

## **ANÁLISE DOS DESAFIOS DECORRENTES DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.**

### **JEFFERSON LISBOA MELO**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
aiman.imourad@gmail.com

### **AIMÁN IBRAHIM MOURAD**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
aiman.imourad@gmail.com

### **ALEXANDRE VIEIRA DE OLIVEIRA**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
aiman.imourad@gmail.com

**Área temática:** Administração Pública

## **ANÁLISE DOS DESAFIOS DECORRENTES DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.**

### **Resumo**

Este trabalho teve como temática analisar o impacto que as mudanças organizacionais refletem em uma organização pública e a forma como ocorre sua gestão. As mudanças organizacionais passaram a ser constantes até mesmo em organizações públicas, que eram conhecidas por sua característica burocrática e com poucas mudanças. Esse estudo apresenta a percepção dos servidores públicos sobre os desafios enfrentados em uma situação de mudança em uma organização pública. Por meio de uma pesquisa entre os servidores foram investigados as causas e as reações desencadeadas pelas mudanças em organizações públicas. Foram apresentadas as definições teóricas de comportamento, cultura e mudança organizacional, além de conceituar organizações públicas. A metodologia utilizada foi um estudo de caso de caráter investigativo, e o instrumento do estudo ocorreu por meio de um questionário. A análise da pesquisa auxilia na compreensão desses eventos tão frequentes nas organizações públicas.

### **Abstract**

This thematic study was to analyze the impact that organizational changes are reflected in a public organization occurs and how its management. The organizational changes have to be constant even in public, that were known for their characteristic bureaucratic and with few changes. This study presents the perceptions of public servers about the challenges faced in a changing situation in a public organization. Through a survey of the servers causes were investigated and the reactions triggered by changes in public organizations. We present the theoretical definitions of behavior, culture and organizational change, and conceptualize public organizations. The methodology used was case study of an investigative nature, and the instrument of the study was sought through a questionnaire. The analysis of research helps to understand these events as often in public organizations.

**Palavras-chave:** Comportamento Organizacional, Cultura Organizacional, Organizações Públicas.

## **INTRODUÇÃO**

Atualmente, muitas organizações estão se voltando para novos modelos de gestão, onde os colaboradores assumem papel de destaque. De fato, essas empresas entendem que o capital humano é o seu principal ativo, e possuem uma ênfase muito maior na percepção que os seus colaboradores possuem da empresa, bem como nos resultados decorrentes disso.

Em consequência da globalização e das constantes mudanças na sociedade, muitas organizações sentem a necessidade de se tornarem mais flexíveis, de forma a se adaptar as novas exigências que o dinâmico mercado impõe. Até mesmo as organizações públicas no Brasil, que de uma forma geral, eram muito conhecidas pelo modelo burocrático de administração, sentem agora, muitas delas, a necessidade de se adaptar aos desafios decorrentes das mudanças organizacionais. (TORRES, 2004)

Diante dessas considerações, o presente trabalho se propõe responder a seguinte pergunta de pesquisa: quais os desafios enfrentados em uma situação de mudança organizacional, a partir da percepção dos servidores de uma organização pública instalada no município de São Paulo?

## **PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

O estudo do tema é interessante para a discussão e conceituação dos aspectos que envolvem a cultura organizacional em organizações públicas no Brasil, em uma situação de mudança, uma vez que as organizações acabam por incorporar traços decorrentes das mudanças políticas, sociais e culturais.

O objetivo desta pesquisa é identificar e analisar os desafios enfrentados em uma situação de mudança organizacional, a partir da percepção dos servidores de uma organização pública instalada no município de São Paulo. Os objetivos secundários são: i) identificar e avaliar, a partir da percepção dos servidores, quais os desafios enfrentados pelos servidores públicos de uma instituição pública instalada no município de São Paulo, com relação mudanças de comportamento organizacional na Instituição; ii) verificar os principais motivos que causaram as mudanças ocorridas nos últimos anos na organização pública estudada; e iii) identificar o impacto das mudanças no clima organizacional.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

A pesquisa teórica sobre os conceitos envolvidos é importante para o desenvolvimento do estudo. Dessa forma, serão definidos os conceitos de comportamento, mudança e cultura organizacional e de organizações públicas.

### **Comportamento Organizacional**

Conforme as organizações foram crescendo e se tornando mais complexas tornou-se necessário uma maior compreensão de todo o processo administrativo, pois disso depende o bom desempenho de uma empresa. A análise desses processos administrativos se chama comportamento organizacional, que envolve o estudo das pessoas, grupos e suas interfaces com as estruturas organizacionais (BOWDITCH e BUONO, 2004).

Chiavenato (1999) corrobora com isso, por mencionar que o comportamento organizacional estuda as ações dos grupos e pessoas dentro das organizações. Esse estudo é muito importante, uma vez que para alcançar os objetivos organizacionais é necessário um esforço coordenado e conjunto desse grupo. De fato, um grupo que compartilha os mesmos objetivos conseguirá resultados que as pessoas não conseguiriam individualmente.

