

<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10227>

Data de receção: 13/07/2021

Data de aceitação: 15/10/2021

GESTÃO DO PROCESSO DE MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE: REVISÃO NARRATIVA DA LITERATURA

CHANGE MANAGEMENT PROCESS IN HEALTH ORGANIZATIONS: NARRATIVE LITERATURE REVIEW

Sandra Forra da Silva¹ orcid.org/0000-0003-1646-3889

M^a Cecília Gaio² orcid.org/0000-0002-2050-7170

Sara Sanches³ orcid.org/0000-0002-0843-9793

Helena José⁴ orcid.org/0000-0002-2626-8561

M^a Fernanda Henriques⁵ orcid.org/0000-0003-1590-796X

M^a José Gouveia⁶ orcid.org/0000-0002-5056-1944

Resumo: *Este artigo é um estudo de revisão narrativa acerca da gestão do processo de mudança nas organizações de saúde em contexto atual. As organizações de saúde são ambientes complexos, não estanques e em constante mudança. Com os rápidos avanços técnico-científicos e o processo de globalização é imprescindível que estas organizações adotem uma gestão de mudança, de modo que a organização se mantenha atualizada e consiga encontrar respostas*

¹ Discente do Curso de Pós-Licenciatura de Especialização em Enfermagem Comunitária da Escola Superior de Saúde da Universidade do Algarve. E-mail: a28821@ualg.pt

² Discente do Curso de Pós-Licenciatura de Especialização em Enfermagem Comunitária da Escola Superior de Saúde da Universidade do Algarve. E-mail: a27339@ualg.pt

³ Discente do Curso de Pós-Licenciatura de Especialização em Enfermagem Comunitária da Escola Superior de Saúde da Universidade do Algarve. E-mail: a733667@ualg.pt

⁴ Docente da Universidade do Algarve. E-mail: hjose@ualg.pt

⁵ Docente da Universidade do Algarve. E-mail: mfmelo@ualg.pt

⁶ Docente da Universidade do Algarve. E-mail: mjgouveia@ualg.pt

para as suas necessidades quotidianas. Tendo como objetivo contribuir para um melhor conhecimento acerca do processo de mudança organizacional e identificar a forma como as mudanças organizacionais são percebidas, foi definida a seguinte questão de partida: Quais os fatores que interferem no processo de mudança nas organizações de saúde? Para encontrar resposta para a questão foram efetuadas pesquisas de artigos nas bases de dados Business Source Complete e American Psychology Association PsycInfo, utilizando os descritores “organizational change management” e “healthcare”, sendo identificados 195 artigos dos quais, após seleção e verificação de elegibilidade, foram incluídos 8 artigos relevantes e atuais na presente revisão narrativa. A análise dos artigos incluídos reforça a ideia que a resistência à mudança é um dos principais fatores para o fracasso. Podemos concluir que um dos principais fatores de resistência à mudança é a falta de confiança entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos; o fracasso da gestão do processo de mudança prende-se com o facto do gestor não ter em consideração as opiniões, renitência e anseios dos seus colaboradores face a essa mesma mudança; a formação contínua, o desenvolvimento profissional e a comunicação influenciam a eficácia e desempenho dos profissionais.

Palavras-chave: gestão da mudança; mudança organizacional; saúde; organização

Abstract: This article is a narrative review study about the change management process in health organizations in the present day. Health organizations aren't static, they are constantly changing, allowing for an improvement in the provision of care. With the rapid technical-scientific advances and the globalization process, it is essential to manage change at the organizational level, so that the organization stays up to date and is able to find answers to its daily needs. With the aim of achieving better knowledge about the organizational change process and to better the ability to identify how organizational changes are perceived, the following starting question was defined: “which factors interfere in the change process in

healthcare organizations?”. For this purpose, articles were searched in Business Source Complete and American Psychology Association Psycinfo databases, using the descriptors “organizational change management” and “healthcare”, identifying 195 articles of which, after selection and verification of eligibility, 8 were included in this narrative review. The analysis of the articles included in this study reinforces the idea that resistance to change is one of the main factors for failure, so it is essential to identify how organizational changes are perceived. We can conclude that one of the main factors, is the lack of trust between the workers and their superiors; the failure in managing the change process can be associated with an inability of the manager to consider the opinions, unwillingness or fears of the associates toward that change; continuous learning, professional development and communication are some of the factors that influence the effectiveness and performance of professionals.

Keywords: change management; organizational change; health; organization

INTRODUÇÃO

Como consequência dos avanços tecnológicos, da globalização e porque vivemos numa sociedade cada vez mais evoluída em termos tecnológicos, torna-se inevitável para as organizações, incluindo as de saúde, desenvolverem estratégias que lhes permitam adaptar-se a esta nova realidade.

O século XXI tem-se destacado por debilidades a nível económico, ético e social que exigem, por parte dos responsáveis, a procura de soluções potencializadoras de maiores níveis de eficiência e eficácia organizacional. Para que o mundo laboral adquirisse estratégias e soluções que permitissem um adequado desenvolvimento económico, ajustando à realidade financeira, económica e social vigente, foi necessário, por parte dos responsáveis económicos e políticos, bem como dos trabalhadores e outros agentes definir/encontrar novas soluções organizativas (Mateus & Serra, 2017). De acordo com Antunes (2012) apenas as organizações que se apresentem flexíveis serão capazes de se reajustar de forma célere e contínua aos novos desafios.

