

ESCOLA SUPERIOR ABERTA DO BRASIL - ESAB
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM
PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL
E GESTÃO DE PESSOAS

ROSANA APARECIDA GARCIA TENREIRO

A RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS NOS ÓRGÃOS
PÚBLICOS

VILA VELHA - ES

2010

ROSANA APARECIDA GARCIA TENREIRO

**A RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS NOS ÓRGÃOS
PÚBLICOS**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Planejamento Organizacional e Gestão de Pessoas como pré requisito para a obtenção do título de especialista em Planejamento Organizacional e Gestão de Pessoas, sob orientação da Prof^a Luciana Genelhú Zonta.

VILA VELHA - ES

2010

ROSANA APARECIDA GARCIA TENREIRO

**A RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS NOS ÓRGÃOS
PÚBLICOS**

Aprovada emde.....de 2010.

VILA VELHA - ES

2010

Dedico esta, como todas as minhas demais conquistas, a minha filha Amanda e ao meu neto Lucas pelo simples fato de existirem, ajudando sempre a persistir na minha constante busca, com muito amor, incentivo, carinho e dedicação

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus pela força durante toda esta trajetória depois de longos 20 anos sem estudar.

A minha orientadora Luciana Genelhú Zonta pela paciência e aos estimados professores do Curso de Planejamento Organizacional e Gestão de Pessoas, onde nada seria possível se não fosse o imenso empenho recíproco.

“Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim”.

(Chico Xavier)

RESUMO

Palavras chave: gestão de mudanças – resistência – setor público

O estudo teve como objetivo analisar o comportamento dos funcionários diante de processos de mudança organizacional no Setor Público. Para tanto, foi realizada pesquisa exploratória, com os dados coletados a partir de pesquisa bibliográfica. Verificou-se que o fator resistência à mudança é inerente ao ser humano, ou seja, tanto faz se ele é um profissional da empresa privada ou de órgão público. Concluiu-se que gerenciar mudanças em síntese é saber lidar com o medo das pessoas, afinal o medo da mudança já nasce com o ser humano, prova disso é o famoso “choro” no momento do nosso nascimento, onde somos separados da placenta e da mãe pelo corte do cordão umbilical. Na definição de vários autores o problema de resistência às mudanças é muito comum e pouco se tem feito nos projetos para sanar os problemas oriundos desse comportamento. E quando se trata de mudanças nos órgãos públicos, as dificuldades aumentam, uma vez que, são instituições hierarquizadas, lentos para inovação e burocráticos.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1. GESTÃO DE MUDANÇAS.....	11
2. RESISTÊNCIA COMPORTAMENTAL ÀS MUDANÇAS	15
3. A RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS ANALISADA À LUZ DO PMBOK.....	21
4. PAPEL DO GESTOR: ATOR DE MUDANÇA OU DE RESISTÊNCIA?.....	28
5. A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS.....	33
6. O MOTOR DA MUDANÇA	37
7. ALGUNS FATORES PARA A MUDANÇA	40
8. A BUROCRACIA NOS ÓRGÃOS PÚBLICOS	46
9. MUDANÇA NO SETOR PÚBLICO	48
10. MUDANÇA NO BANRISUL – ESTUDO DE CASO	55
11. UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA PRIVADA	58
12. SIMPLIFICANDO A RELAÇÃO DO ESTADO	61
13. A MUDANÇA E SUAS POSSÍVEIS RESULTANTES POSITIVAS	63
14. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA O SETOR PÚBLICO	68
15. CONSERVADORISMO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS	70
CONCLUSÃO	71
REFERÊNCIAS	74

INTRODUÇÃO

Falando em mudanças nos órgãos públicos, as dificuldades se acentuam ainda mais porque o poder se centraliza no topo da organização, onde fica concentrada toda a responsabilidade do processo, gerando grande inibição de atividade de vários servidores públicos, além do aparato legal, a administração pública é hierarquizada e ainda é a principal fonte definidora das tarefas do burocrata.

As dificuldades de implantação dos sistemas novos de trabalho nos órgãos públicos são geradas principalmente pelo medo do desconhecido, acrescido de alguns aspectos específicos e acoplados ao servidor público que são a estabilidade, bem como a questão da continuidade e descontinuidade administrativa com a troca de governante, prevalência de estruturas piramidais, clientelismo, traço autoritário, rigidez, falta de estímulo à inovação, políticas de pessoal obsoletas, visão antiquada do trabalho de gerente e burocratização.

O tema proposto é excitante e dispõe de uma enorme quantidade de teorias provenientes dos mais diversos autores. Realizar uma pesquisa com tema tão complexo trouxe muito conhecimento, desafios e um pouco de frustração, ao saber que não existe um método seguro e eficaz no combate da resistência do servidor público à mudança organizacional.

Outro fato curioso é que pode se comprovar através da pesquisa que a resistência à mudança é inerente ao ser humano, ou seja, não ocorre apenas com os servidores públicos, como também com os funcionários de empresas privadas, os autônomos, etc.

A contribuição do estudo está, principalmente, na fase do planejamento organizacional e nas dicas para minimizar o impacto das mudanças nos órgãos públicos e privados. O principal objetivo é o de valorizar o trabalhador em primeiro lugar, fazendo com que ele seja sempre a peça chave, que ele seja incluso nos projetos, e que, os mesmos possuam clareza, objetividade e transparência, colaborando com o sucesso do processo de mudança na instituição.

Com o presente trabalho se pretende conhecer o comportamento do funcionário público frente aos processos de mudanças implantados na organização que é praticamente individual, ou seja, há sempre uma percepção individual daquilo que existe ou acontece ao seu redor, e como conseqüência, as suas ações e reações que estariam baseadas na realidade dos fatos. Então como cada ator social exhibe padrões de comportamentos diferentes, acontecem percepções individuais e cada um tem a sua própria teoria sobre o tema aqui estudado.

É imprescindível que no início do processo de mudança algumas atitudes sejam tomadas em relação ao projeto como envolver todos os participantes, ouvir os desabafos, críticas e sugestões de todos os envolvidos no processo, desde o trabalhador da produção até o presidente da empresa, ou do auxiliar de serviços ao secretário de Estado, enfim, não excluir ninguém do planejamento. Além da credibilidade, essa atitude trará confiança e parceria no andamento de todo o processo de mudança.

Agora, se algumas atitudes não forem tomadas, o resultado com certeza será negativo e apenas contará com a inércia do funcionário descontente, a fuga, a própria resistência e agressividade.

Para compreender melhor o complexo mundo da resistência à mudança realizou-se um breve histórico sobre o tema proposto, através de uma visita pelas diversas teorias, buscando identificar os fatores que podem contribuir para o esclarecimento do comportamento do funcionário público, além de estudos de casos e experiências relatadas em empresas privadas, públicas de outros Estados.

1. GESTÃO DE MUDANÇAS

É do conhecimento de todos que o papel que uma organização ocupa na vida de uma pessoa é muito grande. Ficamos horas (no mínimo oito) dentro da empresa, ou seja, grandes partes da nossa vida passaram dentro da organização. Portanto as estruturas financeiras, emocionais, familiares e profissionais estão vinculadas ao nosso trabalho dentro da empresa. Nos dias atuais não é mais possível separar o lado emocional do profissional, o ser humano é o conjunto de todos os sentimentos.

Nunca se falou tanto em Gestão de Mudanças como nos últimos tempos com a globalização. Nos dias de hoje para gerenciar uma instituição, sabemos que é necessário saber gerenciar pessoas, mudanças e a velocidade com que tudo acontece.

É necessário saber também que cada indivíduo carrega dentro de si, sua própria bagagem, suas crenças e valores e, conseqüentemente, reagirá à mudança de maneira diferente uns dos outros, de acordo com seu próprio modelo de vida.

O que sabemos e que é fato, é que toda mudança gera conflitos e mexe com a estrutura do ser humano, e será inevitável os altos e baixos emocionais, principalmente porque todo processo produz incertezas, mesmo sem identificar se ele é positivo ou negativo.

As instituições contemporâneas são providas de paradigmas que fazem parte da cultura organizacional. O comportamento das pessoas é regido por esses paradigmas, resultando muitas vezes em culturas burocráticas e funcionais, as quais sem dúvida, acabam exigindo atitudes inovadoras e eficientes.

As pressões internas e externas e suas intensidades é que se impõe o desafio a empresa, estimulando a necessidade da mudança e conseqüentemente a quebra dos paradigmas.

Não há novo projeto, novos produtos, novos serviços, se não houver mudança, ou seja, todas as ações administrativas inovadoras implicam em mudança. A busca pela explicação a resistência dos homens à mudança já

entrou nas áreas da biologia e psicologia. É muito fácil observar que até na natureza, as mudanças geram estresse, os seres vivos em geral sentem-se seguros em momentos de estabilidade.

O controle da situação, o sentimento de segurança e a busca da estabilidade são fatores inerentes ao seres humanos saudáveis, mesmo porque as adaptações são muito trabalhosas e requerem muito esforço.

Temos dois tipos de reações comuns quando da proximidade de uma ameaça que suscita insegurança e conseqüentemente o medo, de acordo com a aula nº 13 de Gestão de Mudança da Universidade Virtual Brasileira:

A fuga;

O enfrentamento – a luta e a agressividade.

Lembrando que a postura de resistência na verdade é um mecanismo de defesa e não deve ser rotulada como algo inaceitável.

O importante é frisar que todo processo de mudança deve ser precedido de um eficiente planejamento. No momento da mudança é que será possível perceber as empresas que valorizam os funcionários, trabalhando com transparência e diálogo, pois conseqüentemente terão menos resistência e a adesão ao novo será muito maior do que empresas onde o clima é completamente depressivo, ambiente negativo, seres humanos tratados sem respeito, sentindo-se desvalorizados, é óbvio que a probabilidade de alta resistência à mudança existirá em grau muito significativo.

Segundo Chiavenato & Sapiro, (apud Universidade Virtual Brasileira, aula nº 13. Gestão de Mudança, 2010), a mudança pode ocorrer em três estágios:

1.Estágio Incremental: mudança gradativa e contínua, fruto de esforço da melhoria contínua ou da qualidade total. Gera pouco impacto na organização e possui baixo risco e retorno no desempenho global.

2.Estágio Tático: mudança que ocorre em departamentos, divisões ou áreas, geralmente em função do redesenho radical de processos ou incrementos, desativação ou terceirização de atividades. O risco e retorno são altos.

3. Estágio Sistêmico: mudança da organização como um todo, envolvendo transformações amplas e profundas (mudança de foco, de nicho, reposicionamento no mercado, mudança de área de atuação, etc.). O risco e retorno são elevadíssimos.

Existem vários tipos de pessoas, segundo Costa, (apud Universidade Virtual Brasileira, aula nº 13, Gestão de Mudança, 2010) :

Pessimistas empedernidos: só pensam no pior, não enxergam possibilidade de melhoria pessoal ou profissional, posicionam-se de forma passiva ou defensiva.

Otimistas inveterados: imaginam que tudo ocorrerá da melhor forma, não enxergam os riscos e não aplicam energia para garantir os resultados esperados. Sonham sem fundamentar suas ações.

Realistas pró-ativos: não são ingênuos, pois sabem que se não se posicionarem, a situação poderá piorar para eles. Por outro lado, visualizam oportunidades e chances de melhora e abraçam os processos de mudança de forma crítica e pró-ativa.

Indecisos: são passivos, posicionam-se de acordo com os boatos e com a forma de pensar da maioria.

Diante da pergunta: como implementar processos de mudanças consistentes?

Temos alguns fatores que são chave de sucesso na implementação da gestão estratégica, apontadas por Costa, 2005, (apud Universidade Virtual Brasileira, aula nº 13, Gestão de Mudança, 2010):

- Convicção generalizada de que “mudar é uma questão de sobrevivência”;
- Compromisso efetivo da alta direção da instituição com as mudanças;
- Disposição de todos para priorizar o assunto;
- Persistência apesar das resistências, mas também flexibilidade para adaptações de curso;

- Comunicação clara e divulgação eficaz;
- Facilitador capacitado, disponível, motivado e comprometido;
- Comprometimento dos envolvidos na implementação: gerentes e funcionários;
- Disposição real para mudar;
- Acompanhamento “implacável” do andamento do plano de implementação;
- Metodologia adequada e aconselhamento externo.

Com relação às resistências, elas podem ser :

- Nível pessoal;
- No nível de grupos;
- Intrínseca à cultura organizacional.

Alguns fatores podem ser destacados como importantes para o suporte às pessoas e à diminuição do estresse inerente ao processo da mudança (Tavares, 2005 - apud Universidade Virtual Brasileira, aula nº 13, Gestão de Mudança, 2010):

Instituir prática constante do aprendizado organizacional;

Disponibilizar informações apropriadas a todos os envolvidos;

Suporte ao processo decisório da média gerência;

Informações a todos os níveis para evitar e minimizar os boatos;

Alocar tempo suficiente aos envolvidos para o processo da mudança (evitar sobrecarga de trabalho nesta fase);

Alocar recursos para implementação (equipamentos, instalações, etc.);

Enfoque nos sistemas e soluções, e não nas causas dos problemas;

Iniciar a mudança nos momentos oportunos (esperar a hora certa);

2. RESISTÊNCIA COMPORTAMENTAL ÀS MUDANÇAS

Com um enfoque um pouco diferente, em seu artigo “Resistência Comportamental à Mudança, Daniele Cruz, relata que em síntese, a experiência prática mostra que mudanças significativas da orientação estratégica de uma empresa, sejam elas introduzidas por meio do planejamento estratégico formal, ou por um processo informal, enfrentam a resistência da organização. Acrescenta ainda que a experiência leva a quatro conclusões:

As pessoas razoáveis não fazem coisas razoáveis, quando, por coisas razoáveis, entendem-se coisas analiticamente lógicas. A resistência ao planejamento não é um fenômeno superficial; ela tem uma lógica própria, e não pode ser eliminada simplesmente com exortações dos altos administradores.

