

Uma Análise do Processo de Formulação e Implementação de Mudança Organizacional: o caso de um instituto de previdência complementar e plano de saúde

Elenice Magalhães ¹

elemagalhaes@yahoo.com.br

Luciana Gomes ¹

lomgomes@ufv.br

Elizete Magalhães ¹

elicco2000@yahoo.com.br

¹ Universidade Federal de Viçosa, Programa de Mestrado em Administração - Viçosa, MG, Brasil

RESUMO

Este trabalho teve como propósito estudar a implementação de um processo de mudança organizacional em uma organização do setor de serviços. Durante a realização da pesquisa buscou-se identificar como surgiu a necessidade de mudanças na organização, como o processo foi divulgado entre os funcionários, e se foi percebida a ocorrência de resistências. Além disso, foram identificados os principais resultados da mudança, bem como o nível de alcance destes resultados. Após análise dos dados, constatou-se que os principais fatores que impulsionaram as mudanças eram de origem externa, como as leis e regulamentos a que a organização está submetida. Quanto à forma de divulgação deste processo entre os funcionários, foi verificado que nem todos tomaram conhecimento das mudanças que iriam ocorrer, o que pode ter contribuído para as resistências que foram identificadas durante a sua implementação. Foi verificado também que os objetivos das mudanças não foram plenamente alcançados, dentre as causas foram identificadas a falta de um planejamento correto, e a contratação de um agente de mudanças, o que contribuiu para o surgimento de algumas dificuldades durante o processo como a questão das resistências.

Palavras-Chave: Mudança Organizacional. Resistência. Planejamento. Recursos Humanos.

1 Introdução

O tema mudança organizacional é discutido desde que a sociedade começou a organizar-se, criando as organizações e constituindo um processo de evolução das mesmas na busca de alcançar melhores resultados. Entretanto, nos últimos tempos a mudança tem sido alvo de atenção das organizações em razão, principalmente, do aumento da instabilidade do ambiente externo, que leva ao acirramento da competição entre elas. Estas questões têm colocado a mudança como um elemento fundamental para sobrevivência das organizações.

No mundo organizacional, essa sobrevivência está intimamente relacionada com o processo de mudança. E a correta condução deste processo depende de uma metodologia que garanta sua efetiva implementação. Diversas abordagens do tema mudança organizacional apontam para a necessidade de estabelecer algumas etapas, que são fundamentais para o sucesso do programa de mudança. Como exemplo, tem-se o modelo desenvolvido por Kurt Lewin, que estabelece três etapas para o processo de mudança. Este modelo consiste em envolver os funcionários com a mudança, desenvolver um novo comportamento e criar meios para manter este novo comportamento.

Entretanto, verifica-se que muitas vezes, na prática, o processo de mudança representa uma ameaça aos valores internalizados pelos indivíduos, aos padrões simbólicos e a própria estrutura organizacional. Para se protegerem desta ameaça, em muitos casos, os funcionários desenvolvem resistências às mudanças em razão do medo do que é desconhecido, preferindo assim, continuar a realizar suas atividades como sempre fizeram. Estas atitudes dificultam o alcance dos objetivos pretendidos com a mudança. Dentre as possíveis causas, estão as falhas

em sua implementação, principalmente no que se refere ao aspecto humano e que geralmente as organizações só percebem quando os objetivos não são alcançados.

Considerando a importância de um processo de mudança para a continuidade da organização, e o papel dos funcionários na contribuição para o alcance dos objetivos da mudança, este trabalho se propôs estudar um processo de mudança organizacional em uma organização de previdência complementar e plano de saúde, através da identificação de como surgiu a necessidade de mudança organizacional; caracterização da forma de divulgação do processo entre os funcionários; verificação da ocorrência de resistências durante a implementação das mudanças; identificação dos principais resultados da mudança e verificação do alcance dos resultados pretendidos.

2 Referencial Teórico

MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Considerando a evolução das mudanças organizacionais ao longo do tempo, Stoner e Freeman (1982) afirmam que quando o ritmo das mudanças era mais lento, os administradores conseguiam trabalhar com base na premissa de que o futuro seria bastante parecido com o passado. Assim, estabeleciam objetivos e planos baseando-se em experiências passadas. Hoje, os acontecimentos estão ocorrendo muito rapidamente, obrigando os administradores a formular estratégias adaptadas aos problemas e às oportunidades peculiares do futuro.

A mudança organizacional é caracterizada basicamente por modificações na forma de fazer as coisas dentro de uma organização. Para Montana e Charnov (1998), o conceito de mudança engloba o futuro, já que está direcionada para o desconhecido. Por se tratar de algo novo para a empresa, a mudança traz a incerteza em razão da imprevisibilidade dos resultados. E Shermerhorn (1996, p. 305) define mudança organizacional como *algumas modificações em vários componentes que constituem a essência de uma organização*. Neste trabalho será utilizada a concepção de Wood Jr. (1995, p. 190) segundo a qual, a mudança organizacional *é qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização*.

