



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

DANIELLE SOARES PAIVA

**ANÁLISE DE UM PROCESSO DE MUDANÇA
ORGANIZACIONAL: O CASO DO PROJETO DE
IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO NO
SENAI-BA**

Salvador
2009

DANIELLE SOARES PAIVA

**ANÁLISE DE UM PROCESSO DE MUDANÇA
ORGANIZACIONAL: O CASO DO PROJETO DE
IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO NO
SENAI-BA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Administração, Universidade de Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Célio Silveira de Andrade

Salvador
2009

Escola de Administração - UFBA

P149 Paiva, Danielle Soares
Análise de um processo de mudança organizacional: o caso do projeto de implantação do Sistema de Gestão Integrado no SENAI- BA / Danielle Soares Paiva. – 2009.
82 f.

Orientador: Prof.º Dr.º José Célio Silveira de Andrade

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, 2009.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Comportamento organizacional. 3. SENAI. Departamento Regional da Bahia - Administração. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Andrade, José Célio Silveira de. III. Título.

CDD

658.406

DANIELLE SOARES PAIVA

ANÁLISE DE UM PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: O CASO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO NO SENAI-BA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia.

Salvador, BA 11 de dezembro de 2009

Banca Examinadora:

Professor Doutor José Célio Silveira de Andrade
Universidade Federal da Bahia

Professora Doutora Mônica de Aguiar Mac-Allister
Universidade Federal da Bahia

Professora Doutora Rosângela Novaes de Jesus
SENAI DR BA

Aos

Meus filhos, João Vitor e Pedro Paulo, aos quais eu procuro “educar pelo exemplo”.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a DEUS por me guiar firmemente em meus propósitos.

Aos meus pais e padrasto que apesar da distância sempre me alimentaram com palavras de ajuda, incentivo que foram fundamentais para vencer mais este desafio em minha vida. Aos meus irmãos, Raphael e Michelle pelo amor e carinho de sempre. À minha cunhada Eny, pelo exemplo.

Aos meus filhos, João Vitor e Pedro Paulo, e meu marido, Paulo, pela inspiração, paciência e tempo roubado.

Ao professor Célio Andrade, pelo exemplo de mestre e pela orientação paciente, precisa e fundamental para conclusão desta dissertação.

Aos meus colegas de trabalho, principalmente às pessoas que participaram do grupo focal e das entrevistas. Aos meus colegas de equipe, Thiago e Uberlando, que viveram comigo intensamente este objeto de pesquisa e contribuíram com discussões para esse trabalho.

Aos meus colegas de mestrado, em especial Antonio Pessoa, Alessandro, Adrian e Luciana, pelo convívio e aprendizado conjunto.

Ao SENAI-BA pelo apoio e parcela importante no financiamento do curso, além de ter disponibilizado informações permitindo o aprendizado sobre o tema escolhido para a dissertação.

E a todos aqueles que contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

“Nada mais difícil de manejar, mais perigoso de conduzir, ou de mais incerto sucesso, do que liderar a introdução de uma nova ordem de coisas, pois o inovador tem contra si todos os que se beneficiavam das antigas condições e apoio apenas tívio dos que poderão se beneficiar com a nova ordem.”

Nicolau Maquiavel (1459-1527)

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo analisar, sob a ótica do público interno, sob quais perspectivas residem as principais resistências ao processo de mudança organizacional ocorridas numa organização sem fins lucrativos, a partir da implantação do Sistema de Gestão Integrado (SGI). O presente estudo foi realizado no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional da Bahia (SENAI-BA) ao longo do período de 2006 a 2009. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o tema mudança organizacional e suas resistências. A estratégia de pesquisa utilizada foi estudo de caso único exploratório e essencialmente qualitativo, com procedimentos metodológicos que incluíram análise documental, realização do grupo focal, observação participante e entrevistas com gerentes de Unidades Operacionais e membros da alta direção. A partir dos resultados obtidos, conclui-se que do processo de mudança organizacional vivenciado pela organização, quando da implantação do SGI, as resistências mais significativas estão concentradas nas perspectivas política, humana e cultural.

Palavras-chave: Mudança organizacional; Resistência à mudança; SENAI-BA; Sistema de Gestão Integrado.

ABSTRACT

This dissertation aims to analyze, through the view internal public, in which perspectives are the main resistances to the organization change in a non-profit organization, upon the implementation of Integrated Management Systems. The present work was realized in Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional da Bahia (SENAI-BA), over the period of 2006 upon 2009. For this, was realized a bibliography search of organization change and resistance for it. The research was essentially qualitative, with methodologists procedures that had included documentary analysis, the application of the technique of focus groups, interviews with managers of Operating Units and members of senior management and participated observation. From the obtained results, concludes that the main resistance for the organization change, when the implementation of Integrated Management Systems, are concentrated in the politic, human and cultural perspectives.

Key-Words: Organization change; resistance to change; SENAI-BA; Integrated Management Systems.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGEPE	Assessoria de Gestão de Pessoas
ASCOM	Assessoria de Comunicação
ASDEN	Assessoria de Desenvolvimento
ASJUR	Assessoria Jurídica
BSC	Balanced Scorecard
CGQS	Comitê de Gestão da Qualidade SENAI
CPE	Comitê Permanente de Educação
CPT	Comitê Permanente de Tecnologia
EAD	Educação a Distância
FAT	Fator Acidentário de Prevenção
FIEB	Federação das Indústrias do Estado da Bahia
ISO	International Organization for Standardization
ISO IEC	International Organization for Standardization – International Electrotechnical Commission
NDI	Núcleo de Documentação e Informação
NEAD	Núcleo de Educação a Distância
NGE	Núcleo de Gestão da Educação
NGP	Núcleo de Gestão de Pessoas
NGQ	Núcleo de Gestão da Qualidade
NIM	Núcleo de Informática e Manutenção
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
PDCA	Plan, Do, Check and Act
SAD	Superintendência Administrativa
SDI	Superintendência de Desenvolvimento Industrial
SENAI-BA	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional da Bahia
SENAI-DN	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Nacional
SENAI-SP	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional de São Paulo
SF	Superintendência Financeira
SGI	Sistema de Gestão Integrado
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SUPAT	Assessoria de Suprimentos e Patrimônio

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Estrutura organizacional do Sistema FIEB	41
Figura 2 -	Organograma do SENAI-BA	42
Figura 3 -	Modelo integrado de gestão do SENAI-BA	45
Figura 4 -	Linha do tempo – projeto de implantação do SGI – parte 1	50
Figura 5 -	Modelo integrado do SGI	51
Figura 6 -	Linha do tempo – projeto de implantação do SGI – parte 2	56
Figura 7 -	Diagrama das resistências por perspectiva	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Resumo dos conceitos de mudança com base nos principais autores	29
Quadro 2 -	Desafios à mudança	33
Quadro 3 -	Resumo dos conceitos de resistência com base nos principais autores	36
Quadro 4 -	Perspectivas de análise organizacional por temas prioritários e unidades de análise	37
Quadro 5 -	Resumo das ações do projeto de implantação do SGI	58
Quadro 6 -	Resumo das principais resistências	72
Quadro 7 -	Ações mitigadoras propostas	77

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	O PROBLEMA	14
1.2	OBJETIVOS	14
1.3	JUSTIFICATIVA	15
1.4	ESTRATÉGIA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	19
2	MUDANÇA ORGANIZACIONAL	21
2.1	RESISTÊNCIAS À MUDANÇA	29
2.2	PERSPECTIVAS DE ANÁLISE ADOTADAS NO CASO DO SENAI-BA	36
3	ESTUDO DO CASO: SENAI - DEPARTAMENTO REGIONAL DA BAHIA	41
3.1	APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	41
3.2	SISTEMA DE GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO	43
3.3	PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO	48
3.3.1	Resistências na implantação da mudança	59
4	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	73
	REFERÊNCIAS	78

1 INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios passou, ao final do século XX, por mudanças drásticas e turbulentas no processo econômico e produtivo mundial. Fatores como a globalização da economia, aumento das transações internacionais e desenvolvimento de novas tecnologias trouxeram à tona questões que até então não eram fundamentais para a sobrevivência das organizações.

Com o avanço da globalização da economia, as organizações sentiram a necessidade de conservação e diferenciação, passando por crises de mudança e correndo riscos de “morrer”. Mas organizações, assim como as pessoas, passam por mudanças, de modo que aprendem, desenvolvem-se e transcendem ao tempo. Isso pode ser aplicado aos processos de gestão.

Diante desse cenário, as organizações se veem cada vez mais pressionadas a adotarem condições de trabalho que suscitem nos trabalhadores vontade de colocar sua inteligência, sua vigilância ativa, seu cuidado para evitar desperdícios, sua capacidade de inovação em prol de fazer prosperar a sociedade da qual participa.

Das mudanças ocorridas ao longo das últimas décadas, a gestão da qualidade foi uma das mais significativas que ocorreram no cenário da administração. Das conquistas realizadas, cabe às organizações reconhecerem que a gestão da qualidade não é apenas uma necessidade, uma exigência, uma obrigação, uma correção, mas sim, por estar intrínseca no processo contínuo, nas aplicações e inovações fazem parte integrante do seu constante desenvolvimento. Para aquelas organizações que incorporaram a qualidade aos seus processos e assimilaram as mudanças, com conteúdo, autodisciplina, adaptaram-se à realidade da organização, e persistiram nos objetivos planejados, houve um visível progresso nos resultados tangíveis e intangíveis proporcionando excelência de gestão, tornando seus produtos e serviços diferenciados.

No entanto, agora o desafio posto às organizações tem uma amplitude maior. Já passamos da era em que no mundo dos negócios predominava o binômio preço-desempenho, em que o foco estava no atendimento aos requisitos apenas dos clientes e na obtenção de resultados. A sociedade atual pressiona cada vez mais as organizações a incluírem valores em seus processos, tais como: transparência/ *accountability*, saúde e segurança do trabalho, atendimento aos *stakeholders*, proteção ao meio ambiente, entre outros. Cabe às organizações incorporarem esses valores ao seu processo produtivo para que seja possível garantir sua sobrevivência. E no SENAI-BA não é diferente!

Diante desse novo cenário, o SENAI-BA assim como as demais organizações estão implantando o Sistema de Gestão Integrado (SGI), ou seja, está sendo incorporado ao seu sistema de gestão da qualidade o atendimento aos requisitos de meio ambiente, saúde ocupacional e segurança do trabalho, otimizando seus processos e integrando as ferramentas de gestão.

Consequentemente, além de satisfazer as novas demandas sociais, o SENAI-BA e as demais organizações visam reforçar o seu compromisso com o atendimento aos requisitos legais, o bem-estar e segurança de seus funcionários, a qualidade de seus serviços e produtos, bem como com o provimento do desenvolvimento sustentável. Para tornar o SGI uma realidade, é fundamental o envolvimento e a colaboração de toda a sua força de trabalho, dos seus clientes e seus parceiros. Mais do que isso, significa repensar suas estratégias, mudar a gestão incorporando novos métodos, usando novas ferramentas e tecnologias, valorizando as pessoas, estejam elas dentro ou fora da organização e inovando seus processos produtivos e gerenciais.

Todo este movimento requer mais do que uma simples adequação. Tal mudança equivale a rever suas rotinas face aos requisitos legais de meio ambiente, saúde ocupacional e segurança do trabalho, modificando o comportamento dos dirigentes e da força de trabalho, ou seja, mudar a cultura organizacional quanto à forma e conteúdo, estrutura organizacional, suas relações de poder e estratégias.

É natural que tais transformações esbarrem em processos limitantes, ou seja, encontrem resistências em prosseguir. Isso ocorre porque as pessoas não gostam de sair de suas zonas de conforto. Ainda, forças organizacionais ajudam a manter o *status quo*. Todo esse movimento provoca em seus membros sentimentos de medo e ansiedade, de adesão e afastamento. Assim, às organizações cabe a tarefa de promover a coesão de esforços e vencer as resistências internas que porventura possam aflorar quando da mudança organizacional.

Por conseguinte, torna-se fundamental identificar e reconhecer as principais resistências advindas da implantação do SGI, de forma a fornecer subsídios para que possam ser estabelecidas ações mitigadoras a fim de que o processo de mudança organizacional alcance o resultado esperado e que o SENAI-BA sobreviva e conquiste os objetivos almejados.

1.1 O PROBLEMA

Nos últimos 10 anos, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional da Bahia (SENAI-BA) fez uso de modelos e ferramentas de gestão da qualidade, com o objetivo de melhorar continuamente sua gestão organizacional e se adaptar às novas exigências do mercado. Nessa tentativa, o SENAI-BA vem buscando incrementar seu modelo de gestão de forma a incluir questões como saúde ocupacional e segurança dos trabalhadores e meio ambiente mais limpo e protegido. Portanto, a alta direção do SENAI-BA decidiu, no final de 2006, agregar ao sistema de gestão da qualidade os processos de gestão ambiental, saúde ocupacional e segurança do trabalho, de forma harmoniosa e integrada, com vistas à implantação do SGI.

Partindo do pressuposto de que a inclusão dos aspectos ambientais e de saúde ocupacional e segurança do trabalho no sistema de gestão do SENAI-BA trouxe impactos no comportamento de seus membros, na cultura organizacional, na estratégia da organização, na estrutura, na distribuição de responsabilidades e autoridades, nos investimentos e nas tecnologias empregadas pela organização, bem como nas relações de poder, o que implica a revisão do modelo de gestão por parte dos dirigentes e de toda a força de trabalho. É possível colocar a seguinte questão de pesquisa:

Onde residem e quais são as principais resistências ao processo de mudança organizacional advindo do projeto de implantação do Sistema de Gestão Integrado no SENAI-BA?

1.2 OBJETIVOS

Analisar, sob a ótica do público interno, sob quais perspectivas residem as principais resistências ao processo de mudança organizacional ocorridas no SENAI-BA, a partir da implantação do SGI, bem como identificá-las constitui o objetivo principal dessa pesquisa. Para tanto, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Apresentar e analisar o sistema de gestão da organização em estudo;
- b) Analisar o projeto de implantação do sistema de gestão integrado como um processo de mudança organizacional;

- c) Identificar as principais resistências para a mudança organizacional advinda da implantação do SGI;
- d) Determinar, com base na percepção dos membros da organização, sobre quais perspectivas residem as resistências majoritárias e minoritárias ao processo de mudança organizacional; e
- e) Identificar e propor estratégias e ações possíveis de modo a dirimir as resistências majoritárias à mudança organizacional quando da integração da gestão ambiental, saúde ocupacional e segurança do trabalho à gestão da qualidade.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em virtude das constantes mudanças econômicas e sociais que vêm ocorrendo num mundo cada vez mais globalizado, os objetivos das organizações passam a ser mais amplos, exigindo delas capacidade e competência diárias para se adaptarem e incorporarem novos métodos, técnicas, instrumentos, atitudes e comportamentos que estas mudanças exigem. Neste sentido, muitas empresas estão procurando garantir a confiabilidade dos seus processos, implantando sistemas de gestão mais abrangentes visando garantir, não somente a qualidade dos seus processos e serviços, mas também a qualidade da vida humana.

O conceito de qualidade, que foi primeiramente associado à definição de conformidade a determinadas especificações, evoluindo para a visão de satisfação do cliente, atualmente representa não só a busca da satisfação dos clientes, mas de todas as partes interessadas na empresa, denominadas como os *stakeholders*, das quais fazem parte seus acionistas, fornecedores, colaboradores, clientes, governo e toda a sociedade.

Por outro lado, o conceito atual de empresas admite a complexidade das relações que elas mantêm com tudo aquilo que as cercam, definindo-as como um sistema constituído de um conjunto de partes interdependentes, que estão num processo constante de troca de energia e informações com o ambiente externo. Desta forma, elas influenciam efetivamente, tanto no ambiente externo em que estão inseridas, como nas pessoas e nos diversos fatores que envolvem a sociedade, devendo, portanto, conciliar seus objetivos com os anseios desta sociedade.

No conjunto dos novos requisitos exigidos para as empresas, estão a ética nas relações comerciais, a preocupação com a saúde e segurança dos trabalhadores e consumidores, a responsabilidade social e ambiental, as quais, quando devidamente atendidas, caracterizam-se

como diferenciais competitivos para as empresas, contribuindo com a melhoria de suas imagens, perante as partes interessadas.

Neste novo contexto de cenário sócio-econômico, percebe-se que o conceito da qualidade amplia-se no seu escopo, substituindo as ideias tradicionais a respeito do assunto e passando a incorporar as novas demandas do ambiente externo, integrando-as harmoniosamente aos processos, projetos e planos já praticados pela instituição.

Cabe, portanto, às organizações adequar seus sistemas de gestão de forma a otimizar recursos e atender às novas exigências, de modo a incluir na sua gestão os aspectos ambientais e de saúde e segurança do trabalho. Integrando estes processos à gestão da qualidade, a organização estará optando por implantar um SGI, valendo-se das suas ferramentas e vantagens (a exemplo do ciclo PDCA, análise crítica, auditorias internas, entre outros).

Quando a organização opta pela implantação de um SGI, de forma integrada e harmoniosa com os processos e projetos, muitas práticas até então adotadas pela organização serão necessariamente revistas. Atitudes e comportamentos, antes admitidos e permitidos, passariam a não mais existir, além de se tornarem públicos tanto para a organização como para as partes interessadas; as estratégias, até então adotadas deveriam ser revistas; a estrutura de distribuição das responsabilidades e autoridades precisa ser alterada, implicando desconforto por parte de alguns membros da organização; processos e técnicas adequadas passariam a ser revistos dado o contexto proposto.

Todos esses aspectos fazem com que a organização reveja sua cultura, sua distribuição de poder, sua estrutura, sua tecnologia, sua estratégia, dentre outros aspectos, fazendo com que a organização passe por um processo de mudança organizacional que, se não for bem conduzida, pode não vingar ou, no máximo, angariar tímidos resultados, além de inviabilizar sua sobrevivência. Portanto, faz-se necessário que as organizações identifiquem e determinem quais as principais resistências a serem enfrentadas para o processo de mudança organizacional, já que os mesmos se constituem em condições fundamentais para que sejam amortecidos os impactos da mudança, antecipando cenários que possibilitem uma correta tomada de decisão.

A organização objeto de estudo - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial da Bahia (SENAI-BA) - é uma entidade sem fins lucrativos que está vinculada ao Sistema da Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB) e desenvolve atividades de Educação e de Serviços Técnicos e Tecnológicos, por meio de cinco Unidades Operacionais, além de agências e postos de atendimento. As atividades desenvolvidas pelo SENAI-BA visam à

formação humana e técnica, e à capacitação para o mundo do trabalho, nos diversos segmentos das indústrias (SENAI, 2009). Até então o modelo de gestão do SENAI-BA estava restrito ao sistema de gestão da qualidade referenciado na norma ISO 9001, e, portanto, focado nas atividades de rotinas. Entretanto, no final de 2006, a organização decide aprimorar o seu sistema de gestão, de modo a atender os anseios da sociedade e do mercado, incluindo em seu sistema a gestão ambiental, a saúde ocupacional e segurança do trabalho (SENAI, 2006).

O ambiente externo e o fato de que “santo de casa não faz milagre” impulsionaram tal decisão. A auditoria da PETROBRÁS, certamente, determinou os primeiros passos rumo ao SGI, ao solicitar do SENAI-BA o atendimento à legislação e demais requisitos legais de meio ambiente, saúde ocupacional e segurança do trabalho, ao apontar desvios não observados e tratados na sua gestão (PETROBRÁS, 2006). Além disso, grande era o desconforto em oferecer à indústria serviços educacionais e soluções tecnológicas nas áreas de meio ambiente e segurança do trabalho, sendo que o dever de casa não era realizado.

Partindo-se do pressuposto de que a inclusão da gestão ambiental, saúde ocupacional e segurança do trabalho exige o aprimoramento de valores, crenças, conceitos, comportamentos, tecnologias, estratégias, estrutura e processos praticados e admitidos no SENAI-BA, admite-se que todo esse processo resulta na revisão da cultura organizacional enraizada há tempos na organização, bem como das prioridades dos investimentos, na reformulação das tecnologias empregadas, alteração na matriz de responsabilidade e autoridade, dentre outros. Tudo isso faz com que a organização passe por um profundo processo de mudança organizacional. Tais aspectos devem ser analisados com cautela, de modo a identificar as resistências para que essa transição seja conduzida da melhor forma possível e que os riscos de insucesso na implantação sejam mitigados.

É neste contexto que se justifica esta dissertação, que para o meio acadêmico, servirá como fonte de pesquisa e aprendizado, com o objetivo de ampliar os conhecimentos sobre as principais resistências do processo de mudança organizacional advinda do projeto de implantação do SGI, de modo que este processo alcance os objetivos almejados. Para a organização pesquisada, será uma oportunidade de identificar e fazer uma avaliação do processo de mudança organizacional quando da implantação do SGI, baseada na percepção da força de trabalho, considerando os mais diversos níveis da sua estrutura hierárquica, como também, terá acesso a conhecimentos que lhe proporcionarão oportunidades de fazer melhorias no processo de gestão da organização.

