

# RESISTÊNCIAS À MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA NO SENAI-BA

## *RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL CHANGE: ANALYSIS OF THE PROCESS OF IMPLEMENTATION OF THE INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM IN SENAI/BA*

Recebido 03-06-2012

Aceito 05-09-2012

Danielle Soares Paiva<sup>1</sup>  
José Célio Silveira Andrade<sup>2</sup>

### RESUMO

Cada vez mais, as organizações são desafiadas a agirem no intuito de se anteciparem a um futuro incerto para que possam sobreviver no mercado. Sendo assim, é natural que os processos de mudança organizacional façam parte de suas rotinas e que com ele sejam percebidas resistências por parte daqueles que fazem parte da organização. Nesse sentido, este artigo tem por objetivo analisar, pela perspectiva do público interno, sob quais perspectivas residem as principais resistências ao processo de mudança organizacional ocorridas em uma 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 as resistências a esta. 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. A partir dos resultados obtidos, concluiu-se que, no processo de mudança organizacional vivenciado pela organização, quando da implantação do SGI, as resistências mais significativas concentraram-se nas perspectivas política, humana e cultural.

**Palavras-chave:** Mudança organizacional; Resistência à mudança; SENAI/BA.

---

<sup>1</sup> Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, graduação em Programa Especial de Formação Pedagógica pela Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL, especialização em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas - FGV e mestrado em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA. Atualmente é doutoranda em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA. Salvador, Bahia, Brasil. E-mail: paivadani@hotmail.com.

<sup>2</sup> Possui graduação e mestrado em Engenharia Química e doutorado em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA e pós-doutorado em Ciência Política pela Université Laval. Salvador, Bahia, Brasil. E-mail: celio.andrade@superig.com.br.

## ABSTRACT

*More and more, organizations are challenged to anticipate an uncertain future in order to survive in the market, so it is natural that the processes of organizational change part of their routine and it will be perceived resistance from those who takes part the organization. So, this article aims to analyze, though 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 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.*

**Keywords:** Organization change; resistance to change; SENAI/BA.

## 1 INTRODUÇÃO

No final do século XX, o mundo empresarial passou por profundas mudanças nos seus processos. A globalização da economia, as transações internacionais e as novas tecnologias implicaram a valorização de dimensões que não eram fundamentais para a sobrevivência das organizações. Diante desse cenário, as organizações passaram – e continuam passando – por constantes mudanças para que se mantenham competitivas. Assim como as pessoas, as organizações modificam-se, desenvolvem-se, aprendem e transcendem com o passar do tempo, com reflexos imediatos nos seus processos de gestão.

Na administração empresarial, a gestão da qualidade foi uma das mudanças mais significativas que ocorreram ao longo dos últimos anos. As organizações passaram a reconhecer a gestão da qualidade como parte integrante do seu constante desenvolvimento e não mais apenas como uma necessidade ou exigência do mercado. Igualmente, as empresas passaram a enxergar a possibilidade de aprimorar os resultados econômicos e financeiros sejam eles tangíveis ou intangíveis, a partir da excelência da gestão e do fornecimento de produtos e serviços diferenciados.

Todavia, devido às pressões sociais e às consequências dos problemas ambientais globais, as organizações estão, atualmente, diante de um novo desafio: o de incorporar em seus processos o desempenho ambiental, a saúde e a segurança no trabalho, a democracia, a proteção ao consumidor, o controle social etc. Portanto, o binômio “preço-desempenho” ficou obsoleto, visto que apenas o atendimento aos requisitos dos clientes e a obtenção de resultados passaram a ser insuficientes para garantir a sobrevivência das organizações.

De fato, tais preocupações permeiam os ambientes organizacionais, políticos e sociais. No Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional da Bahia (SENAI/BA), organização objeto de estudo deste artigo, essa realidade não é diferente. Dessa forma, o SENAI/BA vem implantando o Sistema de Gestão Integrada (SGI), o qual estará agregando ao Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) os aspectos de gestão ambiental e de saúde e segurança no trabalho.

As inquietações de incorporar novas práticas à gestão empresarial fazem com que o SENAI/BA, assim como as demais organizações, passem cada vez mais por processos de mudança organizacional. Mudar, nesse contexto, significa repensar estratégias e rever a gestão, incorporando a ela novos métodos, usando novas ferramentas e tecnologias, valorizando as pessoas, estejam elas dentro ou fora da organização, e inovando os processos produtivos e gerenciais, corroborando para os argumentos postos por Pereira e Oliveira (2013) no que tange a busca de

competitividade no mercado.

