

O IMPACTO DOS ELEMENTOS DA CULTURA NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA/FIOCRUZ

Janete de Souza Romeiro*
Rejane Prevot Nascimento**
Rui Otávio Bernardes de Andrade***

RESUMO: Este trabalho tem como objetivos identificar, a partir da literatura, os elementos da cultura de uma organização que interferem no processo de mudança organizacional e, com base nesses elementos, compreender os impactos da cultura sobre o processo de mudança organizacional e tecnológica, a partir da análise da implementação do sistema de gestão de documentos e arquivos na Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP), órgão vinculado à Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), no Rio de Janeiro. A pesquisa foi desenvolvida com base na metodologia de estudo de caso, utilizando-se de uma abordagem qualitativa, e a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental na instituição pesquisada. Como resultados foram identificados os elementos: clima organizacional; comprometimento; criatividade; liderança, líder e herói; interação e troca; poder; normas e procedimentos; processo de comunicação; rituais e cerimônias; tabus; competência da organização e vontade política que foram classificados como favoráveis ou desfavoráveis à mudança organizacional e tecnológica.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura organizacional; Mudança organizacional; Mudança tecnológica.

THE IMPACT OF CULTURAL FACTORS ON ORGANIZATIONAL AND TECHNOLOGICAL CHANGES: THE BRAZILIAN SCHOOL FOR PUBLIC HEALTH / FIOCRUZ

ABSTRACT: The cultural factors of an organization that impacts the process of organizational change are identified through specialized literature. These factors reveal the cultural impacts on the process of organizational and technological

* Mestre em Administração; Escola Nacional de Saúde Pública ENSP/FIOCRUZ, Rio de Janeiro (RJ), Brasil.

** Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA/UNIGRANRIO, Rio de Janeiro (RJ), Brasil; E-mail: rejaneprevot@uol.com.br

*** Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIGRANRIO, Rio de Janeiro (RJ), Brasil.

change from an analysis of the implementation of the documentary and archival management system at the Brazilian School for Public Health (ENSP), a branch of the Oswaldo Cruz Foundation (FIOCRUZ) in Rio de Janeiro, Brazil. Research was based on a case study with a qualitative approach. Data were collected by half-structured interviews and documents from the institution focused. Results identified organizational regime, commitment, creativity, leadership, leader and hero, interactivity and exchange, power, norms and procedures, communication process, rituals and ceremonies, taboos, competence in organization and political endeavor, classified as favorable or unfavorable to organizational and technological changes.

KEY WORDS: Organizational culture; Organizational change; Technological change.

INTRODUÇÃO

A compreensão da cultura de uma organização é essencial para a implementação de práticas de gestão e, sobretudo, para a operacionalização de mudanças na organização. Morgan (2010) assinala que os elementos da cultura contribuem para as mudanças organizacionais, visto que qualquer modificação na gestão precisa levar em consideração, por exemplo, os costumes, os valores e as crenças que podem afetar bruscamente os relacionamentos da organização com as mudanças propostas.

A mudança organizacional e tecnológica pode ser entendida como qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, humana ou tecnológica que tenha a capacidade de gerar impacto em parte ou no conjunto de uma organização, conforme apresentado por Wood Jr. (1995). Isso posto, entende-se que os gestores precisam ser estimulados a refletir acerca de como a cultura organizacional influencia na definição de estratégias para a implantação de novos processos de trabalho após uma mudança organizacional e tecnológica. Essa é, sobretudo, uma contribuição para a área que as pesquisas em estudos organizacionais, que têm como objeto a cultura e a mudança organizacional, podem fornecer.

Contudo, nos últimos anos, têm sido poucos os estudos e pesquisas que abordam a temática da mudança organizacional e tecnológica, a despeito de sua importância para a gestão das organizações. O mesmo vale para a gestão de sistemas

de informações, objeto da mudança estudada neste artigo, na administração pública. Para Silva et al. (2013), a mudança de processos e de tecnologias em organizações públicas é essencial para a desburocratização de processos, para permitir o acesso dos cidadãos a informações e documentos e para, sobretudo, viabilizar a adaptação dessas instituições às novas demandas da sociedade.

