



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

CAROLINE DE OLIVEIRA MANATA

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DE UMA
COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO – UNIMED ASSIS**

**Assis/SP
2016**



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

CAROLINE DE OLIVEIRA MANATA

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DE UMA
COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO – UNIMED ASSIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito de aprovação no Curso de Administração ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA.

Orientada: Caroline de Oliveira Manata

Orientadora: Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

**Assis/SP
2016**

FICHA CATALOGRÁFICA

M267m	MANATA, Caroline de Oliveira
	Mudança organizacional: estudo de caso de uma cooperativa de trabalho médico - Unimed Assis / Caroline de Oliveira Manata - Assis, 2016. 57 p. Trabalho de conclusão do curso (Administração). – Fundação Educacional do Município de Assis-FEMA
	Orientadora: Esp. Danielle C. F. Barboza
	1. Mudança Organizacional 2. Sistema de Informação 3. Cooperativas
	CDD: 658.4

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DE UMA
COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO – UNIMED ASSIS**

CAROLINE DE OLIVEIRA MANATA

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como
requisito do Curso de Graduação, analisado pela
seguinte comissão examinadora:**

Orientadora: Esp. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

Analisadora: Daniele Alves Camargo

**Assis/SP
2016**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais que são a razão da minha vida, e que me incentivaram e deram todo apoio necessário.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me dado sabedoria e saúde para que cumprisse essa importante etapa da minha vida.

A minha família que proporcionou tornar esse sonho em realidade. Ao meu namorado, a minha tia Dalva, minha irmã e amigos que foram muito pacientes e me apoiaram e incentivaram a concluir o curso.

Em especial à minha querida orientadora Danielle Cristina Ferrarezi Barboza, pelo total suporte, orientações e incentivos.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação.

EPÍGRAFE

Se queremos progredir, não
devemos repetir a história, mas fazer
uma história nova.

Gandhi

RESUMO

A mudança organizacional se caracteriza por alterações realizadas nas organizações com o objetivo de atingir metas e acompanhar as evoluções que surgem constantemente no atual cenário competitivo em que estão inseridas. Essas transformações podem ser na tecnologia, estruturas, cultura ou em outros fatores. Seu objetivo é gerar resultados positivos, porém no decorrer do processo de mudança, surgem também alguns obstáculos a serem enfrentados pela organização.

É um tema clássico e contemporâneo, no qual inúmeros autores se aprofundam nesse assunto em busca de definição e compreensão.

Este trabalho teve como objetivo apresentar os princípios fundamentais para realização de mudanças organizacionais, identificando o motivo pelos quais as empresas necessitam realizá-las e como devem ser executadas, através de um referencial teórico que abrange todos esses fatores. Sendo de total importância, pois irá auxiliar outras organizações a realizarem mudanças com sucesso. Para a realização da pesquisa foi realizado um estudo de caso de caráter qualitativo em uma cooperativa de trabalho médico – Unimed Assis, que realizou um processo de mudança em seu sistema de informação. Para o levantamento de dados optou-se por realizar entrevista estruturada com uma funcionária que participou do processo de mudança, pela aplicação de questionário com funcionários de diversos setores da organização e pela observação da autora que também vivenciou o processo de mudança.

Através dos dados coletados, foi possível identificar opiniões divergentes. Porém com base nos resultados obtidos, verificou-se que o processo de mudança realizado na Unimed Assis, conseguiu alcançar seus objetivos, mesmo enfrentando algumas dificuldades.

Palavras-chave: 1. Mudança organizacional 2. Sistema de Informação 3. Cooperativa

ABSTRACT

Organizational change is characterized by changes made in organizations in order to achieve goals and monitor developments that are constantly emerging in the current competitive environment in which they operate. These changes can be in technology, structures, culture, or other factors. It's goal is to generate positive results, however during the change process, also appear some obstacles to be faced by the organization.

It is a classic and contemporary theme, in which numerous authors deepen this subject in search of definition and understanding.

This study aimed to present the fundamental principles for conducting organizational changes, identifying the reason why companies need to carry them out and how they should be implemented through a theoretical framework that covers all these factors. It is all-important, as it will help other organizations to carry out changes successfully. For the research we conducted a qualitative case study in a medical cooperative - Unimed Assis that performed a process of change in its information system. For the data collection it was decided to conduct structured interviews with an employee who participated in the process of change by applying questionnaire with officials from various sectors of the organization and observation of the author who also experienced the process of change.

Through the data collected, it was possible to identify divergent opinions. But based on the results, it was found that the process of change held in Unimed Assis, has achieved its goals even facing some difficulties.

Keywords: 1. Organizational Change 2. Information System 3. Cooperative

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: O sistema da Unimed (In: www.unimed.coop.br).....	36
Figura 2: A marca Unimed In (www.unimed.coop.br)	37
Figura 3: Slogan Unimed In (www.unimed.coop.br)	37
Figura 4: Conclusão de objetivos da mudança do sistema de informação GPS/TOTVS para SGU (Elaborada pela autora com dados da pesquisa).	42
Figura 5: Benefícios alcançados com a mudança no sistema de informação (elaborada pela autora com dados da pesquisa).....	43
Figura 6: Treinamentos oferecidos aos colaboradores. (Elaborada pela autora com dados da pesquisa).	43
Figura 7: Grupo de Implantação do sistema. (Elaborada pela autora com dados da pesquisa).	44
Figura 8: Tempo de Implantação. (Elaborada pela autora, com dados da pesquisa).45	
Figura 9: Resistência das pessoas. (Elaborada pela autora com dados da pesquisa).46	
Figura 10: Dificuldades na implantação do sistema. (Elaborada pela autora com dados da pesquisa).	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Definições Teóricas sobre Mudança Organizacional (adaptado de LIMA E BRESSAN, 2003).	17
Tabela 2 - Síntese dos critérios de classificação observados na literatura sobre mudança (adaptado de Silva, 2001, p. 23).....	18
Tabela 3 – Descrição dos Fatores Causadores da Mudança Organizacional (adaptado de BRESSAN, 2004, p. 5).	20
Tabela 4 – Meios para obtenção do apoio das pessoas para as mudanças (adaptado de CHIAVENATO, 1998, p. 262)	21
Tabela 5 – Técnicas de implementação da mudança organizacional (tabela elaborada por Caroline, escrito por Figueiredo e Aurélio 2006, p. 352-353)	22
Tabela 6 – Barreiras à Mudança (Elaborado por Figueiredo e Aurélio 2006, p. 352).	23
Tabela 7– Barreiras Individuais e Organizacionais na Mudança Organizacional (BARON e GREENBERG, 1999, p. 599).....	24
Tabela 8 – Rotinas chave necessárias para a capacidade básica para inovar (Bressant, 2003, p. 765).	27
Tabela 9: Setores dos colaboradores que responderam a pesquisa (elaborada pela autora com dados da pesquisa).....	41
Tabela 10: Resultados da Observação. (Elaborada pela autora)	47
Tabela 11: Resultados da Observação. (Continuação da Figura 20 - Elaborada pela autora)	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	15
2.1 DEFINIÇÕES E TIPOLOGIA DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	16
2.2 CAUSADORES DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	20
2.3 FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL	21
2.4 REAÇÕES À MUDANÇA ORGANIZACIONAL	23
2.5 PREPARAÇÃO DA EMPRESA PARA MUDANÇA ORGANIZACIONAL	25
3. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	29
4 COOPERATIVAS	32
5. ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA SGU NA UNIMED DE ASSIS.....	35
5.1 UNIMED: COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO	35
5.2 UNIMED DE ASSIS	38
5.3 METODOLOGIA	39
5.4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	55
APÊNDICE B – ENTREVISTA	57
AUTORIZAÇÃO	58

1 INTRODUÇÃO

Visando a estabilidade financeira, o crescimento e a competitividade com outras empresas, faz-se necessária a realização de mudanças organizacionais a fim de que a empresa acompanhe a evolução e variação de mercado.

Motta (2001) define a mudança organizacional como um conjunto de transformações no ambiente de trabalho de uma organização.

A realização das mudanças organizacionais é um dos principais métodos dos quais as empresas utilizam para vencer seus concorrentes e acompanhar as inovações que surgem no decorrer dos dias, portanto, os fatores que induzem as organizações a estarem frequentemente realizando modificações, na maioria das vezes são fatores externos à organização, mas também fatores internos.

Portanto podemos encontrar diversos tipos de mudanças, cada uma com um objetivo e que podem ser executadas em diferentes setores, de acordo com as necessidades de cada organização, podendo ser no ambiente físico, operacional, pessoal, tecnológico, logístico entre outros.

Porém, deve haver cuidado ao realizá-la, pois o gestor responsável deve ter entendimento e conhecimento do assunto para analisar as necessidades da organização, e verificar os fatores que facilitam e quais dificultam a implantação da mudança organizacional. Como exemplo, realizar um planejamento para evitar incertezas, além se serem efetuadas de forma gradativa, pois, se feita de maneira brusca, afetam negativamente todos os envolvidos, quais sejam, os clientes que, habituados com o padrão da empresa, não aceitam transformações e sentem-se prejudicados, bem como os funcionários, resistentes às mudanças e inseguros de serem substituídos, julgam-se incapazes de acompanhar as alterações realizadas.

Considerando a alta competitividade, na qual as empresas estão inseridas, este trabalho tem como objetivo apresentar os princípios fundamentais para a realização das mudanças organizacionais, analisando um processo de mudança realizado em uma cooperativa de trabalho médico.

Sendo assim, ao estudar o processo de mudança em uma cooperativa e apresentar como as organizações podem realizar de maneira adequada as mudanças organizacionais pode auxiliar outras organizações a realizarem suas mudanças com sucesso.

Nesse contexto, surge o seguinte questionamento: Qual a importância das mudanças para a sobrevivência das organizações e quais métodos e técnicas são utilizados para realizá-las?

Desse modo, consideramos necessária a discussão dessa temática.

No segundo capítulo, adentraremos especificamente no tema mudança organizacional onde destacaremos as definições e tipologia da mudança, bem como causadores, fatores facilitadores e dificultadores, reações à mudança e a preparação da empresa.

No terceiro capítulo, abordaremos de maneira simplificada os conceitos, princípios e tipos de cooperativas.

Já no quarto momento, discutiremos sobre os sistemas de informações, identificando seu conceito, utilização e também benefícios no processo de sua implantação.

Logo no quinto capítulo trataremos da Cooperativa de trabalho médico – Unimed, relatando de maneira resumida sua história, seus objetivos e deveres.

No último capítulo, destacaremos o estudo da implantação do novo sistema de informação SGU na Unimed Assis, apresentando a metodologia utilizada e os resultados obtidos através dos questionários aplicados com colaboradores.

2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança sempre foi algo inerente ao ser humano segundo Wood Júnior (1995, p. 15) os antigos filósofos gregos já afirmavam, há cinco séculos antes de cristo, que viviam em constante mudança “não podemos banhar-nos duas vezes no mesmo rio, porque o rio não é mais o mesmo”.

Se na antiguidade as mudanças já eram abordadas, atualmente elas estão presentes cada vez mais em nosso dia a dia e principalmente nas organizações, com o intuito de acompanhar a rápida velocidade em que as coisas se modificam.

Mesmo sendo um assunto muito importante para o crescimento das organizações, não é possível encontrar um conceito único a respeito de mudança organizacional; segundo Borges e Marques (2011, p. 97), esse tema tem sido muito estudado e explorado por diferentes e inúmeros autores, constituindo-se em “objeto de uma profusão de artigos e livros de enfoques diversos e qualidade bastante heterogênea”.