Este processo de mudança requereu do SENAI/BA mais do que uma simples adequação; equivaleu à revisão das rotinas frente aos requisitos legais de meio ambiente, saúde ocupacional e segurança do trabalho, revisão de caráter transformador para a sociedade no que tange às perspectivas ambientais e sociais (SILVA; LACERDA, 2010 e NASCIMENTO, M. ET AL, 2013). Assim, modificou-se o comportamento dos dirigentes e da força de trabalho, ou seja, modificou-se a cultura organizacional quanto à forma, estrutura organizacional, e quanto ao conteúdo, estratégias e relações de poder.

É natural que tais transformações vão de encontro a processos limitantes, encontrando resistências para prosseguir. Isso ocorre porque as pessoas não gostam de sair de suas zonas de conforto, corroborando para que as forças organizacionais mantenham o *status quo*. Tal movimento de mudança provoca em seus membros sentimentos de medo e ansiedade, de adesão ou 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.

Tendo o exposto em vista, o presente artigo busca analisar, com base na percepção dos membros da organização, sob quais perspectivas residem as principais resistências ao processo de mudança organizacional ocorridas em uma organização sem fins lucrativos, no caso, o SENAI/BA, a partir da implantação do SGI.

## 2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Anteriormente, mudar significava transgredir a ideia proposta pela máxima “em time que está ganhando, não se mexe”. Lima e Bressan (2003) atribuem essa atitude das organizações, de não mexer em time que está ganhando, ao seu sistema fechado. Como o ambiente externo era muito estável, eram poucas as necessidades de interação das organizações com esse ambiente.

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.

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

Há um consenso entre diversos autores, tais como Senge (1999), Rinow (2006), Motta (2001), Paper e Simon (2005) e Lima e Bressan (2003), de que atualmente são as próprias organizações que provocam a transformação de forma constante e não mais repentinas e radicais. Tal atitude é fruto de uma necessidade real e urgente de mudança constate em suas rotinas e objetivos. Diferentemente do que antes 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, hoje, que, para que seu negócio seja mantido de forma sustentável, 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).

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, em primeiro lugar, como forma de melhorar sua capacidade de adaptação às alterações do ambiente externo e, em segundo, visando mudar o comportamento dos seus membros.

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), ao se pensar em mudança deve-se considerar a sua complexidade e a necessidade de sofisticação analítica para caracterizar o assunto.

Segundo Herzog (1991), a mudança organizacional implica alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores da organização, respondendo a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Senge (1999, p. 10) compartilha desse pensamento, pois para o 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”.

Sem dúvida, a implantação de um processo de mudança em uma organização impacta a forma de pensar dos seus membros e suas atitudes, levando-os a um novo esquema de compreensão da realidade, alterando a relação da organização com o ambiente externo e trazendo mudanças nas relações preexistentes. Todos esses fatores implicam uma mudança de caráter profundo na organização e nas pessoas que nela atuam.

O Quadro 1 resume os conceitos de mudança apresentados pelos principais autores.

<b>Autor (es)</b>	<b>Conceito</b>
Lima e Bressan (2003), Kotter (1997) e Caldas e Wood (1999)	São as próprias organizações que provocam a transformação de forma constante e não mais repentinas e radicais.
Paper e Simon (2005)	A mudança é um 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 implica 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)	O autor divide as mudanças de caráter interno em quatro categorias: estruturais, tecnológicas, instalações físicas e culturais
Senge (1999)	Todo tipo de mudança organizacional 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, acarreta alterações em uma ou mais perspectivas da realidade organizacional.

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

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2012)

## 2.1 Resistências à mudança

Para que o gerenciamento da mudança seja eficaz, deve-se caminhar rumo ao desconhecido. Tal transição, do conhecido ao desconhecido, deve ocorrer sem custos indevidos para a organização e para as pessoas (NADLER, 1994).

Uma vez que, de uma forma ou de outra, todo processo de mudança organizacional acarreta sensações de perda e incerteza nas pessoas, é natural supor que as pessoas resistirão ao novo paradigma almejado. Isto se dá 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, p. 217), 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.

Segundo Silva e Vergara (2003, p. 11), as resistências ocorrem pois 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 acarreta 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.

Para 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”. 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 concede 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 as resistências à mudança não se apresentam sempre de 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 e seu fator gerador pode apresentar-se nas 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, ainda pior, pode estar em gestores que se recusam a mudar e que demandam de seus subordinados coisas que são totalmente incompatíveis com todo o esforço de mudança.