Considerando-se o exposto, este trabalho tem como objetivos identificar, a partir da literatura, os elementos da cultura que interferem no processo de mudança organizacional e, com base nesses elementos, compreender os impactos da cultura de uma organização sobre o processo de mudança organizacional e tecnológica, a partir da análise do processo de implementação do sistema de gestão de documentos e arquivos na Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP), órgão vinculado à Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), no Rio de Janeiro. A pesquisa foi desenvolvida com base na metodologia de estudo de caso, utilizando-se de uma abordagem qualitativa, e a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental na instituição pesquisada.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL E OS ELEMENTOS QUE A CONSTITUEM

Um dos autores mais citados em trabalhos que abordam o tema cultura organizacional, Schein (1992), define esse conceito como um padrão de suposições básicas que são demonstradas, inventadas, descobertas ou desenvolvidas por determinado grupo de profissionais. Esse padrão orienta como conviver e resolver os problemas, problemas esses que podem ser de origem externa (de adaptação) e de origem interna (de integração). Tal padrão, quando funciona bem a ponto de ser considerado válido para o grupo, pode ser ensinado aos demais profissionais como a forma correta de pensar, perceber e agir. Apesar de atuar no campo da cultura organizacional, o conceito proposto pelo autor, por sua amplitude, pode ser utilizado para definir a cultura de uma sociedade, correspondendo a diversos campos ou áreas do conhecimento. A cultura também é formada pelas influências dos meios interno e externo, conforme é reforçado por Srour (2012), que considera a cultura um conjunto de padrões em que os agentes sociais podem se adaptar à própria natureza e à sociedade à qual pertencem.

Considerando-se o exposto, compreende-se que a cultura organizacional é formada pelo conjunto de comportamentos, mitos, crenças, políticas, missão, regras, influências dos ambientes externo e interno, tecnologias, visão dos profissionais de uma organização, entre outras características. Esse termo é complexo e demasiadamente amplo, o que permite diferentes definições e entendimentos.

As características da cultura diferem entre as organizações, tendo cada uma delas uma cultura própria, que é formada a partir de diversos elementos e relações conjugadas. E ainda, estando no mesmo contexto socioeconômico-cultural, as organizações apresentarão culturas diferentes pelas inúmeras variáveis que atuam na sua formação, como tipo de liderança, grau de comprometimento dos profissionais, modelo de gestão adotado, leiaute, exigência ou não de determinado hábito de vestimenta e de comportamento. Essa diversidade de elementos é apresentada por Srour (2012) como característica única de cada organização. Torreão (2007) afirma que os elementos e as relações presentes numa cultura organizacional são como pré-requisitos que possibilitam descobrir qual é a base das práticas utilizadas pela alta direção e como acontecem os relacionamentos entre os profissionais.

Elencam-se alguns desses elementos, identificados a partir da literatura sobre cultura organizacional, para uma breve discussão e definição de suas características, possibilitando, assim, melhor entendimento da importância dos mesmos para a formação da cultura organizacional. O melhor entendimento dos elementos e suas relações da cultura possibilitam instruir o estudo para o alcance dos objetivos propostos.

As organizações propensas à mudança organizacional e tecnológica possuem o elemento clima organizacional devidamente alinhado com a sua missão. Para Barbieri et al (2003), clima é um condicionante da mudança e pode ser caracterizado como uma imagem (ou um quadro) dos aspectos considerados fundamentais e dos traços encontrados na organização.

O elemento comprometimento, característica dos profissionais que atuam para a solução de problemas, é identificado quando existe o envolvimento dos profissionais em todo o processo, e não apenas na sua função específica (OLIVEIRA; SANTOS; TADEUCCI, 2011).

A criatividade surge como elemento para discussão e é apresentado pelos autores Oliveira, Santos e Tadeucci (2011), Reátiga (2007) e Barbieri et al

(2003). A criatividade é definida como a síntese de novas ideias e é considerada uma característica que pode ser encontrada na cultura de uma organização e surge quando existe um ambiente de valorização e incentivos.

A liderança é um elemento considerado importante, pois se pode identificá-la como o poder de influência sobre os profissionais, exercida por qualquer membro da organização ou pelo fundador, que deixou impressas marcas e sua visão de mundo, sendo reproduzidas pelos demais componentes da organização.

Outro elemento da cultura a ser explorado é o líder, considerado o responsável por interpretar e oferecer significados às experiências subjetivas dos integrantes, bem como por aumentar o compromisso com a organização. Assim, a cultura se inicia com o líder e tende a se consolidar com o aprendizado dos demais membros.

O herói é um elemento que complementa o anterior, pois, além de deter o poder, influencia o comportamento dos profissionais e possibilita o crescimento da organização (MACHADO; DEL PRÁ, 2004). Alguns autores enfatizam a importância do papel dos heróis na formação de uma cultura e que podem, em alguns momentos e situações, ser também denominados líderes. São personagens que detêm o poder de interferir na identidade da organização, na sua maioria possuem personalidade forte e são profissionais difíceis de se lidar.