A implantação de estratégias não se segue automaticamente à sua elaboração. Ela enfrenta sua própria resistência, que pode invalidar o esforço de planejamento.

O tratamento do planejamento estratégico e da implantação de estratégias como dois processos seqüenciais e independentes é um artifício que ignora o fato de que o modo pelo qual o planejamento é realizado exerce um efeito determinante sobre as possibilidades de implantação eventual das decisões.

A resistência à mudança não se restringe à introdução do planejamento estratégico. Ocorre sempre que uma mudança organizacional introduz um afastamento descontínuo do comportamento, da cultura e da estrutura de poder existentes.

Daniele Cruz também afirma que resistência é um fenômeno de facetas múltiplas, que provoca atrasos, custos e instabilidades inesperados no processo de mudança estratégica.

Durante o processo de mudança podemos ter:

Atrasos e demoras no início do processo de mudança.

Demoras e ineficiências imprevistas na etapa de implantação, retardando a mudança e fazendo com que seu custo seja superior ao previsto originalmente.

Esforços, dentro da organização, visando sabotar a mudança ou “enterrá-la” na miríade de outras prioridades.

E após a instalação da mudança, pode ocorrer ainda:

Uma defasagem típica de desempenho. A mudança demora muito a produzir os resultados esperados.

Surgem esforços dentro da organização para anular os efeitos da mudança.

Resumindo, Daniele Cruz fala em seu artigo algumas frases que fazem parte do folclore típico de uma empresa que passa por uma mudança descontínua:

- não há nada de errado conosco que não possa ser curado por um grande volume de produção (rejeição).
- amanhã nos organizaremos e faremos o planejamento (adiamento).
- morte na gaveta (indecisão).
- paralisia por análise (falta de acompanhamento da implantação).
- quanto mais tinta vendemos, mais dinheiro perdemos (ineficácia estratégica).
- o que o chefe não sabe não irá incomodá-lo (sabotagem).

Com relação ao tema de Resistência por indivíduos descrito no artigo, fica claro que tanto a experiência acumulada quanto à literatura de psicologia, mostram que os indivíduos resistirão a mudanças quando ela os tornar inseguros. Isto se dá nas seguintes situações:

- Quando um administrador sente que a mudança pode torná-lo redundante.
- Quando um administrador não está seguro do impacto e das implicações da mudança.
- Quando ele é instado a assumir riscos que lhes são estranhos.

- Quando ele se sente incompetente para atuar dentro do novo papel definido pela mudança.

- Quando ele sente que ficará diminuído diante de seus pares.

- Quando ele é incapaz ou não quer adquirir novas habilidades ou um novo comportamento.

Os indivíduos também resistem a mudanças quando sua posição de poder é ameaçada. Isto ocorre nas seguintes situações:

- Quando um administrador espera redução em sua participação nas recompensas na organização.

- Quando ele sente que a mudança diminuirá sua influência sobre as decisões na organização.

- Quando ela reduzir seu controle sobre os recursos da organização.

- Quando ela diminuir seu prestígio e sua reputação pessoal.

Tratando-se de resistência grupal as reações às mudanças são atribuíveis, em última análise, aos pontos de vista e às convicções dos indivíduos. É muito comum, porém, que esses indivíduos tenham deixado a organização há muito tempo. Assim, a cultura e o poder dos grupos têm vida própria. Além do mais, possuem uma estabilidade e uma permanência que excede às da maioria dos indivíduos. É muito mais fácil remover ou afastar um indivíduo que constitui um impedimento importante ao progresso do que mudar a cultura de um grupo, ou privá-lo de poder.

Finalizando o artigo esclarece que a literatura de ciência política, bem como a observação comum, mostra que os grupos se comportam da seguinte maneira:

- adquirem coesão e atuam com centros de poder dentro da organização.

- esforçam-se para acumular poder e influência.

- defendem suas posições de poder.

Os grupos resistirão a uma mudança em que ela:

- ameaçar o poder do grupo.
- desrespeitar o poder do grupo.
- basear-se em informação considerada irrelevante.
- basear num modelo de realidade diferente do modelo considerado como válido pelo grupo.

Aprofundando um pouco mais sobre o tema “como lidar com a resistência das pessoas às mudanças que as afetam” temos o toque profissional na inteligência corporativa escrita por Laerte Leite Cordeiro, Diretor e Consultor em Recursos Humanos, especializado em Aconselhamento de Carreiras onde esclarece que o mundo de nossos dias vive constantes mudanças, com as quais todos têm que conviver e às quais devemos nos adaptar, sejamos governos, empresas ou pessoas.

O especialista deixa claro que nas organizações empresariais, mudam as estratégias, as políticas, a tecnologia, os organogramas, os quadros e as competências necessárias para o alcance dos objetivos de sobrevivência e crescimento, num esforço contínuo de compatibilizar.

Com relação às pessoas, observam-se mudanças nas expectativas, nos objetivos, na motivação, nos costumes, nos gostos e nas competências, entre tantas outras mudanças, num processo contínuo de adaptar condutas e comportamentos de vida diferentes a cada dia que passa.

Laerte Cordeiro enfatiza que os processos de mudança que ocorrem internamente nas empresas nem sempre são aceitos com passividade e tranqüilidade pelas pessoas. Quando se percebe que as coisas não vão bem, depois de uma mudança introduzida no ambiente de trabalho, é preciso que o agente de mudança estude a reação das pessoas ou grupos, para saber o que está enfrentando. A determinante do fenômeno social da resistência à mudanças, em qualquer situação envolvendo indivíduos e grupos, é a constatação de que o comportamento deve estar tentando proteger as

peças envolvidas, das conseqüências e implicações da mudança introduzida.

O especialista em Recursos Humanos Cordeiro, informa ainda que o comportamento daqueles que resistem pode tomar várias formas. Pode tomar a forma de reação disfarçada e passiva ou de hostilidade aberta. A agressividade da resistência pode ser dirigida para a mudança em si ou para aquele introdutor da mudança resistida. “Sabotagem”, “operação tartaruga”, falta de motivação, baixa produtividade, custos crescentes, pouca colaboração, apatia e formação de “panelinhas”, entre tantos outros, podem ser sintomas de resistência a alguma mudança introduzida sem cuidados.

O importante é que se tenha o maior conhecimento possível sobre a mudança que será introduzida na organização e também os passos decisivos para minimizar o enfrentamento das pessoas envolvidas. Como sabemos algumas condições propiciam o aparecimento da resistência às mudanças. São elas:

- se a mudança introduzida ou pretendida não estiver clara para quem vai ser afetado por ela.
- se as pessoas forem obrigadas a aceitar as mudanças decididas “de cima”.
- se forem introduzidas com base em razões pessoais (na opinião do Chefe) e não impessoais (no interesse da empresa).
- se as mudanças ignorarem instituições grupais (“cultura da casa”, tradição, costumes).

O especialista Cordeiro acredita que certos procedimentos por parte do agente de mudança podem ser úteis para evitar ou pelo menos diminuir os problemas. São eles:

- a resistência poderá ser evitada na medida em que o agente de mudança auxilie os que serão afetados por ela a compreender a sua necessidade.
- a resistência diminuirá na proporção em que as pessoas afetadas tenham a oportunidade de reclamar e “desabafar” abertamente sobre a mudança introduzida.

- a resistência pode não ocorrer ou ganhar pequenas proporções se as pessoas afetadas participarem da definição do caráter e da forma da mudança a ser implantada.
- a resistência será menor na medida em que as pessoas a serem afetadas puderem participar do levantamento dos fatos que justificam a mudança pretendida.

3.A RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS – ANALISADA À LUZ DO PMBOK

Com o objetivo de focar a resistência a mudanças em uma organização, analisada à luz do PMBOK (Project Management Body of Knowledge), pretendemos com a descrição de parte do artigo, indicar atitudes para minimizar os efeitos da resistência.

Dentro da teoria do PMBOK, o artigo de Claudio Gonçalves Bernardo enfatiza que Resistência é uma questão colocada como fator a ser superado pela equipe de projetos com a ajuda do gerente, por meio da sua preocupação com a motivação e inspiração da equipe, que traz energia necessária para combater a resistência às mudanças.

Para conseguir ações positivas individuais ou coletivas para a mudança e para o projeto, o gerente deverá usar política e poder, itens positivos que devem ser utilizados para influenciar as pessoas e a organização visando vencer as resistências.

Traremos sucintamente o capítulo 4.6 do PMBOK – Controle Integrado de Mudanças descrito no artigo.

A preocupação é demonstrada com três objetivos principais:

- identificar e avaliar as mudanças;
- oferecer oportunidades para avaliar e melhorar o projeto no que tange às mudanças;
- comunicar às partes interessadas todas as mudanças que ocorrerem.

Ainda de acordo com o artigo de Cláudio Bernardo, as entradas para o Controle Integrado de Mudanças são:

- plano de gerenciamento do projeto – ações necessárias para definir, coordenar e integrar todos os planos auxiliares em um plano de gerenciamento de projeto;

- mudanças solicitadas – identificar todas as mudanças que alterarem o projeto;
- informações sobre o desempenho do trabalho – coletas rotineiras sobre o andamento das atividades que estão sendo executadas no projeto;
- ações preventivas recomendadas – ações que reduzem a probabilidade de riscos;
- ações corretivas recomendadas – orientações necessárias para que o desempenho do projeto seja compatível ao plano de gerenciamento;
- reparo de defeito recomendado - recomendações para que alguns defeitos sejam corrigidos;
- entregas – qualquer produto a ser realizado e que está na documentação do plano de gerenciamento do projeto para que seja realizado.

Ainda de acordo com o artigo de Claudio Bernardo, as ferramentas e técnicas utilizadas para o Controle Integrado de Mudança são:

- metodologia de gerenciamento de projetos – define processos que auxiliam a implementação do controle integrado de mudanças;
- sistema de informações do gerenciamento de projetos – auxilia a implementação do controle integrado de mudanças;
- opinião especializada – utiliza as partes interessadas e especializadas para controlar e aprovar todas as mudanças solicitadas.

Já as saídas do Controle Integrado de Mudanças, de acordo com Cláudio Bernardo são:

- solicitações de mudança aprovadas – ampliam ou limitam o escopo do projeto;
- solicitações de mudança rejeitadas – juntamente com sua documentação;
- plano de gerenciamento do projeto – atualizações e revisões a serem efetuadas no plano;

- declaração do escopo do projeto – atualizações em resposta às solicitações de mudanças aprovadas;
- ações corretivas aprovadas – orientações para que o desempenho do projeto seja compatível com o plano de gerenciamento;
- ações preventivas aprovadas – orientações que reduzem a probabilidade de riscos;
- reparo de defeito aprovado – correção de um defeito do produto encontrado durante a inspeção de qualidade ou de uma auditoria no projeto;
- entregas – qualquer produto cuja realização esteja prevista na documentação do plano de gerenciamento do projeto e que seja aprovado pelo processo Controle Integrado de Mudanças.

Abordaremos seis formas de resistência identificadas no artigo de Claudio Gonçalves Bernardo. São elas:

Resistência Ativa

Neste tipo de resistência, é realizada a sabotagem do processo, ou seja, o participante provoca erros ou danos deliberadamente. Com relação à gerência fica tudo muito difícil, uma vez que a pessoa está determinada contra a idéia ou ação proposta, a opinião já está formada.

No entanto é a forma de resistência clara e direta, sendo de fácil identificação.

Retraimento Pessoal

Nesse tipo de resistência a situação não é tão clara. Algum sintoma como baixa produtividade, que tem como objetivo prejudicar ou ainda atrasar o projeto, poderá ser confundida com dificuldade de aprendizado e falta de habilidade. A gerência tem que estar muito atenta na análise comportamental para identificação do retraimento pessoal.

Resistência Passiva

Como o próprio nome diz, o indivíduo apesar de não sabotar o projeto diretamente, não colabora com o processo, fica na defensiva, indiferente. A pessoa até segue as normas e os procedimentos, mas, está em constante protesto e dificulta a aprendizagem, mesmo que inconscientemente.

Indiferença

É bastante parecida com a passiva, a diferença é que o indivíduo faz o que lhe é ordenado, sem protestar. Ele perde o interesse pelo trabalho e tem reação apática.

Resignação Passiva

Apesar do indivíduo ou grupo resignado aceitar e colaborar mediante pressão sempre serão necessários supervisão e controle para a produção.

Esse tipo de resistência denota que a mudança não foi implementada com sucesso e poderá haver retrocesso ou desuso.

Cooperação Voluntária

É o resultado mais esperado pelo gestor. A colaboração é entusiástica e o apoio é incondicional. Ocorre quando o grupo acredita e confia na ação.

Diante dos tipos de resistências apresentadas, apenas uma é positiva, a da cooperação voluntária descrita acima.

Outro grande erro é acreditar que grupos e pessoas irão reagir da mesma forma e intensidade quando submetidos ao mesmo processo de mudanças.

As necessidades são individuais, portanto os ajustes e adaptações deverão ser pensados individualmente.

No artigo de Claudio Bernardo ainda é esclarecido que a dicotomia entre a incerteza do novo e a ineficiência do velho provoca uma inércia inicial que tende a gerar resistência à mudança. A necessidade de estabilidade e o conforto do conhecido também dificultam a adoção de mudanças na

organização. E quanto mais inovadora for a nova situação, maior será o grau de resistência natural.

Não podemos deixar de mencionar que no artigo escrito por Claudio Gonçalves Bernardo, um dos aspectos determinantes no processo perante a resistência é o grau de confiança que o indivíduo ou o grupo depositam no agente da mudança e o poder da posição que ele ocupa, além do poder pessoal que ele possa ter como facilitador da ação. Outra variável é o grau de maturidade dos componentes do grupo e da organização.