Estamos inseridos em um mercado, onde, a cada dia, aumenta a competitividade entre as organizações. A realização das mudanças organizacionais é um dos principais métodos dos quais as empresas utilizam para vencer seus concorrentes e acompanhar as inovações que surgem no decorrer dos dias.

Como afirma Robbins (2010, p. 567):

Para que uma organização sobreviva, ela tem de responder às mudanças em seu ambiente. Quando a concorrência lança produtos ou serviços, quando o governo baixa novas leis, quando importantes fontes de insumos saem do mercado ou quando qualquer outra mudança ambiental desse tipo acontece, a organização precisa adaptar-se ao novo cenário.

Mudar, porém, é um processo que exige planejamento e preparação dos envolvidos, e que não pode ser realizado como um recurso banal a qualquer hora e por qualquer motivo, como afirma Mitzberg e Westley et al (1992 apud Marinho e Pinto et al.,2009 p.6)

“as organizações que nunca mudam, eventualmente perdem sincronização com o meio ambiente, enquanto aquelas que nunca estabilizam podem ficar ineficientes em relação a produtos e serviços”.

Mudança organizacional é um tema muito abrangente e importante, sendo essencial para o crescimento da empresa, pois, através dela são realizadas as melhorias necessárias para o sucesso da organização.

Segundo Nadler, Gerstein e Shaw (1993) o que leva as organizações a realizarem mudanças são a velocidade das transformações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, aumento na concorrência, suprimento das necessidades dos consumidores, além de alterações nos padrões de domínio empresarial e na constituição da força de trabalho.

Para Hernandez e Caldas (2001), as organizações mudam para acompanhar a alta competitividade, atender às expectativas dos clientes, inserir novas tecnologias, além de cumprir novas leis.

Portanto, os fatores que estimulam a realização das mudanças, podem ser fatores externos, como também internos, e as organizações devem enfrentar as turbulências cotidianas como uma oportunidade para o crescimento.

Todo processo de mudança organizacional traz também o componente de negação, que parte tanto dos funcionários, quanto dos clientes, como afirma Beer e Nohria (2001), 70% das iniciativas de mudanças falham, sendo a perda de foco e a resistência das pessoas os principais entraves para o alcance dos objetivos da mudança.

2.1 DEFINIÇÕES E TIPOLOGIA DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Por ser um assunto muito abrangente e complexo, mudanças organizacionais são conceituadas de maneiras distintas e para melhor entendimento seguem definições de alguns autores apresentados na tabela a seguir, elaborado por Bressan (2003).

Definição encontrada	Autor
É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2000)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr (2000)
São atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura)	Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integradamente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Tabela 1: Definições Teóricas sobre Mudança Organizacional (adaptado de LIMA E BRESSAN, 2003).

Diante dessas definições, podemos concluir que as mudanças podem ocorrer por qualquer situação em que a empresa precise alterar seu estado atual para algo mais avançado ou evoluído, que proporcione atingir com mais eficácia os seus objetivos; e que a principal semelhança entre os conceitos, é a questão da necessidade de planejamento para executar mudanças, podendo ser considerado como o principal fator do sucesso da mudança.

A tabela a seguir, apresenta alguns critérios utilizados para identificar e diferenciar os tipos de mudanças em uma organização.

Tipo de Critério	Classificações da Mudança Organizacional
Quanto à intencionalidade	Intencional (também chamada de deliberada) - aquele cujo processo é originado, conscientemente, por uma decisão da organização. Não intencional (também chamada de emergente) - aquela cujo processo tem origem em circunstâncias não previstas e que acontece sem que a organização tenha assumido uma opção consciente para realizá-la.
Quanto ao controle sobre o processo	Programada (também chamada de planejada - é importante ressaltar que existe certa ambiguidade no emprego do termo planejada, que algumas vezes é usado como sinônimo de mudança intencional) - aquele cujo processo segue uma sequência de eventos projetados pela organização. Dirigida - aquela em que, embora não haja uma sequência rígida de eventos programados, o controle do processo é assumido pela direção da organização. Espontânea - aquela que acontece sem que a direção da organização tenha o controle sobre o processo.
Quanto à amplitude das dimensões organizacionais afetadas	Macro - aquela que envolve uma grande variedade de dimensões internas e externas da organização. Micro - aquela que acontece de modo local, interno à organização, envolvendo um conjunto restrito de dimensões.
Quanto à frequência de ocorrência	Evolutiva (também chamada de incremental) - aquela que tende a ser composta por pequenas alterações que acontecem de modo sequencial, frequente, mas que, em longo prazo, podem produzir grandes alterações em diferentes dimensões da organização. Episódica (também chamada de intermitente) - aquela cujo processo é marcado por um início, meio e fim, geralmente em um curto espaço de tempo.
Quanto à profundidade das alterações provocadas na organização	Normal (também chamada de marginal ou contínua) - aquela que tende a provocar pequenas alterações no conjunto global de dimensões da organização, com relação ao estado inicial. Radical (também chamada de severa ou descontínua) - aquela que tende a provocar grandes alterações no conjunto global de dimensões da organização.
Quanto ao principal tipo de conteúdo afetado	De natureza predominantemente técnica/econômica - a que tende a afetar mais as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas do que as relações humanas na organização. De natureza predominantemente humana/social - aquela que tende a afetar mais as relações humanas da organização do que as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas.

Tabela 2: Síntese dos critérios de classificação observados na literatura sobre mudança (adaptado de Silva, 2001, p. 23).

Da mesma forma que encontramos diversas definições sobre mudanças organizacionais, verificamos também uma diversidade nos tipos de mudanças. No Entanto, nota-se que independente do tipo de mudança realizado na organização, todas tem como principal objetivo melhorar o estado atual e se adaptar ao ambiente competitivo em que ela se encontra.

Weick e Quinn (1999) diferem os tipos de mudanças organizacionais quanto ao tempo de execução, denominada como episódica ou contínua. A mudança episódica ocorre em

períodos distintos, ou seja, é pouco frequente, e tende a ser realizada devido a fatores externos à organização. Já a mudança contínua é um processo constante e evolutivo na organização, é uma mudança realizada cotidianamente.

Existem quatro tipos de mudanças organizacionais Conforme Chiavenato (1999): mudança na estrutura, ou seja, na alteração de níveis hierárquicos e na estrutura de órgãos e cargos além de novas redes de comunicação; mudança na tecnologia que, no caso, seria a implantação de novas máquinas, equipamentos e instalações, além de novos processos e métodos de trabalho. Outro tipo de mudança é a de produtos e serviços, no qual seria a criação ou melhoria no desenvolvimento de novos produtos e serviços. E, por fim, a mudança nas pessoas ou na cultura da organização que modificam paradigmas culturais, relacionamentos entre as pessoas, criando novas capacidades, habilidades, expectativas e motivações.

Há duas maneiras de se realizar a mudança, afirma Burke e Litwin (1992): a transformacional que ocorre quando há necessidade de mudança na cultura ou na missão da organização e a transacional quando ocorre a mudança em outros aspectos organizacionais que necessitam ser modificados.

Existem cinco tipos de mudança organizacional para Want et al (1990 apud Wood Jr et al. 1992, p. 4):

Por opção, quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão; operacional, para fazer frente a deficiências específicas; direcional, quando uma alteração estratégica é necessária; fundamental, quando a própria missão é alterada; total, para casos críticos, como uma falência.

Segundo Daft (2002) as mudanças podem ser classificadas conforme seu alcance, podendo ser incremental, que afeta apenas alguns fatores na organização, ou seja, apenas uma parte dela. E a mudança radical, que modifica a organização totalmente.

Conforme verificamos, existem inúmeros tipos de mudanças apresentadas por autores diferentes, pois, cada organização tem a sua necessidade, geralmente envolvendo mudanças na tecnologia, nos produtos e serviços, na estratégia, estrutura e cultura. Esses fatores podem ser modificados em apenas alguns setores ou em toda a

organização, dependendo, portanto, da vontade da empresa de sobreviver, desenvolver ou crescer no ambiente imprevisível e turbulento de hoje, no qual estamos inseridos.

2.2 CAUSADORES DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

A fim de acompanhar as transformações mercadológicas, científicas, tecnológicas e econômicas, as empresas precisam realizar mudanças organizacionais para sobreviver e crescer no mercado competitivo no qual estamos inseridos. Para realizar mudanças organizacionais satisfatórias, as empresas devem realizar um planejamento para evitar riscos e incertezas. O primeiro passo é identificar os fatores internos/externos que necessitam ser modificados na organização.

Os fatores externos são iniciados fora da organização, como clientes, novas tecnologias, concorrentes, desenvolvimento do mercado, avanços legislativos e fiscais, mudança no estilo de vida, entre outros. Um exemplo são os consumidores que estão cada vez mais exigentes, à procura de produtos com qualidade, praticidade e bom preço. Portanto, as empresas, através das mudanças, tentam se adequar a esse padrão, para cativar o cliente e vencer seus concorrentes.

Já os fatores internos, surgem de dentro da organização, com o objetivo de evoluir, como o desenvolvimento e crescimento, a introdução em novos segmentos do mercado, conquista de novos clientes entre outros.

São inúmeros os aspectos que atuam como desencadeadores da mudança, podemos observar alguns deles na visão de autores na tabela adaptada de Bressan (2004).

Fatores Causadores	Referências
Natureza da força do trabalho; Tecnologia; Choques econômicos; Concorrência; Tendências sociais; Política mundial	Robbins (1999)
Descontinuidade na estrutura organizacional; Inovação tecnológica; Crises e tendências macroeconômicas; Mudanças legais e regulamentação; Forças do mercado e competição; Crescimento organizacional.	Nadler e cols. (1995)
Recessão econômica; Mudanças no ambiente de negócios.	Pettigrew (1987)

Tabela 3: Descrição dos Fatores Causadores da Mudança Organizacional (adaptado de BRESSAN, 2004, p. 5).

As empresas precisam ser ágeis para identificar suas necessidades, se organizar e criar mudanças para obtenção de resultados esperados. Portanto, cada organização tem o seu motivo que a leva a realizar mudanças, podendo ser fatores internos, como aumentando a variedade de produtos oferecidos, melhorando sua qualidade, como também desenvolvimento de pessoal e redução de custos, além dos fatores externos como inovação tecnológica, concorrência, crises econômicas e política internacional, como vimos na tabela anterior.

2.3 FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Fatores facilitadores são atitudes para atenuar os impactos do processo de mudança, são todas as técnicas utilizadas para que sua implantação aconteça e que todos os objetivos sejam alcançados. Segundo Hronec (1994, p. 71) “os facilitadores são utilizados para minimizar a intensidade e duração do processo de mudança durante e ao longo da implementação”.

Através dos facilitadores é possível despertar nas pessoas o comprometimento e envolvimento na realização de mudanças, além de minimizar as reações negativas e os obstáculos.

Comunicação, treinamento, recompensa e benchmarking são alguns fatores facilitadores que favorecem os processos de mudança conforme Hronec (1997).

Existem algumas formas que facilitam a aceitação e apoio das pessoas envolvidas no processo de mudança, segundo Chiavenato (1998), como podemos observar na tabela a seguir.