A interação e a troca são elementos apresentados por Reátiga (2007) como inerentes ao processo de mudança e que fazem parte do ambiente organizacional. Para esse autor, o fenômeno interativo entre os profissionais da organização possibilita trocas entre eles. Essas trocas podem ser nas áreas científica, tecnológica e principalmente de experiências e conhecimentos administrativos.

Para Reátiga (2007), o elemento poder surge com maneira de solucionar os conflitos que podem emergir dentro da empresa. É um recurso escasso, mas que todos possuem, cada um com um grau de força diferente. Seu uso permite moldar ou transformar as organizações a partir de sua energia (SILVA et al., 2013), podendo ser físico, econômico, normativo ou um conhecimento administrativo ou técnico.

Fleury (1987) considera as normas e procedimentos parte da cultura organizacional, sendo padrões e procedimentos que foram desenvolvidos para o funcionamento da organização (SCHEIN, 1992). Eles podem ser considerados

um sistema de conhecimentos compartilhados. Correspondem às questões de comportamento e orientações de como as atividades precisam ser desenvolvidas.

O elemento denominado processo de comunicação é considerado por Fleury (1987) um dos elementos da cultura organizacional. Ele ocorre mediante as relações entre mensagens e transações simbólicas. Nesse elemento estão inclusos gestos, falas, escritas e códigos que são utilizados como ferramentas de troca. Ele tem como função possibilitar a identificação pelo trabalhador do que é importante ou não, certo ou errado, do bem ou do mal. Segundo Morgan (2010), é formado pelas maneiras de pensar e de ver as coisas que ocorrem dentro de um ambiente organizacional.

Como rituais e cerimônias encontram-se as ações que acontecem planejadamente com os objetivos de integrar e incluir um novo trabalhador nas regras da organização. Esses elementos também são responsáveis pelo fortalecimento da cultura organizacional. Alguns ritos ou cerimônias podem ser herdados da cultura da sociedade ou do local geográfico onde está a organização (FREITAS, 1991).

Os tabus são elementos que pouco aparecem nos estudos organizacionais (FREITAS, 2007b) e são responsáveis por demarcar as áreas proibidas, censuradas e restritas dentro da organização, sinalizando os comportamentos e as ações que não são permitidos entre os profissionais.

A discussão sobre a importância da competência da organização baseia-se nos estudos de Schein (1992), que considera as competências parte da cultura organizacional. As competências podem ser divididas em competências estratégicas e competências organizacionais (OCDE, 2005) e possibilitam o processamento e assimilação da mudança organizacional e tecnológica nas organizações.

O último elemento da cultura organizacional a ser apresentado, e que influencia na mudança organizacional e tecnológica, é a vontade política. Para Barreto (1989), a vontade política corresponde ao conjunto de ações definidas pelos responsáveis de uma organização, que satisfazem as necessidades dos profissionais bem como as demandas da organização. Estudos de Andrade et al. (2012, p.161) registram que problemas relativos à política institucional “dificultam desenvolvimento de projetos complexos na administração pública.”

Para uma mudança efetiva na organização, os gestores precisam compreender que a cultura organizacional influencia a definição de estratégias para a implantação de mudança organizacional e tecnológica. A cultura organizacional, como a cultura de uma sociedade, tem a possibilidade de ser gerenciada e até modificada, alterando os valores, habilidades e comportamento dos profissionais (CHOI; MOON, 2013).

Diversos autores consideram que a cultura de uma organização é a chave para a mudança organizacional e tecnológica (FREITAS, 2007b; HOFSTEDE, 1997; MORGAN, 2010; SCHEIN, 1992; SROUR, 2012; TORREÃO, 2007; WOOD JR., 1995). Para esses autores, conhecer os elementos e relações da cultura é de extrema importância no momento do planejamento do processo de mudança, que deverá estar alinhado às características da organização, evitando, assim, possíveis conflitos. Durante o processo da mudança organizacional e tecnológica, os conflitos podem surgir pelo distanciamento entre a realidade das organizações e os instrumentos de análise da cultura organizacional, que, apesar de desenvolvidos no Brasil, muitos têm como referencial autores internacionais e não incorporam os elementos e relações da cultura brasileira.

Apesar de existir uma cultura dominante, também se pode identificar que a cultura da organização é composta de culturas distintas, que são definidas como subculturas e representam os resultados dos conflitos existentes no interior da organização. Aparecem quando determinados grupos questionam os padrões usuais, causando turbulência e promovendo a mudança em um algum elemento ou relação da cultura. Esse movimento, que é denominado por Schein (1992) de contracultura, promove o aparecimento de subculturas, iniciando a perda da integralidade da cultura vigente. Tais conflitos podem causar dificuldades de comunicação entre os membros do grupo, porém possibilitam, de forma positiva, a tendência de a organização se tornar mais flexível.