Senge (1999, p. 20) complementa Kotter (1997) afirmando, dentre outras questões, que a resistência está no “comprometimento dos gerentes com as mudanças somente enquanto elas não os afetam”. Para o autor, uma das maiores resistências para sustentação da mudança está no próprio alto escalão da administração, o que dificulta ainda mais o processo, já que, segundo Damanpour (1991 apud Neiva e Paz, 2007), as atitudes dos gestores no processo de mudança influenciam, quando não determinam, a participação do restante dos membros da organização e, portanto, podem ou não contribuir para o sucesso do processo. Para Xavier e Dornelas (2006, p. 13), “o desafio da mudança está no enfoque gerencial”, uma vez que a “mudança exige uma visão diferente dos líderes estabelecidos, que necessitam compreender a transição que têm diante de si”.

Já para Robbins (2002) e Mullins (1999), as fontes de resistências estão tanto nas caracte-

terísticas humanas como nas características organizacionais. Segundo Robbins (2002), no que se refere às humanas, as fontes podem ser resumidas em cinco: 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. 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.

Percebe-se, portanto, que as resistências à mudança permeiam os mais diversos âmbitos. Logo, nada mais sensato do que 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 aqui apresentadas. Já Grey (2004) e Caldas e Hernandez (2001) criticam seus preceitos, pois, para eles, a depender da natureza da mudança e do ambiente externo em que as organizações se encontram, tais prescrições podem se revelar verdadeiros fracassos.

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

Para melhor compreensão dos conceitos de resistência, foi elaborado o Quadro 2.

<b>Autor (es)</b>	<b>Conceito</b>
Nadler (1994)	Todo processo de mudança organizacional traz em si sensações de perda e incerteza nas pessoas. Assim, 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)	As resistências à mudança não se apresentam sempre de forma padronizada, uma vez que elas nada mais são do que reações do comportamento de indivíduos ou de grupos de indivíduos
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 estão tanto nas características humanas como nas características organizacionais.
Senge (1999)	A maior parte das iniciativas de mudanças sérias acaba esbarrando em questões intrínsecas ao sistema gerencial prevalente. Uma das maiores resistências para sustentação da mudança está na própria alta administração

**Quadro 2** – Resumo dos conceitos de resistência com base nos principais autores

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2012).

### 3 ESTRATÉGIA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada teve 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. Procurou-se explorar os aspectos do processo de mudança organizacional vividos por pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional da Bahia (SENAI/BA), quando da implantação do projeto do Sistema de Gestão Integrado (SGI), bem como em que local se encontravam as principais resistências, utilizando 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 obter uma percepção mais próxima dos principais membros da organização, unidade de análise deste estudo. Foi utilizada a técnica de triangulação de dados, que confronta dados coletados por meio da realização do grupo focal e das entrevistas com os gerentes de unidades operacionais e membros da alta direção com informações colhidas por meio da observação participante e da análise dos documentos e dos registros da organização.

O grupo focal foi composto por nove membros do SENAI/BA com funções e ocupações diferentes lotados em unidades operacionais diversas que tivessem percepção distinta sobre o processo de mudança organizacional, fornecendo diferentes olhares sobre as resistências ao projeto. Dentre os membros estavam gerentes de Áreas Tecnológicas, membros da Assessoria de Desenvolvimento (ASDEN), técnicos de educação e de serviços técnicos e tecnológicos.

No levantamento de dados desta pesquisa também foram avaliados documentos e registros da organização, conforme mencionado anteriormente. Além disso, ao longo do trabalho foram realizadas entrevistas com os membros da alta direção, tais como o Diretor Regional e os Superintendentes do Sistema da Federação das Indústrias do Estado da Bahia (Sistema FIEB), e gerentes das unidades operacionais do SENAI/BA.

#### 3.1 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 permite compreender a 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) como modelo de análise deste artigo. Conforme descrito pelo autor: “em meio à variedade de objetos, gestores de mudança tendem a privilegiar algumas dimensões organizacionais em detrimento de outras” (MOTTA, 2001, p. 10).

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 apenas rever as suas crenças e os seus valores mas também suas técnicas, processos, estrutura, responsabilidades, dentre outros, foram consideradas as seguintes perspectivas de Motta (2001) para análise das resistências presentes no processo de mudança organizacional: estratégica (interfaces da organização com o ambiente externo); estrutural (distribuição de autoridade e responsabilidade); tecnológica (sistemas de produção, recursos materiais e “intelectuais” para desempenho das tarefas); humana (motivação, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal); cultural (características de singularidade que definam a identidade ou

programação coletiva de uma organização) e política (forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados).

