

# **IMPACTOS DA MUDANÇA DE GESTÃO EM FUNCIONÁRIOS DE DIFERENTES SETORES DE UM HOSPITAL DE SANTA CASA GAÚCHO**

## **IMPACTOS DEL CAMBIO DE GESTIÓN EN LOS EMPLEADOS DE DISTINTOS SECTORES DE UN HOSPITAL DE SANTA CASA GAÚCHO**

Rosana Damasceno Dias

Orientador: Prof. Dr. Igor Baptista de Oliveira Medeiros

### **RESUMO**

Esse estudo teve como objetivo geral verificar quais são os impactos da mudança de gestão organizacional nos funcionários de diferentes setores de um hospital público gaúcho. Para tanto, a abordagem metodológica utilizada foi qualitativa do tipo descritiva e para a coleta de dados foram utilizadas: a observação participante e entrevista semiestruturada com 19 funcionários. Os resultados apontam que os impactos causados nos funcionários da instituição são assustadores, o temor, o ceticismo, a falta de empatia e a falta de comunicação provocam desconforto, ansiedade, tensão emocional e frustração. Esses fatores afetam e abalam profundamente a saúde mental de todos os funcionários, principalmente, em períodos de troca de gestão devido à mudança de governo. Os resultados apontam também que com a cultura autoritária imposta na instituição por todos os gestores que passaram por lá, prejudica o desenvolvimento das atividades causando assim insucesso quando necessária a mudança nos processos administrativos.

**Palavras-chave:** Mudança organizacional; Impactos das mudanças de gestão; Reações às mudanças organizacionais; Hospital de Santa Casa.

### **RESUMEN**

Este estudio tuvo como objetivo general verificar los impactos del cambio de gestión organizacional en los empleados de diferentes sectores de un hospital público de Rio Grande do Sul. Para ello, el enfoque metodológico utilizado fue cualitativo y descriptivo y para la recolección de datos se utilizó: observación participante y entrevistas semiestructuradas a 19 empleados. Los resultados indican que los impactos causados en los empleados de la institución son atemorizantes, el miedo, el escepticismo, la falta de empatía y la falta de comunicación provocan malestar, ansiedad, tensión emocional y frustración. Estos factores afectan y afectan profundamente la salud mental de todos los empleados, especialmente durante los períodos de cambio de gestión debido a un cambio de gobierno. Los resultados también indican que con la cultura autoritaria impuesta a la institución por todos los directivos que allí laboraron, dificulta el desarrollo de las actividades, provocando fallas cuando son necesarios cambios en los procesos administrativos.

### **Palabras-clave:**

Cambio organizacional; Impactos de los cambios de gestión; Reacciones a los cambios organizacionales; Hospital de Santa Casa.

## **1 INTRODUÇÃO**

Toda mudança na vida de um ser humano, repercute de diversas formas, mexe com seus sentimentos, emoções e percepções. Toda mudança traz à tona a

necessidade de readaptação, inovação e reinvenção no sentido de conectar-se ao novo. A palavra mudar se remete a um recomeço, e as pessoas acabam criando expectativas, e dependendo do ambiente e contexto podem reagir de forma positiva ou negativa, de forma individual ou coletiva. Nas organizações não é diferente, os indivíduos constroem relações no trabalho de acordo com seus interesses, por isso, quando os gestores propõem mudanças organizacionais, observamos as mais diversas reações. Seguindo essa direção, foi escolhido para esse estudo os ‘impactos da mudança de gestão nos funcionários de diferentes setores de um hospital público gaúcho’, esse hospital escolhido é um hospital público que atende a maior parte da população, fica situado na cidade de Santana do Livramento, no Rio Grande do Sul. Para que esse centro hospitalar não fechasse as portas pela segunda vez a prefeitura desse município aderiu pela intervenção dele no ano de 2015. Passando por esse caminho foram observadas de forma direta várias trocas de gestões administrativas, seguindo a troca de gestão municipal, esclarecendo que em algumas trocas de gestão municipal até duas trocas de gestões administrativas foram vivenciadas. Cada troca de gestão foi acompanhada de mudanças organizacionais.

A mudança organizacional é definida como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” (MARQUES et al., 2014, p. 164). Tanto os impactos positivos quanto os negativos fazem diferença no ambiente de trabalho, o que é novo assusta. No caso de uma troca de governo, no âmbito municipal, se existir também a troca de partido os ânimos ficam acirrados, os indivíduos tornam-se mais receosos e aflitos dando margem para um possível pensamento de resistência.

Nesse sentido, o indivíduo simultaneamente é sujeito e ator da mudança. De acordo com a sua percepção de mudança é que surge e se incorpora sua primeira reação, seja de apoio ou de resistência. Essas devem ser percebidas pelos gestores, os quais estão à frente das mudanças e organizações (SILVA; VERGARA, 2003).

Já para Bovey e Hede (2001), o trabalhador pode criar em sua mente interpretações, ideias aleatórias sobre o que irá acontecer, sobre como ele será percebido pelos outros e o que irão pensar ou fazer em relação ao processo de mudança, potencializando a resistência. Assim, para Del Val e Fuentes (2003), “as reações individuais à mudança organizacional ocupam um papel crucial no gerenciamento do processo de mudança e devem ser seriamente consideradas nas ações organizacionais que visam alcançar os objetivos das transformações” (*apud* POLICARPO; BORGES, 2016, p.81).

A nova forma de trabalho gerada pela mudança na maioria das vezes não vai satisfazer as expectativas de todos os servidores, assim sendo pode abalar de forma significativa o vínculo já estabelecido com a organização antes de pôr em prática o que está sendo proposto pela mudança (MARQUES et al., 2014). Nesse sentido, a questão de pesquisa desse estudo visa descobrir: “*Quais os impactos causados pela troca de gestão organizacional nos funcionários de diferentes setores de um hospital público gaúcho?*”

Tendo em vista os fatores que impactam na vida dos funcionários, esse estudo tem como objetivo geral: Verificar quais são os impactos da mudança de gestão organizacional nos funcionários de diferentes setores de um hospital público gaúcho.