Considerando a complexidade, os custos e as incertezas advindos de um processo de mudança, Stoner e Freeman (1982), citam três motivos mais importantes que impulsionam a mudança. O primeiro é que as mudanças ambientais ameaçam a existência da organização, na medida em que as preferências dos consumidores mudam constantemente. Assim, se a empresa não interage com o ambiente externo, ela pode oferecer produtos que não satisfaçam as necessidades dos clientes. O segundo motivo ocorre pelo fato que as mudanças ambientais podem tornar-se uma oportunidade de crescimento e prosperidade da empresa, quando bem trabalhadas. O terceiro motivo é a estrutura da organização que tem cada vez mais, a necessidade de mudanças para responder à complexidade e a dinâmica do ambiente externo.

Ainda com relação às forças que impulsionam um processo de mudança, Montana e Charnov (1998), afirmam que as mudanças podem ocorrer como resultado de forças internas ou externas à organização. As forças externas estão relacionadas às mudanças constantes nas necessidades e desejos dos consumidores que exigem das empresas a criação de diferentes bens e serviços. Quanto às forças internas, as mais importantes são aquelas relacionadas à estrutura do poder ou organograma da empresa. Outra força interna que não pode ser desconsiderada no processo de mudança são os recursos humanos, já que podem influenciar a favor da mudança quando estão sempre buscando melhores maneiras de fazer as coisas ou contra, quando resistem às mudanças, preferindo fazer as coisas sempre da mesma forma.

As idéias de Montana e Charnov, Stoner e Freeman embora tenham sido expressas de forma diferente, apresentam o mesmo sentido, pois têm como principal fator impulsionador das mudanças organizacionais, o ambiente externo. Ou seja, todas as mudanças mesmo que ocorram em um aspecto interno à organização como, por exemplo, estrutura, ou modo de agir das pessoas, é uma resposta da organização para se adaptar e atender as exigências do ambiente externo. As forças externas direcionam todo o comportamento e forma de funcionamento de uma organização, que por sua vez, não deve perder o contato com este ambiente, pois caso o faça, poderá caminhar para o fracasso.

As mudanças do ambiente externo freqüentemente exigem que os administradores se antecipem às mudanças futuras e as orientem constantemente. Os administradores mais eficazes planejam para se preparar para as mudanças potenciais do ambiente, aplicam várias técnicas de previsão e fazem planejamento estratégico. Outros administradores reagem às mudanças à medida que elas vão ocorrendo. Assim, a intensidade das mudanças difere em cada organização, podendo constituir-se em pequenos ajustes na estrutura da empresa para reagir às modificações do ambiente interno e externo ou então ocorrer de forma mais ampla. Neste caso, há uma preparação de toda organização para se adaptar às mudanças em seus objetivos, que é a mudança planejada (STONER e FREEMAN, 1982).

Para Megginson et al. (1986), existem duas maneiras principais de se tratar a mudança organizacional. A primeira é o processo proativo quando a administração desenvolve um programa de mudança planejada, por exemplo. A segunda é o processo reativo de mudança, através do qual a administração vai se adaptando aos poucos para tratar os problemas à medida que eles vão surgindo. Nesta mesma perspectiva, Shermerhorn (1996), descreve as mudanças não planejadas como aquelas que acontecem espontaneamente na empresa sem os cuidados de um agente de mudança. Nesta situação, quando o problema é identificado, age imediatamente, buscando minimizar os prejuízos e maximizar os benefícios. Já a mudança planejada acontece como resultado do trabalho de um agente de mudança como resposta a uma deficiência no desempenho das atividades de uma empresa.

Antes de iniciar um processo de mudança deve ser realizado um planejamento do que precisa ser modificado na organização. Para Megginson et al. (1986) os administradores devem identificar quais elementos estão impedindo a efetividade organizacional e trabalhar a mudança destes elementos. A efetividade organizacional pode ser conseguida com ações que melhoram a estrutura, tecnologia e pessoas da organização. Nesta linha de entendimento, Leavitt (1964) citado por Stoner e Freeman (1982), esclarece que a mudança estrutural envolve o rearranjo dos seus sistemas internos através da reformulação da organização, descentralizando e modificando o fluxo de trabalho. A mudança tecnológica diz respeito à reformulação das operações de trabalho por meio da alteração de equipamentos, processos de engenharia, técnicas de pesquisa e métodos de produção. Por outro lado, a mudança voltada para pessoas busca alterar o comportamento dos funcionários através de mudanças em suas habilidades, atitudes, expectativas e percepções. Observa-se que os autores supracitados enfocam os mesmos elementos da organização que serão alvo de alterações na implementação da mudança planejada. Cabe ressaltar que às vezes, somente um elemento sofre alteração, já em outros casos, pode ser mais de um ou até todos os elementos que serão modificados.