Segundo SOUZA, (apud BERNARDO, 2010 np) , a visão de conjunto de cultura e clima organizacionais fornece indícios ao agente de mudanças para discernir sobre quais técnicas ou abordagens funcionarão melhor para cada caso.

O estudo do clima e da cultura organizacional pode facilitar o desenvolvimento de conceitos e ações adequados à organização que será potencialmente valioso no resultado a ser alcançado.

O primeiro passo é a decisão da mudança. Toda a situação deve ser minimamente pensada, estudada, avaliada e listada. O risco da resistência também deve ser determinado.

Alguns itens são indícios de que a mudança deve ocorrer, como por exemplo baixa produtividade (interna) ou determinações governamentais (externa).

É sempre importante a presença de um indivíduo que irá ser o facilitador do processo, ele pode ser um consultor externo ou interno, da própria organização.

Serão desempenhados por ele os seguintes papéis, de acordo com o descrito no artigo de Claudio Bernardo:

- catalisador: irá provocar a mudança no sistema;
- solucionador: irá oferecer sugestões ou alternativas de ação para os problemas;

- processador: irá auxiliar na definição de necessidades e objetivos; será um analista de procedimentos;
- vinculador: irá promover contato entre sistema-cliente e os recursos mais oportunos; será um elemento de ligação.

Claudio Bernardo acrescenta dicas para minar a resistência e uma delas é fazer exatamente ao contrário que é mostrar a perfeição na mudança. Tudo faz parte de uma tática, se você planejar cuidadosamente a mudança e implementar de forma eficiente, além da abordagem de decidir com firmeza, os participantes se sentirão mais seguros.

A riqueza de detalhes e explicações com clareza e objetividade facilita o entendimento; além de mostrar os cenários previstos para a mudança e para a não mudança. O plano de comunicação nessa ação é imprescindível e deve ser também muito bem elaborado para que não ocorram falhas e nem dúvidas.

Deixar o barco navegar a pura sorte pode ser muito perigoso pois permite que as pessoas tenham suas próprias conclusões ou descubram por outros meios o processo que está se desenrolando, aí a chance de se chegar a conclusões distorcidas dos objetivos e das atitudes esperadas é muito grande. O medo ou a visão restrita podem trazer conclusões erradas e gerar ansiedade sobre o futuro.

Outro fator importante para combater a resistência é o convencimento de que a mudança condiz com a atualização e deve incluir perspectivas pessoais como planos de melhora, antecipação de benefícios e novas responsabilidades. Ingredientes necessários para a visão correta de mudança descritos no artigo de Claudio Gonçalves Bernardo.

Finalizando seu artigo, Bernardo declara que se pôde concluir que o problema de resistência a mudanças é bastante comum e, no entanto, pouco se tem feito nos projetos para resolver os problemas oriundos desse comportamento. Trata-se de um problema com difícil tratamento e alta complexidade, isso porque é uma área do conhecimento que envolve o comportamento humano,

transcende a engenharia de Software e invade a Psicologia e a Sociologia. Reações humanas como a resistência exigem consideração individual, sendo muito difícil o uso de técnicas ou ferramentas para auxílio.

4.PAPEL DO GESTOR: ATOR DE MUDANÇA OU DE RESISTÊNCIA?

Estaremos discorrendo sobre o programa de descentralização de Belo Horizonte para evidenciar o papel do gestor público no processo de mudanças gerenciais. O *paper* foi escrito por Ivan Beck Ckagnazaroff que diz: Muitas vezes, a descentralização vem acoplada da idéia de participação cidadã por meio de conselhos regionais, setoriais ou do orçamento participativo. Por sua vez, a intersectorialidade tem significado um rearranjo entre secretarias municipais, pelas quais procura colocar secretarias afins sob uma mesma coordenação. Tanto no caso da descentralização quanto no caso da intersectorialidade, a intenção é atingir eficiência e eficácia da gestão da coisa pública. Em alguns casos, como o de Belo Horizonte, estas abordagens são utilizadas ao mesmo tempo. Elas tendem a modificar o modo como as prefeituras se organizam e funcionam. Isto pode demarcar um contexto de desafios para o gestor público municipal. Tais desafios estão relacionados com a necessidade de uma maior interação seja com atores da sociedade seja com membros de diferentes níveis hierárquicos e de diferentes formações profissionais dentro da máquina pública. Estas interações podem significar mudanças nas relações formais de poder, na alocação de recursos e nas visões e valores organizacionais dominantes. Deste modo, pergunta-se: que tipo de atuação o gestor público pode ter em processos de mudança gerencial caracterizado pela descentralização e pela intersectorialidade? A literatura existente diverge sobre a atuação do gestor público. De um lado ele é encarado com um ator que visa resolver o seu interesse próprio. Por outro lado, a despeito de pressões que porventura possam existir sobre o gestor público, ele é considerado como um ator relevante para o sucesso das mudanças na administração pública.

A descentralização pode ser o primeiro passo para iniciativas mais profundas de intersectorialidade, além de implicar em mudanças que tendem a gerar conflitos decorrentes de resistências organizacionais.

Por outro lado, também pode manifestar melhorias significativas na sua eficiência e eficácia, na medida em que a realidade a ser desenvolvida pode resultar em uso mais eficiente de recursos e ao diagnóstico e tratamento mais adequado ao processo.

Segundo LANE ,(apud CKAGNAZAROFF, 2002, p.7), no modelo de Administração Pública tradicional, baseado no modelo weberiano de burocracia, o empregado público é considerado um burocrata. Por trás do contrato de emprego está uma filosofia de gestão pública que valoriza a dedicação ao interesse público. Embora muitas vezes o salário seja baixo, e, em alguns casos, seja proibido entrar em greve, o empregado público tem estabilidade.

O Ivan Beck esclarece que a administração pública é hierarquizada. O poder se centraliza no topo da organização, onde se detém a responsabilidade do processo. Outra característica é pelo alto grau de divisão de trabalho, o que acaba inibindo a atividade de vários empregados públicos a funções específicas. O aparato legal, através de critérios objetivos, é a principal fonte definidora das tarefas do burocrata.

Ainda segundo Beck a definição de empregado público é orientada pelas noções de responsabilidade e dever. O exercício da autoridade se dá de acordo com um conjunto de regras fixas. O foco é direcionado na ação administrativa, no processo decisório formal e na implementação de acordos com procedimentos já estabelecidos.

Dentro da administração pública cria-se um contexto diferente para a atuação do gestor público e para o exercício da liderança, principalmente quando se trata de cenário de reformas.

Na comparação feita por LANE, (apud CKAGNAZAROFF, 2002, p.7) entre lideranças no setor privado e no setor público, esclarece que o primeiro fator se refere a inovação. Tradicionalmente líderes da gestão pública são considerados lentos para inovar, devido à ênfase dada aos procedimentos estabelecidos e ao fato de se aterem a modos burocráticos de funcionamento.

Então o autor conclui que existe um destaque na inovação no setor privado se comparado ao setor público.

A teoria clássica da administração pública afirma que os gestores públicos atuam em direção ao interesse público. Isto os diferencia dos líderes da máquina privada. Por outro lado, a teoria da escolha pública afirma que não haveria essa diferenciação. Segundo esta teoria, tanto os gestores da máquina pública quanto os gerentes da máquina privada atuariam visando maximizar uma função objetiva privada.

No *paper* elaborado por Ivan Beck o fator motivação em processos de mudança gerencial na máquina pública pode então levar a alguns questionamentos. Os níveis hierárquicos inferiores tiveram envolvimento na elaboração de propostas de mudança gerencial? Quais níveis que apenas se envolveram na sua implementação? Até que ponto os gestores dos níveis intermediários e de primeira linha se identificam com as propostas de mudança? As propostas implementadas visavam de fato os interesses do grupo político no poder ou tornar a máquina pública mais eficiente e mais próxima do cidadão era o objetivo primeiro? As questões que podem emergir em relação à motivação refletem o conteúdo das propostas de mudanças, o modo pelo qual elas foram elaboradas e implementadas, como também o apoio político existente na organização.

Outro grande diferencial atribuído aos gestores públicos é maior segurança no cargo, ou seja, a estabilidade. É óbvio que não se pode deduzir que eles não sejam menos insensíveis a mudanças ambientais do que os privados. Além das mudanças ambientais os que atuam no público têm que aprender a lidar também com as mudanças políticas e os conseqüentes programas políticos.

Segundo LANE, (apud CKAGNAZAROFF, 2002, p.8) o Poder é outro indicador a ser considerado já que o gestor público se encontra em situação em que para se manter em uma posição de muito poder, deve-se ter uma combinação de habilidades. Ao mesmo tempo, ele tem que estabelecer uma relação com políticos na qual ele seja capaz de mostrar que é relevante ou devem receber recursos que eles demandam. Além disso, eles enfrentam pressões de

diferentes grupos de interesse, que podem ser difíceis de serem reconciliados e que sustentam a competência profissional de sua instituição. Algumas questões podem emergir: até que ponto a mudança proposta modifica o *status quo* existente dentro da organização? Que níveis gerenciais são os mais afetados pela mudança em termos de perda de poder? Que tipo de resistência elas impõem. A sociedade tem seu espaço de influencia aumentado/criado?

Retomando a descentralização e intersetorialidade em Belo Horizonte temos o seguinte quadro, de acordo com Ivan Beck: com a descentralização, que era o mecanismo de reforma administrativa, transferiram-se ao máximo possível responsabilidades e tarefas para as nove administrações regionais. A idéia, portanto, era de aprofundar o funcionamento das administrações regionais, que teriam a função de executar políticas.

Assim, a proposta da modernização, ainda segundo relato, era tornar a gestão da coisa pública mais eficiente. Para isso, a estrutura montada foi constituída de três níveis. O primeiro nível era constituído pelo Prefeito, o segundo nível pelas Secretarias Municipais (que seriam responsáveis pelo planejamento de políticas dos respectivos setores) e o terceiro nível pelas Administrações Regionais (que executariam tais políticas).

Já a proposta de intersetorialidade começou a ser implementada em 2000. Seriam basicamente duas questões abordadas: a distância do usuário em relação ao órgão que executa, ao órgão que faz o planejamento e em relação às decisões da alta gerência e ainda seria o fato de que o atendimento setorializado era insuficiente na área social-urbana.

Para tal, conforme relatado no paper de Beck, foram criadas cinco secretarias de coordenação geral resultando que os secretários de coordenação geral e os antigos administradores regionais adquiriam *status* de secretários e os antigos secretários municipais perderam o *status* e se tornaram secretários adjuntos.

Para conseguir atingir os objetivos definidos na reforma administrativa foi elaborado o Plano de Modernização Administrativa da Prefeitura de Belo Horizonte que se baseia em cinco pontos de atuação:

- 1.Melhoria do atendimento ao cidadão;
- 2.Modernização e ampliação dos sistemas informacionais e estatísticos;
- 3.Racionalização e melhoria dos ambientes de trabalho;
- 4.Valorização, treinamento e re-qualificação do servidor público municipal;
- 5.Desconcentração das ações de fomento econômico e definição de novas estratégias para o desenvolvimento sócio-econômico e tecnológico da cidade.

Então, a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte iniciou seu processo de modernização com a reforma administrativa, passando também pelo controle de gastos públicos, pelo fortalecimento da participação popular nas decisões de governo e ainda pela descentralização das ações, através das administrações regionais, que assumiriam a execução da prestação de serviços na ponta e buscariam aproximar o cidadão da administração.

Resumindo podemos concluir que para aqueles gestores que anteriormente eram secretários municipais e depois se tornaram secretários adjuntos, houve sim uma grande perda de poder, que resultou em grande resistência em relação aos secretários de coordenação regional. A resistência era confirmada através de atrasos no fornecimento de mão-de-obra e recursos para a operacionalização de funções sobre a responsabilidade das secretarias de coordenação regionais.

Com relação ao aspecto da motivação, fica evidente que os secretários que acabaram ganhando mais espaço da organização se viram mais desafiados e aqueles que perderam espaço, se viram desanimados.

É importante evidenciar que em Belo Horizonte o processo não envolveu o nível intermediário da organização, mas, ao mesmo tempo, teve um conteúdo inovador em termos de modelos gerenciais.

5. A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS

A importância das pessoas e a resistência a mudança na implantação de um sistema de gestão da qualidade, chega a ser até contraditório, o processo é para melhorias e acaba causando os mesmos transtornos de sempre. O que leva o ser humano a ter tanto medo de sair da sua rotina? A mudança gera ameaça ao seu emprego? É preocupante sair da sua zona de conforto?

Enfim, mesmo sabendo que ele é peça chave para o sucesso da empresa, ele cria “seus fantasmas” apenas com a possibilidade de ouvir a palavra mudança.

Para FILHO, (apud MEDEIROS, 2008 np.): “A mão-de-obra deixou de ser considerada como um simples recurso ou insumo dos processos produtivos e passou a ser valorizada, pois é ela que tem a responsabilidade de gerenciar ações empresariais”. São as pessoas que promovem as transformações necessárias, estabelecem os limites e as potencialidades das empresas e tomam as decisões que conduzem a organização ao sucesso.

No decorrer de seu artigo, Isabella Medeiros enfatiza que a implementação de sistema de gestão de qualidade permite as empresas estarem bem estruturadas, introduzindo métodos mais eficazes para a melhoria da qualidade, atingindo não somente o seu ambiente interno, mas todo o público ao qual a organização atende.

Deste modo, no que se refere aos aspectos humanos, pode-se repetir que as pessoas são peças-chave para o funcionamento do sistema de gestão de qualidade: funcionários desmotivados, mal treinados, inconscientes da importância de seus papéis na organização não conseguem produzir adequadamente, gerando diversas falhas como erros de cálculos, informações imprecisas, documentos incorretos, etc., o que é extremamente nocivo ao perfeito funcionamento do sistema.