Para o meio empresarial e outros Departamentos Regionais do Sistema SENAI, serão disponibilizados conhecimentos sobre as principais resistências advindas da mudança organizacional, quando da inclusão dos aspectos ambientais, saúde ocupacional e segurança do trabalho ao sistema de gestão da qualidade de uma organização, além das estratégias e ações propostas para dirimi-las.

Para mim como pesquisadora e atuante como Coordenadora do Projeto de implantação do SGI está sendo uma oportunidade de aprimorar minha competência na gestão de processos de mudança organizacional. Além disso, o aprendizado teórico tem permitido avaliar previamente os possíveis efeitos das prováveis resistências ao processo e, portanto, adotar ações mitigadoras aos seus efeitos.

1.4 ESTRATÉGIA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada tem caráter qualitativo, com base no estudo de caso único, sendo utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: realização de grupo focal; entrevistas com os gerentes de Unidades Operacionais e membros da alta direção; observação participante e análise de documentos e registros da organização relacionados ao tema em estudo.

Procura-se explorar os aspectos do processo de mudança organizacional vividos pelo SENAI-BA, quando da implantação do projeto do SGI, bem como onde residiam as principais resistências, utilizando-se um modelo de análise baseado nas perspectivas política, estratégica, tecnológica, humana, cultural e estrutural de Motta (2001).

A opção pela observação participante foi feita para que fosse possível ter uma percepção mais apropriada dos principais membros da organização, unidade de análise desta dissertação. Ademais, a autora da dissertação possui contato direto com o objeto estudado, já que atua como coordenadora do projeto de implantação do SGI. Por outro lado, há uma limitação quanto à possibilidade de contaminação pelo viés, já que a pesquisadora atua como agente de mudança. Esse viés foi minimizado através da utilização da técnica de triangulação de dados, confrontando dados coletados com a realização do grupo focal e entrevistas com os gerentes de Unidades Operacionais e membros da alta direção com informações colhidas através da observação participante e análise dos documentos e dos registros da organização.

O grupo focal foi formado por nove membros¹ da organização, composto por pessoas com funções, ocupações e de Unidades Operacionais diferentes e que tivessem percepção distinta sobre o processo de mudança organizacional, com base na experiência da autora da dissertação, de modo a obter diferentes olhares sobre as resistências ao projeto.

Foi tomado o cuidado para que todos os membros do grupo focal estivessem envolvidos com as ações do projeto. Considerou-se como envolvimento, as pessoas que participaram da maior parte dos treinamentos ou do levantamento de aspectos/ impactos e perigos/ riscos, além dos gestores que participaram e contribuíram para a validação da metodologia e ações do projeto.

O grupo focal teve a proposta de obter, por meio de discussões, informações qualitativas acerca do tema em estudo com base nas perspectivas de Motta (2001). Na oportunidade, foi estimulado que os participantes revelassem experiências, sentimentos, percepções e preferências, acerca do assunto em questão - resistências na implantação do projeto do SGI no SENAI-BA.

No levantamento de dados desta pesquisa, também foram avaliados documentos e registros da organização, conforme mencionado anteriormente. Além disso, ao longo da dissertação foram realizadas entrevistas com os membros da alta direção² e gerentes das Unidades Operacionais do SENAI-BA, tais como: gerentes das Unidades Dendezeiros, CETIND, Cimatec e Ilhéus.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho está dividido em quatro capítulos. Este primeiro capítulo (Introdução) é dedicado à apresentação do tema, justificativa do trabalho, objetivo geral, objetivos específicos, estratégia e procedimentos metodológicos e estrutura do trabalho.

O capítulo 2 (Mudança Organizacional) apresenta o marco teórico composto pelos principais conceitos-chave: mudança organizacional e resistência a mudanças. O capítulo descreve a evolução dos conceitos de mudança organizacional, sua contextualização, tipologias, além dos temas correlatos. Depois são apresentados os principais conceitos de resistência a mudanças, bem como as prescrições prescritas pelos principais autores e suas

¹ Tais como: Gerente de Área Tecnológica (1), membros da ASDEN (3), Técnicos de serviços técnicos e tecnológicos (2), Técnicos de Educação (2) e Coordenadora do projeto (autora da dissertação).

² Tais como: Diretor Regional e Superintendentes do Sistema FIEB.

críticas. Nesse capítulo também é apresentado o modelo criado para permitir a análise dos dados da pesquisa.

O capítulo 3 (Estudo de Caso: SENAI Departamento Regional da Bahia) apresenta o lócus e o objeto de estudo do trabalho: uma organização sem fins lucrativos, o seu sistema de gestão, a sistematização do projeto de implantação do SGI, bem como as principais resistências ao processo de mudança. Nesse capítulo estão relatados qualitativamente os resultados interpretados a partir do modelo de análise utilizado.

Por último, o capítulo 4 (Conclusões e Recomendações Finais) apresenta as conclusões da pesquisa e recomendações para a organização, objeto de estudo, e para futuras pesquisas.

2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Anteriormente, mudar significava transgredir a máxima na qual “time que está ganhando, não se mexe”. Lima e Bressan (2003) atribuem essa atitude das organizações ao seu sistema fechado, ou seja, como o ambiente externo era muito estável, eram poucas as necessidades de interação das organizações.

Entretanto, o que se observa atualmente é que “cada vez mais organizações serão levadas a reduzir os custos, melhorar a qualidade de produtos e serviços, estabelecer novas oportunidades de crescimento e aumentar a produtividade” (KOTTER, 1997, p. 03). Tais exigências fazem com que as organizações de hoje passem incessantemente por processos de mudança organizacional.

Ao adentrar na literatura sobre mudança organizacional, constata-se uma grande convergência entre os textos mais antigos e os atuais. Contudo, as novidades introduzidas versam sobre a velocidade e o impacto com que as alterações no ambiente externo têm sido impostas às organizações (LIMA e BRESSAN, 2003).

Antigamente, segundo Caldas e Wood (1999), as mudanças organizacionais estavam focadas na estrutural formal da organização. Para Morgan (1996, p. 49), nessa época, pouca atenção era dada ao ambiente externo, “trataram a organização como um sistema mecânico “fechado” e se preocuparam com os princípios do planejamento interno”. Depois passaram a focar as pessoas e suas relações, particularmente comportamento e clima organizacional. Posteriormente, os estudiosos passaram a “valorizar o ambiente [externo] como determinante-chave das mudanças” (CALDAS e WOOD, 1999, p. 141). Estavam em voga, nesse momento, questões como tecnologia e competição. O quarto momento foi a era da gestão da qualidade e produtividade. Nessa era, surge a necessidade das organizações estarem mais próximas dos clientes e lutarem “por configurar seu destino e alcançar, assim, o sucesso financeiro de longo prazo” (SENGE 1999, p. 15).

No entanto, percebeu-se que a gestão da qualidade não resolvia os problemas relativos à competitividade. A partir daí, segundo Caldas e Wood (1999), a mudança organizacional passa por um processo de amadurecimento. Segundo o autor, as pessoas passaram a ser a chave principal do processo de mudança, tornou-se também mais sensível aos processos de qualidade total e competitividade, bem como considerava importante os conceitos de “eletrochoque” e melhoria contínua. Nessa era surgem muitos modismos que, segundo autor, fizeram com que as organizações passassem incessantemente por processos de mudança.

A partir dos anos 80, diante do contexto turbulento em que emergem demandas por adaptações por parte das organizações, como adoção de uma nova tecnologia ou um novo modelo de gestão ou adequação a uma nova legislação ambiental, nota-se na literatura que o tema da mudança organizacional ganhou proeminência, forçando as organizações a revisitarem seus processos e estarem numa “busca constante por soluções imediatas” (CALDAS e WOOD, 1999, p. 143). Para as organizações, mudar “significa alterar as próprias premissas sobre a realidade e compreender a mudança como fundamental para o êxito organizacional” (MOTTA, 2001, p. xiv).

Numa abordagem mais recente, Paper e Simon (2005) conceituam mudança como um processo contínuo e onipresente que permeia a vida organizacional. Os autores ainda apontam que muitas organizações despendem uma quantia significativa em consultoria externa e que, no entanto, não há garantia do retorno do investimento.

Dessa forma, hoje são as próprias organizações que provocam a transformação de forma constante e não mais repentinas e radicais, fruto de uma necessidade real e urgente. Diferentemente do que anteriormente era concebido quando “o conceito de mudança possuía caráter meramente corretivo, visando sanar as deficiências do processo produtivo e garantir a continuidade dos padrões de desempenho estabelecidos” (RINOW, 2006, p. 46-47), as organizações entendem, que para que seja necessária a manutenção do seu negócio de forma sustentada, devem passar por processos contínuos de transformação. Assim, como descreve Motta (2001), a mudança é algo não apenas indispensável, mas inevitável para a sobrevivência das organizações. Ademais, “encurta-se o tempo para planejar, experimentar e agir. As mudanças terão de ser perseguidas e introduzidas antes mesmo de se saber seu total sentido e sem garantia do êxito” (MOTTA, 2001, p. xiii).

Silva (2003) acrescenta que as organizações entram no modismo de que é preciso mudar, sendo que seus líderes não sabem ao certo a forma como devem ser conduzidas as mudanças. Diz o autor:

Nunca tantos líderes e gerentes estiveram tão pressionados para mudar, sem entender “por que” devem mudar, o “que” deve ser mudado e para o benefício de “quem” a mudança deve ocorrer. Perplexos, muitos se refugiam nas perguntas “como” mudar, transformando-se em reféns de propostas instrumentais, como planejamento estratégico, qualidade total e reengenharia. Suas organizações realizam mudanças em busca de “sustentabilidade”, sem compreender a gênese de sua “vulnerabilidade” nem como se manifesta. A maioria se satisfaz com um novo documento, sem construir um novo comportamento a partir de uma “visão de mundo” inspiradora de novos modos de interpretação e de intervenção. Tudo por apoiarem-se numa “falsa premissa” de que “a organização vai mal e precisa mudar”, o que gera falsas promessas e soluções inadequadas (SILVA, 2003, p. 65).

Logo, diante de um ambiente externo em constante mutação, a maioria das organizações tende a antecipar os seus efeitos, planejando a mudança pretendida. Para Robbins (2002), as organizações assim o fazem, primeiro, como forma de buscar melhorar sua capacidade de se adaptar às alterações do ambiente externo e, segundo, visa mudar o comportamento dos seus membros. Segundo Pinto e Souza (2007, p. 04), “mudança planejada é resultante de intervenções do desempenho organizacional e busca melhoria do desempenho do indivíduo, pela mudança de seu comportamento no trabalho” e as organizações assim o fazem em face de uma necessidade de resposta às ameaças e oportunidades do ambiente externo (MULLINS, 1999).

Por conseguinte, conhecer e reconhecer as condições de sucesso da mudança organizacional torna-se imprescindível para que este processo seja eficaz, aumentando as possibilidades de sustentabilidade da organização. Entretanto, segundo Wilson (1995), pensar em mudança deve ser considerada toda a sua complexidade e necessidade de sofisticação analítica para caracterizar o assunto. Para tanto, faz-se necessário o conhecimento do estado atual da organização bem como a compreensão das distâncias entre os dois estágios (presente e futuro), a fim de que sejam reconhecidos os problemas e desafios previsíveis que ocorrem durante o processo de mudança (NADLER, 1994).

Para alguns autores como Schein (1984), Handy (1994), Kotter (1997) e Senge (1999), tais problemas podem ser evidenciados ao longo do processo de mudança e costumam ser distintos a depender da etapa em que o processo se encontra. Isso ocorre pois, para esses autores, o processo de mudança organizacional segue uma sequência ou um ciclo.

Para Schein (1984) há basicamente três fases inerentes ao processo de mudança: a) descongelamento, quando é criada a motivação e prontidão para a mudança; b) mudança em si ou redefinição cognitiva, quando as pessoas passam a aprender novos conceitos e novos significados para velhos conceitos, podendo, portanto, ver e reagir de formas diferentes no futuro; c) recongelamento, momento em que há a internalização de novos processos, levando aos novos comportamentos.

Segundo Kotter (1997, p. 23), para que o processo de mudança seja bem-sucedido, devem ser obedecidas oito etapas, sendo que “embora ocorram normalmente várias fases ao mesmo tempo, ignorar uma única etapa ou adiantar-se demais sem ter uma base sólida quase sempre gera problemas”. São as oito etapas da criação de uma grande mudança organizacional, segundo o autor: estabelecimento de um senso de urgência; criação de uma coalizão administrativa; desenvolvimento de uma visão e estratégia; comunicação da visão da

mudança; como investir de *empowenment* os funcionários para ações abrangentes; realização de conquistas de curto prazo; consolidação de ganhos e produção de mais mudança e estabelecimento de novos métodos na cultura.

Já para Senge (1999), o processo de mudança segue um ciclo de vida genérico, seguindo o padrão de qualquer coisa que nasce na natureza, mas que pode morrer prematuramente. Dessa forma, o autor aponta para o principal risco da mudança, que é o de morrer prematuramente. Para Handy (1994), há uma seqüência quase que invariável de eventos ao longo do processo de mudança organizacional. São eles: o medo, pessoas novas, novas orientações e novos agrupamentos.

Mesmo que seguindo um ciclo ou etapas, o processo de mudança organizacional, para muitos autores, decorre tanto de fatores internos como externos. No que se refere ao ambiente externo, há um consenso entre os autores de que as mudanças podem advir de alterações significativas do cenário, tais como oscilações no mercado, entrada de novos concorrentes, aspectos ligados à economia e política como guerras, valorizações, crises ou demandas e legislações ambientais. Leal, Santos e Nunes (2009) apontam para algumas questões contemporâneas como aquelas ligadas à tecnologia e sociais, a exemplo da criação de novos recursos de informática ou da mudança nas preferências de consumo, valores e comportamentos.

Segundo Motta (2001, p. 46), é sempre necessário olhar para o ambiente externo, uma vez que “mudar é adaptar ou redirecionar a organização em função de futuros alternativos que se podem visualizar ou prever; o processo de mudança é quase uma reificação, ou seja, consiste em adaptar a organização aos caminhos possíveis permitidos pela evolução natural do ambiente” externo. No entanto, Morgan (1996, p. 53) destaca que, a depender da interação da organização com o ambiente externo, o comportamento organizacional também se altera. Pois, “quando a mudança no ambiente [externo] se torna a ordem do dia, assim como, quando da tecnologia em mudança e as condições de mercado colocam novos problemas e desafios, estilos abertos e flexíveis são necessários”. Já quando o ambiente externo é mais estável, o estilo das organizações é mais mecanicista. Para o autor, tais formulações fazem parte da “teoria da contingência”.

Na interação com o ambiente externo, segundo Bryman (2004) e Souza (2007), aos líderes de uma organização cabe o papel primordial no direcionamento da mudança, já que neles se concentra e emana o pensamento do grupo. Morgan (1996, p. 56) complementa afirmando que “a adaptação bem-sucedida ao meio ambiente [ambiente externo] depende da

habilidade da alta administração em interpretar as condições que enfrenta a empresa de maneira apropriada, bem como adotar um curso de ação significativo”.

No que se refere ao ambiente interno, a maioria das mudanças decorre de decisão da alta direção, sejam elas ações unilaterais dos dirigentes, substituição de pessoal ou alterações na estrutura organizacional. Robbins (2002) classifica as mudanças de caráter interno em quatro categorias: estruturais, tecnológicas, instalações físicas e culturais. As estruturais dizem respeito às relações de autoridade, planejamento do trabalho, mecanismos de coordenação, padrões coletivos, atividades, funções e tarefas. No que diz respeito à tecnologia, são as máquinas, sistemas e equipamentos que são mudados, enquanto que para a instalação física, as alterações ocorrem na transformação de espaços; reorganização de móveis e máquinas, iluminação, temperatura, ruído e limpeza. Já no que se refere à cultura, são alterados os hábitos, valores, habilidades, expectativas e atitudes.

Particularmente no que tange à esfera cultural, Frenzel (1993 apud Wood, 1995) afirma não ser possível à organização testar um processo de mudança sem a contrapartida de sua transformação cultural, dentro da participação e do comprometimento do grupo como um todo. O mesmo ocorre para Wood (1995). Para o autor, não há como realizar mudanças sem “mudar valores comuns, os símbolos e as crenças do grupo, para que os resultados positivos aparecessem” (WOOD, 1995, p. 24). Schein (2001) complementa ao afirmar que uma efetiva modificação da cultura, somente é possível se a mudança ocorrer a partir dos seus pressupostos fundamentais. Pettigrew (1996, p. 26) acrescenta que a cultura organizacional “não se refere somente a pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas também a seus pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, os sistemas, a missão da empresa, formas de recrutamento, socialização e recompensas”.

Moscovici (1998) esclarece que a tentativa unilateral de mudança de uma cultura, sem que haja a preocupação em ajustá-la à realidade organizacional em que se insere, tem sido um exercício vão, já que habitualmente gera perda de recursos e de credibilidade a seus líderes. A mudança cultural precisa, então, ser sustentada por formas que não sejam estranhas à organização, para que haja real motivação e comprometimento com seus objetivos. Independente das ameaças oriundas da percepção da mudança pelo grupo serem imaginárias ou não, seus efeitos são sempre reais e se manifestam na resistência que o grupo impõe ao processo.

Segundo Herzog (1991), a mudança organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou

antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. O mesmo ocorre para Senge (1999, p. 10), pois para esse autor, mudança profunda é “todo tipo de mudança organizacional que combina mudanças internas em valores pessoais, aspirações e comportamentos com mudanças externas em processos, estratégias, práticas e sistemas”. Já para Drucker (2001, p. 126), “na verdade, a mudança no comportamento funciona somente se puder ser baseada na “cultura” existente”. O autor cita a mudança no comportamento do Japão que conseguiu se “ocidentalizar” utilizando artefatos presentes em sua cultura oriental.

Sem dúvida, a implantação de um processo de mudança organizacional impacta a forma de pensar dos seus membros, em suas atitudes, levando-os a um novo esquema de compreensão da realidade, alterando a relação da organização com o ambiente externo, além de trazer mudanças nas relações antes constituídas. Todos esses fatores implicam uma mudança de caráter profundo na organização e nas pessoas que nela atuam. Conforme Motta (2001, p. 43), “a realidade organizacional só existe em função dos valores das pessoas”.

É certo que hoje, a gestão e processos das organizações encontram-se mais suscetíveis às diversas pressões do ambiente externo, tais como: econômicas, políticas, sociais, ambientais, saúde ocupacional, segurança do trabalho, tecnológicas, etc. Contudo, cabe às organizações não apenas adaptar-se a essas pressões, mas também mudar sua forma de pensar a gestão. Para Rondeau (1999), as organizações por si só também mudam, já que maneira de pensar a gestão também sofre modificações, fazendo com que surjam novos modelos e ferramentas de gestão. Greiner (1972) acrescenta apontando para a importância dos eventos e experiências vividos pela organização na caracterização de suas possíveis mudanças. Para este autor, a história da organização possui influência sobre o seu futuro. Schein (1992) ressalta a importância dos fundadores da organização, argumentando que os valores pessoais arraigados, o sistema de crença particular e as certezas que os fundadores ou líderes possuem são repassados aos outros membros da organização como modos certos de sentir, pensar e agir. Uma vez que um empreendimento tenha obtido êxito a partir do exercício de tais convicções, as mesmas passam a ser compreendidas, compartilhadas e tidas como inquestionavelmente corretas.

Percebe-se, portanto, que a forma de gestão constitui uma importante ferramenta na consecução de mudanças organizacionais para que as mesmas sejam bem-sucedidas. Para Srour (2005, p. 34) "as organizações sociais são entidades com vida e dinâmica próprias, que transcendem as consciências e os interesses particulares de seus membros". Logo, para o

autor, faz-se necessário haver regulação das atividades coletivas e a importância de se captar a lógica que permeia a organização e as possibilidades de formas de gestão que dela decorrem.

Em face de todos esses fatores descritos, justifica-se, segundo Domenico, Latorre e Teixeira (2006), por que grande parte das organizações tende a adiar as mudanças profundas, sendo as mesmas verificadas somente em momentos de crise, quando, na maioria das vezes, já se passou o melhor momento de implementá-las. Observa-se também, segundo estes autores, que grande parte das mudanças realizadas nas organizações é de ordem incremental, não implicando uma reorientação do arquétipo organizacional.

Nadler (1994) classifica as mudanças em duas tipologias, a saber: incrementais ou contínuas e descontínuas. As incrementais tendem a manter o *status quo* da organização, mantendo o padrão vigente de gestão, enquanto que as descontínuas advêm de alterações radicais e promovem mudança de paradigma. Para Morgan (1996), as descontínuas, em sua maioria, provêm de alterações do ambiente externo. Motta (2001) e Lima e Bressan (2003) complementam Nadler (1994) afirmando que há duas fontes principais de mudança: o “incrementalismo” e o “radicalismo” ou “transformacional”. O “incrementalismo” se assemelha às mudanças incrementais e contínuas já que são aquelas que, segundo os autores, buscam introduzir pequenas alterações, enquanto as radicais ou transformacionais trazem no seu bojo o imediatismo, causando uma ruptura com o paradigma atual da organização como reação e busca da sua sobrevivência no mercado, sendo, na maioria das vezes, impostas pelo ambiente externo.

