



ANAIS

PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR

ANTONIO MARCOS PEREIRA (antoniomarcosp@hotmail.com)

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE GARÇA - FATEC

ANDRÉIA DE ABREU (andreja.abreu@fatec.sp.gov.br , andreiabreu11@gmail.com)

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE GARÇA-FATEC/UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS-UFSCAR

Resumo: este artigo objetiva demonstrar um processo de reestruturação departamental realizado por uma organização hospitalar, levantando os benefícios obtidos, as dificuldades enfrentadas e analisando a relação de ambos com cumprimento das etapas sequenciais sugeridas pela literatura para esses processos. Os principais resultados encontrados permitem verificar que somente quando todas as etapas da reestruturação são cumpridas, o processo é realmente concluído. No caso, a fase de avaliação pós-implementação não foi realizada, havendo diferenciação de percepção entre os níveis operacional e tático. Este artigo contribui para uma melhor compreensão dos processos de reestruturação organizacional e da importância do envolvimento das pessoas neles.

Palavras-chave: Estrutura organizacional. Mudança organizacional. Reestruturação organizacional. Melhoria contínua. Organizações hospitalares.

1. Introdução

O mercado atual é mercado por constantes transformações e, nesse cenário de mudanças, as organizações precisam se adequar constantemente. Entre as transformações, destacam-se as alterações nos perfis dos clientes, as revoluções tecnológicas, a intensificação na integração dos mercados, as evoluções sociais, acarretando em novos paradigmas organizacionais (DI SERIO; VASCONCELOS, 2009; GUNASEKARAN; NGAI, 2012). Consequentemente, as organizações têm se defrontado com a necessidade de modificações na sua dimensão interna nos aspectos referentes à realização do trabalho, liderança, motivação e estrutura organizacional. Para Bressan (2004), a estrutura rígida e hierarquizada de outrora foi substituída pelo trabalho em equipe e os processos organizacionais tornaram-se mais dependentes da tecnologia.

Atualmente, reconhece-se que as estruturas organizacionais tradicionais, extremamente rígidas, hierarquizadas e centralizadas, não têm sido mais suficientes para o alcance dos objetivos organizacionais, que se tornaram outros justamente em função dessas modificações (TIDD; BESSANT, 2009; ZHENG et al., 2010). Novos formatos organizacionais passam a serem sugeridos, com maior atenção aos fatores relacionados à arquitetura organizacional, aos fluxos dos processos de transformação e às condições necessárias à realização do trabalho em termos técnicos e comportamentais (CRUZ, 2002; FLEURY; FLEURY, 2005; GASSENFERTH et al., 2012).

Portanto, essas alterações externas e internas do ambiente de atuação das organizações só podem ser acompanhadas com a busca pelo melhoramento contínuo como meio para o



ANAIS

aumento da competitividade e sobrevivência sustentável (ZAMPINI; TOLEDO, 2010). Entre as formas de melhoria está a reestruturação organizacional, entendida como o redesenho das estruturas organizacionais. Esta ferramenta é importante para melhorar o desempenho das pessoas, maximizar os recursos e aumentar a participação de mercado (SEIFFERT; COSTA, 2007).

O mesmo ocorre em organizações referentes à área da saúde. É crescente o debate relacionado aos formatos estruturais utilizados por essas organizações, principalmente os hospitais, sendo reconhecidos como ineficientes para as exigências e demandas atuais (LIMA-GONÇALVES, 1998; KUNST; LEMMINK, 2000; GUEDES et al., 2006; AZEVEDO et al., 2010). Conforme aponta Gonçalves (2006), os parâmetros estruturais são extremamente relevantes no contexto de avaliação das atividades hospitalares, principalmente os correspondentes aos padrões administrativos, sendo que, no contexto brasileiro, é evidente a saturação dos modelos historicamente tradicionais.

Para Senhoras (2007), o modelo estrutural dos hospitais está entre os mais complexos da sociedade moderna, posto que ao longo da história foram levados a desempenhar funções diferentes, cada vez mais complexas e divergentes na relação entre oferta de serviços médicos aos seres humanos e a gestão administrativa dos seus recursos.

Considerando essa exigência de adaptação a novas estruturas, torna-se fundamental a capacidade de gestão da mudança organizacional (ARAUJO, 2010). Toda mudança deve ser planejada para obter o resultado almejado. Porém, como esse processo sempre provoca o desequilíbrio na organização e, conseqüentemente, no cotidiano das pessoas que trabalham nela, é preciso seus fatores motivadores e objetivos pretendidos sejam entendidos. Outro ponto a ser considerado é a prontidão, ou seja, é necessário comprometimento das pessoas envolvidas com tais processos (PINTO, 2007; ROBBINS et al., 2011; JACA et al., 2012).

Este trabalho tem como objetivo demonstrar os benefícios oriundos de um processo de reestruturação departamental realizado por uma organização hospitalar. Na análise do caso, pretende-se discutir as dificuldades enfrentadas pelos envolvidos e sua interligação com as formas de gestão desses processos, em termos de etapas seqüenciais, sugeridas pela literatura. A necessidade desse estudo é evidente não apenas pelo cenário de crise das instituições hospitalares em relação às suas estruturas, mas também pela dimensão humana das organizações em projetos de mudança.