Ainda Robbins (2005), menciona o impacto que pessoas e grupos têm sobre o comportamento interno das organizações, com o objetivo de utilizar esse conhecimento para melhorar o desempenho organizacional.

Assim como ocorre com as pessoas, às organizações possuem características e comportamento próprio, que é formado pelas mudanças organizacionais ocorridas internamente. Dessa forma, o estudo de comportamento organizacional busca identificar os motivos que geram os acontecimentos. Isso aumenta em muito a complexidade do tema, pois os motivos são diversos e de várias fontes.

Essa complexidade resulta em várias perguntas e uma das formas de buscar as respostas ocorre por meio de estudo dos eventos passados, que auxilia na prevenção de possíveis acontecimentos que possam ocorrer no futuro, e corrigir antes que se concretizem. Esses dados são muito importantes para que se possa fazer o planejamento organizacional.

Uma das principais características do comportamento organizacional que envolve esse estudo é a definição de mudança organizacional.

### **Mudança Organizacional**

Existem muitos estudos sobre mudança organizacional devido ao impacto que gera nas organizações hodiernas, sendo uma das principais matérias discutidas sobre comportamento organizacional (SHIRLEY, 1976). De fato, as pessoas por natureza são resistentes á mudanças e considerando que as organizações são compostas por pessoas, as resistências em situações de mudanças organizacionais sempre ocorrem (HILSDORF, 2003).

Para Hall e Hage (2004), a mudança organizacional é definida como alteração e transformação para sobrevivência no ambiente. Partindo da premissa que o motivo de existência de toda organização é o de obter lucro financeiro, pode-se considerar que as mudanças organizacionais são necessárias para que a organização possa ter um lucro maior e conseqüentemente manter a sobrevivência na era da informação, em um competitivo mercado globalizado.

Conforme Silveira Jr. e Vivacqua (1996), as mudanças organizacionais podem ocorrer de forma temporária ou permanente. As mudanças temporárias são as crises oriundas de diversos motivos, por sua vez, as mudanças permanentes tendem a causar profundas alterações organizacionais. Essas mudanças organizacionais afetam o desenvolvimento das empresas, e por isso são muito relevantes.

Assim como ocorre com todo organismo vivo, a organização passa por várias etapas de desenvolvimento. Essas etapas envolvem o seu nascimento ou fundação, crescimento, desenvolvimento e desaparecimento (CARVALHO, 1999).

É bem verdade que todas as mudanças que ocorrem dentro de uma organização têm por objetivo de retardar ao máximo o seu desaparecimento. Por isso as empresas promovem mudanças, de modo a se adaptarem ao mercado e continuarem existindo.

Definido o conceito de mudança organizacional, é importante evidenciar os tipos de mudança para que se possa fazer o mapeamento completo em uma organização.

### **Tipos de Mudança Organizacional**

Bressan (2003) cita uma síntese dos principais tipos de mudança organizacional, referenciando alguns autores, conforme descrito no Quadro 1:

**Quadro 1 – Tipos de Mudança organizacional**

<b>Autores</b>	<b>Tipos de Mudança</b>	
<b>Silva (1999)</b>	<b>Incremental/Organizacional</b> Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura e processos da empresa.	<b>Transformacional/Institucional</b> Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.
<b>Weick e Quinn (1999)</b>	<b>Contínua</b> Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem quotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	<b>Episódica</b> É uma mudança infreqüente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
<b>Robbins (1999)</b>	<b>1.a Ordem</b> Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	<b>2.a Ordem</b> Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve re-enquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
<b>Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)</b>	<b>Incremental/Contínua</b> Continuação do padrão existente podem ter dimensões diferentes, mas são realizadas dentro do contexto atual da empresa.	<b>Descontínua</b> Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
<b>Porras e Robertson (1992)</b>	<b>1.a Ordem</b> É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas sem causar quebras em aspectos chave para a organização.	<b>2.a Ordem</b> É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua que envolve quebras de paradigmas organizacionais.

**Fonte:** Adaptado de BRESSAN, 2003.

O Quadro 1 mostra a visão de vários autores sobre as mudanças, e que de modo geral possuem uma característica em comum, pois os autores classificam as mudanças de duas formas (mudanças simples e complexas).

Devido à simplicidade e objetividade, será utilizada a definição de Silva (1999), que classifica as mudanças simples como organizacionais e envolvem a arquitetura, processos organizacionais e eficiência dos recursos. As mudanças mais complexas por sua vez, são classificadas como institucionais, e envolvem mudança de missão, natureza e objetivos da organização.

Toda empresa, seja pública ou privada, passa por constantes mudanças simples, e conforme essa conceituação pode-se defini-las como mudanças organizacionais. Mesmo organizações públicas, como a empresa foco desse estudo, passam por freqüentes mudanças desse gênero.

