
MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS PERCEPÇÕES DOS GESTORES

HOSPITAL ORGANIZATIONAL CHANGING ACCORDING TO PERCEPTIONS' MANAGERS: CASE STUDY

David Ferreira Bomfin
FEAD-MG

Iris Barbosa Goulart
FEAD-MG

José Marcelo de Azevedo
Fundação Benjamin Guimarães/ Hospital da Baleia

Flávio Hastenreiter
FEAD-MG

Data de submissão: 27 out. 2010. Data de aprovação: 17 maio 2011. Sistema de avaliação: Double blind review. Universidade FUMEC/FACE. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira. Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita.

RESUMO

O artigo relata pesquisa que identificou e analisou as perspectivas organizacionais do modelo de mudança de uma Instituição Hospitalar Filantrópica, de acordo com proposições de Motta (2000): (I) perspectivas de análise organizacional (estratégica, estrutural, humana, cultural ou política), (II) as perspectivas de mudança por intenção (estratégica, reação adaptativa e aprendizado contínuo) e (III) as perspectivas de transformação organizacional (radical ou incremental). O estudo de caso único se deu mediante entrevistas individuais semi-estruturadas, realizadas com 07 integrantes da coalizão dominante. Mediante análise de conteúdo constatou-se que: o foco da mudança se baseou em uma perspectiva estratégica; a intencionalidade da mudança decorreu de uma reação adaptativa; e a intensidade da mudança apresentou evidências de uma perspectiva de transformação organizacional incremental. O foco da mudança apresenta a perspectiva estratégica como dominante. Os dados permitiram propor ações de aprimoramento e realinhamento estratégico visando cursos de ações futuras.

Palavras-chave: Gestão; Gestão Hospitalar; Mudança; Modelos de Mudança; Liderança.

ABSTRACT

This article tells us about a research that identified and analyzed the hospital organizational changing, in accordance with proposals of Motta (2000): (i) perspectives of organizational analysis (strategy, structure, human being, culture or politics), (II) the perspectives of change for intention (strategy, adaptive and continuous learning); (III) the perspectives of organizational transformation (radical or incremental). It is the study of just one case. It was done by means of half-structuralized individual interviews, carried through with 07 integrant ones of the boarding. By means of content analysis we evidenced that: the focus of the change was based on a strategic perspective; the plan of the change elapsed from a adaptive reaction; and the intensity of the change presented evidences of a perspective of incremental transformation. The focus of the change presents the strategic perspective as dominant. The data had allowed to propose actions of improvement and strategic at courses of future actions.

Keywords: Management; Hospital Management; Changing; Hospital Changing; Leadership.

INTRODUÇÃO

A maioria dos processos de mudança tem início quando algumas pessoas ou grupos começam a observar com mais rigor a situação competitiva, a posição de mercado, as tendências tecnológicas e o desempenho financeiro da empresa (KOTTER, 1999). Trata-se da aferição das vulnerabilidades e oportunidades de aprimoramento da organização frente às tendências externas. Consiste no momento da conscientização de que algo não ocorre de acordo com as expectativas da organização. Perceber a necessidade de mudança é fundamental, pois, segundo Pereira (1994) é ela o ponto de partida para qualquer mudança.

Qualquer situação de mudança demanda uma reflexão sobre a natureza e o contexto interno da organização. O processo da mudança requer atenção aos detalhes, procedendo-se ao planejamento, o qual consiste na ponderação em torno de todas as implicações das transformações e a definição das medidas necessárias para garantir a sua implementação (HUSSEY, 1995). A intencionalidade da mudança se configura através de métodos próprios que provocam um novo aprendizado e institui uma nova rotina não-dependente do desempenho cotidiano (MOTTA, 2000).

Outro aspecto relevante consiste na identificação da intensidade dos esforços de mudança. Ao se conceber um modelo de mudança, torna-se fundamental uma reflexão criteriosa sobre o impacto das transformações, visando ao estabelecimento de uma dose de intervenções adaptada ao contexto da organização (PEREIRA, 1988). As mudanças radicais podem ser demandadas em face de redirecionamentos estratégicos essenciais para o negócio, assim como, as mudanças incrementais podem atender às necessidades de recuperação da eficiência organizacional (MOTTA, 2000).

As organizações podem adaptar suas estruturas, seus sistemas de informações, seus modelos administrativos e de relações humanas, suas tecnologias, seus produtos ou serviços, seus valores e suas normas, todavia, um problema peculiar da adaptação organizacional consiste na escolha do modelo de mudança coerente com a realidade e condizente com as principais demandas da organização (PEREIRA, 1994).

Neste artigo as mudanças em curso no âmbito de uma instituição hospitalar filantrópica são abordadas sob a égide de três dimensões de análise, quais sejam: foco, intencionalidade e intensidade da mudança.

Buscou-se responder ao seguinte questionamento: quais foram as perspectivas do modelo de mudança adotado pela instituição hospitalar, segundo a percepção dos gestores? Diante do exposto, o objetivo principal da pesquisa foi identificar e analisar as perspectivas do modelo de mudança adotado pela instituição hospitalar sob a óptica da coalizão dominante e num contexto de uma instituição filantrópica. Entendeu-se como relevante a pesquisa que sustenta este artigo, dado ao fato de que as particularidades das instituições hospitalares, notadamente as filantrópicas, pelo seu caráter puramente social, se diferenciam das entidades baseadas em relações de propriedade capitalista – empresas capitalistas, de propriedade plena e individual – as quais possuem uma lógica essencialmente econômica (PEREIRA, 2000).

Foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, de caráter descritivo, que constitui um estudo de caso. A escolha se justifica por oportunizar análise em profundidade, permitindo identificar como o hospital efetua suas escolhas e arquiteta suas respostas em função da sua interação com o ambiente. Assim, foram analisadas as perspectivas que fundamentaram o modelo de mudança adotado pela instituição hospitalar pesquisada para o alcance dos seus objetivos, sob a percepção da coalizão dominante.

MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ASPECTOS CONCEITUAIS

Conforme Motta (2000) todo o comportamento organizacional deriva-se de causas externas, sendo que tanto a organização quanto as pessoas possuem relação de dependência com o meio e somente podem ser compreendidas em função do contexto no qual estão inseridas. Considera-se como premissa básica de estudo, que todas as organizações, bem como seus ambientes, estão continuamente em mudança, podendo elas próprias delinearem suas estratégias para se adaptarem às circunstâncias da mudança, similarmente a um processo de aprendizagem, onde a organização está ininterruptamente reavaliando seus processos para identificação de oportunidades de aprimoramento (PEREIRA, 2000).

Com o propósito de estabelecer um conceito abrangente, satisfatoriamente claro e coerente com a fundamentação teórica que sustentará a análise aqui realizada, optou-se pela seguinte definição de mudança organizacional:

[...] é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter conseqüências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional (LIMA e BRESSAN, 2003, p.25).

Wood Jr (2008) afirma que os processos de intervenção organizacional atendem à necessidade ou desejo de as organizações implementarem mudanças planejadas ou alocarem recursos para resolverem questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnológica.

A definição conceitual de mudança organizacional adotada pelo estudo evidencia que a mudança envolve fatores internos e externos. As mudanças, portanto, podem ocorrer de diversas formas e variações.

O grande dilema atual não se restringe unicamente à constatação de problemas, desejo ou rapidez da mudança, e sim, sobre a possibilidade do ser humano controlar o processo de mudança (MOTTA, 2000).

Um gerenciamento da mudança eficaz requer atenção aos detalhes, procedendo-se a um planejamento que, conforme Hussey (1995, p.45) deve contemplar duas etapas básicas: “a primeira consiste na reflexão de todas as implicações da mudança, e a segunda refere-se à definição das medidas necessárias para garantir a sua implementação”.

A gestão da mudança significa gerenciar a interação entre as pessoas que estão liderando o programa de mudança e aquelas que serão responsáveis pela implementação das ações, desenvolver um contexto organizacional favorável à mudança, e administrar as conexões emocionais essenciais em qualquer transformação (DUCK, 2005).

Duck (2005) afirma que a tarefa crítica da gestão da mudança consiste na compreensão de como as partes se interagem de forma equilibrada, como a

alteração de um elemento afeta o estado de repouso e como a sequenciação e ritmo impactam toda a estrutura.

A garantia do sucesso das mudanças organizacionais requer uma adequada concepção do modelo, o seu correto dimensionamento e a prescrição da dosagem de mudança que o sistema é capaz de suportar (PEREIRA, 1994). O dimensionamento do modelo está atrelado ao fato de que as intervenções nas organizações demandam uma implementação conjunta ou complementar de dois ou mais modelos, considerando a necessidade de se abranger todas as variáveis internas e externas incidentes. A dosagem do esforço de mudança deve considerar as conseqüências em torno dos diversos fatores que estarão envolvidos. Esta decisão requer análise criteriosa, para que a intervenção esteja adaptada ao contexto da organização.

O estudo ora apresentado ateve-se à investigação das perspectivas atreladas às dimensões de foco, intencionalidade e intensidade da mudança, as quais serão apresentadas a seguir.

Para análise dos processos e intervenção e transformação organizacional, Motta (2000) apresenta uma síntese dos principais modelos conceituais de organização e as respectivas formas e instrumentos de mudança que lhes são associados. Estes modelos introduzem uma percepção da organização a partir de seis perspectivas de análise organizacional por objetivos de processos de mudança, quais sejam: estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política.

- Perspectiva Estratégica - considera a organização como um sistema aberto, em constante interação com o seu ambiente, onde a mudança requer redefinições sobre as diretrizes gerais que nortearão objetivos macro-organizacionais (MOTTA, 2000). Neste conjunto, chamado de modelos de direcionamento por Pereira (1994) estão incluídos os processos de mudança concebidos visando ao direcionamento da empresa para o futuro, a garantia de sobrevivência e competitividade. A administração por objetivos, o planejamento estratégico e a administração estratégica são as principais representações desse modelo (PEREIRA, 1994).

- Perspectiva Estrutural - compreende a organização como um sistema de autoridade e responsabilidade, ou seja, através do conjunto de regulamentações e orientações que determinam o comportamento das pessoas empenhadas na tarefa comum. Pressupõe-se, portanto, que a definição prévia do papel formal dos funcionários consiste em um fator preponderante para a obtenção da eficiência e eficácia. Dá-se ênfase à configuração da estrutura como um mecanismo de aprimoramento interno.
- Perspectiva Tecnológica - a ênfase recai sobre os processos de introdução de novas tecnologias para atualização e aprimoramento dos métodos de processamento interno, os quais incluem: informação, produção, serviços, apoio, ou qualquer outro componente do sistema que proporcione maior eficiência à organização (MOTTA, 2000).
- Perspectiva humana - vê-se a organização a partir da sua estrutura social, em suas singularidades e valores atribuídos. Contempla, portanto, a mudança a partir da alteração do comportamento dos indivíduos.
- Perspectiva política - a organização é vista como um sistema de poder onde pessoas ou grupos concorrem por maior autonomia e influência no processo decisório.

O poder é um processo natural em qualquer organização onde interesses específicos geram disputas internas em torno da capacidade de influência. No entanto, esse jogo de intrigas se materializa no plano tácito.

A decisão sobre a mudança envolve um agudo senso de percepção sobre a necessidade de desarticulação natural da organização. Quando as forças pela estabilidade e as da mudança se contrapõem, rompem valores e interesses, gerando apoios e resistências mais evidentes, além de fazer emergirem as emoções e imaginações até então não percebidas (MOTTA, 2000).

Motta (2000) propõe três perspectivas da mudança sobre as quais se devem apoiar: intenção estratégica, reação adaptativa e aprendizado contínuo. Esse autor considera que a variedade de modelos decorre de premissas sobre a origem das idéias novas.

- Perspectiva Intenção estratégica – transformações programáveis atreladas a um planejamento de ações visando à readaptação ao ambiente. As influências externas são, portanto, delineadoras das ações da organização.
- Perspectiva Reação adaptativa – intervenções pontuais visando à solução de problemas organizacionais. Os problemas organizacionais derivam da discrepância entre o desejado e o real, necessitando, portanto, de medidas corretivas para retomada da normalidade.
- Perspectiva Aprendizado contínuo – esforço contínuo em busca da melhoria. Invoca o envolvimento das pessoas, tendo o aprendizado em grupo como a base da mudança organizacional. Nesse modelo os problemas geralmente não são explícitos, mas, valoriza-se a ação questionadora da realidade através de percepções coletivas e a ação colaborativa.