O que é um sistema de Gestão da Qualidade? Para que serve? O que é necessário para implantação? Qual a filosofia?

Algumas dessas perguntas são respondidas no artigo de Isabella Medeiros quando esclarece que o Sistema de Gestão da Qualidade valoriza o ser humano no âmbito das organizações, reconhecendo sua capacidade de resolver problemas no local e no momento em que ocorrem, e busca permanentemente a perfeição. Precisa ser entendida como uma nova maneira de pensar, antes de agir e produzir. Implica uma mudança de postura gerencial e uma forma moderna de entender o sucesso de uma organização. É uma nova filosofia gerencial que exige mudanças de atitudes e comportamento. Essas mudanças visam ao comprometimento com o desempenho, à procura do autocontrole e ao aprimoramento dos processos. Implica também uma mudança da cultura da organização.

Para chegar às devidas conclusões da implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade estaremos retomando o assunto sobre a resistência à mudança na visão de alguns autores renomados.

Para TEBOUL, (apud MEDEIROS, 2008, np.) a resistência surge de uma crise, uma defasagem entre a situação atual e a situação desejada. A percepção dessa diferença e a necessidade de mudança normalmente acontecem tardiamente, pois é típico do ser humano, ele tem certa dificuldade para modificar paradigmas. Acostumados com seus hábitos, geralmente as pessoas só percebem aquilo que reforçam os seus conceitos pré-concebidos e eliminam aquilo que é destoante. Somente um acúmulo considerável de informações levará a mudar o paradigma vigente.

“Os administradores e os profissionais das empresas desde o mais simples funcionário até o diretor têm que aprender a levar em consideração a mudança como um fator sempre presente em seu ambiente de trabalho”, conforme diz MORGAN, (apud MEDEIROS, 2008, np.).

É muito fácil entender na teoria, mas, na prática não é assim que funciona. Basta o ser humano pensar em mudança, ele tem variações físicas, como palpitações, sudoreses, dores de cabeça, etc. e também psicológicas como a ansiedade, o estresse, o desânimo. Enfim, na prática ele “surta” e o grau e

quantidade de cada sintoma é diferenciado para o ser humano, de acordo com sua cultura de vida e de crença.

Aborda quatro tipos diferentes de postura frente à mudança, MORGAN, (apud MEDEIROS, 2008, np.). Segundo o autor há aquelas pessoas que ignoram a mudança, recusam-se a reconhecê-la ou ainda não percebem a intensidade da mudança. Existem algumas que defendem a idéia de que a mudança é inevitável, alegando que tudo é vontade divina e que nada pode ser feito. Há aquelas que cruzam os braços, como se procurassem atrasar os acontecimentos e aquelas, das quais ele próprio (Morgan) defensor, que querem controlar a mudança dentro dos limites de sua área de ação. São os chamados pragmáticos, eles procuram planejar os efeitos da mudança, maximizando seus resultados. O autor reafirma sua postura defensora de que a mudança deve ser planejada ao dizer que “se não tentarmos guiar a mudança seremos engolidos”.

Morgan afirma que toda mudança organizacional deve ser planejada e, dentro do planejamento da empresa o autor considera que a mudança deve incorporar seis características fundamentais:

1. Deve ser inteligível, para facilitar sua comunicação e compreensão;
2. Deve ser lógica, para criar um referencial para aqueles que trabalham na organização;
3. Deve ser explícita, para evitar ambigüidades em termos de relações;
4. Deve ser flexível para motivar as pessoas a enfrentar problemas inesperados e aproveitar oportunidades imprevistas ;
5. Deve ser estruturada a partir de princípios seguros, que ensejam estabilidade;
6. Deve agregar valor ao trabalho, para que a organização se torne competitiva

Agora para reduzir a resistência à mudança, TEBOUL, (apud MEDEIROS, 2008, np.) defende:

- a criação de um clima de confiança – de forma que os funcionários percebam que o seu emprego, cargo, poder, etc. não estão ameaçados;
- o incentivo a participação – onde as pessoas que serão afetadas diretamente pela mudança participem desde o início e possam influenciar seu resultado;
- dar tempo ao tempo – entendo que as mudanças serão estabelecidas progressivamente;
- negociar – analisando o que está em jogo para os diferentes atores e negociar modificações e compensações.

Finalizando o artigo; Isabella Medeiros informa que a implementação de um sistema de gestão da qualidade requer uma remodelagem da organização e suas rotinas, o que permitirá a viabilização das soluções imaginadas. Essas mudanças, sejam, elas de caráter técnico e/ou organizacionais, provocam naturalmente uma resistência.

Então para minimizar os efeitos da resistência à mudança é necessário iniciar o processo com uma direção segura, participante, convencida de que aquilo é melhor para a empresa; iniciar o processo com um clima de confiança e de abertura, ser transparente, expor com honestidade os aspectos que a mudança irá abranger; iniciar o processo com uma campanha de sensibilização, para que as pessoas compreendam e até simpatizem com as mudanças que irão ocorrer; e iniciar o processo com casos e experiências piloto, mostrando experiências de sucesso que servirão de incentivo, além de dar credibilidade ao movimento.

6.O MOTOR DA MUDANÇA

Dentro da nossa cultura, economia, política, e das pessoas como um todo, inúmeras mudanças vem acontecendo a partir do século XX, que acabam afetando diretamente as pessoas, e essas por sua vez geram impactos sobre as organizações, enfim é como se fosse um efeito “dominó”, pois estas são feitas de pessoas.

Para manter uma empresa moderna é imprescindível que se faça um planejamento que favoreça um conjunto de alterações estruturais e comportamentais dentro da instituição, pois para mudar de maneira satisfatória é necessário “pegar pela raiz”, ou seja, mudar a cultura que engloba todo o sistema ao qual as pessoas estão habituadas a viver e trabalhar, onde costumamos encontrar resistências.

A mudança obterá êxito se acontecer um desenvolvimento tanto das pessoas como as organizações, em todos os sentidos como identidade, relações pessoais, processos e recursos, pois se analisarmos qual o verdadeiro motor da mudança, chegaremos ao resultado do impulso humano e não do tecnológico.

Outro ponto destacado por CHIAVENATO, (apud RODRIGO, 2007, np.) é que o processo de mudança organizacional começa com o aparecimento de forças que vêm de fora ou de algumas partes da organização. Essas forças podem ser exógenas ou endógenas à organização. As forças exógenas provêm do ambiente, como as novas tecnologias, mudança em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social). Essas forças externas criam a necessidade de mudança organizacional interna. As tentativas de mudança interna podem ser conscientemente planejadas para que o ajustamento às novas condições externas se processe com a mínima perturbação do equilíbrio estrutural e de comportamento existente dentro da organização. As forças endógenas que criam necessidade de mudança estrutural e comportamental provêm da tensão organizacional: tensão nas atividades, interações, sentimentos ou resultados de desempenho no trabalho. Estas forças de mudança

representam condições de equilíbrio já perturbado dentro de uma ou mais partes da organização. O desenvolvimento organizacional é necessário sempre que a organização concorra e lute pela sobrevivência em condições de mudança. Toda mudança é um problema que deve ser solucionado de forma racional e eficiente.

Cada época desenvolve uma forma organizacional mais adequada e característica à sua natureza. As mudanças que estão ocorrendo no mundo moderno tornam necessário revitalizar e reconstruir as nossas organizações. Estas têm de se adaptar às mudanças do ambiente. As mudanças organizacionais não devem ser feitas ao acaso, ao sabor da inércia ou da improvisação, mas têm de ser planejadas.

A palavra de ordem para sobrevivência organizacional é mudança. De acordo com KISSIL,(apud RODRIGO, 2007, np.), é necessário entender que mudança é, um processo que envolve pessoas, organizações e sistemas sociais, que requer que se conheça a razão de mudar e as forças desestabilizadoras do atual “status quo”, exige que se conheça o que mudar significa e que se conheça de onde está partindo e aonde se quer chegar, exige organizar e gerenciar o processo de mudança, exige de quem tem autoridade à decisão de mudar.

A única maneira viável de mudar uma organização é mudar sua cultura, ou seja, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham. Chegamos à conclusão de que mudar a estrutura organizacional não é suficiente para mudar uma organização.

As idéias de CARDOSO e MACHADO NETO, (apud RODRIGO, 2007, np.) difundem num amplo conceito entre sociedade e a organização social, bem como a necessidade da mudança ainda em termos sociais na sociedade informal. O conceito de organização social tem sido considerado, comumente, como um sinônimo de estrutura social. Cardoso (1983 p.41), acredita que é tempo de distingui-los. Quanto mais alguém pensa em estrutura social em termos abstratos, como em relações grupais ou padrões idéias, torna-se mais necessário pensar separadamente na organização social em termos de

atividade concreta. Geralmente, a idéia de organização é a de pessoas obtendo coisas por uma ação planejada. O arranjo da ação numa conseqüência adequada aos fins sociais selecionados é um processo social. Estes fins devem ter alguns elementos de significado comum para a rede de pessoas relacionadas na ação. Os processos de organização social podem constituir em parte, na resolução de tais oposições pela ação, a qual permite um ou outro elemento a vir a ter uma expressão final. A organização social implica algum grau de unificação, a união de diversos elementos numa relação comum. Para isto, pode ser conveniente supor a existência de princípios estruturais, ou vários processos podem se adotados. Isto envolve o exercício da escolha, o tomar decisões.

Para CARDOSO,(apud RODRIGO, 2007, np.), o conceito de organização social é importante também para a compreensão da mudança social. Há elementos estruturais infiltrando-se por todo o comportamento social, e eles constituem o que tem sido, metaforicamente, chamada anatomia social, a forma de uma sociedade.

Ao antropólogo social coloca-se um problema constante, um dilema aparente – explicar a descontinuidade, e ao mesmo tempo avaliar a mudança social. A continuidade é expressa na cultura social, na trama de relações que é feita através da estabilidade de expectativas, pela validação da experiência do passado em termo de experiência similar do futuro. Isto é encontrada na organização social, a ordenação sistemática de relações sociais pelos atos de escolha e decisão. Aqui está a explicação para as variações do que tem acontecido em circunstâncias aparentemente similares no passado. O fator tempo precisa ser considerado aqui. A situação antes do exercício da escolha é diferente da posterior. Neste aspecto de estrutura social se encontra o princípio de continuidade da sociedade; no aspecto da organização esse encontra o princípio de variação ou mudança – que permite a avaliação da situação e a escolha individual, a organização que não sofre mudanças se estagna e pode vir simplesmente a desaparecer sendo engolidas pelas mais variadas formas de mudança.

7. ALGUNS FATORES PARA A MUDANÇA

Ainda contribui em alguns outros fatores para a necessidade da mudança na organização formal em si, de acordo com CHIAVENATTO, apud RODRIGO, 2007, np.):

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar a organização pessoas bem treinadas e bem motivadas;
- Aumentar a auto-estima e a satisfação das pessoas no trabalho;
- Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- Administrar e impulsionar a mudança.

Se de fato o profissional quer contribuir para o sucesso de uma organização ele necessita saber lidar com as mudanças. Mudanças sociais, políticas, culturais, tecnológicas, econômicas vem acontecendo com grande velocidade nos últimos anos e isso tudo nos traz nova visão, nos torna mais flexível e ágil.

Todos os autores são unânimes em dizer que para lidarmos melhor para vencer a resistência à mudança, o primeiro passo é preparar as pessoas antes da mudança em si. Para BOOG, (apud RODRIGO, 2007, np.), a comunicação das idéias, apresentações em grupos, memorandos, ajudam as pessoas a visualizarem a mudança com mais lógica.

Outra maneira importante é o envolvimento das pessoas, onde seus conselhos são utilizados e outro dado importante é que elas são ouvidas.

Dentre alguns fatores de motivação podem estar o dia de folga ao funcionário após um período desgastante, apoio emocional, treinamento para as novas habilidades, ou ainda propor outros benefícios.

Indicar um líder para estar à frente da equipe também é uma saída, claro que em momento algum as pessoas podem achar que estão sendo manipuladas, se não o planejamento vai por água a baixo.

Os esforços para a mudança organizacional quase sempre colidem com alguma forma de resistência humana, afirma CHIAVENATTO, apud RODRIGO, 2007, np), e que as pessoas podem mudar porque são simplesmente estimuladas ou coagidas para isso, como podem acomodar-se a mudança, habituando-se a um comportamento rotineiro cotidiano, como também pode reagir negativamente a mudança através de um comportamento de defesa para manter o *status quo* ou ainda tentar obstruir de maneira velada ou aberta qualquer tentativa de mudança dentro da empresa.

Segundo MOTTA,(apud RODRIGO, 2007, np.) procurava-se eliminar resistências pela simples tentativa de submeter às pessoas a nova ordem. Falhas na inovação eram explicadas pela inadequação tecnológica ou pela ignorância, indolência ou descaso dos funcionários. O autor nota que em um mundo que via a eficiência apenas como resultado de disciplina e esforço e ainda que hoje a resistência é considerada algo natural quanto à própria mudança. As origens das resistências nascem das percepções que cada um tem da novidade. E as causas mais comuns são:

- receio do futuro (o ser humano faz a opção pelo que lhe é familiar)
- recusa ao ônus da transição (não existe mudança sem trabalho e sacrifício)
- acomodação ao status funcional (o medo de perder o *status quo*)
- receio do passado (pessoas atingidas por fracassos anteriores na organização tornam-se cínicas e rebeldes em relação a mudanças)

As seguintes estratégias para contornar a resistência à mudança, segundo Chiavenato, 1998 (apud RODRIGO, 2007, np.) são:

- educação e comunicação – reuniões, relatórios, etc.;
- participação e envolvimento – envolver os resistentes em algum aspecto do projeto e ouvir atentamente suas sugestões
- facilitação e apoio – ajudar as pessoas a se prepararem para a mudança como treinamento, aquisição de novas habilidades, aconselhamento

- negociação e acordo – oferecer incentivos para compensar a mudança
- manipulação e cooptação – tentar influenciar e manipular as pessoas estratégicas para o grupo. Pode levar a mais resistência se as pessoas se sentirem que estão sendo induzidas
- coerção explícita ou implícita – ameaça implícita ou explícita.