Por outro lado, as mudanças institucionais (mais complexas), não ocorrem com tanta freqüência nas organizações privadas e com uma freqüência menor ainda em organizações públicas. Dessa forma, o presente estudo terá o foco nas mudanças mais simples, chamadas de mudanças organizacionais que ocorrem nas organizações públicas.

Após a definição e conceituação dos tipos de mudança organizacional, serão analisadas as principais causas das mudanças.

## **Principais causas da Mudança Organizacional**

As mudanças podem derivar de várias causas como problemas de desempenho de determinada área ou organização, problemas de processos, falta de eficiência, tecnologias obsoletas, mudança de gestores ou de executivos de alto escalão, dentre outras. (MINTZBERG, LAMPEL, QUINN e GHOSHAL, 2003)

Ainda Robbins (1999) menciona que a natureza do trabalho, a tecnologia, as crises financeiras, a concorrência do mercado, as tendências sociais e a política mundial são fatores que podem influenciar as mudanças em uma organização.

As causas são várias, e os feitos dependem da complexidade da organização. Quando se trata de organizações públicas adiciona-se o envolvimento de elementos políticos, nesse caso as mudanças podem ser decorrentes de trocas de partidos no comando de determinados ministérios, que envolvem movimentações de posições estratégicas no governo. Em alguns casos torna-se necessário uma transição rápida, em outros a transição pode ocorrer de forma gradual, isso depende da necessidade e do ambiente em que ocorre a mudança.

De qualquer forma, os funcionários serão impactados pela mudança e precisarão se adaptar. Para que essa mudança seja feita com sucesso é muito importante que os gestores utilizem um método de gerenciamento de mudanças organizacional.

## **Métodos de Gerenciamento da Mudança Organizacional**

Para a utilização de um método para gerenciamento da mudança organizacional é necessário entender as fases e a forma como a mudança ocorre, bem como se deve entender a reação das pessoas em cada fase.

Conforme Possi (2006), os estágios de ajuste á mudança consistem em negação, resistência, exploração e comprometimento. No estágio de negação, a pessoa tende a querer manter as coisas como estão após ela entender que a mudança é inevitável chega-se a resistência, onde existe uma frustração. Passada a frustração entra-se no estágio de exploração, onde se busca soluções para conviver com a mudança, e por fim o estágio de comprometimento, onde existe uma adaptação ao novo ambiente.

Em cada um desses estágios é muito importante encontrar uma forma de conduzir as ações, para que se possa gerenciar a mudança de forma adequada. Nesse contexto, Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009) apresentam um roteiro que pode ser muito útil no gerenciamento de mudança organizacional, e segundo esse roteiro, deve-se:

- Definir o novo comportamento: os gestores devem conduzir a mudança direcionando para o novo comportamento, definindo claramente os papéis e responsabilidades e o que esse novo comportamento deve realizar.
- Ensinar o novo comportamento: Após a definição do novo comportamento, deve-se transmitir o conhecimento de como será o futuro da organização após a mudança. Nessa fase é muito importante a participação dos gestores, e devem ouvir as sugestões dos funcionários para que se possam fazer melhorias.
- Respalidar o novo comportamento: É necessário ter o respaldo da alta administração para que tenha mais credibilidade.
- Exibir modelos do novo comportamento: a alta administração deve apresentar aos demais funcionários como deverá ser o novo comportamento que está sendo ensinado, o que deve se tornar um modelo efetivo para eles.

As mudanças podem gerar várias conseqüências para a organização, sendo que sempre que as mudanças são propostas o objetivo é que sejam bem sucedidas. Para que as mudanças organizacionais tenham êxito é fundamental o entendimento da cultura organizacional.

## **Cultura Organizacional**

Pode-se definir cultura como um conjunto de ações em que um grupo social agrega valor e dá sentido a suas práticas sociais (CARVALHO, CUNHA, MENDONÇA e XAVIER, 2005). Isso envolve todos os aspectos da vida de um grupo, com seus valores compartilhados em comum e que formam a mesma consciência coletiva (LITURGIA, 2004).

Assim como ocorre em grupos sociais, as organizações possuem sua própria cultura, existindo dentro da administração uma linha de pesquisa chamada de cultura organizacional. Nos últimos anos, as pesquisas acadêmicas sobre cultura organizacional aumentaram consideravelmente, conforme Fleury e Fischer (1996) isso ocorre devido à insatisfação com relação à capacidade limitada de análise dos métodos apresentados para explicar a realidade nas organizações.

Os assuntos estão intrinsecamente ligados, pois o arcabouço conceitual da cultura organizacional possui suas raízes nas ciências sociais e no comportamento organizacional (HILAL, 2002). Devido à relevância do assunto para o estudo das organizações, serão esboçados os conceitos de cultura organizacional conforme vários autores:

Para Blanchard (2007) a cultura organizacional é a personificação da organização, onde existe uma relação entre a visão dos gestores e a cultura existente na organização. Conforme essa concepção, os líderes absorvem a missão e os objetivos da empresa passando para os subordinados e fazendo com que todos tenham a mesma meta organizacional. Isso resulta em satisfação do cliente, lucratividade, união e comprometimento (BLANCHARD, 2007).