RECURSOS HUMANOS E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Para Sá e Trindade (2003), as repercussões de um processo de transformação organizacional recaem, principalmente, sobre os indivíduos que passam por todo um processo de crise interior que abala sua estrutura de formação, cultura, valores, comportamentos, tanto em âmbito individual como profissional. Neste sentido, Henkin (1999) comenta que é importante a compreensão de que todo o objetivo principal da renovação de qualquer prática

organizacional deve estar centrado no comportamento, nas atitudes, nas funções, nas responsabilidades e nos relacionamentos interpessoais. Conforme Camillo (2003), a mudança, tanto individual como organizacional, só começa a surtir efeito, quando os funcionários da empresa sentem a necessidade de mudar. De pouco adianta um programa de aprendizagem organizacional bem estruturado e melhor apresentado se, ao mesmo tempo, não existir uma consciência empresarial e individual voltada para aceitar as alterações substanciais necessárias para uma nova mentalidade de pensar e agir. Para isto as organizações devem adotar técnicas de gestão participativa, integrando todos os seus funcionários na consecução de novos objetivos, visando tirar proveito das mudanças.

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, resultado da história de vida de cada um e do ambiente de trabalho. Nessa perspectiva, é possível afirmar 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. Como a mudança organizacional envolve a modificação dos modos convencionais de pensamento e comportamento das pessoas de uma organização torna-se importante conhecer os modos pelos quais as pessoas desenvolvem seu trabalho, buscando identificar o que pode ser uma possível fonte de resistência para mudança. Wagner e Hollenbeck (1999, p. 376) afirmam que sempre que a mudança é declarada, pode-se esperar resistência *porque as pessoas tendem a resistir àquilo que percebem como ameaça à maneira estabelecida de fazer as coisas*. Para Montana e Charnov (1998, p. 337), *as pessoas resistem às mudanças porque apesar de bem intencionadas, elas ameaçam o status quo, o que já é conhecido*. Desta forma, os indivíduos muitas vezes, resistem a mudanças porque querem preservar o que já conhece e aquilo com que se sentem confortáveis, afinal é muito mais fácil e seguro para eles executar suas atividades como estão acostumados. Motta (1999) complementa que a resistência a essa situação se faz pela opção ao que é familiar, conhecido e já experimentado. Cria-se assim, a incapacidade de correr riscos e ir contra os hábitos estabelecidos.

Stoner e Freeman (1982) também tratam das fontes de resistência citando o modelo de Kurt Lewin que permite conhecer os fatores que podem agir como forças impulsionadoras ou restritivas à mudança. As forças restritivas são aquelas que interessam os agentes de mudança, pois representam fontes potenciais de resistência. A cultura organizacional diz respeito à identificação dos funcionários com a organização o que faz com que eles vejam como pessoais as perdas e ganhos da organização. Assim, qualquer mudança radical da cultura organizacional ou no modo de fazer as coisas pode levar as pessoas a sentir-se ameaçadas gerando as resistências. Os interesses pessoais ocorrem pelo fato que as pessoas, apesar de se identificar com as organizações em que trabalham, têm como preocupação maior seus próprios interesses, portanto, elas temem que a mudança vá contra estes interesses. Já as percepções dos objetivos e das estratégias da organização pode ser uma força em favor da estabilidade tornando difícil a mudança, caso os funcionários não compreendam a necessidade de um novo objetivo.

Com relação à cultura organizacional, é importante que seja considerada em um processo de mudança, pois esta influencia diretamente no modo como as pessoas vão reagir à mudança. Beckhard (1972), ao tratar da cultura organizacional relacionado à mudança, relata que a única maneira viável de mudar as organizações é através da mudança de sua cultura. Como a cultura é resultado das relações humanas de cada organização particular, uma mudança nos indivíduos só ocorre com a mudança cultural. Assim, para que as organizações possam sobreviver e se desenvolver, para que exista a revitalização e a renovação, deve-se mudar a cultura organizacional. Dentro dessa concepção, Freitas (1991), compreende a mudança cultural como sendo uma nova maneira de fazer as coisas. Essa mudança baseia-se

em novos valores e novos rituais. Todavia é importante mencionar que quanto mais forte e conservadora a cultura organizacional, maior será a possibilidade de resistência à mudança, e por sua vez, maior a dificuldade em se implantar as mudanças necessárias na instituição.

Uma das causas que levam as pessoas a evitarem a mudança é a falta de informação. Elas muitas vezes não conhecem exatamente de que se trata a mudança, quais são seus objetivos e benefícios para a organização. Em razão deste desconhecimento preferem continuar fazendo as coisas como sempre fizeram. O modo como vão reagir à mudança depende de como serão comunicadas e conscientizadas a respeito deste processo e, além disso, devem ser incentivadas a contribuir ativamente na sua implementação. Apesar de todas as resistências, e principalmente, diante da realidade econômica e social em que se vive atualmente, mudar torna-se uma necessidade inevitável para o crescimento individual e organizacional. Nessa perspectiva, deve-se buscar a fonte de motivação individual para as alterações do cotidiano no trabalho. 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.*

ETAPAS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL PLANEJADA

Considerando a importância do aspecto humano na mudança organizacional, Stoner e Freeman (1982) e Shermerhorn (1996) citam o modelo desenvolvido pelo psicólogo Kurt Lewin que estabelece três etapas para o processo de mudança. Este modelo consiste em “descongelar” o padrão de comportamento que é mostrar para o indivíduo a importância de implantar a mudança, pois o sucesso do processo de mudança depende da conscientização das pessoas para fazer as coisas de modo diferente. A segunda fase consiste em desenvolver um novo padrão em que ocorre a implementação da mudança com a supervisão de um agente de mudança treinado para liderar todo o processo. Em seguida deve-se “recongelar” o novo comportamento que significa transformar em regra geral o novo padrão de comportamento, criando condições para continuidade deste comportamento a longo prazo.