Segundo o autor é um erro utilizar uma destas estratégias isoladamente. Percebe-se que a resistência à mudança é inerente ao ser humano, portanto não pode ser resolvida através da imposição e coerção, pois não se trata de rebeldia ou insubordinação. A gerencia pode esperar por alguma resistência e ainda reexaminar suas propostas de mudanças, adequando-se sempre às expectativas das pessoas envolvidas.

Na verdade, nem sempre as resistências às mudanças deverão ser enxergadas como algo negativo, pois ela pode ajudar a identificar áreas de problemas onde a mudança pode provocar dificuldades, permitindo a administração tomarem as ações corretivas antes que problemas mais sérios aconteçam.

Outro destaque é que quanto melhor o trabalho de comunicação sobre a mudança, a mesma se tornará mais aceitável e criará menos resistência.

Um processo de mudança deve contemplar o desenvolvimento do ser humano e da empresa em todos os níveis, afirma BOOG, (apud RODRIGO, 2007, np.). A empresa só se desenvolve e obtém êxito na mudança, se as pessoas que a compõem se desenvolverem, e vice-versa. Como há ligação ontológica entre esses seres, essa ligação se explicita pela existência de pontes entre eles. Essas pontes são:

- A ponte da identificação é feita entre a essência do “eu” do indivíduo e a identidade da empresa. Esse se identifica com os valores, a cultura e o caráter da empresa. Quando tem esse sentimento, o indivíduo se vê cumprindo a sua missão de vida por meio do trabalho;

- A ponte da motivação ocorre quando o indivíduo se sente bem no ambiente da empresa encontrando espaços e situações em que se percebe considerado como ser humano;
- A ponte da dedicação ocorre quando os dois fatores acima estão presentes no dia-a-dia do indivíduo (motivação/identificação).
- A ponte da segurança ocorre quando as pessoas vão trabalhar apenas pelo holerite no final do mês ou pelos benefícios materiais que a empresa oferece.

Algumas lições são tiradas de programas de mudança bem sucedidos, a primeira delas é não pular etapas e ainda sendo estas levadas em tempo considerável. Outra lição é a de que os erros críticos, em qualquer uma das etapas do processo têm um efeito devastador.

Sem contar com o apoio de uma forte liderança que conduza o programa, o mesmo não vai adiante, pois sem motivação as pessoas não colaboram e o processo pára.

Outro dado importante que contribui para o fracasso é com relação ao chefe, quando o mesmo se recusa a mudar e faz exigências incoerentes com o programa, ou ainda quando não acredita que a organização precisa de transformação.

Um fato levado em consideração para obter o sucesso da mudança é distinguir com objetividade a visão da empresa. A visão diz algo que ajuda a iluminar em que direção a empresa deve ir, qual o rumo. Em exemplos de mudanças fracassadas é comum encontrarmos muitas diretrizes, programas, mas nenhuma visão.

Esclarecem os autores CHAMPY e NOHRIA,(apud RODRIGO, 2007, np.) que os grupos podem participar do processo de mudança em pelo menos três perspectivas diferentes, a saber: o grupo como instrumento de mudança; o grupo como meta de mudança; o grupo como agente de mudança.

Com relação à primeira perspectiva o grupo aparece como fonte de influência sobre seus membros, sendo assim, os esforços para mudar o comportamento pode encontrar apoio ou resistência do grupo sobre a equipe.

São cinco princípios que explicam o grupo como instrumento de mudança. São eles:

“Para que o grupo seja usado eficazmente como instrumento de mudança, as pessoas que devem mudar e aquelas que devem exercer sua influência na mudança precisam ter sentimento intenso de pertencer ao grupo”.

“O grupo será tão mais atraente para seus membros quanto maior for à influência que exerça sobre eles”.

“Nas tentativas de mudar atitudes, valores ou comportamento, quanto mais relevantes esses forem para atrair o grupo , tanto maior será a influência que o grupo exercerá sobre eles”.

“Quanto maior for o prestígio de um membro do grupo aos olhos de outros membros, tanto maior a influência que ele pode exercer”.

“Os esforços para mudar indivíduo ou partes de um grupo que tenham por objetivo desviá-los das normas do grupo encontrarão forte resistência”.

Já falando sobre a segunda perspectiva temos que o grupo como meta de mudança de acordo com CHIAVENATO, apud RODRIGO, 2007, np.) entende que mudar o comportamento de indivíduos, pode-se tornar necessário mudar os padrões do grupo, seu estilo de liderança, seu ambiente emotivo etc.

São três princípios que definem o grupo como meta de mudança:

“Podemos provocar forte pressão para mudança no grupo, criando em seus membros uma consciência comum da necessidade de mudança, de modo que a fonte de pressão venha a situar-se dentro do grupo”.

“As informações referentes à necessidade de mudar, os planos de mudança e as conseqüências da mudança devem ser compartilhado por todas as pessoas importantes do grupo”.

“Mudanças numa das partes do grupo provocam tensões nas outras partes, que podem ser reduzidas somente pela eliminação da mudança ou por reajustes nas outras partes”.

Sob a ótica da terceira perspectiva que é o grupo como agente de mudança podemos dizer que certas mudanças de comportamento podem ser provocadas somente por meio de esforços organizacionais de grupos que atuem como agentes de mudanças.

A resistência à mudança é um fenômeno geral dos organismos sociais, assim definido por KOTLER, (apud RODRIGO, 2007, np.). Pode ser esquematizada como uma lei de ação e reação: toda ação tende a provocar uma reação que visa a anular os seus efeitos.

Há pouco tempo a indústria desenvolveu suas características essenciais: a complexidade organizacional e a necessidade de uma adaptação a uma mudança permanente, ou seja, a mudança permanente leva a uma complexidade crescente e esta provoca novas mudanças. Dentro dessa ótica, visualiza-se uma resposta sempre renovada a novas mudanças por novas modalidades de ação e de comportamento.

Falando sobre o prisma mudança como sendo um princípio para a competitividade, CARDOSO, apud RODRIGO, 2007, np., enfatiza que muitos estudos mostram que a competição entre grupos ou entre indivíduos dá lugar a maior despendida de esforço do que quando o elemento competitivo está ausente.

Na nossa cultura, os indivíduos se doam mais, trabalham com afinco quando em competição do que quando o fazem por si sós, sem nenhum pensamento de rivalidade. Na verdade a competição fornece motivação para brilhar e alcançar um prêmio.

8.A BUROCRACIA NOS ÓRGÃOS PÚBLICOS

O que significa? De acordo com o mini dicionário Luft:

- Administração Pública por hierarquia de funcionário.
- Qualquer sistema de administração em que assuntos são tratados por escrito e dependem da assinatura de vários funcionários.
- A classe dos funcionários públicos, especialmente secretários de Estado.
- (deprec.) Administração com excesso de formalidades, papelada, etc.

Então quando se fala em serviço público é a palavra burocracia que vem à tona, não tem jeito. Este termo distorcido ao longo dos tempos sempre foi utilizado e acaba por envolver todos os funcionários públicos de maneira pejorativa.

Em seu artigo, Edinaldo Marques declara que na linguagem comum a burocracia assume o sinônimo de excesso de normas e regulamentos, limitação da iniciativa, desperdício de recursos e ineficiência generalizados dos organismos estatais e privados.

Marques diz ainda que reconhece a necessidade de burocracia, mas, que o apego exagerado às normas e regulamentos, o excesso de formalismo e a resistência às mudanças é que dificultam o cumprimento do papel do administrador. É isto que precisa ser combatido. Será que o excesso de burocracia é uma forma de defesa das pessoas para justificarem uma demora na tramitação de processos?

Sabemos que na esfera pública existem mais normas que na privada, porém, isso jamais deveria justificar tantos atrasos para uma simples tramitação de processo administrativo. Infelizmente a forma de pensar, falta de vontade, falta de coragem de correr riscos, medo ou insegurança de algumas pessoas que estão dentro dos órgãos públicos contribuem demais para que isso aconteça e a “fama” negativa de que o funcionário público não trabalha, cada vez aumenta mais.

Para combater esse mal , de acordo com Marques, é preciso aproveitar mais o potencial das pessoas que compõem os diversos órgãos, exercerem uma liderança inspiradora, quebrar paradigmas, dar maior atenção às pessoas para que experimentem e usem toda a criatividade. É dessa forma que se promove uma verdadeira desburocratização.

Ainda de acordo com Edinaldo Marques, quando se quer, mesmo no serviço público, as coisas acontecem em tempo recorde. E podem ser feitas obedecendo às leis e normas, que regulamentam a coisa pública. Pode dar um pouco mais de trabalho do que na iniciativa privada, porém, nada que justifique tanto desperdício de tempo.

Finalizando seu artigo, Marques é enfático e diz que a burocracia nos órgãos públicos e até mesmo nas empresas privadas é, e sempre será, necessária. O problema mesmo é o excesso da burocracia. E, quando isto ocorre, aí deixa de ser burocracia para se chamar “burrocracia”.

9.MUDANÇA NO SETOR PÚBLICO

Falando mais sobre mudança organizacional no setor público estaremos divulgando um estudo sobre o impacto das mudanças instituídas pelo Governo do Estado de Minas Gerais numa instituição pública Estadual.

Na verdade o trabalho desenvolvido por Rosan Costa Chaves e Antônio Luiz Marques tem como objetivo abranger o impacto das recentes transformações da gestão mineira, sob o nome de “Choque de Gestão”. Para alcançar os objetivos, foi realizado um estudo de caso numa Organização Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, utilizando-se metodologia de pesquisa qualitativa e quantitativa, viabilizada por meio de análise de conteúdo e estatística descritiva.

Rosan Chaves e Antônio Marques explicam que a organização pesquisada tem natureza autárquica e passou por mudanças nos últimos dois anos, reflexo do Choque de Gestão do Governo do Estado. Enfatiza que as mudanças ocorreram a nível estrutural, sem a preocupação de mudar as pessoas, sob um enfoque mecanicista, o que levou a falta de mudança real na maioria das práticas de trabalho. Além disso houve pequena participação do servidor no planejamento das mudanças, levando à falta de legitimidade do seu processo, o que pode ter resultado em tentativas de manutenção do *status quo*.

Desde a década de 1980, dizem que a gestão pública passa por um intenso processo de transformação sob influência principal da redemocratização do país e da Reforma do Estado, porém, ainda há pouca compreensão a respeito de sua dinâmica de mudança, segundo BORENSTEIN e CUNHA, (apud CHAVES e MARQUES, 2006, pg.1).

Já XAVIER e DIAS, (apud CHAVES e MARQUES, 2006, pg.2) salientam que a gestão pública não está isenta de pressão por mudança com vistas ao alcance de maior capacidade competitiva e ao aumento da eficiência, implicando mudanças organizacionais que possibilitem agilidade e diminuição da complexidade burocrática na implantação de novas estratégias.

De acordo com os autores para compreender a dinâmica da mudança no Setor Público, é preciso compreender a lógica que orienta suas mudanças e suas características culturais que podem levá-lo a resistir às mudanças. A presente discussão sobre o Setor Público abrangerá também a apresentação das principais reformas da administração pública brasileira culminando em uma breve caracterização da atual reforma que o Estado de Minas Gerais vem passando, para alcançar a compreensão do contexto de mudança na organização pesquisada.

As organizações públicas também devem acompanhar as demandas desse cenário cada vez mais competitivo, mediante o aumento da sua eficiência, o que implica mudanças organizacionais que possibilitem agilidade e diminuição da complexidade burocrática na implementação de ações estratégicas, explicam XAVIER e DIAS, (apud CHAVES e MARQUES, 2006, pg.2).

Segundo WOOD, (apud CHAVES e MARQUES, 2006, pg.2), analisando o histórico de mudanças no Setor Público no Brasil, é possível, identificar como principal abordagem a mecanicista, que tem como foco a mudança estrutural e os procedimentos administrativos. As mudanças ocorrem, geralmente, com a criação ou supressão de cargos, órgãos e procedimentos. A limitação e simplicidade do foco de análise levam, geralmente, ao fracasso das mudanças em relação aos seus objetivos.

Além disso, SOUZA, (apud CHAVES e MARQUES, 2006, pg.2), afirma que as reformas administrativas no Setor Público no Brasil têm tido outra característica comum: os comportamentos humanos não são levados em consideração no planejamento de mudança.

Outro ponto crítico em relação às mudanças no Setor Público, de acordo BEATRIZ e MACHADO DA SILVA ,(apud CHAVES e MARQUES, 2006, pg.2), refere-se à questão da continuidade e descontinuidade administrativa, que implica desde mudanças nas prioridades setoriais de investimento, até mudanças na estrutura organizacional, interrupção e retomada de obras e serviços, tomadas de decisões e implementação de programas e projetos, substituição e transferência de funcionários de cargos de confiança,

eliminação de projetos em andamento e retirada do legislativo de projetos de lei encaminhados pela administração anterior, com o objetivo de demarcar a nova gestão governamental, entre outros.

A partir das mudanças dos projetos políticos dos governantes eleitos, surge a necessidade de sucessivas adaptações, gerando a conotação de que cada governante deve reinventar o aparelho estatal mais adequado aos seus propósitos políticos, comentam BEATRIZ e MACHADO DA SILVA, (apud CHAVES e MARQUES, 2006, pg.2), e finalizam que isso leva a que a burocracia desenvolva comportamentos que tendam a se ajustar mais aos seus interesses do que a decisão política que os afeta.