No que se refere à utilização da palavra paradigma, Motta (2001) se apropria do conceito para definir diferentes tipos de mudança, embora aponte para sua vulgarização e uso inadequado. Para o autor, a mudança pode ser vista sob a ótica de cinco paradigmas: como um novo compromisso ideológico; como um imperativo ambiental; como uma interpretação crítica da realidade; como uma interação social e como uma transformação individual.

A mudança vista como um novo compromisso ideológico é fruto de um novo sistema de valores e crenças. Sob esse paradigma, o homem é preponderante sobre todos os objetos, e a realidade organizacional só existe em função dos valores das pessoas. Portanto, para Motta (2001), a organização só muda quando se altera a maneira das pessoas pensarem, assim sendo, é necessário incorporar novos valores ou rearticular antigos para a construção de um novo sistema de crenças. Logo, a intervenção para a mudança ocorre no campo das idéias e não dos fatos.

Sob a ótica do imperativo ambiental, “a mudança é vista como uma necessidade provocada pelo ambiente externo no qual se insere a organização e seus membros.” Ou seja, “variações no mundo exterior impõem a mudança” (MOTTA, 2001, p. 44). Para este paradigma, está implícita a premissa de que todo comportamento da organização ou de seus indivíduos podem ser explicados por causa externa e pelos fatos.

Já para o paradigma da reinterpretação crítica da realidade, “a mudança é um processo consciente de se criar uma nova realidade organizacional” (MOTTA, 2001, p. 46). Logo, para este paradigma, o indivíduo é atuante e capaz de participar da formulação direta de seus próprios valores, a partir da sua interpretação da realidade objetiva. Para o autor, as pessoas podem mudar a organização a partir da inferência na sua estrutura histórica e contingencial, valendo-se da comunicação intersubjetiva.

Por último, para o paradigma de mudança como uma intenção social, “a mudança é vista como um processo consciente de se alterar relações sociais” (MOTTA, 2001, p. 49). Para este paradigma, a organização só existe na interação das pessoas e não é aceita como um dado para análise. A mudança, portanto, ocorre quando há alterações dessas interações, sobretudo do significado subjetivo que cada pessoa a ela atribui.

Motta (2001) amplia sua concepção sobre o processo de mudança organizacional quando agrupa a diversidade de aspectos da mudança sob a forma de seis perspectivas de análise. As perspectivas consideradas pelo autor para a análise organizacional são: estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política. A perspectiva estratégica relaciona-se à capacidade de se ajustar, contínua e sistematicamente, às condições de um ambiente externo em mutação. A perspectiva estrutural reflete a distribuição da autoridade e das responsabilidades dos membros da organização, bem como o fluxo de comunicação. A perspectiva tecnológica diz respeito aos processos e métodos de produção. Na perspectiva humana, a organização é percebida como um conjunto de indivíduos e grupos. A mudança, nesta perspectiva, implica a renovação do contrato psicológico entre o indivíduo e a organização. Já a perspectiva cultural considera a organização como um conjunto de valores, crenças e hábitos compartilhados coletivamente. Finalmente, na perspectiva política, as organizações são examinadas como sistemas de poder nos quais as pessoas ou grupos buscam influenciar o processo decisório.

Embora de forma sintética, Motta (2001) consegue abranger uma diversidade de perspectivas de análise do processo de mudança, demonstrando que toda transformação, pretendida ou não, traz alterações em uma ou mais perspectivas da realidade organizacional, de forma positiva ou negativa.

Argumenta-se, portanto, que face à complexidade do tema mudança organizacional, muitas são as referências de análise para estudo ou implementação de processo de mudança, devendo ser aplicadas conforme a realidade de cada organização.

O Quadro 1 resume os conceitos acima apresentados pelos principais autores.

Autor (es)	Conceito
Lima e Bressan (2003), Kotter (1997) e Caldas e Wood (1999)	Significado de Mudar e alterações ao longo do tempo (histórico).
Paper e Simon (2005)	Processo contínuo e onipresente que permeia a vida organizacional
Frenzel (1993 apud Wood, 1995)	Todo processo de mudança possui como contrapartida a transformação cultural.
Wood (1995)	Não há como realizar mudança sem “mudar valores comuns, os símbolos e as crenças do grupo, para que os resultados positivos aparecessem”
Schein (2001)	A modificação da cultura, somente é possível se a mudança ocorrer a partir dos seus pressupostos fundamentais
Herzog (1991)	Mudança organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.
Robbins (2002)	Divide as mudanças de caráter interno em quatro categorias: estruturais, tecnológicas, instalações físicas e culturais
Senge (1999)	Todo tipo de mudança organizacional que combina mudanças internas em valores pessoais, aspirações e comportamentos com mudanças externas em processos, estratégias, práticas e sistemas
Motta (2001)	Toda transformação pretendida ou não, traz alterações em uma ou mais perspectivas da realidade organizacional.

Quadro 1 – Resumo dos conceitos de mudança com base nos principais autores

Fonte: Elaborado pela autora

2.1 RESISTÊNCIAS À MUDANÇA

Para que o gerenciamento da mudança seja eficaz, deve-se mover rumo ao desconhecido conforme planejado, sendo que a transição deve ocorrer sem custos indevidos para a organização e para as pessoas (NADLER, 1994).

Certo que, de uma forma ou de outra, todo processo de mudança organizacional traz em si sensações de perda e incerteza nas pessoas, é natural supor que as pessoas trarão resistências ao novo paradigma almejado. Isto porque toda mudança, segundo Nadler (1994),

provoca ansiedade e estresse nas pessoas, as quais, se não obtiverem respostas satisfatórias, podem reagir de forma irracional e improdutiva. Para Ansoff e McDonnell (1993), resistência “é um fenômeno de facetas múltiplas, que introduz atrasos, custos e instabilidades inesperadas no processo de mudança estratégica” e que se manifesta ao longo de todas as etapas do processo (p. 217). Cohen (1999, p. 340) conceitua a resistência como:

[...] um fenômeno tão antigo quanto a própria história. Em seu cerne ela reflete alguns princípios humanos universais, afinal as pessoas são criaturas de hábitos e o mesmo ocorre com as organizações que elas ocupam. É uma tendência natural resistir, o novo, mais ainda os seres humanos tendem a fazer escolhas racionais e antes que aceitem a mudança devem estar convictos de que esta os beneficiará, na falta de tal certeza eles sempre optarão pelo conhecido quando confrontado entre este e o desconhecido. O hábito, a segurança, os fatores econômicos e o processo seletivo de informações constituem fontes de resistência à mudança.

Segundo Silva e Vergara (2003, p. 11), as resistências ocorrem, já que as mudanças promovidas no ambiente organizacional afetam a identidade dos indivíduos, além de alterarem “significativamente a forma como eles compreendem suas relações com o mundo, inclusive com a própria organização”. Os autores acrescentam que todo processo de mudança traz alterações nas relações do indivíduo com a organização, dele com os seus colegas, da organização com a sociedade, assim como do indivíduo com a sociedade e dele consigo mesmo.

Segundo Fraga e Lopes (2009, p. 8):

As pessoas nas organizações aprendem a lidar com as relações em seu ambiente e as mudanças existem devido à necessidade de ajustes, que é percebida de maneiras diferentes, o que resulta em variadas reações. Por causa dessas reações, é que há uma tendência a resistir às mudanças pelos custos psíquicos que as acompanham, podendo ser compensada de forma parcial pelos desejos que as pessoas têm de novas experiências e pelas recompensas que poderão receber.

Segundo Grey (2004, p. 20) isso ocorre, pois “a maioria das iniciativas de gerenciamento da mudança confere, pelo menos para alguns, mais trabalho, menos salário ou demissão.” Robbins (2002) complementa a visão dos autores ao afirmar que de alguma forma a resistência tem seu lado positivo, já que oferece estabilidade e previsibilidade ao comportamento dos indivíduos. Para o autor, “se não houvesse alguma resistência, o comportamento organizacional teria uma aleatoriedade caótica” (ROBBINS, 2002, p. 531), dificultando, portanto, o estabelecimento de ações de mitigação. Entretanto, o autor esclarece que a resistência à mudança não se apresenta sempre de uma forma padronizada, uma vez que elas nada mais são do que reações do comportamento de indivíduos ou de grupos desses.

Na concepção de Kotter (1997), quando as resistências existem, elas habitam a mente do indivíduo, sendo que seu fator gerador pode apresentar-se das mais diversas formas. O obstáculo pode estar na estrutura organizacional, ou em um sistema de recompensa baseado em desempenho que força as pessoas a escolherem entre a nova visão e seus próprios interesses, ou – até pior – em gestores que se recusam a mudar e que demandam de seus subordinados coisas que são totalmente incompatíveis com todo o esforço de mudança.

No que se refere aos gestores, Senge (1999, p. 20) torna claro onde se encontram as resistências:

A maior parte das iniciativas de mudanças sérias acabam se esbarrando em questões intrínsecas ao sistema gerencial prevalente. Dentre essas questões está o comprometimento dos gerentes com as mudanças somente enquanto elas não os afetam; tópicos “indiscutíveis” que são arriscados de se abordar; e o hábito arraigado de se atacar os sintomas e ignorar as causas sistêmicas mais profundas dos problemas.

Senge (1999, p. 18), por meio de pesquisas e entrevistas quando “dos primórdios da qualidade total”, pôde concluir que uma das maiores resistências para sustentação da mudança está na própria alta administração. O autor ilustra uma resistência através do discurso de um gestor: “somos ótimos em dar direções de mudança a terceiros, mas não tão bons em mudarmos a nós mesmos” (p. 20). Para Senge (1999, p. 20), a dificuldade dos gestores reside na ausência da capacidade de discutir questões “indiscutíveis”, ou seja, de “falar abertamente sobre questões complexas e conflitantes sem assumir uma postura defensiva”. Tal comportamento traz maiores resistências ao processo de mudança já que, segundo Damanpour (1991 apud Neiva e Paz, 2007), as atitudes dos gestores no processo de mudança influenciam, senão determinam, a participação do restante dos membros da organização e, portanto, contribuem ou não para o sucesso do processo. Para Xavier e Dornelas (2006, p. 13), “o desafio da mudança está no enfoque gerencial”, já que a “mudança exige uma visão diferente dos líderes estabelecidos, que necessitam compreender a transição que têm diante de si”.

Grey (2004, p.21) traz o perfil correto de um líder frente a um processo de mudança organizacional. Segundo autor:

O líder certo fará com que as iniciativas de mudança por parte do topo da hierarquia inspirem aqueles que estão abaixo, e assim o conflito desaparecerá. O líder certo irá unir os valores da organização e superar as dificuldades de comunicação. O líder certo delegará no tempo certo para as pessoas certas. Implícita nas concepções de

mudança em que se baseiam a liderança, está a idéia de que a mudança virá de cima e será totalmente controlada pelo topo da organização.

Já para Robbins (2002) e Mullins (1999), as fontes de resistências habitam tanto nas características humanas como nas características organizacionais. Para Robbins (2002), no que se refere às humanas, as fontes podem ser resumidas em cinco motivos: hábito (alteração de uma resposta programada), segurança (risco de perder a garantia de algo que já possui), fatores econômicos (possível redução de rendimentos), medo do desconhecido (ambiguidade e incerteza) e processamento seletivo de informações (ignorar informações importantes do processo de mudança).

Já no que se refere às fontes de resistências organizacionais, as mesmas foram resumidas pelo autor em seis principais fontes. São elas: inércia estrutural (presença de mecanismos internos que produzem a estabilidade), foco limitado de mudança (limitar a um subsistema da organização), inércia do grupo (presença de normas do grupo limitadoras ao esforço de mudança), ameaça à especialização (ameaça à exclusividade de alguns grupos), ameaça às relações de poder estabelecidas e ameaça às alocações de recursos estabelecidas (ROBBINS, 2002).

Para Mullins (1999) as resistências individuais têm as seguintes razões: percepção seletiva; velhos hábitos; perda de liberdade, implicações econômicas, apego ao passado e medo do desconhecido. Enquanto, que para o autor, as razões para as resistências organizacionais são: cultura organizacional, manutenção da estabilidade, contratos e acordos passados, investimentos necessários e conflitos de interesses e poder.

Senge (1999) também resume as resistências ao processo de mudança em dez desafios que podem ser assim sintetizados no Quadro 2 a seguir. Ainda, o autor sinaliza, que num processo de mudança, é inevitável confrontar-se com alguns desses ou outros desafios ainda não identificados.

Desafio	Síntese
Administração do tempo	Pessoas envolvidas no processo de mudança nem sempre detêm de tempo suficiente para reflexão e prática
Orientação e Apoio	Ausência ou carência de tutoriamento, orientação e apoio às ações do processo de mudança, tendo que por vezes desenvolver com recursos internos a capacidade
Relevância da Mudança	Dificuldade de provar que a mudança é necessária
Coerência gerencial	Dificuldade de alinhamento entre o comportamento e os valores proclamados
Medo e Ansiedade	Preocupações com exposição, vulnerabilidade e inadequação
Avaliação negativa do progresso	Desconexões entre as formas tradicionais de a organização medir o sucesso e as realizações do grupo-piloto
Isolamento e Arrogância	Confronto entre os fanáticos no grupo-piloto e os descrentes de fora do grupo
Estrutura de Governança Prevalente	Conflitos do grupo-piloto ao buscar autonomia e sendo impedido pelos gerentes preocupados em que a autonomia leve ao caos
Difusão do conhecimento	Incapacidade de transferir conhecimento além das fronteiras da organização
Estratégia e Propósito da Organização	Dificuldade em revitalizar e repensar o foco pretendido para a organização

Quadro 2 – Desafios à mudança

Fonte: SENGE (1999), adaptado

Para Senge (1999, p. 87), um das principais resistências no início de um processo de mudança está na administração do tempo. Isso se torna mais crítico se considerarmos que “toda iniciativa bem-sucedida de aprendizagem exige que pessoas-chave aloquem horas para novos tipos de atividades: reflexão, planejamento, trabalho colaborativo e treinamento”. Ainda que, normalmente, nas organizações o tempo das pessoas é frequentemente absorvido pelas tarefas e metas impostas pelo gestor, sendo assim, as pessoas dispõem de pouco tempo livre para correr atrás do que poderia ser mais importante para elas e, no longo prazo, para a organização como um todo.

Outra resistência apontada pelo autor diz respeito à ausência de ajuda externa. Para Senge (1999, p. 130), “os que estão envolvidos em esforços de mudanças significativas precisam, eles mesmos, pedir ajuda. [No entanto,] há muitas forças em jogo que desencorajam as pessoas a pedir ajuda nas organizações de hoje”. Em algumas organizações solicitar ajuda externa pode significar incompetência.

Demonstrar a relevância da mudança pode ser uma das resistências, segundo Senge (1999, p. 195), pois como “as pessoas estão de tal forma sobrecarregadas hoje em dia, que hesitam em se engajar em qualquer coisa nova”. Isso pode ocorrer uma vez que, muitas pessoas jamais se sentem “profundamente comprometidas porque não tinham certeza de como

aquilo impactaria os negócios” (p. 196). Ainda o autor acrescenta que neste caso, há limitações dos líderes uma vez que a gerência tende a ver a mudança como mais um “modismo”.

Por outro lado, para Senge (1999), o medo e a ansiedade constituem-se resistências de cunho positivo, já que o seu crescimento denota respostas saudáveis às mudanças. Cabe, segundo o autor, reconhecê-las e lidar com elas.

Uma das principais falhas apontadas por Senge (1999, p. 378) no processo de mudança está no recolhimento dos agentes de mudança. Pois “quanto mais tempo as pessoas do grupo-piloto passam com as outras pessoas do próprio grupo, e quanto mais estas pessoas desenvolvem maneiras próprias de proceder, mais isoladas elas podem ficar do restante da organização”. Ainda, o autor alerta que tal comportamento traz resistências ao processo de mudança.

Portanto, nada é mais certo de que as resistências implicam a adesão ou não às ações propostas ao longo do processo de mudança. Na maioria das situações, segundo Senge (1999, p. 64) “os benefícios pessoais diretos constituem a primeira fonte de reforços de energia para sustentar a mudança profunda”. Além do mais, para Drucker (1998, p. 127 - 128), “mudança de hábitos e comportamentos requer a mudança dos critérios de reconhecimento e recompensa, [além do mais as pessoas tendem a aceitar as mudanças] no momento em que elas percebem que a organização recompensa o comportamento certo”.

Percebe-se, portanto, que as resistências à mudança permeiam as mais diversas perspectivas. Portanto, nada mais sensato identificar e compreender as resistências para que sejam empreendidas ações de mitigação. Muitos autores como Kotter (1997) e Robbins (2002) recomendam ações para enfrentar as resistências por ora apresentadas. Robbins (2002) sugere que os agentes de mudança introduzam as seguintes táticas:

- ❖ Educação e Comunicação: como forma de disseminar o propósito e a lógica da mudança.
- ❖ Participação: com propósito de inserção dos membros da organização no processo decisório da mudança.
- ❖ Facilitação e Apoio: pequenos artifícios como aconselhamento e terapia para alívio do medo e ansiedade provenientes do processo de mudança.
- ❖ Negociação: como forma de troca da resistência por alguma coisa de valor.
- ❖ Manipulação e Cooptação: com a finalidade de influenciar disfarçadamente sobre o processo de mudança.
- ❖ Coerção: uso de ameaças diretas ou indiretas aos resistentes.

Lima e Bressan (2003) com base em outros autores sugerem as seguintes ações:

- ❖ Insatisfação com estado atual;
- ❖ Comprometimento pela participação no planejamento e execução da mudança.
- ❖ Compreensão dos seus benefícios no processo de mudança.
- ❖ Inclusão de pequenas ações de mudança dentro do próprio processo.
- ❖ Atribuição de responsabilidades, prazos e recursos.
- ❖ Monitoramento dos rumos da mudança.

De certo que muitas são as prescrições para mitigar os efeitos de um processo de mudança, particularmente no que se refere ao fator humano, porém autores como Grey (2004) e Caldas e Hernandez (2001) criticam seus preceitos, já que, para eles, a depender da natureza da mudança e do ambiente externo em que as organizações se encontram, tais prescrições podem se revelar verdadeiro fracasso.

Um dos fracassos exemplificados por Grey (2004, p. 22) está na prescrição da ampla comunicação do processo de mudança e a participação de todos. Para o autor, a participação no processo de mudança só é eficaz se a organização tem um estilo ou uma cultura que valorize a participação, já que a “participação tende a reproduzir as estruturas de poder e controle existentes nas organizações”.

Ao revisar a literatura, as prescrições podem ser assim resumidas: educação e comunicação; participação e envolvimento; facilitação e suporte; negociação e acordo; manipulação e cooperação e coerção explícita e/ou implícita. Entretanto, segundo Caldas e Hernandez (2001, p. 22), “as teorias que foram elaboradas no final dos anos 40 e foram pouco modeladas ou testadas desde então e alguns pressupostos tácitos (embutidos ou derivados dessas teorias) que deveriam ser cuidadosamente revistos”.

Portanto, mesmo conhecendo a natureza e fonte das resistências, faz-se necessário entender o contexto em que as organizações se encontram, a sua forma de gestão, seus valores, seus objetivos, sua estrutura e as relações de poder existentes para que as ações estabelecidas para sua mitigação possam ter o efeito desejado.

Para melhor compreensão dos conceitos de resistência, foi elaborado o Quadro 3.

Autor (es)	Conceito
Nadler (1994)	Todo processo de mudança organizacional traz em si sensações de perda e incerteza nas pessoas, é natural supor que as pessoas trarão resistências ao novo paradigma almejado
Ansoff e McDonnell (1993)	Resistência é um fenômeno de facetas múltiplas, que introduz atrasos, custos e instabilidades inesperadas no processo de mudança estratégica
Robbins (2002)	A resistência à mudança não se apresenta sempre de uma forma padronizada, uma vez que elas nada mais são do que reações do comportamento de indivíduos ou de grupos desses
Cohen (1999)	O hábito, a segurança, os fatores econômicos e o processo seletivo de informações constituem fontes de resistência à mudança
Robbins (2002) e Mullins (1999)	As fontes de resistências habitam tanto nas características humanas como nas características organizacionais
Senge (1999)	A maior parte das iniciativas de mudanças sérias acaba se esbarrando em questões intrínsecas ao sistema gerencial prevalente. Uma das maiores resistências para sustentação da mudança está na própria alta administração

Quadro 3 – Resumo dos conceitos de resistência com base nos principais autores

Fonte: Elaborado pela autora

2.2 PERSPECTIVAS DE ANÁLISE ADOTADAS NO CASO DO SENAI-BA

Analisar as principais resistências provenientes do processo de mudança organizacional vivido pelo SENAI-BA quando da implantação do SGI nos remete à compreensão da diversidade e interdependência das diversas perspectivas de análise que integram as teorias de mudança organizacional. Assim, com base na revisão da literatura sobre mudança organizacional, foram escolhidas as perspectivas de análise propostas por Motta (2001, p. 10) como modelo de análise desta dissertação. Conforme descrito por este autor: “em meio à variedade de objetos, gestores de mudança tendem a privilegiar algumas dimensões organizacionais em detrimento de outras”.