A pesquisa caracteriza-se dentro de uma abordagem qualitativa, fazendo uso do estudo de caso em um hospital localizado no interior do estado de São Paulo. A etapa exploratória é constituída de revisão de literatura sobre os temas estrutura organizacional, mudança organizacional e processos de reestruturação.

A próxima seção trata da revisão de literatura, seguida da apresentação do método de pesquisa utilizado para o estudo de caso. Posteriormente, há a apresentação e análise dos resultados encontrados. A última seção apresenta as considerações finais.

1. Revisão de literatura

1.1 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é traçada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas pela organização. Sendo assim, é uma ferramenta essencial para que a empresa alcance o alvo desejado.

Para Carreira (2009), a estrutura organizacional é a superposição de órgãos, de forma a representar aqueles que têm maior ou menor autoridade hierárquica em relação aos demais. Seiffert e Costa (2007) definem a estrutura como um instrumento gerencial utilizado para



ANAIS

alcançar os objetivos organizacionais, através da divisão de trabalho e dos meios para coordená-lo.

Segundo Cury (2005), a estrutura é composta das diversas unidades que compõem a empresa, tais como departamentos, seções, pessoas. Compreende todo o organismo da empresa, como deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridades e de comunicação formais. Assim a estrutura organizacional está diretamente ligada com o organograma organizacional, que por sua vez, é uma forma de representá-la graficamente. Embora representada graficamente, a estrutura não é estática, mas sim deve ser dinâmica e flexível para que alcance os objetivos organizacionais.

Cada vez mais as organizações buscam maior agilidade e rapidez em seus processos para se tornarem competitivas no mercado em constantes mutações e transformações. Cabe à estrutura organizacional se adequar às constantes mudanças para manter a competitividade e sobrevivência no mercado. Quando a estrutura organizacional é corretamente estabelecida, propicia à organização: identificação das tarefas necessárias; organização das funções e das responsabilidades; informações, recursos e *feedback* aos colaboradores; medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e condições motivadoras.

Para Araujo (2010), os objetivos da estrutura organizacional são: (a) aproveitar a especialização das pessoas, (b) maximizar os recursos disponíveis com o agrupamento ou reajustamento das atividades, (c) controlar para que a organização seja bem conduzida, (d) coordenar, integrando os esforços individuais durante a execução do trabalho, (e) descentralizar, delegando autoridade e responsabilidade, (f) integrar ambiente externo e organização e (g) reduzir conflitos.

Já para Seiffert e Costa (2007), a estrutura organizacional atende a três funções básicas: (i) produzir produtos organizacionais e atingir suas metas, (ii) minimizar as variações individuais sobre a organização e (iii) estabelecer o contexto no qual o poder é exercido.

A atribuição de autoridade e responsabilidades está entre as funções da estrutura organizacional. Mascarenhas (2008) define responsabilidade como os deveres das pessoas na organização, ou seja, a obrigação de realizar tarefas ou atividades. O mesmo autor afirma que a autoridade é o direito legal que os chefes ou gerentes têm de dirigir ou comandar o comportamento dos integrantes da sua equipe.

De acordo com Carreira (2009), a autoridade hierárquica é o poder e o direito de administrar os órgãos subordinados, atribuída a determinado cargo de comando. A atribuição da autoridade implica dois conceitos fundamentais: hierarquia e amplitude de controle. A disposição da autoridade em níveis é denominada de hierarquia. Já a amplitude de controle é o número de pessoas subordinadas a um cargo superior. Em qualquer nível as pessoas têm responsabilidades e prestam contas para as que estão em um nível acima.

A estrutura organizacional apresenta duas formas: formal e informal. A estrutura formal é aquela convencionalmente representada pelo organograma, ou seja, é uma estrutura planejada que dá ênfase na posição hierárquica que o indivíduo ocupa na organização. A principal vantagem da estrutura formal é o planejamento, posto ser planejada e instituída de acordo com as metas e objetivos da organização. No entanto, Cruz (2002) chama a atenção para fato de a estrutura formal poder se tornar um fator limitante devido sua rigidez, ocasionando a redução da capacidade de reação da organização diante de imprevistos e adversidades, além de se tornar desprovida de criatividade.

As redes de relações pessoais e sociais, que não estão previstas nessa representação formal, é denominada de estrutura informal. Sendo assim, enquanto houver pessoas nas empresas haverá grupos informais, pois é o convívio diário entre os colaboradores que

ANAIS

formam esse tipo de estrutura. Apesar de não ser deliberadamente instituída, a estrutura informal proporciona maior rapidez no processo decisório, reduz distorções existentes na estrutura formal, complementa e estrutura formal, motiva e integra as pessoas da empresa. Dentre as desvantagens da estrutura informal pode-se destacar o desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias, dificuldade de controle e a possibilidade de atritos entre pessoas (OLIVEIRA, 2010).

1.2 Mudança organizacional

Para adequar-se ao mercado em constantes transformações, as organizações devem mudar frequentemente. Mudança organizacional é comumente definida como sendo qualquer alteração significativa de estado, de modo articulado e planejado, e operacionalizada por pessoal interno e externo à organização, com apoio e supervisão da administração superior. Visa atingir os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico (equipamentos e conhecimento) e estratégico (WOOD, 1995; SHIBA et al., 1997; ARAUJO, 2010; ROBBINS et al., 2011).