Os autores Hunt, Osborn e Schermerhorn (1998), definem a cultura organizacional como sendo um sistema de valores, crenças e ações concebidas em uma organização que influenciam o comportamento dos indivíduos. Nesse contexto, uma mudança organizacional pode gerar impacto na qualidade de vida dos seus membros.

Chiavenato (1999) define a cultura organizacional como um "modo de vida que envolve crenças e valores e estabelece um relacionamento que se torna típico de uma determinada organização".

Ainda Kissil (1998), salienta que a cultura organizacional representa os hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas dos membros da organização.

Fleury e Fischer (1996) atribuem a maior responsabilidade sobre os padrões da cultura organizacional aos fundadores, pois ao definirem a visão da empresa irão traçar as características culturais. Dessa forma, a cultura organizacional será um reflexo do que os fundadores idealizaram na criação da empresa e que deve permanecer com o passar dos anos.

Com base nessas definições, pode-se compreender a cultura organizacional como a identidade ímpar de uma organização, que envolve seus valores, crenças e metas e pode definir o futuro da empresa. Além disso, a cultura da organização influencia a vida e a expectativa de seus colaboradores.

De posse do entendimento sobre cultura organizacional, será feito um aprofundamento sobre o conceito de organizações públicas, de modo que se possa compreender os impactos e características da cultura organizacional em instituições públicas.

## **Organizações Públicas**

Conforme Faria (2007), uma organização pública é uma entidade jurídica criada pelo estado para prestar serviços públicos, conforme as atribuições estabelecidas em lei.

As organizações públicas são empresas administradas pelo poder público, o que as torna mais vulneráveis a interferências políticas (PIRES e MACÊDO, 2005). Ainda Dias (1998), salienta que essas empresas têm o objetivo de prestar serviços para a sociedade e tem como principal característica o fato de serem extremamente complexas.

A complexidade das empresas públicas deve-se ao fato de serem organizações burocráticas, o que aumenta os seus processos, interações e fluxos. Em consequência disso elas tornam-se pouco eficientes, o que resulta em vários problemas de gestão.

A gestão de serviços públicos pode ser definida como:

Um conjunto de atividades do Estado que auxiliam as instituições políticas de cúpula no exercício de funções do governo que organizam a realização das finalidades públicas postas por tais instituições e que produzem serviços, bens e utilidades para a população (MEDAUAR, 2004 p.7).

Quando existem problemas de gestão nessas organizações, acaba refletindo na postura dos funcionários (servidores públicos), e por consequência pode prejudicar o atendimento de serviços de utilidade pública para a população.

Dentre os fatores que acentuam as dificuldades na gestão de organizações pública, pode-se mencionar o fato do monopólio na prestação de serviços, que gera certo comodismo na instituição e o envolvimento político que dificulta o controle e medição de resultados. (SHEPHERD e VALENCIA, 1996)

Assim como ocorre em organizações privadas, as organizações públicas possuem seus próprios problemas, mas como essas organizações são muito diferentes das organizações privadas, os seus problemas podem ser outros. O Quadro 2 demonstra as principais diferenças entre organizações públicas e privadas.

**Quadro 2** – Diferenças entre empresas públicas e privadas.

<b>Diferenças entre organizações públicas e privadas</b>	
<b>Organização privada</b>	<b>Organização pública</b>
Regulamentação mais complexa	Regulamentação mais simples
Benefício social	Lucro comercial
Menor sensibilidade as depressões econômicas	Maior sensibilidade as depressões econômicas
Tarefas baseadas no lucro real	Os lucros integram os preços
Funcionamento mesmo com ônus	Não funciona em regime deficitário
Participação do público pela presença de impostos	Participação voluntária do público
Financiamento pelos impostos e taxas	Financiamento de empréstimos ou venda de ações
Descontinuidade política	Não depende diretamente da continuidade política
Dependência de eleições	Independente de eleições

**Fonte:** KUAZAQUI, LISBOA e GAMBOA, 2005.

Todas essas diferenças moldam as organizações públicas, de modo que possuam características próprias de cultura organizacional. De fato, essas empresas de modo geral possuem uma cultura organizacional muito diferente das organizações privadas, o que pode aumentar o impacto de qualquer mudança ocorrida dentro da organização.

Pires e Macedo (2005), cita os principais entraves que dificultam os processos de mudança em empresas públicas, que são:

- Burocratismo: excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte;
- Autoritarismo/centralização: excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório;
- Aversão aos empreendedores: ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente;

- Paternalismo: alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes;
- Levar vantagem: constante promoção da punição àqueles indivíduos injustos, obtendo vantagens dos negócios do Estado;
- Reformismo: desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia (PIRES; MACEDO, 2005, p.16).

