

Mudança Organizacional e Identidade de Pessoas: O caso da Funasa

Autoria: Maria Auxiliadora Diniz de Sá, Urânia Catão Maribondo da Trindade

RESUMO

As organizações públicas e privadas nunca passaram por processos de mudanças tão rápidos e iminentes como os que sofrem atualmente. As repercussões dessas transformações recaem, principalmente, sobre os indivíduos que passam por todo um processo de crise interior que abala sua estrutura de formação, cultura, valores, comportamentos, enfim, sua identidade, tanto em âmbito individual como profissional. Assim, o objetivo central deste trabalho é analisar o impacto da mudança organizacional sobre a identidade profissional dos indivíduos e, em particular, o caso da Fundação Nacional de Saúde - FUNASA – Instituição Pública Federal, que vem atualmente passando por mudanças estruturais que atingem, sobremaneira, a identidade dos indivíduos.

Os resultados obtidos, permitiram a definição do perfil do funcionário da FUNASA, a análise comparativa das situações anteriores às mudanças com a atual, em termos da organização do trabalho, das relações interpessoais e do estilo de gestão. A partir daí, pôde-se concluir que a influência desses fatores de mudança sobre a pessoa indica uma grande insatisfação na maneira como tem sido conduzido o processo de mudança na FUNASA.

1 Mudança organizacional: Aspectos conceituais

O homem é um ser mutante. A mudança está constantemente presente em sua vida e em tudo o que o envolve: nas estações do ano, nas fases da lua, nos processos biológicos, no ambiente social. Enfim, desde o momento em que nasce, até a morte, o homem muda permanentemente, embora não se sinta muito à vontade diante de mudanças. Para Davis e Newstrom (1996) o homem sente que algo o inquieta ao perceber-se em mudança e então, reage das mais diversas formas.

No nível organizacional, esse assunto também é preocupante, visto que, segundo Kanaane (1995) o trabalho representa uma das formas de relação do homem com o meio no qual se insere, significando um fator de equilíbrio psicológico e de desenvolvimento através do qual se tem acesso aos diferentes grupos existentes na sociedade; é uma fonte de realização pessoal, além de objeto de cidadania.

Segundo Vasconcelos *et al* (2000) programas de mudança organizacional impostos e de forma repentina, mesmo em nome do desenvolvimento econômico da empresa e visando romper *com o passado e com a história da organização, pode provocar uma crise identitária em alguns grupos ... e gerar fortes fenômenos de resistência organizacional* (p.4).

Neste trabalho utilizaremos o conceito de Wood (1995, p.190):

mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Segundo Caldas e Wood (1999) historicamente podemos entender a evolução das mudanças organizacionais em quatro momentos: Inicialmente se enfatizava a estrutura e os processos formais da empresa: o que importava naquele momento era o funcionamento adequado de todas as peças de sua configuração mecanicista.

Com a falência desse modelo devido à impossibilidade de gerenciamento das freqüentes mudanças, mudou-se o foco para as pessoas e suas relações: surgiu assim o segundo momento, onde todas as atenções estavam ali voltadas para o comportamento e o clima organizacional. Prevvia-se que diminuindo-se os conflitos e administrando-se adequadamente as relações das pessoas, ter-se-ia como resultado um melhor desempenho das empresas.

Posteriormente, passou-se a valorizar o ambiente como elemento central das mudanças, surgindo, dessa forma, o terceiro momento: ali, o pressuposto básico era a adaptação da organização ao meio ambiente. Quanto mais adequada essa relação, melhor o desempenho da empresa.

Num quarto momento, evidenciou-se a busca pela qualidade e produtividade. A ênfase agora é dada à disciplina e ao comprometimento com o trabalho. Essa abordagem parte do pressuposto de que mudança organizacional não é um evento isolado, mas sim um processo de melhoria contínua.

2 Mudança nas organizações

Segundo Moggi e Burkhard (1999) o processo de mudança nas organizações ocorre a partir das seguintes dimensões ou níveis qualitativos: *nível da identidade ou dos dirigentes de carreira*, que são os responsáveis pela estratégia e pelos resultados das operações. São essas pessoas que determinam a identidade, o caráter ou a essência da empresa. Para este nível, a urgência da mudança se verifica quando a empresa não tem respostas claras e sólidas para questões estratégicas do tipo – por que estamos neste negócio? Quais são nossos valores? Etc. Nessa fase, pode-se pensar que a organização encontra-se em uma crise de identidade, consequência da falta de visão estratégica.

O segundo *nível, o das pessoas ou das relações*, revela o que acontece entre os participantes. A mudança torna-se necessária quando o clima organizacional torna-se inaceitável, há desmotivação, problemas de liderança etc. Neste estágio, a organização encontra-se vivendo uma crise pois são as pessoas que implementam as estratégias da empresa.

O terceiro *nível, o dos processos* ou fluxos básicos de produção e comercialização de produtos e/ou serviços. Neste caso, a necessidade da mudança surge com a crise de resultados, ou seja, as operações rotineiras da empresa não geram resultados suficientes para suprir os recursos empregados nas operações e pagar acionistas ou aplicar em expansão;

Finalmente o quarto *nível, o dos recursos*, formado por terrenos, equipamentos etc. Aqui fica evidenciada a necessidade da mudança quando a organização encontra-se em situação crítica, precisando vender seus ativos para pagar dívidas. É a crise da liquidez, quando na maioria das vezes não é mais possível implementar mudanças.

Por outro lado, mudanças na organização podem significar sentimentos de dissolução de aspectos elementares do indivíduo, expressando, inclusive, a noção de perda ou perturbação de sua identidade. Segundo Caldas e Wood (1999, p.263) *...construímos o que somos por meio do que fazemos*.

De sua parte, alguns autores defendem que mudanças traumáticas dissolvem significados do *eu* individual e Caldas e Wood (*op. cit.*, p.264) afirmam também que *hoje, boa parte dos significados que construímos - sobre o mundo e sobre nós mesmos - tem uma organização ou um papel organizacional como referencial*

3 Resistência à mudança organizacional

As pessoas reagem diferentemente diante de uma mudança e o que determina essa reação, segundo Davis e Newstrom (1996), são os sentimentos que afloram no indivíduo de

maneiras diversas, elas são causadas pela história de vida de cada um e pelo ambiente de trabalho.