Enfatiza-se que a opção por métodos e velocidade de inovação torna-se crucial para garantir o seu êxito.

A intensidade da mudança é abordada a partir de duas perspectivas, a saber:

- Perspectiva radical: evoca um drástico rompimento com a ordem natural dos sistemas organizacionais. Essas mudanças propõem uma reinvenção de métodos e processos de trabalho como condição essencial para sobrevivência da organização. São mudanças profundas, geralmente provocadas por fatores externos de significativo impacto sobre a organização.
- Perspectiva incremental: é caracterizada por pequenas alterações em determinadas partes da organização. A mudança incremental é progressiva e não pressupõe mudanças bruscas e rompimentos radicais com as formas pelas quais a organização atua e interage com o seu ambiente.

Para o incrementalismo, o desenvolvimento organizacional é resultado da inovação moderada e contínua. A intervenção permanente na evolução natural da organização favorece o seu crescimento. A inovação é pró-ativa e independe de situações não desejáveis ou rupturas específicas. Os empreendedores da mudança

incremental consideram a manutenção das conquistas e ao mesmo tempo minimizam as incertezas ao introduzir novidades (MOTTA, 2000).

Quase todas as organizações estão tendo que se ajustar a um ambiente multicultural, introduzindo pelo menos pequenas mudanças adaptativas; uma vez que desejam sobreviver às turbulências do ambiente (ROBBINS, 2002).

Grey (2004) vai além, ressaltando a “onipresença” da invocação à mudança na recente literatura sobre gestão e organizações.

A seguir são características do segmento hospitalar, destacando as principais mudanças e especificidades que impactam a gestão da instituição pesquisada.

FATORES CONDICIONANTES DA ATIVIDADE HOSPITALAR

A concepção de hospital-empresa ganha cada vez mais presença no segmento de saúde, em particular, no âmbito de atuação das instituições filantrópicas. A visão tradicionalmente conservadora e imobilista dessas organizações vem cedendo espaço para a apropriação gradativa de conceitos e práticas já consagradas na administração empresarial. O ambiente onde os hospitais filantrópicos desenvolvem suas atividades é mutável, desafiador e complexo, portanto, estabelece condicionantes para os quais o hospital deve estar preparado para responder prontamente, com vistas à própria sobrevivência (GONÇALVES, 2002).

As instituições hospitalares não estão à margem das transformações sociais. Elas têm forçado os hospitais a adotarem modelos de gestão que ofereçam respostas condizentes e imediatas às demandas do novo contexto (BRITO et al, 2004). E este ambiente em constante mutação impõe a necessidade do pensamento e da ação transformadora (BRUNO-FARIA apud LIMA, 2003).

Gonçalves (2002) propõe a análise desses condicionantes a partir de três grandes grupos, a saber: os ambientais, os estruturais e os funcionais. No primeiro grupo figuram a presença do Estado como controlador do segmento de saúde, e o marketing como ferramenta voltada para o mercado. O segundo grupo é representado pelos condicionantes estruturais: modelo estrutural, os critérios de avaliação externa e a demanda usuário-dependente. O terceiro conjunto envolve os

seguintes condicionantes funcionais: o modelo administrativo, o financiamento das atividades, o sistema de informatização, a capacitação dos funcionários e o compromisso do hospital com a manutenção de padrões de qualidade alinhados às expectativas dos usuários e tomadores dos serviços. (GONÇALVES, 2002).

A crescente complexidade de um hospital envolve atividades diversas, com alta necessidade de coordenação, e o alto custo de insumos e novas tecnologias médicas correspondem a fatores impulsionadores da busca por uma gestão mais qualificada e atuante.

A visão do hospital como empresa exige que o modelo de gestão adotado se desvencilhe integralmente de qualquer improvisação e de condutas revestidas de amadorismo, para assumir uma postura pautada pelo profissionalismo. (GONÇALVES, 2002). Esta é uma condição inapelável para que o hospital possa responder de forma satisfatória às imposições ambientais.

A convergência de percepções e comportamentos em torno da necessidade de se equacionar os custos hospitalares em função das receitas é um fator essencial para uma gestão eficiente e integrada. Este objetivo somente se efetivará através do comprometimento dos profissionais da instituição, notadamente do corpo clínico, com o controle das despesas.

A condicionante funcional atrelada à capacitação dos profissionais situa-se como uma das mais importantes, uma vez que envolve todos os processos hospitalares. Os programas de capacitação e desenvolvimento profissional visam a prover os atores envolvidos nos processos de atendimento da conscientização de que por mais simples que se pareça determinada tarefa, a mesma é realizada em prol do paciente, objetivo primordial do hospital, com o qual todos os funcionários devem estar comprometidos. (GONÇALVES, 2002).

Cumpridos os objetivos concernentes ao referencial teórico, serão apresentados a seguir os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa teve abordagem qualitativa e, quanto aos fins, caracteriza-se como um estudo descritivo. Quanto aos meios, constitui um estudo de caso, modalidade que, segundo Yin (2001) é a estratégia escolhida quando se pretende examinar acontecimentos contemporâneos e não se pode manipular comportamentos relevantes. A opção pela pesquisa descritiva se atrela à perspectiva de se analisar os aspectos pontuais da implantação da mudança organizacional na instituição pesquisada, assim como, os fatores relevantes inerentes à percepção e dimensão da mudança. No caso, o interesse consistiu em conhecer o fenômeno tal como se apresenta no seu contexto.

A presente pesquisa teve a entrevista como o seu instrumento de coleta de dados, no sentido de possibilitar o aprofundamento em torno do tema estudado, e assim, viabilizar a extração de um maior número de dados, bem como eventuais esclarecimentos de dúvidas no decorrer do contato com o entrevistado. Quanto à sua formatação, optou-se pela entrevista semi-estruturada, no sentido de permitir maior flexibilidade ao investigador para exploração do maior número de aspectos que eventualmente forem oportunos e considerados relevantes para os fins do estudo.

Foram entrevistados 07 representantes dos níveis estratégicos da instituição escolhidos por intencionalidade e acessibilidade.