Na sequência os objetivos específicos que também contribuirão para a investigação da problemática, são eles: (1) compreender as principais mudanças na organização do trabalho dos diferentes setores; (2) identificar os fatores que causam

mudanças na organização do trabalho dos funcionários e (3) analisar como os mesmos absorvem as mudanças ocorridas com as trocas de gestão.

Já visto por estudos anteriores, que os impactos são reais e relevantes. Se os processos de mudança não têm sido completos fracassos, também é verdade que poucos têm sido sucessos estrondosos (KOTTER,1995 apud HERNANDEZ et al., 2001). Um dos fatores que se destacam nesse desenvolver da implementação da mudança é a resistência dos servidores em relação ao desconhecido; surgem várias dúvidas, além do medo e das incertezas. Para Kurts et al. (1998) a resistência à mudança é uma das principais barreiras a mudanças bem-sucedidas (HERNANDEZ; CALDAS, 2000, p. 32).

Em um panorama geral, as organizações precisam implementar novas mudanças, por outro lado os colaboradores geram expectativas sobre essas mudanças. Um estudo realizado no Município de Sant'Ana do Livramento sobre mudança organizacional foi o de Parada (2019). Todavia, o estudo observou a capacidade organizacional para mudança e as reações à mudança nos funcionários de uma organização privada.

No caso de uma troca de gestão organizacional, também podem ocorrer conflitos dependendo do impacto causado por essas mudanças. Observando os estudos já realizados por Policarpo e Borges (2016), Oliveira (2017), Marques et al. (2018), Faria et al. (2020) e Nascimento e Silva (2020), essa pesquisa justifica-se por ajudar a trazer respostas nessa temática que é pouco explorada academicamente no âmbito da gestão pública municipal, tornando ainda mais relevante o tema abordado no sentido de encontrar respostas para situações que acontecem no contexto do setor público.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O tema da a mudança organizacional é entendida como resultado do somatório de fatores internos e externos que afetam diretamente o funcionamento das organizações” (NASCIMENTO; SILVA, 2020, p. 270). Já a resistência, na visão de Resende et al. (2020), é um fenômeno saudável e positivo. Onde existe um movimento de mudança, os indivíduos com certeza reagem de alguma forma, seja por comportamento resistente ou por comportamento de envolvimento. Por outro lado, temos os atores de liderança, gestores que chegam com novas ideias. Unindo esse conjunto, temos um cenário curioso, onde se procura respostas sobre o desenvolver das atividades e as reações de impacto nos indivíduos. São esses três temas teóricos que iremos explorar a seguir: mudança organizacional; reações à mudança e resistência à mudança em organizações públicas.

### **2.1 Mudança organizacional**

Alguns autores mencionam modelos de mudança organizacional. Motta (2004) destaca modelos fundamentados em premissas como: (a) Estratégica que fala em um sistema aberto que visa a interação entre organização e seu ambiente; (b) Estrutural que indica que a organização funciona como um sistema de autoridade responsabilidade; (c) Tecnológica que se preocupa com as técnicas e métodos e divisão do trabalho; (d) Humana, elemento central, indivíduos e grupos com suas subjetividades; (e) Cultural, acontece quando existe uma ação coletiva por meio dos esforços dos indivíduos para modificar seus esforços e costumes. A intenção é

internalizar novos valores; (f) Política: fundamenta-se nas relações de poder (MARRA et al., 2020, p.182).

Dentre alguns tipos de mudanças organizacionais identificadas ao longo de pesquisas já realizadas, apresentam-se duas que os autores Burke e Litwin (1992) propõem em seus estudos: a mudança transformacional e a mudança transacional. Quando falam sobre a mudança organizacional do tipo transformacional, os autores Domingos e Neiva (2014, p. 122) entendem que ela “possui grande impacto, consequência da interação e das pressões do ambiente externo, demandando novos comportamentos dos empregados e alterando toda a organização”. Dessa forma, esse tipo de mudança sinaliza uma ruptura com padrões anteriores atingindo a organização como um todo. Quanto à outra forma de mudança organizacional, ela é denominada de transacional. A explicação da mesma pode ser melhor definida na citação a seguir:

é gerada pela atuação interna da organização sobre fatores individuais, grupais e organizacionais que estão relacionados às operações (transações) do dia a dia dos indivíduos no ambiente organizacional. Ela altera apenas alguns aspectos da organização e, pressupondo a estabilidade externa, faz pequenos ajustes continuamente visando à eficiência organizacional. Ela não exige alteração da identidade, dos valores ou da missão (DOMINGOS; NEIVA, 2014, p.122).

Esses tipos de mudanças trazem reflexões importantes sobre os impactos causados na vida dos indivíduos e nas organizações, esses podem ser mensurados de acordo as propostas apresentadas ou impostas. A necessidade de compreender o fenômeno da mudança organizacional, dos comportamentos e atitudes de resistência diante da implantação vem despertando grande interesse dos cientistas (POLICARPO; BORGES; ALMADA, 2018; MARQUES; BORGES; ALMADA, 2018).

## **2.2 Reações à mudança nas organizações**

No triângulo gestores, servidores e reações originadas pelo impacto da mudança organizacional deve existir uma comunicação clara e contínua para que o desenvolvimento das atividades flua normalmente. Os gestores precisam observar as reações. Para Bressan (2004), a reação mais comum à mudança organizacional é a resistência.

Isso nos leva a uma reflexão profunda porque estamos falando em pessoas, sentimentos, reações que afetam o desenvolvimento de uma organização. O papel dos gestores é fundamental assim como dos servidores, o processo de implementação de mudança depende das relações construídas ao longo do desenvolvimento desse processo. Kotter e Schlesinger (2008) afirmam que “muitos gestores subestimam a variedade de reações à mudança e os seus poderes para influenciar essas respostas” (apud RESENDE et al., 2020, p.183).