A mudança sempre provoca o desequilíbrio na organização e, conseqüentemente, no cotidiano das pessoas que trabalham nela (ARAUJO, 2010). Partindo desse princípio, Mascarenhas (2008) defende a mudança como devendo ser um processo comunicativo e descentralizado, onde as pessoas diminuam os conflitos do cotidiano para reconstruírem a empresa de forma negociada e acordada. Portanto, para que haja a mudança organizacional é preciso que as pessoas a ela ligadas entendam que tais processos de mudança realmente são necessários para a organização. Outro ponto a ser analisado é a prontidão, ou seja, é necessário comprometimento das pessoas envolvidas com tais processos (PINTO, 2007; ROBBINS et al., 2011).

Diante disso, estratégias como estímulo à participação e envolvimento, educação e treinamentos voltados àqueles envolvidos na mudança são fundamentais para o bom desempenho da mesma (ROBBINS, 2000; ROBBINS et al., 2011).

As principais causas de resistência às mudanças são: interesses individuais, desconfiança e insegurança pessoal. Robbins (2000), afirma que não há modelo de mudança sem resistências, mas com planejamento e execução adequada esses efeitos podem ser amenizados. Para superá-las, Robbins et al. (2011) apontam oito táticas, descritas no quadro 1:

Quadro 1: táticas contra resistências à mudanças

Táticas	Descrição
educação e comunicação	comunicar aos funcionários os motivos da mudança ameniza os impactos de resistência
participação	envolver as pessoas no processo de mudança, permitindo que participem nas tomadas de decisão
apoio e comprometimento	apoiar o funcionário emocionalmente, com aconselhamentos, treinamento e benefício remunerado pode facilitar o ajuste à mudança
desenvolver relações positivas	se os colaboradores confiarem nos gerentes, será mais fácil implantar as mudanças
implementar as mudanças de forma justa	é necessário que os colaboradores entendam a mudança como coerente e justa
manipulação e cooptação	tentativas de influência disfarçada aos líderes dos grupos de resistência
seleção de pessoas abertas à mudanças	contratar pessoas com esse perfil de personalidade também pode ajudar na minimização da resistência
coerção	uso de ameaça aos resistentes



ANAIS

As mudanças ocorridas em função da melhoria necessitam de uma série de ações e recursos de apoio. Entre elas, está responsabilidade dos gestores na minimização das resistências. Destaca-se, também, o papel da cultura organizacional voltada à busca constante por melhoria a partir da consciência da necessidade de mudança em função das influências do mercado e da busca pela competitividade, devendo ocorrer a transferência desse estado de consciência para ações concretas, de ordem estrutural, técnica e comportamental (JAGER et al., 2004).

Uma das formas de mudança organizacional é a reestruturação, tema a ser abordado na próxima seção.

1.2.1 Reestruturação organizacional

Os processos de reestruturação organizacional são importantes para a organização, pois por meio deles é possível determinar claramente qual é a função de cada funcionário. Sendo assim, a reestruturação é uma forma de mudança na estrutura organizacional, promovendo adequações voltadas à melhoria nos fluxos dos processos, no desempenho operacional e na relação das pessoas com o trabalho.

De acordo com Seiffert e Costa (2007) para reestruturar uma organização cinco fases precisam ser desenvolvidas, sendo:

(1) diagnóstico: são levantadas todas as características atuais da organização, incluindo suas deficiências. Seu objetivo é situar o gestor responsável pelo processo de reestruturação;

(2) planejamento: uma nova estrutura para a organização é sugerida. Também é decidido quem serão os agentes envolvidos com a reestruturação. Outro ponto estudado refere-se à hierarquia da organização: se serão extintos ou criadas novas posições;

(3) implantação: coloca-se em prática o planejado. Envolve cinco etapas: a padronização, a neutralização dos pontos de restrição, o estabelecimento de indicadores de processo, a comunicação da nova estrutura para todos os envolvidos e o treinamento aos funcionários a fim de capacitá-los para a nova condição de trabalho;

(4) avaliação: são necessárias avaliações periódicas para constatar se o processo de implantação está sendo executado de acordo com o planejado ou, ainda, identificar problemas e falhas,

(5) ações de melhoria: reajustes necessários que não foram previstos no planejamento, propostos com base nas informações obtidas na etapa de avaliação.

Carreira (2009) igualmente propõe um seqüenciamento de atividades para que um projeto de reestruturação ocorra com sucesso, cuja lógica é próxima há proposta por Seiffert e Costa (2007). São as etapas sugeridas: (i) identificação, seleção e conhecimento do sistema, (ii) estudo de viabilidade e de alternativas, (iii) levantamento e análise da situação atual, (iv) delineamento e estruturação do novo sistema, (v) detalhamento do novo sistema, (vi) treinamento, teste e implantação do novo sistema e (vii) acompanhamento, avaliação e atualização.

Conforme mencionado, o envolvimento das pessoas é essencial nos processos de mudança, principalmente os relacionados à reestruturação organizacional (CARREIRA, 2009). Isso porque ocorrerão modificações no modo como as pessoas estão acostumadas a desenvolver suas atividades laborais, nas linhas de comunicação, nas relações formais, na divisão de autoridade e responsabilidades, ou seja, alterações nas ligações hierárquicas. Dentre os principais fatores da gestão de pessoas que devem ser administrados durante a



ANAIS

reestruturação estão a motivação, a liderança, o *empowerment* e o trabalho em equipe (MARIN-GARCIA et al., 2008; ARAUJO, 2010; TOLEDO et al., 2013; ZHENG et al.2012).