Nessa perspectiva, podemos dizer que a resistência às mudanças é uma reação natural do ser humano diante de algo novo, desconhecido, que vai interferir em seu *status quo* estabelecido. Consiste em qualquer atitude do empregado para atrapalhar, atrasar e até impedir a implantação de uma modificação no trabalho (Davis e Newstrom, 1996).

Mas, apesar de todas as resistências, e principalmente, diante da realidade econômica e social em que se vive atualmente, mudar torna-se uma necessidade imperiosa para o crescimento individual e organizacional. Nessa perspectiva, deve-se buscar a fonte de motivação individual para as alterações do cotidiano no trabalho. Nesse sentido, Davis e Newstrom (1996, p.43) colocam que *uma mudança pode ser um sucesso ou um problema, dependendo da habilidade com a qual foi gerenciada para minimizar a resistência*.

Para Malvezzi (2000) com as mudanças, aumenta a necessidade de versatilidade e qualificação do indivíduo. Hoje, é fundamental manter-se num processo de aprendizagem contínua. Afirma esse autor que *o trabalhador ideal é aquele que se apropria da reconstrução de sua identidade (...) como um sujeito que transforma a si mesmo* (p.140).

4 Identidade de Pessoas: Nível individual

O uso do termo identidade tem suas raízes no pensamento clássico: ela se faz presente na lógica, na álgebra e na filosofia. Porém, ao longo dos tempos, a idéia de identidade foi ganhando novos significados e sua aplicação difundiu-se nas mais diversas áreas com utilização tão diversificada que seu conceito original tornou-se mais generalizado e complexo do que anteriormente.

Para Ciampa (1999), a primeira noção de identidade oriunda da diferença e da igualdade surge na família: o primeiro grupo social ao qual o indivíduo pertence. Esse grupo de um lado, dá o nome (prenome) ao indivíduo, diferenciando-o de seus familiares; de outro, seu sobrenome, igualando-o aos demais membros de sua família.

Segundo Caldas (1999, p. 265),

....objetos e experiências que mediam nossas relações com o mundo, nos ajudam a sustentar nosso sentido de identidade e a reforçar o que somos, como nos situamos no mundo e os laços fundamentais que temos com a nossa realidade.

Para Caldas e Wood (1999) identidade é concebida como um atributo sociocognitivo, ou seja, não é algo exclusivo e inato ao indivíduo: o grupo, a organização e a humanidade também a possuem e ela passa a ser vista reflexivamente como o indivíduo vê a si mesmo. A identidade é compreendida, por esses autores, como uma classificação do *self* (o que identifica a pessoa como única) expressa pelo indivíduo como reconhecidamente diferente dos demais e como similar a membros de uma mesma classe. Ela é entendida também como algo central, distintivo e duradouro e questionada quando se pretende associá-la à configuração das organizações.

No entender de Jacques (1999, p.163) é *do contexto histórico e social em que o homem vive que decorrem as possibilidades e impossibilidades, os modos e alternativas de sua identidade*. Porém o indivíduo tem um papel ativo nesse processo tanto na construção desse contexto a partir de sua interação, como na sua adaptação. Dessa forma, a identidade se configura como determinada e determinante: o indivíduo revela-se ao mesmo tempo personagem e autor de uma história em que ele, ao mesmo tempo, vai construindo e é por ela construído.

Ciampa (1998) reconhece a identidade como algo estático, num primeiro momento, a qual define o ser, representado pelo seu *nome próprio* que, de sua parte confirma e valida a identidade desse ser. A partir daí, esse autor demonstra o dinamismo do processo na produção da identidade: quando nomeados, ao nascerem, os indivíduos são determinados por alguém. Em seguida, a partir do momento em que se adquire *consciência*, eles são capazes de refletir e de se identificar com aquele nome; nesse momento diz-se que se assumiu uma *identidade*. Assim, a identidade que antes apresentava-se estática, na visão daquele autor, assume a forma de um nome e passa a adotar várias outras formas de ser, como *papéis*.

Esse mesmo autor (*op. cit.*, p.136) conceitua *papel* como *uma atividade padronizada previamente* e coloca o desempenho dos papéis como de fundamental importância para o reconhecimento social do indivíduo, embora seja a forma *personagem* o que melhor expressa a generalidade do papel. *A identidade então assume a forma personagem, ainda que esta seja chamada pelo nome próprio, por um apelido, por um papel, etc.* (Ciampa, *op. cit.*, p.134).

Essa idéia de transformação nos remete ao caráter de *metamorfose* da identidade, colocada por Ciampa (1998) quando defende que a identidade não fica estática pois a própria realidade é movimento, transformação; uma dialética que consente no desvelamento das identidades. Portanto, segundo ainda esse mesmo autor (p.146) *é pela prática transformadora de si e do mundo que nos aproximamos da identidade metamorfose, como a unidade da atividade, da consciência e da identidade*.

Para Ciampa ainda (*op. cit.*, p. 156-157) há uma preocupação em contextualizar a identidade pessoal com a história do indivíduo: *uma identidade nos aparece como a articulação de várias personagens, articulação de igualdades e diferenças, constituindo e constituída por uma história pessoal*. Essa articulação possibilita se compreender identidade como uma relação entre indivíduos, onde as diferenças e igualdades de um serve de padrão para identificar o outro e vice-versa. O conhecimento de si é dado pelo reconhecimento do outro através da história, normas, interesses, tradições de determinado grupo social do qual o indivíduo faz parte e das relações que seus membros estabelecem entre si e com o meio ambiente, a partir do agir, da vivência, do sentir, do trabalho de cada personagem do grupo.