Segundo Tapscott e Caston (1995), não foi desenvolvida ainda uma metodologia consistente de mudança organizacional, as empresas adequam-se à medida que surgem as oportunidades. Entretanto, Megginson et al. (1986), afirmam que a implantação da mudança organizacional requer um processo sistemático que precisa ser dividido em passos. Dentre os modelos de um processo de mudança existe o mais utilizado que é aquele que possui como ponto principal o papel do agente de mudança. Este agente, geralmente é uma pessoa de fora da organização e que assume o papel de liderança em iniciar e introduzir o processo de mudança. Para Xavier e Dornelas (2004) a mudança é um programa intensivo de ações que deve ser precedido de um planejamento defendendo a transformação proposta e demonstrando sua necessidade e vantagens. Preparar a organização para o que virá é construir o contexto da mudança. A figura do agente de mudança surge, como um guia da nova situação organizacional, interagindo e alimentando novos valores, atitudes e comportamentos por meio da identificação e internalização das ações inerentes ao processo de mudança.

Os conhecimentos adquiridos pelas leituras sobre o tema mudança organizacional permitem inferir que a mudança ocorre como resultado de forças que atuam sobre a organização. A mudança organizacional planejada (Figura 1) é resultado de um conjunto de ações da organização. Esta sofre influência de fatores do seu ambiente interno e externo que contribuem para uma idéia ou identificação de um problema. Então as alternativas são desenvolvidas e implementadas. Têm-se assim, os resultados das mudanças que são avaliados e podem fornecer um *feedback* para que outras mudanças possam vir a acontecer. Este tipo de mudança é chamado de mudança sistêmica sendo implementada pela maioria das organizações.

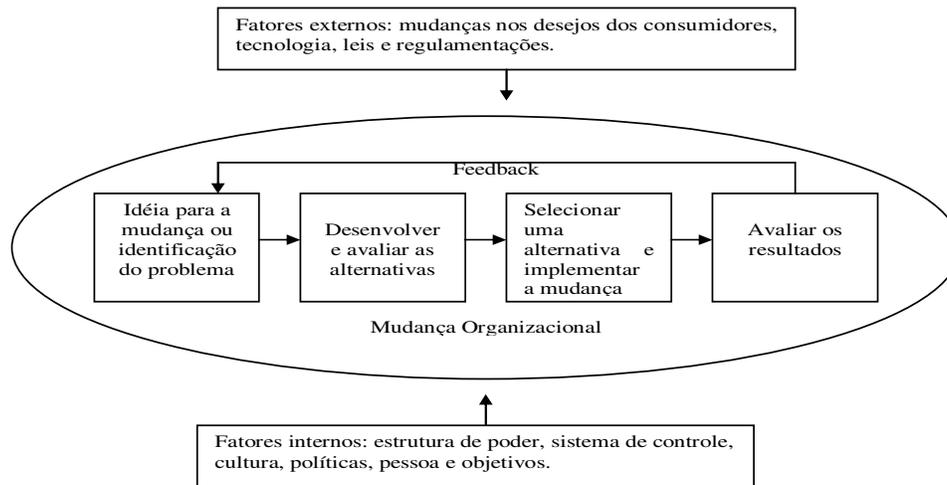


Figura 1: Mudança organizacional e seus fatores de influência

Fonte: Adaptado de Montana (1998)

Tendo em vista a base teórica desenvolvida neste trabalho, foram escolhidos alguns conceitos que serão utilizados com suporte durante a discussão dos dados. Para a questão do planejamento para a mudança foi adotado o modelo de Kurt Lewin que estabelece três etapas para a implementação da mudança. No caso da resistência, para identificar suas possíveis causas também optou-se por trabalhar com o modelo do referido autor que define três classes de forças que podem ser restritivas à mudança que é a cultura, os interesses pessoais e a percepção dos objetivos e estratégias da organização.

3. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa foi realizada em uma organização de pequeno porte situada em uma cidade da Zona da Mata de Minas Gerais, em outubro de 2004, dois anos após o início dos processos de mudança. Esta organização trata-se de um Instituto de plano de saúde e previdência complementar. O processo de mudança consistiu-se de um trabalho de modernização do arquivo com organização dos documentos, estabelecimento do tempo de guarda e micro filmagem. Associado ao projeto de arquivo, surgiu a necessidade de desenvolver um trabalho na área de Organização, Sistemas e Métodos (OSM) em razão do elevado número de cópias de um mesmo documento que estavam sendo encontradas no arquivo. No trabalho de OSM, foram propostas algumas alterações, principalmente quanto ao número de vias de documentos gerados e arquivados, buscando tornar mais eficiente a geração, o fluxo e o arquivamento de documentos. Além disso, na mesma época em que estes projetos estavam sendo desenvolvidos, houve a mudança de sede da organização.