Para a compreensão das percepções dos entrevistados, a interpretação dos resultados foi feita valendo-se da análise de conteúdo, que se desenvolveu nas fases de pré-análise (organização), exploração (classificação) e tratamento dos dados (interpretação) (BARDIN, 2002).

A unidade de análise de pesquisa foi uma organização hospitalar filantrópica, que passou por Mudança Organizacional significativa por volta dos anos de 2008:2009. Balizada pela fundamentação teórica proposta pelo estudo, a análise das narrativas buscou identificar as perspectivas de mudança evidenciadas nas percepções dos entrevistados.

Por questões de confidencialidade a organização pesquisada foi denominada, para fins de estudo como *Instituição Hospitalar*.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As premissas sobre as mudanças organizacionais na instituição hospitalar apresentadas pelo presente estudo foram confirmadas durante a investigação. De uma maneira geral, com maior ou menor intensidade, independentemente do tempo de admissão dos respondentes, as mudanças em curso são percebidas pelos gestores indicados pela letra G e o respectivo número de 1 a 7 conforme sua respectiva identificação junto aos dados coletados.

[...] ao longo desses 10 (dez) últimos anos, então foram feitas intervenções em várias áreas do hospital. [...] nós estamos numa outra geração, e essa última geração a partir já de 2000, resolveu então implantar uma gestão mais profissionalizada. G1

Quanto aos fatores que apontavam para o delineamento das transformações em curso na instituição hospitalar, verifica-se que o foco da mudança pode ser percebido a partir de várias perspectivas, conforme se constata pelas afirmações a seguir:

As respostas abaixo dão ênfase aos aspectos culturais, os quais são constituídos por um conjunto de valores crenças e hábitos coletivamente compartilhados, tipificando a instituição e a singularizando perante as outras organizações (MOTTA, 2000).

[...] era uma cultura muito familiar, e de uns 10 (dez) anos pra cá passou a ser uma cultura totalmente profissionalizada. G1.

Algumas afirmações corroboram a percepção em torno da necessidade de se definir melhor as atribuições, vendo-se a organização como um sistema de autoridade e responsabilidade, onde os responsáveis possam, de acordo com o seu nível de especialização, ter maior autonomia para direcionar as suas ações e responder pelos seus resultados. Para uma perspectiva política “pressupõe-se a definição prévia do papel formal dos funcionários como o fator primordial de eficiência e eficácia” (MOTTA, 2000, p.114).

[...] havia uma necessidade, era reconhecido que havia necessidade, porque às vezes ficavam dois gestores trabalhando a mesma coisa e havia conflito de idéias. [...] agora a gestão hospitalar tem mais autonomia para cuidar da área hospitalar, a área hospitalar passou a ter autonomia pra cuidar de todos os seus processos. G3.

Conforme Motta (2000) a perspectiva estrutural se evidencia através da redivisão, supressão ou criação de setores, departamentos ou unidades de negócio, “reformulando linhas de autoridade, eliminando conflitos de hierarquia e definindo responsabilidades” (p.86). As respostas abaixo confirmam essa perspectiva de mudança.

[...] estavam misturadas as ações, os processos, a área hospitalar e a área de captação de recursos. [...] sentiu-se a necessidade de separar isso, pra gente ver em termos de performance de cada área, como é que seria a atuação de cada gestor em suas respectivas áreas, com o objetivo de contribuir melhor com os resultados, então houve uma divisão no início de 2008, quando foi caracterizado o que é o hospital e quais são as atividades da mantenedora. G3.

Os fatores que caracterizam a perspectiva estratégica foram destacados por todos os gestores, o que pode ser confirmado pelas respostas a seguir:

[...] os fatores que determinaram foi a própria exigência de competir perante o mercado, da necessidade do hospital se profissionalizar e acompanhar todo o movimento pela gestão que já existia... [...] o que eu pude perceber nesse período é essa busca pela competência no processo de gestão, profissionalização, e pelo entendimento de quais são as exigências de um mercado altamente dinâmico e considerado um dos mais complexos. [...] o mercado dos sistemas das organizações de assistência à saúde é extremamente complexo. G2.

As percepções que evidenciam as vulnerabilidades da instituição frente aos agentes externos caracterizam uma perspectiva de mudança estratégica, a qual enfatiza a necessidade de desenvolvimento de novas formas de interação da organização com seu ambiente. O elevado grau de dependência estabelecido entre a organização e o seu meio corroboram a necessidade de incorporação de novos modelos de gestão e um reposicionamento tático e estratégico visando à adaptação

da organização. “Julga-se que para mudar uma organização é necessário redefinir sua missão, seus objetivos e suas formas de identificar e selecionar alternativas de ação” (MOTTA, 2000, p.75).

Foram constatados outros indicativos que caracterizam as perspectivas de mudança com ênfases nos fatores humanos e tecnológicos, conforme abaixo:

As pessoas que trabalham na organização tem que ser contaminadas por essa idéia, então é preciso ter um líder, alguém aponte a direção, ter alguém que conduza o processo, e que seja compartilhado com as pessoas que vão fazer parte dessa mudança. G7.

[...] o mercado exige um realinhamento e re-adequação do parque tecnológico, pois, o hospital agrega muita tecnologia de equipamentos e insumos. G2.

A perspectiva estratégica destaca como elemento indispensável à mudança, a análise profunda da sistemática e da ambiência na qual a organização atua. “[...] o êxito de qualquer instituição depende de sua capacidade de perceber alterações em valores ambientais e incorporá-los aos objetivos organizacionais” (MOTTA, 2000, p.76). Constata-se a necessidade de um pensamento estratégico, considerando as variações ambientais e seus efeitos sobre a missão da organização.

A mudança a partir da concepção estratégica decorre de um esforço continuado, ou seja, “é fruto da capacidade de inovação e adaptação constantes” (MOTTA, 2000, p.76). Presume-se, portanto, que os resultados advindos dessa mobilização são contínuos e de difícil delimitação, haja vista que o horizonte é mutável, ou seja, oscila de acordo com a realidade e demandas impostas pelo ambiente. Essa afirmação é ratificada, quando os entrevistados apresentam suas percepções sobre o alcance dos resultados pretendidos.

[...] Não. Considero que os resultados estão satisfatórios, são encorajadores, são promissores, trazem indicadores de que estamos no caminho certo, mas, eles não foram alcançados ainda. Eles serão alcançados. G6.

