

Trabalho de Conclusão de Curso
Pós Graduação em Gestão de Pessoas

**Título: Análise da percepção de servidores do
Tribunal de Contas da União quanto ao
processo de mudança institucional**

**Autores: José Ronaldo Carvalho Vasconcelos e
Simara Gorete Gonçalves Lara**

Orientadores:

Prof. Doutor <André Luiz Fischer
Prof. Doutor Lindolfo Galvão de Albuquerque

>

Brasília – Dezembro 2007

“Nada mais difícil de manejar, mais perigoso de conduzir, ou de mais incerto sucesso, do que liderar a introdução de uma nova ordem de coisas, pois o inovador tem contra si todos os que se beneficiavam das antigas condições e apoio apenas tívio dos que poderão se beneficiar com a nova ordem.”

Nicolau Maquiavel (1459-1527)

Agradecimentos

A Jesus Cristo, o Filho de Deus, libertador da humanidade
nossa razão de ser a esperança de todas as coisas. A força superior
motivadora da realização deste trabalho.

Aos professores da FIA
que conduziram a Especialização em Gestão de Pessoas com afincamento e
confiança em seus alunos.

Aos colegas
que contribuíram na elaboração da pesquisa do grupo focal.

À minha amada esposa Mirian
pelo carinho e apoio na orientação da pesquisa monográfica.

ÁREA TEMÁTICA

O ambiente externo às organizações evidencia e trás a público por meio da imprensa escrita, falada e televisada, uma constante exigência da sociedade por melhores serviços e produtos acirrando a concorrência em uma arena politransmutante – local, regional, nacional, transnacional e, atualmente, global.

O Tribunal de Contas da União sente-se desafiado com a seguinte indagação: como manter-se competitivo e líder em seu segmento de atuação num cenário em constante modificação onde o contribuinte não mais se satisfaz com informações genéricas quanto à atuação do Estado e do controle sobre as contas públicas, mas, quer saber-se informado sobre os benefícios específicos gerados em cada investimento na área social e nos programas de governo que envolvem as áreas de educação, saúde, habitação, transporte público, dentre outras.

Sendo assim, torna-se imperativo ao TCU a sensibilidade aos reclamos sociais, o alinhamento de sua estratégia de atuação às cobranças da sociedade no afã de bem cumprir sua missão de assegurar a efetiva aplicação dos recursos públicos em benefício da sociedade.

No esforço de modernizar-se e atender tempestivamente as demandas que lhe são atribuídas, nos últimos cinco anos, cumprindo diretrizes do plano estratégico, lançou diversos projetos cujo objetivo compreende o aperfeiçoamento dos processos de trabalho, o conhecimento da visão sistêmica de sua cadeia de valor e introduzir uma comunicação direta e transparente com a clientela.

Para tanto, necessário se faz mudar o tradicional estilo reativo de atuação, repensar a forma de realizar sua missão, aprimorar os resultados institucionais buscando melhorar a imagem perante a sociedade.

Eis então, a razão de ser deste trabalho: a necessidade de se pesquisar, aplicar e adaptar para o ambiente interno do Tribunal de Contas da União as estratégias de mudança organizacional.

RESUMO

As organizações de hoje estão inseridas em um ambiente extremamente dinâmico e turbulento exigindo maior agilidade para adaptação. O bom desempenho depende de aprendizagem contínua. Não é mais possível ter uma cúpula dando ordens e a grande maioria apenas cumprindo determinações. Neste contexto, a capacidade da organização para promover uma mudança planejada de forma a adaptar-se a novas realidades é essencial para a criação e manutenção de vantagem competitiva em seu segmento de atuação. Portanto, o objetivo deste estudo é analisar a percepção dos servidores do TCU quanto ao processo de mudanças discutido na organização, observando as barreiras, os desafios, as estratégias e os resultados advindos da mudança dos principais aspectos identificados nos modelos propostos por KOTTER (1996). A metodologia utilizada para levantamento das informações foi a pesquisa qualitativa realizada por meio de grupo focal. Dessa pesquisa, resultou uma amostra estatística revelando o percentual de servidores que acreditam nas mudanças, os que não acreditam e os que estão reticentes. Constatou-se que o processo de comunicação tem deixado a desejar, pois, tem sido impessoal, frio, distante e eletrônico, apesar das inovações realizadas pelo Projeto Águila - (Vide Anexo I).

SUMÁRIO

1. O PROBLEMA	1
1.1. Introdução / Objetivos	1
2. REVISÃO TEÓRICA	6
2.1. Mudança organizacional	6
2.2. Perspectiva de John P. Kotter	13
2.3. Propondo uma abordagem para o processo de mudança	19
2.4. Estratégia de mudança	24
2.4.1. Estratégia: Em busca de uma definição	24
2.4.2. A formulação da estratégia	27
2.4.3. Estratégia na administração pública	31
2.5. Resistência e barreiras à mudança	33
2.6. Cultura organizacional	41
2.7. Motivação	47
2.7.1. Teoria das necessidades	51
2.7.2. Teorias X e Teoria Y	52
2.7.3. Teoria dos dois fatores	53
2.7.4. Teorias contemporâneas sobre motivação	54
2.7.5. Teoria das necessidades de McClelland	55
2.7.6. Teoria da fixação dos objetivos	55
2.7.7. Teoria do reforço	56
2.7.8. Teoria da equidade	56

2.7.9 Teoria da expectativa	56
2.8. Liderança	57
2.8.1. Tipos de liderança	59
2.8.2. Liderança estratégica	60
2.8.3. Liderança gerencial	61
2.8.4. Liderança visionária	62
2.9. Comunicação organizacional	75
2.10. Percepção	75
3. ESTUDO / PESQUISA	79
3.1. Metodologia	79
3.2. Relatório do grupo focal	81
3.3. Análise do grupo focal	88
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
ANEXOS A - ENTENDA O PROJETO ÀQUILA	99
ANEXO B - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO TCU	104

1 INTRODUÇÃO

Presencia-se no início do presente século XXI uma absoluta carência de estadistas visionários que estimulem a credibilidade da opinião pública a encontrar novos rumos, soluções para demandas críticas, as quais apontem âncora em porto seguro e indiquem alternativas à concorrência global e acirrada em todo o mundo.

Ressente-se da ausência de líderes do carisma de Winston Churchill na Inglaterra, Manhatma Ghandi na Índia, Franklin Roosevelt nos Estados Unidos, Juscelino Kubitschek no Brasil, todos estes conduziram suas nações a uma nova perspectiva de vida e introduziram esperança e entusiasmo em meio ao desânimo e à descrença.

Há mais de uma década, o advento da globalização econômica abriu as fronteiras entre as nações, derrubou as taxas alfandegárias vigentes, alavancou o comércio internacional e beneficiou os países mais desenvolvidos. Porém, acirrou a concorrência entre os povos, dando ensejo à iniciativa e comprometimento de seus governantes a uma política de busca pela qualificação e desenvolvimento nas múltiplas áreas da ciência especializada.

Contudo, em países de economia emergente como o Brasil apesar de todos os esforços empreendidos pelas instituições de controle, ainda mantém grande evasão fiscal o que implica em um orçamento público minguado para satisfazer as mais diversas demandas sociais - infra-estrutura sanitária, hospitalar, rodoviária, energética, portuária, dentre outras – as quais, inibem a implementação de uma arrojada política voltada para pesquisa multidisciplinar, o que impede a inserção do País na aspirada classe dos mais desenvolvidos.

Neste cenário, os ventos sopram dos quatro hemisférios uma concorrência fratricida e empurram as organizações à inovação na gestão de seus negócios,

dirigem-nas à transformação de seus sistemas e processos de trabalho, estimulam-nas a melhorar a qualidade de seus produtos e serviços caso queiram sobreviver, ter sucesso e permanecer em atividade no mercado.

A adaptação a este ritmo na condução dos negócios exige mudança nas organizações na mesma velocidade, tanto nos ativos tangíveis quanto intangíveis.

Como o capital humano é a essência no diferencial competitivo desencadeado está o processo de motivação, qualificação e desenvolvimento da força de trabalho nas instituições. Numa tentativa de alinhar as aspirações das organizações às dos indivíduos, abandona-se o modelo de gerir pessoas por controle e introduz-se o de comprometimento com os objetivos organizacionais.

Intimidado à participação pró-ativa neste novo cenário mundial, o setor público engatinha à procura de novas metodologias de gerir eficientemente seu negócio.

Assim, o Tribunal de Contas da União, autorizado pela constituição a auxiliar o Congresso Nacional no dever de controlar a gestão pública brasileira, bem como averiguar a correta aplicação de seus recursos, capitaneia o processo de convergência da gestão pública às novas exigências sociais, econômicas e ambientais no País.

Para tanto, adere à implementação do modelo de administração de pessoas por competência, promove o autodesenvolvimento e a aquisição de novas capacidades a seus integrantes, desenvolve competências pessoais para o exercício do controle externo e incentiva-os à participação na transformação dos valores culturais do órgão.

Conquanto, estabelece sua estratégia de negócio utilizando-se da ferramenta *Balanced Scorecard*, um mapa que identifica, traduz e comunica os objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazos. Este instrumento demonstra um

equilíbrio e alinhamento entre o negócio, missão e visão do órgão, tornando claro seu referencial estratégico.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.25), o *balanced scorecard* é

um projeto lógico de um sistema de gestão genérico para organizações, onde o administrador de empresas deve definir e implementar variáveis de controle, metas e interpretações para que a organização apresente desempenho positivo e crescimento ao longo do tempo. Ele reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Nele, os objetivos estratégicos estão distribuídos em quatro crescentes perspectivas de ações que culminam com o alcance da missão e visão do Tribunal. Na sua base ou primeira dimensão encontra-se a razão de ser da instituição - as pessoas, às quais, devem receber dos gestores tratamento e estímulo que as conduza a desenvolver competências gerenciais e profissionais, aperfeiçoar a utilização do conhecimento organizacional, promover a motivação e o comprometimento, desenvolver cultura orientada a resultados e modernizar as práticas de gestão de pessoas. Tudo isso com o indispensável apoio de suporte logístico e orçamento necessários.

Em segundo plano encontram-se os processos internos de trabalho onde são identificados os objetivos de transparência, parcerias estratégicas e tempestividade nas respostas às demandas solicitadas, sendo que para cada um destes objetivos estipula-se às ações específicas para o alcance pretendido. Estes processos internos impactam diretamente no resultado da Instituição.

Em terceira perspectiva têm-se os objetivos da área fim do Tribunal, quais sejam: aperfeiçoamento da gestão pública, combate à corrupção, ao desvio e à fraude. Alcançando-se tais resultados obter-se-á a visão de futuro da instituição de ser organização de excelência no controle e cumprir-se-á a elevada missão de assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício social.

Entretanto, para se obter o almejado êxito imprescindível é a colaboração dos gestores no engajamento da mudança de paradigma organizacional vivenciando as práticas de gestão de pessoas por competência para que seus liderados os acompanhem na implementação de um novo modelo mental, o qual promova novos valores, princípios e crenças para a corporação. Essa liderança e a conseqüente motivação de seus liderados na adesão a estas mudanças é um dos objetos de estudo empreendidos neste trabalho.

Portanto, o objetivo deste trabalho é identificar e avaliar a percepção de servidores atuantes em diferentes áreas do Tribunal, pós-graduando-se em gestão de pessoas, quanto à transformação organizacional em curso, comparando-a com a literatura especializada sobre o assunto, analisando, especificamente, o processo de comunicação e aderência dos colaboradores do TCU através de estudo de caso descritivo.

Sendo assim, realiza-se ampla pesquisa sobre a teoria especializada em mudanças organizacionais e suas implicações, faz-se entrevista com um grupo focalizando sua percepção quanto ao processo de mudança em curso no Tribunal, e, finalmente, avalia-se tal percepção do grupo com os dados obtidos na pesquisa.

Justificando-se o tema escolhido para objeto de estudo nesta monografia, tem-se a considerar, sua pertinência e atualização na Corte de Contas, a relevância dos controvertidos debates empreendidos pelos dirigentes e agentes de mudanças integrantes do Projeto Áquila (vide anexo I) - projeto este que visa repensar a missão e a forma de atuar do Tribunal buscando a implementação de novas práticas na organização, mantendo-se o paralelo com as vigentes, até que estas sejam absorvidas.

Porém, para que estes novos valores sejam efetivados, necessário se faz o engajamento, comprometimento e a internalização destes conceitos pelos dirigentes do Tribunal, modelo para todo o corpo técnico, e, responsáveis pela comunicação

nos diversos níveis hierárquicos, transparecendo de forma clara, o que se quer alcançar com o processo de mudança.

Fischer e Lima (2005, p. 152) apontam que o reconhecimento de que o mundo atual está em constante transformação, tem impulsionado nas últimas décadas a pesquisa científica sobre mudança organizacional.

Sendo assim, apetece-se analisar a percepção de parte dos servidores do Tribunal quanto ao processo de mudança recém instalado na organização. Neste caso, a equipe condutora da transformação poderá avaliar, previamente, a eficácia das ações até aqui implementadas, e, se for preciso, aperfeiçoar o processo.

Entretanto, a organização precisa contar com líderes engajados e motivados a instigar seus cooperadores a aderirem novos princípios, valores que mudem a mentalidade conservadora e consolidem uma política de aprendizagem contínua, comprometendo-se com resultados, os quais promovam a valorização do bom desempenho.

Conquanto, Robbins (1999, p. 111) menciona que a inspiração para motivar nos funcionários o interesse em adotar um novo modelo mental, nova forma de atuar, “pode ser estimulada com a satisfação no ambiente de trabalho, influenciada por um líder sensível aos problemas das pessoas, cujo comportamento é orientado ao equilíbrio entre tarefas e relacionamento pessoal que gere bem estar na instituição”.

2 REVISÃO TEÓRICA

Para melhor compreensão do estudo, a pesquisa busca elucidar o tema e mostrar que os estudos sobre mudanças estratégicas nas organizações ganharam força a partir da década de 60, quando o ambiente externo começou a ficar mais turbulento e as organizações começaram a enfrentar maiores desafios. Busca-se, ressaltar que para implementar a mudança, os gestores precisarão desenvolver uma comunicação clara e objetiva, que gere comprometimento nos colaboradores, tornando-os agentes da mudança.

2.1 Mudança organizacional

Na visão de Lima e Bressan (2003, p. 102) o estudo da mudança organizacional “não é uma questão nova na literatura sobre organização, a novidade, no entanto, é o ritmo e a força com que as condições cambiantes vêm se impondo às organizações”.

O conceito de mudança que prevaleceu na teoria e prática administrativa até os anos 1960 fortaleceu algumas características básicas do modelo de *management* fundamentado no paradigma da estabilidade. Entre elas destacam-se:

- ✓ Para desempenhar com eficiência esse tipo de controle, o gestor deve centralizar as informações, as decisões e o comando das ações;
- ✓ quando administra uma mudança, o gestor deve limitar sua abrangência ao espaço organizacional mínimo necessário, evitando que as alterações contaminem grupos de pessoas e funções

organizacionais que não estejam diretamente relacionados com as características da organização que estão sendo alteradas;

- ✓ o papel mais importante do gestor é o controle, para assegurar que procedimentos sejam realizados sempre conforme as rotinas-padrão;
- ✓ o gestor deve conceber e implementar um projeto que permita implantar a mudança em prazo reduzido, com o mínimo de recursos e com o foco em metas estritamente controladas.

O tratamento da mudança organizacional como um “mal necessário” transmitia uma visão de mundo para a qual o controle era a função mais importante; o sucesso era assegurado pela capacidade de reproduzir rotinas e procedimentos, e a inovação mesmo quando valorizada como expressão da modernidade, deveria ser temida e afastada porque trazia consigo a fragmentação da ordem vigente.

A partir dos anos 70, essa visão foi modificada pelas profundas alterações de natureza social, econômica e política que começam a afetar o mundo dos negócios, pressionando as organizações empresariais a rever seus modelos de gestão e, portanto, os paradigmas que lhe dão sustentação. Daí em diante, o conceito de mudança – como acontecimento tópico e pontual, gerenciado no âmbito de um projeto específico e restrito – começa a se mostrar insuficiente para dar conta de uma realidade muito mais complexa e multidimensionada.

Foi um momento em que a teoria precisou ampliar seu espectro e aprofundar sua abordagem porque as organizações, principalmente as empresas, estavam vivenciando processos nos quais as mudanças não eram simplesmente lineares e incrementais, mas abrangentes e transformadoras; elas não afetavam apenas algumas áreas organizacionais, mas espraiavam-se por diferentes espaços, atingindo, simultaneamente, diversos processos; as mudanças não estavam focadas em um elemento da organização, mas tinham um caráter multidimensional.