Este estudo classificou-se como descritivo, uma vez que procurou analisar os fatos, conhecendo e interpretando a realidade presente sem qualquer interferência ou modificação do ambiente. E como afirmam Cervo e Bervian (1983, p. 55) *a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los*. Trata-se ainda, de uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica possibilitou identificar o estado da arte sobre mudança. O estudo de caso é caracterizado por Gil (1996, p. 58) como um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Optou-se pelo estudo de caso único com a perspectiva de que este sirva como pesquisa preliminar para outros estudos mais

aprofundados. Entretanto cabe mencionar algumas limitações do estudo de caso como, por exemplo, não permitir a generalização das informações para outras organizações.

A população alvo desta pesquisa é do tipo finita e foi constituída pelos funcionários do Instituto. Foi aplicado um questionário a todos os funcionários que executam atividades administrativas por ocasião da coleta de dados, representando 34 respondentes. A entrevista foi direcionada ao diretor geral do Instituto e a dois gerentes que eram os coordenadores dos projetos de arquivo e de OSM. O questionário utilizado foi semi-estruturado, composto por sete questões, com as quais buscou-se conhecer as opiniões dos funcionários sobre os processos de mudanças. A entrevista foi estruturada, sendo composta por sete perguntas com as quais buscaram-se informações a respeito da necessidade de implantar a mudança, como foi o planejamento, dificuldades encontradas durante a implementação das mudanças e opiniões dos coordenadores sobre os principais resultados alcançados. Os dados obtidos através dos questionários foram analisados através do Programa Excel. As informações obtidas com as entrevistas foram analisadas de forma comparativa utilizando-se da técnica de análise de conteúdo, buscando verificar as semelhanças e diferenças entre as opiniões dos coordenadores da mudança. Após as análises dos questionários e entrevistas, buscou-se confrontar as opiniões dos dois grupos a fim de identificar a existência de semelhanças e divergências de opiniões entre os agentes da mudança e os demais funcionários do Instituto.

4. O Processo de Mudança Organizacional no Instituto

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

As opiniões sobre a necessidade de implantação dos projetos de modernização do arquivo e o trabalho de OSM foram, de modo geral, semelhantes. O trabalho de arquivo surgiu como uma necessidade de maior organização e racionalização das atividades da organização, bem como das exigências externas (leis e regulamentações). Segundo um dos entrevistados, *a modernização do arquivo visava maior segurança dos documentos que representam a história do Instituto*. O trabalho de OSM foi necessário para racionalizar as atividades, melhorando o fluxo e o número de vias de documentos gerados e arquivados. Surgiu como um complemento do projeto de arquivo, pois no início deste foi verificado que havia duplicidade de documentos sendo arquivados. Assim, percebeu-se que era necessário, além de eliminar o excesso de documentos arquivados, cuidar daqueles que estavam sendo gerados.

Com relação ao planejamento para as mudanças, foram verificadas algumas divergências entre as respostas dos entrevistados, pois dois deles afirmaram que houve um planejamento, com estabelecimento de etapas a serem cumpridas para o alcance dos objetivos. Já um terceiro entrevistado relatou que não houve planejamento, apenas identificou-se o problema e iniciou-se com ações para tentar solucioná-lo. Na verdade, pelo que constatou não ocorreu nenhum dos dois extremos relatados. Foi feito um planejamento, mas este não possuía todos os pontos que devem ser trabalhados em um processo de mudança. A preparação dos funcionários para a mudança, por exemplo, foi um fator não considerado no planejamento. Eles não foram conscientizados sobre a mudança e seus benefícios para o Instituto.

Quanto às resistências, os entrevistados declararam que estas foram percebidas durante a implementação das mudanças. Dentre as suas causas, foi citada a questão da cultura, que segundo um dos entrevistados *contribuiu para as pessoas trabalharem sempre da mesma forma, e diante da insegurança em fazer as coisas de forma diferente, criam inúmeras situações para dificultar a implantação da mudança*. Outra causa pode ser as formas de divulgação dos projetos que foram através de reuniões com os gerentes. Foi verificado também, se os coordenadores consideraram, na fase de planejamento, trabalhar as resistências

que poderiam surgir durante o desenvolvimento dos projetos. Dois deles afirmaram que *foi pensado que as resistências poderiam acontecer, mas não foi algo colocado como importante e que deveria ser trabalhado*. Imaginou-se que pelo empenho da diretoria e a necessidade de melhorar a execução dos trabalhos no Instituto, estas resistências seriam superadas facilmente.

No que se refere aos objetivos das mudanças, os coordenadores relataram que estes ainda não haviam sido totalmente alcançados até o momento da pesquisa. Isto se deve ao fato que o projeto de arquivo ainda não estava concluído e o trabalho de OSM também não havia sido implementado. Quanto aos motivos do não alcance dos objetivos, foram verificadas opiniões divergentes entre os entrevistados. Um deles afirmou que as causas eram naturais, pois este processo é composto por etapas legais, burocráticas e de aceitação dentro da própria organização, portanto é lento. Já o outro declarou que os objetivos não foram totalmente alcançados em razão da falta de disponibilidade de tempo da comissão e demais pessoas envolvidas nos trabalhos. Para o terceiro entrevistado, uma das causas deve-se a falta de uma maior exploração da redução de custos que estes projetos poderiam representar, além de outros benefícios, como forma de convencer as pessoas de sua importância. Assim, verificou-se que os principais fatos que contribuíram para dificultar o alcance dos objetivos estão relacionados às pessoas, seja pelo fato da resistência dos funcionários, ou pela falta de disponibilidade de tempo dos coordenadores das mudanças.

ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

A seguir podem ser visualizadas as opiniões dos funcionários sobre os processos de mudança implementados no Instituto.

Tabela 1: Opiniões dos funcionários sobre o processo de mudança organizacional

<i>Variáveis Estudadas</i>	Sim (%)	Não (%)	NS/NR (%)
Conhecimento dos projetos de arquivo e de OSM	85	15	-
Participação no trabalho de arquivo	35	65	-
Participação no trabalho de OSM	29	71	-
Dificuldade para se adaptar a nova forma de arquivar documentos	18	76	6
Benefícios dos projetos de arquivo e de OSM para o Instituto	79	6	15
Você gostou da mudança de sede do Instituto?	82	18	-
A mudança de sede pode favorecer os projetos de Arquivo e de OSM	49	27	24

NS/NR: Não sabe/não respondeu

O conhecimento dos funcionários sobre os projetos de arquivo e de OSM pode ser constatado através da Tabela 1, em que 85% afirmaram ter conhecimento destes projetos. Isto significa que nem todos os funcionários do Instituto sabiam do que se tratavam tais projetos, o que pode ter contribuído para a existência de resistências durante sua implantação. Com relação à forma como os entrevistados ficaram sabendo dos projetos, foram citados os próprios colegas de trabalho (44%), as reuniões (25%) e através da comissão que foi criada para conduzir os projetos (18%). Quanto à participação dos respondentes nos trabalhos de arquivo e de OSM, verificou-se que 35% dos entrevistados participaram do trabalho de modernização do arquivo por meio da seleção e classificação de documentação para ser arquivada, reuniões, comissão, enquadramento dos documentos da área de trabalho de acordo com o código de classificação e auxílio na construção da tabela de temporalidade. Constatou-se que a participação dos funcionários no trabalho de OSM foi menor (29%) quando comparada ao trabalho de arquivo. Essa participação foi através da descrição das rotinas da gerência ou setor em que trabalha, participação na comissão que coordena o desenvolvimento dos projetos, levantamento das atividades executadas e reuniões.

As mudanças na maneira de fazer as coisas geralmente causam um pouco de dificuldade para as pessoas se adaptarem ao novo. Observou-se (Tabela 1) que 76% dos funcionários não tiveram dificuldade para se adaptar à nova forma de arquivar os documentos. Já outros 18% encontraram algumas problemas, como falta de definição de critérios pelo comitê permanente e a dificuldade de encontrar documentos. Os demais entrevistados não souberam responder em razão de não possuir conhecimento sobre a nova forma de arquivar os documentos e outros afirmaram que o trabalho não havia sido concluído, não alcançou todos os funcionários, portanto era ineficaz para as necessidades do Instituto. As dificuldades apontadas demonstram certa desorganização na implementação das mudanças, o que pode ser decorrente de falhas no planejamento.

Buscou-se conhecer as opiniões dos funcionários em relação aos benefícios dos trabalhos de arquivo e de OSM para a organização. Constatou-se (Tabela 1) que 79% dos entrevistados afirmaram que trariam benefícios para o Instituto desde que fossem concluídos, aplicados e bem divulgado entre os funcionários. Dentre os principais benefícios citados pelos respondentes estão: mais agilidade e segurança das informações, economia de tempo e material, maior organização do Instituto, diminuição do fluxo de papeis gerados e espaço físico para arquivá-los. Outros 15% dos entrevistados não souberam falar dos benefícios em razão de não terem compreendido perfeitamente o trabalho de arquivo.

No que se refere à mudança de sede do Instituto, verificou-se (Tabela 1) que 82% dos entrevistados gostaram da mudança de sede, em função de um ambiente de trabalho mais agradável, claro e funcional. Além disso, favoreceu os trabalhos de arquivo e de OSM, pois a nova sede possui um espaço físico devidamente projetado e adequado para o arquivo. Já os demais entrevistados afirmaram não ter gostado da mudança em razão de, por exemplo, o local não ser planejado de forma a atender os participantes e os funcionários. Afirmaram ainda, que a mudança de sede não favoreceu os trabalhos pelo fato de o local não interferir e serem procedimentos independentes (27%). A mudança de sede pode favorecer os trabalhos de arquivo e de OSM, pois a necessidade de transferir os documentos de um local para outro é uma oportunidade para a aplicação das técnicas de modernização do arquivo, colocando no novo espaço físico apenas os documentos que devem ser arquivados.