Ambiciona-se que a mudança seja algo positivo, tanto para a organização e sua dinâmica, como para os seus colaboradores. Durante o processo de mudança, os gestores devem ser um modelo de ação, encarando a mudança de forma positiva, ao mesmo tempo que transmitem e compartilham essa visão com os seus funcionários (Marquis & Huston, 1999).

Nas organizações as mudanças ocorrem de forma rápida e intensa, sem que os colaboradores se apercebam, a curto prazo, das alterações por elas produzidas (Chiavenato, 2004).

Se as organizações não acompanharem e não se adaptarem às mudanças, podem acabar estagnadas (Gardner, 1990). Consideramos que esta ideia continua atual, pois as organizações devem evoluir em consonância com os avanços tecnológicos e científicos, ao mesmo tempo que se adaptam às novas realidades e às necessidades existentes, evitando ficarem obsoletas. É neste sentido que surge o presente artigo de revisão narrativa da literatura, que tem por objetivo contribuir para um melhor conhecimento dos processos de mudança nas organizações de saúde e identificar a forma como as mudanças organizacionais são percebidas. Assim, definimos a seguinte questão de partida: Quais os fatores que interferem no processo de mudança nas organizações de saúde?

Os artigos de revisão narrativa da literatura vigente têm um papel preponderante ao nível da educação contínua, já que permitem aos leitores adquirirem e/ou atualizarem conhecimentos num curto espaço de tempo (Rother, 2007).

Face ao exposto faremos um exercício de análise dos artigos científicos sobre a gestão da mudança nas organizações de saúde, pretendendo disponibilizar conteúdos atualizados na área da gestão da mudança organizacional, com base em evidências científicas.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A gestão da mudança organizacional pretende orientar os gestores para adotarem estratégias e comportamentos promotores de mudanças com sucesso. Numa sociedade cada vez mais exigente e competitiva, a

adaptação e sobrevivência das organizações aos novos contextos dependerá da adoção de novas formas de gestão (Román, Pereira & Ribeiro, 2019).

As organizações são formadas por um sistema complexo, detentor de características próprias. Fernandes (2005) define organizações como sendo representações sociais com objetivos conhecidos, nomeadamente missão e visão, onde as pessoas atuam para a realização de tarefas específicas, usando os recursos de acordo com uma determinada estrutura e organização. Para Chiavenato (1993, p.13) “toda a organização atua em determinado meio ambiente e a sua existência e sobrevivência depende da maneira como ela se relaciona com o meio”. Neste sentido, facilmente se compreende que as organizações devem ser estruturadas em função das características do meio envolvente.

No que concerne ao conceito de organização não existe uma definição precisa a nível da comunidade científica, cada organização é única, com especificidades próprias, contudo há características comuns a todos os tipos de organizações (Zorrinho, Serranos & Lacerda, 2007). Também Fernandes (2005) refere que existem elementos comuns ao conceito de organização, nomeadamente a composição, a orientação, e o funcionamento. Relativamente à composição (indivíduos ou grupos de indivíduos que compõem uma organização) esta encontra-se dividida em duas modalidades: a formal (organização formalizada oficialmente) e a informal (emerge espontaneamente entre os elementos que ocupam posições na organização); a orientação prende-se com o alcançar de metas ou objetivos; e o funcionamento refere-se à coordenação dos meios materiais e humanos, assim como à diferenciação de posições hierárquicas e papéis utilizados para assegurar o funcionamento organizacional (Fernandes, 2005).

As organizações têm a sua própria cultura que guia os comportamentos dos seus colaboradores. O conceito de cultura organizacional refere-se ao sistema de crenças, valores, tradições e hábitos da organização, representando o modo de vida próprio que cada organização desenvolve nos seus colaboradores (Chiavenato, 1993). De acordo com Santos (2013) a cultura organizacional permite às organizações de saúde encontrarem a sua identidade coletiva e a consequente criação de mecanismos eficientes de comunicação. Os

componentes da cultura organizacional podem ser divididos em dois grupos: formais (missão, visão, políticas, regras e normas) e informais (símbolos, cerimónias, histórias, mitos e artefactos) (Seldin, Rainho & Caulliriaux, 2003).

As organizações de saúde são entidades complexas e diferentes de qualquer outra organização, possuem equipas multidisciplinares que apresentam diferentes níveis de autonomia e interesses próprios (Silva, 2013). Estas organizações não são entidades estáticas, sendo este aspeto mais notório a partir da última década do século XX, pois com o ritmo acelerado com que as inovações surgem as mudanças têm vindo a ganhar proporções desconhecidas (Chiavenato, 1999).

A mudança é um processo complexo que envolve várias variáveis com vista a atingir um determinado objetivo. É definida segundo Antunes (2012) como um “(...) processo composto por uma sucessão de atividades que devem ser pensadas e planeadas, visando a obtenção de determinados efeitos (...)”. De acordo com a mesma autora, a mudança não deve ser encarada como algo simples ou como algo que acontece de forma accidental. Sánchez (2018) identifica três características na mudança, ela deve ser constante, disruptiva e exponencial.