As organizações públicas costumam ser refratárias às mudanças, uma vez que elas podem colocar em risco as posições ocupadas no seu interior e no seu cotidiano, declara JUNQUEIRA, (apud CHAVES e MARQUES, 2006, pg.2). Os órgãos públicos costumam querer continuar fazendo o que fazem há anos, tenha a necessidade de esse serviço ser mudado ou não. Para o alcance da mudança, é necessário a mobilização e comprometimento de pelo menos parte dos funcionários, pois o novo formato organizacional pode contrariar o interesse de grupos, no interior ou fora da organização.

Uma frase sempre repetida entre os funcionários públicos que resume bem o que foi dito é que no Estado nada se cria, tudo se copia. Em outras palavras para que tentar mudar algo, vai continuar do jeito que está e quando não souber fazer, copia. É muito triste ouvir isso, mas, infelizmente é o que sempre foi dito.

Outra frase de impacto dentro das repartições é aquela famosa: em time que está ganhando, não se mexe. É muito cômodo não mudar nada, para quê?

O velho e o novo impactam no processo de mudança no Brasil, na medida em que as forças de permanência e de avanço atuam fortemente. Como ainda não houve nenhuma mudança radical na cultura do Setor Público, o passado se impõe ao presente sob várias formas, condicionando-o. O patrimonialismo e a burocracia são os maiores complicadores do processo de modernização, levando à centralização, autoritarismo, distância do serviço público à

população e ineficiência, diz enfaticamente Brasil, 1995 (apud CHAVES e MARQUES, 2006, pg.3).

Aí que entram as falas dos mais antigos funcionários públicos: “não mude isso, sempre deu certo assim”. “Vai por mim, deixa tudo como está”. “Você vai ver o resultado negativo se tentar mudar isso”, etc.

O “jogo de cintura”, esperteza, influência pessoal e compreensão em relação à incompetência alheia sempre foram os indicadores de poder no Brasil, onde “ajeitar”, e não empreender, é a regra. E o que é mais grave, segundo o autor, CARBONI, (apud CHAVES e MARQUES, 2006, pg.3), é que a cultura brasileira não está madura o suficiente para fugir a esse tipo de tradição. A seqüência de reformar produziu uma dinâmica perversa e ineficaz, que se transformou em sentimento de descrença e frustração em relação à máquina pública.

Ainda segundo PENENGO, (apud CHAVES e MARQUES, 2006, pg.4), a cultura organizacional predominante na gestão pública está fortemente baseada no modelo tradicional, prevalecendo estruturas piramidais, clientelismo, traço autoritário, rigidez, falta de estímulo à inovação, políticas de pessoal obsoletas, visão antiquada do trabalho do gerente e burocratização.

“A fim de alcançar maior eficiência, melhorar a qualidade de serviços públicos, flexibilizarem procedimentos e substituir os controles formais por controles de resultados por meio dos contratos gestão”, segundo PIETRO, (apud CHAVES e MARQUES, 2006, pg.4), esse seria o plano de Minas que estava baseado na substituição da administração pública burocrática e patrimonialista pela gerencial. Essa substituição seria, evidentemente, parcial, sendo mantidas algumas características importantes, principalmente para combater a corrupção e o nepotismo.

Ainda segundo PIETRO, (apud CHAVES e MARQUES, 2006, pg.4), entre elas destacam-se: seleção por critérios de mérito; sistema estruturado de remuneração para os servidores públicos, com a organização em carreira; avaliação de desempenho como critério para alcançar estabilidade após o

estágio probatório e como instrumento de perda do cargo pelo servidor estável.

Com um quadro muito crítico, o estado de Minas estava vivendo uma das piores fases, com grandes déficits orçamentários, além de um crescimento vegetativo da folha de pagamento e a grande maioria dos servidores completamente desanimados e desmotivados, apresentando resultados estagnados ou com baixa capacidade.

Então, como o próprio nome diz “Choque de Gestão” (implantado em 2006) chegou para dar uma reviravolta na situação com a efetivação das ações que permitissem a reversão do quadro de “coma”, trazendo redução de despesas, reorganização e modernização do aparato institucional do Estado, além de novos modelos de gestão.

Muitos entrevistados, de acordo com Rosan Chaves e Luiz Marques, reconheceram a necessidade da mudança, mas, acharam que a mudança foi feita de forma muito rápida e sem considerar o ponto de vista humano, como a maioria das mudanças no Setor Público, gerando insegurança e confusão. Ainda segundo os autores do estudo, muitas vezes, o servidor não foi contra a mudança em si, mas, na maneira como ela foi implementada. Eles já sabiam de rumores de que haveria uma mudança estrutural, mas, não sabiam a sua amplitude e não tiveram tempo para se preparar.

Outra linha da entrevista mostrou que para muitos servidores, a entrada de pessoas de fora serve apenas como instrumento de apadrinhamento político, demonstrando haver vestígios de uma cultura patrimonialista no serviço público.

A terceira mudança mais lembrada pelos servidores (14%) inclui qualquer uma que gerasse diminuição da remuneração bruta total ou de direitos financeiros adquiridos. As perdas financeiras geraram grande revolta nos servidores da organização, pois muitos dos direitos “já adquiridos” por eles foram cortados repentinamente. Muitos servidores adoeceram porque perderam cargos comissionados e outros tentaram a todo custo manter a sua posição anterior.

Um ponto positivo da mudança é que apesar da grande revolta de parte dos servidores pelas perdas financeiras, houve reconhecimento de que as regalias na organização eram muitas e que os cortes são reflexos disso.

Ocupando o quinto lugar no ranking das mudanças, destacamos as da Administração (8%) e as Outras Mudanças (8%). As relacionadas à Administração são faltas de estabilidade administrativa da organização, gerada pela mudança de seis presidentes nos dois últimos anos. É uma questão importante das mudanças no Setor Público, a descontinuidade administrativa, a falta de planejamento estratégico e de metas.

Com 7% seguem as Mudanças no Sistema de Controle de Horários, que foram reflexo de maior rigidez e controle dos horários dos servidores. Esse tema foi tratado como um “retrocesso”, uma vez que a tendência empresarial (mesmo em 2006) é de flexibilização dos horários.

Mudanças Comportamentais e Motivacionais estiveram em oitavo lugar com os itens: capacitação individual dos servidores, valorizando o trabalho de cada servidor, muitas exigências para a realização do trabalho, valorização dos profissionais formados, diminuição do rendimento do trabalho, desvalorização dos funcionários, desmotivação, descrença e falta de perspectiva, falta de respeito com os funcionários, medo quanto ao futuro, desestímulo geral dos colegas, falta de estimulação para “crescer” dentro da empresa, isolamento.

Conflitos Interpessoais ocupa a nona posição com 2% das respostas, inclui os itens como: falta de união dos colegas, fofocas, invejas, os colegas ficam encostando serviço, os mais novos da organização não gostam de trabalhar, pouco diálogo, muitos conflitos, cada um vive mergulhado no egoísmo e não têm nenhuma compaixão, coleguismo ou respeito pelo outro.

Concluindo podemos dizer que apesar da profundidade das mudanças, a sua maioria não foi acompanhada da necessidade de adquirir novos métodos de trabalho e, quando havia essa necessidade, a organização não forneceu o treinamento adequado.

Como já foi dito, segundo BRASIL e WOOD, (apud CHAVES e MARQUES, 2006, pg.14), nota-se que as mudanças ocorreram em nível estrutural, sem a preocupação de mudar as pessoas, sob um enfoque mecanicista. Outro ponto crítico em relação às mudanças no setor público e que foi confirmado nessa pesquisa é a falta de participação do servidor no seu planejamento.

Conforme ressalta CARBONI, (apud CHAVES e MARQUES, 2006, pg.14), a falta de efetiva participação dos funcionários na formulação da mudança, não levou à legitimidade do seu processo e pode ter gerado sentimentos de rejeição, hostilidade e descrença em relação à mudança, resultando em tentativas de manutenção do *status quo*.

Conseqüentemente essa falta de legitimidade leva a uma falta de foco na leitura da mudança e à sua subjugação.

Alguns autores apontam que a tendência das mudanças no setor público é no sentido de aumentar a sua eficiência e de se voltar para as necessidades do cliente. O que se observou nas entrevistas é que esse discurso não foi para a prática, havendo grande piora no atendimento aos clientes da organização.

10.MUDANÇA NO BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – ESTUDO DE CASO

Outro exemplo de estudo de caso sobre mudança organizacional será descrito a seguir e aconteceu no Banrisul – Banco do Estado do Rio Grande do Sul, artigo publicado por Aline de Vasconcellos Borges, em 23 de maio de 2008.

De acordo com Aline Borges, constatou-se grande melhora em geral dos serviços internos com a implantação do novo sistema de informação, e uma resistência acentuada dos funcionários no início, o que hoje (2008) é quase inexpressivo.

O presente estudo tem por objetivo exibir como uma empresa age para se adaptar ao novo cenário de tecnologias novas a cada instante, como decide, cria, implanta e lida com as mudanças.

Outro ponto abordado, segundo Aline Borges é com relação ao fator humano-pessoas – e suas reações, as mais diversas possíveis, quando se fala em mudança. E não tem milagre que mude isso, quando o assunto é mudança, a primeira reação das pessoas é resistir, pois é da natureza humana ir contra algo novo, desconhecido; porém, quando se trata de inovação não se pode deixar que esse tipo de problema atrapalhe o desempenho da mesma.

A gestão de mudanças envolve cinco momentos diferentes, segundo MOCSÁNY, (apud BORGES, 2008, np): primeiro deve-se constatar a necessidade; segundo, é preciso definir uma mudança que satisfaça a necessidade atual e estabelecer como será depois de implementada, terceiro, é necessário identificar os impactos que vão ser gerados pela mudança desejada, quarto, preparar um planejamento de como será executada a mudança e quinto, implementar e trabalhar para consolidar as propostas.

Analisando a organização em questão, foram utilizados questionários como suporte na pesquisa. Foram aplicados a gestores e funcionários para que as opiniões de ambos os lados envolvidos fossem registradas.

O artigo de Aline Borges diz ainda que o Banco Banrisul resolveu mudar um de seus sistemas de informação para melhorar gradativamente os processos

existentes, viabilizar as tecnologias para todos, simplificar o trabalho, ter melhorias como retorno, manter os cargos das pessoas sem que ninguém fosse prejudicado, mas, tornando cada um mais eficiente e com isso alcançar um baixo risco de fracasso e perturbações.

Com o crescimento da organização, a diretoria do banco e os técnicos de Tecnologia da Informação solicitaram uma consultoria especializada; a qual em conjunto com os técnicos do banco desenvolveu o novo sistema de forma que as demandas das agências fossem atendidas. O sistema está em uso desde julho de 2006 e levou cerca de dois anos entre criação e implantação, sendo aperfeiçoado sempre que necessário.

Uma fase importante para que o novo Programa de certo é a forma de divulgação e demonstração de seu funcionamento, como esclarece a autora do artigo, no lançamento do novo sistema os gerentes das agências foram convocados para uma reunião na qual foram apresentados ao novo produto, e puderam aprender como funcionaria, a partir daí foi implantado o sistema em toda a rede do banco, e manuais foram distribuídos aos funcionários, junto com vídeos explicativos e instruções normativas que estão sempre disponíveis nos sistemas internos do banco, bem como na intranet.

Quando perguntados sobre as necessidades anteriores atendidas e as vantagens geradas pelo sistema, tanto funcionários como gestores foram unânimes ao afirmar que ganharam agilidade e qualidade nas informações com maior detalhamento e com acesso reduzido de janelas, o que facilita a navegação no mesmo; também se percebeu maior agilidade nas operações de crédito, muito importantes na agência, e a interligação entre outros sistemas e o atual, o que facilita o trabalho interno.

É evidente que como qualquer mudança, esta não teve só fatores positivos, além da inicial resistência dos funcionários, o sistema no princípio era lento e apresentava falhas na integração das informações e na própria rede, fato que atualmente vem sendo corrigido e aperfeiçoado constantemente.

Como um último ponto ainda foi analisado na pesquisa como os gestores lidaram com seu capital humano quanto à resistência à mudança. Do ponto de

vista dos subordinados, os superiores lidaram com a situação passando informações na medida do possível para sanar as dúvidas e fazendo uso do departamento de TI para dar suporte aos funcionários que tinham dúvidas; os próprios funcionários afirmam que com o tempo as reclamações foram diminuindo conforme o sistema foi sendo absorvido. Na visão dos gestores, cada caso foi estudado e tratado de maneira que na hora parecia mais adequada, junto com treinamentos via intranet, e com muita paciência e colaboração mostrando aos funcionários que eles estavam na mesma situação, visto que também lidam com o sistema diariamente, assim a aceitação foi mais tranquila e os problemas foram se resolvendo.

Concluindo, Aline Borges declara que a escolha por mudança do sistema foi uma decisão necessária e acertada por parte da Instituição, esta, apesar de enfrentar diversos tipos de problemas, inclusive a resistência dos próprios funcionários, soube contornar e mostrar o lado positivo da situação para todos. Além de ter melhorado as rotinas da empresa e dos funcionários, o novo sistema melhorou também a imagem da empresa perante o público que esta atende, pois o atendimento é feito mais rápido e há mais opções de auto-atendimento à disposição dos clientes.

Aline finaliza dizendo que a instituição não encontra problemas significantes com seu novo sistema, e pode-se afirmar que os resultados obtidos desta mudança foram e continuam sendo satisfatórios, e os empecilhos enfrentados valeram à pena, pois a imagem da empresa vem se fortalecendo sempre, cumprindo com um dos objetivos que levaram a correr os riscos dessa mudança.

11. UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA PRIVADA

Mais um modelo de mudança e suas conseqüências descritas no artigo: “A contextualização da resistência à mudança na cultura, nas relações de poder e no clima organizacional”. Para tanto, realizou-se um estudo de caso na empresa “Papelório” no qual se adotou uma pesquisa com enfoque qualitativo.