Logo, de forma a não cair nessa “armadilha” e considerando que ao incluir aspectos da gestão ambiental e de saúde e segurança do trabalho, o SENAI-BA teve que não só rever as suas crenças e valores, mas também suas técnicas, processos, estrutura, responsabilidades, dentre outros, foram consideradas as seguintes perspectivas para análise das resistências presentes no processo de mudança organizacional: estratégica, estrutural, tecnológica,

humana, cultural e política. O Quadro 4 apresenta o modelo de análise utilizado nesta dissertação:

PERSPECTIVAS	TEMAS PRIORITÁRIOS	UNIDADES BÁSICAS DE ANÁLISE
ESTRATÉGICA	Interfaces da Organização com o ambiente externo	Decisão (interfaces com o ambiente externo)
ESTRUTURAL	Distribuição de Autoridade e Responsabilidade	Papéis e Status
TECNOLÓGICA	Sistemas de produção, recursos materiais e “intelectuais” para desempenho das tarefas	Processos, funções e tarefas
HUMANA	Motivação, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal	Indivíduos e grupos de referência
CULTURAL	Características de singularidade que definam a identidade ou programação coletiva de uma organização	Valores e Hábitos Compartilhados coletivamente
POLÍTICA	Forma pela qual, os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados	Interesses individuais e coletivos

Quadro 4 - Perspectivas de análise organizacional por temas prioritários e unidades de análise

Fonte: MOTTA (2001, p. 12)

A perspectiva estratégica entende a organização como um sistema aberto conforme concepção de Morgan (1996), e verifica a forma pela qual ela se relaciona com a sociedade, diante da sua missão e dos seus produtos e serviços, bem como o fluxo de informações entre a organização e seu ambiente externo. Sob esta perspectiva, Motta (2001) analisa a capacidade da organização em se ajustar, contínua e sistematicamente, às condições de um ambiente externo em mutação. Mudar, sob a ótica dessa perspectiva, requer a redefinição da missão da organização, seus objetivos e suas formas de selecionar alternativas de ação. As possíveis resistências para a perspectiva estratégica estão na capacidade da organização perceber as alterações do ambiente e incorporá-las aos seus objetivos.

Para o autor, face à complexidade das organizações, há uma tendência natural à inflexibilidade e lentidão, diferindo a velocidade do ambiente externo para com a da organização. Para tanto, Motta (2001) recomenda que as organizações estejam constantemente inovando sua capacidade de perceber e interagir-se com o ambiente. Tal percepção e interação devem ser precedidas de uma visão estratégica organizacional que abrange os seguintes pontos:

- ❖ Consciência sobre a missão – entendimento da missão da organização por parte do público interno;
- ❖ Forma de aprendizado – exercício de pensar além do usual através da busca de alternativas e utilização de referenciais comparativos, além de aprender com as demandas atuais da organização;
- ❖ Nova perspectiva de futuro – exercício de criação de possíveis cenários;
- ❖ Mentalidade antecipatória - exercício de antever soluções;
- ❖ Consciência de globalidade e interdependência – instituição da visão global, ou seja, do todo da organização;
- ❖ Inovação na gerência – instituição de ferramentas inovadoras de análise e previsão; e
- ❖ Ampliar as interações humanas – promover novas formas de comunicação e interdependência, bem como relação desempenho-recompensa.

Para tanto, o autor prescreve, sob a ótica da abordagem racional, que a visão estratégica deve estar alinhada e o mais próximo possível das decisões e atividades administrativas. E mais do que isso, a análise estratégica deve ser um processo contínuo e sistemático para que a organização realize as adaptações necessárias em seus processos e produtos antecipando-se aos futuros cenários.

Contudo Motta (2001) alerta para as possíveis dificuldades que podem ser assim resumidas, quando analisada a perspectiva estratégica sob a ótica do limite da racionalidade:

- ❖ Contexto Estratégico: nenhum dirigente ou membro da organização tem conhecimento de todas as etapas ou informações do contexto em que as organizações estão inseridas.
- ❖ Risco e Incerteza: o risco existe quando as informações são confiáveis, mas incompletas, já a incerteza é atribuída à probabilidade das informações serem insuficientes.
- ❖ Intersetorialidade: devido à complexidade das organizações, grande parte das informações é gerada longe do problema, podendo, portanto, não retratar a sua realidade.
- ❖ Julgamento de valores: em todas as etapas de uma decisão, ocorrem julgamentos que podem postergar as decisões.

A perspectiva estrutural percebe a organização como um sistema de autoridade e responsabilidades. A autoridade e a responsabilidade podem ser observadas por meio de normas e orientações sobre como os membros da organização devem desempenhar o seu

papel e seu status exercido. Nesse sentido, aparecem os conceitos como hierarquia, consentimento e subordinação. Para Motta (2001), mudar a estrutura significa promover alterações na forma pela qual são distribuídas responsabilidade e autoridades. Mudar pode significar conceder ou subtrair responsabilidade de alguns membros. Podem vir ou não acompanhadas de novos instrumentos de controle e de comunicação.

O autor esclarece que, no sentido clássico, a estrutura era vista como uma forma de direcionar o comportamento dos membros da organização, por meio de normas e controles fundamentados na autoridade. As organizações estavam focadas em estabelecer como o poder estava subdividido. A organização era vista, conforme classificação de Morgan (1996), como um sistema fechado. Entretanto, com as constantes alterações do mundo moderno, são exigidas das organizações estruturas flexíveis para que as respostas sejam mais rápidas. Logo, a distribuição de responsabilidade e autoridade para Motta (2001) perde um pouco a sua importância. Para o autor, as formas de estruturação organizacional mudaram muito ao longo do tempo, tendo caminhado cada vez mais para a flexibilização e variação. As respostas das organizações, no que se refere à estrutura, podem ser divididas em três fases: a hierarquização do poder e da autoridade, a perspectiva finalista ou por objetivos e a flexibilidade por modulação.

No que se refere à perspectiva tecnológica, Motta (2001) retrata a mudança sob o cunho intelectual e material. Estão inclusas nesta perspectiva as mudanças na divisão do trabalho, especialização, tecnologia, processos e recursos materiais e intelectuais utilizados. O autor aponta para a necessidade da organização contemporânea construir processos flexíveis para melhor adaptação das crescentes demandas de variação dos produtos face às constantes solicitações de customização, as quais pressionam as organizações a lidarem com a variedade, rearranjo de processos, pessoas, produtos e recursos.

A perspectiva humana tem um olhar da mudança sob o indivíduo, estando presentes fatores como motivação, liderança e fatores psicossociais. Sob esse enfoque, “para mudar uma organização, é necessário alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos” (MOTTA, 2001, p. 99). Para o autor, a mudança implica uma renovação do contrato psicológico entre o indivíduo e a organização, o que envolve uma intervenção psicológica de pequenos grupos para incentivar a colaboração, a revisão das práticas de motivação, liderança e distribuição de poder, entre outras.

Já a perspectiva cultural entende a organização como um conjunto de valores, crenças e hábitos compartilhados coletivamente. Diferentemente da perspectiva humana, a cultural mantém sua atenção ao coletivo. Portanto, a mudança pretendida nesta perspectiva só ocorre

quando há uma modificação de valores, hábitos, ritos, símbolos, linguagem, interesses comuns e crenças.

Para Motta (2001), o comportamento coletivo é transformado quando há algum tipo de imposição do ambiente externo que exige a adaptação por parte da organização como um todo. A mudança sob esta perspectiva perpassa por todas as dimensões da organização.

O autor alerta que para uma transformação na cultura é necessário compreender: seus ritos, tradições e práticas; sua história, heróis e sagas e suas crenças, valores, mitos e símbolos. “Mudar a cultura é agir nos fatores da identidade para reconstruir singularidades e novos símbolos” (MOTTA, 2001, p. 106).

Finalmente, a perspectiva política entende a organização “como um sistema de poder onde as pessoas ou grupos procuram maior influência no processo decisório” (MOTTA, 2001, p. 114). Logo, mudar, sob a ótica desta perspectiva, significa interferir na estrutura de poder de modo a redistribuí-la e subsidiá-la a outras escolhas de ação. Para tanto, o autor admite que os membros da organização possuem interesses individuais na carreira e na organização e se comportam de forma a maximizá-los e conservar seus recursos de poder. Conflitos sobre recursos, formação de grupos de proteção mútua e batalhas sobre áreas de influência e ganhos individuais são alguns dos exemplos de resistência para essa perspectiva.

3 ESTUDO DE CASO: SENAI - DEPARTAMENTO REGIONAL DA BAHIA

3.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O SENAI – Departamento Regional da Bahia (SENAI-BA), criado em 01 de abril de 1945, é uma instituição jurídica de direito privado, vinculada à FIEB, conforme Figura 1 – Estrutura Organizacional do Sistema FIEB, mantida por meio de contribuição compulsória advinda de percentual da folha de pagamento das indústrias e integra o Sistema FIEB. A gestão do SENAI-BA é exercida por um Diretor Regional, com funções executivas de direção, coordenação, e supervisão de todos os serviços prestados e as atividades desenvolvidas no Estado, através das suas Unidades Operacionais, observando as diretrizes emanadas do seu Conselho Regional, conforme Figura 2 – Organograma do SENAI -BA.³

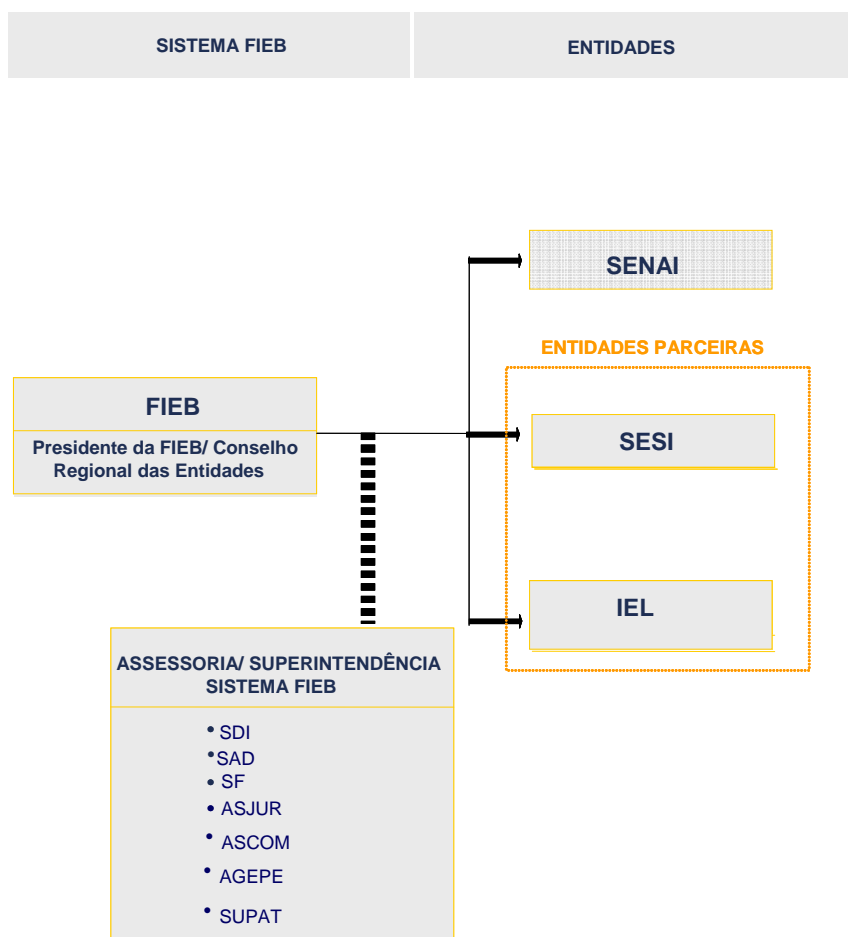


Figura 1 – Estrutura organizacional do Sistema FIEB
Fonte: FIEB (2008, p. 35) adaptado

³ Legenda: SDI – Superintendência de Desenvolvimento Industrial; SAD – Superintendência Administrativa; SF – Superintendência Financeira; ASJUR – Assessoria Jurídica; ASCOM – Assessoria de Comunicação; AGEPE – Assessoria de Gestão de Pessoas e SUPAT – Suprimento e Patrimônio.

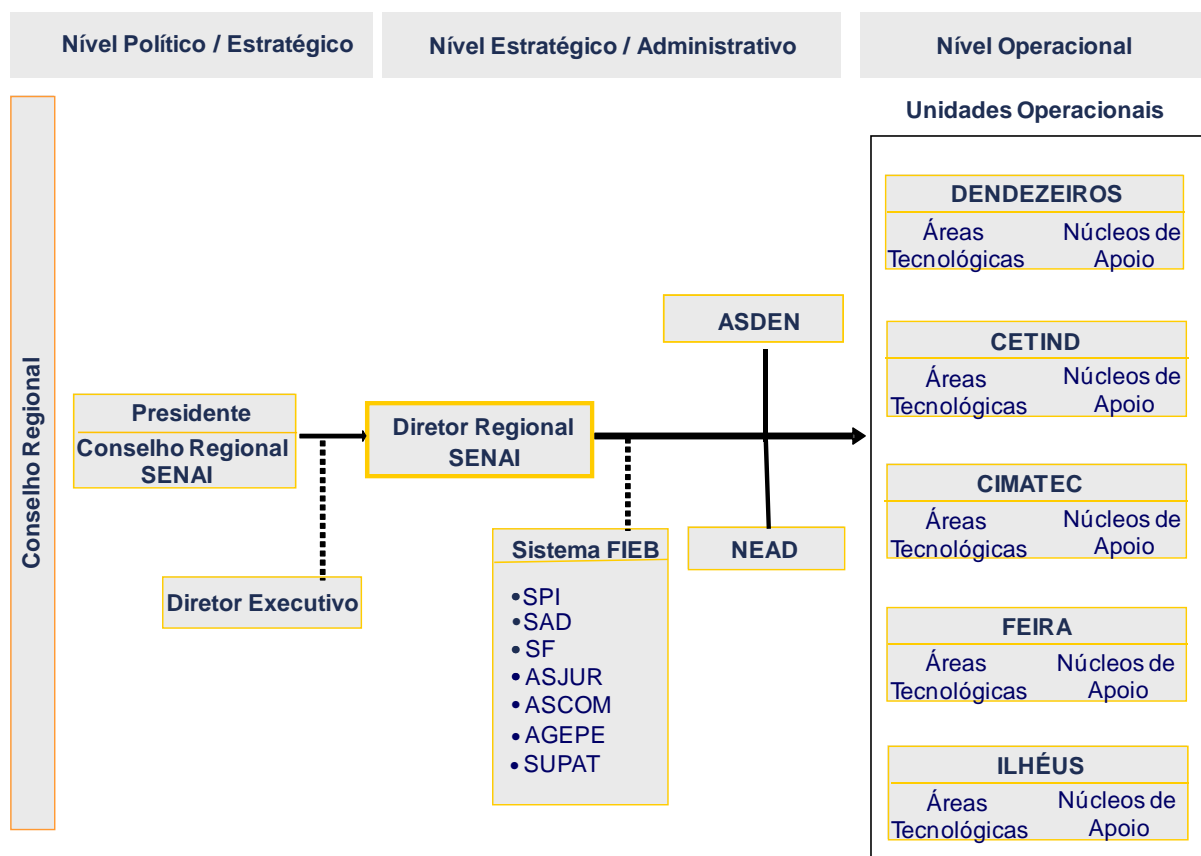


Figura 2 – Organograma do SENAI-BA

Fonte: SENAI-BA (2008, p. 45) – adaptado

O SENAI-BA atua na oferta de educação profissional e de serviços técnicos e tecnológicos, nos três níveis da educação (básico, técnico e tecnológico); visa à formação humana e técnica, e à capacitação para o mundo do trabalho numa determinada área profissional das indústrias nos termos da legislação vigente - Lei Federal 10.097, Parecer do Conselho Nacional de Educação – Câmara de Educação Básica - CNE/CEB 17/97 e Resolução CNE/CEB 16/99 (SENAI, 2008).

Sua atuação se estende aos demais municípios do Estado, através de Agências e Postos de Atendimento geridos por suas Unidades Operacionais e situados na Região Metropolitana de Salvador (Camaçari), no Extremo Sul (Eunápolis, Teixeira de Freitas e Itabatã); região Litoral Sul (Itabuna); região oeste (Luiz Eduardo Magalhães); região sudoeste (Vitória da Conquista, Jequié e Itapetinga) e região do Paraguaçu (Santo Estevão). Para viabilizar a oferta de serviços dando cobertura em todo Estado, o SENAI-BA utiliza suas Unidades Móveis para atender às demandas nas áreas de informática, manutenção (elétrica e industrial), alimentos e celulose e papel (SENAI, 2009).

O SENAI-BA conta ainda com um núcleo especializado, o NEAD para a promoção de cursos na modalidade à distância. Criado desde 1993 encontra-se preparado para atendimento às demandas internas e externas por soluções integradas, com maior ênfase aos aspectos educacionais e com uma forte infra-estrutura técnica e tecnológica.

São atendidos diversos segmentos da indústria, tais como: Têxtil e Vestuário, Alimentos, Metal-Mecânico, Automotivo, Químico e Petroquímico, Petróleo e Gás, Telecomunicações, Eletro-eletrônico, Calçados e Artefatos de Couro, Construção Civil, Gráfico, Minerais e Rochas Industriais, Energia, Mobiliário, Florestal, Transformação de Plásticos, Papel e Celulose (SENAI, 2009).

A fim de acolher as demandas dos diversos setores das indústrias, a estrutura das Unidades Operacionais foi subdividida em Áreas Tecnológicas e Núcleos de Apoio. Para cada segmento da indústria há uma Área Tecnológica composta por técnicos especializados tanto em educação como serviços técnicos e tecnológicos para atendê-los. Os Núcleos de Apoio foram estruturados com o propósito de apoiar o desenvolvimento e operacionalização do negócio. São exemplos de Núcleos de Apoio: Secretaria de Cursos, Núcleo de Gestão de Pessoas (NGP), Central de Atendimento, Núcleo de Gestão da Educação (NGE), Núcleo de Gestão da Qualidade (NGQ), Núcleo de Informática e Manutenção (NIM), Núcleo de Documentação e Informação (NDI), entre outros.

3.2 SISTEMA DE GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO

As alterações constantes no mundo atual fizeram com que, assim como as pessoas, as organizações estivessem sempre em processo incessante de mudança, não só para atingirem um patamar de excelência em sua gestão, mas principalmente para garantirem sua sobrevivência e competitividade no mercado. Diante desse cenário, a mudança organizacional tornou-se vital para as organizações. Para Motta (2001), o tempo para planejar, experimentar e agir torna-se mais curto, sendo as mudanças perseguidas e introduzidas antes mesmo de que se saiba seu propósito e de que se tenha garantia do seu êxito.

Diferentemente do que anteriormente era concebido como processo de mudança, o qual possuía, segundo Rinow (2006), caráter meramente corretivo, com fim específico de atender a uma deficiência do processo produtivo e assim retomar a normalidade, as organizações entendem que, para que seja necessária a manutenção do seu negócio de forma sustentada,

devem passar por processos contínuos de mudança. Logo, conforme Motta (2001), a mudança é algo não apenas indispensável, mas inevitável para a sobrevivência das organizações.

No final da década de 90, liderada pelo novo Diretor Regional, o SENAI-BA inicia uma fase caracterizada por diversas mudanças, as quais buscavam sempre o que havia de mais atual em sistemas de gestão. Assim, em 1996, as Unidades Operacionais do SENAI-BA iniciaram processo de implantação do seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), com o intuito de organizar sua gestão sob o ponto de vista do monitoramento do desempenho e qualidade dos produtos ofertados e satisfação do cliente. Tal decisão reforça o postulado por Wood (1995), em que a questão da qualidade de seus produtos e serviços fazia parte do plano principal das ações da organização nessa época. A partir daí, outras iniciativas direcionadas para a melhoria do seu modelo de gestão foram implementadas pelo SENAI-BA.

Neste sentido, algumas Unidades Operacionais do SENAI-BA tiveram seus modelos de gestão reconhecidos através de premiações e titulações, a exemplo da premiação SENAITEC - Categoria Bronze e Prata (Cetind -1996 e 1998) e diplomação Prêmio Gestão Qualidade Bahia (Cetind -1999 e Dendezeiros – 2000), entre outras.

Posteriormente, iniciou-se em cada uma das Unidades, de forma independente, um movimento em busca da certificação com base na norma ISO 9002 - Sistema de Gestão da Qualidade, visto que essa orienta para a adoção de um modelo capaz de garantir um reconhecimento mais amplo, por parte das empresas, em termos da qualidade dos serviços prestados pela instituição. Adicionalmente, o SENAI-BA implantou em algumas das suas Unidades Operacionais as normas ISO IEC 17025 – Requisitos gerais para a competência de laboratórios de ensaio e calibração e a ISO IEC 17024 – Avaliação de conformidade – Requisitos gerais para organismos que realizam certificação de pessoas, as quais puderam contribuir efetivamente na ampliação deste reconhecimento.