Remoção das barreiras culturais	Remoção das barreiras organizacionais
Liderança para orientar a mudança	Comunicação a respeito da mudança
Utilização das forças da equipe	Preservação do emprego das pessoas
Participação e envolvimento das pessoas	Buscar apoio do sindicato
Recompensas compartilhadas	Envolver todo o sistema

Tabela 4: Meios para obtenção do apoio das pessoas para as mudanças (adaptado de CHIAVENATO, 1998, p. 262).

Algumas técnicas que podem ser utilizadas para alcançar os objetivos desejados e facilitar a implantação da mudança são definidas por Figueiredo e Aurélio (2009):

<p>1- Identificar uma necessidade verdadeira de mudança: Primeiramente deve ser analisado qual a real necessidade da empresa e qual o objetivo desejado, para que posteriormente todos envolvidos sejam comunicados, tornando-os dispostos a se dedicar em todo o processo de mudança.</p>
<p>2- Encontrar uma idéia que se ajuste à necessidade: Buscar novas idéias é um bom caminho para obter sucesso, portanto é importante que o agente da mudança converse com seus clientes, funcionários, fornecedores, gerentes de outras organizações para encontrar novas soluções que indiquem a direção certa para seguir.</p>
<p>3- Obter apoio da alta administração: Uma das principais causas das organizações não atingirem o sucesso com a realização das mudanças é a falta da participação e apoio dos gerentes, presidentes e dos vice-presidentes, por isso a alta administração deve estar presente em todo processo de mudança.</p>
<p>4- Projetar a mudança para implementação incremental: Para que a organização obtenha sucesso através das mudanças organizacionais é necessário que elas sejam subdividas em partes, para que os responsáveis pelas modificações realizem os ajustes necessários, fazendo com que os funcionários sintam – se motivados e dêem apoio ao restante do grupo.</p>
<p>5- Criar equipes de mudança: Formar grupos juntando idéias e forças para a criação e execução das mudanças organizacionais.</p>
<p>6-Fomentar os campeões de idéias: Uma das formas mais eficazes na busca pela mudança é utilizar as idéias de alguma pessoa que esteja envolvida e comprometida na implementação das modificações que trarão sucesso para a organização.</p>
<p>7- Desenvolver plano para superar a resistência: Os responsáveis pelas mudanças devem analisar as possíveis resistências que encontraram durante a implantação que partem dos consumidores, colaboradores como também gerente, e criar planos para que essas ameaças diminuam para que o objetivo desejado seja alcançado.</p>

Tabela 5: Técnicas de implementação da mudança organizacional (tabela elaborada por Caroline, escrito por Figueiredo e Aurélio 2006, p. 352-353).

Esses meios, se utilizados, provavelmente auxiliarão no processo de mudança, pois irão atenuar os impactos que ela proporciona, facilitando a implantação e obtenção dos resultados desejados.

Portanto, é necessário um bom líder para direcionar e orientar funcionários e gerentes nas incertezas e criar obrigações com a mudança em toda a empresa. É necessário também que os líderes saibam que os resultados da mudança não são imediatos, pois exigem um tempo para ser executado. Além disso, devem considerar que os processos de mudanças não devem ser radicais, pois podem acabar atingindo o lado social das pessoas envolvidas, quando, por exemplo, ocorre demissão ou alteração no cargo do funcionário. Portanto, os responsáveis devem trabalhar com perseverança para que toda a equipe participe de fato em todo processo de mudança na organização.

Opostamente, os fatores dificultadores são todos os obstáculos encontrados no processo de mudança, como por exemplo, erros na inserção das estratégias organizacionais, pouco

desempenho organizacional, falhas na alta administração, ou seja, tudo aquilo que impeça ou atrapalhe a organização de atingir seus objetivos.

Figueiredo e Aurélio (2006) citam algumas dificuldades que são encontradas ao implantar a mudança organizacional:

Ênfase excessiva nos custos	A organização pode pensar que os custos são a coisa mais importante e talvez não consigam considerar a importância de uma mudança que não esteja focada em custos – por exemplo, para aumentar a motivação dos funcionários ou a satisfação dos clientes.
Falha em perceber benefícios	Qualquer mudança significativa produzirá tanto reações positivas quanto negativas. A educação pode ser necessária para ajudar os funcionários a perceberem mais aspectos positivos do que negativos. Além disso, se o sistema de recompensa da organização desestimular a aceitação de riscos, um processo de mudanças pode tropeçar porque os funcionários acham que os riscos de realizá-lo são muitos altos.
Falta de coordenação e cooperação	A fragmentação e o conflito organizacional, muitas vezes, resultam da falta de coordenação para a implementação da mudança. Além disso, no caso de uma nova tecnologia, o sistema antigo e o novo devem ser compatíveis.
Falha ou falta de comunicação	No aspecto individual, muitos funcionários temem a incerteza associada à mudança. Comunicações constantes são necessárias para que os funcionários saibam o que está acontecendo e percebam como a mudança afetará seus cargos.
Receio de perda	Os funcionários podem temer a perda do poder, de status ou mesmo de seus empregos. Em caso assim, a implementação cuidadosa e incremental, além de envolver todos os funcionários, torna o processo de mudança mais viável.

Tabela 6: Barreiras à Mudança (Elaborado por Figueiredo e Aurélio 2006, p. 352).

Conforme a tabela 6, verificamos que existem várias barreiras frente às mudanças, que partem tanto dos funcionários quanto da própria organização. Assim, os agentes da mudança devem primeiramente prever e já se preparar para as possíveis resistências, para aumentar as chances de sucesso.

2.4 REAÇÕES À MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Passamos em nossas vidas por diversas transformações podendo ser pessoais e também profissionais e, com o passar dos anos, elas estão cada vez mais velozes e mais frequentes, como podemos verificar com as organizações que estão sempre realizando

mudanças em busca de um melhor posicionamento nesse mercado competitivo em que estamos inseridos.

Muitos autores afirmam que em todo processo de mudança, um dos principais fatores que impedem que a organização alcance bons resultados é a resistência à mudança. Por ser uma situação “desconhecida” acaba gerando diferentes reações nas pessoas como afirma Boyett e Boyett (1999, p. 63), “o verdadeiro problema dos programas de mudança foi que as pessoas que deveriam mudar resistiram teimosamente em fazer o que os defensores da mudança queriam que fizessem”.

De acordo com Robbins (2004), a resistência parte tanto dos indivíduos quanto da organização, ele afirma também que além de ser um ponto negativo, também pode ser um ponto positivo, pois através da resistência, são formadas e expostas várias opiniões a respeito do que será feito, resultando na melhor decisão para realizar.

Segundo Davis e Newstrom (2001, p.43), “a resistência às mudanças consiste em qualquer atitude intencional de um funcionário para desacreditar, atrasar ou impedir a implementação de uma mudança no trabalho”.

As mudanças quando são internas, ou seja, dentro da própria organização, se realizadas de maneira planejada podem trazer melhores resultados, diminuindo as reações negativas, pois, dessa forma, as pessoas envolvidas estarão preparadas para as transformações. Porém, quando as mudanças ocorrem devido a fatores externos, podem gerar dificuldade nas pessoas para acompanhá-las por ser algo inesperado.

A tabela a seguir apresenta algumas barreiras individuais e organizacionais que dificultam as mudanças organizacionais.

Barreiras individuais	Barreiras Organizacionais
Insegurança Econômica	Inércia Estrutural
Medo do desconhecido	Inércia do grupo
Ameaças ao convívio social	Ameaça ao poder existente
Hábito	Experiência anterior de mudança mal sucedida
Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança	

Tabela 7 : Barreiras Individuais e Organizacionais na Mudança Organizacional (BARON e GREENBERG, 1999, p. 599).

Como vimos, os autores Baron E Greenberg (1999) dividiram as reações das pessoas às mudanças em barreiras individuais e organizacionais, porém, esses fatores variam de acordo com cada colaborador, pois, cada um tem sua personalidade e seus objetivos,

portanto, reagem de formas variadas; alguns são inseguros a eventos que diferem do seu cotidiano, pelo medo do desconhecido e por já estarem habituados com a forma em que realizavam suas atividades.

Essas barreiras, atualmente, são vistas cada vez mais, principalmente em função das mudanças tecnológicas, que vem sendo realizadas nas organizações nas últimas décadas com grande intensidade devido ao avanço da tecnologia e novos meios de comunicação. Portanto, novas tecnologias sempre irão gerar mudanças no ambiente, provocando grande impacto social na organização, o que acaba gerando muitas barreiras tanto individuais como organizacionais.

E independente do motivo, qualquer reação à mudança traz consequências ao rendimento do colaborador e acaba interferindo nos resultados.

Kotter (1999, p. 49) afirma que: “a grande parte dos funcionários, talvez toda a gerência e praticamente todos os executivos da cúpula, precisam acreditar que uma mudança considerável é absolutamente essencial para melhoria e desenvolvimento da organização”.

Logo, sendo proativo ou resistente à mudança, o líder deve estar incentivando todos os envolvidos, havendo comunicação, favorecendo a relação da empresa com os funcionários, esclarecendo os objetivos e os benefícios das mudanças que serão realizadas na organização.

2.5 PREPARAÇÃO DA EMPRESA PARA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A preparação da empresa para mudança organizacional depende da identificação dos objetivos a serem atingidos; assim como afirma Champy (2000) todo processo de mudança deve se iniciar pela definição dos objetivos a serem alcançados, podendo ser na reengenharia de processos ou na reinvenção de elementos da organização, ou seja, modificando métodos que precisam ser reavaliados e melhorados, ou criando processos que serão necessários para o crescimento da organização.

Podemos verificar esse mesmo ponto de vista segundo Pettigrew (2011, p. 147) “o ponto de partida para análise da mudança estratégica é a noção de que a formulação do conteúdo de qualquer nova estratégia, inevitavelmente supõe controlar seu contexto e processo”.

Definindo os fatores que serão mudados na organização, diminuem as chances dessas mudanças não darem certo, pois, assim, fica mais fácil se preparar para as incertezas.

Segundo Kotter (1997, p. 69):

Definir a direção da mudança é muito importante porque, geralmente, as pessoas discordam quanto ao rumo a ser tomado, sentem-se confusas e não têm certeza de que as transformações significativas são realmente necessárias. Uma visão e estratégia de apoios eficazes ajudam a resolver essas questões.

Assim sendo, podemos verificar que o primeiro passo para realizar a mudança organizacional é a vontade de crescimento, definindo um caminho a seguir e como percorrê-lo, além de uma administração capacitada que deixe bem claro tudo o que será modificado para que haja participação de todos os envolvidos nesse processo de mudança de forma saudável, para, dessa forma, alcançar os objetivos e metas desejadas.

Podemos citar algumas etapas para a execução do processo de mudança: como identificação da necessidade de mudança; análise dos riscos e incertezas; planejamento do processo; motivação; instrução para trabalho e aprendizagem, análise dos aspectos emocionais e de liderança.

Outro principal fator para o sucesso das mudanças é a comunicação com todas as pessoas envolvidas, deixando claro o que será realizado e os problemas que resultarão como medo e descrença, independente do tipo de mudança que será implantado. Como podemos ver na visão de SALES (2007, p. 5):

A comunicação eficaz acerca das razões da mudança e suas reais necessidades são fundamentais e indispensáveis. As pessoas mais bem informadas poderão contribuir significativamente no processo, uma vez que são elas que executam as

operações, que tomam as decisões e por fim são as pessoas quem se comunicam e interagem entre si e com a organização, fortalecendo a cultura organizacional. Para que as pessoas aceitem as mudanças, estas precisam conhecer exatamente as suas razões, a fim de que não se sintam ameaçadas, e prejudicadas pela mudança.

