



# IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA: UM ESTUDO DE CASO DAS RESISTÊNCIAS À MUDANÇA ORGANIZACIONAL

**José Célio Silveira Andrade (NPGA/ UFBA)**

celio.andrade@superig.com.br

**Danielle Soares Paiva (NPGA/ UFBA)**

paivadani@hotmail.com

*Cada vez mais, as organizações são desafiadas a 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. Contudo, toda mudança gera desconforto, temores e insegurança quanto ao rumo que a organização está tomando. Particularmente, as pessoas assim como as organizações tendem a reagir como forma de proteção diante do ambiente de incerteza. A partir de então, são percebidas as resistências ao processo de mudança organizacional. Logo, este artigo tem por objetivo analisar, sob a ótica do público interno, sob quais perspectivas residem as principais resistências ao processo de mudança organizacional ocorridas numa organização sem fins lucrativos, a partir da implantação do Sistema de Gestão Integrado (SGI). O presente estudo foi realizado no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Departamento Regional da Bahia (SENAI-BA) ao longo do período de 2006 a 2009. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o tema mudança organizacional e suas resistências. A estratégia de pesquisa utilizada foi estudo de caso único exploratório e essencialmente qualitativo, com procedimentos metodológicos que incluíram análise documental, realização do grupo focal, observação participante e entrevistas com gerentes de Unidades Operacionais e membros da alta direção. A partir dos resultados obtidos, conclui-se que do processo de mudança organizacional vivenciado pela organização, quando da implantação do SGI, as resistências mais significativas estão concentradas nas perspectivas política, humana e cultural.*

*Palavras-chaves: Sistema de Gestão Integrada; Mudança organizacional; Resistência à mudança; 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 na 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. Elas, assim como as pessoas, modificam-se, desenvolvem-se, aprendem e transcendem no 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 apenas, como uma necessidade ou exigência do mercado. Igualmente, as empresas passaram enxergar a possibilidade de aprimorar os resultados tangíveis e 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 agora estão diante de um novo desafio, o de incorporar em seus processos o desempenho ambiental, a saúde e 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. E no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional da Bahia (SENAI-BA), organização objeto de estudo deste artigo, essa realidade não é diferente. Desta 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 da gestão ambiental e de saúde e segurança no trabalho.

Entretanto, essas inquietações fazem com que o SENAI-BA assim como as demais organizações passem cada vez mais por processos de mudança organizacional. E mudar

significa repensar suas estratégias, rever a gestão incorporando novos métodos, usando novas ferramentas e tecnologias, valorizando as pessoas, estejam elas dentro ou fora da organização e inovando seus processos produtivos e gerenciais.

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

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

Portanto, 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 numa organização sem fins lucrativos, o SENAI-BA, a partir da implantação do SGI.

## **2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

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

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

Ao adentrar na literatura sobre mudança organizacional, constata-se uma grande convergência entre os textos mais antigos e os atuais. Contudo, as novidades introduzidas

versam sobre a velocidade e o impacto com que as alterações no ambiente externo têm sido impostas às organizações (LIMA e BRESSAN, 2003).

Há um consenso entre diversos autores tais como Senge (1999), Rinow (2006), Motta (2001), Paper e Simon (2005) e Lima e Bressan (2003) que atualmente são as próprias organizações que provocam a transformação de forma constante e não mais repentinas e radicais, fruto de uma necessidade real e urgente. Diferentemente do que anteriormente era concebido quando “o conceito de mudança possuía caráter meramente corretivo, visando sanar as deficiências do processo produtivo e garantir a continuidade dos padrões de desempenho estabelecidos” (RINOW, 2006, p. 46-47), as organizações entendem que para que seja necessária a manutenção do seu negócio de forma sustentada, devem passar por processos contínuos de transformação.

Assim, como descreve Motta (2001), a mudança é algo não apenas indispensável, mas inevitável para a sobrevivência das organizações. Ademais, “encurta-se o tempo para planejar, experimentar e agir. As mudanças terão de ser perseguidas e introduzidas antes mesmo de se saber seu total sentido e sem garantia do êxito” (MOTTA, 2001, p. xiii).

Logo, diante de um ambiente externo em constante mutação, a maioria das organizações tende a antecipar os seus efeitos, planejando a mudança pretendida. Para Robbins (2002), as organizações assim o fazem, primeiro, como forma de buscar melhorar sua capacidade de se adaptar às alterações do ambiente externo e, segundo, visa mudar o comportamento dos seus membros.