Em busca do alcance da visão de futuro e não deixando de acompanhar as tendências evolutivas dos modelos de gestão empresarial, em 2002, o SENAI-BA começou também a estabelecer diretrizes que orientavam suas Unidades Operacionais a trabalhar de forma mais integrada, uniformizando metodologias de processos e serviços, reconhecendo que esta estratégia facilitaria suas relações com os clientes, assim como fortaleceria as competências de cada Unidade (SENAI-BA, 2002).

Tratava-se, portanto, segundo Pettigrew (1996), da adoção gradativa de processos que sutilmente apoiavam a organização para o momento propício da mudança. Foi nesse momento, segundo Bastos (2006), que a liderança da organização resolveu implantar o Balanced Scorecard (BSC), conforme pode ser observado na Figura 3, ferramenta de medição

do desempenho, como prática de gestão, já que se buscava um método que viabilizasse a discussão ampla e a definição daquilo que a organização vinha buscando ao longo dos anos, que era a visão organizacional portadora de futuro. Essa ferramenta descreve, de forma sistêmica e integrada, a visão estratégica da organização, através de objetivos definidos com foco em seis perspectivas — cumprimento da missão, mercado, processos internos, financeira, pessoas e inovação — sendo todos eles relacionados entre si através de uma relação de causa e efeito.

Assim como para outros projetos, a decisão de adotar o então denominado Modelo Integrado de Gestão do SENAI-BA, constante na Figura 3, partiu da alta direção da organização (SENAI-BA, 2002). O modelo tinha como objetivo nortear as ações de gestão da organização, de modo que os processos tivessem um direcionamento único. Para tanto, foram formados comitês cujas atividades se voltaram para o planejamento e a execução das ações definidas como prioritárias para que a organização tomasse esse novo direcionamento.

Modelo Integrado de Gestão do SENAI - BA

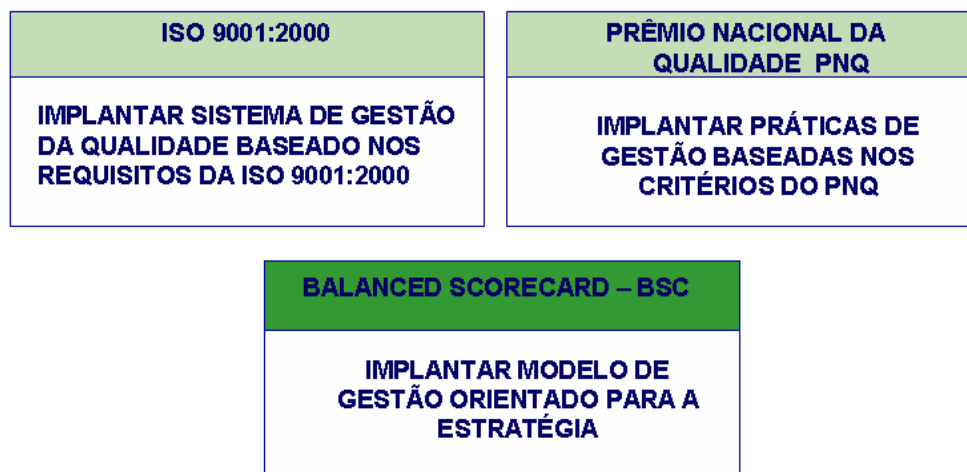


Figura 3 – Modelo integrado de gestão do SENAI-BA

Fonte: SENAI-BA (2002, p. 12)

O modelo de gestão adotado estava alicerçado em três principais pilares, conforme pode ser observado na Figura 3 – Modelo Integrado de Gestão do SENAI-BA, a saber: BSC, ISO 9001:2000 e Prêmio Nacional da Qualidade. Esses pilares se traduziam nas seguintes macro ações: implantação de modelo de gestão orientado para a estratégia (BSC); implantação corporativamente do sistema de gestão da qualidade baseado nos requisitos da ISO

9001:2000, que contribuiria para a uniformidade dos processos de trabalho através do registro, implantação e acompanhamento de normas; e implantação de práticas de gestão baseadas em critérios de excelência organizacional.

Entretanto, a partir de 2002, tal modelo, apresentado na Figura 3, requereu o aperfeiçoamento do sistema de comunicação da instituição, com adoção e/ou intensificação do uso de algumas ferramentas de apoio, tais com *Webdesk*⁴, *Crypta*⁵, *Intranet*⁶, *Labwin*⁷ entre outras.

Na busca de maior participação dos empregados nas decisões do SENAI-BA, foram formados comitês, cujas atividades se voltaram para o planejamento e a execução das ações estratégicas definidas. O Comitê de Gestão da Qualidade SENAI-BA (CGQS), encarregado de levar a entidade à obtenção do Certificado de Qualidade para todas as Unidades Operacionais (região metropolitana e interior) abrangendo todos os produtos e processos, posição alcançada em meados de 2004 e mantida até então; o Comitê de Gestão da Tecnologia da Informação (CGTI), responsável pela modernização dos sistemas computacionais e da integração destes para implantação de um único banco de dados capaz de integrar a comunicação e as informações; Comitê Permanente de Educação (CPE), destinado a discutir, analisar e definir políticas educacionais da entidade e Comitê Permanente de Tecnologia (CPT), com mesma atribuição do CPE, porém voltado às políticas de prestação de serviços em consultoria, serviços laboratoriais, etc.

A fim de oportunizar às pessoas o controle sobre o processo de mudança pretendido (Motta, 2001), todos os comitês instalados contaram com a participação de representantes das Unidades Operacionais e, sempre que possível, um representante da Assessoria de Desenvolvimento do SENAI (ASDEN). Logo o modelo estabelecido aproximou as Unidades, que passaram a trabalhar com mais sinergia e interatividade, além de facilitar o alcance dos objetivos estratégicos do SENAI-BA e, conseqüentemente, do Departamento Nacional do SENAI.

Logo, a adoção de um modelo de gestão integrado e a formação dos comitês, bem como a aplicação do objetivo estratégico de integração de competências sinalizaram um esforço do SENAI-BA na busca por uma gestão compartilhada, fazendo com que pessoas com competências distintas socializassem seu conhecimento e fortalecessem os serviços prestados pela instituição. Tal direcionamento tem significado especial, uma vez que se trata de uma

⁴ Webdesk – Sistema de gerenciamento de não-conformidades e documentação.

⁵ Crypta- Sistema de gerenciamento do desempenho operacional e estratégico.

⁶ Intranet – Sistema de plataforma web de acesso restrito aos membros da empresa.

⁷ Labwin- Sistema de gerenciamento das práticas do laboratório.

organização sexagenária e com forte viés governamental o que se reflete numa estrutura bastante hierarquizada.

A certificação na norma ISO 9001:2000, em 2004, permitiu que, através da utilização das ferramentas de qualidade, o SENAI-BA pudesse garantir o atendimento a alguns objetivos da organização. A sistematização das rotinas, a garantia do atendimento às diretrizes organizacionais, a visão sistêmica de todos os processos, a comunicação e alinhamento das decisões tiveram no SGQ seu maior alicerce.

Em 2005, um ano após a certificação corporativa na norma ISO 9001, o SENAI-BA iniciou seu ciclo de melhorias contínuas, item esse requerido pela norma. Percebendo que o atendimento à norma ISO IEC 17025 e aos sistemas de gestão dos Bureaus de Certificação de Pessoas, baseados na norma ISO 17024, traziam duplicidade de esforços, bem como poderiam estar em desacordo com as diretrizes corporativas, foi decidido pela Diretoria Regional que o SGQ abarcasse todas as normas requeridas pelas atividades desenvolvidas no SENAI-BA. Para tanto foram formados comitês com o propósito de alinhar e discutir a integração desses sistemas com a ISO 9001 e as diretrizes corporativas.

Mais tarde em 2007, o SENAI-BA resolve instituir o Organismo de Certificação de Produtos - OCP, o qual requeria para o seu funcionamento o atendimento à ISO Guia 65:1997 – Requisitos Gerais para organismo que operam sistemas de certificação de produto. O atendimento a essa norma já nasce sob o âmbito do SGQ. Portanto, o Sistema de Gestão adotado pelo SENAI-BA deveria abarcar todas as certificações exigidas, além de garantir o seu alinhamento com os objetivos organizacionais.

Como o SENAI-BA é uma entidade integrante do Sistema FIEB, e considerando que alguns processos são desenvolvidos com apoio desse sistema, era necessário o alinhamento do Sistema de Gestão da Qualidade com suas diretrizes institucionais. Tal alinhamento era por ora incorporado ao SGQ ou remetido a documentos do Sistema FIEB.

De certo, muitos foram os ganhos, como a otimização dos processos, garantia da uniformização das diretrizes e maior nível de organização interna e também possíveis perdas, como burocratização e engessamento, na implantação e manutenção do SGQ do SENAI-BA. Entretanto, cabe aqui destacar seu poder de solidez e capacidade de agregar, sempre de forma participativa, as diversas normas requeridas para a gestão do SENAI-BA.

3.3 PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO NO SENAI-BA

Diante do exposto no capítulo anterior, o modelo de gestão adotado pelo SENAI-BA estava, portanto, calcado em processos de rotina e se restringia aos requisitos das normas ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade, ISO IEC 17025 – Requisitos gerais para a competência de laboratórios de ensaio e calibração; ISO IEC 17024 – Avaliação de conformidade – Requisitos gerais para organismos que realizam certificação de pessoas e ISO Guia 65:1997 – Requisitos Gerais para organismo que operam sistemas de certificação de produto.

Embora o SENAI-BA reconheça que esse atual modelo tenha trazido melhorias, tais como uniformização dos processos, boa comunicação entre os setores da organização, alinhamentos das diretrizes, inclusão de práticas e ferramentas próprias da gestão da qualidade de forma corporativa (tais como auditoria interna e análise crítica), instituição de grupos de discussão dos processos (SENAI-BA, 2005), a organização percebe a necessidade de garantir sua sobrevivência no mercado. Portanto, faz-se necessário que a organização tenha capacidade de se adaptar ao ambiente externo, de forma a não comprometer o presente e o futuro das próximas gerações.

Em maio de 2006, a Unidade do CETIND recebeu auditoria da PETROBRAS em seus laboratórios, a fim de verificar o atendimento a requisitos dessa organização. Entretanto, essa auditoria diferiu-se das demais já que, costumeiramente, as auditorias realizadas no SENAI-BA restringiam-se aos aspectos da gestão da qualidade, sendo que na oportunidade foram observados atendimento também às normas de meio ambiente, saúde ocupacional e segurança do trabalho. Portanto, a auditoria realizada pôde apontar correções e melhorias não só nos processos de gestão da qualidade, mas também nos processos de meio ambiente, saúde ocupacional e segurança do trabalho, processos que antes nunca foram auditados (PETROBRÁS, 2006). Tais considerações fizeram com que a organização se comprometesse formalmente com o mercado no atendimento a esses requisitos, além de ter exercido o papel de alerta para questões até então “adormecidas”.

Percebe-se que não só o mercado mas também toda a conjuntura sócio-econômica atual solicitaram uma revisão nas suas práticas de gestão e tecnologias empregadas, o SENAI-BA iniciou a busca pela inclusão, em seu sistema de gestão, de valores como saúde e segurança do trabalho, proteção ao consumidor, conservação do meio ambiente, entre outros.

Portanto, a ASDEN do SENAI-BA com apoio do SENAI Departamento Nacional (SENAI DN) realizou, no final de 2006, visita de *benchmarking* ao SENAI Departamento Regional de São Paulo (SENAI SP), com o intuito de verificar as melhores práticas desse Departamento, o qual possui algumas semelhanças com o modelo de gestão adotado pelo SENAI-BA. Em tal ocasião, foram identificadas e analisadas várias práticas consideradas passíveis de adoção e adaptação à realidade do SENAI-BA. Dentre elas, foi verificado que a gestão desse Departamento Regional caminhava para a integração dos processos de meio ambiente e gestão da qualidade, já havendo constituído objetivos e metas organizacionais de forma integrada. Ainda, foi percebido esforço desse Departamento na inclusão de aspectos da gestão de saúde e segurança do trabalho, sendo que não tão estruturado como o de gestão ambiental.

Realizado o diagnóstico da visita e apresentado aos dirigentes do SENAI-BA e ainda diante das ações de correção e melhorias necessárias para o atendimento aos requisitos da PETROBRÁS, foram propostas mudanças no modelo de gestão, de forma a incluir na gestão organizacional os processos de meio ambiente, saúde e segurança do trabalho. Certo da necessidade de tomar tal posicionamento, os dirigentes do SENAI-BA instituíram, no seu planejamento estratégico de 2007, a prioridade de implantação do Sistema de Gestão Integrada – SGI, marco inicial da mudança organizacional, conforme pode ser observado na Figura 4.

A prioridade de implantação do SGI tinha como objetivo ampliar o escopo de certificação do SENAI-BA, incluindo os requisitos de Saúde e Segurança do Trabalho e Meio Ambiente, obedecendo às normas: OHSAS 18001 - Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho – Requisitos e ISO 14001:2004 - Sistemas de gestão ambiental – Requisitos com orientações para uso, respectivamente (representado na Figura 5 – Modelo Integrado do SGI). A decisão de incluir a mudança desejada no planejamento estratégico funciona, segundo Schein (2001), como força impulsionadora da mudança já que são definidas escalas de evolução as quais se pretende atingir.

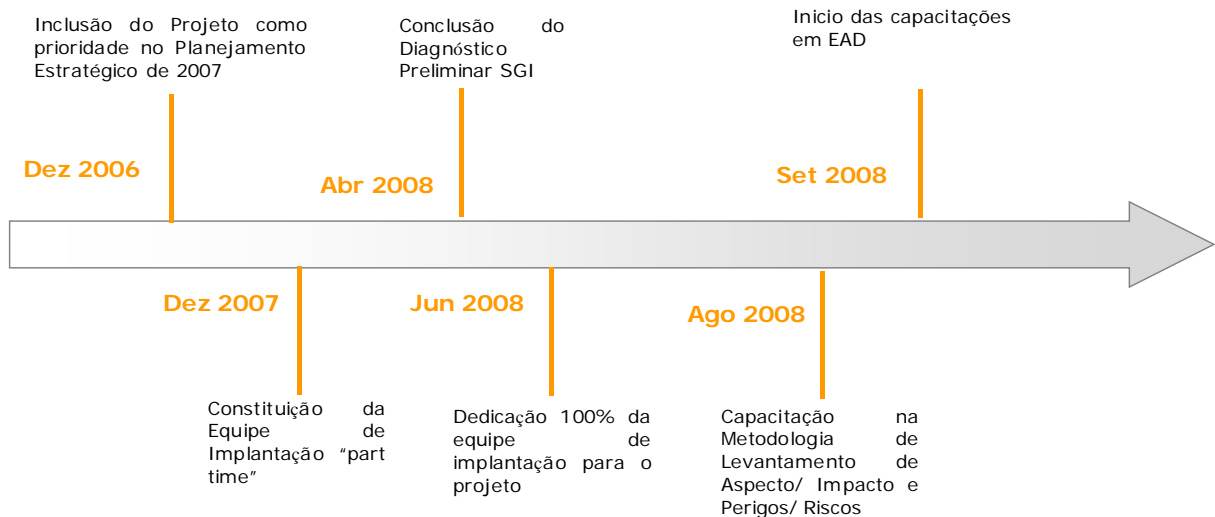


Figura 4 – Linha do Tempo – Projeto de Implantação do SGI – Parte 1

Fonte: Elaborada pela autora

Conforme indicado por Senge (1999), o SENAI-BA ingressou num processo de mudança de forma lenta e pensada e não decorrente de um evento súbito e inesperado, mas que nem sempre é percebido com clareza pelos membros da organização. Trata-se, portanto, de uma mudança planejada e estruturada uma vez que a mudança pretendida é resultante de intervenções no desempenho organizacional e busca melhoria do desempenho bem como alterações do comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho (PORRAS e ROBERTSON, 2003).

O SENAI-BA entende que o SGI não é uma simples soma das atividades extraídas dos sistemas de gestão é, sobretudo, a integração e inter-relação de partes adaptáveis e relevantes desses às condições estruturais, culturais e humanas, conforme descrito na Figura 5 – Modelo Integrado do SGI. O objetivo da implantação do SGI é otimizar as práticas de gestão da qualidade, ambiental, saúde ocupacional e segurança do trabalho, além do aproveitamento das ferramentas e técnicas que o atual modelo já dispõe. Compreende-se que, ao se valer dos elementos presentes no sistema de gestão tais como transmissão das regras e socialização dos ritos, rituais e cerimônias, estes auxiliarão na agregação dessas duas novas gestões.

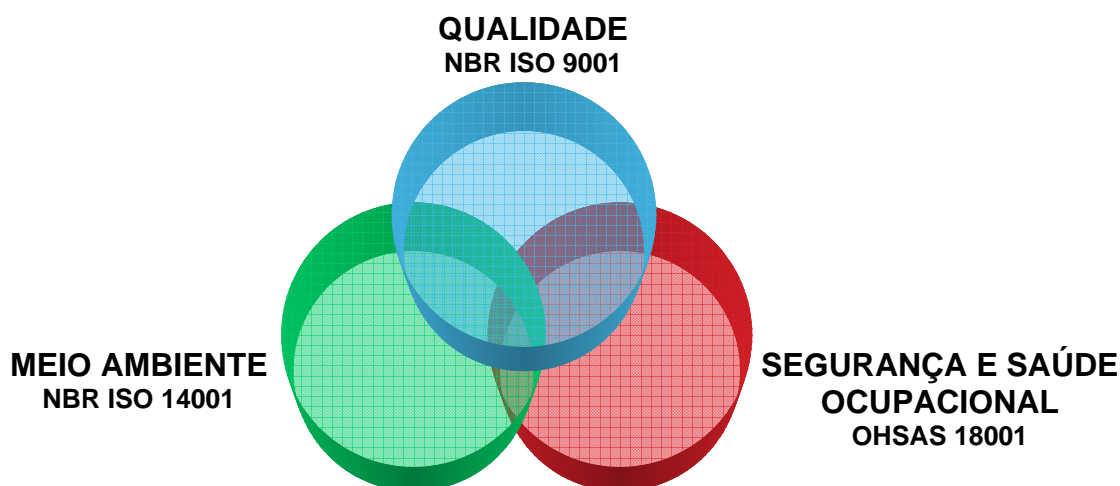


Figura 5 – Modelo integrado do SGI

Fonte: FIEB, 2009, p. 01

Logo, o sistema de gestão que estava restrito à gestão da qualidade, estando focado no atendimento às expectativas e requisitos dos clientes, passaria a incluir, com o projeto de implantação do SGI, os processos de gestão ambiental, saúde ocupacional e segurança do trabalho, harmoniosamente, ampliando a visão para os membros da organização, sociedade e demais partes interessadas, além do atendimento aos requisitos legais. O SENAI-BA utilizou-se do “guarda-chuva” denominado Sistema de Gestão da Qualidade para determinar uma série de ações e ferramentas de gestão necessárias para promover a mudança esperada e conduzir ao objetivo almejado do projeto em questão. Todo esse esforço tem requerido um aprimoramento de valores, crenças, conceitos e comportamentos hoje praticados e admitidos na instituição, além de adequação das práticas e tecnologias utilizadas, priorizando a prevenção de doenças ocupacionais e incidentes ambientais.

Para a alta direção do SENAI-BA, o projeto de implantação do SGI representou a clareza e garantia do atendimento aos requisitos legais de meio ambiente, saúde ocupacional e segurança do trabalho. Além disso, vislumbrava-se com a sua implantação os seguintes benefícios: “melhoria na relação com colaboradores, clientes e órgãos fiscalizadores e fornecedores, a redução ou eliminação de impactos ambientais e danos ocupacionais; além de redução de custos com matérias-primas, água e energia” (FIEB, 2009, p. 04).

Assim como a maioria dos projetos, foi necessária a constituição de equipe de trabalho responsável por gerenciar o projeto do SGI, porventura, denominados pela literatura como agentes da mudança. O SENAI-BA optou por privilegiar as competências internas na

formação da equipe, partindo-se do pressuposto que estas já existem no âmbito do SENAI-BA, visto que a organização já conquistou, desde 2004, a certificação da ISO 9001 para todas as suas Unidades Operacionais, e já é reconhecida pelas empresas locais como provedor de cursos e serviços técnicos e tecnológicos nas áreas de Meio Ambiente e Segurança do Trabalho.

A habilidade dos agentes de mudança constitui peça fundamental no processo de mudança, uma vez que cabe a esses entenderem os objetivos da organização quanto ao alcance da mudança pretendida, os resultados desejados, identificar as resistências a serem enfrentadas e assim administrar as etapas do projeto. Segundo Hampton (1992), cabe aos agentes da mudança ter a habilidade de planejar e introduzir a mudança, além de serem entendedores das estratégias necessárias e disponíveis para a administração de todo o processo. Schein (2001) complementa que compete aos agentes da mudança o papel de consultor do processo, diagnosticando e intervindo à medida que são percebidas as resistências ao processo.