Em 1970 e 1980 alguns autores, impressionados com a amplitude desses processos, lançaram o conceito de “mudanças de larga escala”, definindo-as como “uma transformação durável no caráter organizacional que altera significativamente a performance da organização (LAWLER III, 1998).

Já entre as décadas de 80 e 90, a questão mudança foi discutida e valorizada entre empreendedores e organizações. Uma das grandes diferenças desse processo de mudança nestas décadas, para a década atual, é que seu ritmo alterou e sua importância atinge um patamar diferenciado. Segundo Jack, presidente da *General Electric Company* (in Cohen, 1999, p. 320), "a mudança, agora, parece que não mais ocorre algumas vezes por semana. Estamos em uma era em que fazer negócio de forma incomum é forma pela qual vivenciamos o dia-a-dia dos negócios". O ritmo, a magnitude e a complexidade das mudanças aumentaram significativamente durante a última década e a previsão é que isso se mantenha por muitos anos.

Considerando a multidimensionalidade dessas características, constata-se que a mudança organizacional não mais pode ser vista como um projeto isolado que ocorre esporadicamente no cotidiano organizacional, instalando alterações em algum aspecto da estrutura, ou em alguma etapa de um processo, e depois se encerra, devolvendo a organização a um novo patamar de estabilidade. Sendo de larga escala, abrangente, profunda e multidimensional, a mudança tem de ser conceituada, concebida e gerenciada como um processo de transformação contínua.

O conceito de transformação, no lugar da concepção anterior de mudança organizacional, reflete também uma profunda alteração da visão de mundo e do conteúdo ideológico dos modelos de gestão. O paradigma da transformação pressupõe que o esforço de direcionamento de uma organização deve estar voltado para o aperfeiçoamento contínuo, e não para a estabilidade de normas, padrões, e regras previamente instaurados e perenemente tornados rotineiros. E que o gestor deve funcionar como facilitador de condições e recursos que propiciam o desenvolvimento permanente. Ele não centraliza, mas mobiliza, as informações e o conhecimento; ele não limita, mas amplia, a participação e o intercâmbio; ele não

restringe a abrangência, mas coordena as ações específicas de mudança pra assegurar sua integração.

Para Fischer (2002, p. 150) o conceito de mudança organizacional, tem evoluído do paradigma da estabilidade para o da transformação organizacional, quando afirma:

O curso do tempo, essa entidade abstrata criada pela necessidade humana de conhecer e controlar, é o primeiro e o mais inexorável determinante para que todas as coisas estejam em permanente processo de mudança. Seja na natureza, seja no ambiente social culturalmente delimitado, todos os elementos – com ritmos e velocidades específicos a cada um – vivenciam alterações que os tornam diferentes, em maior ou menor grau, do que eram no momento anterior e do que serão no momento seguinte.

Na visão de Kotter (1998, p. 204), a partir das transformações que ocorrem no mercado, na sociedade, as organizações são pressionadas a mudar. ponto mais importante a ser considerado em um processo de mudança é desenvolver um sentido de urgência, não deixar que a complacência domine. é necessário ter sentido de urgência, mobilizar as pessoas. Para concretizar a mudança é necessário também estudar o ambiente a ser alterado, estabelecer metas, criar estratégias para realizar as metas e agir.

Os líderes de uma organização num processo de mudança necessitam levar em consideração e preparar-se para as várias possibilidades de reação do pessoal à mudança. A maioria das pessoas muda lentamente e em estágios. É preciso, antes de tudo, fazer as considerações prévias, preparação, ação e manutenção. As pessoas reagem às mudanças de diversas formas, uma delas é a percepção das vantagens das mudanças, da dificuldade de sua adoção e da habilidade com a qual elas são introduzidas.

CHIAVENATTO (2000, P.167) afirma que

de nada adianta pretender fazer mudanças organizacionais sem antes preparar as pessoas para fazer com que essas mudanças aconteçam. O primeiro passo é mudar a cabeça das pessoas e prepara-las antecipadamente para a mudança. Mais do que isso, é necessário preparar o ambiente psicológico adequado para a mudança e fazer com que as pessoas aprendam a aprender e a inovar. Sem isso a mudança será ilusória.

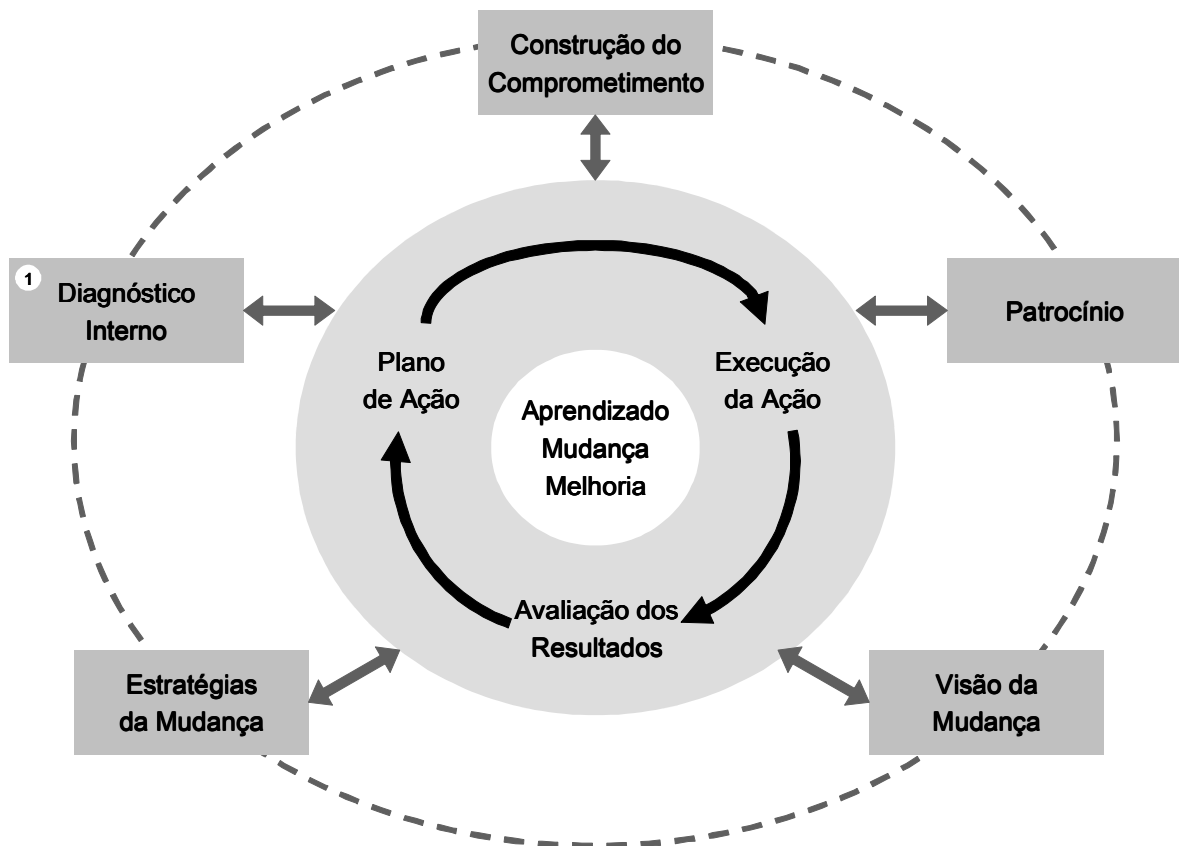
Kotter, afirma que

a mudança provém de transformações na sociedade, no mercado, na tecnologia. Para acompanhar esse processo é necessário criar um senso de urgência nas pessoas, não deixar que elas se acostumem com a situação e acabem não se esforçando para mudá-la. É necessário esclarecer o enfoque da mudança, devemos ter certeza de onde queremos chegar.

As pessoas, comprometidas com a gestão da mudança nas organizações, vislumbram e constroem o futuro. Assim para Senge (p.15) “As pessoas que buscam a mudança organizacional desejam relacionamentos mais intensos, maior confiança, e um “jogo” mais aberto. Desejam também liberar os talentos e o entusiasmo naturais de seus funcionários. Esperam, genuinamente, se aproximar de seus clientes. Com tudo isso, eles estão lutando por configurar seu destino e alcançar, assim, o sucesso financeiro de longo prazo”. (SENGE, 1999, p.15).

Para Ziemer (1996) as organizações sinérgicas são mais conscientes de seu papel e de seu significado dentro do contexto maior, e são capazes de modificar e expandir a própria identidade de maneira a incorporar mudanças macroestruturais. São empresas capazes de criar "o novo", em vez de apenas reproduzir o predeterminado.

Figura 1 – Aspectos de mudança



Fonte: BENNIS, W.G. Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas. 1972, p. 169.

Os cinco aspectos da mudança foram colocados nos retângulos formando o círculo externo do esquema. Tendo em vista que o do processo de mudança se inicia com o diagnóstico interno, foi colocado o número 1 neste item. Em seguida, os outros fatores seguem como um espiral no sentido horário, onde eles aparecem de acordo com o momento em que podem ser iniciados, não significando que o fator anterior foi concluído. Ou seja, a construção do comprometimento pode ser iniciada logo após o início do diagnóstico interno. Inclusive, a própria atividade de diagnóstico pode servir como oportunidade para construir o comprometimento, através da participação de

pessoas-chave. A figura do espiral é importante, pois cada um dos aspectos contribui para a construção e realização dos outros. No caso do comprometimento, os fatores seguintes (patrocínio, visão e estratégias da mudança) vão contribuir para a sua construção. Por exemplo, a definição clara da visão da mudança e sua comunicação para todos os funcionários da empresa são essenciais para a construção de um nível maior de comprometimento.

Já os dois aspectos da mudança referentes à implementação e avaliação/ controle estão representados no círculo interno através da seqüência plano de ação, execução da ação e avaliação dos resultados, levando ao aprendizado e à conseqüente mudança e melhoria desejadas.

- ✓ Diagnóstico Interno: fornece subsídios para análise e fundamentação da necessidade e urgência da mudança; deve ser baseado em: ambiente externo (ameaças/oportunidades); atividades estratégicas; capacidades organizacionais; resultados para *stakeholders*; subsistemas e procedimentos.
- ✓ Construção do Comprometimento: a pressão para mudança e alto custo da situação atual contribuem para mudança; é necessário disponibilidade de tempo e garantia da implementação das ações; a visão da mudança e outras informações relacionadas precisam ser comunicadas com clareza; oferecer oportunidades para participação, de forma a possibilitar maior sentimento de controle e minimizar resistência.
- ✓ Patrocínio da Mudança: formação de patrocínio forte com poder para legitimar e com disposição para implementar a mudança é essencial.
- ✓ Visão da Mudança: a visão da mudança precisa ser definida e comunicada a todos de forma a direcionar os esforços; a distância entre a cultura existente e a mudança proposta deve ser considerada.

- ✓ Estratégia da Mudança: as estratégias devem ser definidas tendo em vista as opções de intervenção e técnicas de DO, a missão da mudança, a urgência da mudança e a cultura organizacional existente.
- ✓ Implementação da Ação: o aumento da autonomia e *empowerment*, assim como o incentivo à criatividade, inovação e riscos auxiliam na implementação da mudança; definição de um plano de ação, detalhando atividades, responsáveis, prazos e resultados esperados.
- ✓ Controle e Avaliação: acompanhamento da implementação, identificando necessidade de correção; o planejamento de metas de curto prazo facilita o acompanhamento e manutenção do comprometimento.

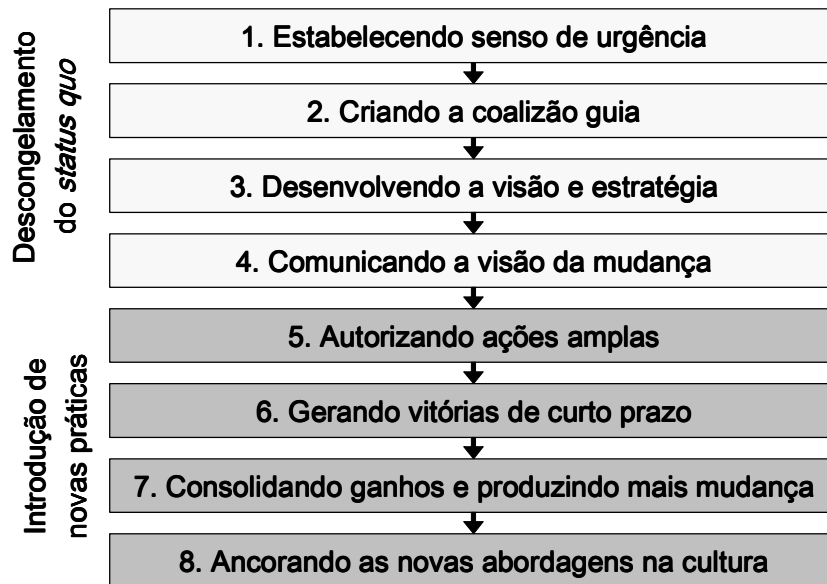
2.2 Perspectiva de John P. Kotter

Kotter é também considerado um dos maiores especialistas em liderança da atualidade. Para Kotter (1998) as mudanças que ocorrem no mercado, exigências dos clientes, novas tecnologias ou até novos concorrentes, obrigam as organizações a mudarem sua estrutura ou processos, devem se adequar a nova situação.

Ainda o autor afirma que grande parte do desperdício e angústia percebidos nos processos de mudança poderiam ter sido evitados, pois o método de gestão da mudança deve endereçar as barreiras à transformação para ser efetivo. Com base no estudo de casos de transformações bem sucedidas, Identificou dois padrões comuns: (1) a mudança útil tende a estar associada a um processo de várias etapas, que cria poder e motivação suficientes para destruir todas as fontes de inércia; (2) este processo deve ser guiado por uma liderança de alta qualidade.

A mudança pode se manifestar de várias formas, podendo ser um processo de reengenharia, diminuição de custos, mudança na cultura da organização, entre infinitas outras formas. Mas a realidade é que vários processos de mudança não dão certo, e Kotter (1998, p. 21) cita oito erros fundamentais:

Figura 2 - Processo de 8 estágios para criar grande mudança



Fonte: KOTTER, John P: Liderando mudanças: Campos, 1998, p.21.

Um detalhe importante mostrado na figura é a separação entre as atividades 1 a 4, que objetivam o descongelamento do *status quo*, e as atividades 5 a 8, que objetiva a introdução de novas práticas. A seguir, cada uma das oito etapas do modelo proposto por Kotter (1998, p. 22) é detalhada, tendo em vista as principais atividades que devem ser realizadas.

- ✓ Estabelecendo um senso de urgência: o maior erro é iniciar a mudança sem estabelecer um alto grau de senso de necessidade (urgência) nos gerentes e funcionários. Examinando o mercado e realidades competitivas; identificando crises oportunidades. A organização precisa examinar o mercado, estudar os competidores e identificar as crises, tanto reais como potenciais, e as grandes oportunidades que deve aproveitar;

- ✓ Criando a coalizão guia: criar um grupo com poder suficiente para liderar a mudança. Fazer o grupo trabalhar junto como uma equipe; Não envolver a alta direção e não formar uma equipe apoiada por ela para comandar a mudança. Os altos executivos devem se comprometer com a mudança e montar um grupo de pessoas que tenha poder suficiente para liderá-la e consiga trabalhar em equipe.
- ✓ Desenvolvendo a visão e estratégia: criando uma visão para ajudar a direcionar o esforço da mudança; desenvolvendo estratégias para atingir a missão. Subestimar o poder da visão corporativa. A organização deve criar uma visão que ajude a direcionar os esforços de mudança. Além disso, precisa elaborar as estratégias para atingir essa visão.
- ✓ Comunicando a visão da mudança: três padrões de comunicação ineficiente são comuns: (a) realizar apenas algumas reuniões e esperar que todos entendam a nova abordagem; (b) o líder da organização realiza várias palestras, mas a maioria dos gerentes não se envolvem na comunicação; (c) esforço com *newsletters* e palestras, mas indivíduos em posições chave ainda se comportam de forma incoerente com a nova visão. Utilizando todos os veículos possíveis para comunicação constante da nova missão e estratégias; tendo a coalizão definido o comportamento esperado dos funcionários; Não transmitir a visão de mudança. A organização tem de utilizar todos os veículos para informar constantemente a nova visão e as estratégias. Para isso, deve ter um modelo que sirva de guia do comportamento que se espera dos funcionários.
- ✓ Autorizando ações amplas: transpondo obstáculos; modificando sistemas ou estruturas que não estão alinhados com a visão da mudança; encorajando o risco e idéias, atividades e ações não tradicionais. Não fomentar o *empowerment*. A organização deve eliminar os obstáculos à transferência de poder e responsabilidade para os funcionários, modificar os sistemas ou as estruturas que atrapalhem a visão de mudança (pelos

funcionários) e estimular a atitude (dos funcionários) de assumir riscos e de ter idéias e iniciativas não-convencionais.