Gestores e servidores devem estar em constante comunicação para que o desenvolvimento das atividades aliado à mudança possa dar uma resposta positiva. Mesmo os gestores estando à frente da organização devem estar preparados para o que vão encontrar pela frente, as reações adversas à mudança podem fazer a diferença de forma negativa na organização em todos os aspectos. Até que ocorra o equilíbrio onde todos queiram alcançar o mesmo objetivo existe um caminho complexo de adaptação.

Assim, como já apresentado, compreender as principais mudanças, identificar os motivos que causam essas mudanças, analisar como os servidores municipais

absorvem essas mudanças são os objetivos específicos que norteiam esse estudo. Segundo Domingos e Neiva (2014, p.120):

à identificação de fatores que possam influenciar a mudança e o conhecimento da percepção dos seus membros sobre a existência ou não desses fatores na organização são pontos relevantes para todos aqueles responsáveis pela gestão administrativa de instituições públicas em processo de mudança especialmente no que se refere ao gerenciamento das pessoas antes, durante e depois da implementação desse processo.

O indivíduo é o agente principal quando se fala em mudança organizacional, dele parte as reações em relação a organização, em relação aos seus colegas, em relação a sociedade e em relação consigo mesmo (SILVA et al., 2003 apud RESENDE et al., 2020, p.185).

Para Neiva (2004), os indivíduos apresentam tendência a manter um nível de equilíbrio em suas relações, com isso podem apresentar dois comportamentos frente às mudanças sendo o primeiro favorável, ou seja, de aceitação da mudança ou pode mostrar-se resistente à mudança por ceticismo ou temor (PARADA, 2019).

Segundo Del Val e Fuentes (2003), “as reações individuais à mudança organizacional ocupam um papel crucial no gerenciamento do processo de mudança e devem ser seriamente consideradas nas ações organizacionais que visam alcançar os objetivos das transformações”. Assim, refletindo sobre os tipos de reação à mudança, observa-se que a aceitação é um comportamento que vem a contribuir no processo de mudança. Entretanto, o ceticismo, por descrença no processo, ou o temor por perder algo do seu interesse, são dois comportamentos que vêm revestidos de resistência. Logo, ambas as reações devem ser observadas por quem está à frente do comando da organização, seja ela pública ou privada. O enfoque da resistência será explorado mais no tópico subsequente.

### **2.3 Resistência à mudança em organizações públicas**

A expressão “resistência a mudanças” geralmente é creditada à Kurt Lewin (1947 apud HERNANDEZ et al., 2001), para ele as organizações poderiam ser consideradas processos em equilíbrio quase-estacionário, ou seja, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade que mantém em equilíbrio ao longo do tempo.

De fato, um dos fatores mais comentados por diversos autores é a resistência observada quando se fala em mudanças organizacionais. Segundo Hernandez e Caldas (2001, p. 40):

quando a resistência tem uma natureza ativa, o indivíduo tentará de todas as formas possíveis evitar que a organização mude ou inove, podendo adotar como consequência, diferentes comportamentos: protestos, sabotagem ou enfrentamento. O comportamento do indivíduo que tem uma rejeição inicial passiva, por sua vez é diferente: ele pode simplesmente ignorar as mudanças ou agir como se nada tivesse acontecido.

Compreendendo o tema “resistência à mudança” é perceptível notar que o indivíduo quando percebe que a proposta de mudança é aceitável e vai ao encontro com suas expectativas e interesses sente-se estimulado, e procura saber mais sobre a mudança proposta, seja de inovação, de tecnologia, de estratégia ou de outro tipo de implementação, partindo assim, para o início de um comprometimento com a

organização a qual faz parte ou vai fazer parte (HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 40). Esses dois fatores, mudança e resistência como outros, realmente causam impacto na vida dos servidores de forma clara e visível (SILVA; ARAUJO; VAZ, 2009).

Segundo Hernandez e Caldas (2001, p. 41) “tão importante quanto a análise das causas da resistência, particularmente para a mudança organizacional, é a identificação dos grupos e indivíduos que terão maior inclinação a resistir à mudança e das razões desse comportamento”. Nesta questão a importância do papel dos gestores ou líderes como alguns autores mencionam é fundamental ter em vista que para as mudanças darem certo, é necessário que exista uma comunicação constante e clara quanto suas intenções e objetivos a serem atingidos com a participação de todos.

Hernandez e Caldas (2001); Motta (2004) e Marques et al. (2014) discutem os pressupostos da mudança na perspectiva dos indivíduos e grupos, a partir de diversas abordagens, com a finalidade de orientar os agentes de mudança a realizar as escolhas e desenvolver habilidades que auxiliem no processo da implantação da mudança (RESENDE et al., 2020, p.180)

Segundo Bressan (2004), a resistência individual está relacionada às características subjetivas e pessoais, enquanto a resistência organizacional diz respeito à inércia estrutural e do grupo, à falta de liderança, na condução do processo e as percepções de ameaça em relação aos grupos informais instalados (apud NASCIMENTO et al., 2020, p. 273).

Partindo do objetivo geral desse estudo que é: verificar quais são os impactos causados da mudança de gestão organizacional nos funcionários de diferentes setores de um hospital gaúcho, observamos caminhos norteadores que nos levam em direção à resistência, comportamentos variados, interesses individuais e coletivos e às relações entre gestores e funcionários.

No sentido amplo, sempre se foi observado organizações públicas como repartições públicas, popularmente dito, o que existe por trás dessas repartições são relações entre pessoas em prol de um objetivo comum que envolve toda a sociedade, mudanças acontecem a todo o tempo. Os membros que fazem parte dessas organizações são pessoas passíveis as essas mudanças, as reações são diversas, os impactos são diversos e é nesse sentido que esses estudos vêm para contribuir para reflexão desses impactos na vida dos funcionários.