Todos esses entraves tornam-se verdadeiros obstáculos para que se possam promover mudanças dentro dessas organizações, o que demonstra que promover uma mudança em uma organização pública é mais complexo do que em uma organização privada.

Após a definição de todos os conceitos importantes para o desenvolvimento do trabalho serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no estudo.

## **METODOLOGIA**

Uma das partes mais importantes de uma pesquisa é a definição de sua metodologia, pois através dela serão indicados os métodos de investigação a serem utilizados para uma melhor adequação aos problemas propostos, sendo importante definir os procedimentos metodológicos.

### **Procedimentos Metodológicos**

Segundo os propósitos estabelecidos, a pesquisa foi desenvolvida e fundamentada com base em pesquisa bibliográfica e em um estudo de caso de caráter investigativo. O estudo de caso foi desenvolvido junto aos servidores de uma organização pública instalada em São Paulo.

Dentre os objetivos do estudo de caso pode-se mencionar o fato de explorar situações da vida real e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações (GIL, 2002). Outra vantagem da pesquisa de campo é que ela possibilita o contato direto com o objeto de estudo, o que complementa os limites da pesquisa bibliográfica. (BARROS & LEHFELD, 2004).

Dessa forma, optou-se pelo estudo de caso porque o tema em questão tem sido bastante estudado devido ao impacto que causa nas organizações modernas, o que justifica a realização de um estudo profundo de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

O estudo de caso realizado em uma organização pública e trata dos aspectos que envolvem as mudanças e o comportamento organizacional, sendo muito importante a definição das técnicas de coleta de dados e informações e conseqüentemente as técnicas de análise.

### **Técnicas de Coleta de Dados e Informações**

A coleta das informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho foi feita nos meses de outubro e novembro de 2011. A técnica utilizada no estudo de caso foi à pesquisa no local, porque possibilita ao pesquisador observar, analisar, interpretar e extrair conclusões que permite avaliar o cumprimento dos objetivos formulados através das estratégias de ação (YIN, 2005).

O instrumento de pesquisa no estudo ocorreu por meio de um questionário fechado que foi respondido pelos servidores, a amostra de pesquisa se constituiu de onze servidores da Instituição estudada. A organização pública estudada possui mais de 400 funcionários na sede instalada no município de São Paulo, que corresponde ao universo da pesquisa.

## **Técnica de Análise dos Dados e Informações**

A técnica utilizada para a análise dos dados e informações se deu por meio de análise quantitativa e apresentada por meio de gráficos desenvolvidos na ferramenta Microsoft Excel.

Após a definição da metodologia e as técnicas empregadas para o desenvolvimento do trabalho, serão analisadas as informações coletadas em pesquisa de campo.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Após a definição teórica de todos os conceitos que norteiam as mudanças organizacionais, serão analisados os resultados coletados em pesquisa de campo contendo a percepção dos servidores públicos do órgão estudado. Dessa forma, primeiro será analisado as informações referente ao perfil sócio-econômico dos participantes na pesquisa.

### **Análise do Perfil Sócio-Econômico da População Respondente**

Conforme Chizzotti (1991), a pesquisa deve revelar o verdadeiro sentido social que os indivíduos constroem em suas interações, e para chegar a essa análise é muito importante entender o perfil da população da pesquisa. Dessa forma, foi feito o levantamento das informações sobre o sexo, idade, nível acadêmico dos 11 participantes da pesquisa. Segue o perfil dos servidores pesquisados:

1) Dentre os que responderam a pesquisa, 36% dos servidores são homens, e 64% são mulheres. O que demonstra uma população em sua maioria feminina. Os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) corroboram com essa informação, pois segundo pesquisa feita por esse órgão, 57,3% dos servidores públicos no Brasil são mulheres (RECURSOS HUMANOS, 2005).

2) Em relação à idade, 9% dos funcionários possuem até 20 anos; 18% possuem de 21 a 30 anos; 45% possuem de 31 a 40 anos, 19% possuem de 41 a 50 anos e 9% possuem acima de 51 anos. Percebe-se que a maioria dos servidores possui de 31 a 40 anos. Esse aspecto é importante, pois demonstra o nível de maturidade das pessoas que participaram da pesquisa.

3) Em relação ao estado civil, 27% dos servidores são solteiros, 64% são casados, e 9% são divorciados/separados.

4) Em relação ao nível de escolaridade, 18% dos funcionários possuem ensino médio completo, 45% possuem o ensino superior completo, 19% possuem o curso superior incompleto e 18% possuem especialização completa. Nessa área em que foi feita a pesquisa é necessário no mínimo o 2º grau completo como premissa do edital, com exceção dos estagiários que não são servidores públicos. Desta forma, percebe-se que 18% dos funcionários possuem o mínimo exigido e, os outros continuam os estudos (nível superior ou especialização), para que possam estar preparados para o seu trabalho ou possam concorrer a outros concursos públicos.