- ✓ Gerando vitórias de curto prazo: planejando aprimoramentos visíveis da performance, ou “vitórias”; criando as vitórias; reconhecendo e recompensando visivelmente as pessoas que fizeram as vitórias possíveis. Não obter resultados em curto prazo. A organização precisa providenciar melhorias visíveis no desempenho que apareçam rapidamente, além de reconhecer e recompensar de maneira ostensiva os funcionários que tornaram possíveis esses resultados.
- ✓ Consolidando ganhos e produzindo mais mudança: usando a credibilidade fortalecida para mudar todos os sistemas, estruturas e políticas que não se encaixam na visão da transformação; contratando, promovendo e desenvolvendo pessoas que podem implementar a visão da mudança. Satisfazer-se logo com os resultados, deixando de consolidá-los para criar mais mudanças. A organização deve ter credibilidade crescente para mudar sistemas, estruturas e políticas que não se encaixam dentro de sua visão de futuro. Precisa também contratar, promover ou desenvolver pessoas que possam implantar a visão de mudança e tem de revitalizar o processo com novos projetos, temáticas e agentes de mudança.
- ✓ Ancorando as novas abordagens na cultura: criando melhor performance através da orientação do comportamento para o cliente e produtividade; aprimoramento da liderança e administração efetiva; articulando as conexões entre novos comportamentos e o sucesso da organização; desenvolvendo formas de garantir desenvolvimento e sucessão da liderança. A organização deve chegar a um patamar de desempenho melhor, com um comportamento orientado para o cliente e para a produtividade, através de mais e melhor liderança e uma gestão mais eficaz.

Ainda segundo o autor talvez o maior erro entre os citados seja o de não criar um sentido de urgência, ou seja, deixar que a complacência domine.

Pode se dizer ainda, que o poder de visão corporativa é o terceiro erro mais cometido, para ele a visão tem três finalidades: esclarecer a direção geral da mudança e simplificar decisões, motivar as pessoas a agir na direção correta e ajudar a coordenar as ações de maneira rápida e eficiente, mas juntamente a essas finalidades a visão deve ser sensata e eficaz, ou seja, vinculada a realidade. Em relação ao quarto erro, não comunicar a visão, ou seja, não proporcionar aos funcionários um entendimento claro a respeito da mudança. Se isso ocorrer, os funcionários não irão se sacrificar se não acreditarem na possibilidade da mudança. Por isso é necessário comunicar a todos os funcionários, para que todos possam falar sobre o que pensam. Depois de comunicada a mudança e fixado um rumo a ela é preciso retirar os obstáculos. Os obstáculos mais comuns são a falta de entendimento da mudança, a falta de capacitação e recursos necessários para enfrentá-la.

Sobre o último erro, a não incorporação das mudanças à cultura da organização, faz com que a mudança seja menos cobrada, ou seja, haverá menos pressão para mudar, assim a mudança irá se degradar. Quando há tentativa de incorporar novas normas a cultura da organização, é preciso ter muito cuidado quanto ao novo quadro de gerentes, deve-se ter pessoas que incorporem a nova cultura; é necessário também que se deixe claro aos funcionários que algumas novas atitudes irão ajudar a melhorar a empresa.

Assim, Kotter (1998, p.35) criou cinco maneiras para ampliar o sentido de urgência:

- ✓ A organização deve por a crise em evidência e fazer com que todos vejam que os erros são corrigidos no último momento;

- ✓ Fixar objetivos altíssimos de vendas, produtividade, lucros e satisfação do cliente, assim irá entender que não tem mais como a organização continuar como está;
- ✓ A organização deve difundir ao máximo, informações relativas ao desempenho financeiro, à satisfação do cliente e à concorrência;
- ✓ Insistir que as pessoas falem regularmente com os clientes e fornecedores insatisfeitos;
- ✓ A organização deve possuir vários meios de comunicação para conscientizar os integrantes sobre a pressão externa por melhores serviços/produtos e quanto às oportunidades futuras, explicitando as condições exigidas para permanecer na empresa.

Para o autor, sem o envolvimento da alta gerência é muito difícil conseguir uma mudança. Essas pessoas devem se comprometer com a melhoria e trabalharem juntas. É a alta gerência que deve direcionar a mudança, impulsionar a urgência, ou seja, liderar a transformação. Para que isso ocorra com sucesso as pessoas envolvidas na liderança da mudança devem ter poder, experiência, credibilidade e capacidade de liderança.

Tal processo de mudança leva um certo tempo, dois a quatro anos, mas se não apresentar resultados a curto prazo as pessoas ficarão desestimuladas. Às vezes são necessários mecanismos que estimulem os funcionários a produzir resultados a curto prazo. O ideal é uma mudança permanente, ou seja, consolidar os sucessos e gerar mais mudanças.

Para obter sucesso, um método projetado para alterar estratégias, fazer reengenharia de processos ou melhorar a qualidade deve lidar com as barreiras, e muito bem.”

Kotter (1998, p. 23), Gerenciar e Liderar a mudança são bem diferentes,

Gerenciar a mudança é saber mantê-la sob controle e liderar a mudança é fazer todo esforço possível para que ocorra a mudança e que tenha sucesso. Gerenciamento é um conjunto de processos que podem manter um complicado sistema de pessoas e tecnologias funcionando satisfatoriamente. Liderança é um conjunto de processos que cria organizações em primeiro lugar ou as adapta para modificar significativamente as circunstâncias.

Concluindo a teoria, Kotter (1998, p. 25) diz que nem todas as mudanças dão certo e o melhor a fazer é reconhecer o fracasso e aprender com os erros. O certo é comunicar a todos as falhas e não desistir da mudança.

2.3 Propondo uma abordagem para o processo de mudança

Pode-se dizer que as principais razões da mudança são algumas forças desestabilizadoras da situação da organização. E é conhecendo a natureza, a fonte dessas forças que se é possível traçar um diagnóstico da situação da organização.

Essas forças podem ter um grande impacto. As forças desestabilizadoras externas são aquelas que ocorrem no ambiente externo a organização, como exemplo, mudanças sociais, políticas, econômicas ou tecnológicas.

As mudanças sociais são mudanças em crenças, valores e atitudes que despertam nos membros de cada sociedade a necessidade de se adaptar a novas situações buscando o bem estar. Já as mudanças políticas são determinadas pela opção ideológica do grupo que detém o poder.

As mudanças econômicas são determinantes de uma série de mudanças na sociedade, como por exemplo, numa época de expansão pode haver também aumento da demanda. Para isso as organizações devem aprender a lidar com as

flutuações do mercado. Essas mudanças devem ser tomadas dentro de uma ética prevalecente na sociedade em geral e também na organização em particular.

As forças desestabilizadoras internas são encontradas dentro da organização. Essas podem se originar de profissionais que são constantemente informados por novas práticas, tecnologias as quais podem afetar a organização. Podem também se originar de novas metas estabelecidas para a organização, podendo ser que sejam necessárias mudanças até na direção da organização. Outro caso pode ser o excedente de recursos, implicando em redefinição do uso desses recursos e de pessoal também. Independente da mudança que está sendo proposta é necessário encará-la como um processo que precisa ser gerenciado, começando, por exemplo, em saber quem são, ou é, os responsáveis pelo processo, ou seja, quem decide sobre a mudança passa a ser uma necessidade organizacional.

Dependendo do tipo da mudança e da sua complexidade, é necessário definir uma equipe de mudança, que, sob liderança do gerente da mudança, possa identificar a situação da organização, traçar os planos de mudança e supervisionar sua implantação.

Kotter (1998, p.304) afirma que, é necessário se ter um gerente com capacidade para liderar uma equipe, não somente gerenciar o processo.

Isso implica que o gerente tenha uma boa capacidade de comunicação com os funcionários, clientes e fornecedores para que o processo se dê nas diferentes unidades da organização. A direção do processo deve tomar um cuidado especial. Na alta gerência, onde geralmente se tomam as decisões de planejamento e de onde se deve comandar o processo de mudança, surgem incertezas, muitas vezes conflitantes entre os membros da direção, isso pode resultar em situações de pressão para o nível médio da empresa. Isso porque estes se sentem pressionados pela alta gerência em fazer a organização mudar, em apresentar resultados, sendo que estão tendo deficiência nas orientações, e também pressionados pelo nível mais baixo, porque estes sendo obrigados a mudar muitas vezes se sentem “traídos” pela organização, e como não recebem explicações satisfatórias acabam resistindo a mudança e se tornam desmotivados para trabalhar.

O gerente deve aprender a ter uma visão da organização como um todo, relacionar todas as partes da empresa, pois mudar uma unidade isoladamente não funciona, esta implica mudar outras também. O diagnóstico organizacional busca juntar e avaliar informações e decidir como utilizá-las.

Antes de mudar é necessário traçar um diagnóstico da situação presente da organização. Como por exemplo, dentre as forças desestabilizadoras externas, verificar quais irão atacar a organização diretamente e quais indiretamente, ou a longo prazo. Verificar também os recursos envolvidos na organização, se humanos, materiais, financeiros, entre outros, relacioná-los com os impactos da mudança.

A seguir, far-se-á análise das informações, que inclui uma comparação com algum tipo de padrão e procedimento operacional idealizado pela equipe responsável pelo diagnóstico. Logo após uma comparação, são sugeridas ações futuras que irão fazer com que a organização mude seu estado atual em busca de um novo. Com certeza, quanto maior a participação dos funcionários no processo de diagnóstico espera-se que maior será a sua participação e envolvimento com as mudanças que vierem a ser propostas e que pode não afetar o seu trabalho diretamente. Pode-se dizer que deve-se procurar fazer um diagnóstico participativo.

Concluído o diagnóstico organizacional, o grupo dirigente da mudança deve ter claro o porquê da mudança e onde ela deve ocorrer. É necessário então que sejam traçadas algumas estratégias de mudança. Formular um plano estratégico de mudança envolve determinar ações apropriadas para alcançar os objetivos estabelecidos para a mudança. Isso inclui análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de que os objetivos de mudança de uma organização sejam alcançados. Além das estratégias, os gerentes da organização devem definir os próprios métodos de mudança como parte do plano.

As estratégias podem ser de três diferentes ordens: gerais, específicas e funcionais. As gerais se aplicam para a realização de objetivos globais da organização; as específicas, para ajudar a implantação das mudanças em áreas

específicas; as funcionais, dirigidas á áreas funcionais de apoio de qualquer organização, como recursos humanos ou financeiros (KISSIL,1998, p. 63).

Ainda na visão de Kissil (1998, p. 64), o processo de mudança pode ser identificado em quatro áreas diferentes da organização:

- ✓ Tarefas individuais; as mudanças nas tarefas individuais podem ser localizadas em maneiras de realizar o trabalho, na natureza dos materiais e recursos utilizados, na natureza da tecnologia e processo de trabalho, em práticas de segurança e também em normas operacionais com padrão de qualidade esperado e com colocação de indivíduos em tarefas específicas.
- ✓ Processos Organizacionais; mudanças no processo organizacional podem se referir a estrutura da organização e atribuições de responsabilidade, aos níveis de supervisão, ao tamanho e natureza das equipes de trabalho, as condições de trabalho e disposição das áreas de trabalho ou até a autoridade e responsabilidade outorgada a cada funcionário.
- ✓ Direção estratégica; as mudanças na direção estratégica podem afetar a filosofia da organização, a missão da organização ou os objetivos da organização.
- ✓ Cultura organizacional; implica mudanças em valores e crenças que influenciam a vida organizacional e sua maneira de ser, ou seja, implica mudanças em ações internas e em interações com o meio ambiente.

Para Conner (1992, p. 87) os elementos integrantes da mudança é definida como o conjunto de padrões que refletem a forma como as pessoas tendem a reagir durante transições. Para cada padrão existe um conjunto de princípios que podem ser implantados para aumentar a capacidade de absorver a mudança organizacional.

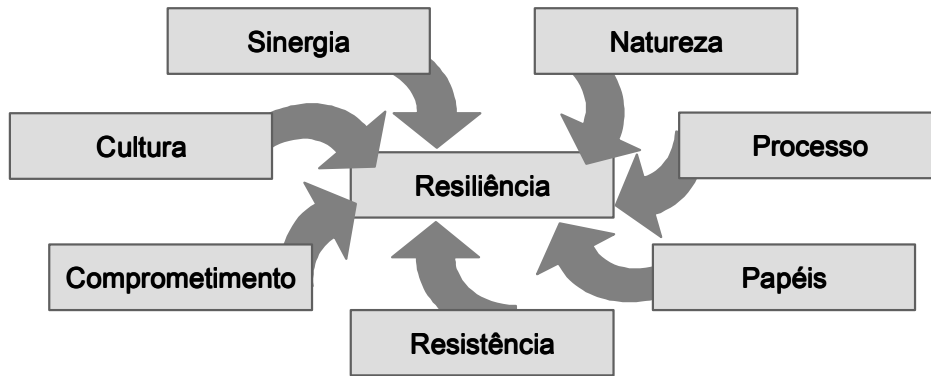
Senge (1999, p.15) Afirma que as pessoas podem sim ser mudadas. Essa mudança pode se dar pela aquisição de novos conhecimentos, novas habilidades para a realização de tarefas, novas atitudes, refletindo novos valores organizacionais.

As pessoas que buscam a mudança organizacional desejam relacionamentos mais intensos, maior confiança, e um "jogo" mais aberto. Desejam também liberar os talentos e o entusiasmo naturais de seus funcionários. Esperam, genuinamente, se aproximar de seus clientes. Com tudo isso, eles estão lutando por configurar seu destino e alcançar o sucesso esperado.

Robbins (1999, p.396) assegura às organizações: "mude ou morra"! É o grito de guerra entre os gerentes de hoje no mundo inteiro. As políticas e práticas de recursos humanos têm que mudar a fim de atrair e manter a força de trabalho mais diversificada".

Vale ressaltar que o processo administrativo que a equipe responsável pela mudança segue resulta numa avaliação do ambiente organizacional, no estabelecimento de metas organizacionais, desenvolvimento de formas para atingir essas metas e cumprimento da missão da organização e num plano para traduzi-la em ações. Para garantir o sucesso dessas etapas é necessário se ter um controle estratégico, o qual fornece a realimentação, que é crítica para se determinar se todas as etapas do processo de administração estratégica são adequadas, compatíveis e estão funcionando de forma apropriada. O controle deve ser comparado a um padrão e metas estabelecidas pela empresa e então deve tomar as atitudes corretivas necessárias para garantir que os objetivos planejados realmente sejam alcançados.

Figura 3 – A estrutura da mudança (CONNER, 1992:67)



Fonte: CONNER, Daryl R. *Managing at the Speed of Change – How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail*. Nova YORKUE: Villard Books, 1992, p.67)

2.4 Estratégias de mudança

2.4.1 Estratégia: em busca de uma definição

Apesar de amplamente utilizada, a palavra estratégia assume diferentes enfoques entre os diversos autores. Percebe-se, facilmente, que não existe qualquer uniformidade no uso da palavra, podendo o mesmo termo referir-se a situações muito diversas. Buscar uma definição que melhor exprima a necessidade de adequação ambiental, ou seja, a futuridade das decisões tomadas de fato é o primeiro passo para operacioná-la com sucesso.

Segundo Hambrick (1983, p.567), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso. Entretanto, alguns aspectos são comuns às diversas definições, como a relação inseparável entre a organização e o ambiente que a envolve, representando simultaneamente ameaças e oportunidades. Outro aspecto de convergência entre os autores é a importância das decisões estratégicas em relação ao futuro da organização.

Para Mintzberg (1995, p.132), a estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de

decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente. Sendo uma fonte no processo de aprendizagem.

Gay (1983 apud Mintzberg,1985) definiram a estratégia como sendo:

- ✓ Uma forma de pensar no futuro
- ✓ Integrada no processo decisório
- ✓ Um procedimento formalizado e articulador de resultados
- ✓ Uma programação.

Na visão de Mintzberg (1985, p. 123) a estratégia é analisada em aspectos específicos, em oposição à *Snyder e Gluck* (1980), que contestam, associando a estratégia ao planeamento, como forma de se ver o todo antes de se ver as partes. Assim, a estratégia é um importante mecanismo para avaliar se a execução trouxe os resultados esperados. Mantém-se o foco no produto final, fruto da estratégia, ou seja, do plano escrito, com um prazo determinado e mecanismos de ajustes periódicos.

Na visão de Pascale (1983, p. 3) a palavra estratégia assume uma conotação mais pragmática, e é utilizada para “selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos”.

