

5 Conclusão

O presente trabalho teve dois objetivos principais, a primeira questão que procurou responder foi: “É possível associar a condução do processo de mudança organizacional ocorrido na empresa GAMA ao modelo de Kanter et al (1992)?” A outra questão era: “Caso afirmativo, os resultados do processo, sucesso ou fracasso, percebidos pelos colaboradores e gestores da empresa podem ser explicados com base no modelo de Kanter et al (1992)?”

A partir da análise do caso da GAMA, percebeu-se que a maioria dos passos do modelo proposto para condução do processo de mudança foram identificados, conforme pode ser constatado no Quadro 11:

Quadro 11: Análise do cumprimento do modelo de dez comandos.

Etapas do Modelo	Cumprimento da Etapa
1. Analise a situação e sua necessidade de mudança	Integral
2. Crie uma visão compartilhada e direção comum	Integral
3. Separe-se do passado (descongele)	Integral
4. Crie um senso de urgência	Integral
5. Suporte o papel de um líder forte	Integral
6. Delineie um patrocínio político	Não
7. Construa um plano de implementação	Integral
8. Desenvolva estruturas capacitadas	Integral
9. Comunique, envolva as pessoas e seja honesto	Parcial
10. Reforce e institucionalize a mudança	Não

A etapa 6 do modelo, “delineie um patrocínio político”, não foi cumprida. Apesar de sua ausência não ter sido percebida pela maior parte dos colaboradores,

possivelmente ela afetou a motivação dos gestores, pois se ressentiram da ausência de um suporte maior para sustentar a defesa do projeto junto aos colaboradores.

Verificou-se também que a etapa 9, que diz respeito ao envolvimento das pessoas, não teve o seu propósito plenamente alcançado, pois na visão dos gestores e da maioria dos entrevistados a resistência à mudança foi manifestada por poucos colaboradores.

Embora freqüentemente a existência das resistências seja atribuída a falhas na comunicação organizacional, no presente estudo todos os entrevistados afirmaram que a comunicação durante o processo foi satisfatória. Com base no discurso dos gestores é possível associar a ocorrência de resistências, tanto por parte dos colaboradores quanto da alta administração, à alteração na estrutura de poder, uma das três variáveis da mudança organizacional mencionadas por Pereira (1995).

Tanto os gestores quanto os colaboradores afirmaram que, durante o processo, perceberam um esforço para profissionalização do negócio e para o desempenho das atividades com foco em resultados.

Entretanto, a percepção dos colaboradores e dos gestores com relação ao sucesso do processo não é homogênea. Enquanto para a maioria dos colaboradores os resultados alcançados foram satisfatórios, principalmente em função da melhoria no relacionamento; da reversão da insolvência financeira; e do aumento da profissionalização, para os gestores o sucesso foi relativo.