Por conseguinte, conhecer e reconhecer as condições de sucesso da mudança organizacional torna-se imprescindível para que este processo seja eficaz, aumentando as possibilidades de sustentabilidade da organização. Entretanto, segundo Wilson (1995), pensar em mudança deve ser considerada toda a sua complexidade e necessidade de sofisticação analítica para caracterizar o assunto.

Segundo Herzog (1991), a mudança organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. O mesmo ocorre para Senge (1999, p. 10), pois para esse autor, mudança profunda é “todo tipo de mudança organizacional que combina mudanças internas em valores pessoais, aspirações e comportamentos com mudanças externas em processos, estratégias, práticas e sistemas”. Já para Drucker (2001, p.

126), “na verdade, a mudança no comportamento funciona somente se puder ser baseada na cultura existente”.

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

## **2.1 Resistências à mudança**

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

Certo que, de uma forma ou de outra, todo processo de mudança organizacional traz em si sensações de perda e incerteza nas pessoas, é natural supor que as pessoas trarão resistências ao novo paradigma almejado. Isto porque toda mudança, segundo Nadler (1994), provoca ansiedade e estresse nas pessoas, as quais, se não obtiverem respostas satisfatórias, podem reagir de forma irracional e improdutiva. Para Ansoff e McDonnell (1993), resistência “é um fenômeno de facetas múltiplas, que introduz atrasos, custos e instabilidades inesperadas no processo de mudança estratégica” e que se manifesta ao longo de todas as etapas do processo (p. 217).

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

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 oferece estabilidade e previsibilidade ao comportamento dos indivíduos. Para o autor, “se não houvesse alguma resistência, o comportamento organizacional teria uma aleatoriedade caótica” (ROBBINS, 2002, p. 531), dificultando, portanto, o estabelecimento de ações de mitigação. Entretanto, o autor esclarece que as resistências à mudança não se apresentam sempre de uma forma padronizada, uma vez que elas nada mais são do que reações do comportamento de indivíduos ou de grupos desses.

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

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

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

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

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

Percebe-se, portanto, que as resistências à mudança permeiam as mais diversas perspectivas. Logo, nada mais sensato identificar e compreender as resistências para que sejam empreendidas ações de mitigação. Muitos autores como Kotter (1997) e Robbins (2002) recomendam ações para enfrentar as resistências por ora apresentadas. Já Grey (2004) e Caldas e Hernandez (2001) criticam seus preceitos, já que, para eles, a depender da natureza da mudança e do ambiente externo em que as organizações se encontram, tais prescrições podem se revelar verdadeiro fracasso.

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

### **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 essa organização, quando da implantação do projeto do SGI, bem como onde residiam as



principais resistências, utilizando-se um modelo de análise baseado nas perspectivas política, estratégica, tecnológica, humana, cultural e estrutural de Motta (2001).

A opção pela observação participante foi feita para que fosse possível ter uma percepção mais apropriada dos principais membros da organização, unidade de análise deste artigo. Foi utilizada a técnica de triangulação de dados, confrontando dados coletados com a realização do grupo focal e entrevistas com os gerentes de Unidades Operacionais e membros da alta direção com informações colhidas através da observação participante e análise dos documentos e dos registros da organização.

O grupo focal foi formado por nove membros da organização, composto por pessoas com funções, ocupações e de Unidades Operacionais diferentes e que tivessem percepção distinta sobre o processo de mudança organizacional, de modo a obter diferentes olhares sobre as resistências ao projeto. Dentre os membros estavam gerentes de Áreas Tecnológicas, membros da Assessoria (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 Diretor Regional e Superintendentes do Sistema da Federação das Indústrias do Estado da Bahia (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 nos remete à compreensão da diversidade e interdependência das diversas perspectivas de análise que integram as teorias de mudança organizacional. Assim, com base na revisão da literatura sobre mudança organizacional, foram escolhidas as perspectivas de análise propostas por Motta (2001, p. 10) como modelo de análise deste artigo. Conforme descrito por este autor: “em meio à variedade de objetos, gestores de mudança tendem a privilegiar algumas dimensões organizacionais em detrimento de outras”.