5) Em relação ao regime de contratação, 82% são servidores públicos, 9% são funcionários terceirizados e 9% são estagiários. Percebe-se que a grande maioria dos profissionais é composta por servidores públicos concursados, que possuem um vínculo com a instituição.

6) Em relação ao tempo em que cada funcionário trabalha na organização: 9% possuem até 1 ano; 9% possuem de 1 até 5 anos; 28% possuem de 6 até 10 anos; 35% possuem de 11 até 15 anos; 9% possuem de 16 até 20 anos e 9% possuem mais de 20 anos. Isso indica que a maior parte dos funcionários possui bastante tempo na organização e são funcionários de carreira. Esse aspecto é muito importante, pois em sua maioria as pessoas têm o objetivo de se aposentarem na organização, devido à estabilidade dos servidores públicos.

7) Sobre os estudos, 36% dos servidores estão fazendo algum curso de qualificação profissional, enquanto 64% a grande maioria não está estudando. Isso demonstra que a grande maioria está na chamada zona de conforto, onde não se tem ansiedade e nem riscos devido à estabilidade proporcionada pelo serviço público. (BARBOSA e CERBASI, 2009).

8) Dentre os servidores participantes da pesquisa, 72% são os responsáveis diretos pela renda familiar. Isso demonstra o compromisso que a maior parte dos profissionais devem ter com o emprego, pois é a fonte principal do sustento da família.

Após a análise do perfil sócio-econômico serão analisados os aspectos que envolvem as mudanças organizacionais.

### **Análise da Pesquisa Sobre Mudança Organizacional**

A segunda parte consiste na análise de pesquisa sobre as mudanças ocorridas na organização, bem como o impacto resultante disso. Para tanto, foi aplicado um questionário com 15 questões:

9) A maior parte dos participantes 54% responderam que o principal motivo das mudanças envolve alterações de processos e rotinas, 18% responderam que as mudanças se devem a utilização de novas tecnologias, os aspectos que envolvem nova gestão, atribuição de novas funções e adaptação a necessidade da população tiveram 9% cada.

Conforme Silva (1999), essas mudanças são classificadas como simples, pois envolvem processos organizacionais e rotinas. Além disso, as demais mudanças ocorridas também não são complexas, por não envolverem a missão e visão da organização.

10) A maioria dos servidores (55%) evidenciou que durante o período de adaptação das mudanças os novos processos são absorvidos com dificuldade. Outros 18% mencionaram que os novos processos foram absorvidos de forma razoável, enquanto outros 18% mencionaram que não foram absorvidos.

Isso demonstra a dificuldade das pessoas da organização na fase de adaptação, e evidencia a característica de resistência a mudanças (HILSDORF, 2003).

11) A grande maioria dos respondentes considera que as mudanças que envolvem a utilização de novas tecnologias são as que necessitam um maior tempo para adaptação. Essa característica é importante, pois demonstra a resistência das pessoas na utilização de novas tecnologias. Hilsdorf (2003) corrobora com isso, quando menciona a característica intrínseca de resistência das pessoas face às mudanças organizacionais. Essa característica se torna mais acentuada, quando envolve a utilização de ferramentas tecnológicas.

12) A maior parte também respondeu que após todas as mudanças a equipe sempre se esforçava em desenvolver um trabalho de qualidade, sendo que nenhum dos servidores respondeu que nunca se esforçavam para desenvolver um trabalho de qualidade. Esse aspecto está em harmonia com Possi (2006) em sua descrição dos estágios de ajuste á mudanças, pois segundo o autor o último estágio envolve o comprometimento por parte das pessoas.

13) Com relação ao aumento da motivação do trabalho decorrente da mudança, a maioria respondeu que sente o trabalho mais motivador, enquanto uma grande parte composta por 36% menciona que as mudanças não aumentam a motivação do trabalho. Possi (2006), menciona os estágios de ajuste pós mudança, sendo um deles a exploração. No estágio de exploração, busca-se soluções para conviver com a mudança e nesse momento as mudanças podem tornar-se motivadoras.

14) Os respondentes consideram os sentimentos de ansiedade e resistência, os que ocorrem com mais frequência durante a implementação da mudança. Hilsdorf (2003) e Possi (2006), destacam a característica de resistência das pessoas face a uma situação de mudança, o que pode-se notar na pesquisa feita com os colaboradores.

15) Dentre todos os profissionais, 82% consideram que o impacto das mudanças no ambiente de trabalho fica entre alto e moderado. Esse resultado está de acordo com a

afirmação de Hall e Hage (2004), que mencionam sobre a alteração e transformação do ambiente de trabalho decorrente das mudanças organizacionais. De fato, a transformação no ambiente de trabalho é tão grande que a grande maioria considera o seu impacto como sendo muito alto.