Outro fator importante é oferecer aos colaboradores treinamentos e suporte necessário para a realização da mudança, para que diminuam as chances de reações negativas durante o processo.

Para que os processos de mudança não permaneçam por apenas um tempo, Lewin (1951) afirma que se devem realizar três etapas: o descongelamento, o movimento e o recongelamento.

A primeira fase é aquela em que a organização deve tentar fazer com que as pessoas resistam às mudanças e estejam dispostas a aprenderem novas habilidades e novos comportamentos. Já a fase do movimento, é quando as mudanças são realizadas na organização. E a última fase, do recongelamento é para concretizar as mudanças, para que elas sejam estabilizadas, para não retrocederem e durarem em longo prazo.

A tabela a seguir apresenta algumas contribuições para inovar na organização.

Capacidade Básica	Contribuições Decorrentes
Reconhecer	Buscar no ambiente por indícios técnicos e econômicos de processos de mudança.
Alinhar	Assegurar um bom encaixe entre a estratégia de negócio e a mudança proposta. A inovação não deve ser tida como modismo ou mera resposta aos competidores.
Adquirir	Conectar-se a fontes externas de conhecimentos, informações e equipamentos. Transferir tecnologias de fontes externas e conectá-las a pontos internos relevantes.
Gerar Escolher	Ter a habilidade de criar alguns aspectos tecnológicos internamente. Explorar e selecionar a resposta mais adequada às variáveis ambientais. Ajustar a estratégia à base de recursos interna e à rede tecnológica externa.
Executar	Gerenciar projetos de desenvolvimento para novos produtos e processos. Monitorar e controlar tais projetos, desde a idéia inicial até o lançamento.
Implementar	Gerir a introdução da mudança na organização, em prol da aceitação e uso efetivo.
Aprender	Ter a habilidade para avaliar e refletir sobre o processo de inovação. Identificar lições para aprimoramento da gestão das rotinas.
Desenvolver	Posicionar as novas rotinas em estruturas, processos, comportamento etc.

Tabela 7: Rotinas chave necessárias para a capacidade básica para inovar (Bressant, 2003, p. 765).

A tabela realizada por Bressant (2003) apresenta contribuições para inovar nas organizações, que é um dos principais fatores que são modificados na organização a fim de acompanhar o ritmo intenso das evoluções no mercado global em que estamos inseridos, porém, também pode ser seguido para executar qualquer outro tipo de

mudança, criando novas ideias e práticas na organização através de um planejamento, que facilita a execução de qualquer mudança, além de garantir bons resultados.

Deste modo, as empresas precisam ser ágeis para responder rapidamente ao mercado, para não se tornarem ineficientes e ultrapassadas por seus concorrentes, que estarão realizando constantes mudanças organizacionais a fim de acompanhar as evoluções.

3. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Os sistemas de informação, atualmente, são vitais para o crescimento das organizações, pois, através dele, é possível prosperar e melhorar sua atuação no mercado. Pode ser utilizado para processos produtivos, como também integração de informação dentro da organização.

STAIR (1998, p. 11) afirma que os sistemas de informação são séries de elementos ou “componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de feedback”.

Os sistemas de informação, segundo GIL (1999, p.14), corresponde a um composto de “recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e a correspondente tradução em informações”.

Na visão de PEREIRA e FONSECA (1997, p. 241):

Os sistemas de informação são mecanismos de apoio à gestão, desenvolvidos com base na tecnologia de informação e com suporte da informática para atuar como condutores das informações que visam facilitar, agilizar e otimizar o processo decisório nas organizações.

A razão mais forte, afirmam LAUDON e LAUDON (1999, p. 26) “pelas quais as empresas constroem os sistemas, então, é para resolver problemas organizacionais e para reagir a uma mudança no ambiente”.

Devido ao cenário altamente competitivo em que as empresas estão inseridas, os sistemas permitem que as empresas ofereçam novos produtos e serviços, reorganizem fluxos de tarefas e trabalhos, além de modificarem a maneira como conduzem os negócios.

Os sistemas de informação, para serem efetivos, necessitam atender algumas expectativas segundo PEREIRA e FONSECA (1997, p. 242):

Atender as reais necessidades dos usuários; estar centrados no usuário (cliente) e não no profissional que o criou; atender ao usuário com presteza; apresentar custos compatíveis; adaptar-se constantemente às novas tecnologias de informação; estar alinhados com as estratégias de negócios da empresa.

A empresa, ao adquirir um sistema que atenda todas essas características, se sentirá confiante e satisfeita em utilizá-lo em seus processos.

Para a implantação de um novo sistema de informação, deve haver uma tecnologia adequada para recebê-lo. Além do mais, os responsáveis pela implantação devem estar cientes e preparados para os possíveis problemas que surgem no decorrer da inserção da nova tecnologia para evitar o retrabalho e medidas de correção. O comprometimento e a motivação são os principais fatores de sucesso para alcançar os objetivos finais desejados pela organização como relata Malhotra e Galleta (2004, p. 89) “mesmo os mais bem desenhados sistemas de informação não são usados se não estão alinhados com motivação e comprometimento dos usuários”.

São inúmeros os benefícios que os sistemas de informação trazem para a organização como a redução no tempo da execução de um processo, informações mais precisas, melhoria no fluxo de trabalho além da redução de erros.

O sistema de informação, segundo Freitas; Teófilo (2008, p. 4):

Fornecer enorme contribuição para eficiência operacional, produtividade e satisfação do cliente, além da principal fonte de informação para apoio de tomada de decisão, de desenvolvimento de produtos e serviços competitivos, e da agilidade na realização dos negócios.

Por conseguinte, a organização precisa preparar todos os usuários no processo de implantação de um novo sistema, oferecendo treinamentos e dando o suporte necessário, assim como afirma Earning Release (2008, p. 10) “os usuários do sistema devem não só aprender o novo sistema, mas também efetuar ajustes nos processos e rotinas”.

Durante o processo de implantação de um novo sistema de informação surgem algumas dificuldades, como por exemplo, o alto custo e a demora no retorno desse investimento.

De acordo com Dietrich (2007), as dificuldades para a implantação do sistema de informação estão relacionadas com quatro fatores: falta de alinhamento tático, processos inadequados, dificuldades inerentes à tecnologia e transformações culturais.

Outra principal dificuldade encontrada é a resistência das pessoas envolvidas. Assim, para que a organização obtenha os resultados positivos, as pessoas envolvidas devem estar participando inteiramente das mudanças. Como afirma Albano (2001, p. 10):

Não basta disponibilizar novos recursos tecnológicos e de sistemas. As pessoas, os grupos e os diversos níveis gerenciais que compõem a força de trabalho da organização devem estar plenamente comprometidos com os resultados almejados, familiarizados com o processo de mudança proposto e motivados para a assimilação e o uso efetivo da nova tecnologia. Gerenciar mudanças, a partir da introdução de novas tecnologias exige das organizações uma habilidade muitas vezes difícil de ser encontrada.

Portanto, para que a mudança no sistema de informação traga para as organizações resultados positivos, é necessário preparar-se antecipadamente para os obstáculos que podem surgir no decorrer na implantação.

4 COOPERATIVAS

As cooperativas são consideradas associações anônimas de pessoas que se juntam com o objetivo de suprir suas necessidades sejam econômicas, sociais ou culturais através de uma empresa coletiva que possui seus valores como igualdade, democracia, responsabilidade, solidariedade e ajuda mútua.

Segundo Schneider (2001), a cooperativa é formada por um modelo organizacional subdividido em Assembléia de associados, Diretoria, Conselho Fiscal e Conselho de Administração. Logo, deve haver competência técnica e profissional para administrar uma cooperativa. Seu sucesso depende muito da capacidade de se sustentar econômica e financeiramente, por isso, deve haver planejamento, organização, responsabilidade, comprometimento e transparência nas ações.

A cooperativa é coordenada por um conselho de Administração composto por associados, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, um terço de seus integrantes a cada quatro anos. Esse conselho é constituído de um presidente, um vice-presidente, um secretário e demais associados, cada qual com sua função (PLANALTO, 2016).

Para ser um associado, cada pessoa deve investir uma quantia de capital social que é estabelecido de acordo com o estatuto de cada organização, que será responsável pelo desenvolvimento da cooperativa (ZANLUCA, 2016).

Uma das características das cooperativas é ser uma organização que não visa o lucro, apenas utilizam das sobras e excedentes para remunerar o trabalho dos cooperados e possibilitar condições de crescimento (FARHA, 2016).

Um dos principais aspectos que marcam uma cooperativa é a forma como a gestão é realizada; a diretoria e o conselho são eleitos através dos votos dos cooperados, que também participam das assembleias para prestação de contas e tomadas de decisões. Assim sendo, podemos verificar que as cooperativas comparadas com as empresas privadas enfrentam muitos desafios no mercado competitivo, devido ao processo de decisão que são mais lentos, pois dependem de toda a administração.

Existem cooperativas de trabalho e cooperativa de produção; as duas possuem trabalhadores, mas a cooperativa de trabalho também denominada como cooperativa de

mão de obra é a sociedade que presta o serviço diretamente ao usuário, ou seja, relaciona-se com o setor terciário. Já na cooperativa de produção, o serviço é prestado à empresa, na qual os envolvidos trabalham na industrialização, transformação e produção do produto, para, posteriormente, a empresa vender aos usuários, relacionando-se, assim, com o setor primário e secundário (SITESA, 2016).

Além dessas, existem também outras cooperativas, cada uma para melhor atender aos interesses de seus beneficiários, então, cada ramo recebe uma nomenclatura, assim temos: agropecuária; consumo; crédito; educacional; especial; habitacional; infraestrutura; mineral; saúde; transporte; turismo e lazer (GERAÇÃO COOPERAÇÃO, 2014).

O aumento de cooperativas em nosso país pode ser considerado uma estratégia para enfrentar as crises empresariais e redução de custos, além de gerar empregos contribuindo para o desenvolvimento econômico e também social.

No Brasil, o cooperativismo é notado desde a época da colonização portuguesa, mas começou a aparecer no século 19, quando funcionários públicos, militares, operários, e profissionais liberais colocaram em prática para atender suas necessidades (OCB, 2016).

As primeiras cooperativas surgiram na área urbana, mas, com o passar do tempo, foram se propagando por todo o país e, atualmente, são mais de 800 milhões de cooperados, segundo o Portal Nacional de Saúde (UNIMED, 2016).

Todas as cooperativas, independente dos regimes econômicos e políticos, devem seguir alguns princípios, pois é através deles que são colocados seus valores em prática. Foram criados pela primeira cooperativa de Rochalde, mas ainda é mantida pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI). São eles, conforme OCB (2016): 1º - Adesão voluntária e livre - as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas. 2º - Gestão democrática - as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau, os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática. 3º - Participação econômica dos membros - os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-

no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa e apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

4º - Autonomia e independência - as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externa, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

5º - Educação, formação e informação - as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

6º - Intercooperação - as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais - força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7º - Interesse pela comunidade - as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

5. ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA SGU NA UNIMED DE ASSIS

Este capítulo apresentará o que é a Cooperativa Unimed, a Unimed em Assis, as mudanças que ocorreram no sistema de informação e as consequências dessa mudança.

5.1 UNIMED: COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO

O sistema Unimed foi fundado em 1967 na cidade de Santos/SP, pelo ginecologista obstetra Edmundo Castilho e de um grupo de médicos com base em uma forma de organização, o cooperativismo, pois estavam insatisfeitos com a medicina estatal e achavam que a população necessitava de um sistema de assistência médica eficiente, que fosse economicamente viável e que preservasse a dignidade dos médicos.