## 4 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO SGI NO SENAI/BA

A organização objeto de estudo, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional da Bahia (SENAI/BA), é uma entidade sem fins lucrativos que está vinculada ao Sistema da Federação das Indústrias do Estado da Bahia (Sistema FIEB) e desenvolve atividades de educação e de serviços técnicos e tecnológicos, agrupados em cinco unidades operacionais, além de agências e postos de atendimento.

O modelo de gestão organizacional adotado desde 2001 pelo SENAI/BA estava restrito ao Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) referenciado na norma ISO 9001, que estabelece critérios e premissas da gestão da qualidade segundo critérios nacionais. A certificação da empresa na referida norma, no ano de 2004, permitiu que, através da utilização das ferramentas de qualidade, o SENAI/BA pudesse garantir o atendimento a alguns dos seus objetivos. A sistematização das rotinas, a garantia do atendimento às diretrizes organizacionais, a visão sistêmica de todos os processos, a comunicação e o alinhamento das decisões tiveram o SGQ como seu maior alicerce.

Entretanto, no final de 2006, a organização decidiu aprimorar o seu sistema de gestão, de modo a atender aos anseios da sociedade e do mercado, incluindo em seu sistema a gestão ambiental, a saúde ocupacional e a segurança do trabalho (SENAI, 2006). Desse modo, seus dirigentes instituíram, no planejamento estratégico de 2007, a prioridade de implantação do Sistema de Gestão Integrado (SGI), a qual tinha como objetivo ampliar o escopo de certificação do SENAI/BA, incluindo harmoniosamente os requisitos de saúde e segurança do trabalho e meio ambiente ao SGQ. 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.

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, objetivava-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).

O ambiente externo e a crença que deveria ser realizada por membro que não pertencesse à organização impulsionaram a decisão de implantação do SGI. Por exemplo, uma auditoria da Petrobrás determinou os primeiros passos rumo ao SGI quando solicitou do SENAI/BA o atendimento à legislação e aos demais requisitos legais de meio ambiente, saúde ocupacional e segurança do trabalho, apontando desvios não observados e tratados na sua gestão (PETROBRÁS, 2006). Além disso, grande era o desconforto para o SENAI/BA em oferecer à indústria serviços educacionais e soluções tecnológicas nas áreas de meio ambiente e segurança do trabalho, e a organização não cumpria totalmente os requisitos ambientais e de segurança no trabalho plenamente.

Partindo-se da premissa de que a inclusão da gestão ambiental, saúde ocupacional e segurança do trabalho exigem o aprimoramento de valores, crenças, conceitos, comportamentos, tecnologias, estratégias, estrutura e processos praticados e aceitos no SENAI/BA, admite-se que esse processo de inclusão resulta na revisão da cultura organizacional enraizada há tempos na organização e das prioridades dos investimentos, na reformulação das tecnologias empregadas,

na alteração da matriz de responsabilidade e autoridade, dentre outros aspectos. Tudo isso fez com que a organização passasse por um profundo processo de mudança organizacional.

Assim como na maioria dos projetos, foi necessária a constituição de uma equipe de trabalho responsável por gerenciar o projeto do SGI, denominados pela literatura como agentes da mudança. O SENAI/BA optou por privilegiar as competências internas na formação da equipe, partindo do pressuposto de que estas já existem no âmbito da organização, visto que esta já conquistou, desde 2004, a certificação da ISO 9001 para todas as suas unidades operacionais e já é reconhecida pelas empresas locais como provedora de cursos e serviços técnicos e tecnológicos nas áreas de meio ambiente e segurança do trabalho.

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. 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 verificar o atendimento de algumas legislações aplicadas às suas atividades para que pudessem embasar as ações futuras. Segundo Nadler (1994), essa etapa faz-se necessária uma vez que o conhecimento do estado atual da organização, bem como a compreensão das distâncias entre os estágios presente e futuro, a fim de que sejam reconhecidos os problemas e desafios que podem vir a ocorrer durante a transição, são fundamentais para o processo de mudança.

De posse do diagnóstico foi construído o plano de ação que norteou a implantação do projeto de SGI. O plano de ação concebido foi implementado através do desenvolvimento de três etapas básicas: a) planejamento e preparação, b) implantação e verificação e c) 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 SGQ o atendimento às normas ISO 14001 (sistema de gestão ambiental) e OHSAS 18001 (sistema de saúde e segurança no trabalho). 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 incluídas capacitações, já que, segundo Motta (2001), toda mudança organizacional ocorre quando a maneira das pessoas pensarem é modificada. Conforme a autora, para que essa modificação aconteça, é necessário inculcar novos valores ou rearticular antigos para instituir uma nova ordem. Dessa forma, as ações de capacitação 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 identificada uma gama de capacitações necessárias ao projeto requeridas pela legislação, as quais objetivavam 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 de Educação a Distância (EAD). Portanto, a competência interna foi mais uma vez privilegiada, posto que tanto o desenvolvimento como a operacionalização do conteúdo em EAD ficaram sob a responsabilidade do Núcleo de Educação a Distância (NEAD).