Ohmae (1985, p. 54) tentou definir a estratégia como sendo a maneira pelo qual a empresa se distingue da concorrência, assumindo um posicionamento estratégico que permita uma distinção dos concorrentes. Neste sentido, Ohmae observa: "... a estratégia toma forma na determinação em criar valor para os clientes (...) em evitar a competição sempre que possível." (OHMAE, 1998, p. 68). Neste contexto de competição, Porter (1992, p. 74) afirma que o termo estratégia, quando

utilizado em organização, pode ser imaginado como a criação de uma única e valiosa posição, envolvendo um diferente grupo de atividades.

George A. Steiner (1986, p.91) conceitua estratégia com base em quatro aspectos:

- ✓ A futuridade das decisões correntes - aqui estratégia é vista como sendo a identificação das ameaças e oportunidades que se acham no futuro para a organização e que, combinadas com outras informações importantes para ela, permitem que a organização tome melhores decisões no presente a fim de desenhar o futuro desejado;
- ✓ O processo - nesse caso, a estratégia é vista como um processo contínuo de formulação estratégica, uma vez que os negócios e o ambiente encontram-se num processo de rápidas e contínuas mudanças; Definidos por dois movimentos: Rotação (representado pela fixação dos objetivos e análise situacional) e Translação (formulação contínua de estratégias).
- ✓ A filosofia - quando a estratégia é, antes de qualquer coisa, um processo de pensar e um exercício intelectual, deixando as atividades rotineiras e enxergando um pouco além, no futuro;
- ✓ A estrutura - a estratégia é concebida como uma estrutura para tentar evitar esforços desestruturados e descontínuos em direções diferentes àquelas que deveriam ser as corretas. Independentemente da definição adotada, nota-se que a estratégia é fundamental para a sobrevivência da organização, dotando-a de meios para sua contínua adaptação e desenvolvimento de competitividade.

2.4.2 A Formulação da estratégia

A constante mutação do ambiente exige que as organizações desenvolvam formas de adaptação que permitam sua sobrevivência. Quanto maior conhecimento da realidade, mais rápida será a resposta dada ao meio, a ponto de conseguir se antecipar aos eventos, prevendo possíveis alterações que possam ocorrer no futuro. Entretanto, a implementação das estratégias varia em cada organização.

Ao formular as estratégias de mudança, o gestor deve atentar para a adequação destas aos objetivos estabelecidos. Portanto, são necessárias atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias, que possibilitem o sucesso das mudanças pretendidas. As restrições não podem ser desprezadas pelo gestor, tais como:

- ✓ Tempo disponível para planejar e executar a mudança;
- ✓ A extensão das mudanças propostas;
- ✓ As características do que deve ser mudado;
- ✓ A disponibilidade de recursos;
- ✓ A reação da organização frente ao risco de qualquer mudança;
- ✓ A capacidade organizacional para introduzir e sustentar o processo de mudança.

A formulação da estratégia pode ser abordada de três maneiras básicas:

- ✓ A estratégia como um processo racional e formal – Concebe-se a estratégia como um processo composto de etapas racionais, seqüenciais e analíticas, que envolve um conjunto de critérios objetivos, calcados na racionalidade, que forneçam ao gestor ferramentas para o processo de decisão. Segundo Steiner

e Miner (1977, p.13) "O planejamento estratégico proporciona uma estrutura unificada através da qual os gestores podem tratar os principais problemas da empresa, identificar mais facilmente novas oportunidades, avaliar as forças que podem ser potenciadas e as fraquezas que devem ser corrigidas".

- ✓ A da estratégia como um processo negociado - A empresa é vista como um organismo social, onde seus membros interagem, sendo que os grupos negociam entre si, restringindo a racionalidade econômica. É dado foco no processo de negociação, acentuando o papel da dimensão social e política na formação da estratégia, ficando o plano como um instrumento auxiliar.
- ✓ A formação da estratégia como um processo em construção permanente – O ato de planejar ocorre de forma a responder os estímulos do meio, sendo que a estratégia não segue processos claros, ordenados e lógicos, muito menos explicitada em documentos. A estratégia se forma através da aprendizagem gerada pela constante interação com o ambiente.

Segundo Mintzberg (1992, p.138), existem duas categorias de estratégias: as deliberadas e as emergentes. Estratégias deliberadas são as que se realizam tal como foram planejadas, através de um processo controlado e as estratégias emergentes são padrões de ações consistentes realizadas às vezes sem intenções.

A formulação da estratégia puramente deliberada existe quando a estratégia realizada é exatamente igual à estratégia pretendida. No entanto, para que isso ocorra, é necessário que esteja definido com precisão os desejos e objetivos da empresa com a devida participação dos membros da organização. Para tanto, a organização deve ter um significativo grau de controle sobre o ambiente. Já numa estratégia puramente emergente, caracteriza-se por uma ausência total de intenção (nem do alto escalão, nem de qualquer membro da organização).

As estratégias podem ser de quatro ordens diferentes: gerais, específicas, funcionais e operacionais, dependendo dos objetivos a serem atingidos:

- ✓ Estratégia corporativa - é a estratégia da organização e de todos os seus negócios como um todo; é a estratégia global de uma organização;
- ✓ Estratégia de negócios - são as estratégias para cada negócio - seja ele diversificado ou não - da organização;
- ✓ Estratégias funcionais - cada negócio da organização teria a sua estratégia de produção, de marketing, financeira, e assim por diante;
- ✓ Estratégias operacionais - são estratégias básicas para unidades de operação, como vendas regionais, áreas funcionais dentro dos departamentos, entre outros (THOMPSON e STRICKLAND III, 1992, p,98).

Segundo Mintzberg (1992, p.76), pode-se entender a estratégia organizacional a partir de um processo composto de cinco passos:

- ✓ Localizar a competência principal - significa localizar o negócio principal da empresa dentro de sua cadeia produtiva;
- ✓ Distinguir a competência principal - o objetivo é distinguir a característica – postura da organização para obter vantagem competitiva, para o que se podem utilizar a cadeia de valor e as três estratégias. (PORTER, 1992, p. 78);
- ✓ Ampliar a competência principal - já com a competência definida e com uma postura competitiva - diferenciação ou escopo - adotada, o próximo passo é determinar as estratégias - de penetração, desenvolvimento de mercado, expansão geográfica e desenvolvimento de produtos - para ampliar a competência principal;
- ✓ Estender a competência principal - pode se dar através da integração vertical a montante e a jusante na cadeia produtiva; integração horizontal através da

diversificação;

- ✓ Reconceituar a competência principal - quando há a necessidade não apenas de consolidar o negócio, mas reconceitualizá-lo e redefini-lo através de uma racionalização.

Mintzberg (1992, p. 87) propõe três modos de tomar decisões estratégicas nas organizações:

- ✓ Empreendedor - Caracteriza -se por uma forte centralização de poder em mãos do gestor, sendo o principal aspecto é à busca de novas oportunidades, e o objetivo dominante é o crescimento. A estratégia desenvolvida reflete suas aspirações, crenças e desejos.
- ✓ Adaptativo – Por não possuir objetivos claros, em virtude da divisão do poder dentro da organização, a solução dos problemas é reativa e as decisões são tomadas de forma incremental, de forma desconexa.
- ✓ Planejamento – As análises sistemáticas são enfatizadas, havendo uma forte integração entre decisões e estratégias. A organização depende diretamente de um planejador. O sistema de poder é hierárquico e as metas podem ser tornadas operacionais.

2.4.3 Estratégia na administração pública

A necessidade de implantar padrões de eficácia na administração pública se constitui o maior desafio aos gestores públicos. Superar a ineficiência estatal depende de uma mudança de mentalidade nas organizações, viciadas em baixos índices de produtividade, conseqüentes da pouca, ou nula motivação de pessoal, além de limitação de recursos. Para transformar essa realidade, é primordial uma

postura responsável dos dirigentes, conhecendo a realidade a ser transformada, para, assim, redirecionar rumos, fixar objetivos e conduzir o desenvolvimento, adotando nas organizações um modelo de desempenho eficaz.

Segundo Gaj (1995, p.79), a estratégia na administração pública passa por seis elementos:

- ✓ Postura de mudança: Ao assumir uma postura antecipatória, o administrador público revela uma atitude proativa, adequada à reforma administrativa; Desta forma, os objetivos devem ser claros e explicitados a todos, depois de amplamente debatidos, permitindo realinhamentos e a formação de equipes responsáveis para cumpri-los em prazos determinados.

Neste sentido, mudar significa promover a reforma administrativa, que reduza a diferença entre a percepção do ambiente externo, das próprias estratégias e da capacitação interna, eliminando lacunas que provocam a obsolescência da organização. Corresponde a mecanismos de ação concreta, que não permitam perder de vista a finalidade, mantendo a objetividade e o desempenho elevados.

- ✓ Enfoque social: Em geral, os funcionários públicos são mal remunerados, não possuem uma política de pessoal estruturada, nem promoções vinculadas ao seu desempenho. Tais fatores repercutem numa baixa eficiência e conseqüentemente, na busca de meios de complementação salarial. Motivar o funcionalismo público é a provocação lançada aos dirigentes, que necessitam desenvolver uma visão diferenciada sobre o servidor, reconhecendo suas necessidades e oferecendo melhores condições para elevar seu padrão de desempenho.
- ✓ Revisão das finalidades dos órgãos e das organizações públicas: Ao se propor uma reforma administrativa, deve-se atentar para a legitimidade da existência do órgão público quanto ao cumprimento da finalidade de sua criação.

Convém questionar a real necessidade de mantê-lo ativo, analisando a necessidade de redefinição de suas atribuições ou, ainda, a extinção.

- ✓ Eficácia do sistema como exigência da comunidade: As empresas públicas são compelidas a desenvolver padrões de eficiência semelhantes aos da iniciativa privada, prestando serviços com custos mais baixos e com qualidade satisfatória, tendo em vista que as empresas privadas passaram a assumir uma postura mais social. Assim, o sistema público tende a se tornar mais eficaz, visando atender aos anseios da sociedade, usuária de seus serviços.
- ✓ Desenvolvimento organizacional: Ao implantar o processo de mudança em uma organização pública, o gestor público deve administrar as resistências, reduzindo-as. Para tanto, é fundamental desenvolver a percepção adequada das necessidades organizacionais e das condições para atendê-las. O procedimento mais eficaz para atingir o desenvolvimento é através da conscientização do processo, desenvolvendo as relações interpessoais, revendo finalidades, fixando estratégias conscientes, atentando para as carências de seus colaboradores e, assim semear condições favoráveis ao amadurecimento da entidade como um todo.
- ✓ Administração de conflitos: A estratégia adotada nos órgãos públicos é influenciada por fatores objetivos (normas e procedimentos) e subjetivos (atitudes e sensações). As estratégias vitoriosas devem considerar a influência de fatores internos e externos, superando os individualismos e focando as atenções nas relações interpessoais, a exemplo dos conflitos, que precisam ser trabalhados e neutralizados, evitando, assim, o risco de afetar o desenvolvimento organizacional.

Segundo Gaj (1995, p. 62) “O trabalho estratégico e, com ele, a reforma administrativa, que se destinam a melhorar a eficácia, redirecionar rumos, fixar rumos e conduzir o desenvolvimento, permeiam os seis elementos”. Esses seis elementos, inter-relacionados, representam o esforço estratégico para transformar um sistema

burocrático (no sentido vulgar) ineficaz, numa administração pública eficaz e comprometido com a melhoria do nível de vida da sociedade.

2.5 Resistências e barreiras à mudança

Cohen, (1999, p. 340) diz que

A resistência à mudança é um fenômeno tão antigo quanto a própria história. Em seu cerne ela reflete alguns princípios humanos universais, afinal as pessoas são criaturas de hábitos e o mesmo ocorre com as organizações que elas ocupam. É uma tendência natural resistir, o novo, mais ainda os seres humanos tendem a fazer escolhas racionais e antes que aceitem a mudança devem estar convictos de que esta os beneficiará, na falta de tal certeza eles sempre optarão pelo conhecido quando confrontado entre este e o desconhecido. O hábito, a segurança, os fatores econômicos e o processo seletivo de informações constituem fontes de resistência à mudança.

Para Robbins (1999, p. 399) "a resistência à mudança apresenta dois sentidos:

Num sentido é positivo, pois fornece um grau de estabilidade e previsibilidade ao comportamento. Se não houvesse alguma resistência, o comportamento organizacional assumiria características de aleatoriedade caótica. Resistência à mudança também pode ser uma fonte de conflito funcional. Mas há uma série de desvantagem na resistência à mudança. Ela atrasa a adaptação e o progresso.

Segundo Ansof e McDonnell (1993, p. 145), resistência é um fenômeno de facetas múltiplas, que provoca atrasos, custos e instabilidades inesperadas no processo de mudança.

A resistência manifesta-se de várias formas, como: atraso e demora no início do processo de mudança, demora e ineficiência imprevista na etapa de implantação, esforços objetivando sabotar o processo de mudança. Os

grupos resistirão à mudança na proporção dos níveis de ameaça e desconforto introduzidos pelo incremento corrente de mudança. A resistência, ansiedade e poder são problemas ligados com a introdução da mudança organizacional.

As mudanças geram tensões e provocam temor, ansiedade e ressentimento em muitas pessoas. Sem uma razão convincente para mudar, as pessoas resistem às mudanças porque temem ter que adotar rotinas com as quais não estavam familiarizadas, algumas pessoas não se dispõem a assumir um nível maior de responsabilidades, temem realocação de pessoal, outras não estão satisfeitas com as condições atuais de trabalho e, como protesto, resistem às mudanças.

Kaufman (1971, p.8-23), considerado um dos melhores analistas das mudanças organizacionais, afirma que: "... em síntese, não estou dizendo que a mudança organizacional seja invariavelmente boa ou ruim, progressista ou conservadora, benéfica ou prejudicial. Ela pode tomar qualquer das direções em qualquer situação dada.". Mas ela é sempre confrontada com forças intensas que a colocam em xeque e que restringem agudamente a capacidade de as organizações reagirem às novas condições – algumas vezes com graves resultados.

O autor prossegue, então, descrevendo os fatores dentro das organizações que resistem à mudança. Tais fatores incluem os

"estabilizantes" - ou familiaridade com padrões existentes – a oposição à mudança" por parte de grupos dentro da organização, que podem ter motivações altruístas ou egoístas, e uma simples "incapacidade para a mudança" Este último ponto diz respeito ao fato de que as organizações desenvolvem "atalhos mentais" que impedem a capacidade de mudar. Elas ocorrem à medida que o pessoal é selecionado e treinado para fazer o que foi feito no passado, do modo como era feito.

Kaufman (1971, p. 23-39) afirma existir fatores adicionais que contribuem para a resistência à mudança. denomina-os como "obstáculos sistêmicos" à mudança. Trata-se de obstáculos dentro do sistema global em que as organizações

operam. Incluem fatores como “capitais emputados”, ou investimento no *status quo*; a acumulação de restrições oficiais ao comportamento, como as leis e regulamentos; restrições ao comportamento não-oficiais e não-planejadas, sob a forma de costumes informais; acordos organizacionais, tais como: os contratos entre empregados e a administração. Superar as resistências está diretamente ligado à capacidade de fazer com que todos (ou a maioria) dos componentes da organização se sintam motivados a cooperar e compreender o avanço que a mudança abrange; para tanto, alguns aspectos devem ser trabalhados, tais como: educação e comunicação; participação; facilitação/apoio e negociação. Cabe ao gestor, saber trabalhar com tais aspectos, para que o processo de mudança aconteça e seja benéfico para a organização e para os funcionários.

Para Senge (1999, p. 10), mudança profunda é

Todo tipo de mudança organizacional que combina mudanças internas em valores pessoais, aspirações e comportamentos com mudanças externas em processos, estratégias, práticas e sistemas”. “Sistema é qualquer coisa cuja integridade e forma dependem da interação contínua entre suas partes. Os sistemas são definidos pelo fato de que seus elementos têm um objetivo comum e se comportam de formas comuns, exatamente porque estão inter-relacionados na direção desse objetivo.

De acordo com Robbins (1999, p. 399), a resistência pode se dar nos âmbitos: individual e organizacional.

As fontes de resistência individual relacionam-se às características subjetivas e pessoais dos indivíduos e envolvem aspectos como: hábitos, necessidades, características de personalidade, inseguranças, grau de conhecimento e questões econômicas. As fontes de resistência organizacional encontram-se direcionadas aos aspectos globais, envolvendo a organização como um todo, e relacionam-se à inércia estrutural e do grupo, ao foco restrito da mudança (ex: mudanças apenas em um setor) e às percepções de ameaça advindas da mudança.