Posteriormente ao grande sucesso da Unimed Santos, acabou-se estimulando o surgimento de inúmeras cooperativas médicas em todo o país e, atualmente, a Unimed está presente em 84% do território nacional, com 351 cooperativas médicas, sendo considerado o maior sistema cooperativista do Brasil e também a maior rede de assistência médica (UNIMED, 2016).

Ela investe no reconhecimento dos médicos e desenvolve uma medicina humana, ampla e preventiva, além de incentivar a busca pelo bem estar e felicidade como principal modo de prevenção à saúde.

O sistema cooperativo utiliza do modelo federativo, que tem como princípio respeitar as diferenças locais e regionais. As cooperativas que estão nos municípios são classificadas como Unimed Singulares e essas, que estão em um mesmo estado, compõem as Federações, e todas associam-se em uma Confederação Nacional, a Unimed do Brasil, a qual é responsável por defender a marca e representar a política de suas filiais. Apesar de fazerem parte de um único sistema, elas são independentes, tanto financeiramente quanto economicamente, cada uma com sua gestão (UNIMED, 2016).

Podemos verificar algumas características e objetivos do sistema Unimed, conforme Portal Nacional de Saúde (UNIMED, 2016, s/n):

Cooperação, diversidade, sabedoria, liberdade, simplicidade, relacionamento e responsabilidade são valores da marca Unimed, expressados pelo desenvolvimento de produtos que dão acesso a uma parcela cada vez maior da população aos planos de saúde; pela promoção de ações sociais que melhoram as condições de vida das comunidades onde as cooperativas médicas estão inseridas; pelas iniciativas de promoção e prevenção em saúde e valorização do trabalho médico; e também pela adequação do modelo de negócio e defesa do funcionamento da saúde supletiva. Paralelamente, a Unimed busca lançar mão de estratégias inovadoras para vencer grandes desafios, como a alta sinistralidade do setor e o elevado custo da saúde.

Podemos observar através da imagem, a dimensão em que o sistema Unimed esta atualmente, sendo o principal fator do sucesso o cooperativismo entre as pessoas envolvidas no qual buscavam o mesmo objetivo.

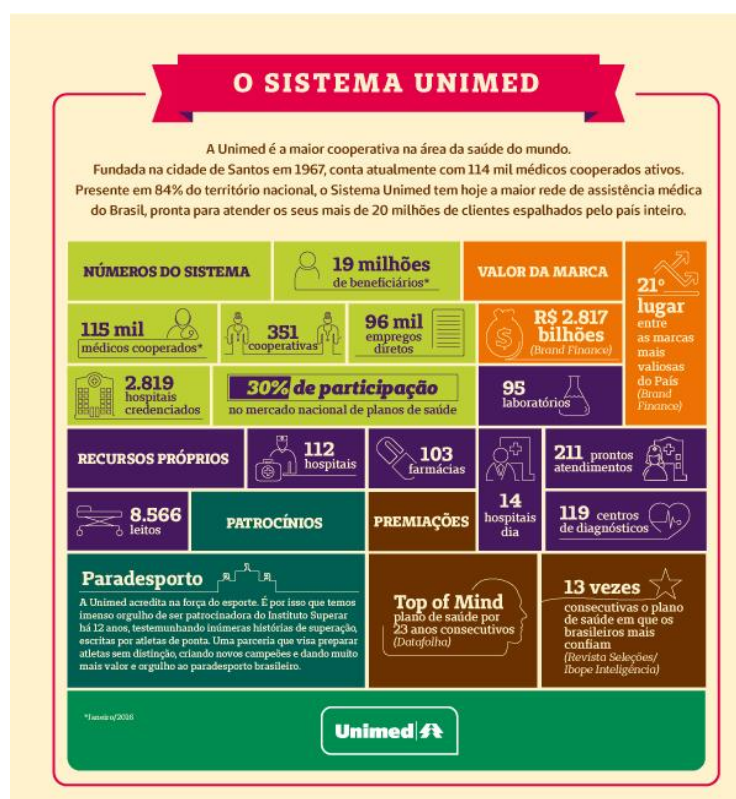


Figura 1: O sistema da Unimed (In: www.unimed.coop.br)

A importância da marca, independente do segmento econômico, cresce a cada dia, e a Unimed se preocupa com isso, por ser o maior diferencial competitivo entre as organizações, pois o cliente toma sua decisão principalmente pela marca ser forte, conhecida e valorizada no mercado.

A Unimed é a marca de plano de saúde mais lembrada pelos brasileiros, por meio de uma linguagem simples e de fácil aplicação (UNIMED MACEIÓ, 2014).



Figura 2: A marca Unimed In (www.unimed.coop.br)

O pinheiro representa o cooperativismo e a imortalidade e a cor verde representa a classe médica e também foi utilizada para se distinguir entre seus concorrentes, pois entre as empresas de saúde do país, a Unimed é a única que é representada por essa cor.

O sistema Unimed tem como vocação cuidar, por isso seu slogan atual é: “Cuidar de você. Esse é plano” (#esseehoplano) (UNIMED, 2014).



Figura 3: Slogan Unimed In (www.unimed.coop.br)

Essa ideia representa o trabalho das cooperativas em proporcionar aos seus clientes qualidade de vida e bem-estar, e também enfatizar a importância das pessoas aproveitarem os bons momentos da vida.

5.2 UNIMED DE ASSIS

A Unimed de Assis é uma cooperativa de trabalho médico fundada em 28 de Fevereiro de 1985, com o objetivo de satisfazer seus beneficiários promovendo a saúde, qualidade de vida e bem estar (UNIMED-ASSIS, 2016).

As atividades iniciaram-se na Casa dos Médicos de Assis, com apenas 45 cooperados e um pouco mais de três mil beneficiários, e atualmente atua com mais de 25 mil beneficiários, 174 médicos cooperados, além de vários hospitais, clínicas, laboratórios credenciadas e farmácia (PARAGUACITY, 2016).

Atualmente, sua sede administrativa está situada em um prédio com uma grande infraestrutura, que atende todas as necessidades da cooperativa, proporcionando melhores condições de trabalho aos seus colaboradores e maior conforto aos beneficiários.

Além de promover a saúde aos seus beneficiários e também à população, a Unimed também realiza diversos projetos com o intuito de promover a cidadania e educação, isso resultou em oito anos consecutivos sendo ganhadora do Selo de Responsabilidade Social da Unimed do Brasil.

A Unimed Assis é caracterizada, identificada e diferenciada através de sua identidade organizacional: Missão – Promover a saúde e garantir assistência médica aos nossos clientes, norteadas pelos princípios cooperativistas; Visão – Liderança e excelência na promoção e assistência à saúde; Valores – Comprometimento, dignidade e qualidade (UNIMED-ASSIS, 2016).

Nesses 31 anos, a Unimed Assis, por meio do modelo cooperativista a Unimed Assis, procura a cada ano de alguma forma melhorar e facilitar o atendimento aos seus beneficiários e também cooperados.

A Unimed Assis realizou a mudança em seu sistema de informação, que passou de TOTVS para o SGU, uma plataforma online inovadora, com o objetivo de atender as regras da nova TISS (troca de informações de Saúde suplementar) que foi estabelecida com padrão. E além do novo sistema de informação proporcionar agilidade nos processos operacionais, foi possível padronizar as atividades administrativas, auxiliar as ações de avaliação e acompanhamento econômico, financeiro das operadoras de planos privados de assistência à saúde, além de constituir o Registro Eletrônico de saúde.

5.3 METODOLOGIA

O trabalho realizou uma pesquisa de natureza básica, que para Silveira e Córdova (2009, p. 34) é aquela que “objetiva gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da Ciência, sem aplicação prática prevista”; de abordagem qualitativa, pois busca “explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos” (SILVEIRA E CÓRDOVA, 2009, p. 32); com objetivos exploratórios e descritivos, uma vez que a pesquisa descritiva, segundo Gil (2002, p. 42) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”; e a pesquisa exploratória proporciona “maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito” (GIL, 2002, p. 41).

Realizou-se uma pesquisa bibliográfica, “com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44) e um estudo de caso que, segundo Tull (1976, p. 323) “refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular”, neste caso o estudo foi na cooperativa de trabalho médico Unimed Assis analisando a mudança realizada no sistema de informação. O estudo de caso foi escolhido como método, por ser considerado o mais adequado para este estudo, pois as pesquisas seriam realizadas em uma empresa real, através da observação e descrição das estratégias das mudanças organizacionais.

Para obtenção dos dados necessários o presente estudo utilizou-se de entrevistas, questionários e observação.

A entrevista é “uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação”, com caráter exploratório (SILVEIRA E CÓRDOVA, 2009, p. 72). Neste estudo foi realizada a entrevista estruturada, na qual o pesquisador se utiliza de um roteiro de questões previamente estabelecido (SILVEIRA E CÓRDOVA, 2009). Foi realizada com a colaborada que participou do grupo de implantação do novo sistema, com o objetivo de identificar como foi realizado o processo de mudança na organização, além de verificar os benefícios e dificuldades encontradas no decorrer da implantação do novo sistema. O questionário “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador” (SILVEIRA E CÓRDOVA, 2009, p. 69). O questionário foi aplicado através de um site de pesquisas (Survio, 2016), contendo oito perguntas fechadas, ou seja, perguntas que possuem respostas predeterminadas, colocando o pesquisado no dever de escolher entre elas aquela que mais corresponda a sua opinião (SILVEIRA E CÓRDOVA, 2009). Foram aplicados no mês de Maio de 2016, com o objetivo de analisar a opinião dos colaboradores sobre a mudança realizada na Unimed Assis. 21 pessoas cooperaram respondendo ao questionário como amostra de uma população de 36 colaboradores. A escolha da população considerou os indivíduos que participaram do processo de mudança desde a implantação até maio de 2016, e a amostra foi estipulado pela disposição dos participantes em responder.

A observação “é uma técnica que faz uso dos sentidos para a apreensão de determinados aspectos da realidade” (SILVEIRA E CÓRDOVA, 2009, p. 74). Neste estudo, observou-se o processo de mudança do sistema de informação antes, durante e depois da implantação e implementação, uma vez que a pesquisadora fez parte do processo de mudança como colaboradora da cooperativa e esteve presente acompanhando a cooperativa na utilização do sistema após implementação.

5.4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através do questionário aplicado com colaboradores da Unimed Assis, foi possível identificar os resultados apresentados através das figuras a seguir.

A primeira questão apontou os setores dos colaboradores da Unimed que responderam à pesquisa.

Atendimento	4
Comercial	2
Financeiro	1
Gestão Integrada de Operações	3
Núcleo de Atenção à Saúde (NAS)	3
Qualidade	1
Serviço de atendimento ao consumidor (SAC)	1
Secretaria	1
Tecnologia da Informação (TI)	3

Tabela 8: Setores dos colaboradores que responderam a pesquisa (elaborada pela autora com dados da pesquisa).

Como se pode ver, os colaboradores que participaram da implantação e implementação do processo de mudança estão distribuídos por toda cooperativa, sendo o maior número desses no Atendimento, Gestão Integrada de Operações, Núcleo de Atenção à Saúde e Tecnologia de Informação.