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 executaram a função 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 nos ambientes da organização. Para tanto, foi necessária a elaboração de uma metodologia para o levantamento e a avaliação dos aspectos/impactos e dos perigos/riscos. Para esta elaboração, a equipe de implantação buscou outros referenciais para utilizar como base. Entretanto, poucos foram os exemplos de organizações congêneres que haviam implantado o SGI de forma integrada. A equipe utilizou-se do SGQ para construção do procedimento que serviu de base para documentação e divulgação dessa nova etapa.

Segundo Kotter (1997), os esforços de mudança correm o risco de perder a força da transformação caso não haja metas de curto prazo a serem atingidas e projetos a serem desenvolvidos. Tendo percebido essa necessidade, o plano de ação do projeto foi revisto pela equipe de implantação e foram incluídos, tanto para a gestão ambiental como para a saúde ocupacional e a segurança do trabalho, programas/ações técnicas que poderiam ser alcançadas em um 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. Segundo Lima e Bressan (2003), o estabelecimento de tais ações minimiza a resistência ao processo de mudança.

Ademais, tais programas/ações visavam ao atendimento a um requisito legal e à adequação às exigências do ambiente externo. Para Motta (2001), no processo de mudança, enquanto imperativo ambiental, a organização deve adaptar-se ao ambiente externo em prol da sua sobrevivência.

Findo o levantamento dos aspectos/impactos ambientais e de perigos/riscos, a equipe de implantação decidiu, em junho de 2009, apresentar aos dirigentes da organização uma síntese das situações de maior relevância para a instituição. Diante do apresentado, os gestores solicitaram a revisão da metodologia de levantamento de aspectos/impactos e perigos/riscos, ponderando que os métodos utilizados não condiziam com a natureza da organização.

A revisão da metodologia contou com o apoio de um dos gerentes de unidade operacional e foi feita 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 ampla revisão do procedimento.

Como forma de dar andamento às ações previstas pelo projeto, foram contratados técnicos de segurança do trabalho, cuja atuação deveria estender-se às ações de meio ambiente previstas no projeto e requeridas pelas unidades operacionais. Percebendo que as ações do projeto estavam bastante restritas à equipe de implantação e que as capacitações não foram suficientes para despertar interesse sobre o SGI nos membros da organização, 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, corroborando Kotter (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, dos quais foi privilegiado, no primeiro momento, o público interno. Estavam previstas nas ações do projeto de comunicação algumas das prescrições de Kotter (1997), como a repetição, o uso de metáforas, analogias e exemplos, a utilização de diferentes fóruns, dentre outras. Contudo, poucas ações previstas no plano de comunicação foram implementadas, em vista dos atrasos de outras ações, particularmente dos programas e planos que requeriam o seu início e andamento para a sua divulgação.

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 tanto foi prevista, pela equipe de implantação do projeto, a contratação de uma 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, a Diretoria Regional resolveu adiar o prazo de finalização do projeto, previsto para julho de 2009, para meados de 2010.

#### **4.1 Resistências na implantação da mudança**

Conforme mencionado, o processo de mudança organizacional, segundo Nadler (1994), encaminha a organização rumo ao desconhecido. Para tanto, gera tensões, temores, ansiedade e ressentimento na maioria dos membros da organização. Neste movimento inseguro, as pessoas que sofrem os impactos do processo de mudança temem adotar rotinas com as quais não estavam familiarizadas (SENGE, 1999). Algumas pessoas não se dispõem a assumir mais responsabilidades, outras temem a realocação de pessoal ou serem comandadas por desconhecidos. Outras, ainda, por não estarem satisfeitas com as condições atuais de trabalho, utilizam o momento como forma de resistem às mudanças. Portanto, nada mais sensato do que identificar e compreender as resistências para que sejam empreendidas ações de mitigação.

A partir da triangulação de dados (coletados do grupo focal e das entrevistas com os gerentes das unidades operacionais e membros da alta direção; dos documentos e registros institucionais e da observação participante), pode-se perceber que as resistências encontradas, quando da mudança organizacional, advindas da implantação do SGI no SENAI/BA permeiam as diversas perspectivas de classificadas por Motta (2001), descritas a seguir.