Para Pereira (1995, p.116), ela é característica comum a todos os mecanismos para lidar com as mudanças ou com as perdas que elas proporcionam e afirma: [...] a estabilidade é conhecida, não traz surpresas, não ameaça. A mudança traz o inesperado, a surpresa, o desafio, o movimento. Mesmo quando a expectativa da mudança é favorável, quem nos garante, a priori, que ela seguirá os caminhos traçados? Daí a angústia, o medo e a fuga". Ou seja, a literatura parece apontar a existência de uma resistência natural dos indivíduos às mudanças, porém em graus variados.

No entanto, existem autores como Hernandez e Caldas (2000, p.103) que se contrapõem a esta visão da resistência como algo natural e inevitável. Em suma, não é possível elaborar receituários de como lidar com a reação dos empregados às mudanças. O que de fato interessa é alertar os gestores sobre a necessidade de conhecer os indivíduos e a cultura da organização, a fim de planejar as mudanças e saber lidar com as mais diferentes reações apresentadas.

Já Hicks (1991, p. 38) classifica as barreiras à criatividade no ambiente organizacional como: de percepção, emocionais, culturais, ambientais e intelectuais. Para ele as barreiras de percepção são resultantes do modo como a mente gerencia os dados recebidos, ou seja, a forma como acontecimentos são percebidos. Representam barreiras de percepção:

- ✓ Estereotipagem;
- ✓ Dificuldade de se isolar problemas;
- ✓ Visão restrita (visão tipo túnel);
- ✓ Inabilidade de se perceber os acontecimentos de vários pontos de vista;

- ✓ Falha na utilização eficiente de todos os nossos sentidos.

As barreiras emocionais surgem quando as emoções e sentimentos afetam a capacidade de pensar do indivíduo, deixando-o sem entusiasmo no desenvolvimento do trabalho. O desejo exagerado por segurança e ordem é um exemplo deste tipo de barreira.

Existem barreiras culturais devido a influências da cultura da empresa e da sociedade no modo de pensar e agir das pessoas. A barreira cultural tem efeito cumulativo, ou seja, ao longo do tempo vão restringindo cada vez mais a criatividade. São exemplos de barreiras culturais:

- ✓ Dizer que reflexão é pura perda de tempo;
- ✓ Achar que a lógica é sempre melhor que intuição;
- ✓ Acreditar que tradição é melhor que mudança;
- ✓ Tabus organizacionais;
- ✓ Estilo de gerência e da liderança da organização;
- ✓ Falta de suporte ao trabalho em grupo;
- ✓ Relutância da organização em implementar as idéias geradas.

Barreiras ambientais também afetam no ambiente de trabalho o “pensar criativo”, quebrando a seqüência de formulação de idéias. Classificam-se como barreiras ambientais:

- ✓ Distrações do ambiente (ruídos, chamadas telefônicas constantes)
- ✓ Monotonia;
- ✓ Desconforto físico e mental;
- ✓ Falta de comunicação organizacional.

Por fim as barreiras intelectuais que representam as dificuldades de inter-relação entre membros de uma equipe de trabalho, devido à:

- ✓ Escolha incorreta da linguagem de solução de problemas;
- ✓ Uso inflexível ou inadequado de estratégias e métodos;
- ✓ Falta de informações corretas;
- ✓ Problemas na comunicação entre pessoas.

Tais barreiras podem gerar conflitos no ambiente interno das organizações. Assim, a passagem de um ambiente estável para um turbulento, como se vivencia neste país, envolve mudanças estratégicas, que são dramáticas pela forma com que alteram normas, estruturas, processos e metas, além de envolverem profundas alterações na construção da realidade social. “A função da informação no ambiente organizacional vem forçando a que os executivos tenham uma visão diferente dos negócios como geradores de recursos, como elos pertencentes a uma só corrente econômica, como um órgão da sociedade para a criação de riquezas e como criaturas e criadores do ambiente social, ou seja, a área externa ao ambiente interno da organização na qual oportunidades e ameaças coexistem demandando atenção e energia da organização”.(DRUCKER, 1995, p.124).

Tal visão sugere que a mudança organizacional deverá envolver uma reorientação cognitiva da organização, refletindo descontinuidades de percepções, estruturas e contexto que ocorrem através de alterações nas interações de processos deliberados e emergentes.

Mintzberg e Waters, (1985, p. 89).

É preciso que todos os indivíduos que compõem uma organização estejam cientes da necessidade de se refletir sobre como cada uma dessas barreiras pode afetar o ambiente de trabalho. Nas empresas, os gestores devem avaliar a influência das barreiras na criatividade individual e nos grupos de trabalho, estabelecendo medidas para contorná-las. A percepção de estas barreiras torna-se importante para a inovação, pois são fatores que afetam a motivação e o desempenho dos grupos de trabalho.

A organização bem sucedida exige do gestor a capacidade de identificar, no momento certo, oportunidades para responder pronta e adequadamente; exige também uma apurada capacidade de diagnóstico no sentido de detectar, paralelamente, as ameaças e dificuldades para neutralizá-las ou amortecê-las. Exige, sobretudo, que se distinga, claramente, a prioridade, pois não existe coisa mais inútil do que fazer com grande dose de eficiência as coisas que não precisam ser feitas.

Função árdua, sem dúvida, se pensarmos na dificuldade de que se reveste encontrar uma maneira de identificar as coisas certas e uma metodologia que permita concentrar as atenções sobre elas. Não havendo soluções definitivas sobre esquemas ótimos de organização empresarial para a ligação entre a estratégia e a operacionalidade, tudo passa pela capacidade de liderança e coordenação por parte dos gestores, pela sua capacidade em envolver as pessoas em gerenciamento e mantê-las empenhadas nos objetivos da sua organização.

Inalienável é a sua função de compatibilização entre os objetivos organizacionais e individuais. Disseminar internamente os objetivos da empresa e criar o modelo de motivação e liderança que torne possível a sua otimização,

conjuntamente com os objetivos individuais, é uma tarefa fundamental do gestor e um desafio altamente estimulante.

Kotter (1997, p. 65) reforça a afirmação dos autores acima de que a resistência à mudança diminui muito quando a organização consegue compartilhar de forma inteligível com seus funcionários os objetivos da mesma, ou seja, os funcionários conseguem perceber a importância da nova visão. Caso contrário, as pessoas não farão sacrifícios, ainda que estejam insatisfeitas com o *status quo*; a não ser que imaginem que os benefícios potenciais da mudança serão atraentes ou ao menos acreditem realmente que a transformação é possível. Problemas relativos ao poder são, portanto, fundamentais de serem conhecidos durante o período de transição, uma vez que a mudança constitui uma ameaça ao equilíbrio das forças entre os vários grupos de interesse, formais e informais.

Na verdade, parte do desafio da gestão da mudança é não só entender as reações legítimas e às vezes previsíveis dos outros que estão passando pela mudança, mas aprender a administrar suas próprias reações ao processo

Torna-se emergente, abordar, também, a questão da cultura organizacional, haja vista que, a mudança organizacional está intimamente relacionada ao aprendizado organizacional. Ressalta-se que, cabe a cada organização, criar um tipo de cultura baseada na confiança para sustentar um aprendizado organizacional, o qual exige um conjunto autêntico de valores e crenças comuns que unam os vários membros da organização em torno de um compromisso conjunto.

2.6 Cultura organizacional

A perspectiva cultural das organizações tem sido foco constante de estudos nos últimos tempos. O conhecimento e o entendimento das organizações são

fundamentais ao desenvolvimento de técnicas gerenciais e estruturas organizacionais apropriadas para o alcance dos objetivos organizacionais no mundo atual. A seguir abordar-se-á aspectos que serão relevantes neste estudo.

Tentar-se-á mostrar que a organização é em si mesma um fenômeno cultural, que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade. E que a cultura varia de uma sociedade para outra e como isto ajuda a compreender variações racionais nas organizações em diferentes países. Em Morgan (1996, p.116) encontramos que:

Grandes organizações são capazes de influenciar a maior parte do dia a dia das pessoas de maneira completamente estranha àquela encontrada numa remota tribo nas selvas da América do sul". E diz ainda: "que as pessoas constroem as suas vidas em torno de conceitos distintos de trabalho e lazer, seguem rígidas rotinas de cinco ou seis dias por semana, desempenhando um único conjunto de atividades.

Embora presente na literatura anterior à década de 80, para Fleury e Fischer (1989); Freitas (1991) e Thevenét, (1991), a maior incidência de pesquisas, conferências, cursos ou publicações, começou a ocorrer a partir de 1983, quando as revistas *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics* dedicaram edições especiais ao assunto.

A multiplicidade de conceitos tem a ver com o caráter holístico destes campos de conhecimento, os quais escapam dos parâmetros da lógica formal e do racionalismo estrito, características marcantes da ciência e da filosofia ocidental, sobretudo após o Renascimento.

Mintzberg et al (2000, p. 57), define cultura como sendo o conjunto de

Pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Para Srour (1998, p.175), nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Ele aborda que esses são reflexos de representações mentais, cujas manifestações, na concepção do autor:

assumem formas variadas: princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches.

Ainda Srour (1998, p. 174) trata sobre cultura organizacional expressando que:"a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades".

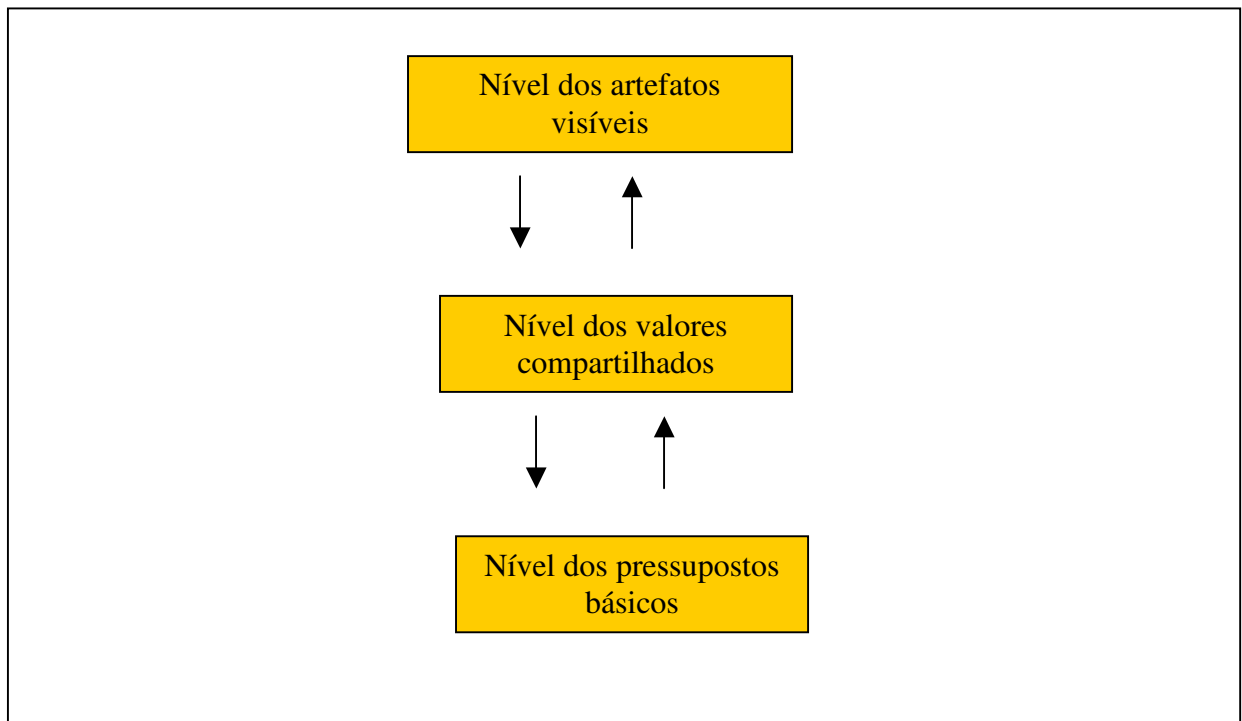
Para Daft (1999, p. 244), "a cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou um líder pioneiro que articula e implanta idéias e valores particulares como visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial". Além de expor como surge a cultura, ele cita duas funções decisivas da cultura nas organizações: integração interna e adaptação externa.

Cultura é definida por Torquato (1991, p. 3) como

A somatória dos *inputs* técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, interpessoais e informais.

A cultura tem papel importante na organização e a questão que Shermerhorn Jr. et al (1999, p.198) ajuda a resolver como descobrir a cultura. Eles mostram três níveis de análise da cultura das organizações: "*cultura observável, valores compartilhados e suposições comuns*".

Fleury e Sampaio (2002, p. 287) apontam três diferentes níveis através dos quais a cultura de uma organização pode ser apreendida.



Quadro nº 1 – **Níveis de apreensão da cultura organizacional**

Fonte: FLEURY e SAMPAIO. As Pessoas nas organizações: uma discussão sobre cultura organizacional. 2000, p.287.

Segundo Schein (1992,p. 17). No nível mais superficial estão as coisas que podem ser diretamente observadas mas nem sempre são de fácil interpretação: são os “artefatos visíveis”. Em um nível mais sutil estão os “valores” que governam o comportamento humano. No nível mais profundo de análise, estão os “pressupostos básicos” da cultura.

Os “**artefatos**” incluem os fenômenos que pode ser vistos, ouvidos e sentidos no encontro com uma cultura diferente. Incluem os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura do ambiente físico, a tecnologia, a disposição do escritório, maneiras de vestir e de se dirigir aos outros, mitos e estórias, rituais e cerimônias observáveis. Costumam ser fáceis de localizar mas nem sempre fáceis de interpretar.

Os “**valores**” são concepções sobre como as coisas devem ser, o que é certo ou errado. Estes valores costumam ser promulgados por profetas, fundadores ou líderes como solução em momentos críticos do funcionamento do grupo. Podem ficar incorporados à ideologia ou filosofia organizacional, orientando o comportamento. Podem ser inferidos de entrevistas mas muitas vezes os valores manifestos são inconsistentes com o comportamento observado. Os valores são dicotomizados em dois tipos, aqueles não debatidos e não questionáveis (que o autor prefere chamar de “pressupostos”) e os valores que permanecem conscientes, expressos em crenças e regras morais/éticas, estes últimos efetivamente chamados de “valores” pelo autor.

Os “**pressupostos básicos**” são valores que foram internalizados como sendo o modo correto de perceber, pensar e sentir sobre as coisas, após funcionarem repetidamente para a solução dos problemas do grupo. Estes pressupostos básicos passam a não ser mais confrontados nem debatidos. Passam a representar o que é “natural”, a realidade para o grupo, em vez de uma das possíveis alternativas. Eles funcionam como um fator de estabilidade da cultura, pois reexaminar os pressupostos básicos, aprender ou mudar tende a desestabilizar o mundo cognitivo e interpessoal, liberando grande quantidade de ansiedade. As pessoas tendem a evitar altos níveis de ansiedade e criar mecanismos de defesa contra ela. Os pressupostos básicos foram organizados em dimensões para serem estudados. Eles agrupam os valores a respeito da natureza da realidade e da verdade, da natureza do tempo, da natureza do espaço, da natureza humana, da natureza da relação com o ambiente (e da atividade humana) e da natureza dos

relacionamentos humanos. Estes pressupostos básicos formam padrões que caracterizam uma determinada cultura.

A proposta de Schein (2001, p. 191) para investigar a cultura organizacional, pode ser resumida em quatro pontos principais, os quais transparecem a necessidade de utilizar técnicas diferentes para coletar dados e informações, o que possibilita maior aprofundamento e proximidade quanto a verdadeira dinâmica e estrutura da cultura organizacional. Os pontos são indicados a seguir:

- ✓ Análise da socialização, por meio da qual os membros experimentam e internalizam os elementos e processo culturais quando ingressam e participam da organização;
- ✓ Análise de incidentes críticos e respectivos comportamentos pertencentes à história da organização;
- ✓ Análise das crenças, dos valores e das convicções dos fundadores e dos líderes responsáveis pela criação da cultura;
- ✓ Análise junto às pessoas da organização, das irregularidades ou características, observadas ou descobertas, nas entrevistas realizadas junto aos indivíduos da empresa.

A cultura representa a realidade organizacional, porque é por meio dela que as pessoas interpretam os fenômenos do mundo organizacional, como os acontecimentos que podem ser observados e experimentados pelos indivíduos. É através da cultura organizacional que esses fenômenos ganham importância, tanto individualmente quanto coletivamente.

Para Mintzberg et al. (2000, p.195), a força da cultura na gestão empresarial é clara.

A cultura organizacional passa a ser a mente da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos; em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico. Para o autor, a força de uma cultura pode ser proporcional ao grau até o qual ela ilude a consciência.