Na verdade, há uma diversidade de identidades que assumem diferentes papéis e essa situação é permanentemente modificada em função dos movimentos dos sistemas culturais e históricos em que vive o indivíduo. Nesse sentido há várias identidades em um só indivíduo e dependendo do contexto social uma delas predomina sobre as demais. Esta idéia de predominância de uma sobre as outras, e em especial da identidade pessoal, decorre do conceito de identidade preponderante de Habermas (apud Pinto, 2000). É com esse pensamento que surge a idéia da identidade sendo determinada pelo desempenho dos diversos papéis, dessa forma podemos supor uma hierarquização de papéis onde existiriam papéis mais preponderantes do que outros.

5 Nível profissional

Segundo Ciampa (*op. cit.*, p.127)

Cada indivíduo encarna as relações sociais, configurando uma identidade pessoal. Uma história de vida. Um projeto de vida. ... Uma identidade concretiza uma política, dá corpo a uma ideologia. No seu conjunto, as identidades constituem a sociedade, ao mesmo tempo em que são constituídas, cada uma por ela.

Segundo Bergamini (1992) é no desenvolvimento de uma atividade laboral que o homem encontra sua realização; estaria aí então, sua vocação natural. Quando isto não ocorre no âmbito do trabalho, na família ou na atividade escolar é possível que esteja havendo uma inadequação pessoal, estado que tem levado o homem contemporâneo a conviver com maior frequência com momentos de angústia e ansiedade que lhe provocam baixos sentimentos de auto-estima por se sentir menor diante dos outros e de si mesmo.

Segundo Malvezzi (2000) num ambiente de trabalho onde as condições são estáveis e os papéis e estruturas se caracterizam pela estabilidade, o empenho dos indivíduos se restringe a reproduzir e manter as características exigidas pelos papéis sociais e profissionais já estabelecidos. Nesses espaços laborais as atividades são previsíveis e as relações entre os indivíduos depende basicamente da manutenção de suas identidades.

Para Ciampa (*apud* Malvezzi, 2000, p.140) *a identidade profissional é o problema contido na resposta da questão “quem sou eu como trabalhador” ou “que sorte de trabalhador sou eu”?* Responder a estas questões revela o que é semelhante e diferente no indivíduo, referente a si mesmo, ao ambiente e aos outros, enquanto trabalhador. Dessa forma, a identidade é compreendida a partir da construção dos movimentos do próprio indivíduo e dos outros dentro da relação eu/outro considerando os âmbitos histórico, geográfico, social, biológico, profissional, psicológico, político, etc que interagem num determinado contexto histórico. Assim, *A identidade profissional funciona como a construção ontológica do indivíduo, através da qual este se apresenta para o mundo* (Malvezzi, 2000, p.140).

6 Mudança organizacional e identidade profissional

As conseqüências da mudança organizacional na identidade profissional dos indivíduos decorrem, não só em função de sua circunstância particular, mas principalmente do significado do trabalho para cada um. O trabalho deve representar portanto, um fator de harmonia, equilíbrio e crescimento. A partir dele, pode ser assegurado ao indivíduo sua inserção nos diversos espaços, setores e grupos existentes na comunidade na qual ele esta inserido (Kanaane, 1995).

Nesse contexto, utilizamos aqui um estudo feito por Caldas (1999) sobre *Demissão*, para se fazer um paralelo acerca das conseqüências da mudança organizacional na vida das pessoas envolvidas. Nesse trabalho, o citado autor analisa os efeitos da perda do emprego para o indivíduo, o significado do trabalho para o equilíbrio da pessoa, suas reações diante do desemprego e as repercussões no âmbito psicológico, profissional e social.

No entender de Kanaane (1995) as organizações podem apresentar-se como ambiente de integração, propício ao crescimento das pessoas que nelas trabalham ou podem, ao contrário, colocar-se como elemento desagregador e manipulador, provocando conseqüências profundas na identidade dos indivíduos, na sua forma de ser, pensar, agir e no ambiente organizacional, aflorando comportamentos inadequados, tanto no nível individual como no grupo.

De acordo com Caldas (1999) o indivíduo constrói significados e relacionamentos primários entre ele e a organização, onde são estabelecidos verdadeiros contratos psicológicos, ficando definido, de forma implícita, o que cabe a cada parte. Do lado da organização, quando há uma quebra desse contrato devido à mudanças e não se permite a devida participação do empregado nesse processo, as conseqüências e reações do indivíduo são, a princípio, traumáticas. Percebe-se pois que a desestabilização desse vínculo e a dissolução ou mudança de significados pode afetar seriamente a noção de identidade ou coesão psíquica do indivíduo.

Quanto ao impacto da mudança organizacional relacionado com o aspecto profissional do indivíduo, Kanaane (1995) expressa que o descompromisso do trabalhador com o resultado de

seu trabalho é decorrente de sua limitada participação nos processos produtivos, criando, inclusive, impedimentos que refletem, tanto no âmbito individual como grupal.

Nessa perspectiva, compreendemos a importância do referencial profissional no aspecto psíquico da pessoa. De acordo com Caldas (1999) quando se questiona sobre alguém, a resposta mais adequada tem, como referência, um papel e uma organização. Portanto, tanto o emprego como a profissão podem dar ao indivíduo uma identidade. Continua esse mesmo autor afirmando (p.264) *que não há como desassociar o desenvolvimento adulto separado da vida ocupacional*. Explica ainda que quando o indivíduo perde involuntariamente seu papel profissional, significados básicos de sua psique como sua noção de identidade, podem ser irremediavelmente afetados. O impacto na identidade pode ser maior ou menor, dependendo de *quanto mais centrais forem os atributos que a pessoa percebe estar perdendo*.

Para Caldas e Wood, (1999) quando essas perdas acima descritas ocorrem em contextos de mudanças organizacionais amplas e complexas, desencadeiam transformações que provocam questionamentos e reconceituações que vão desde o nível organizacional, onde se encontra a identidade profissional até o nível individual.

OBJETIVOS DA PESQUISA

1 Objetivo Geral

- Analisar o repercussão da mudança organizacional ocorrida na FUNASA – Fundação Nacional de Saúde/Coordenação da Paraíba, sobre a identidade profissional dos indivíduos.