Os gestores como parte fundamental da organização devem ter ciência de suas responsabilidades e saber lidar com as mais diversas reações e adotar estratégias até que o grupo consiga trabalhar de forma equilibrada e harmoniosa. E juntamente com o grupo os gestores precisam se ajustar as novas mudanças também, o diferencial entre eles, é que os gestores estão no centro do comando com seus instrumentos e inovações. Mas estar no comando não quer dizer que o poder que o gestor tem nas mãos é absoluto, assim como os comandados precisam das orientações dos gestores, os mesmos precisam contar com seus colaboradores para que exista um trabalho eficiente e eficaz, no qual os serviços prestados sejam de qualidade.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A abordagem metodológica desse estudo é qualitativa do tipo descritiva. Qualitativa no intuito de representar as versões, expectativas e frustrações dos participantes. Esses, são funcionários de um hospital público gaúcho, buscando analisar como eles percebem e reagem a cada troca de gestão.

A pesquisa será descritiva “que vai além da simples identificação da existência de e relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação” (GIL, 2008, p. 28). Como se trata de um tema já bem explorado na literatura, esse estudo procurará replicar os construtos teóricos já elaborados descrevendo no contexto da gestão municipal de Sant’Ana do Livramento.

O método de estudo utilizado é o estudo de caso. Segundo Gil (2008, p.28) é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de estudo de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Ainda, para Yin (2005, p. 32), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. Para essa pesquisa foram utilizadas como fontes de evidência: a observação direta e participante desta pesquisadora, e entrevista semiestruturada.

A observação participante, segundo Lima et al. (1999, p. 132), “é a técnica de dados menos estruturada que é utilizada nas ciências sociais, pois não supõe qualquer instrumento específico que direcione a observação”. As observações direta e participante foram escolhidas como técnicas de coletas de dados, visando a possibilidade de se adaptar uma série de situações as quais não teríamos acesso por meio das indagações aos funcionários. Assim, a observação se concentrou nos setores do hospital público gaúcho mencionado.

A última técnica utilizada foi a entrevista semiestruturada que, de acordo Gil (2008, p. 109), pode-se definir como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação. O roteiro foi o instrumento de coleta da entrevista e o mesmo consta no Apêndice A desse artigo.

O público-alvo da entrevista foi formado pelos funcionários de diferentes setores do Centro Hospitalar. Foram escolhidos todos os setores, para que se possa alcançar os objetivos do estudo. O quadro 1 apresenta as características de cada entrevistado.

Quadro 1 – Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Escolaridade	Tempo de serviço	Função
Entrevistado 1	30 anos	Ensino Médio	10 anos	Compras
Entrevistado 2	31 anos	Ensino Técnico	9 anos e seis meses	Enfermagem (Ala 1)
Entrevistado 3	31 anos	Ensino Técnico	9 anos e quatro meses	Téc. Enfermagem, condutor (SAMU)
Entrevistado 4	32 anos	Ensino Superior	1 ano e sete meses	Farmacêutica (Farmácia)
Entrevistado 5	32 anos	Cursando Ensino Superior	10 anos	Atendente de Farmácia
Entrevistado 6	33 anos	Ensino Técnico	10 anos	Técnico de Enfermagem (Ala 1)
Entrevistado 7	35 anos	Ensino Médio	9 anos	Técnico de Enfermagem (Ala 2)
Entrevistado 8	35 anos	Ensino Superior	3 anos e 5 meses	Nutricionista
Entrevistado 9	36 anos	Ensino Técnico	9 anos	Técnico em Radiologia (Setor de Raio x)

Entrevistado 10	38 anos	Ensino Médio	1 ano	Técnico de Enfermagem (Maternidade)
Entrevistado 11	42 anos	Ensino Técnico	9 anos	Auxiliar de Escritório (Traumatologia)
Entrevistado 12	48 anos	Ensino Médio	10 anos	Atendente de Nutrição
Entrevistado 13	52 anos	Ensino Médio	1 ano	Auxiliar Administrativo
Entrevistado 14	57 anos	Ensino Médio	8 anos e 8 meses	Setor de Higienização
Entrevistado 15	58 anos	Ensino Médio	30 anos	Coordenadora do Same (Arquivo Médico)
Entrevistado 16	64 anos	Ensino Fundamental incompleto	35 anos	Pedreiro (Setor de Manutenção)
Entrevistado 17	65 anos	Ensino Médio Curso de Contabilidade	30 anos	Coordenadora de Setor Financeiro
Entrevistado 18	72 anos	Curso Superior	36 anos	Enfermeira-Parteira Maternidade
Entrevistado 19	69 anos	Ensino Médio	30 anos	Coordenadora de Lavanderia

Fonte: elaborado pela autora.

Os entrevistados têm entre trinta e setenta e dois anos de idade. A maioria concluiu o Ensino Médio, sendo oito dos entrevistados, além de seis possuírem Ensino Técnico, três concluíram o Ensino Superior, um está cursando o Ensino Superior e um não concluiu o Ensino Fundamental. Com relação ao trabalho, o tempo de serviço varia de funcionários com um ano até com trinta e seis anos, sendo este o mais experiente. Dentre eles, o tempo de serviço varia e todos passaram por mudanças organizacionais.

A técnica de análise de dados foi interpretativa que, segundo Gil (2008), “a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriores”. Essa técnica de análise de dados foi realizada a partir do término da coleta de dados, ressaltando a realidade do grupo pesquisado com o foco da pesquisa.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta análise dos resultados está organizada em três principais tópicos. O primeiro sobre os fatores que impactam mudança organizacional. Em seguida, a capacidade organizacional para mudança e, por fim, as reações dos funcionários às mudanças propostas pela organização.

### 4.1 Mudanças organizacionais e seus principais fatores na Santa Casa

Quando perguntados sobre como eles veem os fatores de comunicação em processos de mudança na organização, as opiniões foram divididas entre boa e falha. A exemplo do entrevistado 6 que acha boa a comunicação no sentido do feedback ser mútuo. Quanto aqueles que acham a comunicação falha, eles relacionam a boa vontade dos gestores com a falta de esforço de comunicação por parte dos funcionários, relato do entrevistado 15.