Os entrevistados, tantos do nível gerencial, quanto do nível operacional admitiram que há um bom gerenciamento das mudanças, principalmente através de treinamentos, integração, benefícios, reuniões, etc. No entanto existe resistência com relação a terceirização e reengenharia. E o efeito disso é a alteração da percepção e sentimentos dos funcionários com a empresa.

A cultura inicia-se com a imposição dos valores através da liderança sobre os grupos e a partir da receptividade desses valores, o gerenciamento se torna mais acessível e definirá gerações posteriores, cita SCHEIN, (apud SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010, pg.3). As técnicas de gerenciamento de mudança são grandes fracassos, e as explicações recorrentes para essas falhas são inadequadas. Para GREY, (apud SEGET, 2010,pg.3), a resistência é uma desculpa do gerenciamento imperfeito.

Já HERNANDEZ e CALDAS, (apud SEGET, 2010, pg.3), alertam para o fato de que as resistências às mudanças podem surgir, mediante uma inadequação nos processos estruturais das organizações que são implantados para essa mudança.

Também pensando na mesma linha, FEUERSCHUTTER, (apud SEGET, 2010, pg.3), afirma que grande parte dos estudos de mudança organizacional ocorre sob uma abordagem mecanicista, destacando a tecnologia, o tamanho e a estrutura da organização.

No conceito à visão mecanicista, HERNANDEZ e CALDAS,(apud SEGET, 2010, pg.3), vêm propor o modelo de resistência individual à mudança, e visa enfatizar que a cada indivíduo, há uma correspondência em sua percepção individual daquilo que existe ou acontece ao seu redor, e como conseqüência, as suas ações e reações, estariam baseadas na realidade percebida e não

necessariamente na realidade objetiva dos fatos e acontecimentos. Como cada ator social exhibe padrões de comportamentos diferentes, é neste cenário que as percepções individuais acontecem.

Todos sabem que os padrões culturais, os valores e os padrões políticos encontram-se na estrutura organizacional e são relativos aos interesses dos grupos que podem ser transformados durante um processo de mudança. Segundo MEYERSON e MARTIN, (apud SEGET, 2010, pg.3), pressupõe-se o surgimento de divergências entre as subculturas gerando manifestações de aceitação ou de resistências aos novos objetivos propostos.

A mudança cultural seja sustentada por formas que espelham a realidade da empresa para que os indivíduos sintam-se motivados e comprometidos com os objetivos propostos, caso isso não ocorra, sempre haverá resistência dos indivíduos impostos ao processo, menciona VERGARA e PINTO, (apud SEGET, 2010, pg.4).

Tentativas fracassadas é o resultado de realização de mudança de cultura sem que haja a devida preocupação em ajustá-la a realidade da organização na qual está inserida, na visão de MOSCOVICI, (apud SEGET, 2010, pg.4).

A necessidade de encontrar uma direção comum dos membros da organização em torno dos mesmos objetivos de uma estrutura, ou estudos de seleção, atração e fricção entre os membros para homogeneizar cenários, explica a influência do clima num processo de mudança da empresa, origens destacadas por SCHNEIDER e REICHERS, (apud SEGET, 2010, pg.6).

Ainda segundo os autores no clima psicológico são estudadas as características e percepções do indivíduo enquanto o clima organizacional trata das características e percepções dentro de um contexto generalizado.

As mudanças na empresa “Papelório” aconteceram mais na ordem estrutural e tecnológica e o artigo procurou abranger como a resistência à mudança é contextualizada nas relações de cultura, clima e poder.

É importante enfatizar que a empresa sempre teve como objetivo minimizar os impactos negativos que poderiam surgir no decorrer do processo de mudança.

Com isso, fizeram uso dos poderes tratados por GALBRAITER, (apud SEGET, 2010, pg.12): poder compensatório (para alinhar objetivo da empresa terceira com o objetivo da empresa papelório); poder condigno (quando houve processo de adequação às mudanças); bem como o poder condicionado (quando a empresa fez o funcionário acreditar que a mudança era algo positivo e proporcionava uma oportunidade para o seu crescimento profissional).

Destacamos que sentimentos como medo, angústia, apreensão, insegurança estavam presentes no processo de terceirização que abrangeu toda a área de manutenção. Este com certeza foi o momento mais marcante para os funcionários da empresa.

12.SIMPLIFICANDO A RELAÇÃO DO ESTADO

“Desburocratização no Espírito Santo: simplificando a relação do Estado com cidadãos e empresas”. Como já mencionado, o tema burocracia é uma característica cultural enraizada no serviço público e o processo de mudança exige, além do esforço contínuo, vontade política, comprometimento interno através do funcionamento matricial do governo e participação da sociedade, num modelo de governança social inovador, nunca esquecendo que o foco principal de atuação do Estado é “servir ao público”, enfatiza Nara Falqueto Caliman, autora do Programa.

Nara Caliman esclarece que o Programa Estadual de Desburocratização no Espírito Santo visa melhorar o relacionamento do Estado com cidadãos e empresas pela redução da burocracia e clareza nas informações, com foco na eliminação de exigências documentais desnecessárias e nas origens culturais da burocracia.

O Programa proporciona participação, transparência e controle social graças à montagem da estrutura de governança de forma participativa. Estão envolvidas quatro instâncias nos níveis estratégicos e táticos de todos os órgãos do Executivo Estadual, além de um conselho consultivo com representantes da iniciativa privada e sociedade civil.

Importante lembrar, que de acordo com a autora: a gestão participativa e descentralizada é um importante instrumento para o sucesso do programa, pois gera comprometimento devido ao envolvimento direto com a concepção e construção de ações.

Nas considerações finais do Programa fica claro que o envolvimento de representantes que têm como atribuição sugerir, opinar e deliberar contribui na implementação das medidas simplificadoras propostas. A atuação conjunta e articulada facilita a proximidade com as áreas de atendimento ao usuário, a cobertura às particularidades de cada serviço e uma melhor execução.

Através da resistência cultural interna há dificuldades no desenvolvimento do Programa. Sendo necessário manter a vigilância e atenção, acompanhamento

das estratégias, além de investimento permanente em mudança de comportamento para manter e aprimorar a conduta dos servidores.

13. A MUDANÇA E SUAS POSSÍVEIS RESULTANTES POSITIVAS

A pesquisa “Os fatores de resistência a mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas”: um estudo de caso na Indústria de Calçados Bibi do município de Cruz das Almas – Bahia - foi elaborada por Jefferson David Araujo Sales e Patrícia Katiana da Silva, possui uma abordagem quantitativa, e voltada para a interpretação da realidade.

O trabalho enfoca que nem sempre a mudança é negativa e procura demonstrar resultados positivos. Na verdade, o ponto de vista é exatamente quebrar o paradigma de que a resistência é negativa e que é sempre prejudicial à organização, destacando os pontos positivos da resistência, bem como as vantagens para a empresa e seus colaboradores.

Vamos conhecer um pouco mais da empresa: o Recôncavo Baiano tem se desenvolvido por diversos fatores sendo um deles a instalação de empresas na região, como a Calçados Bibi Nordeste Ltda., situada na cidade de Cruz das Almas. A empresa conta com aproximadamente 940 colaboradores diretos, com uma produção diária de cerca de 8 mil pares de calçados infantis destinados à faixa etária do 0 aos 12 anos. A Calçados Bibi tem como visão “tornar-se uma marca mundial, estando presente em todos os continentes”, sendo que atualmente já exporta mais de 60 países com marca e design próprios.

A pesquisa levantou os tipos de mudanças e a maneira de implantação. Também foi verificado as reações das pessoas e a resistência.

Que as pessoas tendem a resistir, isso já é fato. O problema está em como lidar com a resistência e se esta poderá impedir que um processo bem planejado e implantado de mudanças aconteça.

[...] um padrão bastante comum entre as pessoas é que a maioria delas associa mudanças a perdas e quando isso acontece, fica claro por que existe resistência às mudanças. Existe até um componente biológico na resistência. O que o corpo faz quando recebe um transplante de coração? Mesmo que esse coração novo e saudável signifique a diferença entre a vida e a morte do corpo tenta rejeitá-lo (ou seja, resistir a essa mudança), optando pela manutenção do coração velho e doente. Se a mudança está associada a perda, as pessoas só a aceitarão se duas coisas forem

mostradas a elas: primeiro que haja uma necessidade de mudança (senão a organização poderá morrer); segundo, que haja um ganho para o indivíduo afetado pela mudança. Em outras palavras deve haver um OQEGCI (o que eu ganho com isso), para que o indivíduo seja um apoiador da mudança. (Eckes apud Arient et al, 2005, p.84)

Segundo o autor, as tentativas de mudança geralmente se desenvolvem em um campo de forças que atuam em vários sentidos, sendo que estas podem favorecer o processo de mudanças ou gerar resistência a elas, ou seja:

As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio. (Lewin apud Fernandez e Caldas, 2001, p.33).

Estaremos vivenciando que nem sempre a resistência é o grande problema da mudança organizacional, podemos acreditar que irão vir à tona aspectos positivos mesmo diante da resistência das pessoas à implantação das mudanças.

A seguir vários fatores que levam as pessoas a resistirem, conforme quadro 1:

Quadro 1 – Fatores Motivadores de Resistências

AUTOR	CARACTERÍSTICAS
TOOLE (apud BOYETT, 1999, p.65)	33 hipóteses para explicar por que as pessoas resistem às mudanças: homeostase, <i>stare decisis</i> , inércia, satisfação, falta de amadurecimento, medo, interesse pessoal, falta de autoconfiança, choque do futuro, futilidade, falta de conhecimento, natureza humana, ceticismo, rebeldia, genialidade individual versus mediocridade do grupo, ego, pensamento de curto prazo, miopia, sonambulismo, cegueira temporária, fantasia coletiva, condicionamento chauvinista, falácia da exceção, ideologia, institucionalismo, “a natureza não evolui aos saltos”., retidão dos poderosos, “na mudança não existe maioria”, determinismo, crença na ciência, hábito, despotismo do hábito, insensatez humana.
Kotter e Schlesinger (apud HAMPTON, 1992,	Estudaram inúmeras mudanças empresariais e encontraram quatro causas comuns de resistência: egoísmo provinciano, má compreensão e falta de confiança, avaliações diferentes, baixa tolerância à mudança.

p.570)	
Motta (apud MOURA, 2002, p.40	Aponta alguns fatores que podem levar a resistência à mudança: receio do futuro, recusa ao ônus da transição, acomodação ao status funcional, acomodam-se aos seus direitos e conveniências, receio do passado.
Robbins (2002, p.533)	Identificou as principais fontes para a resistência organizacional: inércia estrutural, foco limitado da mudança, inércia de grupo, ameaça à especialização, ameaça às relações de poder estabelecidas, ameaça das alocações de recursos estabelecidas.

Fonte: Dados da pesquisa – Autores: Jefferson David Araujo Sales e Patrícia Katiana da Silva

Haverá possibilidade de encontrar aspectos positivos na resistência às mudanças?

Waddell e Sohal (apud CHU, 2003, p.4) acreditam que sim e ilustram alguns destes aspectos:

1. A resistência a mudanças pode possuir papel crucial ao influenciar a organização em direção à estabilidade, podendo ser fator mediador entre necessidade de mudança e estabilidade, evitando o excesso;
2. A resistência pode apontar aspectos de mudança que podem ser inapropriados, mal planejados ou que sejam prejudiciais à organização;
3. A resistência traz um influxo de energia à organização podendo aflorar aspectos motivacionais e energéticos, tão necessários para a implementação de transformações;
4. Propulsiona a busca por métodos alternativos para tentar homogeneizar os conflitos existentes, tornando-se importante fonte de inovação;
5. Funciona como um alerta de perigo da conformidade nas decisões em grupo e enfatiza a necessidade de debates para melhores e mais adequadas soluções.

A mudança tem que ser altamente avaliada, segundo Seldin, (apud Sales e Silva, 2010), para que possa haver justificativas plausíveis ao seu acontecimento, identificando-se a necessidade da mesma, implicando em menor resistência, já que esta se faz útil e necessária.

Já na visão de Hernandez e Caldas (2001, p.37), surgem alguns pressupostos e contra pressupostos para a avaliação da resistência a mudanças, expostas no Quadro a seguir:

Quadro 2 – Pressupostos e contra-pressupostos de Hernandez e Caldas (2001).

Pressupostos	Contra-pressupostos
<ul style="list-style-type: none"> • A resistência a mudança é um “fato da vida” e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência é escassa/somente acontecerá em circunstâncias excepcionais; • Ao tentar preveni-la os agentes de mudança acabam contribuindo para a sua ocorrência e agravamento; • A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.
<ul style="list-style-type: none"> • A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência é um fenômeno saudável e contributivo; • A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudanças fracassados ou inadequadamente desenhados.
<ul style="list-style-type: none"> • Os seres humanos são naturalmente resistentes às mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> • Os seres humanos resistem a perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.
<ul style="list-style-type: none"> • Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência – quando ocorre – pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança e empregados (derivado da proposição original de Lewin).
<ul style="list-style-type: none"> • A resistência a mudança é 	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência é tanto individual quanto coletiva – a resistência vai variar de uma pessoa para a outra,

fenômeno grupal/coletivo	em função de muitos fatores situacionais e de percepção.
--------------------------	--

Fonte: ERA – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2001

Para os estudiosos está muito longe de se chegar a uma conclusão fechada sobre o assunto. A discussão sobre Resistência não está perto de acabar, pelo contrário, uma vez que ainda se desconhece suas verdadeiras causas e essência.

Mostrando um pouco o resultado da pesquisa realizada na empresa Calçados Bibi sobre como são implementadas mudanças, quais são as reações das pessoas e se há resistência : cerca de 96% dos líderes e 85% dos colaboradores operacionais concorda com a afirmativa de que quando as pessoas estão bem informadas, o processo torna-se mais fácil e mais confiável, comprovando a afirmação de que a comunicação tem fundamental importância ao processo de transformação.