2. Método de pesquisa

O tema central deste trabalho é a análise de um processo de reestruturação organizacional, as dificuldades encontradas e os benefícios oriundos com a mudança. Para atender ao objetivo proposto foi escolhida uma abordagem qualitativa, desenvolvida através de um estudo de caso em uma organização da área da saúde. No caso, um hospital público localizado no interior do estado de São Paulo. A unidade realiza mensalmente 10.000 consultas, mais de 500 exames e, em média, 1.000 internações.

O departamento estudado é o Serviço de Arquivo Médico e Estatística (SAME), responsável pelo arquivo dos prontuários dos pacientes e pela estatística da movimentação hospitalar. É responsabilidade dos funcionários deste departamento arquivar os documentos, e quando requisitados, realizar cópias dos mesmos. A existência deste setor em um hospital é uma exigência legal, posto ser direito de todos os pacientes requererem cópia parcial ou integral de seu prontuário e, em caso de ação judicial, podem ser requeridos mediante autorização judicial para análise.

Foram levantadas informações sobre um processo de reestruturação ocorrido no departamento entre o segundo semestre de 2011 e primeiro semestre de 2012, cujo objetivo era a melhoria do trabalho realizado em termos de qualidade e produtividade, via aumento da satisfação dos funcionários. Essa satisfação seria oriunda da maior autonomia ao nível operacional, pela descentralização e delegação da autoridade concedida pela gerente do departamento (nível tático).

Para a coleta de dados foi utilizado roteiro de entrevista elaborado na forma de questionário com questões abertas, aplicado pessoalmente e *in loco* aos funcionários de nível operacional e gerencial envolvidos no processo de mudança. Como o departamento apresenta estruturação pequena, tendo apenas quatro funcionários, não foi utilizada a técnica de amostragem.

Visando obter informações sobre todo o processo de reestruturação, desde seu planejamento até a avaliação pós-implementação, bem como as diferenças de impressões a respeito das dificuldades enfrentadas e reais melhorias obtidas, foram aplicados quatro questionários, específicos para cada um dos envolvidos: três no nível operacional e um no nível tático. O quadro 2 descreve suas especificidades:

ANAIS

Quadro 2: descrição dos questionários de pesquisa

nível tático	<p>Questionário 1 (todas as fases da mudança)</p>	<ul style="list-style-type: none"> destinado à gerente do departamento, com o intuito de permitir uma análise gerencial do processo objetivos: levantar informações sobre as causas geradoras da mudança, as etapas de implantação e a análise do departamento pós-implantação
nível operacional	<p>Questionário 2 (todas as fases da mudança)</p>	<ul style="list-style-type: none"> destinado ao funcionário participante de todas as etapas da mudança, desde o planejamento até a avaliação pós-implantação, permitindo uma análise operacional detalhada do processo <p>objetivos: levantar informações sobre o ambiente de trabalho antes, durante e após a mudança, por meio de fatores como clima organizacional e motivação da equipe</p>
	<p>Questionário 3 (durante a mudança)</p>	<ul style="list-style-type: none"> destinado ao funcionário ingressante no departamento durante a fase de implementação da mudança <p>objetivo: levantar informações sobre o ambiente organizacional durante e após a fase de implementação</p>
	<p>Questionário 4 (após a mudança)</p>	<ul style="list-style-type: none"> destinado ao funcionário ingressante no departamento após a conclusão da mudança objetivo: levantar informações sobre o cenário encontrado pelo funcionário, resultante da mudança

A próxima seção trata da apresentação e análise das informações, comparando os resultados obtidos com o referencial teórico apresentado.

3. Apresentação e análise dos resultados

A mudança organizacional realizada pelo hospital em estudo foi de natureza estrutural, com um projeto de reestruturação hierárquica do departamento de Serviço de Arquivo Médico e Estatística (SAME). O fator motivador foi a constatação, pela gerência, da insatisfação dos funcionários em relação ao trabalho, o que refletia em baixa produtividade, erros operacionais e alto índice de absenteísmo. A falta de autonomia, a centralização das decisões e os fluxos de comunicação horizontal e vertical ruins eram as justificativas dadas pelos funcionários do nível operacional para esse cenário.

A análise dos dados coletados está dividida em duas etapas: a análise do ponto de vista dos três funcionários técnico/auxiliares, correspondendo ao nível hierárquico operacional, e a análise do ponto de vista da gerente, correspondendo ao nível hierárquico tático.

3.1 Nível operacional

Os questionários elaborados para este nível foram divididos em duas fases: a primeira com questões direcionadas ao período de mudança e, a segunda, com questões objetivando a compreensão do ambiente organizacional após a reestruturação. A principal mudança ocorrida foi a extinção do cargo de coordenação, com a atribuição de maior autonomia aos demais funcionários. Com isso, a equipe passou a tomar as decisões da rotina de trabalho e a definir as prioridades do departamento.