Para tanto, a equipe de implantação do projeto foi constituída pela Assessora de Gestão da Qualidade, autora dessa dissertação e responsável pela operacionalização do modelo de gestão até então adotado pelo SENAI-BA, um especialista em meio ambiente e outro em segurança do trabalho, ambos colaboradores do CETIND, Unidade Operacional do SENAI-BA.

Constituída a equipe, foi solicitada pelos dirigentes a realização de um diagnóstico preliminar da situação das Unidades Operacionais no que se refere à gestão ambiental e de saúde e segurança no trabalho. Particularmente, com o diagnóstico, pretendia-se identificar quais ações de meio ambiente, segurança do trabalho e saúde ocupacional estavam sendo desenvolvidas nas Unidades do SENAI-BA, bem como levantar o atendimento de algumas legislações aplicadas às suas atividades para que pudessem embasar as ações futuras. Segundo Nadler (1994), essa etapa se faz necessária já que é fundamental para o processo de mudança um conhecimento do estado atual da organização, bem como a compreensão das distâncias entre os dois estágios (presente e futuro) a fim de que sejam reconhecidos os problemas e desafios previsíveis que ocorrerão durante a transição.

De posse do diagnóstico e baseado no atendimento às normas ISO 14001 e OHSAS 18001, foi construído o plano de ação que norteou a implantação do projeto de SGI. O plano de ação concebido vem sendo implementado, através do desenvolvimento de três etapas básicas: planejamento e preparação; implantação e verificação e avaliação final e recomendações. Tais etapas estavam subdivididas em ações de gestão e ações técnicas. As

ações de gestão tinham a intenção de incorporar ao sistema de gestão da qualidade o atendimento às normas ISO 14001 e OHSAS 18001. Já as ações técnicas estavam focadas no atendimento a requisitos legais, muito embora estes estivessem previstos nas normas, o que fez com que houvesse uma complementação das ações desenvolvidas (SENAI, 2008).

Dentre as ações de gestão, foram inclusas capacitações, já que segundo Motta (2001), toda mudança organizacional ocorre quando a maneira das pessoas pensarem é modificada e, para que essa modificação aconteça, é necessário incorporar novos valores ou rearticular antigos para instituir uma nova ordem. Dessa forma, as ações de capacitação e de comunicação tiveram o propósito de disseminar mais facilmente os novos valores presentes na gestão ambiental e de saúde e segurança do trabalho.

Em meados de 2008, foi identificado um “rol” de capacitações necessárias ao projeto requeridas pela legislação além de terem o propósito de introduzir novos temas da gestão ambiental e de saúde e segurança do trabalho aos membros da organização, de forma a proporcionar um alinhamento no trato dessas questões. Sendo assim, os dirigentes estabeleceram capacitações destinadas a todos os membros da organização, as quais foram desenvolvidas em plataforma EAD. Portanto, a competência interna foi mais uma vez privilegiada, uma vez que tanto o desenvolvimento, como a operacionalização do conteúdo em EAD ficaram sob a responsabilidade do NEAD.

As capacitações foram construídas em conjunto com o NEAD e a equipe de implantação do projeto, cabendo a essa última a revisão do conteúdo e apoio técnico. Foi definido preliminarmente que ao todo seriam desenvolvidos quatro cursos na plataforma EAD, sendo que dois deles contaram com uma complementação presencial, também coordenada pela equipe de implantação.

Além das ações de capacitações, foram desenvolvidas de forma desordenada, ou seja, sem um plano de comunicação que as aportassem, ações de sensibilização a exemplo de: seminários, reunião e apresentações para toda a força de trabalho com temas relacionados às novas gestões. Os agentes da mudança passaram também a participar de encontros nas Unidades Operacionais do SENAI-BA com toda a força de trabalho a fim de disseminar os novos valores requeridos pela gestão ambiental, saúde ocupacional e de segurança do trabalho. Acreditava-se, conforme Caldas e Wood (1999), que a ritualização de seminários, reuniões e apresentações públicas auxiliam na construção de novos significados compartilhados e institui a nova ordem.

Tanto as ações de capacitação como as de sensibilização aconteceram na etapa inicial, já que o processo de mudança se encontrava no estágio de “descongelamento”. Nesse estágio,

segundo Schein (2001), era necessário o estabelecimento de tais ações para que fosse proporcionada motivação e a prontidão para o processo de mudança.

Em decorrência das ações de capacitação e sensibilização desenvolvidas, a equipe de implantação do projeto percebeu a necessidade da criação de um *slogan*: Educar pelo exemplo. Esse tipo de ação, segundo Caldas e Wood (1999), ajudava os agentes de mudança a lidarem com a complexidade e a ambiguidade. Tratava-se da busca de significação para as ações do projeto, as quais também reforçavam os valores do presente e do passado, isto é, o reconhecimento da competência do SENAI-BA enquanto instituição de ensino.

Para que fosse dado o suporte necessário às ações já desenvolvidas, bem como às futuras já acordadas no plano de ação do projeto de implantação de SGI, os dirigentes designaram interlocutores do projeto para cada uma das Unidades Operacionais. Os interlocutores tiveram o papel de coordenar as ações do projeto no âmbito da sua Unidade, apoiando os dirigentes e a equipe de implantação, além de servir de elo de comunicação entre essas partes.

Proposto e iniciado o alinhamento dos novos conceitos de meio ambiente, saúde ocupacional e segurança do trabalho, o próximo passo foi a identificação dos aspectos/ impactos e perigos/ riscos presentes nas atividades e ambientes da organização. Para tanto, foi necessária a construção de uma metodologia para o levantamento e avaliação de aspectos/ impactos e perigos/ riscos. Antes da sua construção, a equipe de implantação buscou outros referenciais para que servissem de base para a sua elaboração, entretanto, poucos foram os exemplos de organizações congêneres que haviam implantado o SGI de forma integrada. A equipe utilizou-se da ferramenta da qualidade para construção do procedimento que serviu de base para documentação e divulgação dessa nova etapa.

Ao perceber que se tratava de algo muito novo para o SENAI-BA, a equipe de implantação resolveu desenvolver capacitação na metodologia, então denominada de Diagrama de Blocos, elaborando um módulo para os gestores, já que a compreensão, contribuição e validação por parte deste público eram fundamentais para o prosseguimento das demais ações. Todos os gestores de Áreas Tecnológicas das Unidades Operacionais do SENAI-BA passaram por essa capacitação, demonstrando adesão ao projeto e oportunamente apresentando suas preocupações quanto às possíveis adequações, principalmente em termos de infra-estrutura, equipamentos, alteração de *lay out* e substituição de matérias-primas utilizadas, a serem realizadas por conta do projeto.

Percebendo que a metodologia a ser adotada poderia requerer um tempo de dedicação maior para análise técnica dos processos e ambientes do SENAI-BA, a equipe de implantação

solicitou apoio dos dirigentes para contratação de técnicos de meio ambiente e de segurança do trabalho. Além disso, muitas das ações técnicas previstas já estavam com atraso, sendo necessário o apoio técnico *in loco* para seu desenvolvimento. Portanto, ao final de 2008, foram contratados temporariamente oito técnicos de meio ambiente e segurança do trabalho para que apoiassem as Unidades Operacionais no levantamento e avaliação dos aspectos/ impactos e perigos/ riscos das atividades desenvolvidas. A contratação inicial tinha a proposta de duração de três meses, entretanto, o prazo foi estendido por mais três meses, sendo que a equipe foi reduzida para quatro profissionais.

Segundo Kotter (1997), os esforços de mudança correm o risco de perderem o impulso caso não haja metas/ projetos de curto prazo a serem atingidos. E foi, então, que tendo percebido essa necessidade, que o plano de ação do projeto foi revisto pela equipe de implantação e foram incluídos tanto para a gestão ambiental como para saúde ocupacional e segurança do trabalho programas/ ações que poderiam ser alcançadas num prazo inferior a quatro meses. A decisão de incluir essas ações teve como objetivo sinalizar que o projeto estava no rumo certo e dar ânimo à equipe de implantação, incluindo os membros das Unidades Operacionais. Além disso, segundo Lima e Bressan (2003), o estabelecimento de tais ações minimiza a resistência ao processo de mudança.

Muitas das ações estabelecidas para atendimento no curto prazo tinham o objetivo de atender a um requisito legal, visto que a equipe de implantação percebeu que um dos maiores anseios da alta direção é o atendimento pleno dos requisitos legais e os regulamentos pertinentes às atividades desenvolvidas pela organização, além de considerá-la uma exigência do ambiente externo. Para Motta (2001), no processo de mudança, enquanto imperativo ambiental, a organização deve se adaptar ao ambiente externo em prol da sua sobrevivência.

Foi, portanto, dado início a algumas ações técnicas em paralelo ao levantamento dos aspectos/ impactos ambientais e perigos/ riscos, as quais não chegaram a ser concluídas. Como o tempo de contratação temporária dos técnicos de meio ambiente e segurança do trabalho estava se esgotando, a equipe de implantação optou pela finalização do levantamento, uma vez que tal etapa se constituía no ponto de partida para o desenvolvimento das demais ações previstas no plano de ação do projeto (SENAI, 2008).

Findo o levantamento dos aspectos/ impactos ambientais e de perigos/ riscos, a equipe de implantação decidiu, em junho de 2009, conforme Figura 6, apresentar aos dirigentes da organização uma síntese daquilo que apresentou uma maior relevância para a instituição. Diante do apresentado, os gestores solicitaram a revisão da metodologia de levantamento de

aspectos/ impactos e perigos/ riscos, alegando que os métodos utilizados não estavam condizentes com a natureza da organização.

A revisão da metodologia contou com o apoio de um dos gestores de Unidade, sendo a metodologia revista com base em trabalhos estatísticos e na realidade dos processos e ambientes da organização. Entretanto essa ação tomou um tempo expressivo, dada a necessidade de uma ampla revisão do procedimento. Foi solicitado, também, por parte dos gestores, a realização de visita a empresas com SGI implantado a fim de verificar quais eram os critérios utilizados na sua metodologia e como ela vinha sendo aplicada. A visita ocorreu em uma indústria, estando presentes toda a equipe de implantação.

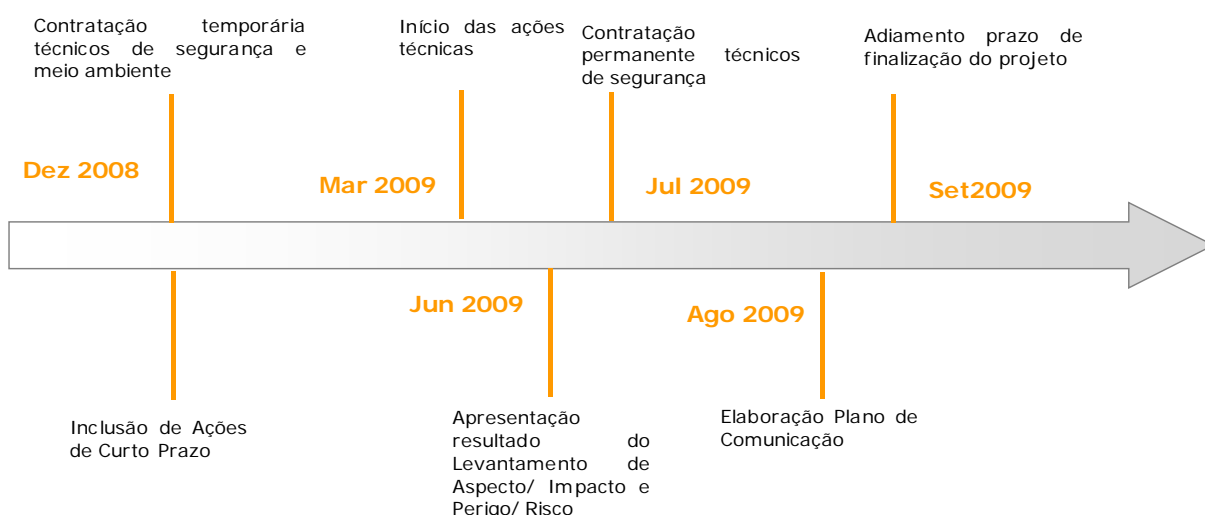


Figura 6 – Linha do tempo – projeto de implantação do SGI – parte 2

Fonte: Elaborada pela autora

Prevendo a preparação da organização para a etapa de verificação, foram oferecidas duas turmas de auditor interno do SGI, uma em janeiro e outra em abril de 2009, as quais contaram com a participação dos agentes de mudança e demais membros da organização. A visão externa, mesmo que numa capacitação, apoiou integralmente a equipe de implantação no direcionamento das próximas etapas.

Como forma de dar andamento às ações previstas pelo projeto, as Unidades Operacionais da região metropolitana contrataram técnicos de segurança do trabalho, sendo que sua atuação deveria se estender às ações de meio ambiente previstas no projeto e requeridas pelas Unidades Operacionais. Para tanto, foi validado pelos gestores, o

desenvolvimento de ações de capacitação nas competências requeridas para sua atuação nas ações de meio ambiente.

Percebendo que as ações do projeto estavam bastante restritas à equipe de implantação e que as capacitações e sensibilizações não foram suficientes para despertar o interesse nos membros da organização para o SGI, a equipe de implantação decidiu elaborar em conjunto com a Assessoria de Comunicação (ASCOM) do Sistema FIEB, um plano de comunicação para o projeto. Os agentes de mudança perceberam, assim como Kottler (1997, p. 87), que “fazer com que cem, mil ou dez mil pessoas entendam e aceitem uma determinada visão, normalmente é um empreendimento extremamente desafiador”.

No plano de comunicação constavam ações para os diversos públicos, sendo privilegiado o público interno no primeiro momento. Foram preliminarmente propostas ações para os gestores, pois tanto a ASCOM como a equipe de implantação entenderam que o entendimento, a participação, validação e adesão dos gestores constituíam-se peças fundamentais para o sucesso do projeto. No entanto, foram também propostas ações para os membros do SENAI-BA, da FIEB e terceiros, sendo utilizados os mais diversos meios de divulgação e sensibilização, já que se tratava de públicos distintos (FIEB, 2009). Estavam previstas nas ações do projeto de comunicação, alguns das prescrições de Kottler (1997), como a repetição, o uso de metáforas, analogias e exemplos, a utilização de diferentes fóruns, dentre outros.

Visando obter *feedback* dos interlocutores e técnicos de segurança do trabalho ao plano de comunicação, foi realizada uma reunião de apresentação, sendo naquela oportunidade, acolhidas sugestões de novas ações de sensibilização e motivação. Tais ações tiveram propósito de fortalecer a participação dos membros da organização, fazendo com que fosse despertado o interesse pelo projeto. Dessa forma, ampliava-se a possibilidade dos membros da organização iniciarem ou darem continuidade às ações previstas no plano de ação, de forma pró-ativa.

Contudo, poucas ações previstas no plano de comunicação foram implementadas, já que sua concepção não constava no plano de ação do projeto de implantação do SGI, além da demora da sua aprovação por parte da alta direção, muito embora o orçamento já estivesse aprovado.

Outra ação tão importante quanto o levantamento de aspectos/ impactos ambientais e perigos/ riscos ocupacionais, que ocorreu em paralelo às demais ações desde 2008, foi a identificação dos requisitos legais de meio ambiente, saúde ocupacional e segurança do trabalho aplicáveis às atividades e aos ambientes de trabalho do SENAI-BA. Para essa ação

foi prevista, pela equipe de implantação do projeto, a contratação de empresa de consultoria para a identificação desses requisitos. Dando andamento ao processo, foi solicitado apoio da Assessoria de Suprimentos e Patrimônio (SUPAT) do Sistema FIEB.

Devido ao atraso na finalização do levantamento dos aspectos/ impactos ambientais e perigos/ riscos ocupacionais e na contratação da empresa de consultoria de requisitos legais, muitas das ações técnicas e de gestão encontram-se atrasadas. Em virtude disso, a Diretoria Regional resolveu adiar o prazo de finalização do projeto, previsto para julho de 2009, para meados de 2010.

As ações desenvolvidas pelo projeto de implantação do SGI até setembro de 2009 estão resumidas no Quadro 5, a seguir:

Ordem	Ação	Mês/ Ano
1º	Auditoria PETROBRAS	05/06
2º	Visita Benchmark DR SP	10/06
3º	Instituição do Projeto Implantação do SGI no Planejamento Estratégico como prioridade	12/06
4º	Constituição da equipe de trabalho – “part time”	12/07
5º	Diagnóstico preliminar das Unidades Operacionais	04/08
6º	Designação dos interlocutores do projeto nas Unidades Operacionais	05/08
7º	Constituição da equipe de trabalho permanente	06/08
8º	Construção da Metodologia - Levantamento de Aspectos/ Impactos e Perigos/ Riscos	06/08
9º	Construção do Plano de Ação do Projeto SGI	07/08
10º	Levantamento das capacitações necessárias ao Projeto SGI	07/08
11º	Comunicação desordenada (sem plano de comunicação)	08/08
12º	Criação do slogan do projeto	08/08
13º	Capacitação na Metodologia	08/08
14º	Início das capacitações em EAD	09/08
15º	Contratação temporária de Técnicos de Meio Ambiente e Segurança do Trabalho	12/08
16º	Revisão do Plano de Ação – Inclusão de Ações de Curto Prazo	12/08
17º	Licitação para contratação de consultoria na identificação dos Aspectos/ Impactos e Perigos/ Riscos	01/09
18º	Início das ações técnicas em paralelo ao Levantamento de Aspectos/ Impactos Ambientais e Perigos/ Riscos	03/09
19º	Apresentação do resumo do resultado do Levantamento de Aspectos/ Impactos Ambientais e Perigos/ Riscos aos gestores	06/09

20°	Revisão da metodologia de Levantamento de Aspectos/ Impactos e Perigos/ Riscos por solicitação dos gestores	07/09
21°	Contratação de técnicos de segurança do trabalho (permanente) para as Unidades Operacionais	07/09
22°	Elaboração do plano de Comunicação junto à ASCOM	08/09
23°	Visita de <i>Benchmark</i> em empresa que possui ISO 14001 e OHSAS 18001	08/09
24°	Adiamento do prazo de finalização do projeto	09/09

Quadro 5 – Resumo das ações do projeto de implantação do SGI

Fonte: Elaborado pela autora

3.3.1 Resistências na implantação da mudança

Conforme mencionado no segundo capítulo desta dissertação, o processo de mudança organizacional, segundo Nadler (1994), transporta a organização rumo ao desconhecido, e para tanto acaba por gerar tensões e temores, ansiedade e ressentimento na maioria dos membros da organização. Neste movimento inseguro, as pessoas que sofrem os impactos do processo de mudança (Senge, 1999) temem adotar rotinas com as quais não estavam familiarizadas. Algumas pessoas não se dispõem a assumir mais responsabilidades, outras temem realocação de pessoal ou serem comandadas por desconhecidos. Ainda outras, por não estarem satisfeitas com as condições atuais de trabalho, aproveitam o momento e resistem às mudanças.

Como também já foi discutido anteriormente, no capítulo dedicado à revisão da literatura, para Ansoff e McDonnell (1993), resistência é um fenômeno de facetas múltiplas, que vem sempre acompanhada de atrasos, custos e instabilidades inesperadas e que se manifesta ao longo de todas as etapas do processo. Portanto, nada mais sensato que identificar e compreender as resistências para que sejam empreendidas ações de mitigação.

A partir da triangulação de dados (resultados do grupo focal e das entrevistas com os gerentes das Unidades Operacionais e membros da alta direção; documentos e registros institucionais e observação participante), descrita no capítulo 2.3, pode-se perceber que as resistências encontradas, quando da mudança organizacional, advindas da implantação do Sistema de Gestão Integrada no SENAI-BA permeiam as diversas perspectivas de classificadas por Motta (2001) e descritos no capítulo 2.2 desta dissertação.

As resistências estratégicas são aquelas relacionadas com as dificuldades das interfaces do SENAI-BA com o ambiente externo, ou seja, da sua adequação às constantes mudanças

das legislações ambientais, saúde ocupacional e segurança do trabalho, assim como os ajustes requeridos pelo mercado como a exigência dos clientes na adoção dos requisitos das normas de gestão ambiental e de segurança do trabalho.

Já as estruturais são aquelas relacionadas às resistências que os membros da organização têm face às alterações na forma pela qual são distribuídas as responsabilidades e autoridades. No caso da implantação do projeto do SGI, estas podem estar presentes quando da resistência por parte de alguns gerentes de Unidades Operacionais da participação dos técnicos de segurança do trabalho nas decisões das ações do projeto.

No que se referem às resistências tecnológicas, essas são originárias das dificuldades em adequar a infra-estrutura e os processos produtivos às mudanças exigidas quando da implantação das gestões de meio ambiente, saúde ocupacional e segurança do trabalho exigem.