A figura 5 apresenta o resultado da pergunta 1 do questionário que aborda se a mudança do sistema de informação GPS- Gestão de Planos de Saúde (TOTVS), para o SGU – Sistema de Gestão de Planos, concluíram seus objetivos de padronizar as ações administrativas, subsidiar as ações de avaliação e acompanhamento econômico, financeiro e assistencial das operadoras de planos privados de assistência à saúde.

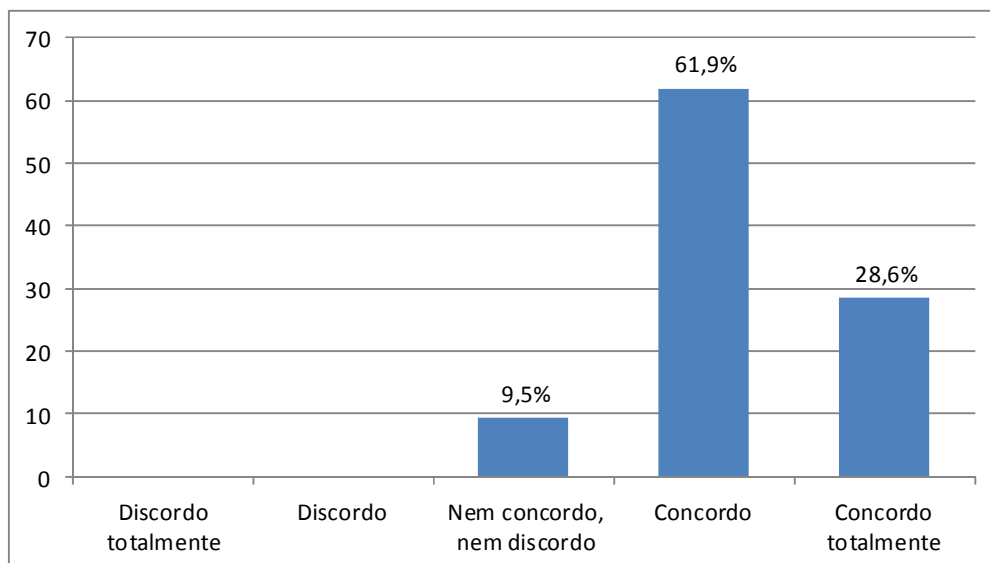


Figura 4: Conclusão de objetivos da mudança do sistema de informação GPS/TOTVS para SGU (Elaborada pela autora com dados da pesquisa).

De acordo com a figura 4, percebe-se que a maioria, 61,9% dos colaboradores que viveram o processo de mudança, concorda que o objetivo foi atingido com a alteração do sistema, 28,6% concordam plenamente, e apenas 9,5% nem concordam, nem discordam. Representando que a mudança conseguiu padronizar as ações administrativas, subsidiar as ações de avaliação e acompanhamento econômico, financeiro e assistencial das operadoras de planos privados de assistência à saúde. Segundo Shirley (1976) as mudanças precisam ter objetivos claros para que as empresas identifiquem o melhor tipo de mudança a ser implantado na organização e se preparem para as incertezas.

A figura a seguir apresenta o resultado da segunda pergunta do questionário que indaga se a mudança no sistema trouxe agilidade nos processos operacionais, nos históricos de transações, com a eliminação de grande parte da utilização de papéis e burocracias.

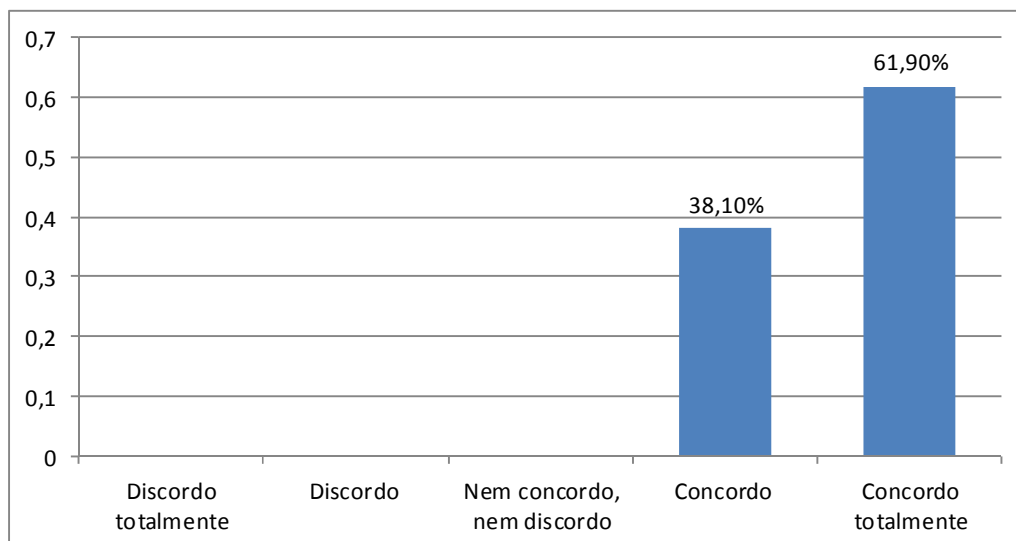


Figura 5: Benefícios alcançados com a mudança no sistema de informação (elaborada pela autora com dados da pesquisa)

A figura 5 aponta que 61,90% dos colaboradores que responderam ao questionário concordam totalmente que a mudança no sistema de informação trouxe agilidade nas atividades da cooperativa e 38,10% apenas concordam. Conforme Freitas e Teófilo (2008), o sistema de informação contribui para produtividade e satisfação do cliente, eficiência operacional e agilidade na realização de negócios.

A figura 6 mostra o resultado da pergunta 3 do questionário que averigua se os treinamentos e reciclagens oferecidos pela cooperativa foram adequados para orientar na implantação e utilização do novo sistema.

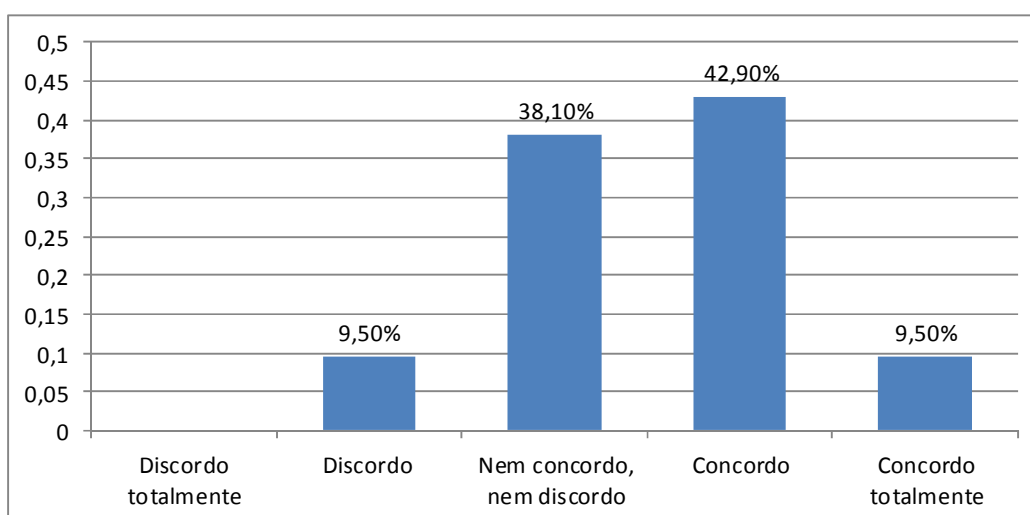


Figura 6: Treinamentos oferecidos aos colaboradores. (Elaborada pela autora com dados da pesquisa).

Conforme a figura 6 apresenta que 42,90% dos colaboradores concordam que a cooperativa deu o suporte necessário para a inserção do novo sistema, já 38,10% nem concorda, nem discorda e 9,50% apenas concordam e 9,50% discordam que os treinamentos oferecidos não foram adequados.

Segundo Borge-Andrade (2002), treinamento e desenvolvimento são essenciais para obter os resultados esperados através da mudança organizacional.

A figura 7 exhibe o resultado da pergunta 4 do questionário que investiga se o grupo de implantação do sistema designado pela cooperativa, composto por colaboradores de diversas áreas, auxiliou na parametrização do sistema.

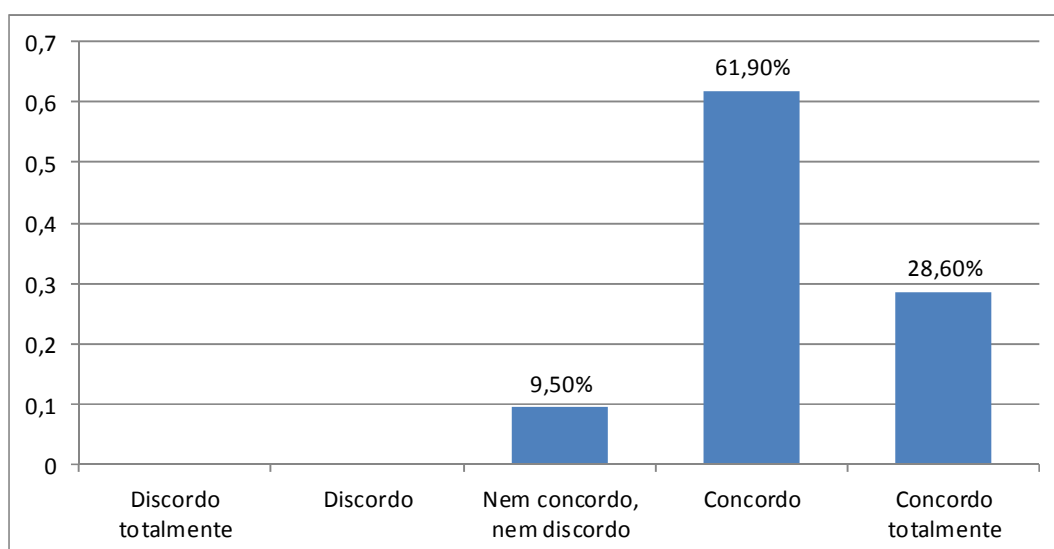


Figura 7: Grupo de Implantação do sistema. (Elaborada pela autora com dados da pesquisa).

Através da figura 7 é possível identificar que 61,90% das pessoas questionadas simplesmente concordam que o grupo de colaboradores de diversos setores formado para a implantação, ajudou na parametrização do sistema, já 28,60% concordam completamente e apenas 9,50% nem concordam, nem discordam.

Uma das maneiras eficazes em um processo de mudança para obter sucesso, é criar grupos e adquirir diferentes pensamentos para a efetivação das mudanças organizacionais segundo Figueiredo e Aurélio (2006).

A figura a seguir expõe os resultados da questão 5 que aborda se os módulos de implantação do sistema foram realizados no tempo adequado.

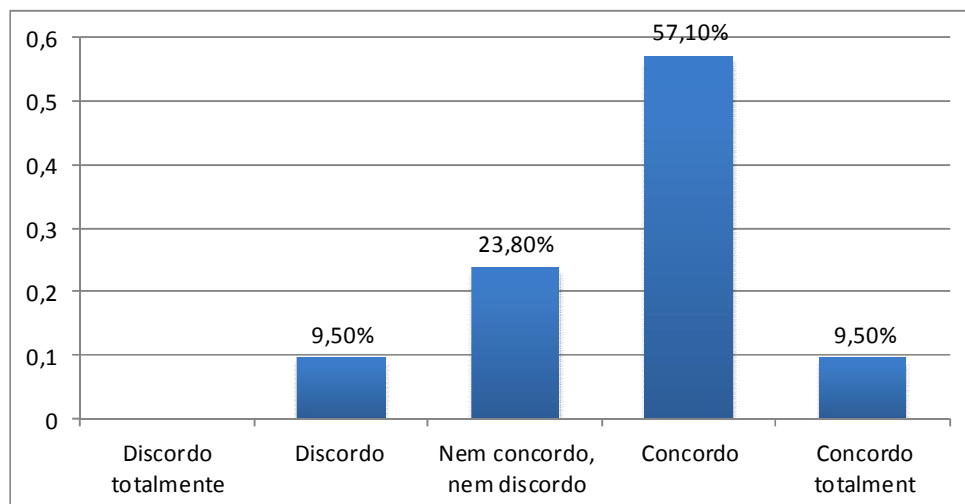


Figura 8: Tempo de Implantação. (Elaborada pela autora, com dados da pesquisa).