Pela observação participante vivenciada pela autora desse estudo, foi evidentemente percebido que a cada troca de gestão na instituição, a comunicação foi vista por dois olhares, como boa ou falha. O fator comunicação é um item fundamental para o desenvolvimento das novas propostas de trabalho. O trabalhador pode criar em sua mente interpretações, ideias irracionais sobre o que irá acontecer, sobre como ele será percebido pelos outros e o que irão pensar ou fazer em relação ao processo de mudança potencializando a resistência (BOVEY, et al. 2001 apud DOMINGOS; NEIVA, 2014). Cabe ressaltar que a política adotada ao longo dos anos pela instituição sempre foi de forma autoritária, onde até hoje o que os gestores ditam se torna lei, sem discussão com demais. Essa situação foi vivenciada pela maioria dos entrevistados. Com relação a isso, o entrevistado 11 relata que “existem falhas na comunicação”, existem informações que não passam por todos os setores, “alguns são beneficiados e outros não”. Além disso, o entrevistado 12 complementa que:

[...] os comunicados são colados no ponto de entrada e saída dos funcionários, onde eles vão passando uns para os outros as informações. As vezes as mudanças num setor influenciam em outro setor, acabamos sabendo das mudanças nas ações do dia a dia e nem sempre por comunicados, o processo se torna lento (ENTREVISTADO 12).

De fato, as mudanças organizacionais são acompanhadas de fatores que fazem a diferença no desenvolvimento das atividades, e o fator comunicação se não for claro, preciso e entendido, as ações se perdem, cada um reage como entende. Para Fraga e Lopes (2009), “as pessoas nas organizações aprendem a lidar com as relações em seu ambiente, e as mudanças existem devido às necessidades de ajustes que são percebidas de maneiras diferentes, o que resulta em variadas reações”. Logo, quando a comunicação não é vista como um fator extremamente importante, como no caso da organização escolhida para esse estudo, não existirá uma relação saudável entre funcionários e gestores. Foi observado, a partir das palavras boa e falha, a indiferença por parte dos funcionários, visto que a comunicação formal do jeito que é imposta já está se tornando rotineira. Trocam-se os gestores e a cultura organizacional continua a mesma: “ordens são dadas e devem ser executadas sem questionamentos”, segundo a fala do entrevistado 16.

Triste realidade para os dias de hoje em que o mundo é tecnológico e com vários caminhos a seguir. Inúmeras são as estratégias que poderiam ser escolhidas para essa organização, existem inúmeras formas de mudança organizacional, segundo Motta (2004), mas elas não foram adotadas pelas gestões do caso em questão.

Ainda, em toda organização, independentemente do tipo, existem pessoas que compartilham do mesmo espaço de trabalho, logo passam a ter uma relação de convívio em que constroem relações, sejam por afinidades ou pela troca de informações e experiências. É natural do ser humano construir relações, é natural do ser humano interagir com outros seres humanos. Na instituição onde foi realizado o estudo, as relações entre os funcionários são de sinergia positiva o que colabora e muito no desenvolvimento dos processos, das atividades, tornando-se assim um ambiente pacífico.

Durante as mudanças organizacionais, as relações interpessoais fortaleceram-se tanto em vista a adaptação de todos às mudanças. As expectativas em relação a essas, fizeram com que além de externas, as mudanças fossem internas também. Observou-se que ao compartilharem sentimentos, emoções e pensamentos, as

relações tornaram-se um alicerce de apoio para que pudessem enfrentar os novos desafios. Exemplificando esse pensamento, houve uma situação em que noventa e seis funcionários foram demitidos em uma troca de gestão. A comoção entre os funcionários foi geral, o desespero e a dor eram de todos.

Houve uma mobilização intensa dos funcionários e chamaram o Sindicato dos Trabalhadores da Saúde, na esperança de que aquela situação fosse revertida. Nesse momento, foi percebida a intensidade das relações construídas naquele lugar. A situação não se reverteu, pelo contrário, a mudança organizacional do momento trouxe o acúmulo de trabalho para os funcionários que lá permaneceram, aumentando a tensão, o estresse, a exaustão e outros percalços que se demonstravam na saúde mental dos funcionários.

A ausência dos noventa e seis funcionários demitidos, era vivida como luto e vista como uma enorme injustiça. Os olhares de tristeza e decepção tomaram lugar das palavras que se silenciaram. Trazer para uma organização, uma mudança organizacional sem medir as consequências das ações gera um risco enorme para o desenvolvimento da mesma. Assim como os recursos financeiros são importantes, os recursos humanos são fundamentais, sem eles não há desenvolvimento nos processos.

A instituição escolhida para esse estudo tem em seu nome Santa Casa, ela sempre acolheu as pessoas sem distinção, sempre procurou atender as pessoas da melhor forma possível. Durante os anos de sua existência ela foi acumulando dívidas, que não conseguem ser pagas até hoje. A Santa Casa passa por sérios problemas, e precisa ser tratada como um paciente que necessita cuidado e que possui muitas chances de cura.

## **4.2 Capacidade organizacional para mudança**

Nessa etapa foi percebido que os funcionários dessa instituição estão sempre dispostos a colaborar, pois veem a instituição como sua segunda casa e a maioria acredita em tempos melhores, porque a cada troca de gestão trouxe alguma melhoria. Existe um relato que diz que “em geral o trabalho com pessoas pode apresentar resistência por parte de algumas pessoas, mas na maior parte é satisfatório”, dito pelo entrevistado 8.

Foi percebido também que sobreviver a cada troca de gestão não foi fácil, alguns foram demitidos e, tempos depois, readmitidos. Assim, o que realmente os impulsionam a acreditar em tempos melhores é a união entre os funcionários longe dos olhos dos gestores. Assim, foi relatado pelo entrevistado 8 “quando um colega é readmitido a felicidade é de todos”.