Quando as normas e os valores de uma organização são recorrentes, a tendência é a formação de uma cultura forte, estável e homogênea. Em contrapartida, a cultura forte pode produzir rigidez dentro da organização, não sendo propícia às mudanças, aos estímulos de criatividade, restringindo, assim, as adequações que se façam necessárias.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

O estudo utilizou a abordagem qualitativa para maior possibilidade de reflexão acerca realidade, visto que este possibilita a interpretação dos dados de forma mais subjetiva, julgando as experiências e os comportamentos humanos que não são explicáveis por fatores visíveis ou externos (HOLANDA, 2006).

Optou-se pela metodologia de estudo de caso, tendo como campo de pesquisa a Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP) e como objetivo identificar, a partir dos elementos da cultura organizacional definidos, aqueles que interferem na mudança organizacional e tecnológica. Para Yin (2001), o estudo de caso pode ser considerado uma inquirição empírica e opção para pesquisas de investigação de fenômenos que acontecem no cotidiano, possibilitando investigar fenômenos dentro de um contexto da vida real em que a fronteira entre o fenômeno e o contexto não está definidamente clara.

A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental. O roteiro de entrevistas incluiu questões que visavam identificar indícios dos elementos da cultura organizacional que influenciaram o processo de mudança organizacional e tecnológica na organização estudada. Dessa forma, as categorias utilizadas para a elaboração do roteiro foram: Clima organizacional; Comprometimento; Criatividade; Liderança, líder e herói; Interação e troca; Poder; Normas e procedimentos; Processo de comunicação; Rituais e cerimônias; Tabus; Competência da organização; e Vontade política.

Os sujeitos da pesquisa foram os funcionários vinculados ao setor de gestão de informações da ENSP. Foram realizadas 12 entrevistas. Os dados obtidos foram posteriormente analisados com base nas categorias anteriormente definidas e tratados com o método da análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir apresentamos os dados obtidos na pesquisa de campo, organizados segundo as categorias previamente definidas que nortearam a pesquisa e que consideramos elementos formadores da cultura organizacional.

4.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional pode ser entendido como o resultado momentâneo da interação dos diversos elementos culturais. Apesar de ser considerada um instante preciso e sem regularidade (SROUR, 2012), a compreensão do clima na organização pode fornecer informações complementares aos demais elementos culturais.

Foram elaboradas duas questões sobre as perspectivas percebidas pelos trabalhadores no que se refere ao espírito de união entre os trabalhadores e quanto à preocupação da organização em proporcionar bem-estar aos trabalhadores. Esses itens foram identificados como primordiais na composição do clima organizacional.

Identificou-se que a maioria dos entrevistados acredita que a organização possui clima organizacional favorável, prevalecendo o espírito de união e companheirismo entre seus integrantes.

Contudo alguns entrevistados responderam que o clima organizacional não está favorável ao incentivo de sua produção e desenvolvimento do trabalho e descrevem seu descontentamento:

Quanto ao espírito de união, isso é muito relativo, não tem uma política institucional. Na pirâmide hierárquica, isso tem que partir de cima para baixo, e na questão de união hoje temos uma categoria dispersa, nós não temos uma unidade. Encontramos um grupo bem considerável de trabalhadores doentes, com estresse, porque o clima não está bom. A organização tem condição de investir numa melhoria, no bem-estar do trabalhador, tem que ter gente para pensar nisso (Entrevistado 9).

A partir da análise das respostas, observou-se que, para alguns entrevistados, o clima organizacional pode ser modificado por meio de (1) encontros, (2) oficinas de trabalho, (3) treinamentos e (4) institucionalização de espaços que possam aproximar as pessoas da organização. Para a organização, a melhor percepção do clima organizacional favorece entender o grau de satisfação emocional dos trabalhadores e, assim, propor ações e viabilizar melhor entendimento dos demais elementos culturais presentes na organização.

4.2 COMPROMETIMENTO

Este elemento é identificado nos profissionais que apresentam predisposição para a solução de problemas e principalmente têm envolvimento em todo o processo (OLIVEIRA; SANTOS; TADEUCCI, 2011).