Logo, de forma a não cair nessa “armadilha” e considerando que ao incluir aspectos da gestão ambiental e de saúde e segurança do trabalho, o SENAI-BA teve que não só rever as suas crenças e valores, mas também suas técnicas, processos, estrutura, responsabilidades,



dentre outros, foram consideradas as seguintes perspectivas 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, SENAI-BA, é uma entidade sem fins lucrativos que está vinculada ao Sistema FIEB e desenvolve atividades de educação e de serviços técnicos e tecnológicos, por meio de cinco Unidades Operacionais, além de agências e postos de atendimento.

O modelo de gestão organizacional adotado desde 2001 estava restrito ao SGQ referenciado na norma ISO 9001, e, portanto, focado nas atividades de rotinas. A certificação na referida norma, em 2004, permitiu que, através da utilização das ferramentas de qualidade, o SENAI-BA pudesse garantir o atendimento a alguns objetivos da organização. A sistematização das rotinas, a garantia do atendimento às diretrizes organizacionais, a visão sistêmica de todos os processos, a comunicação e alinhamento das decisões tiveram no SGQ seu maior alicerce.

Entretanto, no final de 2006, a organização decide aprimorar o seu sistema de gestão, de modo a atender os anseios da sociedade e do mercado, incluindo em seu sistema a gestão ambiental, a saúde ocupacional e segurança do trabalho (SENAI, 2006). Portanto seus dirigentes instituíram, no seu planejamento estratégico de 2007, a prioridade de implantação do 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, vislumbrava-se com a sua implantação os seguintes benefícios: “melhoria na relação com colaboradores, clientes e órgãos fiscalizadores e fornecedores, a redução ou eliminação de impactos ambientais e danos ocupacionais; além de redução de custos com matérias-primas, água e energia” (FIEB, 2009, p. 04).

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

Partindo-se 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 todo esse processo resulta na revisão da cultura organizacional enraizada há tempos na organização, bem como das prioridades dos investimentos, na reformulação das tecnologias empregadas, alteração na matriz de responsabilidade e autoridade, dentre outros. Tudo isso fez com que a organização passe por um profundo processo de mudança organizacional.

Assim como a maioria dos projetos, foi necessária a constituição de equipe de trabalho responsável por gerenciar o projeto do SGI, porventura, denominados pela literatura como agentes da mudança. O SENAI-BA optou por privilegiar as competências internas na formação da equipe, partindo-se do pressuposto que estas já existem no âmbito do SENAI-BA, visto que a organização já conquistou, desde 2004, a certificação da ISO 9001 para todas as suas Unidades Operacionais, e já é reconhecida pelas empresas locais como provedor de cursos e serviços técnicos e tecnológicos nas áreas de Meio Ambiente e Segurança do Trabalho.

Constituída a equipe, foi solicitada pelos dirigentes a realização de um diagnóstico preliminar da situação das Unidades Operacionais no que se refere à gestão ambiental e de

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

De posse do diagnóstico 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: planejamento e preparação; implantação e verificação e avaliação final e recomendações. Tais etapas estavam subdivididas em ações de gestão e ações técnicas. As ações de gestão tinham a intenção de incorporar ao SGQ o atendimento às normas ISO 14001 e OHSAS 18001. Já as ações técnicas estavam focadas no atendimento a requisitos legais, muito embora estes estivessem previstos nas normas, o que fez com que houvesse uma complementação das ações desenvolvidas (SENAI, 2008).

Dentre as ações de gestão, foram inclusas capacitações, já que segundo Motta (2001), toda mudança organizacional ocorre quando a maneira das pessoas pensarem é modificada e, para que essa modificação aconteça, é necessário 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 identificado um “rol” de capacitações necessárias ao projeto requeridas pela legislação além de terem o propósito de introduzir novos temas da gestão ambiental e de saúde e segurança do trabalho aos membros da organização, de forma a proporcionar um alinhamento no trato dessas questões. Sendo assim, os dirigentes estabeleceram capacitações destinadas a todos os membros da organização, as quais foram desenvolvidas em plataforma de Educação a Distancia (EAD). Portanto, a competência interna foi mais uma vez privilegiada, uma vez que tanto o desenvolvimento, como a operacionalização do conteúdo em EAD ficaram sob a responsabilidade do Núcleo de Educação a Distancia (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 tiveram o papel de coordenar as ações do projeto no âmbito da sua Unidade, apoiando os dirigentes e a equipe de implantação, além de servir de elo de comunicação entre essas partes.