A consecução dos resultados propostos também é percebida de forma estanque e delimitada por um período específico. Conforme se verifica a partir das avaliações dos gestores abaixo.

[...] Sim, em 2008 sim. Houve uma boa entrada de recursos para compra de equipamentos do hospital, então houve uma melhora considerável, tanto no econômico quanto no financeiro. [...] isso é visível, nós tivemos uma melhora significativa, tanto na parte econômica quanto na parte financeira. G3.

Verifica-se, contudo, a partir das diversas evidências apresentadas, que o foco da mudança foi delineado a partir de uma perspectiva estratégica. Não obstante, constata-se que as perspectivas cultural, estrutural, humana e tecnológica também foram contextualizadas, no entanto, figuram como perspectivas intermediárias, as quais dão sustentação à premissa principal, significativamente caracterizada pela perspectiva estratégica.

São apresentadas e discutidas a seguir, as percepções dos gestores sobre as premissas que caracterizaram a intencionalidade da mudança organizacional em curso na instituição hospitalar, tendo-se como parâmetro as perspectivas de transformação organizacional abordadas neste estudo, quais sejam: intenção estratégica, reação adaptativa e aprendizado contínuo.

Considerando as percepções em torno das principais intervenções apontadas pelos gestores, verifica-se que as ações implementadas na instituição hospitalar estudada são predominantemente decorrentes de uma situação indesejada, o que incita ações direcionadas como resposta adaptativa. As afirmativas a seguir retratam essas ponderações:

Nós visualizamos um manancial de perspectivas de buscar recursos. [...] essa nova perspectiva nasceu justamente da necessidade de zerarmos o déficit do hospital através desses subsídios, na busca de receitas não operacionais. [...] a gente sabia que por si só, operacionalmente, o hospital ia acumular déficits consecutivos prejudicando o nosso caixa, então houve a necessidade de se buscar essa alternativa. G1.

As respostas acima, apesar de não demonstrarem convergência de percepções em torno das principais mudanças implementadas, retratam uma percepção comum, qual seja: todas as ações decorreram de “problemas concretos ou situações reais desfavoráveis” (MOTTA, 2000, p.132), o que corrobora uma perspectiva de transformação organizacional atrelada a uma reação adaptativa. Essa constatação se confirma a seguir, através do posicionamento objetivo dos entrevistados sobre qual a perspectiva intencional da mudança implementada.

Uma situação problemática, ou seja, uma situação financeira absurda e que nenhuma instituição agüenta. G4.

Outros fatores foram citados como evidências das premissas que caracterizam uma reação adaptativa, tais como: insuficiência de caixa; déficits sucessivos; resultados insatisfatórios; desentendimento; clima organizacional; não se conseguia agregar as lideranças existentes; fragilidade na confiança institucional; o hospital não apresentava resultados perante o mercado; desconfiança no futuro da instituição; funcionamento não adequado; endividamento com instituição financeira; e dívidas com fornecedores.

A intensidade da mudança é percebida de forma significativa, sendo consideradas, sobretudo, as alterações em elementos da cultura organizacional, como a migração da gestão tipicamente familiar para uma concepção mais profissionalizada. Constata-se que a intensidade das mudanças em curso na instituição hospitalar apresenta evidências de uma transformação organizacional com perspectiva incremental.

De uma maneira geral eu considero que houve mudanças profundas, principalmente na linha da profissionalização, na ruptura de alguns paradigmas antigos em relação à empresa familiar, acho que apesar do tamanho da organização ela ainda vivia algumas coisas típicas de empresas de características mais familiar. G2.

Conforme Motta (2000) para o incrementalismo, o desenvolvimento organizacional é fruto da introdução moderada e constante de novidades. “A mudança não passa, necessariamente, por etapas preconcebidas e delimitadas no

tempo: progride em meio a descontinuidades e tensões, conflitos e contradições, avanços e recuos” (MOTTA, 2000, p. 144).

Em relação aos impactos da mudança percebida, deu-se ênfase à melhoria da situação financeira da instituição, no entanto, fatores como: o maior envolvimento das pessoas, sobretudo, das lideranças, a criação de grupos de gestores, a motivação da equipe e a delimitação de linhas de autoridade e responsabilidade também foram considerações relevantes na avaliação dos entrevistados.

Teve concretamente grande impacto na avaliação do resultado econômico-financeiro da produção hospitalar. [...] além desse impacto propriamente, essa prioridade, da sustentabilidade econômico-financeira, acho que teve muito impacto na consolidação de um modelo de gestão, acho que pelo menos existe um rumo para aonde a gente vai chegar. Esse perfil de liderança a gente quer ter. G2.

Constata-se a partir das percepções dos entrevistados em torno das perspectivas de transformação organizacional, que a intensidade das mudanças não implicou em descontinuidades evidentes nas práticas existentes. Mudanças incrementais são introduzidas com maior facilidade, pois há um melhor controle dos seus processos e se enfrentam menos resistências. Quanto mais radicais e imediatistas as mudanças, menores as possibilidades de controle sobre o seu processo e seus resultados (MOTTA, 2000).

Atingidos os objetivos iniciais propostos pela pesquisa, o presente estudo revelou alguns achados durante a análise dos dados, são eles:

- De uma maneira geral, as percepções dos entrevistados apresentaram poucos pontos de convergência, quando as análises recaem apenas sobre o conteúdo objetivo da resposta, o que conota uma visão multifacetada do processo de mudança.
- O foco das mudanças em curso não foi objetivamente percebido, haja vista que a questão financeira apontada pelos gestores como propósito da mudança, revela-se de fato como uma das conseqüências decorrentes das intervenções, e não como objetivo.

- Não se verificou uma coesão em torno das percepções sobre quais ações foram efetivamente implementadas confirmando, portanto, um processo pouco estruturado.
- A mudança é percebida de forma fragmentada, notadamente quando alguns gestores apontam evidências da transformação organizacional a partir de ações isoladas e em momentos históricos estanques e diferenciados.
- Não foram evidenciadas percepções efetivas sobre o estágio atual da mudança, nem tampouco sobre as ações futuras que eventualmente serão desencadeadas.
- Os papéis individuais formais frente ao processo de mudança não foram claramente identificados. As percepções dos gestores se restringiram às suas atividades habituais, sem, contudo, evidenciar ações direcionadas que corroborem participações ativas no processo.
- Apesar de uma visão organizacional predominantemente atrelada à perspectiva estratégica, verificou-se a predominância de ações circunstanciais, não necessariamente pré-concebidas ou delimitadas no tempo.
- A intensidade da mudança é percebida a partir de pontos de vistas e parâmetros diferenciados e, às vezes, limitada a subsistemas.
- Não foram identificados focos evidentes de resistência ao processo de mudança em curso, porém, a presente investigação não contemplou a compreensão do comportamento individual frente ao contexto da mudança.