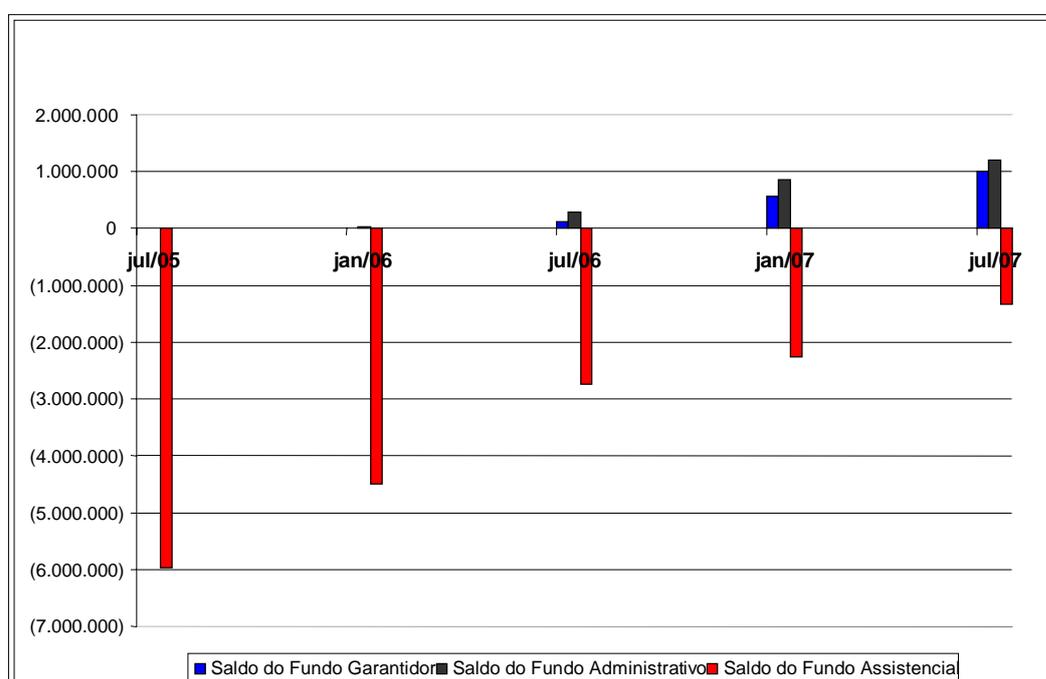
Isso pode ter ocorrido devido ao fato que, para os colaboradores, a principal questão que se apresentava era a continuidade de seu emprego e, realmente, a sobrevivência do plano foi garantida por intermédio do resultado econômico-financeiro do processo. Além disso, os colaboradores possuem uma visão mais técnica, que não permite que outras questões sejam integralmente percebidas, como, por exemplo, a dimensão política.

Por sua vez, o papel do gerente é de intermediário entre a cúpula organizacional e os empregados. Assim, as resistências que surgiram ao longo do processo e a falta de um patrocínio político podem ter sido fatores de desmotivação para os gestores, atrapalhando a consolidação dos novos comportamentos que, apesar das dificuldades, já começavam a fazer parte do cotidiano das operações organizacionais do plano.

Além do líder, que é o principal facilitador, participaram ativamente do processo os membros da cúpula e os colaboradores. No entanto, é possível concluir que as restrições políticas podem ter limitado a capacidade de ação do líder que optou por se desvincular do projeto.

A análise dos dados apontou que o processo de reestruturação do plano de saúde atingiu os resultados inicialmente esperados, sendo o principal deles a reversão da insolvência financeira, conforme pode ser constatado a partir das informações contábeis disponíveis na Figura 7:

Figura 7: Resultado Econômico-Financeiro do Plano.



Fonte: Demonstrativos Contábeis de 2005 a 2007.

Na Figura 7 são demonstrados os saldos dos fundos assistencial, administrativo e garantidor, tendo sido os dois últimos criados durante o processo de reestruturação, para fazer face, respectivamente, ao custeio das despesas administrativas do plano e às exigências de garantias dos riscos da operação e de insolvência por parte da ANS.

É interessante notar que o processo foi iniciado em função do desequilíbrio econômico-financeiro que estava sendo vivenciado pela empresa, mas durante seu desenrolar vários outros problemas do plano de saúde começaram a ser tratados. Mas uma vez estabilizada a situação econômica, os assuntos do plano deixaram de

ser prioritários para o conselho deliberativo, que não possuía mais a mesma composição do início do processo.

Kotter (1997, p. 135) acredita que: “Sempre que você pára antes de o trabalho estar concluído, o impulso decisivo pode ser perdido e o retrocesso pode surgir a seguir.” Caso a vitória seja declarada antecipadamente, o processo de mudança pode não ser concluído. A hipótese de que isso aconteceu na empresa GAMA não foi rejeitada.

Tendo percebido a sinalização de que o conselho estava satisfeito com os resultados alcançados e que não seriam aprovadas as propostas de novas alterações, o gestor interino solicitou liberação da função.

Pelo fato da renúncia ter ocorrido em um momento de alterações na composição dos órgãos estatutários, a escolha de um novo superintendente permanente para o plano demorou e não houve uma preparação adequada para esta sucessão.