A figura 8 mostra que 57,10% dos colaboradores que responderam ao questionário concordam que a mudança no sistema foi executada no tempo adequado, 23,80% nem concordam, nem discordam, 9,50% concordam inteiramente e 9,50% discordam sobre a duração do processo de implantação.

Segundo Lopes (2009) o planejamento é o primeiro dos 7 pontos chaves para realizar a mudança organizacional, definindo os objetivos e metas e também estratégias, deve também ser realizado aos poucos, pois se realizado de maneira radical, acaba afetando o lado social das pessoas envolvidas.

A figura a seguir aponta o resultado da sexta pergunta do questionário que interroga se houve resistência das pessoas em relação à extração de informação para migração do sistema antigo para o novo.

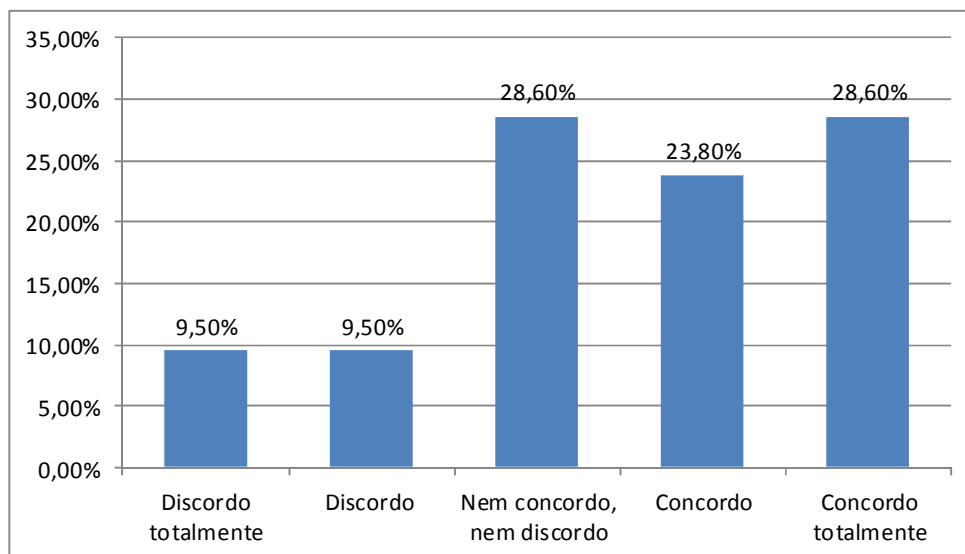


Figura 9: Resistência das pessoas. (Elaborada pela autora com dados da pesquisa).

De acordo com o gráfico nota-se que 28,60% dos colaboradores que vivenciaram a mudança concordam totalmente que houve resistência dos envolvidos em adquirir informações para o processo de implantação. Assim como também 28,60% nem concordam, nem discordam já 23,80% apenas concordam e 9,50% discordam totalmente e os outros 9,50% apenas discordam. A resistência é um dos principais fatores que dificultam a realização da mudança organizacional, conforme afirma Kotter (1997) todos colaboradores necessitam acreditar que todo processo de mudança é essencial para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

A última pergunta questiona dentre as dificuldades encontradas na implantação, qual foi a mais agravante na opinião do colaborador, a figura X apresenta o resultado.

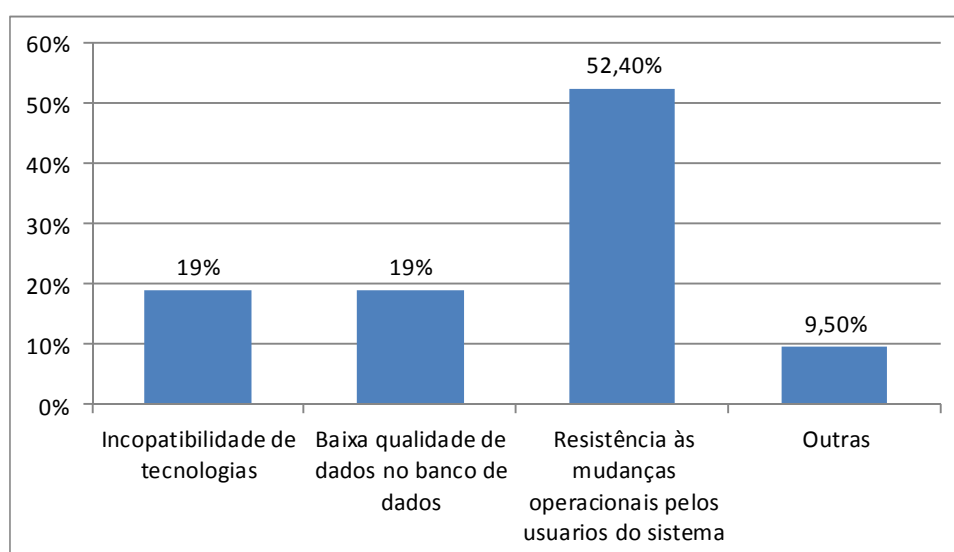


Figura 10: Dificuldades na implantação do sistema. (Elaborada pela autora com dados da pesquisa).

Segundo a figura 10, 52,40% dos colaboradores responderam que o principal obstáculo enfrentado durante o processo de implantação foi a resistência às mudanças operacionais pelos usuários do sistema. Já 19% afirmaram ser incompatibilidade de tecnologias e os demais 19% a baixa qualidade de dados no banco de dados e 9,50% relatam outras dificuldades.

Como todo processo de mudança, independente do tipo, a dificuldade mais agravante é a resistência das pessoas envolvidas e, no caso da mudança no sistema de informação, outra dificuldade encontrada é a incompatibilidade de tecnologia e a baixa qualidade de dados no banco de dados. De acordo com Dietrich (2007) os problemas encontrados durante a mudança não está no sistema de informação e sim no uso incorreto dele, pois a implementação não é tarefa fácil, pois envolve diversos aspectos.

ITENS OBSERVADOS	OBSERVAÇÃO
Padronização de atividades administrativas	Devido ao novo sistema proporcionar a comunicação eletrônica entre prestador e operadora, foi possível padronizar todos os processos administrativos, facilitando o atendimento tanto para os colaboradores, quanto para os beneficiários, pois os usuários dos planos de saúde não necessitam ir até a Unimed para autorizar consultas e exames, já vão direto ao local que irá realizar o procedimento, apenas com o cartão, que já é autorizado no ato do atendimento, somente em alguns casos específicos, como por exemplo, médicos não cooperados, ou de outras localidades que não possuem acesso ao sistema da Unimed de Assis, que então é necessário ir até a cooperativa.
Agilidade nos processos operacionais	Com o antigo sistema, além dos beneficiários terem que irem presencialmente à Unimed para autorizar exames/procedimentos, a maioria deles, tinha que esperar alguns dias para serem autorizados. Agora com o novo sistema além do atendimento na Unimed ser mais rápido, pelo fato de já serem resolvidos diretos com os prestadores, os procedimentos autorizam no ato da solicitação.

Tabela 9: Resultados da Observação. (Elaborada pela autora)

ITENS OBSERVADOS	OBSERVAÇÃO
Menos burocracia	<p>Com a utilização do sistema anterior, todos beneficiários necessitavam pegar uma guia para cada exame com o seu médico, levar até a Unimed para autorizar, e muitos deles, não autorizavam na hora, então assim que era autorizado, a Unimed entrava em contato com o usuário, portanto era necessário ir até a cooperativa pegar novamente a guia para levar até o local de realização do exame.</p> <p>Atualmente com a mudança no sistema, não existem mais guias de papeis, tudo é autorizado no consultório, diminuindo assim a burocracia nos processos de autorização.</p>
Colaboradores sabem utilizar o sistema	Mesmo sendo um novo sistema, diferente do que era usado anteriormente, os colaboradores não tiveram dificuldade em utiliza-lo, mesmo porque o atual sistema possui muito mais funcionalidades e as telas mais simplificadas, de fácil entendimento, mesmo assim, foram oferecidos treinamentos a todos colaboradores.
Usuários concordam com o novo sistema	Nota-se que os beneficiários concordam completamente com o novo sistema, pois trouxeram inúmeros benefícios a eles como a diminuição da burocracia, agilizando e facilitando a realização de procedimentos.
Existem reclamações dos colaboradores e prestadores sobre o sistema	Colaboradores afirmam que a mudança do sistema facilitou totalmente na realização dos processos, já os prestadores, resistiram de uma forma significativa, pois com o antigo sistema eles não eram responsáveis por nenhum processo, apenas forneciam uma guia em papel para o beneficiário, os processos eram somente executados pelos colaboradores da Unimed, devido a isso, sentem muitas dificuldades na execução, no qual acaba gerando reclamações dos mesmos.

Tabela 10: Resultados da Observação. (Continuação da tabela 10 - Elaborada pela autora)

Foi possível verificar, através do estudo de caso realizado na cooperativa de trabalho médico – Unimed Assis, que a mudança organizacional realizada trouxe inúmeros benefícios para a organização em geral, como diminuição na burocracia, agilidade e facilidade nos processos. Porém, no decorrer da implantação, algumas dificuldades foram encontradas, como a incompatibilidade de tecnologias, baixa qualidade no banco de dados e principalmente a resistência das pessoas envolvidas.

Portanto, o planejamento realizado pela cooperativa talvez não tenha sido suficiente para preparar a empresa corretamente frente às mudanças organizacionais realizadas, assim como não se preparou para os riscos e incertezas que poderiam surgir no decorrer no processo.

No entanto, mesmo enfrentando certas dificuldades, a cooperativa conseguiu alcançar seus objetivos e, a cada dia, procura melhorar os processos e se adequar a eles, a fim de trazer benefícios ainda melhores para a organização e a todos envolvidos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mudança organizacional é atualmente um fator essencial para a sobrevivência das empresas, devido à velocidade das transformações científicas, tecnológicas e econômicas que estão cada vez mais intensas no cotidiano, portanto, para acompanhá-las e vencer a concorrência, as organizações necessitam realizar mudanças.

O presente trabalho atingiu seu objetivo proposto, pois conseguiu identificar os princípios fundamentais para a realização da mudança organizacional. O estudo de caso realizado na cooperativa de trabalho médico Unimed Assis, possibilitou analisar de perto, através de pesquisas realizadas, esses princípios para uma mudança de sucesso.

Através dos resultados obtidos, foi possível identificar que, para realizar uma mudança, é necessário primeiramente realizar um planejamento para que os resultados desejados sejam alcançados. Outro fator de suma importância percebido é a preparação de todas as pessoas envolvidas nesse processo, informando claramente tudo o que será feito, os objetivos da mudança, e os benefícios que resultarão para a organização e a todos envolvidos, para que, no decorrer da implantação, a organização não se depare com um dos maiores fatores que dificultam o processo de mudança, que é a resistência das pessoas.