Os entrevistados foram questionados acerca das mudanças na área de gestão e quanto à solução de problemas do dia a dia, conforme apontado no relato a seguir:

Sim, sempre. Principalmente na rotina da secretaria, quando alguma coisa não esta bem, eu falo que precisamos mudar. Não esta dando certo dessa forma, e pensei desta forma: eu tenho liberdade de tentar colocar em prática o que você pensa e as ideias que você dá; se forem compatíveis, são colocadas em prática e todos acham isso importante, isso dá estímulo (Entrevistado 1).

Em alguns momentos, os entrevistados alegam que seu comprometimento está vinculado diretamente ao grau de autonomia que suas chefias e a direção da organização oferecem para que possam executar as suas funções.

Eu consigo fazer as coisas, mas autonomia total eu não tenho, eu não posso modificar nenhum processo de trabalho sem passar pela minha chefia direta (Entrevistado 6).

De acordo com Torreão (2007), para se obter êxito no processo de mudança da cultura de uma organização e na aceitação de novos processos de trabalho, um dos fatores que precisa ser levado em consideração é o grau de comprometimento dos trabalhadores. Assim, considera-se que, quando uma organização não estimula a participação e não disponibiliza autonomia aos seus trabalhadores, possui profissionais com baixo comprometimento.

4.3 CRIATIVIDADE

Encontrou-se criatividade em ambientes organizacionais que estimulam a cooperação e valorizam seus trabalhadores pelo incentivo à participação. Esse elemento cultural diz respeito à forma de resolver problemas ou à síntese de novas ideias.

Quando questionada sobre as possibilidades de participação em encontros para opinar em decisões, sugerir melhorias dos processos de trabalho e soluções de problemas, a maioria declara que a organização não estimula os trabalhadores a participar.

Ela (ENSP) é democrática, mas tem alguns obstáculos. Eu me sinto à vontade com o chefe de setor, mas não me sinto à vontade com o chefe de departamento. Existem alguns protocolos que não deveriam existir e deveriam servir para abrir o leque de discussão principalmente para a melhoria dos processos de trabalho (Entrevistado 9).

Considera-se que uma organização que não estimula a criatividade dos seus trabalhadores inviabiliza a geração de novas ideias e, conseqüentemente, inibe a mudança organizacional e tecnológica na organização.

4.4 LIDERANÇA, LÍDER E HERÓI

A liderança é uma forma de exercer poder e influência sobre os trabalhadores e é exercida por um chefe ou qualquer outro membro da equipe. Já o líder tem o papel importante de ser o responsável por interpretar as experiências dos trabalhadores (OLIVEIRA; SANTOS; TADEUCCI, 2011). O líder nem sempre é o chefe, mas atua como influenciador e incentivador na mudança organizacional e tecnológica.

Quando questionada sobre a identificação de profissionais que influenciam ou influenciaram as suas carreiras, a maioria dos entrevistados identificou a existência de líderes na organização.

Temos vários [líderes], e isso faz com que a gente se incentive e tente mais desenvolver na área de gestão (Entrevistado 9).

Vejo que ainda tem pessoas que servem de exemplo dentro, e por isso a organização teve tantos avanços. Se isso não acontecesse, se não houvesse pessoas assim, não sei como estaria a ENSP (Entrevistado 10).

Identifico pessoas como modelos de responsabilidade e de comprometimento com a organização. Pessoas que são comprometidas e procuram, acima de qualquer coisa, ouvir, estar disponíveis, têm que estar presentes (Entrevistado 11).

A partir desses relatos, pode-se identificar a existência, na organização estudada, de profissionais que, além de deter o poder, influenciaram e ainda influenciam alguns trabalhadores no crescimento profissional e institucional.

Todavia não se identificaram, nos depoimentos dos 12 entrevistados, informações sobre a existência do chamado “herói” dentro da organização. Entende-se que essa figura corresponde a algum líder que deixou sua marca ou sua impressão importante na organização (MACHADO; DEL PRÁ, 2004).

4.5 INTERAÇÃO E TROCA

Para que uma organização possibilite uma mudança organizacional e tecnológica, ela terá que estimular, no seu ambiente interno, um ambiente suscetível à interação e à troca. Para Reátiga (2007), as trocas podem ser nas áreas científicas, tecnológicas, práticas e, principalmente, de conhecimentos e experiência administrativos.

Como resultado das questões sobre a existência de momentos em que os profissionais pudessem ser informados dos assuntos ou de novas propostas e estimulados à troca de experiência, a maioria dos profissionais não identificou tais momentos. Os depoimentos de alguns entrevistados ilustram essa falta de oportunidade de momentos destinados à troca de experiências e à apresentação das novas propostas de trabalho.