Com a observação participante, foi possível constatar que a união dos funcionários em prol da organização é marcada pelo total empenho em suas funções mesmo não contando com a falta de motivação dos gestores. Os mesmos sabem que não terão seu trabalho reconhecido, mas o que fazem é muito mais que uma simples tarefa, é considerado por eles um ato de amor, tanto pela organização, quanto por aquelas pessoas que não conhecem e precisam do serviço de saúde para sua recuperação. Foi claramente evidenciado que todas as vidas importam e todos devem ser tratados da melhor forma possível.

Mesmo sob tensão a cada troca de gestão, identificou-se a noção de responsabilidade pela vida dos desconhecidos e percebeu-se que o funcionamento da organização de forma eficaz era o fator primordial na visão dos funcionários. Esses

passavam por adversidades que os fortaleciam para continuarem trabalhando. A exemplo de uma situação observada e vivenciada pela autora do estudo, em um determinado período, com salários há três meses atrasados, os funcionários sentiram a necessidade por não ter sequer um pão para tomar café, mas os mesmos se juntavam em pequenos grupos para dividir o pouco que tinham. Quem conseguia algo para comer com vizinhos ou parentes levava para o organização para dividir com os colegas. Contudo, para a surpresa de todos, veio uma ordem da gestão para que tomassem o café com tempo contado e em duplas. Esse tempo era de quinze minutos e dependendo do setor o deslocamento já gastava boa parte deste tempo. O combinado entres os funcionários mudou, a mesa ficava posta com a promessa de que todos pudessem se alimentar. Na mesa, observou-se a existência de café, açúcar, água quente, alguns pares de pão e bolachinhas que os colegas da cozinha colaboravam quando sobrava do café dos pacientes. Em outras palavras, os funcionários criaram mecanismos para assegurar o atendimento às mudanças advindas da gestão, mas não havia contrapartida.

Assim, esse estudo se corrobora com Nascimento et al. (2020), sobre a capacidade organizacional para mudança, ao destacarem que em organizações nas quais há um precipício entre comandantes e comandados – ou patrões e empregados no dito popular – dificilmente existirá um trabalho de sucesso com resultados efetivos, apenas ações mecânicas e indivíduos frustrados.

### **4.3 Reações dos funcionários às mudanças organizacionais**

Nesse tópico foi observado que os funcionários com mais tempo de serviço responderam que a cada gestão não há um seguimento no trabalho que estava sendo executado. A frustração é eminente mesmo a maioria estando disposta a encarar novos desafios.

Outros relataram que nem todos os setores sofrem mudanças e que a adaptação a nova forma de trabalho é tranquila. A mudança de gestão está se tornando rotina visto que a instituição está sob intervenção do governo municipal. A cada mudança de gestor municipal, muda a gestão na instituição. Também foram observadas as reações dos funcionários a cada troca de gestão administrativa. Nas primeiras vezes, as expectativas eram enormes, a maioria acreditava em tempos realmente melhores, com direitos trabalhistas respeitados, melhoria nas condições de trabalho e no trato com as pessoas.

Surgiram outras trocas e os ânimos mudaram até surgirem os primeiros decepcionados, assim relatado pelo entrevistado 13: “quando a gente pensa que a coisa vai dar certo, troca tudo”, e complementando esse relato o entrevistado 17 relata: “quando parece que vai engrenar o motor da máquina mandam reiniciar o processo de forma diferente”. Isso vem ao encontro de Fraga e Lopes (2009), ao concluírem que os indivíduos em cada organização aprendem a lidar com as relações em seu ambiente de trabalho, sendo as mudanças necessárias em função de ajustes que são percebidos de maneiras diferentes, gerando variadas reações. Foram perceptíveis as reações de desconforto a cada mudança organizacional, a readaptação foi feita por diversas vezes, tornaram-se desgastantes e posteriormente tornaram-se rotineiras. Algumas mudanças trouxeram melhorias, mas também trouxeram bastante tensão e trabalho dobrado.

Cada proposta imposta pelos gestores apresentavam formas diferentes de trabalho, que na prática nem sempre davam certo ou não vinham de encontro com a

realidade da organização. Fato identificado na observação participante, onde a exemplo do material ofertado para o setor de higienização, eram de péssima qualidade e era cobrado excelência no trabalho para evitar contaminação dentro da organização. A Contradição explícita nesse caso entre desenvolver atividades de forma eficaz e trabalhar com matérias de péssima qualidade alteravam as reações dos funcionários eles querendo ou não. As reações deveriam ser compreendidas pelos gestores, mas nesse caso, nessa organização não há diálogo direto com quem realmente executa as tarefas impostas por esses gestores. E para realizarem as atividades impostas, na maioria das vezes, os funcionários compravam seus próprios materiais. Durante a produção desse estudo, os mesmos compraram seu próprio uniforme de trabalho, visando o seu conforto e aparência digna para a instituição. Salienta-se que o pedido de uniformes foi feito a direção da instituição, mas a resposta negativa veio e já era esperada sem surpresa. As reações a cada troca de gestão, a cada troca de proposta mexe não só com os funcionários, mexe no contexto todo.

#### **4.3.1 Atitudes de Ceticismo e Temor**

Nessa etapa foram percebidos sentimentos de temor no sentido de perder o emprego, perder conquistas trabalhistas como por exemplo a insalubridade. Mesmo que a maioria dos entrevistados se demonstrou tranquila no sentido do seu comprometimento com a instituição, a tensão entre os funcionários é geral nos períodos de mudança, pois em cada troca de gestão surgiram demissões.