Também foi possível verificar, na cooperativa estudada, mesmo realizando um planejamento para a execução da mudança ao longo do processo, algumas dificuldades foram encontradas, porém, não interferiu nos resultados, mas sim no tempo de implantação. Sendo assim, a mudança organizacional deve ser realizada de maneira precisa, cumprindo todas as etapas e princípios fundamentais para que se obtenham ótimos resultados.

Este trabalho mostrou que as mudanças organizacionais são essenciais para o crescimento das empresas, pois através dela é possível se destacar entre os concorrentes e proporcionar aos seus clientes melhores atendimentos, processos ou serviços.

Mesmo que, no decorrer do processo, sejam encontradas dificuldades, os resultados são recompensadores.

REFERÊNCIAS

ALBANO, C. S. **Problemas e Ações na Adoção de Novas Tecnologias de Informação: Um Estudo em Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul**. 2001. Dissertação apresentada ao Programa de Pós - Graduação em Administração (PPGA/EA/UFRGS). Porto Alegre, 2001.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Estudos de Psicologia, Natal, RN, v.7(número especial), p. 31-43, 2002.

BRESSAN, C.L. **Uma contribuição à compreensão do fenômeno de mudança organizacional a partir da visão gerencial**. 2001. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília.

BRUNO-FARIA, M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional**. 2000.

CHIAVENATO Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os Novos Paradigmas – Como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas. 1998.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning 2002.

DIETRICH, E. **Por que é tão difícil desenvolver e implantar sistemas de informação eficazes nas empresas?** 2007. Disponível em: <<http://eltondietrich.blogspot.com.br/2007/08/por-qu-to-difcil-desenvolver-e.html>> Acesso em: 05/06/2016.

FARHA. Jorge. **Ética e Cooperativismo**. Portal Médico. Disponível em: <http://www.portalmedico.org.br/biblioteca_virtual/des_etica/13.htm> Acesso em: 21/01/2016.

FREITAS, L. S.; TEÓFILO, R. B. **O uso de tecnologia da informação como ferramenta de gestão**. Universidade Federal de Campina Grande, 2008. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/652_SEGET%20roro.pdf> Acesso em: 20/01/2016.

GERAÇÃO COOPERAÇÃO. **Saiba quais são os 13 ramos da cooperação.** Disponível em: <<http://geracaocooperacao.com.br/blog/saiba-quais-sao-os-13-ramos-do-cooperativismo/180>> Acesso em: 20/01/2016.

GIL, Antônio de Loureiro. **Sistema de Informações** Contábil/Financeiros. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HRONEC, S.M. **Sinais vitais.** São Paulo: Makron Books, 1994.

KOTTER, J. P. **Liderando Mudança** editora Campus, Rio de Janeiro 1997.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação.** 4. ed. LTC: Rio de Janeiro, 1999.

LOPES. Sérgio. **Como promover Mudanças Organizacionais Bem sucedidas.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/como-promover-mudancas-organizacionais-bem-sucedidas-as-sete-chaves-para-uma-mudanca-organizacional-de-sucesso/28228/>> Acesso em: 15/06/2016

MACEDO P. **Mudanças Organizacionais.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/mudancas-organizacionais/12166/>> Acesso em 12 jul. 2015.

MALHOTRA, Y.; GALLETTA, D. **Sistema de informação.** ACM, v.47, n.12. 2004.

MARINHO, Rodrigo Mesquita e PINTO, Sandra Regina da Rocha. **MUDANÇA E INOVAÇÃO: O CASO DAS EMISSORAS DE TV ABERTA.** Encontro da ANPAD, XXXIII, 2009, São Paulo, Brasil.

MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NADLER, David A., GERSTEIN, Marc S. e SHAW, Robert B. **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

OCB. **Evolução no Brasil.** Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao_no_brasil.asp> Acesso em: 20/01/2016.

OCB. **Princípios.** Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>> Acesso em 20/01/2016.

PARAGUACITY. **Unimed Assis.** Disponível em: <<http://www.paraguacity.com/?b=19325>> Acesso em: 05/02/2016.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão.** São Paulo: Makron Books, 1997.

PLANALTO. **Política Nacional do Cooperativismo.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm> Acesso em: 20/01/2016.

ROBBINS, S. P. **Mudança Organizacional e Administração do Estresse.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14 ed. São Paulo:Ed. Pearson, 2010.

SANTOS, Andrea A. **Mudança organizacional.** Disponível em: <<http://casadaconsultoria.com.br/mudanca-organizacional/>> Acesso em 12 jul. 2015.

SCHNEIDER, José O. **A doutrina do cooperativismo nos tempos atuais.** São Leopoldo: Cadernos Cedope. São Leopoldo, v. 10, n. 12, p. 7-23, 2001.

SILVEIRA, D. T., CÓRDOVA, F. P. **A Pesquisa Científica.** In: ENGEL, T. SILVEIRA, D. T. (Org). Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 31p.

SITESA. **Cooperativa de trabalho e produção – Aspectos previdenciários.** Disponível em: <http://www.sitesa.com.br/contabil/conteudo_trabalhista/procedimentos/p_previdencia/c21.html> Acesso em: 20/01/2016.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação.** Rio de Janeiro: LTC, 1998.

SURVIO. **Pesquisa.** Disponível em: <<http://www.survio.com/br/>>. 2016.

UNIMED MACEIÓ. **Marca Unimed é a mais lembrada pelos brasileiros.** Disponível em: <<http://www.unimedmaceio.com.br/index.php/noticias/13/10/2014/marca-unimed-e-a-mais-lembrada-pelos-brasileiros>> Acesso em: 03/02/2016.

UNIMED. **A cooperativa de consumo de Rochdale.** Disponível em: <http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=58672&cd_secao=58664&cd_materia=294923> Acesso em: 20/01/2016.

UNIMED. **Cooperativismo na Unimed.** Disponível em: <http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=58672&cd_secao=58671> Acesso em: 03/02/2016

UNIMED. **Novo slogan do sistema Unimed ressalta a vocação de cuidar.** Disponível em: <http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=52121&cd_secao=52088&cd_materia=355134> Acesso em: 03/02/2016

UNIMED. **Sistema Unimed.** Disponível em: <http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=61001&cd_secao=61011> Acesso em: 03/02/2016

UNIMED. **Sobre a Unimed.** Disponível em: <http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=49146&cd_secao=49094> Acesso em: 03/02/2016

UNIMED-ASSIS. **História.** Disponível em: <<http://www.unimed-assis.com.br/historia.asp>> Acesso em: 05/02/2016

UNIMED-ASSIS. **Notícias.** Disponível em: <<http://www.unimed-assis.com.br/noticia.asp?cod=215>> Acesso em: 05/02/2016

WILSON, G. **Fazendo Acontecer a Mudança.** São Paulo: Editora Saraiva, 1996.

WOOD JR, T. **Mudança Organizacional.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.

WOOD JR, T. **Mudança Organizacional: Uma abordagem Preliminar.** 1992, São Paulo, Brasil.

ZANLUCA. Julio César. **Como funcionam as cooperativas?** Portal de Contabilidade. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/cooperativas.htm>> Acesso em: 20/01/2016

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar a mudança realizada no sistema de informação da Unimed Assis, identificando os benefícios e dificuldades encontradas nesse processo. Os resultados desse estudo serão utilizados para um Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Fundação Educacional do Município de Assis (FEMA). Sua participação é anônima, ou seja, sua identidade não será revelada. Se você concorda livremente em participar da pesquisa sobre a MUDANÇA NO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA UNIMED ASSIS, realizada pela aluna CAROLINE DE OLIVEIRA MANATA, do Curso de Administração da Faculdade Fema, com a orientação da Professora Especialista DANIELLE CRISTINA FERRAREZI BARBOZA. Responda:

Qual setor você trabalha: _____

As questões a seguir devem ser respondidas numa escala de 1 a 5, onde:

1 = Discordo Totalmente

2 = Discordo

3 = Nem concordo, nem discordo

4 = Concordo

5= Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. A mudança do sistema de informação GPS - Gestão de Planos de Saúde (TOTVS), para o SGU - Sistema de Gestão de Planos, para gestão de planos e autorização, concluiu seus objetivos de padronizar as ações administrativas, subsidiar as ações de avaliação e acompanhamento econômico, financeiro e assistencial das operadoras de planos privados de assistência à saúde?					
2. A mudança de sistema trouxe agilidade nos processos operacionais, nos históricos de transações, com a eliminação de grande parte da utilização de papeis e burocracias?					
3. Os treinamentos e reciclagens oferecidas pela cooperativa foram adequados para orientar na implantação e utilização do novo sistema?					
4. O grupo de implantação do sistema designado pela cooperativa, composto por colaboradores de diversas áreas, auxiliou na parametrização do sistema?					
5. Os módulos de implantação do sistema foram realizados no tempo adequado?					
6. Houve resistência das pessoas em relação à extração de informação para migração do sistema antigo para o novo?					

Dentre as dificuldades listadas a seguir encontradas na implantação do sistema, foi a mais agravante na sua opinião:

- () Incompatibilidade de tecnologias.
- () Baixa qualidade de dados no banco de dados.
- () Resistência às mudanças operacionais pelos usuários do sistema.
- () dificuldades na utilização de novas ferramentas.
- () Outras. _____

APÊNDICE B – ENTREVISTA

1. Qual sistema de informação era utilizado?
2. Qual sistema é utilizado atualmente?
3. Qual foi o motivo da mudança?
4. Quais os benefícios trouxeram para todos envolvidos?
5. Quais as dificuldades encontradas para a implantação?
6. Foram oferecidos treinamentos aos funcionários, secretárias, médicos?
7. A empresa foi preparada para receber o novo sistema?
8. Qual foi o tempo para a implantação do sistema?
9. A mudança foi radical ou foi sendo realizada aos poucos?
10. Houve muita resistência das pessoas com o novo sistema?

AUTORIZAÇÃO

Liliane Rodrigues - Secretaria Unimed Assis

De: Carol Manata <Carol_Manata@hotmail.com>
 Enviado em: segunda-feira, 29 de fevereiro de 2016 11:27
 Para: gerencia@unimed-assis.com.br
 Assunto: Autorização para TCC

Carol Manata has shared a OneDrive file with you. To view it, click the link below.

 TCC M.O.doc

Bom dia,

Pelo presente, solicito de Vossa Senhoria, autorização para utilizar o nome dessa empresa, bem como realizar pesquisas com funcionários para a confecção do meu TCC – Trabalho de Conclusão de Curso, na FEMA – Fundação Educacional Municipal de Assis, do Curso de Administração de Empresas, cujo tema é MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.

Cumpre ressaltar que trabalhei na UNIMED no período em que ocorreram mudanças de transição no sistema e, sendo assim, tal situação é atinente ao tema supramencionado. Segue em anexo o TCC que ainda está em andamento.

Sem mais para o momento, agradeço sua atenção.

Atenciosamente,

Caroline de Oliveira Manata

OK
Arrozinho
01/03/16
 Unimed de Assis
 Dr. Juarez de Paula
 SUPERINTENDENTE

PARA CONHECIMENTO DA DIRETORIA EXECUTIVA	
DIRETOR PRESIDENTE: _____	DATA: 11
DIRETOR VICE-PRESIDENTE: _____	DATA: 13/16
DIRETOR SUPERINTENDENTE: _____	DATA: 13/14