As mudanças organizacionais são uma manifestação de inovação, levada a cabo pelas organizações de forma a fazer frente às forças externas e a um mercado cada vez mais competitivo (Rodríguez & Fernández, 2007). As mudanças organizacionais envolvem um conjunto de intervenções, ações, intenções e comunicação (Machado & Neiva, 2017). Contribuem para uma melhoria contínua, permitindo um aumento da qualidade dos processos relacionados com a produtividade (Seldin, et al., 2003). Para Chiavenato (1993) a mudança organizacional tem início com o aparecimento de forças que vêm de fora ou de alguma parte da organização. Refere que a mudança é um processo que tem início com o aparecimento de forças exógenas ou endógenas à organização, sendo que as primeiras provêm do ambiente e as segundas são forças que criam necessidades de mudança e provêm de tensões organizacionais. O mesmo autor afirma que as mudanças organizacionais têm de ser planeadas e não efetuadas ao acaso, também os problemas inerentes a uma mudança devem ser solucionados de forma racional e eficiente.

As mudanças podem ocorrer em consequência de fatores internos (novas tecnologias, leis, políticas internas, modernização, mudanças operacionais e processuais, entre outros) e de fatores externos (forças políticas, económicas, socioculturais, jurídicas, ambientais e tecnológicas) (Jalagat, 2016).

Kurt Lewin desenvolveu o modelo clássico de mudança organizacional onde identificou três fases: descongelamento, mudança e recongelamento (Marquis & Huston, 1999). Na fase do descongelamento, o agente de mudança relaxa as forças que mantêm o *status quo*, o que faz com que os indivíduos fiquem descontentes e conscientes da necessidade de mudança; na fase da mudança o agente de mudança identifica, planeia e implementa as estratégias apropriadas, ao mesmo tempo que garante que as forças impulsionadoras da mudança superam as forças repressoras da mesma; e na última fase, o recongelamento, o agente de mudança atua auxiliando a estabilização da mudança do sistema, de modo que esta seja integrada no *status quo*; se o recongelamento for incompleto a mudança será ineficaz, pois para que as mudanças ocorram, as forças impulsionadoras têm que ser superiores às forças de resistência (Marquis & Huston, 1999).

A gestão da mudança consegue encontrar respostas para os complexos problemas e dificuldades existentes numa organização, exigindo, por parte das organizações, criatividade como forma de sobrevivência (Fernandes, 2005). O processo de mudança deve ser gradual e a mudança deve ocorrer sempre por um bom motivo, mudar apenas pelo simples facto de mudar, não havendo um objetivo concreto, implica submeter os colaboradores da organização a stresse e manipulação desnecessários (Marquis & Huston, 1999).

A gestão da mudança é um processo estratégico, onde os gestores deverão assumir um papel ativo, envolvendo os seus colaboradores, visando o compromisso de todos com a mudança (Rueda, Acosta, Cueva & Idrobo, 2018).

Para Sánchez (2018) a gestão da mudança organizacional deve assentar em alguns princípios, que devem ser diariamente aplicados, nomeadamente a inovação, a aprendizagem constante e o desenvolvimento do pensamento.

As organizações tendem a funcionar de forma previsível, em prol das rotinas que nelas vigoram. Quando surge uma mudança no seio de uma organização muitas vezes esta acarreta efeitos inesperados, resultantes das incertezas por ela causadas. Segundo Fernandes (2005), sempre que os gestores introduzem alguma mudança, no seio da sua organização, podem esperar o aparecimento de resistência à mesma. Também Marquis e Huston (1999) referem que perante uma mudança deve sempre esperar-se resistência, pois a mudança destrói o equilíbrio e a harmonia de um grupo. Os mesmos autores referem que o maior fator que contribui para a resistência à mudança é a falta de confiança entre os colaboradores e os superiores hierárquicos.

É importante compreender o motivo pelo qual o processo de mudança pode influenciar as reações apresentadas pelos colaboradores envolvidos, segundo Oreg, Vakola e Armenakis (2011) um dos motivos prende-se com a influência que o processo de mudança manifesta ao nível da perceção que o colaborador tem sobre o impacto benéfico da mesma.

A resistência à mudança é identificada como uma resposta natural, devendo os gestores identificar e implementar estratégias passíveis de minimizar (Marquis & Huston, 1999). As mudanças podem ainda ser perspectivadas como um sucesso ou como um problema, dependendo da forma como é efetuada a sua gestão, de modo a minimizar a resistência à mudança (Borges & Marques, 2011). Para Piderit (2000) a resistência à mudança deve ser encarada com base numa visão multidimensional das atitudes face à mudança.

A resistência à mudança relaciona-se com a quantidade de informação que é transmitida, tanto o défice como o excesso de informação podem ser prejudiciais à mudança, assim a forma como as mudanças são comunicadas pode influenciar a forma como serão aceites (Oreg, 2006).

Para obter o apoio e cooperação dos colaboradores, envolvidos no processo de mudança, os gestores devem investir no estabelecimento de relações de confiança e compromisso e na criação de um ambiente de apoio e confiança na cultura organizacional (Oreg, et al., 2011). Compreender o processo de mudança e encorajar a resiliência são

aspectos fundamentais para uma gestão da mudança organizacional bem-sucedida (Bonalui & Fisher, 1999).