Alguns acreditam no comprometimento do seu trabalho, fator que não tem valia nenhuma diante de quem detém o poder, não importa o tempo de serviço, cargo, competência ou qualquer outro fator. O que vale é a ordem do novo formato de trabalho. Nessa linha, há o relato do entrevistado 16 que diz: “todos chegam com falsa boa vontade, mostram as garras, exigem um serviço bem feito sem ao menos perguntar se temos boas ideias para colaborar e a primeira coisa que falam é em diminuir pessoal”.

A vida dentro de uma instituição como essa não é para qualquer um, a pressão psicológica é até hoje o principal fator que prejudica a saúde mental dos funcionários independente do cargo ou função. Isso se coaduna com os achados de Oliveira et al (2017), ao afirmarem que o processo de mudança causa incertezas que afetam os indivíduos psicologicamente. Existem casos dentro dessa organização em que alguns funcionários estão afastados por doenças de cunho psicológico. Os casos mais graves constatados pela observação participante é de funcionários internados no setor de psiquiatria no mesmo hospital onde trabalham. Esse é um dado preocupante de se constatar, mas revelam a realidade nua e crua dos impactos causados por mudanças organizacionais impostas a todo custo.

Em uma organização onde as mudanças propostas visam somente o funcionamento das atividades sem o compromisso com os recursos humanos, não tem como haver um desenvolvimento de sucesso. A saúde mental das pessoas que trabalham na organização reflete na produtividade das ações. Segundo Davis e Newstrom (2001), “todas as mudanças geram para o indivíduo algum custo ou benefício. Os custos podem ser financeiros, sociais e inclusive psicológicos, que podem afetar a saúde dos empregados, tanto no físico como mental e gerar estresse sobre carga e tensão”.

Assim, na instituição escolhida para a pesquisa foi observada a falta de compromisso dos gestores para com os funcionários que são peça importantíssima

para o funcionamento da mesma. Não é possível aceitar a desumanidade dentro de uma instituição onde se fala em vida e saúde. O ceticismo e o temor caminham juntos com a esperança e a dedicação em cada funcionário da instituição. Exemplificando com a observação participante, na ausência de um colega de trabalho num setor, os outros se revezam para realizar as tarefas do colega, fazem hora extra se for o caso, mesmo que estas não sejam pagas pela instituição. Isso ocorre porque, visando à redução de custos, os gestores preferem descontar em dias de folga.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo geral verificar quais são os impactos da mudança organizacional nos funcionários de diferentes setores de um hospital público gaúcho. A percepção clara que se teve dos impactos foi de temor, tensão, expectativas frustradas e o maior impacto de todos foi no abalo da saúde mental dos funcionários. A necessidade de se ter um emprego remunerado mesmo com um atraso gritante no salário é o fator principal para continuarem trabalhando ali. Já não é de hoje que a instituição sofre por problemas financeiros, assim evidenciamos que a cada troca de gestão, a cada troca de mudança nas atividades, os funcionários sentem-se retraídos e desconfiados em relação ao desconhecido, tornando-se assim um ambiente tenso que colabora para o abalo da saúde mental de todos.

Como primeiro objetivo específico o estudo teve como direção compreender as principais mudanças na organização do trabalho nos diferentes setores. Constatou-se que em cada troca de gestão, as atividades não foram contínuas. Notou-se que sempre teve um recomeço, com novas ordens, seguindo o ritual de cultura autoritária da instituição. Assim identificaram-se os fatores que causam impactos gerados pelas mudanças na organização do trabalho, como: a falta de empatia e respeito entre gestores e funcionários, a falta de comunicação, a imposição de atividades, o temor pela perda do emprego ou de função e, principalmente, o fator salário, que não é pago em dia por muitos anos. Alcançou-se, assim, o segundo objetivo específico já citado anteriormente no estudo.

Finalizando as respostas do estudo, apresenta-se o último objetivo específico, que foi analisar como os funcionários absorvem as mudanças ocorridas com as trocas de gestão municipal e administrativa. A análise foi clara, o ceticismo, o temor, as incertezas e o amor pela instituição são vistos a olhos nus. Da mesma forma que cada mudança administrativa é imposta, não se observou um diálogo pelo desenvolvimento da instituição entre chefias e funcionários. Foram evidenciadas demissões, trocas de funções, trocas de funcionários nos setores, readmissões e entrada de novos funcionários. Paralelo a isso, observou-se que alguns funcionários com vários anos de serviço passaram pela demissão e, posteriormente, readmissão. Isso se deve ao apego pela instituição e a necessidade de trabalho remunerado, mesmo com atraso.

Quando foi proposta a pesquisa para esse estudo, foram percebidas limitações. Após a permissão dada pela instituição para que se fizessem as entrevistas, a questão da discricção foi a mais ativa. Ninguém queria ser identificado, a entrevista deveria ser curta e rápida, respondida de próprio punho, sem gravação. A maior limitação foi pelo tempo de duração das entrevistas, mais curtas do que o esperado em função deste temor em conceder a entrevista. Foi observado através das respostas, o receio de colocar a real verdade por trás de cada uma delas em vários entrevistados.

Para a entrevista gravada, a resistência foi a grande vilã para esse estudo. Mesmo para aqueles que foram demitidos da instituição, gravar uma entrevista estava fora de questão pelo fator da identificação que pudesse ter pela voz caso vazassem

os áudios da entrevista. Dos poucos que aceitaram gravar as entrevistas, foram resistentes até o último momento, alguns desmarcaram e não quiseram gravar.

Ao final desse estudo constatou-se que a observação participante foi uma técnica de grande valia para esse estudo, sendo esta técnica encorajada para as futuras pesquisas. O tema abrange assuntos importantes e retrata a fundo os componentes de uma organização e seus enlaces que podem apresentar um trabalho de sucesso ou de fracasso. Esse estudo vem para contribuir com a reflexão sobre a atuação da gestão de pessoas e recursos humanos em organizações hospitalares, principalmente, de hospitais Santa Casa.

## REFERÊNCIAS

BURKE, W. W.; LITWIN, G. A causal model of organizational performance and change. **Journal of Management**, v. 18, n. 3, p. 523-545, 1992.