2 Objetivos específicos

- Analisar as mudanças ocorridas em termos de organização do trabalho, relações interpessoais e estilo de gestão, a partir de uma comparação entre a situação anterior e a atual.
- Verificar que tipo de influência essas mudanças exercem sobre a identidade profissional das pessoas, a partir de uma avaliação da percepção e expectativas das mesmas sobre as mudanças.

MÉTODO DA PESQUISA

Definir um método é primordial para o bom andamento de uma pesquisa, pois, a partir de um conjunto de etapas ordenadas, podemos realizar atividades visando estudar um fenômeno de maneira mais adequada. Segundo Guedes (1997, p. 112), *o surgimento do método foi uma necessidade histórica na evolução de produção de conhecimento pelo homem*. Configura-se, então, como uma tentativa de se obter conhecimentos confiáveis e seguros, assim, o método apresenta-se como um instrumento facilitador da atividade do cientista na geração do conhecimento.

1 Estudo de Caso

Para Yin (1984) o estudo de caso é uma estratégia de investigação científica que procura examinar um fenômeno dentro do contexto atual. Permite, também, examinar com profundidade as características peculiares de um fenômeno de vida real e é especialmente adequado para o estudo de processos. Segundo Triviños, (1987, p. 133) *o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente*.

Segundo, ainda, Chizzotti (1995), o desenvolvimento do estudo de caso sugere três etapas: a seleção e delimitação do caso – esta fase é decisiva para a análise do fenômeno estudado, a situação deve ter significância referendada para merecer a investigação científica e a delimitação deve estabelecer os vários aspectos e limites da situação estudada; o trabalho de campo – visa reunir organizadamente um conjunto de dados e informações fidedignas sobre o caso em análise; e, a organização e redação do relatório – é a etapa em que, de posse dos diversos documentos, observações, transcrições, dados estatísticos, etc., sobre o caso em estudo, os mesmos devem ser analisados a partir de critérios preestabelecidos para elaboração do relatório.

2 Variáveis da pesquisa

O termo variável teve seu princípio nas ciências matemáticas e, atualmente, é tido como um aspecto ou dimensão de um fenômeno que em determinado momento da pesquisa pode assumir diferentes valores. É importante ressaltar que nas ciências sociais é comum vislumbrar as variáveis como características que podem variar entre indivíduos ou nos seus grupos, dependendo da maneira como se concebem tais características. (Fachin, 2001)

As variáveis desse estudo são apresentadas no quadro abaixo, divididas segundo seus fatores e dimensões:

DIMENSÃO	FATORES	VARIÁVEIS
MUDANÇA NA ORGANIZAÇÃO	Organização do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Participação - Autonomia - Tarefa(forma de execução do trabalho)
	Relações Interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> - Camaradagem (coleguismo) - Espírito de equipe - Confiança - Solidariedade
	Estilo de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Proximidade (chefe/subordinado) - Controle - Confiança - Relações Hierárquicas - Comunicação (transferência de informações)
IDENTIDADE PROFISSIONAL	Percepção	<ul style="list-style-type: none"> - Segurança profissional - Reconhecimento(social, familiar e profissional) - Auto-estima elevada - Motivação para o trabalho - Compromisso (com a organização e com a equipe) - Mudança de (gestor, forma de gestão e de espaço físico)
	Expectativa	<ul style="list-style-type: none"> - Segurança profissional - Aprendizagem - Autonomia no trabalho - Reconhecimento social - Relações interpessoais - Participação - Auto-estima elevada

3 Universo da Pesquisa

O universo desta pesquisa é composto por integrantes de uma única categoria: o conjunto dos servidores. da FUNASA/PB, lotados na sede, na Secretaria Estadual de Saúde ou na

Secretaria de Saúde do Município de João Pessoa e que estão em pleno exercício de suas atividades. Assim o universo da pesquisa foi composto de 308 servidores.

4 Amostra

Sabemos que quando se deseja coletar dados e informações sobre aspectos de um determinado grupo, verifica-se, algumas vezes, ser praticamente impossível fazer um levantamento do todo. Daí surge a necessidade de estudar só uma parte dessa população ou universo. O foco da amostragem é, então, escolher uma amostra, de tal maneira que esta seja a mais representativa possível e a partir dos (dados e informações) resultados obtidos ser possível inferir os resultados da população como um todo (Marconi e Lakatos, 1996).

Os dados desta pesquisa são provenientes da aplicação de 63 questionários e representam uma amostra acidental aleatória obtida entre os funcionários da FUNASA/PB, conforme especificados no item anterior.

5 O Questionário

O questionário é um instrumento de coleta de dados relativamente acessível, e segundo Fachin (2001) é importante, na utilização deste instrumento, verificar a forma de como, onde e quando obter as informações desejadas. A autora (2001, p. 147) define questionário como *um elenco de questões que são apreciadas e submetidas a certo número de pessoas com o intuito de obter respostas para a coleta de informações*.

Um outro aspecto relevante refere-se à sua fidelidade, validação e operatividade, assim todo questionário antes de sua aplicação definitiva deve ser submetido a provas, ou seja, precisa ser testado, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida (Marconi e Lakatos, 1996)

A aplicação do pré-teste, segundo Marconi e Lakatos (1996) serve para evidenciar possíveis falhas, como:

inconsistência ou complexidade das questões; ambigüidade ou linguagem inacessível; perguntas supérfluas ou que causam embarço ao informante; se as questões obedecem a determinada ordem ou se são muito numerosas, etc (p. 90)

Assim o questionário foi construído tomando-se como base os objetivos da pesquisa e o questionário utilizado na tese da professora orientadora da presente pesquisa. A primeira parte do instrumento consta de questões referente a dados sociodemográficos da amostra e a segunda parte é composta de questões à cerca das variáveis do estudo. Foi realizado o pré-teste com a participação de onze indivíduos da amostra definida. As respostas foram sempre muito positivas, ressaltavam que o mesmo encontrava-se simples, objetivo, compreensivo.