OPINIÕES DOS COORDENADORES DAS MUDANÇAS E DOS FUNCIONÁRIOS

Analisando os processos de mudança da organização pesquisada associados à base teórica, verificou-se que no caso do planejamento, este foi feito de forma incompleta. Isto porque segundo o modelo de Kurt Lewin citado por Stoner e Freeman (1982), o planejamento deve ser composto pelas fases de degelo, mudança e o recongelamento. No caso estudado, como o planejamento não foi bem elaborado, a primeira fase de sua aplicação também não foi feita de forma correta, pois nem todos os funcionários tiveram conhecimento dos projetos que seriam desenvolvidos como mostrado na análise dos questionários. E, mesmo no grupo que afirmou ter conhecimento, alguns declararam que *apenas ficaram sabendo que estava acontecendo estes trabalhos, mas não entenderam completamente do que se tratava*. A segunda fase do planejamento, que é a implementação dos projetos, foi colocada em prática, mas seus resultados não foram totalmente alcançados devido, principalmente, à falta de disponibilidade de tempo da comissão e a própria resistência dos funcionários. Como esta fase ainda não havia sido concluída no momento da pesquisa, não foi possível colocar em prática a terceira fase que é tornar como regra a mudanças implementadas.

Pelas respostas dos funcionários quanto à dificuldade para se adaptar a nova forma de arquivar os documentos, os benefícios destes projetos para a organização e as suas opiniões sobre a mudança de sede, verificou-se que a maioria deles não teve dificuldades para adaptar-se às mudanças e acreditavam que estes trabalhos trariam benefícios ao Instituto. Contudo,

como se observou nas entrevistas com os coordenadores das mudanças e com a experiência do pesquisador no Instituto, houve muitas resistências durante os trabalhos de arquivo e de OSM. Estas resistências foram tanto de não concordar explicitamente com a mudança quanto de menosprezar a mesma, não colaborando com os trabalhos. Assim, verificou-se que as opiniões dos funcionários, em alguns casos, não eram coerentes com a realidade. A experiência com o desenvolvimento do trabalho de OSM possibilitou perceber que as respostas dos questionários, em alguns casos, não refletiam a realidade, pois a questão da resistência foi demonstrada de forma muito mais acentuada que a apontada pelos funcionários. Além disso, foi constatada a existência de algumas divergências de opiniões entre os coordenadores das mudanças e os demais funcionários do Instituto, principalmente quanto à forma de como estes foram envolvidos nos processos de mudança.

A questão da resistência é discutida por Stoner e Freeman (1982), citando Kurt Lewin, segundo o qual a resistência pode ser resultado de forças restritivas à mudança, são elas: a cultura organizacional, os interesses pessoais e as percepções do funcionário sobre os objetivos e as estratégias da organização. A questão da cultura foi citada por um dos coordenadores como um dos fatores que contribuíram para a resistência. Os interesses pessoais também foram percebidos nas entrevistas, quando foi afirmado que *algumas pessoas achavam que tinham a “propriedade” do arquivo e não queriam fornecer informações para não perder o poder*. Quanto às percepções sobre os objetivos e as estratégias da organização, é possível que alguns funcionários não perceberam a necessidade de mudar a forma de trabalhar os documentos, por achar que como o Instituto é uma organização com certa estabilidade, não seria necessário *ficar mudando a forma de fazer as coisas* como declarou um dos entrevistados.

Durante o desenvolvimento da parte prática deste trabalho, buscou-se identificar como os fatores da mudança mostrados na base teórica (Figura 1) interferiram no processo de mudança do Instituto. A idéia para a mudança (primeira etapa) surgiu através da identificação de documentos em excesso no arquivo, em razão da duplicidade de papéis arquivados. Então foram desenvolvidas e avaliadas algumas alternativas para a modernização do arquivo (segunda etapa). Após ser definida a melhor alternativa, iniciou-se a implementação da mudança (terceira etapa). Já quanto a avaliação das mudanças (quarta etapa), constatou-se que esta ocorreu com pouca frequência, ou seja, não houve uma avaliação minuciosa, buscando identificar as falhas e criando formas de corrigi-las para alcançar os objetivos da mudança.

A implementação de um processo de mudança é marcada pela influência de alguns fatores internos e externos à organização, como mostrou a Figura 1. No caso em estudo, verificou-se que os fatores externos que mais interferiram nas mudanças foram as leis e regulamentações a que está submetido o Instituto. Dentre os fatores internos, constatou-se que a cultura e as pessoas, de modo geral, dificultaram o alcance dos objetivos da mudança, em razão de serem mais conservadores, contribuindo para que as pessoas preferissem continuar fazendo as coisas como sempre fizeram. Já as políticas e objetivos contribuíram de forma positiva para as mudanças, pois fazia parte destes, um trabalho com a finalidade de melhorar cada vez mais a organização e funcionamento do Instituto.

5. Conclusão

Este trabalho teve como finalidade fazer uma análise do processo de mudança organizacional de uma organização de previdência complementar e plano de saúde, considerando as resistências às mudanças. Observou-se que algumas resistências foram demonstradas pelos funcionários durante a implementação das mudanças e podem ser consideradas como um dos fatores que contribuíram para dificultar o alcance dos objetivos. Verificou-se que o planejamento para as mudanças foi uma das possíveis causas da

resistência, pois não fez parte deste planejamento uma preparação dos funcionários para a implementação de tais mudanças. Muitos só ficaram sabendo que estavam sendo desenvolvidos os projetos de arquivo e de OSM, e alguns afirmaram que nem tinham conhecimento destes projetos. Constatou-se, também, que não houve uma conscientização dos funcionários sobre os benefícios que as mudanças poderiam trazer ao Instituto. Assim, as pessoas, ao se depararem com as situações em que tinham que mudar a forma original das rotinas, desenvolviam resistências, menosprezando os trabalhos.