Atualmente, no setor da saúde, é cada vez mais exigida uma maior racionalidade face à gestão dos sistemas de saúde, surgindo as reformas vivenciadas como resposta à necessidade de melhoria da qualidade do acesso aos cuidados, dando ênfase a uma prática cada vez mais centrada nos clientes (Santos, 2013). Mas o adequado funcionamento das organizações de saúde e a implementação de mudanças encontram-se dependentes dos seus gestores (Mateus & Serra, 2017).

2. METODOLOGIA

Diariamente emergem grandes quantidades de informação na área da saúde levando os enfermeiros a sentirem necessidade de reunir as melhores e mais atualizadas evidências científicas de forma a responder às questões da prática clínica que necessitem ser explicadas (Ercole, Melo & Alcoforado, 2014). Os artigos científicos são uma excelente forma de pesquisa e aquisição de conhecimento. Os artigos de revisão da literatura utilizam fontes de informações bibliográficas ou eletrônicas com a finalidade de reunir resultados de pesquisas efetuadas por outros autores (Rother, 2007).

A revisão da literatura permite ter uma ideia precisa sobre os conhecimentos atuais de um dado tema, apresentando um reagrupamento de trabalhos já publicados (Fortin, 2009). O presente artigo é um estudo de caráter descritivo, tendo-se optado por uma revisão narrativa da literatura. De acordo com Rother (2007) os artigos narrativos “(...) são publicações amplas, apropriadas para descrever e discutir o desenvolvimento ou o estado de arte de um determinado assunto, sob o ponto de vista teórico ou contextual”. A mesma autora refere que estes não são possuidores de uma metodologia que possibilite a reprodução dos seus dados e também não são fornecedores de respostas quantitativas para questões específicas.

Com o intuito de aprofundar conhecimentos relativamente à temática da gestão da mudança nas organizações de saúde, foi efetuada uma análise narrativa da literatura existente, não tendo sido estabelecida uma metodologia rigorosa relativamente à mesma. Para a sua realização

recorreu-se à leitura e análise de artigos em revistas indexadas, que foram publicadas entre janeiro de 2016 e dezembro de 2020, perfazendo um período de abrangência de cinco anos. As pesquisas foram efetuadas em duas bases de dados, a Business Source Complete e a American Psychology Association PsycInfo, utilizando como descritores as palavras “organizational change management” e “healthcare”, tendo-se verificado *a priori* a sua padronização e validação através do DeCS/MeSh – Descritores em Ciências da Saúde. Os descritores foram combinados entre si com recurso ao operador booleano “AND” e as pesquisas foram efetuadas nos meses de maio e junho de 2021.

Como critérios de inclusão dos artigos foram definidos: artigos publicados entre os anos 2016 e 2020; em língua portuguesa, inglesa e espanhola; com texto completo; que abordem a temática do processo de gestão da mudança em organizações de saúde. Os artigos excluídos não cumpriam os critérios de inclusão estipulados ou eram repetidos. Os critérios de exclusão utilizados foram: artigos que não abordavam diretamente a temática em estudo e artigos que não davam resposta aos objetivos do estudo.

Foram lidos os títulos e resumos dos artigos resultantes da pesquisa nas bases de dados, sempre que os resultados contemplavam os critérios de inclusão foram obtidos os textos completos que foram lidos na íntegra a fim de obter o máximo de informação atualizada e pertinente sobre a temática em estudo. Para analisar os 8 artigos científicos, incluídos na presente revisão narrativa da literatura, efetuou-se a leitura e análise rigorosa de cada um.