Proposto e iniciado o alinhamento dos novos conceitos de meio ambiente, saúde ocupacional e segurança do trabalho, o próximo passo foi a identificação dos aspectos/ impactos e perigos/ riscos presentes nas atividades e ambientes da organização. Para tanto, foi necessária a construção de uma metodologia para o levantamento e avaliação de aspectos/ impactos e perigos/ riscos. Antes da sua construção, a equipe de implantação buscou outros referenciais para que servissem de base para a sua elaboração, entretanto, poucos foram os exemplos de organizações congêneres que haviam implantado o SGI de forma integrada. A equipe utilizou-se 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 perderem o impulso caso não haja metas/ projetos de curto prazo a serem atingidos. E foi, então, que tendo percebido essa necessidade, que o plano de ação do projeto foi revisto pela equipe de implantação e foram incluídos tanto para a gestão ambiental como para saúde ocupacional e segurança do trabalho programas/ ações técnicas que poderiam ser alcançadas num prazo inferior a quatro meses. A decisão de incluir essas ações teve como objetivo sinalizar que o projeto estava no rumo certo e dar ânimo à equipe de implantação, incluindo os membros das Unidades Operacionais. Além disso, segundo Lima e Bressan (2003), o estabelecimento de tais ações minimiza a resistência ao processo de mudança.

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 se adaptar 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 estavam condizentes com a natureza da organização.

A revisão da metodologia contou com o apoio de um dos gerentes de Unidade Operacional, sendo a metodologia revista com base em trabalhos estatísticos e na realidade dos processos e ambientes da organização. Entretanto, essa ação tomou um tempo expressivo, dada a necessidade de uma ampla revisão do procedimento.

Como forma de dar andamento às ações previstas pelo projeto, foram contratados técnicos de segurança do trabalho, sendo que sua atuação deveria se estender às ações de meio ambiente previstas no projeto e requeridas pelas Unidades Operacionais. Percebendo que as ações do projeto estavam bastante restritas à equipe de implantação e que as capacitações não foram suficientes para despertar o interesse nos membros da organização para o SGI, a equipe de implantação decidiu elaborar em conjunto com a Assessoria de Comunicação (ASCOM) do Sistema FIEB, um plano de comunicação para o projeto. Os agentes de mudança perceberam, 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, sendo privilegiado o público interno no primeiro momento. Estavam previstas nas ações do projeto de comunicação, alguns das prescrições de Kotter (1997), como a repetição, o uso de metáforas, analogias e exemplos, a utilização de diferentes fóruns, dentre outros. Contudo, poucas ações previstas no plano de comunicação foram implementadas, face aos atrasos de outras ações, particularmente programas e planos, que requeriam o seu início/ 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 essa ação foi prevista, pela equipe de implantação do projeto, a contratação de empresa de consultoria para a identificação desses requisitos. Dando andamento ao processo, foi solicitado apoio da Assessoria de Suprimentos e Patrimônio (SUPAT) do Sistema FIEB.

Devido ao atraso na finalização do levantamento dos aspectos/ impactos ambientais e perigos/ riscos ocupacionais e na contratação da empresa de consultoria de requisitos legais, 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 na seção anterior, o processo de mudança organizacional, segundo Nadler (1994), transporta a organização rumo ao desconhecido, e para tanto acaba por gerar tensões e temores, ansiedade e ressentimento na maioria dos membros da organização. Neste movimento inseguro, as pessoas que sofrem os impactos do processo de mudança (Senge, 1999) temem adotar rotinas com as quais não estavam familiarizadas. Algumas pessoas não se dispõem a assumir mais responsabilidades, outras temem realocação de pessoal ou serem comandadas por desconhecidos. Ainda outras, por não estarem satisfeitas com as condições atuais de trabalho, aproveitam o momento e resistem às mudanças. Portanto, nada mais sensato 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) conforme descritas a seguir.

As resistências estratégicas são aquelas relacionadas com as dificuldades das interfaces do SENAI-BA com o ambiente externo, ou seja, da sua adequação às constantes mudanças das legislações ambientais, saúde ocupacional e segurança do trabalho, assim como os ajustes requeridos pelo mercado como a exigência dos clientes na adoção dos requisitos das normas de gestão ambiental e de segurança do trabalho.