Como citado anteriormente, os objetivos pretendidos com os trabalhos de arquivo e de OSM ainda não haviam sido totalmente alcançados até a conclusão da pesquisa (fevereiro de 2005). O tempo estipulado para realização destas mudanças foi prorrogado mais de uma vez e mesmo assim, os trabalhos não foram concluídos. Além da questão das resistências, houve outros fatores que prejudicaram o alcance dos objetivos finais como a falta de disponibilidade de tempo da comissão que foi instituída para coordenar os trabalhos, uma vez que esta foi composta por funcionários do Instituto que já possuem suas atribuições rotineiras, assim, os projetos ficavam sempre em segundo plano. Cabe ressaltar que, por meio de informações obtidas junto ao Instituto, constatou-se que as mudanças ainda não foram totalmente implementadas até o presente momento (julho de 2006). Os trabalhos continuam sendo realizados.

Associado à falta de tempo, também existe a questão do desconhecimento da comissão sobre a melhor forma de conduzir um trabalho desta natureza. Em muitos casos, os coordenadores das mudanças foram aprendendo com os erros que eram cometidos e as dificuldades. Portanto, para maior efetividade na realização destes trabalhos, faltou a contratação de um agente de mudança especializado, que além de possuir conhecimento aprofundado, poderia dedicar-se exclusivamente aos projetos. Este agente poderia trabalhar em conjunto com a comissão formada por funcionários do Instituto, uma vez que estes possuem conhecimento de suas particularidades e poderiam dar continuidade aos trabalhos. Constatou-se que as causas que dificultaram o alcance dos objetivos estão mais relacionadas com a questão das falhas do planejamento e condução dos trabalhos do que com as causas naturais que foram citadas por um dos entrevistados. Mesmo que o objetivo final não seja alcançado, é importante ressaltar que os resultados obtidos com os trabalhos de arquivo e de OSM poderão contribuir para impulsionar outras mudanças nesta organização.

A análise da experiência com a implantação do processo de mudança organizacional desta organização pode apontar algumas sugestões para outras organizações, guardadas as devidas limitações de generalização. Organizações que porventura irão implementar mudanças deverão desenvolver, inicialmente, um planejamento contendo todos os detalhes que devem ser trabalhados na mudança, principalmente, aqueles relacionados à conscientização, envolvimento e treinamento das pessoas que vão colocar em prática tais mudanças. Por outro lado, é fundamental que a mudança seja conduzida por um agente com conhecimento dos processos, assim como da cultura da organização em questão, além de ter garantias do empregador para dedicar-se exclusivamente à condução destas mudanças.

6. Referências

BECKHARD, R. Desenvolvimento Organizacional: Estratégias e modelos. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

CAMILLO, R. P. Análise da Aprendizagem Organizacional: Contribuições Para o Processo de Mudança. 2003. 151 f. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) UFSC, Florianópolis. 2003. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/Resumo>. Acesso em: 14/09/2004.

- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 254 p.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira, 1996.
- FREITAS, M. E. de. Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 160 p.
- MEGGINSON, L. C. et al. Aplicações. Tradução: Ariphebo Berrance Simões. Revisão técnica: Joel Camacho. São Paulo: Harbra. 1986. 559 p.
- MONTANA, J. P.; CHARNOV, B. H. Administração. Traduzido por Robert Brian Taylor. Revisão técnica, Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Saraiva, 1998. 497 p.
- MOTTA, Paulo R. Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- SÁ, M. A. D. de. ; TRINDADE, U. C. M. da. Mudança Organizacional e Identidade de Pessoas: o caso da Funasa. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2003, Atibaia/SP. ENANPAD, 2003, CD-ROM.
- SHERMERHORN, J. R. Administração. Traduzido por Cecília Matoso, M. Sc. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos. 1996. 425 p.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. Administração. Traduzido por Alves Calado. Revisão de conteúdo, Agrícola de Souza Betblem. 5. ed. Rio de Janeiro, LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1982. 559 p.
- TAPSCOTT, D., CASTON, A. Mudança de Paradigma. São Paulo: Makron Books, 1995.
- WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J.R. Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva. Traduzido por Cid Knipel Moreira. Revisão técnica, Laura Zancarelli. Colaboração Especial, Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Saraiva, 1999. 504 p.
- WOOD JR., T. (coord.) Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995. 264 p.
- XAVIER, R. O.; DORNELAS, J. S. O Papel do Gerente numa Mudança Organizacional Baseada em Tecnologia In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004, Curitiba/PR. ENANPAD, 2004, CD-ROM.
- HENKIN, C. G. Os Programas de Mudança Organizacional Produzem Mudanças? Um Caso de Implantação de Atividades de Pequenos Grupos em uma Indústria do setor metal-mecânico do RGS. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1999, Foz do Iguaçu/PR. ENANPAD, 1999, CD-ROM.