16) Os servidores em sua maioria, consideram a otimização de processos como a principal melhoria decorrente de mudanças. Nesse contexto, Silva (1999), classifica as mudanças que envolvem os processos da empresa como mudanças organizacionais, e levando-se em consideração o ambiente de alta complexidade das organizações públicas, as alterações de processo podem simplificar e trazer melhorias significativas (DIAS, 1998).

17) Quase todos concordam que o principal meio de comunicação utilizado para informar as mudanças ocorreu via comunicações internas. A característica burocrática das organizações públicas faz com que os processos de comunicação tornem-se formais e internos, levando-se ainda em consideração a influência política sofrida pelas organizações públicas (PIRES e MACEDO, 2005).

18) Porém quase todos, cerca de 73% consideram a comunicação confusa e incompleta. Isso ocorre em resultado da complexidade das organizações públicas (DIAS, 1998), pois quanto mais complexa for a organização, a comunicação interna existente tende a ser incompleta e confusa.

19) Pode-se identificar o agravamento no problema de comunicação entre os gestores e subordinados, pois mais de 50% menciona que quando necessário fazer uma mudança os gestores não explicam o motivo. Essa deficiência de comunicação agrava o problema, que é derivado da estrutura complexa (DIAS, 1998).

20) Outro aspecto importante da pesquisa é a resistência que ocorre após a implantação da mudança, onde 55% mencionaram que esse é o principal sentimento e outros 27% mencionaram a indiferença. Pode-se observar que a resistência durante o período de implantação da mudança aumentou após a implantação.

Essa característica explica a grande dificuldade existente para que a pós-mudança seja bem sucedida, uma vez que a grande maioria ou resiste ou não se importa com a mudança, mais uma vez em harmonia com a definição sobre o estágio de resistência à mudança (POSSI, 2006).

21) Sempre quando se implementa uma mudança, torna-se de muita importância uma programação de treinamentos para os funcionários. Essa característica agrava-se quando se leva em consideração que algumas mudanças envolvem a utilização de novas tecnologias. Nesse cenário, os treinamentos são fundamentais para uma mudança de sucesso, levando-se em consideração que segundo o Relatório da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos (OCDE), os treinamentos são muito importantes para fortalecer a cultura do serviço público entre os servidores e resulta no desenvolvimento de habilidades técnicas (OCDE, 2010).

Porém, a maioria dos respondentes informa que os treinamentos são pouco frequentes ou nunca ocorrem. Isso dificulta a absorção das mudanças por parte dos servidores públicos.

22) Pode-se considerar como um treinamento adequado para a organização, aquele que possui o foco nas atividades que o funcionário precisa executar e que visa o objetivo estratégico da organização (CAMPOS e GUIMARÃES, 2009). Por outro lado, quando o treinamento não alcança esse objetivo pode-se considerá-lo como inadequado.

Dentre os respondentes, mais de 70% considera os treinamentos ocorridos como inadequados ou pouco adequados as mudanças organizacionais. Essa situação pode-se ainda agravar se os treinamentos forem referentes a mudanças permanentes, pois trazem mudanças organizacionais e podem impactar na qualidade dos serviços (SILVEIRA JR e VIVACQUA, 1996).

23) A maior parte dos respondentes menciona que o grupo não busca os objetivos da organização. Há uma falta de engajamento dos servidores, o que demonstra a cultura existente que é a personificação da organização (BLANCHARD, 2007).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As principais considerações desse estudo consistem em demonstrar os desafios de uma mudança organizacional em organizações públicas, pela ótica dos servidores que atuam nessa organização.

Pode-se verificar que a maioria das pessoas que participaram da pesquisa possui uma característica em comum de resistência á mudanças. Essa resistência não é decorrente de falta de formação acadêmica, pois metade desse público possui formação superior e um terço ainda continua os estudos em cursos de qualificação profissional, mas demonstra que a resistência é inata das pessoas (HILSDORF, 2003).

Foi identificado que os principais desafios enfrentados pelos servidores públicos envolvem a comunicação sobre as mudanças, falta de informações fornecidas pelos gestores e ausência de treinamentos adequados. Apesar disso, percebe-se um esforço para desenvolver um trabalho de qualidade, porém não se considera que o trabalho se torne motivador após as mudanças.

A pesquisa identificou que os principais motivos das mudanças são as alterações de processos e rotinas e o uso de novas tecnologias, porém os servidores em sua maioria destacam que possuem dificuldades no período de adaptação das mudanças para absorção dos novos processos.

Embora o impacto das mudanças no ambiente de trabalho é considerado alto, a comunicação das mudanças não se apresenta eficaz, sendo considerada pela maioria como incompleta.

O estudo mostrou-se muito relevante para constatar que as mudanças em organizacionais públicas são muito complexas e causam impactos tanto no desempenho da organização, como no desempenho dos colaboradores além de impactarem no clima organizacional.