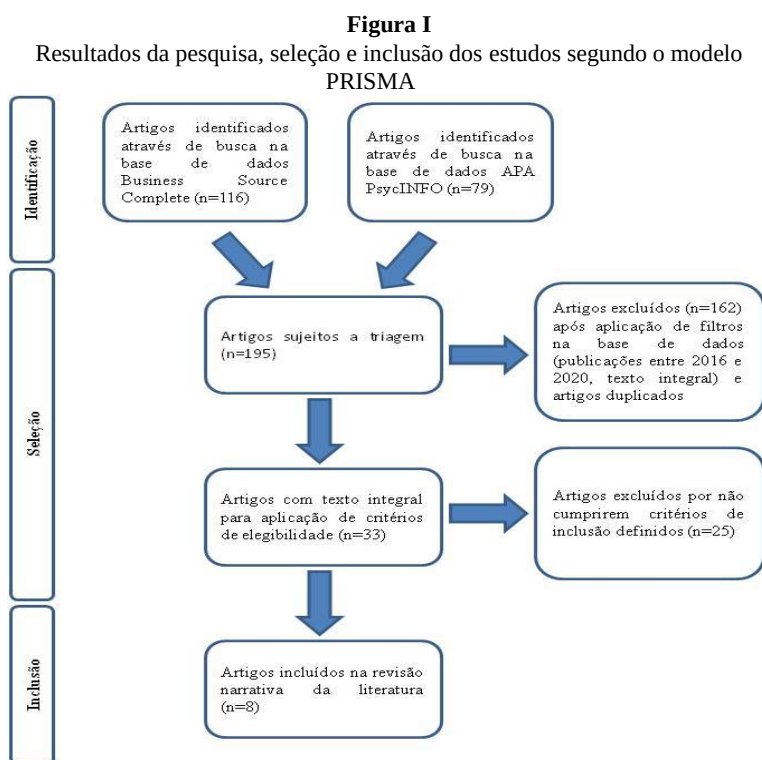
3. RESULTADOS

A pesquisa efetuada nas bases de dados utilizadas resultou na identificação de 116 artigos na base de dados Business Source Complete e 79 artigos na base de dados APA PsycINFO, perfazendo um total de 195 artigos científicos. Numa segunda fase da busca, foi efetuada uma triagem utilizando filtros (publicações entre 2016 e 2020, texto integral). Foram rejeitados artigos duplicados, obtendo-se um total de 33 artigos. Seguidamente esses artigos foram analisados para avaliar se eram

potencialmente elegíveis para inclusão. Foram identificados 8 artigos que cumpriam os critérios de inclusão para integrarem este artigo (figura 1).

Os artigos encontram-se todos em língua inglesa. Destes artigos 25% foram publicados no ano 2016; 12,5% no ano 2017; 25% no ano 2018; 25% no ano 2019 e 12,5% no ano 2020.

Os principais resultados dizem respeito à forma como as mudanças nas organizações de saúde são percebidas pelos seus colaboradores.



4. DISCUSSÃO

Num mundo dinâmico e complexo, com um meio envolvente competitivo, em constante mutação, possuidor de comportamentos voláteis e de ciclos de produtividade cada vez mais curtos, é fundamental que as organizações assumam um novo papel, adaptado às exigências que permitam a sua sustentabilidade (Zorrinho, et al., 2007). As mudanças a nível organizacional, em todas as áreas, são essenciais e constantes, não sendo as organizações de saúde uma exceção. A velocidade assombrosa das mudanças a nível económico, social, tecnológico, ético e político leva as organizações a experienciarem grandes transformações, exigindo dos seus gestores o desenvolvimento de estratégias que lhes permitam potenciar a eficiência e eficácia organizacional mantendo-se competitivas no mercado de trabalho (Mateus & Serra, 2017). Consideramos que num ambiente externo, em permanente mudança, geram-se sentimentos de incerteza que obrigam as organizações, incluindo as de saúde, a serem mais proactivas em relação às suas mudanças organizacionais de forma a responder às exigências externas ao mesmo tempo que mantêm os seus objetivos.

Partindo da leitura e análise dos estudos selecionados foi possível identificar fatores que interferem no processo de mudança e constatar que, em vários estudos, a resistência à mudança é uma constante. Consideramos que existem vários aspetos que podem influenciar positiva ou negativamente uma mudança. Um estudo quantitativo realizado por Butt, Nowab e Zahid (2018) no Paquistão, com 503 médicos, analisou o impacto dos fatores organizacionais na eficácia individual destes profissionais do setor da saúde. O mesmo concluiu que a formação contínua e o desenvolvimento profissional influenciam a eficácia individual dos profissionais. Também a comunicação organizacional apresenta um papel preponderante na eficácia individual, manifestando-se numa melhoria do desempenho profissional (Butt, et al., 2018). Os autores consideram que a frequência de comunicação, entre os vários elementos da organização, deve ser elevada. Corroboramos esta opinião, pois acreditamos que uma comunicação assente em pilares como a confiança e o respeito, entre os elementos dos

vários níveis hierárquicos numa organização de saúde, é fundamental para gerir a mudança de forma harmoniosa e positiva, o que se refletirá, numa prestação de cuidados seguros e de qualidade. Também Brutt, et al. (2018) evidenciam esta importância ao concluírem que os gestores devem promover uma cultura organizacional de confiança e adotarem medidas para o benefício dos seus profissionais de saúde, com o intuito de criar um compromisso e um ambiente positivo que melhore as condições de trabalho dos profissionais e consequentemente a eficácia destes em relação ao desempenho profissional.

De acordo com Zorrinho, et al. (2007) as tecnologias de informação estão a produzir mudanças complexas a nível económico, social e organizacional. Segundo a literatura, as tecnologias assumem um papel preponderante nas organizações de saúde, pois as especificidades próprias deste tipo de organizações dependem, em parte, das tecnologias por elas utilizadas, de forma a dar resposta à sua atividade no mercado de trabalho (Mateus & Serra, 2017).

No setor da saúde é essencial a utilização de tecnologias da informação e da comunicação (André & Ribeiro, 2020). A implementação destas tecnologias tem vindo a ganhar cada vez mais importância nas organizações de saúde. O desenvolvimento rápido, que tem ocorrido ao nível das tecnologias de informação, tem permitido um grande avanço ao nível da prestação dos serviços de saúde (Butt, et al., 2018). Um estudo desenvolvido por Deokar e Sarnikar (2016) descreveu a forma como os processos de mudança se relacionam com a implementação de tecnologias de informação na área da saúde. Os autores referem que a implementação de registos eletrónicos são processos complexos, mas passíveis de serem facilitados através da capacidade que os elementos numa organização de saúde têm de se adaptar à mudança. Assim o suporte da gestão do processo de mudança, por parte dos gestores, é fundamental para obterem a adesão dos seus colaboradores. Neste caso, os autores referem que este suporte foi efetuado através do fornecimento de todos os recursos necessários para a mudança. Consideramos que é imprescindível que os gestores sejam capazes de fazer uma ponte entre as necessidades da organização e as necessidades dos colaboradores, para que as mudanças sejam geridas com maior facilidade e sejam benéficas para todos.