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

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

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

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

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

Muito embora, as resistências ao processo de mudança organizacional encontram-se presentes nas diversas perspectivas de Motta (2001), é possível, com base na observação participante, nos resultados do grupo focal, na análise documental e nas entrevistas com os gerentes das Unidades Operacionais e membros da alta direção, verificar que as resistências mais significativas advindas do projeto de implantação do SGI estão concentradas nas perspectivas política, cultural e humana. 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 cultural e humana.



Assim, considerando que este artigo se propõe 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, tidas como principais pelos resultados obtidos nesta pesquisa.

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 gerenciamento dos projetos no SENAI-BA e, em raras situações, é solicitado apoio de consultoria externa para dar suporte às ações ainda desconhecidas e a serem desenvolvidas. A constituição da equipe de implantação requereu um tempo expressivo ao longo do ano de 2007 e início de 2008, dado às constantes trocas e substituições dos especialistas de meio ambiente e segurança do trabalho. Isto corrobora o argumento de Ansoff e McDonnell (1993) ao defenderem que atrasos e demoras no início do processo de mudança constituem uma resistência à mudança organizacional.

Outra resistência cultural e também humana foi o tempo de dedicação às ações do projeto. 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 em termos de carga horária de trabalho para as ações do projeto, bem como não estavam claras quais ações estariam sob a sua responsabilidade. Esse achado pôde ser confirmado pelo seguinte depoimento de um dos gerentes de Unidade: “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 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 uma maior adesão às ações do projeto por parte das pessoas que desempenha 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 dos 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), em que 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 no curto prazo os membros da organização do que as ações ambientais, cujos impactos não são facilmente percebidos, por estarem mais distantes e ocorrer em médio/longo prazo.

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

As peculiaridades da estrutura organizacional do SENAI-BA têm trazido algumas resistências para ações decorrentes do projeto, por ser uma organização sexagenária e

tradicional. Sua estrutura organizacional é bastante rígida e hierarquizada. Tal estrutura faz com que as decisões tenham maior morosidade, demonstrando excesso de burocracia no trâmite dos processos, bem como dificuldade de acesso aos tomadores de decisão. A dificuldade é 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 e pronto atendimento às solicitações.

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

Adicionalmente, na opinião de um dos gerentes de Unidade Operacional: “o investimento no projeto de SGI não ajuda no negócio como os demais”. Ou seja, como o retorno do investimento requerido pelo projeto para adequação às legislações e requisitos de meio ambiente, saúde ocupacional e segurança do trabalho no curto prazo é baixo, preterir-lo ao invés de ampliar um negócio mais rentável é mais lógico. Tal resistência também foi explicitada por 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 de Área Tecnológica, nota-se certa resistência de forma indireta à implantação do projeto, uma vez que não se observa sua adesão voluntária bem como a priorização das ações do projeto. Em sua rotina de trabalho, há muitas prioridades a serem cumpridas e como eles ainda não percebem a significância e benefícios das ações do projeto para a organização e para o seu trabalho, as ações do projeto deixam de estar na pauta das suas decisões diárias. Na verdade, segundo Senge (1999), dentre as

resistências que um processo de mudança se esbarra está o comprometimento dos gerentes que somente aderem ao projeto quando as mudanças o afetam.

Assim, para o grupo focal e 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 perspectiva política. De certo que o SENAI-BA já dispõe de algumas ações e programas que atendem aos requisitos normativos de saúde ocupacional, segurança do trabalho e meio ambiente, entretanto, com a implantação do projeto do SGI, fez-se necessário que tais ações e programas fossem revistos. Contudo, como a maioria dessas ações e programas é gerida e centralizada por entidade parceira do Sistema FIEB, as relações entre essas duas entidades têm cunho mais político, gerando por vezes conflitos de interesses. Um exemplo dessa resistência é a gestão de contratos. A gestão dos contratos do SENAI-BA não é realizada pelos seus funcionários, mas sim pelos membros do Sistema FIEB que não têm contato algum com o projeto de implantação do SGI, e logo, não percebem a importância e propósito das ações que demandam revisão dos mesmos. Tal situação faz com que a equipe de implantação perca poder decisório no trato dessas questões, sendo necessária intervenção sob forma política da alta direção do SENAI-BA, como ocorreu para revisão dos programas de saúde ocupacional, segurança do trabalho e meio ambiente.