As resistências estratégicas são aquelas relacionadas às dificuldades das interfaces do SENAI/BA com o ambiente externo, ou seja, relacionadas à adequação da organização às constantes mudanças das legislações ambientais, de saúde ocupacional e de segurança do trabalho, assim como sua adequação aos 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 frente às alterações na forma com que são distribuídas as responsabilidades e autoridades. No caso da implantação do projeto do SGI, estas resistências podem estar ocorrer por parte de alguns gerentes de unidades operacionais e pela participação dos técnicos de segurança do trabalho nas decisões das ações do projeto.

As resistências tecnológicas são originárias das dificuldades em adequar a infraestrutura e os processos produtivos às mudanças exigidas pela implantação das gestões de meio ambiente, saúde ocupacional e segurança do trabalho.

As resistências culturais evidenciam-se nos tabus organizacionais, como a crença de ser melhor o desenvolvimento de competência interna do 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, e como estilos de liderança bastante hierarquizada e centralizada. Estas resistências também aparecem sob a forma de falta de suporte da alta direção as ações estabelecidas no projeto e de relutância

em implementar as ideias novas que não decorrem de imposição do ambiente externo.

Já as resistências humanas estão relacionadas à motivação e ao comportamento individuais, como a adesão ou não às ações do projeto, dependendo dos possíveis benefícios oferecidos pela organização. Elas expressam-se através da resistência da força de trabalho em observar o ambiente externo e suas interações com a atividade desenvolvida, da dificuldade de adaptação à plataforma de cursos em EAD, da pouca adesão das ações do projeto pelos membros das áreas administrativas e da carência de alinhamentos.

As resistências políticas são aquelas encontradas nas mudanças de tomadas de decisão, como, por exemplo, a priorização da alocação de investimento e da participação dos especialistas de meio ambiente e segurança do trabalho nas decisões, e a 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 pelos conflitos 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 encontrem-se presentes nas diversas perspectivas de Motta (2001), é possível, com base na observação participante, verificar, nos resultados do grupo focal, na análise documental e nas entrevistas com os gerentes das unidades operacionais e membros da alta direção, que as resistências mais significativas advindas do projeto de implantação do SGI estão concentradas nas perspectivas política, cultural e humana. 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, bem como da cultural e da humana.

Assim, considerando que este artigo propõe-se a responder quais são as principais resistências à implantação do SGI no SENAI/BA, nesta seção são discutidas somente as resistências presentes nas perspectivas política, cultural e humana, compreendidas, a partir dos resultados obtidos pela pesquisa, como principais.

No que se refere às resistências culturais, a relutância da alta direção em solicitar ajuda externa dificultou a composição da equipe de implantação. Tradicionalmente, cabem aos membros da organização a implantação e o gerenciamento dos projetos no SENAI/BA. Em raras situações é solicitado apoio de consultoria externa para dar suporte às ações ainda desconhecidas e a serem desenvolvidas. A constituição da equipe de implantação requereu um tempo expressivo ao longo do ano de 2007 e do início de 2008, dadas as constantes trocas e substituições dos especialistas de meio ambiente e segurança do trabalho. Esse fato corrobora o argumento de Ansoff e McDonnell (1993), os quais defendem que atrasos e demoras no início do processo de mudança constituem uma resistência à mudança organizacional.

O tempo de dedicação às ações do projeto foi outra resistência cultural encontrada, embora também seja uma resistência humana. Primeiramente, foi a equipe de implantação que não possuía dedicação exclusiva, depois foram os interlocutores do projeto nas unidades, que, por acumularem outras atividades além das ações do projeto, tinham dificuldades em desempenhar os seus duplos papéis. Constatou-se que a organização ainda não tinha definido a dedicação dos interlocutores quanto à carga horária de trabalho para as ações do projeto, bem como não estavam claras quais ações estariam sob a sua responsabilidade, o que pôde ser confirmado pelo seguinte depoimento de um dos gerentes de unidade: “não houve uma política estruturante, que dissesse assim: isso é prioridade, e eu vou, enquanto organização, ter um grupo e bancar esse grupo”.

Ainda no que se refere às resistências humanas, assim como para os demais projetos já implantados no SENAI/BA, poucos são os profissionais das unidades operacionais envolvidos na operacionalização das ações técnicas e de gestão previstas durante o processo de mudança

organizacional. A fala a seguir, de um membro da Assessoria de Desenvolvimento (ASDEN) ilustra essa situação: “outra dificuldade é trazer a responsabilidade de todos. Hoje, o programa fica nas mãos de uma pessoa. Se a pessoa sai, o programa acaba”.