Todas as constatações acima estão referenciadas pela fundamentação teórica apresentada pelo presente estudo, sobretudo no que concerne à perspectiva incrementalista da mudança, a qual preceitua a mudança evolutiva e progressiva. A mudança ocorre em momentos históricos específicos, através de pequenas intervenções no dia-a-dia, com o objetivo de adaptar a organização às exigências do ambiente. O propósito da mudança, no entanto, consiste em uma prática estratégica

constante, onde a organização está em transformação permanente em busca de estabilidade.

Reitera-se que contexto da mudança não está, necessariamente, atrelado a um roteiro de intervenções previamente concebidas e não é estabelecido por uma cronologia de ações. Conforme já exposto, “progride em meio a descontinuidades e tensões, conflitos e contradições, e avanços e recuos” (MOTTA, 2000, p. 144). A mudança, portanto, não está totalmente atrelada a prazos preestabelecidos. “Mudanças incrementais significam uma abertura permanente à modernidade: aproveitar oportunidades oferecidas, diariamente, para a adoção de novos valores e compromissos” (MOTTA, 2000, p. 144).

Conclui-se que a busca pelo equilíbrio deve ocorrer permanentemente, através de um apurado senso crítico de oportunidades, e sustentada por uma estrutura flexível que possibilite ajustes circunstanciais de acordo com os meios disponíveis. Por fim, como alerta Silva e Vergara (2003) dentre as principais desafios postos para a gestão de mudanças está em lidar com o processo de comunicação e efetiva compreensão dos objetivos, ainda que bem planejados. De certa forma, fortalece o que Chaves (2006) afirma que os esforços de Mudança Organizacional em algum componente da organização demandará mudanças, em maior ou menor grau, nos outros.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos propostos pelo presente estudo consistiam na identificação e análise das perspectivas do modelo de mudança adotado pela instituição hospitalar estudada. Através de uma abordagem qualitativa e valendo-se da entrevista semi-estruturada como instrumento para coleta de dados, procurou-se apurar as percepções da coalizão dominante sobre o processo de mudança organizacional em curso na instituição hospitalar, considerando três dimensões de análise, quais sejam: foco, intencionalidade e intensidade da mudança. A investigação possibilitou a identificação das perspectivas da mudança em curso, assim como, trouxe contribuições para o modelo teórico adotado. Feitas essas considerações, passa-se à análise dos principais resultados.

O principal motivador da mudança apontado pela pesquisa refere-se à necessidade premente da instituição hospitalar de buscar alternativas para solucionar seus problemas financeiros, condição esta essencial para garantir a sustentabilidade e a perenidade da instituição, que vinha acumulando sucessivos déficits financeiros operacionais em decorrência da disparidade entre suas receitas e seus crescentes custos. A competição pelo mercado de atenção especializada, os avanços tecnológicos na área de saúde e a baixa remuneração da tabela de procedimentos do SUS, são fatores potenciais predominantemente percebidos.

A situação financeira da instituição está atrelada a uma conjunção de fatores externos que delimitam a sua capacidade de desenvolvimento, exercendo forte pressão sobre a organização e impondo medidas adaptativas circunstanciais. Essas conclusões confirmam que a principal perspectiva concernente ao foco da mudança decorre de uma concepção estratégica, a qual preconiza as interfaces da organização com o meio ambiente. Essa constatação também é caracterizada pela forte mobilização do público interno para a conscientização sobre o propósito da organização, pelo desenvolvimento de novas formas de acesso ao aprendizado e desenvolvimento das pessoas, por novas ações gerenciais, estimulando maior consciência geral sobre os novos desafios através de formas alternativas de comunicação e envolvimento das pessoas. “A decisão estratégica decorre de um processo social, técnico e político – ao mesmo tempo racional e ilógico, e, portanto, parcialmente controlável” (MOTTA, 2000, p. 78).

Outras perspectivas também foram consideradas, dentre as quais incluem as de caráter cultural, caracterizada pela percepção da organização através de um conjunto de valores e premissas arraigadas, assim como, por uma visão estereotipada de organização familiar, onde os comportamentos são percebidos como lógicos e previsíveis. Verifica-se que esse comportamento contrasta-se com a perspectiva estratégica, requerendo, portanto, a adoção de uma conduta migratória que promova o abandono gradativo dos valores, crenças e hábitos compartilhados que eventualmente restrinjam o desenvolvimento da organização. Contudo, verifica-se que o rompimento com alguns padrões culturais se faz necessário para o alcance dos objetivos.

A perspectiva estrutural é percebida em razão da constatação de conflitos no processo decisório, indefinições em torno dos limites de autoridade e responsabilidade e sobreposição de interesses. Considera-se a necessidade de se garantir maior fluidez às decisões por meio de objetivos bem definidos e delegados. Conclui-se que as estruturas, quando bem delineadas, favorecem a convergência de esforços e o compartilhamento de objetivos.

A percepção de que para se mudar, a partir de uma perspectiva humana, se confirma através da introdução de novas formas de se pensar e agir, alterando ou reforçando atitudes, comportamentos e mecanismos de participação das pessoas. Nesse sentido, a mudança tem, também, o objetivo de trazer mais satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho, buscando maior identificação das pessoas com os objetivos, através da motivação e do envolvimento pessoal espontâneo. Essa perspectiva, portanto, se constitui em um importante subsídio para a eficiência e eficácia organizacional.

Um dos preditores de mudança percebidos pelos gestores está relacionado ao crescente avanço da tecnologia, o que impõe à organização um aprimoramento contínuo dos seus métodos e processos de trabalho. O mercado de saúde é demandante de índices cada vez mais elevados de resolubilidade, o que predita a necessidade de se garantir níveis de confiabilidade inquestionáveis. A mudança a partir da perspectiva tecnológica é, portanto, um importante prognosticador do processo estratégico.