BRESSAN, Cyndia Laura. **Mudança Organizacional: uma visão gerencial**. In: I Seminário de Gestão de Negócios, v. 1, 2004.

DAVIS; K.; NEWSTRON, J. **Comportamento humano no trabalho**: Uma abordagem psicológica. São Paulo: Cengage Learning, 2001

DOMINGOS, S. G.; NEIVA, E. R. Percepção dos funcionários sobre Mudanças Transacionais e Transformacionais em uma organização pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 2, p. 118-138, 2014.

FARIA, M. C. C.; MARRA, A. V.; RESENDE, D. D. Reações à Mudança: Implantação do Ponto Eletrônico em uma Prefeitura. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 2, p. 260-278, 2020.

GIL, C. A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HERNANDEZ, J. M. C; CALDAS, M. P. Resistência à Mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.2, p.31-45, Abr / jun., 2001.

LISBOA, V. F et al. Fatores de Resistência no Processo de Implementação de um Modelo de Avaliação de Desempenho em um Órgão Público, **Revista Gestão Operacional**, Santa Catarina, p. 92-109, 2018.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G.; ALMADA, L. Resistir ou Cooperar? Analisando os Fatores que Influenciam as Reações Individuais à Mudança Organizacional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 2, p. 195-212, 2018.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G.; ALMADA, L. Resistência à Mudança Organizacional e Estresse no Trabalho. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 15, n. 1, p. 8-24, 2016.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; REIS, I. C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 41-58, 2016.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; MORAIS, K.; SILVA, M. C. Relações entre Resistência a Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 2, p. 161-175, 2014.

MEDEIROS, C. R. O.; LOPES, R. C.; POSSAS, M. C. Cultura e Mudança Organizacional: o Processo de Incorporação e suas Implicações sociais. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 11, n. 3, p. 97-110, 2013.

NASCIMENTO, M. F.; SILVA, H. T. Reformas Administrativas do Estado: O Caso da Reestruturação Promovida na Secretaria de Desenvolvimento Social de Minas Gerais. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. Edição Especial C, p. 264-283, 2020.

NEIVA, E. R. **Percepção de mudança individual e organizacional**: o papel das atitudes e das características organizacionais. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

OLIVEIRA, J. M.; ESTIVALETE, V. F. B.; MOURA, G. L.; CAMPOS, S. A. P. Para Além de Meras Presunções, são os Servidores Públicos Resistentes a Mudanças?. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 15, n. 3, p. 91-114, 2017.

PARADA, Aline Fonseca. **Os reflexos das atitudes na capacidade organizacional para mudança**. 31p. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Santana do Livramento: Universidade Federal do Pampa, 2019.

PAIVA, D, S; ANDRADE, J, C, S, Resistência à Mudança Organizacional: Análise do Processo de Implementação do Sistema de Gestão Integrada no Senai-BA. **Revista de ADM. UFSM**, Santa Maria, v.6, n.3, p. 614-632, Set, 2013.

POLICARPO, R. V. S.; BORGES, R. S. G. Mudança Organizacional: Os Efeitos dos Estilos de Liderança no Comportamento dos Trabalhadores. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 45, p. 78-102, 2016.

POLICARPO, R. V. S.; BORGES, R. S. G.; ALMADA, L. Liderança e Reações Individuais à Mudança Organizacional. **Revista Ciências Administrativas**, v. 24, n. 2, p. 1-19, 2018.

RADONS, D. L.; GOMES, T. C.; ESTIVALETE, V. F. B.; LÖBLER, M. L.; MOURA, G. L. Mudança e Conflito Organizacionais: O que Revelam as Publicações Internacionais?. **Revista de Administração da Unimep**, v. 18, n. 4, p. 25-47, 2020.

RESENDE, D. D. et al. Reações à Mudança Organizacional: Estudo em uma rede de combustível. **Revista de Administração da Unimep**, v.18, n.4, pp 180- 185, Set/ Dez, 2020.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003.

VAL, M. P.; FUENTES, C M. "Resistance to change: a literature review and empirical study". **Management Decision**, v. 41, n. 2, p. 148-155, 2003.



## **APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista adaptado de Parada (2019)**

### **BLOCO A – PERFIL DOS ENTREVISTADOS**

1. Idade.
2. Escolaridade
3. Tempo de serviço
4. Função

### **BLOCO B – FATORES TRANSFORMACIONAIS**

1. Como você vê a comunicação entre os setores da instituição?
2. Você sente que suas necessidades e de seus colegas são atendidas pelos meios formais de comunicação?
3. Na hora de implementar mudanças, como você avalia a atuação dos novos gestores?

### **BLOCO C – FATORES TRANSACIONAIS**

1. Qual o grau de autonomia você têm para propor mudanças na sua rotina de trabalho?
2. Na sua opinião, como é o trabalho em equipe?
3. Os chefes estimulam o trabalho em equipe?
4. Na sua opinião, existem tarefas que você considera desnecessárias na rotina do seu trabalho?
5. Como você avalia a orientação dos cargos de chefia para cumprir novas tarefas sob sua responsabilidade?

### **BLOCO D – ATITUDE DE ACEITAÇÃO**

1. Qual a sua opinião sobre as mudanças em cada troca de gestão?
2. Como você se sente/sentiu diante de mudanças realizadas em seu setor?
3. Mudanças na troca de gestão contribuíram para o seu crescimento profissional ou pessoal?

### **BLOCO E – ATITUDE DE CETICISMO**

1. Quando começam processos de mudanças no seu setor, como costuma ser a implementação?

### **BLOCO F – ATITUDE DE TEMOR**

1. Quando os novos gestores ingressam a cada gestão, você alguma vez temeu perder seu cargo? Explique.

2. Você já sentiu prejudicado(a) ou perdeu algum benefício que já tenha conquistado após a implementação de alguma mudança organizacional?
3. Você acredita que as mudanças a cada gestão prejudicam o andamento do trabalho?