

## 5 Conclusões

Após a análise profunda das 18 entrevistas realizadas é possível tirar algumas conclusões sobre os processos de mudança organizacional realizadas no âmbito das organizações de interesse público, quando adotam novos modelos de gestão.

A mudança organizacional sempre fez parte do cotidiano empresarial, mas o tema vem ganhando maior espaço a partir da década de 70, especialmente em função das crises econômicas, que acelerou as mudanças organizacionais e desencadeou o questionamento sobre o papel e o desempenho do Estado, gerando uma necessidade de mudança organizacional para atender as novas demandas.

Em conseqüência, há uma maior pressão por resultados sobre os executivos da cúpula, normalmente nomeados e com um tempo pré-determinado no cargo assumido, que acabam por usar buscar ajuda especializada para adotar modelos de gestão que garantam a entrega de resultados num curto espaço de tempo.

Para promover a geração de resultados em curto espaço de tempo é necessário implantar novas estruturas organizacionais, novos processos internos, novas ferramentas informatizadas, além de buscar interna e externamente de recursos humanos diferenciados e adotar uma atitude empreendedora.

Trata-se, portanto, de uma profunda mudança que impacta desde a estratégia organizacional até os produtos e serviços oferecidos, passando inclusive por dimensões organizacionais mais intangíveis, como o sistema de poder vigente e a identidade organizacional.

A adoção desse modelo de gestão normalmente choca-se com a cultura organizacional vigente, freqüentemente marcada nas organizações de interesse público por uma estrutura altamente burocrática, pela baixa meritocracia, pela pouca transparência e por uma comunicação altamente verticalizada.

Evidentemente, esse choque cultural acaba gerando uma alta resistência no corpo de funcionários. Os funcionários questionam basicamente sobre a necessidade e a viabilidade da mudança e também sobre a possibilidade de permanência dos métodos implantados. Dependendo da interpretação sobre essas questões e, especialmente, dependendo da percepção individual de ganhos ou perdas gerados com a nova ordem, se posicionam, contra ou a favor, ao modelo proposto.

Essas resistências podem ser agravadas quando há traumas advindos de pretéritos processos de mudanças mal sucedidos, especialmente em função das últimas modas gerenciais, como a reengenharias e os processos de fusões e aquisições.

Durante a pesquisa, foi possível identificar basicamente três grupos de comportamentos distintos perante a mudança. O primeiro grupo, normalmente pequeno, são os que aderem de imediato, que enxergam oportunidades ganhos. O segundo, normalmente a maior parte, são os que nem aderem e nem rejeitam a princípio, mantendo os hábitos enquanto observam e, dependendo de suas percepções, podem aderir ou não à nova proposta. O terceiro são as pessoas declaradamente contra a nova abordagem. Normalmente não aderem, nem mesmo após os métodos implantados, disseminados e institucionalizados.

Para lidar com essas questões, inerentes aos processos de mudança, alguns conceitos de gestão da mudança pareceram bastante úteis. Nota-se que muitos dos consultores, geralmente de forma inconsciente, acabam por adotar alguns dos métodos consagrados.

Na fase do descongelamento, foi possível observar que parte dos consultores busca a formação de uma equipe, tanto da consultoria quanto do cliente, a chamada coalizão administrativa, mas declaram que muitas vezes tem dificuldades específicas com o patrocinador .

Nas entrelinhas das declarações, é possível observar dificuldades mais profundas com a comunicação de uma nova visão e, conseqüentemente, o estabelecimento do senso de urgência é comprometido. Vale destacar que esses fatores podem gerar ainda mais resistência e por em risco o sucesso do trabalho.

Durante a implantação do modelo, os gerentes utilizam ferramentas como capacitações e assessoramento individual sobre os novos métodos, orientações sobre as novas atitudes a serem adotada e divulgação sobre o processo de mudança, com o principal objetivo de assegurar o alinhamento da organização durante todo o processo.

A promoção de vitórias de curto prazo também foi mencionada, especialmente por meio de projetos pilotos. Mas é perceptível a baixa utilização desse método na experiência dos consultores e, quando utilizados, a baixa divulgação dos resultados impede a apropriação dos seus benefícios.

Já na fase de congelamento, para garantir a perenidade dos métodos implantados é essencial institucionalizar as novas estruturas e sistemas. Como em qualquer processo de mudança, as alterações realizadas tendem a retrocederem em detrimento da força estabelecida pelo sistema mais amplo, especialmente porque os elementos modificados coexistem com elementos da gestão pré-existent.

Entretanto a questão é ainda mais complexa quando se trata do setor público. Devido à constante alternância de enfoque diretivo, em função da síndrome da descontinuidade administrativa e pelas instáveis relações de poder presentes no tecido social dessas organizações, é bem mais difícil garantir a consolidação dos ganhos e principalmente o estabelecimento de novos parâmetros organizacionais.

Na busca de cristalizar as mudanças, um dos principais sistemas que devem ser institucionalizados são aqueles associados a gestão de pessoas, especialmente adotando um sistemas de conseqüências (recompensas e punição), associados ao desempenho pessoal, e este diretamente vinculado a busca de resultados.

A pesquisa constata ainda que é possíveis alcançar diferentes graus de profundidade de mudanças organizacionais, que dependem especialmente da condução do processo e da maturidade da organização. Quanto mais próximo das características desejáveis (baixo grau de burocracia, atitude empreendedora, sistema de recompensas eficazes, etc.), mais facilitado será o processo e melhores serão os resultados alcançados.

Vale destacar que apenas é possível afirmar que a mudança foi bem sucedida quando a organização gera resultados que são reconhecidos pelos seus públicos. Entretanto, a pesquisa esclarece algumas características organizacionais que indicam quando a instituição está orientada para resultados:

- A gestão está pautada em metas e resultados inequívocos, alinhados a razão de ser da instituição;
- O orçamento está claramente vinculado ao planejamento;
- Os produtos e serviço são estruturados a partir do cliente;
- A alocação de recursos e também a alocação de pessoas é dinâmica e flexível;
- Há familiaridade com a execução de projetos, por meio de estruturas matriciais;
- A área meio e a área fim são co-responsável pelos resultados alcançados;
- Há interação com outras organizações na busca de soluções completas;
- As pessoas são emponderadas para realizar as suas tarefas;
- A inovação é vista como uma forma alternativa de fazer mais com menos e não como uma anomalia que deve ser controlada;

É notável que trata-se de uma mudança não linear, que podem alcançar diferentes graus de profundidade e onde há riscos de futuramente retroceder. Mas a experiência demonstra que é possível entregar resultados de qualidade, num curto espaço de tempo, mesmo com todo o arcabouço institucional inapropriado.

Os resultados obtidos durante a fase de implantação do projeto geram uma experimentação positiva na instituição, que acaba por excitar a busca por resultados e estimular a adequação do arcabouço institucional, o que, conseqüentemente, tende, a longo prazo e de forma intermitente, a adensar a gestão por resultados nas organizações de interesse público.