A perspectiva política também foi apontada pelos gestores como prerrogativa determinante para a mudança, evidenciada pela sobreposição de atribuições e pela falta de definições explícitas sobre o papel atribuído a alguns cargos, o que era comprovado através dos embates de idéias percebidos pelos entrevistados.

Em relação à consecução do objetivo específico proposto, o qual consistia em identificar e analisar as perspectivas de análise organizacional que determinaram o foco da mudança constata-se, a partir das análises dos dados apurados, que a mudança em curso na instituição hospitalar pesquisada envolveu as perspectivas estratégica, cultural, política, humana, estrutural e tecnológica.

A análise das respostas revelou que, embora todas as perspectivas de mudança tenham sido citadas em maior ou menor escala, a perspectiva estratégica foi evidenciada, e se constitui como principal foco das mudanças em curso. O presente estudo revelou que as demais perspectivas de mudança, embora presentes figuram no pólo secundário, não se refutando, contudo, a importância das intervenções atreladas a essas premissas.

As perspectivas atreladas à intencionalidade da mudança organizacional foram expressas inicialmente através de percepções em torno das principais ações implementadas na instituição hospitalar. Posteriormente procurou-se confirmar de forma objetiva, as percepções sobre a origem da mudança.

Os resultados revelaram que a intencionalidade da mudança decorreu de uma perspectiva reativa, ou seja, a mudança foi direcionada a partir da constatação da existência de um problema real. Verifica-se, a partir das respostas, a existência de situações indesejadas, sobre as quais era necessário agir na busca de uma solução. A intenção da mudança decorreu da percepção de uma discrepância entre a situação desejada e a real.

Constata-se que a percepção dos entrevistados está vinculada aos problemas existentes, os quais são identificados como suficientemente fortes ou ameaçadores para provocar a reação. Esses problemas, segundo Motta (2000), podem aparecer de forma ambígua e pouco clara, assim como, as respostas ao indesejável podem advir de análises de eventos passados, quanto de reflexões sobre o futuro. A reação adaptativa demonstra como percepções ambíguas podem se interagir de forma criativa em um programa de inovação.

A mudança na organização não traz evidências de uma intervenção radical, haja vista que não foram constatadas rupturas significativas que corroborassem tal percepção. Ao contrário, verifica-se que a mudança vem sendo paulatinamente introduzida, não obstante ao fato de não se identificar indícios de um planejamento formal, com objetivos e metas estabelecidos, constatam-se intervenções pontuais que adaptam a instituição hospitalar às imposições do seu ambiente. Essa linha de conduta reforça uma tendência natural da instituição pela mudança evolutiva,

através da transformação permanente em busca do equilíbrio. A adaptação da instituição ocorre em todos os momentos, e de acordo com os recursos disponíveis.

Conclui-se, portanto, que o presente estudo atingiu os seus objetivos, ao constatar que o modelo de mudança adotado pela instituição pesquisada teve como foco principal a perspectiva estratégica, uma intencionalidade caracterizada pela reação adaptativa e sua intensidade representada pela perspectiva incremental.

Com o propósito de fomentar novos estudos sobre a mudança organizacional, bem como, auxiliar processos decisórios futuros, serão apresentadas a seguir, as contribuições trazidas pelo presente estudo e, por fim, algumas considerações relevantes sobre o tema.

Ressalta-se inicialmente, que este trabalho apresentou uma alternativa de estudo desse fenômeno organizacional, valendo-se de uma análise qualitativa, onde os sujeitos da pesquisa compõem a coalizão dominante. Essa análise possibilitou um olhar sobre a mudança, a partir da sua origem junto a alta administração, identificando os seus principais eixos norteadores de ações e objetivos.

Atingidos os objetivos iniciais propostos, os demais achados da presente pesquisa incitam uma reflexão sobre quais seriam as melhores estratégias para o alinhamento das percepções em torno da mudança organizacional. Pode-se afirmar com base na literatura que são várias, no entanto, algumas merecem ser destacadas:

A mudança organizacional deve ser emanada de um objetivo bem definido, o qual considere uma análise cuidadosa do ambiente externo, que envolva, dentre outros fatores: tendências do mercado, potenciais concorrentes, evolução tecnológica, oportunidades emergentes, novos produtos ou serviços, crises evidentes, dentre outros preditores potenciais (KOTTER, 1999). A mudança não ocorrerá se o motivo para mudar não for forte o bastante para impulsioná-la, portanto, a razão para a mudança deve estar intimamente ligada à estratégia da organização. (MOHRMAN e MOHRMAN, Jr., 1995).

Os objetivos da mudança devem ser intensamente discutidos e compartilhados entre a equipe gerencial responsável pela transição. Essa equipe

deve ter autoridade suficiente para liderar a mudança e deve atuar de forma sinérgica, como um time. Os papéis, portanto, devem estar bem definidos e articulados entre os membros da equipe (O'TOOLE, 1997).

A liderança é um fator decisivo para o processo de mudança, pois a mudança não ocorrerá sem energia, orientação e o comprometimento da cúpula. Parte da coalizão dominante (KOTTER, 1999) o papel de articular – ou ajudar a organização a articular – os motivos que compelem a mudança. A mudança deve ser sustentada por uma gestão forte. Sem autoridade suficiente, os esforços para mudança deverão ser intensificados e talvez não sejam suficientes para se alcançar plenamente os resultados. As lideranças devem assumir a função gerencial de transição, conscientizando e modelando o comportamento de todos os integrantes de suas equipes de acordo com o esperado (KOTTER, 1999; HUSSEY, 1995; O'TOOLE, 1997).

A percepção de uma coerência de propósitos decorre do desenvolvimento de uma visão estratégica capaz de direcionar todos os esforços da mudança. A organização representa um sistema onde a mudança em um aspecto vai demandar mudanças em outros. As necessidades, demandas, metas e estruturas de um elemento devem ser coerentes com as demandas, metas e estruturas de outro elemento, reforçando a relação de congruência (NADLER, GERSTEIN e SHAW, 1994).

A mudança envolve tanto o projeto técnico como processos humanos, portanto, gerenciar a mudança consiste em compreensão e habilidade para saber lidar com as diversas formas de resistência (MOHRMAN e MOHRMAN, Jr., 1995).