Outro estudo que se debruçou sobre a implementação das tecnologias de informações, mais concretamente os registos eletrónicos, concluiu que a mudança do modo convencional de fazer registos para os registos eletrónicos causava vários desafios e prejudicava as rotinas diárias dos médicos (Heath & Porter, 2019). Estes autores referem ainda que apesar dos médicos conhecerem os potenciais benefícios desta mudança apresentam-se resistentes à mesma. Julgamos que este tipo de mudanças (apesar de conhecidos os seus benefícios) coloca os profissionais numa situação de incerteza e medo face ao desconhecido, o que poderá levar ao desenvolvimento de atitudes de resistência à mudança. Deokar e Sarmikar, (2016) referem que as mudanças ao nível da implementação das novas tecnologias implicam, muitas vezes, grandes mudanças ao nível das rotinas diárias a que os colaboradores de uma organização estão habituados.

Santos (2013) corrobora o parecer de Heath e Porter (2019) ao referir que a cultura dos profissionais de saúde continua avessa à mudança, quer por medo do desconhecido quer pela insegurança que a mudança acarreta. A autora refere que os profissionais de saúde preferem manter uma prática baseada em pressupostos que no passado foram funcionais, mas que atualmente estão desatualizados e obsoletos.

De acordo com o estudo desenvolvido por Heath e Porter (2019) as mudanças relacionadas com os registos eletrónicos levam os médicos a experienciarem emoções que afetam a forma como lidam com as mudanças. Quando as emoções são experienciadas de forma positiva, podem demonstrar que existe confiança na mudança e naqueles que a iniciam, por outro lado quando as emoções são de carácter negativo, pode estar subjacente stresse face à mudança e até sentimentos de insegurança ou desconfiança para com os elementos promotores da mudança (Heath & Porter, 2019).

Um estudo qualitativo, desenvolvido com enfermeiros, identificou que estes reconheciam que muitas iniciativas de mudança refletiam uma mudança ideológica relativamente aos cuidados de saúde, assente numa cultura organizacional, ao mesmo tempo que sacrificavam uma cultura de cuidados (McMillan & Perron, 2020). Contudo, estes autores acreditam que mesmo com as mudanças organizacionais (contenção

financeira, complexidade crescente) é possível manter uma cultura de cuidados. Porém para que tal suceda é essencial uma gestão que assegure que os enfermeiros e os seus conhecimentos específicos se encontram na linha da frente no processo de mudança organizacional (McMillan & Perron, 2020).

Uma melhor compreensão das razões que conduzem os colaboradores a terem um determinado comportamento face à mudança, permite usar esse conhecimento na projeção de intervenções na área da gestão, de modo a aumentar a prontidão de resposta à mudança (Chênevert, Kilroy & Bosak, 2019). De acordo com Zorrinho, et al. (2007) os funcionários devem estar em primeiro lugar no processo de mudança, compreender as vantagens que a mudança lhes confere, sentir que são importantes para a organização e que a organização se preocupa com o seu futuro.

Existem estratégias que devem ser tidas em conta pelos gestores a fim de facilitarem o processo de mudança, gerindo-o favoravelmente. Segundo Deokar e Sarmikar (2016) algumas importantes estratégias passam por garantir que a opinião dos colaboradores será valorizada por: adoção de uma comunicação eficaz; elucidar os colaboradores sobre as mudanças e os seus benefícios e motivar e desenvolver uma visão positiva nos seus funcionários. Acreditamos que uma rápida predisposição para a mudança também será facilitadora do processo de mudança. Neste sentido Chênenert, et al. (2019) referem que o apoio por parte dos colegas é particularmente útil para a prontidão para a mudança, principalmente em eventos promotores de stresse. Por sua vez Smollan (2017) refere que embora o apoio dos colegas, e de intervenientes externos, possa ter grande importância para a pessoa que vivencia a mudança, essa ajuda deve partir também dos supervisores e gestores, pois no estudo qualitativo desenvolvido pelo autor, alguns dos participantes escolheram a supervisão profissional como um meio de apoio valioso na negociação de aspetos stressantes inerentes às mudanças organizacionais.

Os estudos supracitados estão em consonância com artigos anteriores onde também é dada ênfase à importância do desenvolvimento de estratégias que facilitem o processo de mudança. É o caso de Seldin, et al. (2003) que referem que as estratégias pretendem demonstrar aos

funcionários das organizações que a mudança é útil, gerando força e motivação, de modo a anular as expressões de inércia, ou seja, a resistência à mudança. Também Santos (2013) menciona que os colaboradores devem ser envolvidos, motivados e integrados no processo de mudança. Para Silva (2013) é essencial a existência de uma comunicação que explique com detalhe e clareza o que se pretende obter com a mudança e o que acontecerá se a mesma não ocorrer. A mesma autora refere que dever-se-á explicar os benefícios da mudança tanto a nível organizacional como individual, demonstrando que a mudança se prende a aspetos da atualidade. Zorrinho, et al. (2007) dizem que a resistência à mudança só poderá ser ultrapassada ou minimizada com recurso a uma cultura aberta à comunicação, assim como uma liderança capaz de envolver todos os elementos no processo de mudança.