6 Coleta dos Dados

Marconi e Lakatos (1996) compreendem esta etapa da pesquisa como a aplicação dos instrumentos elaborados a partir das técnicas selecionadas, visando efetuar a coleta dos dados e informações previstos. Salientam, também, que esta fase exige do pesquisador muita perseverança, paciência e esforço pessoal, assim como, um rigoroso registro dos dados.

A coleta de dados de nossa pesquisa foi realizada pela própria pesquisadora no período de julho a outubro de 2001.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

1 Aspectos Sociodemográficos

O perfil real da população estudada pode ser descrito da seguinte forma: funcionário público federal; na faixa etária entre 36 a 45 anos; de sexo feminino; casado; de nível superior; de 11 a 20 anos no cargo; não ocupa função de chefia; já se transferiu de setor em média de 4 a 6 vezes, encontra-se em um cargo de carreira de nível médio.

2 Aspectos da Mudança Organizacional na Funasa

As três tabelas seguintes apresentam uma das dimensões desta pesquisa: mudança organizacional e seus respectivos fatores; organização do trabalho, relações interpessoais e estilo de gestão. Para o conhecimento dos efeitos da mudança na FUNASA, foi aplicado o teste de Wilcoxon, a fim de se realizar uma análise comparativa entre a situação anterior (A) e a atual (D), em cada um dos fatores acima citados. Quando o Valor-P (probabilidade das diferenças Antes e Depois serem iguais) for maior que 0,05, a decisão do teste de hipótese será para um resultado não significativo em nível de 5%. Essa decisão aparecerá na coluna SIG por N. Caso contrário, se o Valor-P estiver abaixo ou igual a 0,05, a decisão do teste de hipótese será de um resultado significativo apresentado na coluna SIG por S. Isso vai indicar que as diferenças Antes e Depois são estatisticamente diferentes, segundo o teste utilizado.

Tabela 9: Organização do trabalho

Organ. do Trabalho	Var. A-D	n	Antes(A)		Depois(D)		Wilcoxon		Sig
			Média	DP	Média	DP	Estat.	Valor-P	
Participação	V3-V26	60	2,52	1,00	2,51	1,00	0,00	1,000	N
	V17-V40	61	2,90	0,75	2,87	0,87	0,33	0,744	N
Autonomia	V2-V25	63	2,57	0,87	2,49	0,88	0,60	0,551	N
	V5-V28	63	2,49	0,90	2,46	0,93	0,41	0,681	N
	V12-V35	63	2,62	0,83	2,78	0,81	1,41	0,159	N
Tarefa	V1-V24	63	2,38	0,85	2,40	0,89	0,07	0,944	N
	V8-V31	62	2,70	0,79	2,50	0,95	1,36	0,173	N
	V9-V32	62	2,03	0,78	2,21	0,87	1,33	0,183	N
	V10-V33	61	1,77	0,84	1,95	0,83	1,08	0,278	N
Total		57	22,12	2,76	29,81	4,38	6,25	0,000	S

n = número de respondentes da variável

DP = Desvio Padrão

A tabela acima apresenta o fator organização do trabalho onde foi observado que, em suas variáveis, as diferenças entre o “antes e depois” foram não significativas, segundo o teste de Wilcoxon. Esse fato quer dizer que não se percebem alterações na forma de realização do trabalho, mesmo após as mudanças ocorridas na Instituição em análise.

Porém, quando esse fator é avaliado, conjuntamente, encontra-se um valor-P significativo, ou seja, obtém-se uma diferença significativa, sendo o Valor-P para a soma dos escores menor que 0,05, obtendo-se, portanto, um resultado significativo para a dimensão - organização do trabalho como um todo. Isso pode ser explicado, levando-se em consideração que, isoladamente, alguma variável de um fator pode não apresentar diferença significativa e, a

partir do momento em que se somam as variáveis desses fatores (para percebê-lo como um todo), encontra-se diferença significativa.

Tabela 10: Relações interpessoais

Relações interpessoais	Var. A-D	n	Antes(A)		Depois(D)		Wilcoxon		Sig
			Média	DP	Média	DP	Estat.	Valor-P	
Camaradagem	V11-V34	62	3,27	0,72	2,90	0,86	2,87	0,004	S
Espírito de equipe	V4-V27	63	2,81	0,91	2,89	0,95	0,67	0,501	N
Confiança	V14-V37	61	2,78	0,73	2,92	0,70	0,68	0,498	N
Solidariedade	V21-V44	61	2,72	0,80	2,76	0,72	0,50	0,175	N
Total		59	11,78	2,14	11,30	2,53	1,62	0,105	N

n = número de respondentes da variável

DP = Desvio Padrão

Na tabela 10, que trata das relações interpessoais, pode-se observar que apenas a variável *camaradagem entre os colegas de trabalho* apresenta sinais de mudança. Quanto ao *espírito de equipe* entre os integrantes da FUNASA, parece não terem sido percebidas modificações entre a situação anterior e a atual, da mesma forma acontece com as variáveis confiança e solidariedade entre os mesmos.

Por outro lado, ao contrário do caso anterior, ao se analisar o comportamento geral desse fator, conclui-se que os entrevistados não percebem mudanças entre a situação anterior da FUNASA e a atual. Isso significa que uma variável isolada mostrou diferença significativa, mas, que, misturada com as demais variáveis, a soma apresentou um efeito diluidor dessa diferença.

Tabela 11: Estilo de gestão

Estilo de gestão	Var. A-D	n	Antes(A)		Depois(D)		Wilcoxon		Sig
			Média	DP	Média	DP	Estat.	Valor-P	
Proximidade	V6-V29	61	2,06	1,09	1,95	0,90	0,42	0,674	N
	V7-V30	63	2,95	0,87	2,89	1,05	0,24	0,807	N
	V18-V41	60	2,76	0,71	2,62	0,83	1,10	0,281	N
Controle	V16-V39	62	2,55	0,88	1,95	0,66	3,81	0,000	S
	V20-V43	62	2,48	0,78	2,24	0,74	2,22	0,026	S
Confiança	V13-V36	62	2,75	0,88	2,73	0,85	0,20	0,838	N
	V15-V38	62	1,79	0,90	1,77	0,76	0,84	0,916	N
Relações Hierárquicas	V19-V42	62	2,40	0,88	2,43	0,84	0,01	0,991	N
Comunicação	V22-V45	62	2,84	0,70	2,49	0,88	2,17	0,029	S
	V23-V46	63	2,60	0,84	2,71	0,75	1,08	0,280	N
Total		57	23,35	3,29	24,00	3,47	1,62	0,105	N

n = número de respondentes da variável

DP = Desvio Padrão

Quanto ao *estilo de gestão*, nota-se, a partir da tabela 11, que os empregados percebem diferenças em dois aspectos: a forma de controle e o estilo de comunicação. Isso quer dizer que as mudanças ocorridas na Instituição em análise repercutiram nessas atividades. No entanto, vale

a pena observar uma ligeira diferença nas situações antes e depois das mudanças na FUNASA nas demais variáveis.