Outrossim, percebe-se maior adesão às ações do projeto por parte das pessoas que desempenham atividades em ambientes de trabalho mais insalubres. Para elas, as atividades do projeto têm o significado de transformação desejada, bem como sinais de que seus pleitos, particularmente no que diz respeito ao atendimento aos requisitos de saúde ocupacional e segurança do trabalho, estão sendo atendidos. Por outro lado, para os funcionários das áreas administrativas, que não têm essa mesma condição laboral, as ações desenvolvidas no projeto significam mais trabalho burocrático. Tal percepção reafirma o que foi postulado por Senge (1999), para quem os benefícios pessoais diretos são primordialmente a primeira fonte de reforços que sustentam a mudança. Nesse sentido, 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 em curto prazo os membros da organização do que as ações ambientais, cujos impactos não são facilmente percebidos, por estarem mais distantes e ocorrerem em médio/longo prazo.

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 devido às poucas pressões exercidas pelo governo, pela sociedade e pelo mercado para que o SENAI/BA adote medidas de prevenção e técnicas de produção mais limpas. Tal situação foi sustentada pelo grupo focal, sendo expressa claramente na opinião do técnico da Área Tecnológica, para quem “esse comportamento permissivo acontece porque o SENAI não sofre pressão externa. Tem essa questão de ser visto como apenas uma escola”.

Outra resistência humana percebida foi quando da introdução das capacitações na plataforma EAD. 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 e a repetência.

As peculiaridades da estrutura organizacional do SENAI/BA, por ser uma organização sexagenária e tradicional, têm trazido algumas resistências para ações decorrentes do projeto. 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 às pessoas na organização que são tomadoras de decisão. A dificuldade foi expressa por um dos gerentes de unidade operacional: “tem também uma questão cultural que atrapalha um pouco, certos processos são ainda burocráticos. Alguns entraves, eles estão naturalmente estabelecidos. Que acabam sendo limites”. Notou-se, portanto, que tal resistência cultural prejudicou o andamento das ações estabelecidas no projeto, faltando, na maioria das vezes, agilidade nas solicitações e pronto atendimento a elas.

Quanto aos investimentos em infraestrutura tecnológica, não há um levantamento claro dos recursos necessários, principalmente no que diz respeito à adequação da infraestrutura ao meio ambiente, à saúde ocupacional e à segurança do trabalho. Tal fato prejudica o plane-

jamento e a operacionalização de alguns programas e de algumas 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” (rotinas e processos) da gestão ambiental e da saúde ocupacional e segurança do trabalho ainda não se encontravam visíveis e atuantes nas práticas da organização, os gestores e técnicos de segurança ainda desconhecem os recursos necessários às ações previstas.

Na opinião de um dos gerentes de unidade operacional: “o investimento no projeto de SGI não ajuda no negócio como os demais”. Isto é, como o retorno do investimento requerido pelo projeto para adequação às legislações e aos requisitos de meio ambiente, saúde ocupacional e segurança do trabalho em curto prazo é baixo, preteri-lo ao invés de ampliar um negócio mais rentável é mais lógico. Tal resistência também foi explicitada por um gerente de área: “o que devo fazer primeiro? atualizar um laboratório ligado à visão do negócio, como a metrologia, por exemplo, ou investir nas prioridades elencadas pelo projeto de implantação do SGI?”.

No que se refere a alguns dirigentes e gerentes da Área Tecnológica, nota-se certa resistência, de forma indireta, à implantação do projeto, uma vez que não se observa sua adesão voluntária a este nem 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 os 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 em que um processo de mudança esbarra, está o comprometimento dos gerentes que somente aderem ao projeto quando as mudanças os afetam.

Assim, para o grupo focal e para a maioria dos entrevistados, o problema está na ausência de priorização do projeto por parte da alta direção. O depoimento de um membro da alta direção reflete os sentimentos manifestados: “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”.

No que se refere ao relacionamento institucional, o SENAI/BA apresenta algumas resistências sob a perceptiva política. 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 uma entidade parceira do Sistema FIEB, as relações entre esta e aquela têm cunho mais político, gerando, por vezes, conflitos de interesses. Um exemplo da resistência criada pelo conflito de interesses é a gestão de contratos. A gestão dos contratos do SENAI/BA não é realizada pelos seus funcionários, mas pelos membros do Sistema FIEB que não têm contato algum com o projeto de implantação do SGI, motivo pelo qual não percebem a importância e o propósito das ações que demandam revisão dos contratos. Tal situação faz com que a equipe de implantação perca poder decisório no trato dessas questões, sendo necessária a intervenção política da alta direção do SENAI/BA, como ocorreu quanto à revisão dos programas de saúde ocupacional, segurança do trabalho e meio ambiente.