A visão da mudança e as estratégias devem ser comunicadas permanentemente, valendo-se de todos os veículos disponíveis, priorizando-se, contudo, a comunicação direta. Deve-se comunicar sempre com os interessados, à medida que as mudanças são concebidas e realizadas. A argumentação em favor da mudança e o estilo de comunicação devem ser compatíveis com o perfil dos envolvidos. Mensagens claras e concisas serão compreendidas, no entanto, mensagens honestas serão aceitas.

As mudanças também devem ser percebidas e comemoradas através das conquistas de curto prazo (KOTTER, 1999) com o propósito de manter o entusiasmo e a motivação da equipe em função de um objetivo maior. A consolidação dos ganhos deve estimular a produção de mais mudanças.

Dirigir a mudança, fazer com que as pessoas adotem novos comportamentos, exige uma reavaliação do sistema de indicadores de desempenho da organização. A mudança deve ser projetada de forma preliminar e, posteriormente deverão ser projetados novos indicadores, mais consistentes e alinhados às estratégias e metas propostas.

As competências técnica, intelectual, política e comportamental devem ser potencializadas em todas as etapas do processo de mudança. Determinadas etapas da mudança organizacional requerem aptidões ou atributos específicos para serem realizadas.

A mudança cultural gradativa deve ser reforçada permanentemente, com o propósito de articular conexões entre os novos comportamentos e o sucesso organizacional (KOTTER, 1999).

Em substituição ao modelo funcional predominante na instituição hospitalar, julga-se oportuna a criação de um conselho técnico-administrativo, formado por gerentes com o mesmo nível de autonomia para opinar e votar, vinculado a um conselho superior ou diretor, que representará a entidade mantenedora do hospital. Desse conselho superior, o conselho técnico-administrativo receberá as diretrizes gerais e orçamentárias, devendo prestar contas do desempenho do hospital de acordo com a periodicidade definida. As decisões setoriais, no entanto, serão de responsabilidade de cada gerente, conforme a sua área de especialização.

Este modelo visa a minimizar os conflitos de poder e hegemonia, além de promover um melhor convívio interdepartamental e utilização dos recursos disponíveis. (GONÇALVES, 2002).

Em síntese, constata-se que o processo de mudança para melhor, abarca alguns diferenciais, tais como: está integrado e direcionado para a estratégia da organização; conduz ao elevado desempenho, resultados significativamente

melhorados e mensuráveis; é potencializado pelas idéias mais inteligentes e criativas das pessoas; é sustentado por profissionais adequadamente fortalecidos e motivados; é aferido por um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho; gera receita, não evidenciando apenas a busca famigerada pela redução dos custos; e é institucionalizado em uma cultura que valoriza a melhoria contínua.

O presente estudo apresenta limitações que merecem ser destacadas, especialmente por se tratar de um estudo de caso único.

Preliminarmente, considera-se o fato da investigação restringir-se à identificação das percepções da coalizão dominante da instituição hospitalar, nesse sentido, os resultados da pesquisa não se generalizam.

O trabalho ora desenvolvido não se trata de uma proposta metodológica visando à generalização de processos de transformação organizacional, porque são múltiplas as variáveis e respostas aos estímulos de mudança. No entanto, julga-se importante a compreensão das forças latentes que moldam intervenções específicas.

A metodologia adotada pelo presente trabalho identifica as perspectivas do modelo de mudança adotado pela instituição hospitalar pesquisada, portanto, a replicação dessa proposta metodológica deve necessariamente ser precedida de uma avaliação de todas as variáveis do contexto em que a mudança organizacional foi processada.

Considerando o caráter situacional da mudança, as inúmeras variáveis do ambiente e os diferentes mecanismos de assimilação dos seus efeitos, o modelo de intervenção analisado neste estudo está atrelado à inserção da organização em determinado período histórico, portanto, estudos futuros podem revelar novas descobertas em razão dos estágios evolutivos aos quais estarão vinculados, assim como aos novos cenários e tendências emergentes.

MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS PERCEPÇÕES DOS GESTORES

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BRITO, M. J. M.; MELO, M. C. de O. L.; MONTEIRO, P. R. R. e COSTA, J. O. Interfaces das mudanças hospitalares na ótica da enfermeira-gerente. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol.44, p. 34-47, 2004.
- BRUNO-FARIA, M de F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- CHAVES, R. C. **Resistência à mudança**: um estudo sobre as relações entre os moderadores individuais e organizacionais, atitudes e comportamentos de servidores de uma instituição pública em processo de mudança. 2005. 182p. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/UFMG. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- DUCK, J. D. Gerenciando a mudança: a arte do equilíbrio. In: Harvard Business Review. **A gestão da mudança**. São Paulo: Campus, 2005.
- GONÇALVES, Ernesto L. Condicionantes internos e externos da atividade do hospital-empresa. **RAE-eletrônica**, vol. 1, nº. 2, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a02.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2009.
- GREY, C. O fetiche da mudança. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol.44 (1), p. 10-25, 2004.
- HUSSEY, D. E. **Liderando mudanças organizacionais**. São Paulo: Clio, 1995.
- KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LIMA, S. M. V. e BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- MOHRMAN, S. A.; MOHRMAN, JR. A. M. Mudanças organizacionais e aprendizado. In: GALBRAITH, J. R. e LAWLER III, E. E. (Org.). **Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron-Books, 1995.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- NADLER, David; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- O'TOOLE, James. **Liderando mudanças: como superar a ideologia do conforto e a tirania do costume**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- PEREIRA, M. F. Mudanças estratégicas em organizações hospitalares: uma abordagem contextual e processual. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol.40, (3), p. 83-96, 2000.
- PEREIRA, Maria José L. Bretas. **Mudanças nas instituições**. São Paulo: Nobel, 1988.
- _____. Modelos de mudança nas organizações brasileiras: uma análise crítica. In: BJUR, W. e CARAVANTES, G. R. **Reengenharia ou readministração? Do útil e do fútil nos processos de mudança**. Porto Alegre: AGE, 1994.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. - 9. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- SILVA, J. R. G. e VERGARA. S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol.43 (3), p. 10-21, 2003.
- WOOD Jr., Thomaz. **Mudança organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.