2.2 Aspectos da Identidade Profissional na Funasa

As tabelas a seguir tratam da percepção e da expectativa dos servidores da FUNASA, com relação às mudanças nela ocorridas. De uma forma geral, as variáveis pertinentes à *percepção* (Tabela 12) apresentam resultados negativos (discordo totalmente e discordo) com relação ao impacto das mudanças na identidade profissional do funcionário. Por outro lado, no que se refere às *expectativas* (Tabela 13) do que representam essas mudanças para os respondentes, as variáveis expressam, em sua grande maioria, um percentual positivo (concordo e concordo totalmente) mais elevado.

Tabela 12: Percepção sobre a mudança

Percepção	Var.	Disc. Tot.		Discordo		Concordo		Conc. Tot.	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Segurança profissional	V47	13	21,0	26	41,9	19	30,6	4	6,5
	V48	15	24,2	30	48,4	13	21,0	4	6,5
Reconhecimento	V49	10	16,4	31	50,8	18	29,5	2	3,3
	V50	11	17,7	30	48,4	18	29,0	3	4,8
	V51	10	16,1	29	46,8	21	33,9	2	3,2
Auto-estima	V52	15	24,6	29	47,5	13	21,3	4	6,6
	V58	8	12,9	18	29,0	31	50,0	5	8,1
Motivação no trabalho	V53	13	21,0	28	45,2	14	22,6	7	11,3
Compromisso	V54	10	16,1	17	27,4	27	43,5	8	12,9
	V55	8	13,3	18	30,0	25	41,7	9	15,0
Mudança	V56	4	6,7	11	18,3	41	61,3	4	6,7
	V57	10	16,1	20	32,3	27	43,5	5	8,1

A tabela 12, que trata da percepção dos entrevistados sobre as mudanças ocorridas na FUNASA e seu impacto sobre a identidade dos funcionários, indica, primeiro, que a segurança profissional (V47 “*equilíbrio profissional*” e V48 “*segurança profissional*”) não está bem relacionada com a mudança. Se forem somados os resultados negativos (discordância total: 21% e 24,2%; discordância: 41,9% e 48,4%) pode-se entender que as pessoas não sentem essa necessidade satisfeita, pois, aproximadamente, uma em cada cinco pessoas discorda de que passou a possuir segurança profissional a partir das mudanças ocorridas na FUNASA. Esses resultados se agravam quando são somados os dois resultados referentes a cada uma das questões: discordo totalmente e discordo: 62,9% e 72,6%, significando, claramente, que os entrevistados negam fortemente essa questão.

Paralelamente, quando se observa a variável *reconhecimento social, familiar e profissional* (V49 “*reconhecimento familiar*”, V50 “*reconhecimento social*” e V51 “*reconhecimento dos colegas de trabalho*”) verifica-se o mesmo resultado. Somando-se os percentuais negativos (discordo totalmente e discordo) de cada uma das questões, obtém-se, nos três itens, valores acima de 60%, significando, pois, que os respondentes não percebem que as mudanças na FUNASA possam proporcionar o reconhecimento familiar, social ou até mesmo o reconhecimento dos colegas de trabalho.

Semelhantemente ocorre, também, com uma das questões da variável *auto-estima* (V52 “*auto-estima elevada*”). Quando somados os itens referentes a discordo totalmente e discordo (72,1%), através do resultado constata-se que na percepção dos respondentes as mudanças em

análise não contribuem para o reforço dessa necessidade dos funcionários. Quanto à questão V58 (*“perspectiva de harmonia das relações interpessoais nas equipes de trabalho”*), somando-se os mesmos resultados negativos (discordo totalmente e discordo), o valor não ultrapassa os 50% (41,9%), embora se possa entender que esse resultado ainda é considerado alto, visto que representa quase a metade das pessoas que não percebem sua auto-estima em um nível satisfatório, depois das mudanças na FUNASA.

Quanto à variável *“motivação no trabalho”* (V53), se forem somados os valores negativos (discordo totalmente e o discordo), representarão um percentual de 66,2%, significando que, aproximadamente, a cada 10 pessoas, 7 não percebem que a mudança na FUNASA representa motivação para o trabalho.

No que se refere *ao compromisso com a organização e com os colegas de trabalho* (V54 *“compromisso com a organização”* e V55 *“compromisso com a equipe de trabalho”*) constata-se que a soma dos resultados negativos (discordo totalmente e discordo) 43,5% e 43,3%, respectivamente, indica que ainda é muito baixo o nível de compromisso das pessoas entrevistadas, a partir das mudanças ocorridas.

Os resultados referentes às mudanças, do *“espaço físico”* (V57) e do *“gestor e sua forma de gestão”*, após somados os valores negativos (discordo totalmente e discordo), parecem indicar que, no primeiro caso, 48% dos entrevistados não percebem que a mudança ocorrida no espaço físico afete sua identidade profissional. Nessa mesma linha de análise, pode-se verificar que apenas uma pequena parte, 25%, dos respondentes percebem que as mudanças no gestor e na forma de gestão afetem, também, sua identidade profissional.