Somando-se a isso, 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, revelou-se como uma das dificuldades para o andamento das ações do projeto. Em algumas situações, frente à ausência de alinhamento, percebeu-se que a equipe de implantação e o restante 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, desenvolvendo 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 restante da organização entendesse e se sentisse confortável com o propósito e com os objetivos da mudança. Assim, acreditam que, se utilizarem os canais usuais da organização, a exemplo da intranet, jornal mensal, murais informativos, para informar as ações e etapas do processo de mudança, todos os demais membros da organização estarão a par das mudanças. Entretanto, observa-se que é despejado nesses canais um volume enorme de informações, que é rapidamente diluído, perdendo-se e até mesmo sendo esquecido.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou analisar quais as principais resistências ao processo de mudança organizacional para implantação do Sistema de Gestão Integrado (SGI) no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional da Bahia (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, apesar de as principais terem se concentrado na política, cultural e humana.

Dentre as resistências, 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 infraestrutura são relegados ao segundo plano, atrasando, portanto, as ações que dependem de recursos.

Quanto aos conflitos com o Sistema da Federação das Indústrias do Estado da Bahia (Sistema FIEB), estes implicaram 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 as ações previstas no projeto de implantação do SGI.

No que se refere à perspectiva cultural, a inclusão das gestões ambiental, de saúde ocupacional e de segurança do trabalho solicita uma postura diferenciada da organização em termos de valores e atitudes. Entretanto, verificou-se 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 burocratiza 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 reduzida, ocasionando atrasos por falta de apoio para o planejamento e desenvolvimento das ações previstas.

Verifica-se também, na cultura do SENAI/BA, a presença de alguns resquícios dos antigos paradigmas ambientais voltados às ações de controle ambiental e não de prevenção ambien-

tal. 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 ao desconhecimento das ações de gestão ambiental, assim como ao longo tempo de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade (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 outra dificuldade, decorrente da pouca experiência da equipe na implantação de projetos atinentes ao SGI, a qual desconhece plenamente os custos necessários para suas execução.

Quanto à perspectiva humana, as ações de segurança do trabalho, saúde ocupacional e meio ambiente do SENAI/BA influenciam o contrato psicológico entre seus membros e a organização, principalmente no que tange às ações 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.

Ainda, percebe-se que as ações de saúde ocupacional e segurança do trabalho possuem preponderância sobre as de meio ambiente. Tal fato deve-se mais aos reflexos diretos destas ações sobre os indivíduos do que às ações de meio ambiente em que os reflexos só podem ser percebidos em médio e longo prazo.

Verifica-se também que as ações do projeto tendem a ficar restritas a poucas pessoas, devido ao pouco suporte operacional dado pelo grupo responsável à implantação do projeto. Tal resistência humana também desencadeia a carência de alinhamento da equipe de implantação do projeto com os interlocutores e técnicos. O fato de a equipe ser bastante reduzida e a demanda pelas atividades do projeto serem muitas resulta em 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 pela alta direção de um plano de ação seria necessária para mitigar as resistências mais significativas identificadas por esta pesquisa. Finalmente, recomendam-se os seguintes estudos futuros visando dar continuidade às pesquisas sobre a temática: a) análise do processo de mudança organizacional do SENAI/BA quando finalizada a fase de projeto, a fim de perceber se as resistências alternaram-se e quais medidas foram adotadas para mitigá-las; b) realização de estudos semelhantes sobre processos de mudança em outras organizações para efeito de comparação dos resultados e conclusões.

## REFERÊNCIAS

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

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.

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

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

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.

GREY, C. O feitiço 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.

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

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

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

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

MULLINS, L. *Management 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.

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.

PEREIRA, M; OLIVEIRA, F. O Processo de Aquisição como Estratégia Organizacional Podendo Gerar Vantagem Competitiva : um Estudo de Cas o no Mercado Brasileiro de Distribuição de Combustíveis. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 6, número 2, p. 395-414, Jun. 2013. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/>

[article/view/9170/pdf](http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/9170/pdf)>. Acesso em: 14 jan. 2014.

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

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.

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

SCHEIN, E. H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

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

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

SILVA, G. LACERDA, D. Relações de poder no projeto de economia de comunhão. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 3, p. 76-93, jan./abr. 2010. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/2241/1368>>. Acesso em: 14 jan. 2014.

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.

TREVISAN, M.; NASCIMENTO, L; MADRUGA, L.; NEUTZLING, D.; FIGUEIRÓ, P.; BONZANINI, M. As influências da institucionalização

organizacional na operacionalização da ecologia industrial: possíveis facilidades e obstáculos. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 5, Edição Especial, p. 683-698, DEZ. 2012. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/7724/pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2014.

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.