A cultura organizacional não existiria sem as pessoas. Neste sentido, ao abordar sobre cultura é válido mencionar como as pessoas estão estruturadas nas organizações. Uma vez que tenham assimilado a cultura de uma organização tendem a manter o comportamento aprendido.(FREITAS, 1991,p. 54)

Chiavenato (1999, p. 157), afirma que a única maneira viável de mudar as organizações é mudar sua cultura, isto é, mudar os sistemas dentro dos quais trabalham e vivem.

É importante ressaltar que a cultura organizacional pode interferir na capacidade de mudança de várias formas. Para Fiol e Lyles (1985), a cultura influencia quer o desenvolvimento cognitivo quer o desenvolvimento comportamental das organizações. Mediante a necessidade de se desenvolver novos paradigmas organizacionais, duas linhas teóricas são definidas segundo FLEURY (1997, p. 52):

- ✓ Modelo Behaviorista: enfatiza como foco o comportamento humano partindo do pressuposto que este repercute no estudo das relações estimuladores da realidade.
- ✓ Modelo Cognitivo: procura explicar a razão de determinados acontecimentos, com base na aprendizagem de conceitos e na solução de problemas.

O próximo item descreve as variáveis inerentes à motivação dos indivíduos em seu ambiente de trabalho e de como os líderes podem liberar as energias e o

potencial de subordinados talentosos, cuja inteligência e conhecimentos são vitais para se lidar com complexidades e mudanças.

2.7 Motivação

A palavra motivação tem sido bastante destacada por vários estudiosos que buscam uma forma de explicá-la e de certo modo, saber de onde ela se origina. Para a Psicologia a motivação não é algo que possa ser diretamente observado. Ela representa a busca de explicações para o comportamento humano. *“Um comportamento motivado se caracteriza pela energia relativamente forte nele dispendida e por estar dirigido para um objetivo ou meta”* (PISANI, 1985, p. 90).

Silva (2001, p. 220) esclarece que “ em termos gerais a motivação pode ser descrita como o direcionamento e a persistência da ação. Isto está relacionado com a escolha que pessoas fazem de um particular curso de ação, em detrimento de outros, e porque continuam com ação escolhida, muitas vezes por um longo período e enfrentando muitas dificuldades”.

Para Robbins (1999, p. 109) Motivação é “vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais condicionada pela capacidade, do esforço de satisfazer alguma necessidade do individuo”.

Motivação tem origem na palavra motivo, com o sentido de causa que está, psicologicamente ligada as ações do homem e dos animais em geral. As ações

humanas sempre estão relacionadas aos motivos e as forças que levam à ação são denominadas impulso ou instinto.

Existem duas espécies básicas de forças responsáveis pelas ações: as fisiológicas e as emotivas. A primeira está relacionada com sentimentos como a fome, o sono, a doença, a fadiga, etc, enquanto que as emotivas estão ligadas ao desejo de agradar e ser aceito pelas pessoas que convivemos.

Montana (1999, p. 203) diz que motivação é o

Processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada.” Diante destas afirmativas observa-se que a motivação é o motivo para a ação e a partir daí o ser humano busca satisfazer suas necessidades.

Para Sawrey e Telford (1976, p.18) “ motivo pode ser definido como uma condição interna relativamente duradoura que leva o individuo ou que o predispõe a persistir num comportamento orientado para o objetivo, possibilitando a transformação ou a permanência da situação”. Sendo assim, todo comportamento motivado tem a sua causa determinada por um motivo que, por sua vez, se diferencia dos termos incentivo e impulso.

Para o autor alguns motivos são considerados *não-aprendidos*, isto é, são aqueles que estão presentes no nascimento ou se desenvolvem por efeito da maturação. É o caso da fome e da sede. Apesar de não dependerem da aprendizagem para seu aparecimento, podem ser influenciados por ela. Outros motivos são considerados *aprendidos*. A aprovação social, o almejo ao dinheiro são considerados motivos que adquirem valor de incentivos porque foram associados à satisfação de necessidades básicas como comer, vestir, etc.

Manifestando-se em qualquer situação da vida, seja no campo pessoal, profissional ou espiritual, ela é estimulada de acordo com as prioridades internas de

cada um e depende desse conteúdo particular, durando enquanto a necessidade interior não for suprida.

No âmbito profissional, essa força está relacionada às necessidades de trabalho, de reconhecimento, de crescimento e valorização das habilidades voltadas para a empresa, o que, quando concretizadas, proporciona uma sensação de satisfação e segurança nos indivíduos.

Para o psicólogo Maslow (1908-1970),

os indivíduos apresentam uma hierarquia das necessidades básicas que precisam ser satisfeitas e que se dividem em fisiológicas, segurança, aceitação social, auto-estima e auto-realização". Afirmo ainda que, "essas necessidades estão ligadas entre si numa escala de valores ascendente que, quando satisfeitas, surtem no indivíduo uma grande sensação de bem estar". O autor, parte do princípio de que os motivos do comportamento residem dentro do próprio indivíduo. E por isso ela é necessária, pois, quanto mais motivado estiver o grupo de convívio, planejando caminhos e traçando metas para o desenvolvimento próprio ou da empresa, mais motivadas ficarão as pessoas que trabalham diretamente com esse grupo. Motivação chama motivação.

Para que a motivação funcione é preciso que o funcionário esteja, também, disposto a se motivar, vontade de trabalhar, principalmente que goste do que faz. O papel da empresa nesse processo é o de propiciar condições e incentivos. Neste momento devemos supor que as necessidades básicas, tais como moradia, alimentação, saúde, transporte, estão sendo supridas satisfatoriamente, apesar de não garantirem a motivação, somente, mas evitando apenas a insatisfação.

Para garantir a motivação, é preciso outros estímulos, como integração social, valorização pessoal e profissional. Isso será possível através de treinamento que propicie seu desenvolvimento, a aquisição de novos desafios, possibilidade de criação de novos métodos de trabalho, serviços, produtos. Além, é claro de um bom relacionamento com os colegas de trabalho e chefia, fator importantíssimo na motivação.

Os cenários atuais apontam que as organizações pedem mudanças, e o primeiro paradigma a mudar é a forma de conseguir que as pessoas façam aquilo que precisa ser feito. Apesar das dificuldades com pessoas, enfrentadas pelas organizações, elas continuam tendo que fazer face ao desafio de atrair a sua mão-de-obra e criar condições para que tais pessoas aí permaneçam desempenhando com eficácia e satisfação as atividades que fazem parte dos seus cargos. Além do mais, as empresas também se vêem diante do desafio de utilizar o potencial produtivo e criativo existente dentro de cada pessoa, transformando-o em comportamento naturalmente espontâneo, oportunamente construtivo e eficazmente inovador.

Para que os líderes atinjam seu melhor desempenho, eles devem:

- ✓ Estar convencidos de que o projeto requer o uso de todas as habilidades talentos.
- ✓ Encarar o projeto como agradável e desafiador.

E se os líderes desejarem obter o melhor dos outros, eles devem:

- ✓ Procurar ou criar oportunidades para que as pessoas ultrapassem seus limites.
- ✓ Encontrar oportunidades que permitam às pessoas solucionar problemas, realizar descobertas, explorar novos territórios, alcançar metas difíceis ou aprender a lidar com ameaças externas.
- ✓ Fazer com que as responsabilidades do trabalho se tornem divertidas.

Bekin (1995, p. 11) ao abordar a questão da motivação enuncia três pontos essenciais para atender as expectativas dos funcionários: "(1) o reconhecimento pelo seu trabalho; (2) o reconhecimento como indivíduos; (3) uma remuneração

adequada. Assim todo programa de motivação deve aprofundar ao máximo estas três expectativas básicas”.

A literatura clássica e contemporânea sobre motivação nos fornece elementos que podem ser utilizados pelos dirigentes organizacionais e auxiliá-los a influenciar seus liderados na compreensão, aceitação e engajamento na estratégia de transformação organizacional.

A seguir far-se-á um breve histórico para certificar-se das várias teorias motivacionais no ambiente de trabalho olhando sob o prisma X, Y e da teoria dos dois fatores, observando como estas podem estimular os cooperadores a adotarem mentalidade de inovação, autodesenvolvimento e perceberem na mudança uma oportunidade de crescimento que exorciza a letargia e indiferença na corporação.

Segundo Chiavenato (1982, p.418), “a complexidade da motivação humana é brilhantemente ilustrada e compreendida através da Pirâmide de Maslow na chamada Hierarquia das Necessidades.

2.7.1 Teoria da hierarquia das necessidades

Segundo Abraham Maslow (1954) dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades: fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização. Colocadas em uma pirâmide, as fisiológicas e as de segurança são descritas como necessidades de nível baixo; as sociais e as relacionadas com a estima e a auto-realização são chamadas de necessidades de nível alto. As de nível alto são satisfeitas internamente, enquanto que as de nível baixo são satisfeitas quase sempre externamente, por meio de remuneração e estabilidade no emprego, por exemplo.

À medida em que as necessidades de nível mais baixo são atendidas, a próxima torna-se a dominante, movendo o indivíduo para o topo da pirâmide. Do

ponto de vista da motivação, a teoria de Maslow sugere que, embora nenhuma necessidade jamais seja satisfeita em sua totalidade, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação.

2.7.2 Teorias “X” e Teoria “Y”

Duas visões distintas do ser humano, uma negativa (teoria “X”) e outra positiva (teoria “Y”) foram propostas por Douglas McGregor (1960, p. 115), após concluir que a visão que o executivo tem da natureza dos seres humanos se baseia em agrupamento de premissas e que é em face delas que tende a moldar o próprio comportamento.

Na teoria “X” as premissas são:

- ✓ Os trabalhadores, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitá-lo;
- ✓ Assim sendo, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com unições para que atinjam as metas;
- ✓ Evitam as responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível;
- ✓ Colocam a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostram pouca ambição;

Na teoria X as premissas são:

- ✓ Os trabalhadores podem considerar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou divertir-se;

- ✓ Demonstram auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;
- ✓ Podem aprender a aceitar e até a buscar a responsabilidade;
- ✓ Qualquer pessoa pode ter a capacidade de tomar decisões inovadoras.

Para o autor, as premissas da teoria Y seriam mais válidas, por isso propõe idéias como o processo decisório participativo, tarefas desafiadoras e que demandam responsabilidade e um bom relacionamento de grupo como meios de maximizar a motivação do funcionário.

2.7.3 Teoria de dois fatores

De acordo com a teoria de dois fatores ou *teoria da higiene-motivação*, de Herzberg,(1959,p. 69) as respostas dadas pelas pessoas quando se sentiam bem com o trabalho eram significativamente diferentes daquelas de quando se sentiam mal. Fatores intrínsecos, como promoção, reconhecimento, responsabilidade e realização, parecem estar relacionados com a satisfação. Aqueles que se sentiam bem com o trabalho atribuíam estes fatores a si mesmos. Por outro lado, os insatisfeitos indicaram fatores extrínsecos, com a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho.

Segundo Herzberg, os fatores que levam à satisfação no trabalho são distintos e isolados daqueles que geram insatisfação. Assim, ao se procurar eliminar os fatores causadores da insatisfação podem conseguir a paz, mas não necessariamente a motivação dos funcionários.

Herzberg (1959) caracterizou como **fatores higiênicos** as condições em torno do trabalho – a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas, o relacionamento com os colegas e a segurança no emprego. Se adequados, os trabalhadores não se mostram insatisfeitos, tampouco satisfeitos. Para motivá-los, sugere a ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou nos resultados diretamente derivados dele, como oportunidades de promoção e de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização, características consideradas intrinsecamente recompensadoras.

2.7.4 Teorias contemporâneas sobre motivação

A motivação humana é um tema que vem polarizando as atenções dos cientistas e estudiosos desde o início do século XX, quando oficialmente se tem notícia das primeiras pesquisas e estudos científicos nessa área. Baseado na necessidade de aprofundar o nosso estudo, lançamos mão de algumas teorias na visão de diversos autores.

Segundo Casado (1998, p. 54) Todas elas são a expressão de uma maneira especial de ver o ser humano e nenhuma representa a verdade absoluta sobre o tema.

2.7.5 Teoria das necessidades de McClelland

O autor (1961, p.89) propõe a existência de três principais motivos ou necessidades de trabalho: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação.

Segundo o autor, necessidade de realização é a busca da excelência, de realizar-se em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso. O que compõe a necessidade de realização é a busca da realização pessoal mais do que a

recompensa pelo sucesso em si; é o desejo de fazer alguma coisa melhor ou mais eficientemente do que já foi feita no passado. Os grandes realizadores se diferenciam pelo desejo de fazer melhor as coisas, buscam situações em que possam assumir a responsabilidade e preferem trabalhar com problemas desafiadores.

Necessidade de poder é a necessidade de fazer as pessoas se comportarem de uma maneira que não é própria do comportamento delas. Os pressupostos da necessidade de poder são o desejo de impactar, de ter influência e de controlar as pessoas.

Necessidade de associação é o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis, caracterizado pela busca da amizade, pela preferência por situações de cooperação em vez de competição e de relacionamentos que envolvam alto grau de compreensão mútua.

2.7.6 Teoria da fixação dos objetivos

A proposta da Teoria da fixação dos objetivos é de que as intenções – expressas como metas – podem ser fonte principal de motivação no trabalho e que objetivos específicos aprimoram o desempenho e objetivos difíceis, quando aceitos, acarretam melhor desempenho do que as metas mais fáceis de serem alcançadas. Consiste em uma abordagem cognitiva, sugerindo que os propósitos de uma pessoa orientam suas ações.

A especificidade do objetivo em si funciona como estímulo interno. Objetivos específicos difíceis produzem resultados mais eficazes do que a meta genérica do ‘faça o melhor que puder’. Pode-se afirmar inclusive que, quando fatores com capacitação e aceitação dos objetivos se mantêm constantes, quanto mais difícil a meta, mais alto o nível de desempenho. Estudos realizados demonstraram a superioridade de objetivos específicos e difíceis como fonte de motivação.

2.7.7 Teoria do reforço

Para Robbins (2002, p.49). Trata-se de uma abordagem comportamentalista, que tem como argumento o condicionamento do comportamento pelo reforço, ignorando o interior do indivíduo e concentrando-se apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer. Por não levar em conta aquilo que provoca o comportamento, não é, estritamente falando, uma teoria sobre a motivação.

2.7.8 Teoria da eqüidade

Festinger (1960, p. 102) baseia-se no fato de que os funcionários não trabalham no vácuo. Eles fazem comparações, tais como: se ele faz o mesmo que eu, porque ganha mais? Avaliam o esforço que dedicaram a uma atividade (entrada) e o que obtiveram com isso (resultado) e comparam sua proporção entre entrada e resultado com a proporção de outros funcionários que consideram relevantes. Quando a comparação revela que as proporções são iguais, diz-se que existe um estado de eqüidade. Quando ocorrem injustiças, busca-se corrigir a situação.

2.7.9 Teoria da expectativa

Esta teoria sustenta essencialmente que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará um resultado esperado e da atração que esse resultado exercerá sobre o indivíduo. Assim, a intensidade da motivação de um indivíduo para produzir alguma coisa (esforço) depende da medida em que ele acredita que pode atingir a meta a que se propôs. Caso consiga alcançar essa meta (desempenho) será recompensado adequadamente? Caso seja recompensado pela organização, esse resultado será satisfatório para seus objetivos particulares?

A disposição de uma pessoa para produzir alguma coisa em um dado momento depende de seus objetivos e da percepção que tem da valorização relativa de seus esforços na busca da realização das metas.

Para Casado (2002, p.257)

O papel do gestor deverá ser sempre o de identificar os norteadores de comportamento de seus subordinados, assumindo a natureza intrínseca e individual da motivação de modo a gerir a direção da energia que naturalmente se encontra dentro de cada um num sentido compatível com os objetivos da organização e com o crescimento de cada integrante de seu grupo de trabalho.

2.8 Liderança

A liderança é um tema importante para os gestores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Liderar não é uma tarefa simples. Pelo contrário. Liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos.

Para Chiavenato (1999, p. 87) “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. É encarada como um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais, é um processo contínuo de escolha que permite à empresa caminhar em direção à sua meta.”

Dessa forma, pode-se definir liderança como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo. Para Lacombe (2003), existem três implicações importantes sobre liderança.

- ✓ A liderança envolve outras pessoas, o que contribuirá na definição do status do líder.
- ✓ A liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os demais membros do grupo.
- ✓ A liderança é a capacidade de usar diferentes formas de poder para influenciar de vários modos os seguidores.