Tabela 13: Expectativas com relação à mudança

Expectativa	Var.	Disc. Tot.		Discordo		Concordo		Conc. Tot.	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Segurança profissional	V61	10	15,9	25	39,7	21	33,3	7	11,1
	V66	10	15,9	28	44,4	13	20,6	12	19,0
Aprendizagem	V62	5	7,9	16	25,4	34	54,0	8	12,7
	V65	8	12,7	25	39,7	20	31,7	10	15,9
	V69	3	4,8	22	35,5	29	46,8	8	12,9
Autonomia no trabalho	V64	4	6,3	24	38,1	26	41,3	9	14,3
Reconhecimento	V67	10	15,9	26	41,3	20	31,7	7	11,1
Relações interpessoais	V59	4	5,3	20	31,7	34	54,0	5	7,9
	V60	2	3,2	18	28,6	37	58,7	6	9,5
	V68	4	6,5	18	29,0	34	54,8	6	9,7
	V72	3	4,8	20	31,7	35	55,6	5	7,9
	V73	5	7,9	26	33,5	30	47,6	5	7,9
Participação	V63	5	7,9	19	30,2	26	41,3	13	20,6
Auto-estima	V70	3	4,8	21	33,3	30	47,6	9	14,3
	V71	4	6,3	25	39,7	29	46,0	5	7,9
	V74	7	11,1	20	32,3	27	43,5	8	12,9

A tabela 13 expressa as expectativas dos respondentes sobre as mudanças na FUNASA. Com relação à segurança profissional, pode-se deduzir que, da mesma forma que os respondentes não percebem que as mudanças na FUNASA lhes proporcionam essa vantagem (cf. tabela 12,) os resultados sobre suas expectativas contribuem, no mesmo sentido, uma vez que, quando são somados os resultados negativos (discordo totalmente e discordo), os valores das questões V61 *“manutenção dos direitos adquiridos”* e V66 *“segurança profissional”* (55,6% e 60,3%,

respectivamente) indicam que os questionados também não esperam ter segurança profissional a partir das mudanças na Instituição em análise.

Quanto à variável *aprendizagem*, pode-se constatar que, quando somados os resultados positivos (concordo e concordo totalmente), os valores atingem 59,7% (V69 “*estímulo ao desenvolvimento de habilidades pessoais diversas*”) e 66,7% (V62 “*aprendizagem*”), significando que os entrevistados esperam adquirir mais conhecimentos (aprendizagem), a partir da experiência de uma mudança organizacional. Por outro lado, utilizando-se o mesmo processo de avaliação, pode-se concluir que apenas uma questão da variável (V65 “*crescimento profissional*”) não alcançou valores superiores aos 50%: 47,6%, querendo isso dizer que alguns acreditam que as mudanças na FUNASA possam significar crescimento profissional.

Com relação à variável *autonomia no trabalho*, os resultados indicam que 55,6% (V64 “*autonomia no trabalho*”) concordam ou concordam totalmente que a mudança na FUNASA trouxe mais oportunidade de autonomia para seus servidores, mesmo com 44,4% deles afirmando o contrário.

Sobre o *reconhecimento social* que os respondentes esperam, isso não acontece, pois, somando-se os resultados negativos (discordo totalmente e discordo) da variável (V67 “*reconhecimento social*”) verifica-se que 57,2% deles respondem desfavoravelmente a essa questão, expressando, portanto, o fato de que, para a maioria dos respondentes, a expectativa de que a mudança na organização analisada possa trazer reconhecimento social é negativa, já que, para cada 10 funcionários aproximadamente, 6 não acreditam que o reconhecimento social possa melhorar.

Quando se faz uma comparação com os resultados referentes à percepção dos empregados sobre o reconhecimento profissional (cf. V49 “*reconhecimento familiar*”, V50 “*reconhecimento social*” e V51 “*reconhecimento dos colegas de trabalho*”, tabela 12), verifica-se que todos os resultados negativos ultrapassam os 60%, indicando que as mudanças na FUNASA não significam, na percepção e expectativa dos respondentes, reconhecimento profissional, social ou familiar.

A respeito da variável *relações interpessoais* (cf. tabela 13), quando somados os resultados positivos (concordo totalmente e concordo) verifica-se que todos os valores correspondentes às variáveis concernentes (V59 “*melhor relacionamento com as chefias*”, V60 “*melhor relacionamento com os colegas*”, V68 “*harmonia nas relações interpessoais*” e V72 “*ambiente de integração*”), exceto uma (V73 “*clima de confiança nas relações interpessoais*” = 55,5%), vão além dos 60% (61,9%, 68,2%, 64,5% e 63,5%), expressando isso, uma forte tendência da amostra para acreditar na expectativa positiva de que a mudança organizacional na FUNASA contribui para relacionamentos interpessoais mais assertivos.

Quanto a variável *participação* V63 (“*maior participação referente às atividades por mim desenvolvidas*” (cf. tabela 13)), a soma dos valores positivos (concordo e concordo totalmente) indicam que 61,9% dos respondentes esperam que as mudanças na organização analisada venham contribuir para uma maior participação dos empregados em suas tarefas, na forma de sugestões, criatividade, por exemplo.

Finalmente, quanto à variável *auto-estima*, após o somatório dos resultados positivos (concordo e concordo totalmente) entende-se que a maioria dos entrevistados espera aumentar essa necessidade, a partir das mudanças institucionais. Os resultados são claros: 61,9%, 53,9% e 56,4%, correspondendo respectivamente, às variáveis V70 “*possibilidade de identificação com meu trabalho*”, V71 “*equilíbrio emocional estável apesar das mudanças*” e V74 “*ambiente propício à elevação de minha auto-estima*”. Por outro lado, vale salientar que um expressivo contingente de respondentes afirmam o contrário, pois, somando-se os valores negativos

(discordo totalmente e discordo) obtêm-se percentuais também elevados: 38,1%, 46% e 43,4%, correspondendo, respectivamente, às variáveis V70 “*possibilidade de identificação com o meu trabalho*”, V71 “*equilíbrio emocional estável apesar das mudanças*” e V74 “*ambiente propício à elevação de minha auto-estima*”, indicando que uma boa parte dos efetivos da FUNASA ainda tem dúvidas quanto à sua auto-estima, após as mudanças nela ocorridas.