A primeira análise refere-se às informações levantada com o questionário 2. Como citado, este foi direcionado ao funcionário que trabalhava no departamento antes da mudança, participou de todas as etapas do processo e continuou trabalhando após a implementação.

Segundo o funcionário, antes da mudança o ambiente de trabalho era de baixa qualidade e produtividade devido ao clima organizacional ruim. Relata que quando ingressou



ANAIS

no departamento existia uma coordenação despreparada profissionalmente em termos de conhecimento técnico, com uso de autoridade coercitiva e inabilidade na gestão de pessoas. O controle dos processos operacionais era extremamente centralizador, não permitindo aos funcionários tomar decisões simples da rotina de trabalho. Com isso, a resolução de problemas era demorada e o fluxo de trabalho constantemente interrompido. Essa falta de autonomia gerava descontentamento com o ambiente de trabalho.

Nesse aspecto, Brescancini (2004) afirma que quando o ambiente organizacional é desfavorável, a dedicação e o desempenho do colaborador são afetados, podendo desenvolver doenças psicossomáticas, índices elevados de absenteísmo, aumento dos gastos com atendimento médico e também o desmembramento de equipes inteiras pela desmotivação.

É necessário ressaltar somente ser possível considerar índice de absenteísmo como um indicador de satisfação/insatisfação no ambiente de trabalho se as causas para as faltas forem conhecidas, visto que o funcionário pode faltar por outros motivos não relacionados ao trabalho, tais como problemas de saúde e problemas familiares. Uma das questões abordava esse tema, visando identificar se a insatisfação com o trabalho fazia com que o funcionário faltasse sem motivo justo. Houve confirmação da proposição.

Avaliando o período de mudanças, o principal problema apontado na implementação foi a geração de tensão e expectativa, ocasionando uma situação de estresse entre os funcionários envolvidos. Conforme apontado na revisão de literatura (PINTO, 2007; OLIVEIRA, 2010), esse tipo de sensação poderia ser evitado se os colaboradores fossem informados de todas as etapas da mudança. Com isso, ressalta-se a importância das organizações, nos seus projetos de melhoria, em promover a comunicação e a capacitação dos funcionários e que, para isso, é preciso ter cultura organizacional voltada à gestão da mudança (GARVIN, 1993; JAGER et al., 2004; JACA et al., 2012).

Em relação à opinião do funcionário sobre as mudanças ocorridas entende que foram positivas, tanto no clima organizacional quanto na melhoria da qualidade e produtividade dos processos.

Outros dois questionários foram aplicados a fim de obter as percepções do funcionário que ingressou no departamento durante o período de implantação da reestruturação (questionário 3) e do ingressante após o período de implantação concluído (questionário 4). As questões para ambos eram semelhantes.

A primeira análise diz respeito ao ambiente de trabalho encontrado ao ingressarem no departamento. Para o funcionário respondente do questionário 3, durante a fase de implementação da reestruturação o ambiente de trabalho parecia um tanto desordenado. Essa impressão pode ter sido causada pela falta de informações sobre a mudança em relação aos motivos e objetivos pretendidos.

Questionados sobre o modo de treinamento realizado ao ingressarem no departamento, ambos relataram ser este realizado pelos demais funcionários, ou seja, não há um treinamento formal. Apontam que, apesar de melhorar as relações interpessoais, esta forma de interação não possibilita total capacitação, além do risco em reproduzir procedimentos de trabalho que possam estar sendo realizados de modo equivocado e ineficiente. Robbins (2000) e Robbins et al. (2011) afirmam que estratégias como estímulo à participação e envolvimento, educação e treinamentos voltados àqueles envolvidos na mudança são fundamentais para o bom desempenho da mesma.

Os funcionários apontam ainda que, na opinião deles, o treinamento deveria ser realizado pela gerente do departamento, pelo fato dela ter sido responsável pela implementação e adequação dos processos durante a reestruturação e, também, por conhecer

ANAIS

as normas e rotinas formais. Diversos modelos e estudos sobre os facilitadores para melhoria prevêm o comprometimento da alta administração como aspecto fundamental para o sucesso das iniciativas (POIRIER; HOUSER, 1993; KAYE; ANDERSON, 1999; MARIN-GARCIA et al., 2008; TOLEDO et al., 2013).

As questões referentes ao clima organizacional resultante da reestruturação foram direcionadas aos três funcionários operacionais. Todos os colaboradores afirmam que o ambiente de trabalho está mais agradável e com possibilidade de participação nas decisões. Entretanto, todos também apontam o fato de, em algumas ocasiões, não saberem quais são as decisões cabíveis a eles e quais pertencem ao nível superior. Identifica-se nisso uma indefinição do limite de responsabilidade e autoridade dos cargos, ou seja, uma indefinição de delegação e autonomia. De acordo com Oliveira (2010), a clareza na delegação é fundamental, cuja designação deve ser precisa, entendida e aceita por quem a recebe. Destaca, ainda, que a autoridade deve ser delegada até o ponto, e na medida necessária, para a realização dos resultados esperados.