As resistências culturais se evidenciam nos tabus organizacionais como a crença de ser melhor o desenvolvimento de competência interna que a contratação de consultoria externa, nas dificuldades de revisão dos velhos hábitos como o foco na gestão da rotina, fruto da gestão da qualidade, assim como estilos de liderança de certa forma bastante hierarquizada e centralizada. Também aparecem sob a forma de falta de suporte às ações estabelecidas no projeto e relutância em implementar as idéias novas que não decorram de imposição do ambiente externo.

Já as resistências humanas estão relacionadas à motivação e comportamento individuais, como a adesão ou não às ações do projeto, a depender dos possíveis benefícios advindos. Elas se apresentam sob a forma de resistência em observar o ambiente externo e suas interações com a atividade desenvolvida; dificuldade de adaptação à plataforma de cursos em EAD, pouca adesão das ações do projeto pelos membros das áreas administrativas e carência de alinhamentos.

As resistências políticas são aquelas encontradas nas mudanças de tomadas de decisão, a exemplo da priorização da alocação de investimento e da participação dos especialistas de meio ambiente e segurança do trabalho nas decisões. Assim como da priorização de outras ações em detrimento às ações previstas no projeto. Também podem ser caracterizadas pelo conflito de interesses entre o Sistema FIEB e o SENAI-BA, e de autoridade entre os gerentes de Unidades Operacionais e os técnicos de segurança do trabalho e equipe de implantação.

Muito embora, as resistências ao processo de mudança organizacional encontram-se presentes nas diversas perspectivas de Motta (2001), é possível, com base na observação participante, nos resultados do grupo focal, na análise documental e nas entrevistas com os gerentes das Unidades Operacionais e membros da alta direção, verificar que as resistências mais significativas advindas do projeto de implantação do SGI estão concentradas nas perspectivas política, cultural e humana, conforme disposto na Figura 7. Contudo, conforme percebido pelo grupo focal, em alguns momentos algumas resistências possuem influência direta sobre outras, como é o caso das perspectivas política e estrutural. A Figura 7 abaixo ilustra, com base na percepção do público interno, o grau de importância das resistências à mudança organizacional, advinda da implantação do projeto do SGI.



Figura 7 – Diagrama das resistências por perspectiva

Fonte: Elaborada pela autora

Assim, considerando que esta dissertação se propõe a responder quais são as principais resistências à implantação do SGI no SENAI-BA, neste capítulo são discutidas somente as resistências presentes nas perspectivas política, cultural e humana, tidas como principais pelos resultados obtidos nesta pesquisa.

Tradicionalmente cabe aos membros da organização a implantação e gerenciamento dos projetos no SENAI-BA e, em raras situações, é solicitado apoio de consultoria externa para

dar suporte às ações ainda desconhecidas e a serem desenvolvidas. A relutância em solicitar ajuda externa dificultou a composição da equipe de implantação, a qual constituía a etapa inicial do projeto de implantação do Sistema de Gestão Integrada no SENAI-BA.

Como o SENAI-BA detém o conhecimento fragmentado da implantação das ações relativas à gestão ambiental e de segurança do trabalho por meio das suas Áreas Tecnológicas de Meio Ambiente e Segurança do Trabalho, ambas situadas na Unidade CETIND, solicitou-se a essas Áreas que participassem do projeto, enquanto membros da equipe de implantação. Porém, como não estava consolidado o conhecimento dessas gestões de forma integrada, foi sugerida a contratação de consultoria externa para apoio.

Percebendo que participar da equipe de implantação poderia fortalecer sua imagem internamente, bem como estariam de qualquer forma fazendo parte do projeto e adquirindo essa nova competência (em implantação de um sistema integrado), além de demonstrarem seu alinhamento às diretrizes organizacionais, as Áreas Tecnológicas decidiram indicar técnicos para compor a equipe. Dessa forma, prevaleceu a crença e o pressuposto da organização em resistir na contratação de consultoria externa para apoio nas atividades de gestão. A liderança do SENAI-BA acreditou ser melhor a formação de competências internas do que adaptar-se às idéias externas, muito embora não se percebessem suas implicações na ausência de visão, parâmetros, críticas e recomendações externas para as ações do projeto a serem tomadas. Tal atitude valida o suposto por Mintzberg (2006) que a alta direção tem consciência de que estão imersos em um processo de mudança, contudo não tem clareza para onde esse processo pode levar e o que significa. Ademais, é muito mais difícil mudar as crenças básicas e os pressupostos dentro da organização do que modificar as manifestações da cultura (PETTIGREW, 1996).

A constituição da equipe de implantação requereu um tempo expressivo ao longo do ano de 2007 e início de 2008 (Figura 4), dado às constantes trocas e substituições dos especialistas de meio ambiente e segurança do trabalho. Definidos os técnicos de meio ambiente e de segurança, outra resistência foi o tempo disponível desses para com a realização das ações dispostas no projeto. *A priori*, foi acordado entre a Diretoria Regional e o Gestor da Unidade CETIND que os técnicos de meio ambiente e de segurança do trabalho deveriam dedicar metade do seu tempo para o projeto e o restante para as atividades que já vinham desenvolvendo nas Áreas Tecnológicas. Entretanto, constatou-se que ambos, projeto e as atividades desenvolvidas nas Áreas, estavam sendo prejudicados, já que o tempo disponível não era suficiente. Essa situação trouxe atrasos na etapa inicial de implantação. Isto corrobora

o argumento de Ansoff e McDonnell (1993) ao defenderem que atrasos e demoras no início do processo de mudança constituem uma resistência à mudança organizacional.

Assim como qualquer mudança planejada, foram definidas capacitações a fim de apoiar as transformações desejadas em termos de cultura organizacional. Entretanto, foi estabelecido que as capacitações iniciais destinadas a todos os membros da organização seriam desenvolvidas em plataforma EAD⁸, pelo NEAD. Notou-se certa resistência dos colaboradores a essa nova ferramenta e algumas outras dificuldades na sua concepção e operacionalização das capacitações. Primeiramente, houve certa dificuldade na adaptação do conteúdo dos cursos já ministrados por algumas Unidades Operacionais, somente de forma presencial, para sua transposição na nova configuração (EAD). Posteriormente, percebeu-se, por parte de algumas Unidades, certa dificuldade no acompanhamento desses treinamentos junto aos membros da organização. Tal fato prejudicou o desenvolvimento das capacitações, facilitando a evasão bem como a repetência.

Com o intuito de uniformizar as novas diretrizes provenientes da inclusão das ações de meio ambiente, saúde ocupacional e segurança do trabalho, o SENAI-BA se utilizou da padronização de documentos e elaboração de padrões já presentes na velha cultura de gestão da qualidade para direcionar as novas ações. Entretanto, percebeu-se que os técnicos de meio ambiente e segurança do trabalho possuíam certa dificuldade em lidar com a ferramenta de padronização de documentos, quando da elaboração do procedimento que nortearia o processo de identificação e avaliação dos aspectos/ impactos ambientais e perigos/ riscos ocupacionais. Logo, nota-se que, apesar do sistema de gestão da qualidade ter sido implantado na organização há cinco anos, isso não foi suficiente para que os técnicos de meio ambiente e segurança do trabalho se sentissem familiarizados na utilização dessa ferramenta.

Além disso, acrescenta-se o que Srour (2005) aponta: que para o recém-chegado tudo é novo e assustador e até que o mesmo embarque nessa “viagem simbólica”, que é a cultura organizacional, leva tempo. Para os novos membros entender a “linguagem do SENAI-BA” não constituía tarefa fácil. Já para os que lá estavam, utilizando-se dos ensinamentos de Fleury (1989), o problema residia em romper com as velhas crenças e hábitos, e assimilar os novos.

Quando da etapa de levantamento dos aspectos ambientais e perigos ocupacionais, deparou-se com dificuldades dos membros identificarem as interações do seu trabalho com os riscos de meio ambiente, saúde ocupacional e de segurança do trabalho, do que observarem

⁸ EAD – Educação a Distância.

apenas o *modus operandi* da sua rotina de trabalho, já descrita no SGQ. Tal situação é confirmada na fala do grupo focal:

Na etapa de levantamento os aspectos e impactos ambientais, que alguns colaboradores tinham a responsabilidade de levantar seus aspectos e impactos ambientais das suas atividades. E isso foi um processo difícil. Houve uma resistência muito grande, por quê? O tempo.... não tinham tempo! Porque eles não têm conhecimento da questão ambiental. Ainda, eles não conseguem enxergar. (membro da ASDEN)

Ademais, para mitigar os aspectos ambientais e riscos ocupacionais faz-se necessária, a adoção de algumas medidas de prevenção e controle que também são desconhecidas por parte de alguns membros da organização. Entretanto, para Fleury (1989), tal dificuldade possui maior facilidade de modificação por meio de ações de capacitação, pois não se trata de crenças básicas, mas sim de manifestações da cultura.

Em todo o processo de mudança constitui-se como um fator-chave, segundo Pettigrew (1996), a identificação de pessoas que possam desempenhar o papel de transmissores da mudança de modo a torná-la pública e concreta. No projeto de implantação do SGI, o SENAI-BA optou pela indicação de representantes, ora denominados interlocutores para cada Unidade Operacional. No entanto, na etapa de definição desses interlocutores, houve inicialmente uma constante mudança das pessoas indicadas, trazendo dificuldades para a implantação do projeto em sua Unidade. Além disso, notou-se que, apesar da facilidade de adesão das pessoas designadas para atuarem enquanto interlocutores do projeto, entretanto havia certa dificuldade das mesmas desempenharem seus papéis. Constatou-se que a organização ainda não tinha definido a dedicação dos interlocutores em termos de carga horária de trabalho para as ações do projeto, bem como não estavam claras quais ações estariam sob a sua responsabilidade. Esse achado pôde ser confirmado pelo seguinte depoimento de um dos Gerentes de Unidade: “Então não houve uma política estruturante, da qual dissesse assim: isso é minha prioridade, da organização, e eu vou, enquanto organização, ter um grupo e bancar esse grupo. Mas, esse negócio não ocorreu.”.

Ainda, assim como para os demais projetos já implantados no SENAI-BA, poucos são os profissionais envolvidos nas Unidades Operacionais para operacionalização das ações técnicas e de gestão previstas durante o processo de mudança organizacional que o SENAI-BA vivencia. Costumeiramente essa adesão somente ocorre quando o projeto e o processo de mudança se finalizam e tornam-se operacionais sendo incorporados às atividades de rotina. A

fala a seguir, pronunciada pelo entrevistado do grupo focal ilustra essa situação: “Outra dificuldade é trazer a responsabilidade de todos. Hoje, o programa fica com a equipe nas mãos de uma pessoa. Se a pessoa sai, o programa acaba” (membro da ASDEN).

Logo, para o corpo técnico que desempenha atividades em ambientes de trabalho mais insalubres, as atividades do projeto têm o significado de inovação e transformação desejada, bem como sinais de que seus pleitos, particularmente no que diz respeito ao atendimento dos requisitos de saúde ocupacional e segurança do trabalho. Por outro lado, para os funcionários das áreas administrativas, que não têm esta mesma condição laboral, as ações desenvolvidas no projeto significam mais trabalho burocrático. O depoimento de um dos Gerentes de Unidade reforça essa percepção:

Você fala com as pessoas e o que as pessoas vêem na cabeça delas é que eu vou ter mais trabalho para fazer. Ou seja, além de tudo o que elas já faziam, vão ter mais trabalho para fazer. Elas tinham que fazer tudo dentro do padrão de qualidade da norma ISO 9001, sendo que agora elas têm um monte de coisas para fazer de forma a atender outras exigências. Então, fica difícil de fazer! (Gerente de Unidade)

Reafirmando, o que foi postulado por Senge (1999), em que os benefícios pessoais diretos são primordialmente a primeira fonte de reforços que sustentam a mudança, nota-se que as ações de saúde ocupacional e segurança do trabalho possuem certa prevalência em relação às ações de meio ambiente. É certo que as ações de proteção à saúde ocupacional e segurança do trabalho são mais sensíveis à adesão dos membros da organização, já que podem atingir de forma mais próxima, direta e no curto prazo os membros da organização que as ações de meio ambiente, cujos impactos não são facilmente percebidos, por estarem mais distantes e ocorrer em médio/longo prazo. Este comportamento é confirmado nos depoimentos a seguir:

O que eu vejo ainda é que os gestores de Área e Unidade, em sua maioria, ainda não percebem o valor do meio ambiente. Segurança é diferente, eles percebem mais. E isso reflete para o colaborador. Porque o colaborador vislumbra seu comportamento na liderança (Membro da ASDEN).

Segurança prevalece em relação a alguns eventos que ocorreram, que geralmente quando ocorrem expõem muito a organização. Então, por exemplo, ocorrer uma morte tem um efeito diferente do que ocorrer um derramamento de uma substância num canal ao lado. Por exemplo, se alguém morrer aqui em uma dessas nossas

oficinas teria um efeito muito mais sério do que se a gente tivesse derramado um produto químico no laboratório ou até mesmo no riacho que passa ao lado da Unidade. E tanto é assim, que em todas as Unidades tem um técnico de segurança. Não tem um cara de meio ambiente. A gente até diz: o cara de segurança cuida de meio ambiente, mas a gente sabe que na prática isso não ocorre na sua plenitude. Ele pode até fazer uma ou outra coisa de meio ambiente, mas ele vai tender a puxar mais para segurança, pois é a sua formação. Então, essas questões fizeram com que segurança tivesse uma implantação mais célere que meio ambiente. (Gerente de Unidade Operacional)

Particularmente no que tange às ações de meio ambiente, percebe-se que ainda estão presentes alguns resquícios de antigos paradigmas ambientais focados somente em ações de controle da poluição, a exemplo de tratamento e disposição final de resíduos sólidos. Esse cenário vem dificultando a sensibilização dos gestores e dirigentes para as ações do projeto, tais como contratação de técnicos de meio ambiente e a execução de ações voltadas para a prevenção da poluição. De fato, isso decorre face às poucas pressões exercidas pelo governo, sociedade e mercado para que o SENAI-BA adote medidas de prevenção e técnicas de produção mais limpa.

Em relação a isso, Barbieri (2007) afirma que quanto maior a pressão desses *stakeholders*, maior o envolvimento das empresas em prevenção ambiental. Tal situação foi sustentada pelo grupo focal sendo expressa claramente na opinião do técnico da Área Tecnológica e do membro da ASDEN:

De modo geral, ninguém enxerga meio ambiente como necessidade, pois ainda não doeu no bolso, pois no dia em que for cobrado, vão enxergar (técnico da Área Tecnológica) e esse comportamento permissivo acontece porque o SENAI não sofre pressão externa. Tem essa questão de ser visto como apenas escola. (membro da ASDEN)

As peculiaridades da estrutura organizacional do SENAI-BA têm trazido algumas resistências para ações decorrentes do projeto, por ser uma organização sexagenária e tradicional. Sua estrutura organizacional é bastante rígida e hierarquizada. Tal estrutura faz com que as decisões tenham maior morosidade, demonstrando excesso de burocracia no trâmite dos processos, bem como dificuldade de acesso aos tomadores de decisão.

Tal dificuldade é esclarecida por um dos Gerentes de Unidade Operacional:

Agora a gente tem também uma questão cultural que atrapalha um pouco, certos processos de alguma forma ainda burocráticos. Então a gente acaba passando por isso também para chegar a um objetivo, um tanto quanto mais complexos. Alguns entraves, eles estão naturalmente estabelecidos. Que acabam sendo limites. Daí para a gente chegar num patamar mais elevado, tem que acabar quebrando isso. Ou costurando por caminhos mais longos. Então isso também é um fato negativo. (Gerente de Unidade Operacional)

Notou-se que tal resistência cultural prejudicou o andamento das ações estabelecidas no projeto, faltando, na maioria das vezes, agilidade e pronto atendimento às solicitações.

Ainda no que se refere à relação entre a estrutura organizacional e a dimensão política da organização, outra resistência encontrada no processo de implantação do SGI foi a decisão de investimento. Tradicionalmente, as propostas de mudanças tecnológicas costumam ser apresentadas no SENAI-BA pelos gestores de Unidades Operacionais e Áreas Tecnológicas. Entretanto, algumas ações do projeto resultaram na revisão dos processos de produção e tecnologias empregadas e, por conseguinte implicou investimento em infra-estrutura, o que fez com que as propostas de mudanças tecnológicas fossem também apresentadas pela equipe de implantação do projeto ou pelo interlocutor. Isso acontece, pois, segundo Srour (2005), mesmo não fazendo parte formalmente da estrutura hierárquica superior, os novos especialistas obtiveram poder a partir de um marco institucional, relativo à decisão de implantação do Sistema de Gestão Integrada. Tal fato tem trazido certa resistência por parte dos gestores, tendo em vista o seu receio de perda de poder no processo decisório sobre novas tecnologias. Este receio valida o postulado pelo autor supracitado que poder e estrutura caminham juntos e que o processo de decisão humana vem ganhando importância no centro dos pensamentos nas organizações. Entretanto, tal resistência tem trazido atrasos da tomada de decisão, prejudicando ainda as demais ações que dependem de investimento.

Ainda sobre investimento em infra-estrutura tecnológica, observa-se também que sempre que o projeto demanda uma quantidade maior de despesa ou investimento, os membros das Unidades Operacionais tendem a solicitar que as mesmas sejam arcadas pelo orçamento do projeto e não pelo orçamento da sua Unidade. Há poucas iniciativas de investimento e gastos das ações do projeto por parte das Unidades. O depoimento abaixo ilustra essa situação:

Acho que outro aspecto que foi significativo que de repente pode ter contribuído como uma dificuldade é a questão de recursos definidos para implantar o projeto.

Então, boa parte foi assumida pelo Departamento Regional, mas chegou a hora da Unidade fazer. E a Unidade não tinha em seu orçamento o recurso necessário para fazer a implantação (Gerente de Unidade Operacional).

Somado a isso, percebe-se que nem os dirigentes nem a equipe de implantação têm conhecimento com precisão dos custos da não “segurança” e proteção ao meio ambiente para o SENAI-BA. Um exemplo claro dessa questão é o Fator Acidentário de Prevenção (FAP). O FAP é um indicador que passou de caráter punitivo para preventivo, de modo que as organizações que investem em saúde ocupacional e segurança do trabalho podem obter como resultado sua redução, e portanto, diminuir o volume de dinheiro gasto com a previdência social. Hoje, no SENAI-BA, não há uma gestão com vistas à redução desse indicador.

Ademais, não há um levantamento claro dos recursos necessários, principalmente em adequação da infra-estrutura, em meio ambiente, saúde ocupacional e segurança do trabalho. Tal fato prejudica o planejamento e operacionalização de alguns programas e ações previstas no projeto. Tal dificuldade decorre em parte dos aspectos intangíveis ligados às áreas de gestão ambiental e de saúde ocupacional e segurança do trabalho. Além disso, como a cultura dessas duas gestões ainda não se encontra arraigada na organização, os gestores e técnicos de segurança ainda desconhecem os recursos necessários às ações previstas.

Adicionalmente, na opinião de um dos Gerentes de Unidade Operacional: “O investimento no projeto de SGI não ajuda no negócio como os demais”. Ou seja, como o retorno do investimento requerido pelo projeto para adequação às legislações e requisitos de meio ambiente, saúde ocupacional e segurança do trabalho no curto prazo é baixo, preteri-lo ao invés de ampliar um negócio mais rentável é mais lógico. Tal resistência também é explicitada pelo gerente de Área Tecnológica:

Mesmo que de mais barato o que devo comprar primeiro? Atualizar um laboratório que tem a visão do negócio, como a metrologia, por exemplo, ou investir nas prioridades elencadas pelo projeto de implantação do SGI. Então, o que devemos fazer? (Gerente de Área Tecnológica)

No que se refere a alguns dirigentes e gestores de Área Tecnológica, nota-se certa resistência de forma indireta à implantação do projeto, uma vez que não se observa sua adesão voluntária bem como a priorização das ações do projeto. Em sua rotina de trabalho, há muitas prioridades a serem cumpridas e como eles ainda não percebem a significância e benefícios das ações do projeto para a organização e para o seu trabalho, as ações do projeto deixam de

estar na pauta das suas decisões diárias. Na verdade, segundo Senge (1999), dentre as resistências que um processo de mudança se esbarra está o comprometimento dos gerentes que o aderem enquanto as mudanças não o afetam.