De fato, os líderes influenciam seguidores. Por este motivo, muitos acreditam que os líderes têm por obrigação considerar a ética de suas decisões. Apesar de a liderança ser importante para a gerência e estreitamente relacionada a ela, liderança e gerência não são os mesmo conceitos. Planejamento, orçamento, controle, manutenção da ordem, desenvolvimento de estratégias e outras atividades fazem parte do gerenciamento. Gerência é o que fazemos. Liderança é quem somos.

Para Robbins (1999, p. 85)

gerentes tendem a ver o trabalho como um processo de possibilidade envolvendo algumas combinações de pessoas e idéias interagindo para estabelecer estratégias e tomar decisões. Líderes, trabalham de posições de alto risco – na verdade, eles estão em geral temperamentalmente dispostos a buscar riscos e perigo, sobretudo, quando a oportunidade e a recompensa parecem altas. Gerentes preferem trabalhar com pessoas; eles evitam atividades solitárias porque elas os tornam ansiosos. Líderes, estão interessados em idéias, relaciona-se com as pessoas de maneira mais intuitiva e com empatia.

Uma pessoa pode ser um gerente eficaz, um bom planejador e um gestor justo e organizado e, mesmo assim, não ter as capacidades motivacionais de um líder. Ou simplesmente pode ocorrer o contrário. Uma pessoa pode ser um gerente ineficaz, porém, em contrapartida, ter as habilidades necessárias para um bom líder.

Entre os desafios apresentados pelo ambiente mutável, as organizações estão valorizando cada vez mais os gerentes que possuem habilidades de liderança.

Qualquer pessoa que aspire a ser um gerente eficaz deve também se conscientizar de praticar e desenvolver suas habilidades de liderança.

Segundo Lacombe (2003, p. 56) os líderes influenciam as pessoas graças ao seu poder, que pode ser o poder legítimo, obtido com o exercício de um cargo, poder de referência, em função das qualidades e do carisma do líder e poder do saber, exercido graças a conhecimentos que o líder detém.

França e Arellano (2002, p. 267) define liderança como

um processo no qual o líder busca, sob a influência e a aceitação do próprio grupo, o alcance de metas e objetivos específicos através de mobilização, motivação, informação e comunicação, manejo e solução de conflitos, estabelecimento de estratégias e definição de políticas. A liderança também é exercida quando há intenção de direcionar a aceitação dos seguidores em ser liderados.

2.8.1 Tipos de liderança

- ✓ Liderança Autocrática: Na Liderança Autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados.
- ✓ Liderança Democrática: Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório.
- ✓ Liderança Liberal ou Laissez faire: Laissez-faire é a contração da expressão em língua francesa laissez faire, laissez aller, laissez passer, que significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar".

Segundo Chiavenato (1999, p.101) a Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Existem três principais teorias sobre a liderança:

- ✓ Traços da personalidade. Segundo esta teoria, já desacreditada, o líder possuiria características marcantes de personalidade que o qualificariam para a função.
- ✓ Estilos de liderança. Esta teoria aponta três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal.
- ✓ Situações de liderança. Nesta teoria o líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação e para cada um dos membros da sua equipe .

A seguir, verificar-se-á os conceitos de liderança sobre diversos aspectos: liderança estratégica, gerencial e visionária.

2.8.2 Liderança estratégica

É a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma, voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo. A liderança visionária tem o futuro em vista e implica correr riscos. A percepção de líderes visionários sobre si próprios não é vinculada à organização e, sob sua liderança, O controle organizacional é mantido por meio da socialização e da conformidade com um conjunto de normas, valores e opiniões em comum. A liderança gerencial envolve, além da estabilidade e ordem, a manutenção do *status quo*. Os líderes gerenciais sentem-se melhor quando lidam com atividades rotineiras e têm o curto prazo em vista.

2.8.3 Liderança gerencial

A maioria dos executivos exerce a liderança gerencial. Por diversas razões, as organizações treinam seus funcionários implícita e explicitamente para serem líderes gerenciais. Organizações empresariais diversificadas em vários negócios tendem a fazer isso. Governos treinam ainda mais seus funcionários para serem líderes gerenciais do que as empresas, devido à prestação de contas, ao grau de diversificação, à questão da reeleição e, para a maioria dos governos, ao enorme volume da dívida. Esses fatores levam à imposição de um sistema de controle financeiro que estimula o uso da liderança gerencial e desestimula as lideranças estratégica e visionária. Há pessoas capazes de exercer ambas as lideranças – estratégica e visionária – em tais organizações, mas a natureza destas as desestimula. Líderes gerenciais adotam atitudes impessoais e passivas em relação às metas. Metas surgem da necessidade,

Líderes gerenciais são sensíveis ao passado. Consideram o trabalho um processo que permite a interação de idéias e pessoas, a fim de definir estratégias e tomar decisões. Durante esse processo, negociam, barganham e usam recompensas, punições ou outras formas de coerção. Eles relacionam-se com pessoas de acordo com seus papéis no processo de tomada de decisão e com a maneira pela qual as coisas são feitas. Líderes gerenciais podem não ter empatia e podem procurar envolver-se com outras pessoas, mas mantêm um baixo comprometimento emocional nesses relacionamentos. Precisam de ordem, e não do caos potencialmente inerente às relações humanas. Eles vêem-se como reguladores e conservadores do *status quo* de suas organizações e identificam-se pessoalmente com ele. Fortalecer e perpetuar suas instituições faz bem ao ego desses gerentes.

Os líderes gerenciais podem tomar decisões que não estejam sujeitas a restrições baseadas em valores o que não significa que não tenham moral e ética.

Em se tratando de gerentes, no entanto, podem não incluir valores no seu processo de tomada de decisão devido a pressões como o controle financeiro.

2.8.4 Liderança visionária

Robbins (1999, p. 235), define liderança visionária como sendo a

Capacidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro para uma organização que cresce e melhora a partir do presente. Essa visão, se selecionada e implementada apropriadamente, é tão energética que na verdade dá a partida para o futuro clamando por habilidades, talentos e recursos para fazê-lo acontecer.

A liderança visionária tem sido divulgada como a cura de muitos males que afetam as organizações. Infelizmente, os líderes visionários não são aceitos facilmente pelas organizações e, se não tiverem o apoio dos líderes gerenciais, podem ser inadequados. Além disso, recorrer a líderes visionários pode representar riscos. A liderança visionária exige autoridade para influenciar o pensamento e as atitudes das pessoas, o que significa delegar poderes e implica correr riscos em várias dimensões. Há o risco de equiparar poder e a habilidade de atingir resultados imediatos, o risco de perder o autocontrole no desejo de conseguir mais poder e o risco de enfraquecer o desenvolvimento de líderes gerenciais, que ficam ansiosos com a desordem que a presença de líderes visionários pode causar. As atitudes dos líderes visionários em relação às metas opõem-se às dos líderes gerenciais.

Líderes visionários são relativamente mais proativos, moldando idéias em vez de se oporem a elas. Exercem influência de uma maneira que determina a direção que a organização deve tomar. Eles criam imagens e suscitam expectativas, alterando humores e definindo desejos específicos e objetivos. Influenciam o que as pessoas acreditam ser possível, desejável e necessário. Líderes visionários esforçam-se para aprimorar escolhas e abordagens novas para problemas antigos. Provocam agitação no ambiente. Trabalham em posições de alto risco e buscam negócio.

Robbins (1999, p. 237) classifica as habilidades dos líderes visionários em:

- ✓ Capacidade de explicar a visão para os outros. O líder precisa tornar a visão clara em termos de ações e propósitos exigidos através de comunicação oral e escrita claras.
- ✓ É ser capaz de expressar a visão não apenas verbalmente, mas através de comportamento do líder. Comportar-se de maneira que continuamente transmita e reforce a visão.
- ✓ Ser capaz de estender a visão a contextos diferentes de liderança. “É a habilidade de seqüenciar atividades para que a visão possa ser aplicada em uma variedade de situações”.

Os líderes visionários influenciam as opiniões e atitudes de outras pessoas dentro da organização. Preocupam-se em garantir o futuro desta, por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas.

Líderes estratégicos	Líderes visionários	Líderes gerenciais
<ul style="list-style-type: none"> • Combinam em sinergia, liderança gerencial e liderança visionária. 	<ul style="list-style-type: none"> • São proativos, moldam idéias, mudam o que as pessoas pensam ser desejável, possível e necessário. 	<ul style="list-style-type: none"> • São conservadores, adotam atitudes passivas em relação às metas; metas surgem da necessidade, metas são baseadas no passado.
<ul style="list-style-type: none"> • Enfatizam o comportamento ético e decisões baseadas em valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalham para aprimorar estratégias e novas abordagens para problemas antigos; ocupam cargos de alto risco. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consideram o trabalho em processo facilitador que envolve a integração de idéias e pessoas que interagem para definir estratégias.
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisionam responsabilidades operacionais (rotineiras) e estratégias (longo prazo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupam-se com idéias, relaciona-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciona-se com pessoas segundo as funções delas no processo de tomada de decisão.
<ul style="list-style-type: none"> • Formulam e implementam estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo para garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade em longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentem-se alienados de seu ambiente de trabalho. Trabalham nas organizações mas, não fazem parte delas. A percepção que tem de si próprio não é vinculada ao trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditam ser conservadores e reguladores do status quo. A percepção que tem de si próprio é vinculada à organização.
<ul style="list-style-type: none"> • Possuem expectativas grandes e otimistas em 	<ul style="list-style-type: none"> • Influenciam atitudes e opiniões das pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Influenciam os atos e as decisões das pessoas

relação à performance de seus superiores, pares, subordinados e deles próprios.	dentro da organização.	com quem trabalham.
<ul style="list-style-type: none"> Utilizam e alternam o uso de conhecimento tácito e explícito em relação ao indivíduo e à Organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Preocupam-se em garantir o futuro da organização, principalmente por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> Envolvem-se em situações e contextos característicos de atividades do dia-a-dia
<ul style="list-style-type: none"> Usam padrões de pensamento linear e não linear. 	<ul style="list-style-type: none"> São mais ligados à complexidade, à ambigüidade e a sobrecarga de informações; comprometidos com tarefas multifuncionais. 	<ul style="list-style-type: none"> Preocupam-se e sentem-se bem com áreas funcionais de Responsabilidade.
<ul style="list-style-type: none"> Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões fazem diferença no ambiente de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> Sabem menos do que os especialistas de sua área funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> São especialistas na sua área funcional.
<ul style="list-style-type: none"> Vale-se de controle estratégico e financeiro, dá ênfase ao estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> São mais propensos a tomar decisões baseadas em valores 	<ul style="list-style-type: none"> Estão menos propensos a tomar decisões baseados em valores
<ul style="list-style-type: none"> Utilizam e alternam o uso de conhecimento tácito e explícito em relação ao indivíduo e à organização 	<ul style="list-style-type: none"> Estão mais dispostos a investir em inovações e em capital humano. 	<ul style="list-style-type: none"> Apóiam e adotam postura de preço mínimo em curto prazo a fim de aumentar a <i>performance</i> financeira

Quadro 2 – Liderança estratégica, visionária e gerencial

Fonte: Revista de administração de empresa nº 1. Estratégia e liderança. Março, 2002.

Pinchot e Pinchot (1994, p.93), ao falar de empresas inteligentes, cita: A boa gestão depende fundamentalmente do acesso às informações. Seria ingenuidade esperar que as pessoas exerçam um bom julgamento sobre o emprego de seu tempo e de outros recursos disponíveis se elas não compreendem o que se passa. Os integrantes das organizações inteligentes compartilham amplamente as informações relevantes (...)

A seguir veremos como a comunicação representa fator fundamental a implementação no processo de gestão da mudança organizacional.

2.9 Comunicação organizacional

Para Druker (1993, p.75), a informação começou a transformar as organizações a partir de 1970. Na organização tradicional, a comunicação é feita pelos gerentes que transmitem ordens para baixo e informações para cima. A comunicação, hoje, é preciso ir além da organização baseada na informação, para aquela baseada na responsabilidade. As organizações hoje são cada vez mais compostas por especialistas que conhecem mais a respeito de sua especialidade do que qualquer outra pessoa da empresa. O autor ainda salienta que isto significa que todos os membros da organização devem definir seus objetivos, prioridades e contribuições para cima, para baixo e para os lados.

Segundo Pimenta (1999, p. 58) “a comunicação dentro da empresa contribui para definição e concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e equilíbrio entre seus componentes (departamentos, áreas, funcionários, etc).”

Berlo (1999, p. 13) possui o seguinte posicionamento:

Dissemos que o objetivo da comunicação é influenciar. Contudo esta discussão implica que o homem “desconhece” ou “esquece” o seu objetivo. Isso não quer dizer que haja um objetivo próprio e que o homem deva estar ciente dele. Quer dizer que há um objetivo na comunicação do qual muitas vezes não estamos cônescios em nossa própria conduta.

Longe de ser um processo unilateral, a comunicação é, sobretudo um exercício de mútua influência, a partir da transmissão de informações, idéias ou emoções de uma parte para outra utilizando códigos compartilhados pelo emissor e o receptor. A comunicação administrativa é definida por Andrade, 1975 como o “intercâmbio de informações dentro de uma empresa ou repartição, tendo em vista sua maior eficiência”.

A comunicação interpessoal é considerada a mais completa de todas, visto que propicia uma troca instantânea de informações. É assim considerada porque abrange não só a comunicação escrita ou oral, mas principalmente a comunicação não-verbal, de imediato percebe-se a intenção da comunicação que é assim revelada pelos gestos, atitudes, expressões faciais, tom de voz, etc. No entanto ela é sofrível nas empresas, como se pode constatar em reuniões, apresentações, negociações e outros fatos da rotina organizacional.

A política de comunicação deve transmitir:

- ✓ Transparência;
- ✓ Abertura;
- ✓ Confiança;
- ✓ Efetividade das informações;
- ✓ Emoção, e;
- ✓ Respeito.

A estratégia da comunicação deve buscar:

- ✓ Promover o debate e a integração entre pessoas e áreas para criação de uma cultura corporativa;
- ✓ Criar meios de comunicação de mão-dupla-diálogo;
- ✓ Criar sistemas de feedback;

- ✓ Produzir e transmitir informações periódicas com agilidade e transparência;

- ✓ Despertar interesse pelo conteúdo da mensagem.

Segundo matéria em revistas especializadas, Exame (2000), a clareza e a abertura na comunicação interna têm sido utilizados como uma poderosa arma na criação de ambientes propícios a aprendizagem e a mudança. As informações circulam pela organização de maneira uniforme pelos vários departamentos, e todos os colaboradores sabem aonde a empresa quer chegar. A comunicação eficiente gera confiança e comprometimento. A criação de um ambiente de confiança é hoje indispensável à gestão organizacional e sem ele o trabalho voluntário, do fortalecimento da comunicação e da rede de contatos, da solidariedade entre as equipes e da flexibilidade, passa a ter um papel fundamental nesse contexto. A esse conjunto de valores tem-se dado o nome de “capital social” da empresa.

Sem as informações sobre o que realmente está acontecendo, os funcionários sentem-se perdidos e resistem às mudanças. Eles não boicotam mas tendem a não fazer o menor esforço para que elas dêem certo. O silêncio faz com que as pessoas soltem a imaginação. “Cada um cria seu próprio fantasma.”. (SILVEIRA, 1999, p.89)

No momento em que uma empresa decide democratizar a informatização internamente, permitindo que os funcionários saibam mais sobre ela, seus processos, seus produtos e serviços, suas metas e desafios, fazem com que eles se sintam parte do processo e, portanto, determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocá-los na posição de maior importância.

A comunicação interna é um modo de difundir entre os empregados a realidade da empresa, de ampliação dos laços de identidades funcional, de prestação de informações e de estímulo ao debate da realidade social, sem intermediários. (BAHIA, 1995, p.31)

“A conscientização da real importância do cliente interno para os negócios da empresa trouxe como desejável consequência a valorização da comunicação em todas as suas formas e níveis, tendo inclusive surgido uma nova área – *endomarketing* – para cuidar das estratégias relacionadas à comunicação interna.” (RODRIGUES, 2003, p. 88)

Para que a comunicação tenha sucesso, é necessário conhecer em profundidade o público interno. Para que os colaboradores aceitem e confiem nos veículos e mensagens da comunicação interna também é necessário que esteja de acordo com as suas expectativas e necessidades. Para tanto, são necessárias pesquisas e auditorias de opinião envolvendo profissionais de diversos níveis da hierarquia organizacional, incluindo inclusive os principais cargos gerenciais, identificar e incluir as principais lideranças informais.

Quando a informação é transmitida e recebida, mas não é compreendida, não existe comunicação. Comunicação é diferente de informação.