Com relação ao nível de motivação, foram obtidas as seguintes respostas:

Quadro 3: relatos sobre a motivação da equipe

Questionário	Resposta
2	<i>“ainda há desmotivação devido ao baixo incentivo recebido, entretanto é menor em relação ao período anterior à mudança”</i>
3	<i>“apesar de estar satisfeita com o ambiente de trabalho, percebo que se fossemos ouvidos pela nossa superior sobre os obstáculos que ainda enfrentamos e a mesma participasse mais das decisões, meu grau de motivação aumentaria”</i>
4	<i>“geralmente recebo estímulos motivacionais dos meus colegas de trabalho, porém não há medidas motivacionais por parte da gerência”</i>

Observa-se que dois entre os funcionários (2 e 3) apontam certo nível de desmotivação. Pela análise das respostas, pode-se afirmar que medidas simples, com ações mais efetivas para a proximidade da gerência, poderiam contribuir no aumento da motivação. Sugere-se: (a) reuniões para o relato das dificuldades enfrentadas, (b) intermediação de *brainstorms*, onde os funcionários pudessem expor suas idéias e automaticamente fossem avaliadas pela gerência e (c) uso de práticas de reconhecimentos, como por exemplo, premiações financeiras e celebração das metas alcançadas (BAYLEY, 2000; ARAUJO, 2012; JACA et al., 2012).

Ao serem indagados sobre os problemas atuais enfrentados pelo setor, todos apontaram a falta de espaço físico e de prateleiras para o acondicionamento dos prontuários, ocasionados pela crescente demanda de internações, exames e cirurgias. Portanto, uma dimensão estrutural em termos de instalações e *layout*, também apontada pela literatura como importante para a satisfação no ambiente de trabalho (CURY, 2005; CHASE et al., 2006).

Cury (2005) e Oliveira (2010) apontam que o arranjo físico também pode afetar o comportamento das pessoas pela alteração nos métodos e processos de trabalho. Isso é claramente observado no ambiente estudado, no qual os entrevistados afirmam gastar grande parte do tempo de trabalho procurando espaço para a organização do arquivo.

Sobre as opiniões quanto ao relacionamento com o nível hierárquico superior, apontaram ainda haver problemas, apesar da mudança ocorrida. Anteriormente, excesso de centralização, controle e autoridade coercitiva. Atualmente, ausência de participação na rotina do departamento e na resolução de problemas.



ANAIS

Em suma, conclui-se que os aspectos positivos oriundos da reestruturação foram a melhoria no clima organizacional e o ganho de autonomia, com maior liberdade de decisões, refletindo em melhor desempenho do trabalho operacional. No entanto, percebe-se haver ainda outros aspectos merecedores de atenção e modificação, como:

- modelo de treinamento utilizado;
- necessidade de adoção de medidas motivacionais do nível gerencial para o nível operacional;
- maior participação da gerência nas atividades dos funcionários operacionais;
- melhor delimitação da delegação de autoridade e autonomia,
- ajustes no espaço físico do departamento.

O planejamento mal elaborado, a falta de treinamentos formais e a quase ausência de comunicação entre os níveis hierárquicos, inclusive sobre os motivos e objetivos pretendidos com a reestruturação, podem estar entre as causas desses problemas. A importância desses aspectos em processos de mudança e reestruturação é apontada pela literatura considerada neste trabalho.

Essas deficiências e problemas confirmam a importância das fases de avaliação e ações de melhoria nos processos de reestruturação, sendo necessária a conscientização disso por parte do nível gerencial, em função da sua responsabilidade no projeto. Conforme aponta Seiffert e Costa (2007) e Carreira (2009), a fase de avaliação pós-implementação é uma das etapas dos processos de reestruturação e de prerrogativa daqueles que o coordenam.

Além disso, em todo projeto de melhoria deve-se admitir que correções podem ser necessárias, pois apesar de todo o planejamento, podem ocorrer falhas. As diferentes metodologias e ferramentas de gerência da qualidade e melhoria contínua prevêm etapas de avaliação e ações corretivas, detectadas com a comparação dos resultados alcançados com o planejado (SOKOVIC et al., 2010).

3.2 Nível tático

Para a gerente, as modificações no modo de realização do trabalho em relação ao período anterior à mudança foram significativas. Antes, a qualidade do trabalho era inferior, não havia rendimento das funções desempenhadas, o clima organizacional era ruim e o índice de absenteísmo era alto. Após, os processos se tornaram contínuos e interligados, com maior autonomia e participação da equipe. Consequentemente, houve aumento da produtividade e qualidade do trabalho, queda no absenteísmo e os funcionários se tornaram mais motivados.

Questionada sobre as resistências às mudanças propostas, afirmou que não ocorreram: pelo contrário, o envolvimento dos membros foi pleno. Nesse aspecto, a literatura afirma não haver mudanças sem resistências, mas sim meios de amenizar suas causas (SCHEIN, 1989; ROBBINS, 2000). Portanto, houve gerenciamento das resistências, mesmo não sendo diretamente percebido pela gerente ou formalmente planejado. A perspectiva de um novo ambiente de trabalho pela promessa de uma liderança participativa e a atribuição de maior grau de autonomia, ao invés da autoridade coercitiva e centralização das decisões, aumentou o grau de aceitação das mudanças e tolerância durante o processo.

Assim como na visão dos funcionários operacionais, a gerente considera a falta de espaço físico como um problema a ser resolvido, pois atrapalha a produtividade do trabalho. Todavia o nível operacional apontou outras falhas na estrutura atual que não foram apontadas por este nível.