Como resposta à questão do roteiro para identificar na cultura organizacional a existência interação dos assuntos, os entrevistados sinalizaram que as informações são disponibilizadas principalmente por meio do uso do e-mail, portal e encontros, treinamentos e reuniões.

No entendimento de Srour (2012), pode-se considerar que a cultura organizacional da organização possui um acúmulo de conhecimentos dos seus diversos trabalhadores e que se deve estimular o compartilhamento desses conhecimentos e, assim, aumentar o saber técnico para a adequação e a melhoria dos procedimentos e normas da organização.

4.6 PODER

O poder corresponde a uma posição privilegiada para propor, articular, deliberar, arbitrar e decidir, além de possibilitar o controle e o desenvolvimento das atividades da organização. Neste estudo, a maioria dos entrevistados considera que suas chefias delegam poder aos seus subordinados. Quando questionados sobre a acessibilidade às suas chefias ou ao diretor, os profissionais identificaram que apenas têm acesso às suas chefias diretas.

Apesar de a definição da palavra poder corresponder a uma posição privilegiada para propor, articular, deliberar, arbitrar, decidir, determinar ou controlar ações, a partir das respostas, considera-se que o poder na organização é visto como deter conhecimento ou experiência em algum assunto. Ademais, os trabalhadores registram que ter acesso à chefia ou ao diretor e deter autonomia também são maneiras de exercer poder na organização.

4.7 NORMAS E PROCEDIMENTOS

As normas e os procedimentos correspondem às questões de comportamento e orientação de como as atividades precisam ser desenvolvidas dentro da organização. Como resultado, foi identificado que a maioria dos entrevistados considera que existem normas e procedimentos suficientes para o funcionamento da organização, porém alega que estes não estão facilmente disponíveis para acesso.

4.8 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Para a identificação dos meios de comunicação praticados na organização, sejam eles formais ou informais, mas que funcionem como ferramentas de troca, o roteiro de entrevistas incluiu uma questão que apresenta as seguintes opções de meios de comunicação: (1) portal, (2) e-mail, (3) lista de discussões, (4) documentos formais impressos, (5) reuniões, (6) treinamentos e (7) divulgação visual.

O portal institucional sofreu diversas críticas em função da pouca utilização na organização. O uso do e-mail foi apontado como a forma mais empregada para

comunicação pelos 12 entrevistados, considerando-se que esse tipo de ferramenta faz parte do processo de comunicação, integração e troca de informações dentro da organização estudada.

A lista de discussões, que é gerenciada, utilizando-se e-mail, tem como objetivo discutir assuntos específicos e pode ser considerada um espaço para a troca de experiências entre os trabalhadores que dominam determinado assunto dentro da organização. O uso desse tipo de comunicação, entretanto, foi citado por alguns profissionais. Os documentos formais impressos foram considerados por todos os entrevistados de suma importância para o andamento do trabalho, apesar de eles identificarem que houve redução no seu volume no decorrer dos anos, principalmente pelo aumento da utilização do e-mail e dos arquivos digitais. As reuniões correspondem a outro meio de comunicação identificado por todos os entrevistados como momentos importantes para a troca de informações. Todavia a falta de planejamento das reuniões (indefinição de pauta, participantes, tempo de duração, divulgação e acompanhamento das decisões) foi sinalizada como um problema a ser enfrentado pela organização.

A importância do treinamento na organização foi identificada nos resultados das entrevistas em alguns momentos. Inicialmente os entrevistados sinalizaram que os treinamentos possibilitam troca de informações e de experiências com os demais trabalhadores. Quanto ao investimento em treinamentos, percebeu-se que, quando estes acontecem, os profissionais se sentem beneficiados e reconhecidos pela organização. Os treinamentos também são considerados parte do processo de comunicação institucional; para Barreto (1989), eles atuam como um dos elementos facilitadores para a mudança organizacional e tecnológica na organização.

4.9 RITUAIS E CERIMÔNIAS

A cultura é fortalecida pelos rituais e cerimônias. Quando planejadas, essas ações possibilitam integrar a organização para que melhor alcancem as metas e os objetivos. Além de um evento específico, que acontece anualmente para comemorar o aniversário da organização, não foram identificados pelos entrevistados outros momentos, acontecimentos ou eventos que fizessem parte da cultura ou que

tivessem como objetivo comemorar sucesso ou avanços na área de gestão.

A falta de eventos para comemorar avanços na área de gestão não facilita a implantação de novos processos de mudança organizacional e tecnológica na organização estudada, visto que os rituais e cerimônias servem como momentos de integração e de inclusão de novos profissionais nas regras da organização.