Apesar da visão tradicionalista sobre resistência as pesquisas mostraram que as pessoas, principalmente os líderes já conseguem enxergar aspectos positivos, uma vez que 63% dos líderes concordam com a idéia de que a resistência pode contribuir de alguma forma para o processo de mudanças. Por outro lado, cerca de 45% dos líderes e operacionais afirmam claramente ser a resistência algo positivo, número relativamente significativo, levando-se em consideração a falta de conhecimento sobre a abordagem do tema.

14. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA O SETOR PÚBLICO

O *paper* “Fundamentos para a modelagem de uma arquitetura de sistemas de informação para o setor público” enfatiza as dificuldades encontradas para implantação de novos serviços principalmente porque os modelos tradicionais de informática foram elaborados contemplando a iniciativa privada e ignoram os aspectos específicos do setor público, como: descontinuidade administrativa, rigidez da estrutura organizacional, processos políticos de tomada de decisão etc., que influenciam o desenvolvimento e implementação dos sistemas de informação (SI).

A grande diferenciação entre organização pública e organização privada, descrita por Pacheco e Tait, 2010, é que as organizações públicas possuem características particulares que as diferem das organizações do setor privado, desde a forma de gestão até o tipo de serviços oferecidos à população. Características que influenciam, inclusive, no desenvolvimento, implantação e utilização dos sistemas de informação, cuja importância para este tipo de organização tem crescido nos últimos anos.

Outro ponto relevante de diferenciação é o quesito recursos humanos. No serviço público existem dois tipos de funcionários, os de carreira que prestam concurso público e os de comissão, que são os famosos “cargos de confiança” que mudam a cada gestão, enquanto os da empresa privada permanecem até que os dirigentes decidam, fazendo existir uma competitividade maior entre as pessoas.

Peculiaridades do setor público marcam sua estrutura e influenciam as atividades realizadas pelo setor. São elas: a forte resistência às mudanças, marcada por uma estrutura altamente burocratizada, com muitos órgãos de decisão (SILVA, apud TAIT e PACHECO, 2010, p.5); as instituições da administração pública são regidas por orçamento; o pagamento de gerentes e administradores públicos não é tradicionalmente realizado pelo desempenho; é exigido inovação dos gerentes sem os recursos necessários (KUSSEROV, apud TAIT e PACHECO, 2010, p.5); gerentes e administradores públicos não

estão livres do gerenciamento por decreto (SAXENA,apud TAIT e PACHECO, 2010, p.5).

Finalizando alguns tópicos sobre a diferença entre a organização pública e a privada, JOHNSON, (apud TAIT e PACHECO, 2010, p.5) considera que o fato da propriedade ser pública torna delicados, morosos e complexos vários processos que são mais simples e dinâmicos na empresa privada, ocorrendo um controle público, de conotação política nos serviços prestados pelas empresas públicas, enquanto que, na empresa privada, os objetivos e comprometimento dos níveis superiores exercem grande influência sobre a própria organização.

Continuam sendo características inerentes ao setor público, segundo ORTOLONI, (apud TAIT e PACHECO, 2010, p.6): a necessidade dos projetos serem adaptados às realidades políticas e administrativas; as restrições legais; a descontinuidade administrativa, a rigidez na estrutura organizacional; a escassez de recursos, etc.

Concluindo o *paper*, PACHECO e TAIT, 2010, declaram que com o novo enfoque dado aos serviços públicos de sempre melhorar o atendimento, principalmente no quesito qualidade, e com a disponibilidade de tecnologia de ponta no mercado, se torna forçoso a criação de modelos para aprimorar o processo de desenvolvimento de sistemas na organização pública.

15. CONSERVADORISMO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

Outro modelo de resistência à mudança em órgãos públicos é o do conservadorismo nas universidades federais, conforme relata Pedro Lincoln de Mattos em artigo escrito para a RAC – Revista de Administração Contemporânea – ano 2004, quando relata em sua réplica que:

[...] Tenho dúvidas sobre as maneiras como as estruturas organizacionais – esse conceito esguio – interferem no resultado das IFES. É preciso olhar mais a tradição, nesse caso. Acho que as normas organizadoras de poder têm para professores estáveis de universidade federal e para suas autoridades vis-à-vis o Governo em Brasília, um valor mais simbólico, ligado a prestígio pessoal, ou secundário e manipulável, do que real. São formalisticamente cumpridas ou descumpridas; sua intenção não é reconhecida, internalizada, e o espírito delas não molda a cultura. Normas internas são ordinariamente usadas como armas, de lado a lado, nos conflitos políticos entre professores.

[...] Por tudo isso, o professor se sente forte, a corporação se sente forte, e assim enfrenta suas relações, inclusive com o Governo Federal reformador. Todos sabem: professor faz as coisas do jeito que quer, e não há no mundo quem obrigue um professor a fazer o que ele não quer ou de que não está convencido – e é difícil convencer, contra seus interesses, quem domina a retórica argumentativa. Ele resistirá, recorrerá a subterfúgios, formalismos, e, no fim, sua instituição não mudará no ritmo esperado pelas pressões externas.

Esse é o aspecto de formação do poder e do conservadorismo – que, afinal, representa apenas a discordância de ritmo e forma de mudança em relação a uma vontade externa – para o qual eu queria chamar a atenção.

Desisto de agir estruturalmente para a mudança da universidade federal? – Não. Mas a intervenção (termo, aliás mal visto no contexto) se fará em pontos específicos, bem selecionados, porque qualquer ataque frontal ou medida generalizada seriam rechaçados com o heroísmo de quem defende a sobrevivência da universidade, patrimônio da sociedade.

CONCLUSÃO

Gerenciar mudanças significa em síntese gerenciar o medo das pessoas. Na verdade, a resistência à mudança vem do medo do desconhecido ou da expectativa da perda, esses são os principais fatores que acabam condicionando muitas de nossas decisões e atitudes. A mudança poderia ser encarada como algo natural e positivo, porém devido a reação individual, torna-se imprevisível.

Esse medo não pertence apenas ao âmbito profissional, ele está diretamente ligado ao nosso cotidiano. A opção de permanecer na rotina, continuar deixando “o barco navegar”, ou seja, trilhar no comodismo e aos acontecimentos do acaso é muito melhor, mais simples e fácil.

O casamento está por um fio, mas, pelo menos você não está sozinho, como tantos outros por aí. O emprego não anda nada bem, mas, graças à Deus você está trabalhando. Na próxima segunda irei começar a dieta. No mês que vem volto para a academia!

Enfim, se você se identifica com algumas dessas frases acima é melhor tomar cuidado, você pode estar na zona de conforto, um estado de insatisfação e estagnação. Você sabe que tudo está ruim, mas, não tem forças para mudar a situação.

Acorde, dê a volta por cima, mexa-se! Lembre-se do jargão: “Quem não arrisca não petisca”, ou seja, corra riscos e torne a sua vida muito mais interessante.

O medo da mudança é inerente ao ser humano, pois já nasce com ele, e o que é feito durante o decorrer da vida é que irá determinar se está dentro, fora ou próximo da zona de conforto.

Na definição de vários autores a grande dificuldade para lidar com o tema é porque se trata de um problema de alta complexidade, isso porque é uma área do conhecimento que envolve o comportamento humano e não de uma simples máquina, o que dificulta o uso de técnicas ou ferramentas para auxílio.

Tratando-se de mudanças nos órgãos públicos, as dificuldades aumentam, uma vez que são instituições hierarquizadas, lentos para inovação e ainda valorizam procedimentos burocráticos.

Outro diferencial é a estabilidade, ou seja, segurança no cargo, além da questão da continuidade e descontinuidade administrativa, que implica desde mudanças setoriais até eliminação de projetos em andamento e retirada de projetos de lei encaminhados ao legislativo pela gestão anterior.

Por isso surge sempre a necessidade de adaptações para acompanhar os novos projetos. A impressão que se tem é de que cada governante eleito precisa reinventar o aparelho estatal aos seus propósitos políticos.

No setor público, o passado ainda se impõe ao presente sob várias formas, condicionando-o.

O velho e o novo impactam no processo de mudança, além do autoritarismo, centralização, patrimonialismo e a famosa “burocracia”.

Como ainda não existe uma “fórmula mágica” para sanar as resistências às mudanças, temos alguns paliativos para minimizar os efeitos causados pelo impacto da novidade. Primeiramente é necessária uma direção segura, participante, bem como convencida de que aquilo é o melhor para a instituição.

Iniciar o processo com transparência é a melhor medida, gerando um clima de confiança que é essencial para expor com honestidade os aspectos que a mudança irá atingir.

Outro dado importante é a criação de uma campanha de sensibilização, para que haja compreensão e até mesmo simpatia com as novas mudanças.

As experiências piloto também são uma ótima opção pois servirão de incentivo para credibilidade do projeto.

Finalizando, para os estudiosos do assunto está muito longe de se chegar a uma conclusão fechada sobre o tema. A discussão sobre Resistência não

está perto de acabar, pelo contrário, uma vez que ainda se desconhece suas verdadeiras causas e essência.

REFERÊNCIAS

A contextualização da resistência à mudança na cultura, nas relações do poder e no clima organizacional. Disponível em [www.economia.aldb.br/seget/artigos 08/322_Artigo resistência a Mudança na Cultura Revisado.pdf](http://www.economia.aldb.br/seget/artigos/08/322_Artigo%20resist%C3%ancia%20a%20Mudanca%20na%20Cultura%20Revisado.pdf). Acesso em 12 de setembro de 2010.

AMARO, Selma (Chiavenato), Gestão de Mudança. Disponível em www.selmacoach.com.br/tag+chiavenato. Acesso em 14 de setembro de 2010.

Aula nº 13 – Gestão da Mudança – Administração Estratégica. Disponível em [HTTP://arquivos.renam.br/gol/gol 4 mod/adm - estrategica/pdf/aula 13.pdf](http://arquivos.renam.br/gol/gol_4_mod/adm_-_estrategica/pdf/aula_13.pdf). Acesso em 14 de setembro de 2010.

BERNARDO, Claudio Gonçalves. A resistência a mudanças em uma organização. Uma análise à luz do processo controle integrada de mudanças do PMBOK. Disponível em [WWW.unibero.edu.br/download/revistaeletronica/set 05 - artigos/Info_ProfClaudio_ok.pdf](http://WWW.unibero.edu.br/download/revistaeletronica/set_05_-_artigos/Info_ProfClaudio_ok.pdf). Acesso em 12 de setembro de 2010.

BORGES, Aline de Vasconcellos – Sistemas de Informação e Pessoas: Um estudo de caso sobre mudanças no Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Banrisul. Disponível em WWW.administradores.com.br/informe-se/artigos/sistemas-de-informação-e-pessoas-um-estudo-de-caso-sobre-mudancas-no-banco-do-rio-grande-do-sul.. Acesso em 14 de setembro de 2010.

CALIMAN, Nara Falqueto- III Congresso Consad de Gestão Pública. Disponível em [WWW.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/file/material_CONSAD/paineis_III_Congresso Consad/painel_5/programa_estadual_de_desburocratização](http://WWW.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/file/material_CONSAD/paineis_III_Congresso%20Consad/painel_5/programa_estadual_de_desburocratiza%C3%A7%C3%A3o). Acesso em 12 de setembro de 2010.

VII Congresso Internacional Del CLAD sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública, Lisboa, Portugal, oct de 2002. Disponível em

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043315.pdf>. Acesso em 12 de setembro de 2010.

CRUZ, Daniele. Resistência Comportamental à Mudança – Rio de Janeiro. Disponível em www.evirt.com.br/artigos/daniele02.htm Acesso em 25 de agosto de 2010.

30º Encontro da ANPAD, 23 a 27 de setembro/2006 – Salvador/BA. Mudança organizacional no Setor Público. Disponível em www.anpad.org.br/enampad/2006-apsa-0492.pdf. Acesso em 8 de setembro de 2010.

MARQUES, Edinaldo Afonso. Burocracia ou “burrocracia”? Disponível em www.Administradores.com.br/informe-se/artigos/burocracia-ou-burrocracia/3642...Acesso em 25 de agosto de 2010.

MEDEIROS, Isabella. A importância das pessoas e a resistência a mudança na implantação de um sistema de gestão da qualidade, 2008. Disponível em www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-das-pessoas-e-a-.....Acesso em 6 de setembro de 2010.

Revista da Administração Contemporânea – RAC – 2004, volume 8, número 2. Réplica: Conservadorismo nas Universidades Federais – o outro lado da resistência à mudança. Disponível em [HTTP://redalyc.mamex.mx/redalyc/pdf/840/84080211.pdf](http://redalyc.mamex.mx/redalyc/pdf/840/84080211.pdf). Acesso em 12 de setembro de 2010.

RODRIGO, As organizações em Busca da Competitividade: o Motor da Mudança é Tecnológico ou Humano. Disponível em www.administradores.com.br/informe-se/artigos/as-organizacoes-em-busca-da-competitividade-o-motor-da-mudanca-e-tecnologico-ou-humano/13737. Acesso em 14 de setembro de 2010.

SALES, Jefferson David Araujo e SILVA, Patrícia Katiana. Os fatores de resistência a mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na Indústria Calçados Bibi do Município de Cruz das

Almas – BA. Disponível em www.ead.fea.usp/semead/10smead/sistema/resultado/.../34.pdf. Acesso em 06 de setembro de 2010.

TAIT, Tania Fatima Calvi e PACHECO, Roberto – Fundamentos para a modelagem de uma arquitetura de sistemas de informação para o setor público. Disponível em www.alupro.org.br/biblioteca/enegep_1999_AO117.pdf. Acesso em 12 de setembro de 2010.

Wikipédia, Gestão da Mudança. Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/gest%C3%A3o_da_mudan%C3%A7a. Acesso em 6 de setembro de 2010.