ANAIS

Enfim, a gerente considera que o ambiente de trabalho se tornou ideal, tanto em termos técnicos (qualidade, produtividade, eficiência) quanto comportamentais (motivação, comprometimento, comunicação, relacionamento entre os pares).

4. Considerações finais

O dinamismo atual do mercado é caracterizado por constantes e profundas transformações, onde as estratégias de atuação das organizações se tornam rapidamente obsoletas. Essa dinâmica externa acaba por também influenciar a configuração interna das organizações. Considerando que entre as funções da estrutura organizacional está a integração com o ambiente externo, visando crescimento e competitividade, a mesma precisa ser continuamente revista e readaptada às novas exigências e padrões de mercado.

Diante disso, é crescente o reconhecimento de que as estruturas organizacionais tradicionais, extremamente rígidas e hierarquizadas, não têm sido mais suficientes para o alcance dos objetivos organizacionais, que se tornaram outros justamente em função dessas modificações. Novos formatos organizacionais passam a serem sugeridos e há uma maior atenção à necessidade da realização de projetos de reestruturação intraorganizacional. Portanto, os gestores precisam estar conscientes da responsabilidade que assumem ao desenvolverem alternativas estruturais para os departamentos sob suas responsabilidades.

Este trabalho propôs demonstrar um processo de reestruturação departamental realizado por uma organização hospitalar, levantando os benefícios obtidos, as dificuldades enfrentadas e analisando relação de ambos com cumprimento das etapas sequenciais sugeridas pela literatura para esses processos.

O departamento analisado foi o de Serviço de Arquivo Médico e Estatística (SAME), sendo a mudança ocorrida de natureza hierárquica, com descentralização da autoridade na relação entre os níveis tático e operacional. O fator motivador foi a constatação, pela gerência, da insatisfação dos funcionários em relação ao trabalho, o que refletia em baixa produtividade, erros operacionais e alto índice de absenteísmo. A falta de autonomia, a centralização das decisões e os fluxos de comunicação horizontal e vertical ruins eram as justificativas dadas pelos funcionários do nível operacional para esse cenário.

A análise dos resultados permitiu verificar que somente quando todas as etapas da reestruturação são cumpridas, o processo é realmente concluído. No caso, a fase de avaliação pós-implementação, necessária para corrigir possíveis falhas ocorridas ao longo do processo e promover os ajustes necessários, não foi realizada. Isso é constatado pela diferença de percepções entre os reais benefícios oriundos da mudança entre os funcionários do nível operacional e a gerente do departamento.

Apesar da melhoria na qualidade e produtividade do trabalho, redução no nível de absenteísmo e fluxos de comunicação mais abertos, resultantes da maior autonomia dada aos funcionários e da autoridade participativa, o nível operacional entende ainda serem necessárias outras mudanças, tais como: necessidade de adoção de medidas motivacionais, aplicação de treinamentos, maior participação da gerência na rotina do departamento, melhor delimitação da delegação de autoridade e autonomia, ajustes no espaço físico do departamento.

Interessante observar as considerações dos funcionários operacionais quanto à autonomia recebida com a reestruturação: aquilo que deveria ser entendido como ganho está se tornando fator de insegurança e desmotivação quanto às funções a serem desempenhadas no ambiente laboral. Sobre isso, a literatura aconselha que a autonomia deve ser limitada, compreendida e aceita, pois quando as pessoas não estão acostumadas, ou se sentem



ANAIS

inseguras, com a maior liberdade proporcionada por este princípio, podem perder o foco do seu trabalho. Assim, limitar a autonomia permite oferecer uma direção aos colaboradores e o alcance dos resultados almejados.

Essas situações encontradas corroboram com o apontado pela literatura, ao instruir sobre a importância do entendimento da mudança, do comprometimento dos seus fatores motivadores e objetivos pretendidos por parte das pessoas nela envolvidas. Soma-se a isso a necessidade de capacitação diante dos novos padrões e do alinhamento de visão e comunicação entre planejadores e executores. A ausência dessas ações foi apontada pelos funcionários do departamento estudado.

Acredita-se que este artigo contribua para uma melhor compreensão dos processos de reestruturação organizacional e da importância do envolvimento das pessoas neles, posto que seus resultados culminam em mudanças de ruptura no *status quo*. As informações obtidas no estudo de caso, com o levantamento dos benefícios e dificuldades enfrentadas, permitem a comparação da teoria com a prática. Portanto, além da contribuição teórico-acadêmica com a revisão de literatura, há também a contribuição empírica, que pode servir como exemplo para os gestores que venham a atuar em iniciativas de reestruturação organizacional.

Destaca-se também a contribuição específica para as organizações da área da saúde, tendo em vista a crise que o setor vem enfrentando. Entre as causas, aponta-se a ineficiência nas estruturas administrativas tradicionais, principalmente as utilizadas pelos hospitais. De modo pontual, este trabalho permite o reconhecimento da possibilidade de aplicação do conhecimento e das técnicas sugeridas pela área da gestão geral também em organizações desse setor.