4.10 TABUS

Para a identificação de indícios de tabus na organização estudada, foi perguntado aos entrevistados qual é a percepção sobre situações no dia a dia que causam desconforto, constrangimento ou inibem a atuação na organização. Tabus servem para sinalizar situações ou ações que não são permitidas entre os trabalhadores (FREITAS, 2007a), mas que ocorrem na organização.

As respostas dos entrevistados sinalizam a existência de situações que causam desconforto e constrangimento e que não fazem parte das agendas institucionais.

4.11 COMPETÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO

Conforme a OCDE (2005), a competência da organização corresponde à capacidade de estimular os trabalhadores no processamento e na assimilação das transformações tecnológicas. Essa competência abrange quatro fatores: (1) envolvimento das equipes nos processos de mudança, (2) investimento em recursos humanos, (3) cooperação dentro da organização e (4) criatividade.

Dessa forma, para o elemento da cultura organizacional, denominado competência da organização, não foi unânime a percepção pelos trabalhadores de existência de mecanismos institucionais que estimulassem a sua participação relacionada aos quatro fatores apresentados anteriormente.

Quando os trabalhadores não participam das mudanças, poderá ocorrer resistência durante a implantação, principalmente às novas normas e ao uso da informática como obrigatórios nos novos processos de trabalho. Tal resistência pode ser advinda de pressões no trabalho no momento em que o trabalhador não consegue se adaptar à mudança organizacional (BARBOSA, 2009) ou, ainda,

quando o planejamento das etapas da implementação não é alterado, ou adequado, para atender às necessidades de adequações dos usuários (FERNANDES; JÓIA; ANDRADE, 2012). A resistência pode ser reduzida, elaborando-se planos de trabalho que possibilitem o envolvimento dos trabalhadores em todas as etapas da mudança organizacional e tecnológica, aproveitando o saber tácito dos profissionais envolvidos na mudança (HELOANI, 2003).

4.12 VONTADE POLÍTICA

Para este estudo, considerou-se vontade política a capacidade dos responsáveis pela organização de satisfazer as necessidades de determinado grupo. Para Barreto (1989), a vontade política engloba as ideias de decisão, planejamento e continuidade, além do apoio estrutural e de infraestrutura. Quando se questionou sobre as iniciativas da organização de melhoria da infraestrutura e dos processos de trabalho da área da gestão, identificaram-se nas respostas de todos os entrevistados alguns descontentamentos, conforme relato a seguir:

Faltam recursos, falta interesse, falta gente. As pessoas não acreditam, e isso prova que é fraco, que precisa ter uma política mais firme, mais forte. Tem que colocar na rua, mostrar o que foi feito e divulgar as ações. Só assim é que você consegue continuar. (Entrevistado 11).

Dessa forma, considera-se que há uma aparente falta de vontade política na organização estudada que interfere diretamente na implantação de mudança na organização. A vontade política é um dos elementos considerados importantes para a tomada de decisão com racionalidade, confiança interna e legitimidade externa (CHOO, 2003), possibilitando a implantação de mudança organizacional e tecnológica na organização.

5 CONCLUSÕES

Destaca-se que os resultados da análise dos depoimentos indicam que, aparentemente, a organização ENSP possui clima organizacional favorável, com comprometimento dos profissionais, líderes claramente identificados, liderança

aceita na organização e distribuição de poder identificada pelos profissionais, além de normas e procedimentos e processos de comunicação suficientes para o funcionamento da organização. Essas características podem ser consideradas favoráveis no processo de mudança organizacional e tecnológica dentro de uma organização, pois estimulam a melhor compreensão dos novos processos de trabalho e o comprometimento com a mudança organizacional e tecnológica, sugerida pela organização.

Como contraponto, a organização estudada possui alguns elementos culturais enfraquecidos, como criatividade pouco estimulada pela organização, não identificação de heróis, baixa interação e troca de experiências entre os profissionais, não existência de rituais e cerimônias para a integração, existência de tabus, baixa competência da organização e falta de vontade política.

Ressalta-se que, apesar de a análise dos resultados mostrar o elemento cultura, denominado criatividade, como enfraquecido, a Fiocruz, por seus resultados macros (pesquisa, ensino e produção tecnológica), apresenta alto grau de criatividade.

Dos elementos enfraquecidos, ressalta-se que a falta de vontade política foi o elemento que apresentou maior influência nos resultados da implantação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos. Os depoimentos registram que houve suspensão no recebimento da documentação pelo Arquivo Intermediário por seu fechamento, não oferecimento de novos treinamentos, falta de investimento e cortes na equipe, gerando a interrupção da supervisão e do acompanhamento das rotinas e suspensão da digitalização da massa documental do ensino.