Sendo assim, a última etapa do modelo, “reforce e institucionalize a mudança”, também não foi cumprida. Esta era fundamental para a sustentabilidade das mudanças ocorridas. É possível que o processo de sucessão inadequado tenha prejudicado o cumprimento da última etapa do modelo de Kanter et al (1992).

O estudo indica que o modelo apresentado é bastante útil para auxiliar a condução de um processo de mudança organizacional, desde que seja seguido de forma completa. Outros fatores também precisam ser considerados, como o estilo de líder e a dimensão humana, que também é afetada por este processo.

Uma vez que grande parte dos estudos enfoca a mudança pela forma como deve ser conduzida pelo dirigente, conforme afirmado por Armenakis e Bedeian (1999), os mesmos deixam de capturar aspectos humanos importantes, como a receptividade, o comprometimento, a resistência, o estresse, dentre outros, que devem ser considerados no planejamento e na implementação da mudança organizacional.

Por não ser muito explorada a forma como a mudança afeta os indivíduos que participam desse processo, o modelo de Kanter et al (1992) explica apenas parcialmente os resultados do processo, sucesso ou fracasso, percebidos pelos colaboradores e gestores da empresa.

O levantamento bibliográfico realizado proporcionou definições sobre mudança organizacional e foi observado de maneira adequada na investigação empírica. Os resultados e análises da documentação e da pesquisa de campo resultaram no cumprimento do objetivo da pesquisa.

O estudo de caso permitiu, a partir da visão individual dos gestores e colaboradores, entender o processo de mudança, o seu gerenciamento e as conseqüências para: o equilíbrio econômico-financeiro do plano, a profissionalização do negócio e a prestação de serviços para seus usuários. A facilidade de acesso às informações e a cooperação dos entrevistados permitiram um exame detalhado do processo de mudança vivenciado.

Manter um plano de saúde que oferece ampla cobertura aos seus usuários e possui em sua rede credenciada prestadores com alta qualidade, tem um custo elevado. Os integrantes do conselho deliberativo da entidade precisam ter consciência disso e, em vez de adotarem uma postura política que vise não desagradar as categorias que representam, devem primar pelo equilíbrio do plano de saúde.

O século XX tornou complicada a distinção entre ambiente interno e externo da organização, realidade esta que vem se acirrando no século atual. O ambiente externo, com suas variáveis “incontroláveis”, precisa ser constantemente monitorado e interpretado, envolvendo inclusive técnicas de antecipação para que as organizações possam adaptar-se. A atuação da ANS, com o propósito de defender o interesse público na assistência suplementar à saúde, impõe a necessidade de mudanças significativas nas operadoras.

As mudanças já são um fato da vida contemporânea e como a empresa mantém dois tipos de negócios diferentes, os esforços para atualização acabam ficando divididos. Muitas vezes, o foco principal acaba sendo deslocado para questões secundárias em detrimento do *core business* da empresa.

A pesquisa permitiu compreender como foi conduzida a mudança que, em um primeiro momento, contou com o suporte da alta administração e o entusiasmo dos colaboradores do plano, mas que passados quase dois anos deixou de ter o apoio do conselho deliberativo para implementar medidas complementares e já não contava com o envolvimento de todos os empregados.

Do ponto de vista interno, o problema decorrente da necessidade de controle por parte dos gestores das atitudes e posturas de seus subordinados durante esse

processo de mudança continua sendo um desafio, pois não existe uma forma adequada de gerenciar a diversidade de reações apresentadas e nem o comportamento político dos grupos que existem dentro da organização.

Como sugestão de futuras pesquisas sobre este assunto, pode-se propor a busca pela maior compreensão de outras dimensões do elemento humano, uma vez que as pessoas não só são envolvidas e afetadas pelo processo, como também participam ativamente da construção da mudança. A história de vida das pessoas envolvidas, seus principais aspectos psicológicos e a teia de poder que as envolve seriam algumas das possibilidades de investigação.

Sugere-se também estudos sobre as formas de lidar com as resistências que surgem ao longo do processo, uma vez que os resultados obtidos nesse estudo apontam que as mesmas podem inclusive comprometer a sustentabilidade dos resultados alcançados.