Referências

- ARAUJO, L. C. G. Organização, sistemas e métodos e nas tecnologias de gestão organizacional. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010, vol. 1.
- AZEVEDO, A. L. C. S.; PEREIRA, A. P.; LEMOS, C.; COELHO, M. F. CHAVES, L. D. P. Organização de serviços de emergência hospitalar: uma revisão integrativa de pesquisas. Revista Eletrônica de Enfermagem, v.12, n.4, p.736-745, 2010.
- BAILEY, D. E., Modeling work group effectiveness in high-technology manufacturing environments. IIE Transactions, v.32, n.4, 361-368, 2000.
- BRESCANCINI, A. M. Insatisfeito, satisfeito, motivado. Revista SP. GOV, n.2, out/2004. Disponível em: <<http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista2/paginas/ferramentas.htm>>. Acesso em: 20 out. 2012.
- BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma visão gerencial. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, 1., 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: FAE, 2004. v.1. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2013.
- CARREIRA, D. Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CHASE, R. JACOBS, F. R.; AQUILANO, N. Operations management for competitive advantage. 11 ed. McGraw-Hill, 2006.
- CRUZ, T. Sistema, organização e métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação e introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.



ANAIS

- CURY, A. Organização e métodos: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2005.
- DI SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M, A. Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor. São Paulo: Saraiva, 2009. Cap.2, p.25-43.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. A arquitetura das redes empresariais como função do domínio de conhecimentos. In: AMATO NETO, J. (Org.) Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005. Cap.1, p.7-16.
- GARVIN, D. Building a learning organization. Harvard Business Review, v.71, n.4, p. 78-91, 1993.
- GASSENFERTH, W.; MACHADO, M. A. S.; KRAUSE, W. Gestão empresarial em gotas. São Paulo: Cengage Learning, 2012. Cap.1 (parte 3), p.75-93.
- GONÇALVES, E. L. Determinantes organizacionais no hospital moderno. In: GONÇALVES, E. L. (Org.) Gestão hospitalar: administrando o hospital moderno. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GUEDES, L. F.; DI SERIO, L. C.; DUARTE, A. L. M. O caso Fleury: alinhamento estratégico da tecnologia da informação. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 9., 2006, São Paulo. Anais..., São Paulo, FGV-EAESP, 2006. (CD-ROM)
- GUNASEKARAN, A.; NGAI, E. W. T. The future of operations management: an outlook and analysis. International Journal of Production Economics, v.135, p.687-701, 2012.
- JACA, C.; VILES, E.; MATEO, R.; SANTOS, J. Components of sustainable improvement systems: theory and practice. The TQM Journal, v.24, n.2, p.142-154, 2012.
- JAGER, B.; MINNIE, C.; JAGER, J.; WELGEMOED, M.; BESSANT, J.; FRANCIS, D. Enabling continuous improvement: a case study of implementation. Journal of Manufacturing Technology Management, v.15, n.4, p.315-324, 2004.
- KAYE, M., ANDERSON, R. Continuous improvement: the ten essential criteria. International Journal of Quality & Reliability Management, v.16, n.5, p.485-506, 1999.
- KUNST, P.; LEMMINK, J. Quality management and business performance in hospitals: a search for success parameters. Total Quality Management, v.11, n.8, p.1123-1133, 2000.
- LIMA-GONÇALVES, E. Estrutura organizacional do hospital moderno. Revista de Administração de Empresas, v.38, p.80-90, 1998.
- MARIN-GARCIA, J. A.; PARDO-DEL-VAL, M.; BONAVIA, T. Análisis de programas de mejora continua: Un estudio longitudinal en una empresa industrial. Revista Gestão & Produção, v.15, n.3, p.433-447, 2008.
- MASCARENHAS, A. O. Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- OLIVEIRA, D. P. R. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PINTO, E. P. Gestão empresarial: casos e conceitos de evolução organizacional. São Paulo: Saraiva, 2007.
- POIRIER, C. C.; HOUSER, W. F. Business partnering for continuous improvement. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1993.



ANAIS

- ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Fundamentos do comportamento organizacional. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership: a dynamic view. São Francisco: Jossey Bass, 1989.
- SENHORAS, E. M. A cultura na organização hospitalar e as políticas culturais de coordenação de comunicação e aprendizagem. Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde, v.1, n.1, p.45-55, 2007.
- SHIBA, S; GRAHAM, A.; WALDEN, D. TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- SEIFFERT, P. Q.; COSTA, J. A. Estruturação organizacional: planejando e implantando uma nova estrutura. São Paulo: Atlas, 2007.
- SOKOVIC, M.; PAVLETIC, D.; PIPAN, K. K. Quality improvement methodologies: PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, v.3, n.1, p.476-483, 2010.
- TIDD, J; BESSANT, J. Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. 4 ed. London: Wiley, 2009.
- TOLEDO, J. C.; BORRÁS, M. A. A.; MERGULHÃO, R. C.; MENDES, G. H. S. Qualidade: gestão e métodos. Rio de Janeiro: LTC, 2013. Cap.3, p.48-62.
- WOOD, T. Mudança Organizacional. São Paulo: Atlas, 1995.
- ZAMPINI, C. S.; TOLEDO, J. C. Proposta para estruturação da gestão da melhoria contínua em uma fabricante de bebidas. GEPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas, n. 2, p. 107-138, abr./jun 2010.
- ZHENG, W.; YANG, B.; MCLEAN, G. N. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. Journal of Business Research, v.63, n.7, p.763-771, 2010.