Acredita-se, assim, que a falta de vontade política para dar continuidade ao Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos influenciou diretamente na mudança organizacional e tecnológica, uma vez que não satisfaz as necessidades dos profissionais e da própria organização na preservação da memória da ENSP.

Percebe-se também que os resultados encontrados na pesquisa não identificam possíveis pressões sofridas pelos profissionais. Essa conclusão é baseada, essencialmente, na livre participação dos entrevistados no estudo e por terem ocorrido entrevistas sem a interferência ou presença da chefia.

A partir da relevância dos elementos culturais da organização, pode-se entender o quão importante é o estudo para a identificação de tais fatores para uma possível mudança organizacional e tecnológica.

Os resultados apresentados neste artigo podem auxiliar os gestores, em especial da organização estudada, na definição de um plano de ações para a implantação de sistemas de gestão ou para uma simples mudança de processo de trabalho. É importante reforçar a necessidade de se criar mecanismos de comunicação, de participação, de treinamento, além de se elaborar normas e procedimentos com a participação dos profissionais envolvidos, possibilitando dessa forma maior grau de êxito na mudança.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.; FERNANDES, C.C.C.; JÓIA, L.A. Resistência à implantação de Sistemas de Folha de Pagamento na Administração Pública: um estudo multi-caso. **Revista O&S**, v. 19, n. 60, p. 145-164, 2012.

BARBIERI, J.C. et al. Metodologia para identificação dos fatores organizacionais constitutivos de um meio inovador efetivo: aplicação em três casos. In: LATIN-IBEROAMERICAN SEMINAR OF TECHNOLOGY MANAGEMENT ALTEC, 10., 2003, México. **Anais...** México: ALTEC, 2003. 15 p.

BARBOSA, L. (Org.). **Cultura e diferença nas organizações**: reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009.

BARRETO, A.A. **Mecanismos de absorção de novas tecnologias**. Relatório de pesquisa realizada para o PADCT em 1989. CNPq. Disponível em: <<http://livroaberto.ibict.br/handle/1/762>>. Acesso em: 2015.

CHOI, J.N.; MOON, W.J. Multiple forms of Innovation Implementation: the role of innovation, individuals, and the implementation context. **Organizational Dynamics**, v. 42, p. 290-297, 2013.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 27, n. 4, p. 7-18, out./dez. 1987.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, C. F. P.; CALDAS, P. M. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007a.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007b. (Coleção Debates em Administração).

HELOANI, R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança. In: WOOD JR., T. (Coord.). **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.

HOFSTEDE, G. **Cultura e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Silabo; 1997.

HOLANDA, A. Questões sobre pesquisa qualitativa e pesquisa fenomenológica. **Análise Psicologia** (online), v. 24, n. 3, p. 363-372, 2006.

MACHADO, D.; DEL PRÁ, N. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. 2004. 185f. Tese (Doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. **Série Relatórios de Pesquisa**, São Paulo, n. 15, 1996. 36 p.

OCDE. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. Departamento Estatístico da Comunidade Europeia. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para**

Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. 3. ed. Brasília, DF: OCDE, 2005.

OLIVEIRA, R. A. de; SANTOS, M. J. dos; TADEUCCI, M. de Sá R. Correlação entre clima e inovação: importância do gerenciamento de variáveis que influenciam o ambiente inovativo de uma universidade pública federal. **Gestão e regionalidade**, v. 27, n. 81, p. 87-97, set./dez. 2011.

REÁTIGA, C. A. M. La Innovación en la Administración: una relación de elementos olvidados. **Revista Innovar – Gestión y Organización**, v. 17, n. 29, p. 93-106, jan./jun. 2007.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

SILVA, N. et al. O Sistema “UFSC sem papel” sob a perspectiva da inovação. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v.15, n. 35, p. 11-22, abr. 2013.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**: o desafio das formas de gestão. 3. ed. São Paulo: Campus, 2012.

TORREÃO, N. A. Cultura da inovação. **Revista da Ciência da Administração**, v. 1, jan./jun. 2007.

VIEIRA, J. A. Arquitectura dos arquivos: reflexões em torno do conceito de ordem original. **Revista Arq. & Adm.**, v. 4, n. 2, p. 33-45, jul./dez. 2005.

WOOD JR., T. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In: WOOD JR., T. (Coord.). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

Recebido em: 25 de janeiro de 2016

Aceito em: 17 de maio de 2016