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, certamente revelou-se como uma das dificuldades para o andamento das ações do projeto. Em algumas situações, face à ausência de alinhamento, percebeu-se que a equipe de implantação e o resto do sistema organizacional estavam interpretando mal uns aos outros. Isso se justifica, pois, conforme Senge (1999), quanto mais tempo as pessoas da equipe de implantação passam com as outras pessoas do próprio grupo, e portanto desenvolvem maneiras próprias de proceder, mais isoladas elas tendem a ficar do restante da organização. Isto ocorre, segundo Kotter (1997), pois as pessoas da equipe de implantação agem como se o resto da organização

entendesse e se sentisse confortável com o propósito e objetivos da mudança. E assim acreditam que, se utilizarem os canais usuais da organização para informar as ações e etapas do processo de mudança, os mesmos estarão a par. Entretanto, observa-se que é despejado nesses canais um volume enorme de informações, que é rapidamente diluído, ficando perdido e até mesmo esquecido.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS**

Este trabalho procurou analisar quais as principais resistências ao processo de mudança organizacional para implantação do SGI no SENAI-BA. Os resultados aqui apresentados, baseados em um estudo de caso único exploratório de caráter qualitativo, demonstram que o processo de mudança organizacional, vivido pelo SENAI-BA ao longo do período de 2006 a 2009, trouxe reflexos em termos de resistência em todas as perspectivas, contudo as principais se concentravam na política, cultural e humana.

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

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

No que se refere à perspectiva cultural, a inclusão das gestões ambiental, saúde ocupacional e de segurança do trabalho certamente solicita uma postura diferenciada da organização em termos de valores e atitudes. Entretanto, verificou-se que esse comportamento deve vir de cima para baixo, sendo a liderança o exemplo a ser seguido.

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

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

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

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

Quanto à perspectiva humana, as ações de segurança do trabalho, saúde ocupacional e meio ambiente certamente têm uma influência sobre o contrato psicológico entre seus membros e a organização, principalmente no que tange às referentes à saúde ocupacional. Os membros tendem a aderir às ações à medida que percebem seus benefícios. Como muitas das ações ainda se encontram na etapa inicial, seus efeitos não puderam ser percebidos, logo o número de adesões ainda é incipiente.

Ainda, percebe-se que as ações de saúde ocupacional e segurança do trabalho possuem preponderância sobre as de meio ambiente. Tal fato se deve face aos reflexos direto destas ações sobre os indivíduos do que as ações de meio ambiente em que os reflexos só podem ser percebidos no médio e longo prazo.

Verifica-se também que as ações do projeto tendem a ficar restritas a poucas pessoas, isso se deve muito ao fato do pouco suporte operacional dado. Tal resistência também desencadeia a carência de alinhamento da equipe de implantação do projeto com os



interlocutores e técnicos. Como a equipe é bastante enxuta, há pouco tempo para a realização de reuniões de alinhamento ou visitas de acompanhamento.

Acredita-se que como em outros processos de mudança organizacional, já vivenciados pela organização, a priorização com acompanhamento sistemático pela alta direção de um plano de ação seria necessário para mitigar as resistências mais significativas identificadas neste trabalho. 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 se alternaram 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 Thimson 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 feitiche da mudança. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1. p. 10-25, jan./mar. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br>>. Acesso em: 10 out. 2008.
- HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Makron Book, 1992.
- 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. **Managment and organisational behaviour**. 5. ed. New York: Financial Times, 1999.



- NADLER, D. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NEIVA, E.; PAZ, M. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **RAC**, Curitiba, v. 11, n. 1, p. 31-52, jan./mar. 2007. Disponível em: <<http://www.rac.com.br>>. Acesso em: 16 out. 2009.
- PAPER, D.; SIMON, S. Change research: the search for a theoretical construct. **Information Resources Management Journal**, Hershey, v. 18, n. 3, p. 1- 8, 2005.
- PETROBRÁS. **Relatório preliminar de auditoria**. Laboratório de Metrologia Química e Volumétrica - SENAI / CETIND - Análise Orgânica/ Inorgânica. Salvador, maio 2006.
- 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, 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.
- 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.