Portanto, para a maioria do grupo focal e entrevistados, o problema está na ausência de priorização do projeto por parte da alta direção. Os depoimentos a seguir refletem os sentimentos manifestados:

Mas, na minha opinião, quanto ao atraso do projeto, o que eu acho que foi essa a dificuldade, é que nós estávamos implantando vários processos e sistemas. Isso tudo ao mesmo tempo. Então, talvez tenha faltado aí uma finalização de prioridades. Do que entraria primeiro na ordem de prioridades. Porque o SGI é importante como todos os outros sistemas também que estavam sendo implantados eram. E ao mesmo tempo a gente tinha que implantar todos. Cinco, seis sistemas. O RM, o CRM. Era muita coisa rodando ao mesmo tempo. Talvez, então, faltou um pouco de definir a prioridade. (Gerente de Unidade Operacional)

O que precisa é de um envolvimento de 100% da alta direção. Como a gente vê que não há, causa descrença. (Membro da ASDEN)

A dificuldade de aplicar o que vendemos para a indústria está na priorização (Técnico de Núcleo de Apoio)

O SENAI-BA, ele entrou num movimento muito forte de inovação, particularmente nas questões de gestão. Só que o volume e as frentes que abriram nesse período foram muito grandes. E a estrutura capaz de dar conta de toda essa frente não cresceu tanto assim. E há uma concorrência interna de interesses muito grande (Gerente de Unidade Operacional)

A mudança tem que partir de cima, para depois chegar no coletivo e depois no indivíduo. (Técnico de Área Tecnológica)

Eu acho que esse projeto está sendo meio que atropelado pela grande quantidade de ações que estão sendo empreendidas pelo SENAI, no âmbito das Unidades. (Membro da Alta Direção)

A Tecnológica só acontece se tiver a vontade política, se tiver o envolvimento da alta direção por causa do recurso financeiro. (Membro da ASDEN)

E na minha visão ele não andou com a rapidez que a gente gostaria porque ele não foi priorizado como deveria ser pela alta administração como deveria ser. (Membro da Alta Direção)

No que se refere ao relacionamento institucional, o SENAI-BA apresenta algumas resistências sob a perceptiva política. De certo que o SENAI-BA já dispõe de algumas ações e programas que atendem aos requisitos normativos de saúde ocupacional, segurança do trabalho e meio ambiente, entretanto, com a implantação do projeto do SGI, fez-se necessário que tais ações e programas fossem revistos. Contudo, como a maioria dessas ações e programas é gerida e centralizada por entidade parceira do Sistema FIEB (Figura 1), as relações entre essas duas entidades têm cunho mais político do que técnico, gerando conflitos de interesses. Tal resistência político-institucional incorre em atrasos e insegurança no estabelecimento e desenvolvimento das demais ações técnicas do projeto.

Outro aspecto que tem levado morosidade ao tramite do projeto do SGI é a gestão de contratos (particularmente a de contratação de terceiros, como limpeza e reprografia). A gestão dos contratos do SENAI-BA não é realizada pelos seus funcionários, mas sim pelos membros do Sistema FIEB que não têm contato algum com o projeto, e logo, não percebem a importância e propósito das ações que demandam revisão dos mesmos. Tal situação faz com que a equipe de implantação perca poder decisório no trato dessas questões, sendo necessária intervenção sob forma política da alta direção do SENAI-BA, como ocorreu para revisão dos programas de saúde ocupacional, segurança do trabalho e meio ambiente.

Outra dificuldade política encontrada no processo de mudança, além da perda do poder decisório, é a carência de ações de comunicação e sensibilização do projeto. Segundo Kotter (1997), é necessário que haja uma comunicação eficaz dos objetivos da mudança e de todo o seu processo, observa-se porém que isso não tem ocorrido. Como consequência, há uma ausência de alinhamento de conceitos advindos da gestão ambiental, saúde ocupacional e de segurança do trabalho com os outros membros da organização, implicando pouca participação dos membros da organização e dificuldades dos mesmos em perceberem a importância do projeto para a organização como um todo e para sua vida profissional. O depoimento abaixo legitima essa situação:

Eu não acredito que ninguém tenha alguma crença que não vai ser contabilizado pela área ambiental, que não vai cuidar da questão liga a saúde e segurança que afeta todo mundo. O que pode haver é desconhecimento. O que pode haver é alguma

coisa ligada a isso. Mas crença eu não acredito não. A pessoa pode não conhecer direto o que é o projeto. (Membro da Alta Direção)

A ausência de um calendário de reuniões sistemáticas da equipe de implantação com os interlocutores das Unidades Operacionais e técnicos de segurança do trabalho, que também atuam nas ações de meio ambiente e saúde ocupacional, certamente revelou-se como uma das dificuldades para o andamento das ações do projeto. Em algumas situações, face à ausência de alinhamento, percebeu-se que a equipe de implantação e o resto do sistema organizacional estavam interpretando mal uns aos outros. Isso se justifica, pois, conforme Senge (1999), quanto mais tempo as pessoas da equipe de implantação passam com as outras pessoas do próprio grupo, e portanto desenvolvem maneiras próprias de proceder, mais isoladas elas tendem a ficar do restante da organização. Isto ocorre, segundo Kotter (1997), pois as pessoas da equipe de implantação agem como se o resto da organização entendesse e se sentisse confortável com o propósito e objetivos da mudança. E assim acreditam que, se utilizarem os canais usuais da organização para informar as ações e etapas do processo de mudança, os mesmos estarão a par. Entretanto, observa-se que é despejado nesses canais um volume enorme de informações, que é rapidamente diluído, ficando perdido e até mesmo esquecido.

Portanto, certamente, como em qualquer mudança organizacional vivida, muitas foram as resistências, sendo algumas majoritárias, em que exigem uma ação para mitigá-las, e outras minoritárias, as quais não necessitam de maiores ações, pois o próprio processo se encarregará de tratá-las, ou então, o tratamento dado às majoritárias se estendem a estas. Logo, ao consolidarmos todas, pode ser percebido que é possível segregá-las diante da sua natureza, sob as perspectivas de Motta (2001), conforme pode ser visto no Quadro 6 a seguir:

Perspectiva	Resistências Majoritárias	Resistências Minoritárias
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estilo de liderança hierarquizado e centralizado ✓ Carência de suporte operacional ✓ Presença de alguns resquícios dos antigos paradigmas ambientais voltados às ações de controle ambiental e não de prevenção ambiental ✓ Desconhecimento do investimento total necessário para o projeto do SGI 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resistência na contratação de consultoria externa ✓ Ausência de mecanismo de incentivo a idéias inovadoras ✓ Ausência de gestão dos programas de meio ambiente, saúde ocupacional e segurança do trabalho.
Humana	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausência do olhar do ambiente de trabalho e suas interações com a atividade desenvolvida ✓ Ações do projeto restritas a poucas pessoas ✓ Baixa adesão dos membros das áreas administrativas ✓ Carência de alinhamentos da equipe com os interlocutores e técnicos ✓ Pouco tempo dos membros para as ações do projeto ✓ Preponderância das ações de saúde ocupacional e segurança do trabalho em relação às de meio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atrasos na constituição da equipe de implantação ✓ Desconhecimento das ações de controle e prevenção ambiental, saúde ocupacional e segurança do trabalho ✓ Dificuldades na operacionalização das capacitações em EAD ✓ Dificuldade na elaboração do padrão da metodologia ✓ Constantes mudanças dos interlocutores do projeto do SGI nas Unidades
Política	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de priorização do projeto ✓ Conflitos na tomada de decisão de investimento ✓ Conflitos na interface com o Sistema FIEB 	

Quadro 6 – Resumo das principais resistências

Fonte: Elaborado pela autora

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou responder a seguinte pergunta: **Onde residem e quais são as principais resistências ao processo de mudança organizacional advindo do projeto de implantação do Sistema de Gestão Integrado no SENAI-BA?**

Os resultados aqui apresentados, baseados em um estudo de caso único exploratório de caráter qualitativo, demonstram que o processo de mudança organizacional, vivido pelo SENAI-BA ao longo do período de 2006 a 2009, trouxe reflexos em termos de resistência em todas as perspectivas, contudo as principais se concentravam na política, cultural e humana, embora estejam presentes em todas as demais.

Dentre as principais resistências constantes nas perspectivas política, cultural e humana, é possível identificar com base na observação participante, análise documental, resultado do grupo focal e entrevistas com gerentes de Unidades Operacionais e membros da alta direção, resistências majoritárias e minoritárias. As resistências majoritárias são aquelas que exigem adoção de ações de mitigação e que devem ser priorizadas, sob pena de fracassar a implantação do projeto do SGI. As minoritárias, embora classificadas como principais resistências ao processo de mudanças, não exigem ações planejadas de mitigação, exigem apenas atenção por parte dos dirigentes e equipe de implantação para que não tomem proporções maiores, tornando-as majoritárias. Acredita-se que com o acompanhamento sistemático do projeto do SGI e com adoção das ações de mitigação para as ações majoritárias, as quais trarão reflexos para as mesmas, conseqüentemente elas estarão sob controle.

Dentre as resistências majoritárias as que tiveram preeminência sobre as demais foram as relações de poder classificadas na perspectiva, de Motta (2001) como política. A natureza hierárquica da organização foi preponderante para tal fato. O papel da liderança em organizações como o SENAI-BA é fundamental para o sucesso de um processo de mudança organizacional. Entretanto, o que se observou foi que, embora houvesse formalmente o compromisso com a implantação do projeto de SGI, na prática, as ações e etapas não estavam na ordem do dia, não se revelando enquanto prioridade.

Os conflitos na tomada de decisão de investimento também se revelam como uma forte resistência à implantação do SGI, já que dado o impasse da tomada de decisão, os

investimentos em infra-estrutura são relegados o segundo plano, atrasando, portanto, as ações que dependem de recursos.

No que se refere aos conflitos com o Sistema FIEB, estes implicaram em resistências mais significativas, já que alguns processos importantes para as ações do projeto estão sob a gestão dessa entidade. Ademais, os membros do Sistema FIEB desconhecem o objetivo e ações previstas no projeto de implantação do SGI.

No que se refere à perspectiva cultural, a inclusão das gestões ambiental, saúde ocupacional e de segurança do trabalho certamente solicita uma postura diferenciada da organização em termos de valores e atitudes. Entretanto, verificou-se com base tanto nas entrevistas com os gerentes de Unidades Operacionais e membros da alta direção bem como grupo focal, que esse comportamento deve vir de cima para baixo, sendo a liderança o exemplo a ser seguido.

Essa mesma liderança que deve dar o exemplo também constitui uma das resistências ao processo de mudança, dada sua natureza hierárquica e centralizada. Em alguns momentos, essa cultura centralizadora do SENAI-BA acaba por burocratizar alguns processos, sendo mais visível quando se trata de ações de projetos, os quais possuem prazos definidos para a sua implantação.

Outra resistência cultural à mudança no SENAI-BA é a carência de suporte operacional. Costumeiramente, em especial para a gestão e demais ações previstas nos projetos, os dirigentes do SENAI-BA tendem a nomear uma equipe bastante enxuta, ocasionando em atrasos por falta de apoio para o planejamento e desenvolvimento das ações previstas.

Verifica-se também na cultura arraigada do SENAI-BA, a presença de alguns resquícios dos antigos paradigmas ambientais voltados às ações de controle ambiental e não de prevenção ambiental. Dentre as ações propostas para mitigar os aspectos/impactos ambientais, observa-se que a maioria possui caráter corretivo e não preventivo. Acredita-se que isso se deve face ao desconhecimento das ações de gestão ambiental, assim como pelo longo tempo de implantação do SGQ, o qual está mais focado na correção do que na prevenção.

O desconhecimento do investimento total, necessário ao desenvolvimento das ações do projeto, constitui-se numa outra dificuldade, decorrente da pouca experiência da equipe na implantação de projetos atinentes ao SGI.

Quanto à perspectiva humana, as ações de segurança do trabalho, saúde ocupacional e meio ambiente certamente têm uma influência sobre o contrato psicológico entre seus

membros e a organização, principalmente no que tange às referentes à saúde ocupacional. Os membros tendem a aderir às ações à medida que percebem seus benefícios. Como muitas das ações ainda se encontram na etapa inicial, seus efeitos não puderam ser percebidos, logo o número de adesões ainda é incipiente.

Uma resistência dos membros para as ações do projeto é a ausência do olhar do ambiente de trabalho e suas interações com a atividade desenvolvida, já que as pessoas estão acostumadas, diante da gestão da qualidade, a revisitarem seus processos sem ter que verificar suas interações com o ambiente. Ainda, percebe-se que as ações de saúde ocupacional e segurança do trabalho possuem preponderância sobre as de meio ambiente. Tal fato se deve face aos reflexos direto destas ações sobre os indivíduos do que as ações de meio ambiente em que os reflexos só podem ser percebidos no médio e longo prazo.

Verifica-se também que as ações do projeto tendem a ficar restritas a poucas pessoas, isso se deve muito ao fato do pouco suporte operacional dado. Tal resistência também desencadeia outra resistência ao projeto que é a carência de alinhamento da equipe de implantação com os interlocutores e técnicos. Como a equipe é bastante enxuta, há pouco tempo para a realização de reuniões de alinhamento ou visitas de acompanhamento.

Acredita-se que como em outros processos de mudança organizacional, já vivenciados pela organização, a priorização com acompanhamento sistemático das ações previstas retomaria o rumo do projeto e eliminaria boa parte das resistências. Assim, para as resistências majoritárias, foram apresentadas no Quadro 7 algumas ações propostas para sua mitigação.

Finalmente, considerando-se que:

- ❖ embora haja uma farta literatura sobre o tema mudança organizacional e temas correlatos, como é o caso das resistências à mudança organizacional, raras são as correlações com os temas como cultura, indivíduo, estrutura, poder, estratégia e tecnologia;
- ❖ a maioria dos textos trata de explicar e conceituar a resistência à mudança, bem como prescrever algumas prescrições para que o processo de mudança seja bem sucedido.

Recomendam-se os seguintes estudos futuros visando dar continuidade às pesquisas sobre a temática:

- ❖ Análise do processo de mudança organizacional do SENAI-BA, quando finalizada a fase de projeto, a fim de perceber se as resistências se alternaram e quais medidas foram adotadas para mitigá-las.
- ❖ Realização de estudos semelhantes sobre processos de mudança em outras organizações para efeito de comparação dos resultados e conclusões.

Perspectiva	Principais Resistências Majoritárias	Ações Mitigadoras Propostas
Cultural	Estilo de liderança hierarquizado e centralizado	Instituir grupos multidisciplinares de trabalho, quando da operacionalização das ações previstas no projeto do SGI
	Carência de suporte operacional	Designar técnicos de segurança/ meio ambiente
	Presença de alguns resquícios dos antigos paradigmas ambientais voltados às ações de controle ambiental e não de prevenção ambiental	Realizar o diagnóstico ambiental das Unidades para levantar os aspectos ambientais. Incluir ações de educação ambiental no plano de ação. Realizar o acompanhamento de indicadores ambientais, a fim de demonstrar a evolução dos benefícios econômicos e ambientais
	Desconhecimento do investimento total necessário para o projeto do SGI	Realizar diagnóstico e inventário dos recursos necessários para as ações previstas no projeto. Além de solicitar apoio externo para análise
Humana	Ausência do olhar do ambiente de trabalho e suas interações com a atividade desenvolvida	Intensificar as ações de capacitação na metodologia de levantamento de aspectos/ impactos ambientais e perigos/ riscos ocupacionais
	Ações do projeto restritas a poucas pessoas	Instituir equipes de trabalho por programa ou ação prevista no projeto. Intensificar ações de comunicação do projeto do SGI
	Baixa adesão dos membros das áreas administrativas	Incluir os membros das áreas administrativas nas ações do projeto
	Carência de alinhamentos da equipe com os interlocutores e técnicos	Instituir Comitê de Gestão Integrada composto pela equipe de implantação, interlocutores e técnicos de segurança/ meio ambiente
	Pouco tempo dos membros para as ações do projeto	Validar com os gestores o tempo de dedicação
	Preponderância das ações de segurança e saúde ocupacional em relação às de meio ambiente	Tornar as ações ambientais mais visíveis, com a inclusão de ações de curto prazo, educação ambiental e contratação de estagiários técnicos em meio ambiente
Política	Falta de priorização do projeto	Instituir acompanhamento mensal das ações do projeto do SGI
	Conflitos na tomada de decisão de investimento	Elencar todos os investimentos necessários para o projeto e solicitar validação dos gestores e inclusão no orçamento de 2010
	Conflitos na interface com o Sistema FIEB	Realizar reunião de apresentação do projeto do SGI e alinhamento das ações que necessitarão de apoio do Sistema FIEB

Quadro 7 – Ações mitigadoras propostas

Fonte: Elaborado pela autora

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ABNT. **NBR ISO 9001**: 2008. Sistemas de gestão da qualidade - requisitos. Rio de Janeiro, 2008.

_____. **NBR ISO 14001**: 1996. Sistemas de gestão ambiental - especificações e diretrizes para uso. Rio de Janeiro, 1997.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BASTOS, J. A. R. **Construção e alcance de visão de futuro em entidades sem fins lucrativos**: uma análise da experiência do SENAI -Departamento Regional da Bahia. 2006. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, UFBA, Salvador, 2006.

CALDAS, M.; HERNANDEZ, J. M. C. Resistência à mudança: uma visão crítica. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001. Disponível em: <<http://www.rae.com.br>>. Acesso em: 10 out. 2008.

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

COHEN, A. R. **MBA**: curso prático: administração: lições dos especialistas das melhores escolas de negócios: práticas e estratégias para liderar organizações para o sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DOMENICO, S. M.; LATORRE, S.; TEIXEIRA, M. L. A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. In: EnANPAD, 30., 2006, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos** ... Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 08 ago. 2007.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira Thimson Learning, 2001.

FIEB. **Planejamento estratégico**: FIEB 2007-2010. Plano de ação FIEB/CIEB 2009. Salvador, 2008.

_____. **Plano de comunicação**. Salvador, 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovações organizacionais**: as experiências de Japão, Coreia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FRAGA, M. L.; LOPES, C. A. Mudanças culturais ocorridas após a transição de DCT para ECT: os impactos para o corpo funcional no novo ambiente competitivo. In: EnANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, Boston, v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972.

GREY, C. O feitiche da mudança. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1. p. 10-25, jan./mar. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br>>. Acesso em: 10 out. 2008.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Makron Book, 1992.

HANDY, C. **Deuses da administração**: como enfrenar as constantes mudanças da cultura empresarial. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1994.

HERZOG, J. P. People: the critical factor in managing people. **Journal of systems management**, Cleveland, v. 42, n. 3, p. 6-11, mar. 1991.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira Thimson Learning, 2002.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEAL, D.; SANTOS, R.; NUNES, T. A controladoria como agente de mudança organizacional: uma abordagem institucional. In: EnANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

LIMA, M. S. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: _____. **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. cap.1.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, F. **Renascença organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e prática de inovar**. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MULLINS, L. **Managment and organisational behaviour**. 5. ed. New York: Financial Times, 1999.

NADLER, D. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NEIVA, E.; PAZ, M. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **RAC**, Curitiba, v. 11, n. 1, p. 31-52, jan./mar. 2007. Disponível em: <<http://www.rac.com.br>>. Acesso em: 16 out. 2009.

OBADIA, I. J.; VIDAL, M. C.; MELO, P. F. Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional. **Gestão & Produção**, São Paulo, v.14, n. 1, p. 23-34, 2007.

PAPER, D.; SIMON, S. Change research: the search for a theoretical construct. **Information Resources Management Journal**, Hershey, v. 18, n. 3, p. 1- 8, 2005.

PETROBRÁS. **Relatório preliminar de auditoria**. Laboratório de Metrologia Química e Volumétrica - SENAI / CETIND - Análise Orgânica/ Inorgânica. Salvador, maio 2006.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PINTO, M.; SOUZA, C. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira: um estudo de caso. In: EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 20 set. 2009.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, A. Organizational development: theory, practice and research. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Org.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Califórnia: Consulting Psychologists Press, 2003.

RINOW, G. **A decisão de gestão da mudança em combinações empresariais**: a indústria de ciências da vida. 2006. 200 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de pós-graduação em administração, USP, São Paulo, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RONDEAU, A. Transformer l'organisation comprendre les forces que façonnent l'organisation et le Travail. **Gestion**, Québec, v. 24, n. 3, p. 17-30, 1999.

SENGE, P. M. **A dança das mudanças**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 5. ed. São Paulo: Best Seller, 1999.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organization culture. **Sloan management review**, Cambridge, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio. 2001.

_____. **Organization culture and leadership**. 2. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1992.

SENAI coordena projeto inovador. **Você em Pauta**, Salvador, ano 7, n. 98, p. 4, ago. 2009.

SENAI-BA. **Manual de gestão da qualidade**. Salvador, 2009.

SENAI-BA. **Planejamento estratégico**: SENAI 2003-2005. Plano de ação 2003. Salvador, 2002.

_____. **Planejamento estratégico:** SENAI 2007-2010. Plano de ação 2007. Salvador, 2006.

_____. **Planejamento estratégico:** SENAI 2007-2010. Plano de ação 2009. Salvador, 2008.

_____. **Plano de ação:** projeto de implantação do sistema de gestão integrado. Salvador, 2008.

_____. **Relatório tribunal de contas da união.** Salvador, 2005.

SILVA, J. R.; VERGARA, S. S. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 10-21, jul./set. 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br>>. Acesso em: 10 out. 2008.

SILVA, J. S. A mudança de época e o contexto global cambiante: implicações para a mudança institucional em organizações de desenvolvimento. In: _____. **Mudança organizacional:** teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações:** o desafio das formas de gestão. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

XAVIER, R.; DORNELAS, J. O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM. **RAC**, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 9-30, jan./ mar. 2006. Disponível em: <<http://www.rac.com.br>>. Acesso em: 16 out. 2009.

WILSON, D. C. **A strategy of change.** London: Routledge, 1995.

WOOD, T. J. **Mudança organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.