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Christian; CERBASI, Gustavo. **Mais tempo, Mais dinheiro: Estratégias para uma vida mais equilibrada.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2009.
- BARROS, Aidil J. S, LEHFELD, Neide A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 2ª ed. Ampliada. São Paulo: Pearson Makron Books, 2004.
- BLANCHARD, Ken. **Liderança de Auto Nível – Como criar e liderar organizações de auto desempenho.** São Paulo: Bookman, 2007.
- BOWDITCH, James L. BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2004
- BRESSAN, Cyndia L. **Mudança Organizacional - Uma visão gerencial.** Bragança Paulista: Universidade São Francisco, 2003.
- CAMPOS, Jorge de P. GUIMARÃES, Sebastião. **Em busca da Eficácia em Treinamento - Norma ABNET NBRISO 10015:2001.** São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), 2009.

- CARVALHO, Antonio V. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1999.
- CARVALHO, Marta M. Chagas de. CUNHA, Jorge Luiz da. MENDONÇA, Ana Waleska. XAVIER, Libânia N. **Escola, culturas e saberes. Sociedade Brasileira de História da Educação**. 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração - Edição Compacta**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte**. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.
- DINSMORE, Paul C. CABANIS-BREWIN, Jeannette. **American Management Associate (AMA) - Manual de Gerenciamento de Projetos**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.
- FARIA, Edimur F. **Curso de Direito Administrativo Positivo**. 6ª ed. Belo Horizonte: Ed. Del Rey, 2007.
- FLEURY, Maria T. FISCHER, Rosa M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HALL, Richard H. HAGE, Herbert K. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pertince Hall, 2004.
- HILAL, Adriana V. G. **Negócios Internacionais: Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Rio de Janeiro, 2002.
- HILSDORF, Carlos. **Atitudes Vencedoras**. 8ª ed. São Paulo: Senac, 2003.
- HUNT, James G. OSBORN, Richard N. SCHERMERHORN, John. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2ed. São Paulo: Bookman, 1998.
- KISSIL, Marco. **Gestão da Mudança Organizacional. Instituto para Desenvolvimento da Saúde - Universidade Federal de São Paulo**. Faculdade de Saúde Pública. Série Saúde e Cidadania, vol. 4, São Paulo, 1998.
- KUAZAQUI, Edmir. LISBOA, Teresinha. GAMBOA, Márcia. **Gestão Estratégica para a liderança em empresas de serviços privadas e públicas**. São Paulo: Nobel, 2005.
- LITURGIA, Instituto Nacional Hispano de. **Languages of Worship: El language de la liturgia**. Chicago: Ed.Liturgy Training Publications, 2004.
- MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo moderno**. 8ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004.
- MINTZBERG, Henry. LAMPEL, Joseph. QUINN, James B. GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- NADLER, D.A.; SHAW, R.B.; WALTON, A.E. e cols. (1995). **Discontinuous Change: leading organizational transformation** (pp.3-44). San Francisco: The Jossey-Bass Management series.

OCDE, Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo - Relatório da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos (OCDE) – Brasil 2010**. Governo Federal do Brasil, Brasília, 2010.

PIRES, José C. S. MACÊDO, Kátia B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 40, p.81-105, jan./fev. 2005.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, (1992). **Organizational development: theory, practice, and research**. In: Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (Orgs.). Handbook of Industrial and organizational Psychology (p.719-822), Consulting Psychologists Press: Palo Alto, Califórnia, 2003.

POSSI, Marcos. **Gerenciamento de Projetos - Guia do Profissional: Aspectos Humanos e Interpessoais - vol.2**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

RECURSOS HUMANOS, **Observatório. Caracterização dos servidores públicos no Brasil em comparação com outros países**. Universidade de Brasília (NESP/CEAM/UnB). Brasília, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 11ª Ed, Pearson – Prentice Hall, São Paulo, 2005.

\_\_\_\_\_. **Mudança Organizacional e Administração do Estresse. Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC.1999.

SHEPHERD, G.; VALENCIA, S. **Modernizando a administração pública na América Latina: problemas comuns sem soluções fáceis**. Revista do Serviço Público, v. 120, n. 3, p. 103-128, set./dez. 1996.

SHIRLEY, Robert. **Um Modelo para análise da mudança organizacional**. Revista de Administração de Empresas - FGV. Rio de Janeiro, nov/dez 1976.

SILVA, J. de S. (1999). **El Cambio de Época, el Modo Emergente de Producción de Conocimiento y los Papeles Cambiantes de la Investigación y Extensión en la Academia del Siglo XXI**. Trabalho enviado para a "I Conferencia Interamericana de Educación Agrícola Superior y Rural", organizada pelo Instituto Interamericano de Cooperação organizada por el Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura(IICA). Panamá, Novembro/1999.

SILVEIRA JR, Aldery. VIVACQUA, Guilherme A. **Planejamento Estratégico como instrumento de Mudança Organizacional**. Brasília: Universidade de Brasília, 1996.

TORRES, Marcelo D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WEICK, K.E.; QUINN, R. E. **Organizational Change and Development**. Annual Review of Psychology, n.50, p.361-386, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.