Semelhantemente, quando comparados os resultados referentes à *auto-estima dos empregados*, analisada nas tabelas 12 e 13, conclui-se que, embora não percebam a elevação de sua auto-estima, eles acusam esperar que essa necessidade aumente, em decorrência das mudanças na FUNASA.

CONCLUSÕES

Ao se propor a empreender uma pesquisa para se analisar o impacto da mudança organizacional dos servidores da FUNASA, três necessidades foram antepostas: 1) ampliar os conhecimentos da pesquisadora deste trabalho sobre as dimensões/construtos *Mudança Organizacional e Identidade Profissional*; 2) observar e assinalar aspectos da organização do trabalho, estilo de gestão, relações interpessoais na FUNASA, antes e depois das mudanças organizacionais, bem como registrar a percepção e as expectativas dos funcionários daquela Instituição, relativas àqueles construtos; 3) adquirir habilitação para os caminhos da pesquisa, que permita a compreensão, de forma científica, daquilo que era revelado empiricamente no cotidiano do trabalho.

A partir dos resultados obtidos no estudo das dimensões, dos fatores e das variáveis definidas para a pesquisa, concluiu-se que o processo de mudança organizacional atinge diretamente a identidade individual e, sobretudo, a profissional dos servidores da FUNASA.

Quanto à **organização do trabalho**, o processo de mudança trouxe modificações na maneira de execução e de organização das atividades. Um modo rígido, controlador, severo, com um nível de padronização muito grande, transformou-se em um novo comportamento, baseado em mais autonomia do servidor na realização de suas tarefas e em sua participação ativa no que diz respeito a seu trabalho.

No que se refere às **relações interpessoais**, a mudança organizacional ocorrida na FUNASA não provocou grandes impactos. Houve, sim, alguns abalos nos sentimentos que permeiam as relações de camaradagem, confiança, solidariedade e espírito de equipe, entre grupos e pessoas, provocados, provavelmente, pela maneira como o processo de mudança foi conduzido. Porém, os resultados da pesquisa deixam evidentes a disposição e determinação para uma reorganização desses vínculos afetivos, através de novas atitudes.

Por outro lado, a mudança organizacional abalou o **estilo de gestão** da FUNASA, que, anteriormente, baseava-se em um autoritarismo e uma centralização muito fortes, com um nível de controle muito rígido. As informações sobre o processo de mudança não eram disponibilizadas para os servidores. Porém, no decorrer do processo de mudança, foram emergindo novas condutas de gestão, fundamentadas na confiança, no compromisso. A comunicação entre chefia e subordinado passou a fluir de maneira mais espontânea, prevalecendo uma forma menos autoritária de condução da gestão nessa Instituição.

A respeito da **percepção** que os indivíduos possuem acerca da ação da mudança organizacional sobre sua identidade profissional, conclui-se que há uma compreensão da maioria sobre os efeitos negativos que repercutem frontalmente na identidade, tanto profissional como individual do servidor. O indivíduo, diante das mudanças, reage negativamente, pois, sente-se

ameaçado, tem medo, torna-se inseguro e esses sentimentos impactam diretamente em sua identidade profissional.

Com relação à **expectativa** que os servidores têm sobre o impacto das mudanças organizacionais e a influência das mesmas em sua identidade profissional, numa visão geral, os funcionários possuem uma expectativa positiva a esse respeito, uma vez que apresentam uma tendência em acreditar que o processo de mudança possa favorecer a elevação de sua expectativa com relação à identidade profissional.

Entende-se, ainda, que, embora os funcionários da FUNASA sintam a influência negativa das mudanças nela ocorrida, ainda persiste uma expectativa latente de que essas transformações possam representar a reconstrução de sua identidade profissional perdida. É aí onde reside o grande segredo que envolve a relação do trinômio Trabalho/Mudança/Identidade, ou seja, é a partir do trabalho que o homem constrói sua vida, seus sonhos, suas esperanças, uma vida melhor.

Porém, é na própria aparente desordem da mudança que o homem encontra esperanças de reconstrução da estabilidade de sua identidade individual e, conseqüentemente, profissional. Portanto, é vivendo esse estado de *metamorfose ambulante* que ele encontra sentido em sua vida, e é através do trabalho que ele realiza essa vida.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração** – Psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 1992.
- CALDAS, Miguel P.; WOOD, Thomaz Jr. **Transformação e realidade organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.
- CALDAS, Miguel P.; **Demissão**: alguns significados da perda de emprego para o indivíduo. In Caldas, Miguel P.; WOOD, Thomaz Jr. **Transformação e realidade organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.
- CIAMPA, Antônio da Costa, **A estória do Severino e a história da Severina**. São Paulo: Brasiliense, 1998.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira, 1996.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- GUEDES, Enildo Marinho. **Curso de metodologia científica**. Curitiba: HD Livros Editora, 1997.
- JACQUES, Maria das Graça Corrêa. **Psicologia social contemporânea** Livro-Texto. Petrópolis: Vozes, 1999.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1995.
- MALVEZZI, Sigmar. **A construção da identidade profissional no modelo emergente de carreira**. Revista Organização & Sociedade – Bahia Publicação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia: v. 7, n. 17, p. 137 a 143, jan./abr. 2000.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOGGI, Jair; BURKHARD. **Mudança**: por que toda esta onda agora? In: Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD. São Paulo: Makron Books, 1999, cap.3.

PINTO, Ricardo José. **Identidade e trabalho: o eu faço construindo o eu sou.** 2000. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Universidade de Brasília, Brasília.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais e pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Identidade e mudança:** O passado como ativo estratégico. São Paulo: EAESP/Fundação Getúlio Vargas – ENANPAD, 2000.

WOOD, Thomaz Jr.(Coordenador). **Mudança organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD, Thomaz Jr. **Mais leve que o ar:** gestão empresarial na era dos gurus, curandeiros e modismos gerenciais. São Paulo: Atlas, 1997.

ZANOTELI, Eduardo José. **O uso da informação contábil como apoio à tomada de decisão.** 2001. Dissertação (Mestrado em Administração),