O excesso de mudanças é prejudicial e acaba por acarretar, no nosso entender, sentimentos negativos e consequentemente resistência à mudança. As excessivas mudanças são apontadas por Johnson (2016) como um aspeto contextual crítico à gestão da mudança. O autor identifica, no seu estudo, que a mudança excessiva é satisfatoriamente validada como uma estrutura composta por três dimensões: a perceção da frequência da mudança; o impacto da mudança e a extensão da mudança.

A literatura atual refere que o processo de mudança organizacional não é um processo pacífico, pois uma mudança é um processo incómodo, que converge para uma fonte de conflito nas organizações (Zorrinho, et al., 2007). A resistência à mudança é reconhecida como o principal motivo de fracasso quando se implementam processos de mudança (Amarantou, Kazakopoulou, Chatzoudes & Chatzoglou, 2018). O conhecimento existente e as ideias pré-concebidas apresentam-se como um fator de resistência (Heath & Porter, 2019). Amarantou, et al. (2018) concluíram que a resistência à mudança é principalmente afetada pelo empowerment e pelas relações funcionários-gestores, sendo também afetada pelas características pessoais dos funcionários; puderam também concluir que esta não é afetada pela perceção do trabalho, nem pela qualidade da comunicação. Estes autores sugerem que a resistência à mudança é indiretamente influenciada por quatro fatores principais:

relação funcionário-gestor; características pessoais dos funcionários; participação dos funcionários no processo de decisão e segurança no trabalho.

Para a mudança ser bem-sucedida é importante incutir uma cultura de mudança, sendo igualmente importante o empenho de todos os elementos da organização, colocando-os em primeiro lugar neste processo (Zorrinho, et al., 2007).

Muitas organizações, antevendo resistência dos colaboradores à mudança acabam por adotar medidas proactivas que minimizem essa resistência (Deokar & Sarnikar, 2016). Também Zorrinho, et al. (2007) referem que é importante antecipar e identificar as dificuldades que possam surgir junto dos colaboradores da organização quando são implementadas mudanças.

Entendemos que um dos fatores que contribui para o fracasso da gestão do processo de mudança prende-se com o facto do gestor não ter em consideração as opiniões, renitências e anseios dos colaboradores face à mudança. Heath e Porter (2019) corroboram esta opinião ao afirmarem que antes do processo de mudança ter início, as organizações devem tentar compreender a perspetiva dos seus profissionais face à mudança. Esta afirmação vai ao encontro da opinião de Santos (2013, p.114) quando afirma “não basta levar os outros a fazer, é necessário levá-los a querer fazer”.

CONCLUSÕES

As organizações de saúde são entidades complexas diferentes de qualquer outra organização, possuidoras de equipas multidisciplinares com diferentes níveis de autonomia e interesses próprios (Silva, 2013). Nestas organizações os processos de mudança são cada vez mais uma constante, devendo os gestores adotar estratégias e comportamentos promotores de mudanças bem-sucedidas. Pois perante uma mudança deve esperar-se resistência, sendo esta identificada como uma resposta natural (Marquis & Huston, 1999).

A realização deste artigo foi de relevante importância para a compreensão da amplitude e complexidade da temática abordada.

Foi atingido o objetivo principal desta revisão da literatura, que previa o aprofundar de conhecimentos sobre os fatores que interferem no processo de gestão da mudança nas organizações de saúde. Tendo em conta a nossa questão de partida: Quais os fatores que interferem no processo de mudança nas organizações de saúde? pudemos concluir que:

- a formação contínua e o desenvolvimento profissional influenciam a eficácia individual dos profissionais;
- a comunicação organizacional apresenta um papel preponderante na eficácia individual, melhorando o desempenho dos profissionais;
- um dos fatores de resistência à mudança é a falta de confiança entre os colaboradores e superiores hierárquicos;
- um dos fatores para o fracasso da gestão do processo de mudança é o gestor não ter em consideração as opiniões, renitência e anseios dos colaboradores face à mudança.

Como principal limitação deste artigo referimos a dificuldade em encontrar estudos publicados nos últimos cinco anos que abordem a temática da gestão da mudança organizacional em unidades de saúde. Contudo pudemos concluir que os estudos analisados são um contributo importante para a área da gestão, pois permitem a consciencialização e a reflexão sobre a problemática da gestão da mudança, contribuindo para providenciar recursos que promovam a implementação de processos de mudança com sucesso, baseados na evidência científica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amarantou, V., Kazakopoulou, S., Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2018). Resistance to change: na empirical investigation of its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 2(31), 426-450. DOI 10.1108/JOCM-05-2017-0196
- André, S & Ribeiro, P. (2020). E-Health: as TIC como mecanismo de evolução em saúde. *Gestão e Desenvolvimento*, 28, 95-116. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2020.9467>
- Antunes, S. M. G. (2012). A mudança organizacional e a gestão da mudança organizacional. Disponível em:

- <https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/4452/1/A%20mudan%C3%A7a%20organizacional%20e%20a%20Gest%C3%A3o%20da%20Mudan%C3%A7a.pdf>
- Bonalumi, N., & Fisher, K. (1999). Health care change: challenge for nurse administrators. *Nursing Administration Quarterly*, 23(2), 69-73.
- Borges, R. S. G., & Marques, A. L. (2011). Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, 1(10), 22-29.
- Butt, F.S., Nawab, S., & Zahid, M. (2018). Organizational factors and individual effectiveness: moderating role of change management. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 1(33), 75-100.
- Chênevert D, Kilroy, S., & Bosak, J. (2019). The role of change readiness and colleague support in the role stressors and with drawal behaviors relationship among health care employees. *Journal of Organizational Change Manegement*, 2(32), 208-223. DOI 10.1108/JOCM-06-2018-0148
- Chiavenato, I. (1993). *Introdução à teoria da administração* (4ªed.) São Paulo: McGrawHill
- Chiavenato, I. (2004). *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas* (7ª ed.). São Paulo: Elsevier.
- Deokar, A.V., & Sarnikar, S. (2016). Understanding process change management in electronic health record implementations. *Information Systems and e-Business Management*, 14, 733-766. DOI 10.1007/s10257-014-0250-7
- Ercole, F. F., Melo, L. S., & Alcoforado, C. L. G. C. (2014). Revisão integrativa versus revisão sistemática. *Revista Mineira de Enfermagem*, 10(1), 9-11. DOI: 10.5935/1415-2762.20140001
- Fernandes, E. A. N. (2005). *Gestão da mudança organizacional*. Guarda: Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda.
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Gardner, J. W. (1990). *On Leadership*. New York: The Free Press.

- Heath, M. & Porter, T.H. (2019). Change management overlooked: physician perspectives on EHR implementation. *American Journal of Business*, 1(34), 19-36. DOI: 10.1108/AJB-09-2017-0028
- Jalagat, R. C. (2016). The impact of change and change management in achieving corporate goals and objectives: organizational perspective. *International Journal of Science and Research*, 11(5), 1233-1239. DOI:10.21275/ART20163105
- Johnson, K. J. (2016). The dimensions and effects of excessive change. *Journal of Organizational Change Management*, 3(29), 445-459. DOI 10.1108/JOCM-11-2014-0215
- Machado, L. C. P. & Neiva, E. R. (2017). Práticas de gestão da mudança: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 1(17), 22-29. DOI: 10.17652/rpot/2017.1.12157
- Marquis, B. L., & Huston, C. J. (1999). *Administração de liderança em enfermagem: teoria e aplicação* (2^aed.). Porto Alegre: ArtMed.
- Mateus, D., & Serra, S. (2017). *Gestão em saúde: liderança e comportamento organizacional para enfermeiros gestores* (1^a ed.). Loures: Lusodidacta.
- McMillan, K. & Perron, A. (2020). Ideological tensions amidst rapid and continuous organizational change in healthcare. *Journal of Organizational Change Management*, 6(33), 1029-1039. DOI 10.1108/JOCM-02-2020-0061
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101. DOI: 10.1080/13594320500451247
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. DOI: 10.1177/0021886310396550
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
<https://doi.org/10.2307/259206>

- Rodríguez, G. B., & Fernández, M. D. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Ingeniería Industrial*, 28(1), 42-47.
- Román, J., Pereira, P. A., & Ribeiro, C. (2019). Empowerment estructural: potenciando la capacidade inovadora de las organizaciones. *Gestão e Desenvolvimento*, 27, 55-80.
<https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.374>
- Rother, E. T. (2007). Revisão sistemática x revisão narrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*, 20(2). <https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>
- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., & Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Revista Espacios*, 39(44), 17-22. ISSN 0798 1015
- Sánchez, J. C. (2018). *La gestión del cambio organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequenas empresas*. (Trabalho final de Especialização). Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Santos, C. I. P. (2013). Mudança organizacional: uma realidade desejada ou imposta. In Parreira, P., Melo, R., Castilho, A., Vieira, R., & Amaral, A. *Processos de mudança em organizações de saúde*. (pp. 107-116). Unidade Investigação em Ciências da Saúde – Enfermagem, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra, Coimbra.
- Seldin, R., Rainho, M. A. F., & Caulliraux, H., M. (2003). O papel da cultura organizacional na implantação de sistemas integrados de gestão – uma abordagem sobre resistência à mudança. Disponível em:
http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0404_0850.pdf
- Silva, A. L. E. M. (2013). Processo de mudança numa organização hospitalar: análise de um caso prático. In Parreira, P., Melo, R., Castilho, A., Vieira, R., & Amaral, A. *Processos de mudança em organizações de saúde*. (pp. 117-127). Unidade Investigação em Ciências da Saúde – Enfermagem, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra, Coimbra.
- Smollan, R. K. (2017). Supporting staff through stressful organizational change. *Human Resource Development International*, 4(20), 282-304. <https://doi.org/10.1080/13678868.2017.1288028>

Zorrinho, C., Serrano, A., & Lacerda, P. (2007). *Gerir com complexidade: um novo paradigma da gestão* (2^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Creative Commons Attribution License | This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.