No processo de comunicação algumas variáveis podem comprometer o bom fluxo de informação constituindo-se em barreiras. Para que a comunicação flua a contento é necessário tentar evitar ou minimizar o efeito de algumas variáveis. São elas: idéias preconcebidas, recusa de informação contrária, significados personalizados, motivação e interesse, credibilidade da fonte, habilidade de comunicação, clima organizacional e complexidade dos canais.

Para Robbins (1999, p.154), entender o que ocorre durante o processo de comunicação ajudá-la a diminuir as confusões que podem surgir entre as pessoas, e esclarecer suposições que as mesmas fazem acerca das intenções umas das outras.

Na visão de Figueredo (2000, p.63), a comunicação é importante para o relacionamento entre as pessoas no trabalho, no esclarecimento e na explicação das decisões e na orientação para o desempenho das tarefas.

Como diz Cohen, (1999, p. 337):

Á medida que as empresas deslocam seu foco da mudança de cima para baixo – pelo menos em parte – para mudanças conduzidas do meio, ou de baixo, para cima, a necessidade de comunicação e envolvimento amplos se torna mais crucial”. Gestores não podem conduzir o processo de mudança e colaboradores não podem participar do mesmo, ao menos que entendam os objetivos da mudança, aonde se deseja chegar e o que a mudança representará para a organização. Não haverá comprometimento dos colaboradores, caso a administração superior surpreenda-os com ações que não foram anteriormente informadas e a omitem fatos a respeito das implicações da mudança.

A comunicação é o espelho da cultura organizacional e se reflete no processo de gestão, de modo que, se as lideranças de uma empresa não se comunicam com eficácia, a empresa certamente não se comunicará muito bem. Não é difícil perceber que hoje muitos dos problemas organizacionais decorrem justamente da ineficácia de comunicação de suas lideranças.

Segundo Robbins (1999, p.217), enviar mensagens claras é a responsabilidade compartilhada pelo emissor e pelo receptor para garantir uma comunicação de ida e volta, clara e eficaz. “*Feedback* ou retroalimentação é o processo de comunicação que se estabelece com o objetivo de oferecer a uma pessoa ou grupo informações sobre o grau de adequação de suas ações às expectativas de quem emite esse retorno.” (SOUZA e FERREIRA, 2002, p. 92)

Para Minicucci (2001, p. 56): “*feedback* é uma palavra inglesa, traduzida por realimentação, que significa verificar o próprio desempenho e corrigi-lo, se for necessário.”

O *feedback* organizacional pode acontecer numa variedade de forma, indo desde o *feedback* direto, até o *feedback* indireto, expresso através de ações ou documentos. Embora o *feedback* possa vir de todos os tamanhos, formas e maneiras, de um gesto com a cabeça a um documento detalhado, ele vale ouro. A maioria dos executivos bem-sucedidos sabe que precisa de *feedback* constante, confiável e construtivo. (BOOHER, 1999)

Segundo Booher (1999, p.54), para que a necessidade de *feedback* seja suprida, é preciso tomar as seguintes providências:

- ✓ Tomar a iniciativa. É imprescindível tomar a iniciativa, seja mandando uma carta-resposta, seja através de um telefonema, seja encontrando-se com o funcionário para se obter *feedback*, pois o mesmo não aparecerá automaticamente. O melhor *feedback* tem de ser extraído, digerido e analisado.

- ✓ Fazer perguntas certas aos funcionários certos. Muitas vezes fazem-se perguntas erradas ou pergunta-se aos funcionários errados sobre determinado assunto, não tendo, por isso *feedback*, causando intrigas e trabalho de adivinhação entre os mesmos. Para obter resposta correta é preciso perguntar aos funcionários certos, formulando perguntas de forma que os mesmos compreendam as solicitações. Quanto mais focalizadas forem as solicitações, mais proveitosas serão as respostas.

- ✓ Decifrar o que foi comunicado. Às vezes os comentários não são claros e precisam ser mais detalhados. As perguntas precisam ser claras e concisas, servindo para investigar o *feedback* que ambas as partes recebem.

- ✓ Aproveitar o conhecimento dos funcionários que estão ao seu redor. Por serem especialistas em outras áreas como: finanças, vendas, marketing, sistemas de informação etc., estes profissionais podem ter grandes idéias que muitas vezes outros funcionários nem sequer pensaram.

- ✓ Manter a mente aberta. Não fechar a mente a ponto de não ouvir sugestões melhores ou mais novas. Os profissionais eficazes são aqueles que sabem a quem perguntar e o que fazer com as respostas, uma vez que as obtêm.

- ✓ Considerar o *feedback* negativo um fator importante, não visualizá-lo como um tormento. Há *feedbacks* que podem ser chocantes e, até mesmo, depressivos, mas a atitude dos funcionários é que irá determinar se devem usar ou ignorar a crítica.

- ✓ Aplicar *feedback* à área afetada. Devemos perguntar a nós mesmos: o que as pessoas estão realmente dizendo em seu *feedback*? É uma avaliação precisa? Devo mudar minha abordagem ou atitude? Se eu não preciso mudar, como respondo à pessoa que me deu *feedback*? O *feedback* deve ser trabalhado e não apenas reconhecido, deve ser útil.

Além de prestar atenção no envio de mensagens claras, convém considerar também os significados simbólicos, pois os hábitos de comunicação variam de uma cultura para outra, e isso pode gerar enormes confusões. O significado simbólico atua nas atitudes e na escolha das palavras que são usadas. Como as línguas costumam ter múltiplas definições para cada palavra, pode-se pensar num significado (gíria, por exemplo) e enviar mensagens que estão sendo recebidas por alguém que usa, para aquelas palavras, uma outra definição (literal, por exemplo).

Dessa forma, conforme aborda Dubrin (2001, p.97), é necessário não só tomar cuidado com a simbologia, a conotação, como utilizar um vocabulário comum. Dentro de várias unidades de uma organização, as pessoas podem utilizar termos tão diferentes que são erguidas barreiras de comunicação.

A qualidade da comunicação também requer veículo e instrumentos adequados. Com os avanços tecnológicos e mudanças nas relações de trabalho discutidas anteriormente, também houve um desenvolvimento dos veículos de comunicação. Na maioria das organizações a comunicação tende a se tornar cada vez mais informal: as circulares e memorandos caíram em desuso, cedendo lugar ao correio eletrônico, a correria do dia a dia induz as pessoas à agilidade e a comunicação de duas vias ou bottom up passou a ser valorizada.

A organização que equacionar e equalizar sua comunicação com competência e velocidade, fará com que as mudanças sejam entendidas e aceitas como fator de crescimento de todos os seus colaboradores.

As funções de motivação e informação são as que mais se destacam quando a organização busca o comprometimento dos servidores com seus objetivos. Neste sentido, a comunicação deve ser vista como facilitadora da motivação na medida em que torna claro para o servidor o que deve ser feito, como ele está se saindo e o que deve fazer para melhorar seu desempenho.

A função final da comunicação relaciona-se com seu papel na condução da tomada de decisões. Ela proporciona as informações de que as pessoas e os grupos precisam para tomar as decisões e transmite os dados que permitem identificar e avaliar alternativas.

Para obter bom desempenho, as organizações precisam: exercer algum tipo de controle sobre seus servidores; estimulá-los ao esforço; oferecer os meios para expressão emocional e para fazer escolhas.

O processo de comunicação é composto de sete partes:

- ✓ Fonte da comunicação: inicia a mensagem com a codificação de um pensamento;
- ✓ Codificação: tradução de um pensamento ou idéia;
- ✓ Mensagem: é o produto físico codificado pela fonte (a fala, o texto, os movimentos corporais e faciais);
- ✓ Canal: é a mídia por onde viaja a mensagem;

- ✓ Decodificação: são os símbolos traduzidos para uma forma que possa ser compreendida pelo receptor;
- ✓ Receptor: é o objeto a quem a mensagem se dirige;
- ✓ *Feedback*: verificação do sucesso na transmissão de uma mensagem, como originalmente pretendida. Determina se a compreensão foi ou não obtida.

A comunicação pode fluir vertical ou horizontalmente. A dimensão vertical pode ser dividida em direção ascendente e descendente.

A comunicação descendente é a que flui dos níveis mais altos para os mais baixos e é usada por executivos e líderes para atribuir tarefas, fornecer instruções de trabalho, bem como informações relativas a políticas e procedimentos, identificar problemas que necessitem de atenção e dar *feedback* sobre o desempenho.

A comunicação ascendente é a que se dirige aos escalões mais altos de um grupo ou organização. Ela é utilizada para fornecer feedback aos executivos, informá-los dos progressos relativos às metas e relatar os problemas vigentes. Os administradores contam com esse tipo de comunicação para obter idéias sobre como as coisas podem ser melhoradas.

Existe também a comunicação lateral que se dá entre membros de um grupo; entre membros de grupos de um mesmo nível; ou quaisquer pessoas de horizontalidade equivalente.

Do ponto de vista dos dirigentes a comunicação lateral pode ser algo bom ou ruim. Como a adesão rígida à estrutura vertical formal para toda comunicação pode impedir a transferência eficaz e precisa de informações, a comunicação lateral pode ser benéfica.

Nestes casos ela ocorre com o conhecimento e o apoio dos dirigentes. Entretanto, ela poderá gerar conflitos disfuncionais se os canais formais verticais forem violados, se os membros ignorarem a hierarquia ou se os chefes descobrirem que ações foram iniciadas ou decisões foram tomadas sem seu conhecimento.

A comunicação oral, a escrita e a não verbal são as formas utilizadas pelos membros do grupo para trocar mensagens entre si. A principal delas é a oral. As preleções, as discussões e a rede de rumores são algumas formas comuns de comunicação verbal, cujas vantagens são a rapidez e o *feedback*. A desvantagem é que não gera registro e, quanto maior o número de receptores, maior a probabilidade de distorções potenciais.

A grande vantagem da comunicação escrita é que ela é tangível e verificável, pode ficar armazenada e facilita a verificação posterior - aspectos importantes quando se tratam de mensagens complexas ou longas, além do que, a comunicação escrita costuma ser mais bem pensada, mais lógica e mais clara.

Embora mais precisa, a comunicação escrita consome mais tempo. Calcula-se que o texto que leva uma hora para ser redigido, requer quinze minutos para ser transmitido oralmente. Outra desvantagem é a ausência de *feedback* que, ao contrário, na comunicação oral permite que o receptor se manifeste imediatamente.

O sistema formal não é a única rede de comunicação em um grupo ou organização. Existe também um sistema informal – a rede de rumores. O fato de ser informal não significa que não se constitua em importante fonte de informações. Pesquisas revelam que 75% dos trabalhadores tomam conhecimento das notícias pela rede de rumores e que 75% delas são precisas.

As principais características deste tipo de comunicação é que não é controlada pela direção da empresa e os funcionários a consideram mais confiável e fidedigna do que os comunicados formais emitidos pela cúpula da organização, e, por último, servem aos interesses próprios daqueles que fazem parte dela.

A comunicação nas organizações vem sendo aprimorada e enriquecida atualmente pela tecnologia da computação, que inclui o correio eletrônico, as redes intranet e extranet e a videoconferência. O correio eletrônico reduziu significativamente o número de memorandos, cartas e telefonemas utilizados pelos funcionários para comunicarem entre si ou com fornecedores, clientes ou outros grupos de interesse.

Como ferramenta de comunicação, o e-mail apresenta diversos benefícios. No entanto, não está livre das desvantagens, e a principal delas é a sobrecarga de informações, na medida em que as pessoas têm uma capacidade finita de processar informações.

Uma avalanche de mensagens pode consumir todo um dia de trabalho. Na verdade, a facilidade de utilização acabou se transformando no principal aspecto negativo do correio eletrônico e o resultado pode ser a perda de informações e uma comunicação menos eficaz. O excesso termina por banalizar o instrumento.

Tenha-se em conta, ainda, que o e-mail tende a ser frio e impessoal, por esse motivo não é o canal ideal para transmitir mensagens que possam provocar reações emocionais ou que exijam empatia e apoio social, a exemplo do aviso de demissão.

2.10 Percepção

Definida como o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta os estímulos com o objetivo de formar representações significativas e coerentes da realidade SCHIFFMAN E KANUK, (1991, p. 114).

Casado (2002, p.277) define percepção como sendo

Um processo de captação de informação que se dá por meio de transformações dos dados primários do mundo na tentativa de enquadrá-los

num esquema de classificação preestabelecido. Para a autora o que se seleciona como parte do processo perceptivo não é uma imagem especular do mundo, mas gestalts (formas abstratas).

Para Robbins (1999, p.62) a percepção pode ser definida como um processo

pelo qual indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais a fim de dar sentido ao seu ambiente. Entretanto, o que alguém percebe pode ser substancialmente diferente da realidade objetiva. O autor apresenta fato demonstrado em pesquisa que diz que as necessidades insatisfeitas ou motivações estimulam indivíduos e podem exercer forte influência nas suas percepções. E que chefe inseguro percebe os esforços de um subordinado para fazer um excelente trabalho como ameaça à sua própria posição. Insegurança pessoal pode ser transferida para a percepção de que os outros estão querendo “pegar o meu lugar” independentemente da intenção dos subordinados.

Teoricamente, o primeiro estágio do processo de percepção consiste na seleção dos estímulos. A idéia é a de que os indivíduos tendem a buscar as mensagens de forma seletiva, isto é, eles buscam as mensagens que tenham um conteúdo agradável e rejeitam aquelas com conteúdo ameaçador. Pelas mesmas razões, os indivíduos tenderiam a prestar mais atenção às informações que preenchem as suas necessidades e desprezar ou, até mesmo bloquear, a sua percepção de informações consideradas irrelevantes.

ROBBINS (1999, p. 67), afirma

” Como não podemos assimilar tudo que observamos, pegamos uns pedacinhos aqui, outros ali. Porém estes pedacinhos não são escolhidos aleatoriamente; ou melhor, eles são escolhidos seletivamente de acordo com nossos interesses, formação, experiência e atitudes” É o processo de seleção de estímulos que explicaria porque um indivíduo pode não perceber que o *status quo* pode ser inadequado ou que um indivíduo pode não ser capaz de “ver” problemas que deveriam ser resolvidos ou, mesmo após a identificação do problema, pode não ser capaz de “enxergar” as possíveis soluções. Experimentos clássicos nessa área do conhecimento realizados com o objetivo de provocar mudanças nas atitudes dos indivíduos revelaram que estes podem não ouvir claramente, não se lembrar ou mesmo distorcer informações quando não concordam com o seu conteúdo cognitivo.

Têm-se como tipos de percepção seletiva: efeito de halo, efeitos de contraste, projeção, estereótipo. Efeito de Halo ocorre quando se tem a impressão geral sobre um indivíduo com base em uma única característica, como inteligência, sociabilidade ou aparência. Emite-se um juízo de valor baseado apenas em uma

única característica da pessoa. Efeito de contraste ocorre quando se escolhe por meio de entrevista certo candidato a um determinado cargo com base na avaliação entre o desempenho deste e seu concorrente. Neste caso é provável que o candidato seja selecionado se for precedido por um concorrente medíocre e rejeitado se for precedido por candidato mais forte. Faz-se projeção quando se presume que as pessoas são idênticas e têm as mesmas características. Esta tendência de atribuir as próprias características a outras pessoas pode distorcer as percepções sobre outros. Estereótipo ocorre quando se julga alguém com base na percepção do grupo ao qual esta pessoa pertence. A generalização, claro, tem algumas vantagens. É um meio de simplificar um mundo complexo e nos permite manter coerência.

O segundo estágio da dinâmica da percepção corresponde à organização dos estímulos. A crença é a de que os indivíduos organizam, regularmente, os estímulos em categorias que são recuperadas como um todo, uma vez que, se cada indivíduo percebesse cada estímulo como sendo único, ele não poderia se lembrar de mais do que uma mínima fração do que geralmente percebe.

Obviamente, diferentes indivíduos costumam organizar os estímulos de diferentes formas e esse fato também é bastante relevante para se compreender as situações de mudança organizacional.

O terceiro estágio refere a interpretação perceptual, também tem uma natureza individual, uma vez que depende das expectativas dos indivíduos originadas de suas experiências anteriores, do número de interpretações possíveis que eles podem antever e dos seus interesses no momento da percepção.

De acordo com SCHIFFMAN E KANUK, (1991,p. 45).

O processo de percepção também depende da quantidade e da qualidade dos estímulos interiores e exteriores. Os estímulos exteriores são proporcionados pelo ambiente e detectados pelos sentidos. Como os indivíduos estão constantemente expostos a uma grande quantidade de estímulos provenientes do ambiente, eles acabam por desenvolver mecanismos de defesa para não ficarem completamente desorientados. Esse mecanismo de defesa é representado pelos estímulos interiores, que emergem na forma de predisposições, tais como expectativas, motivos e lições aprendidas, todas baseadas em experiências anteriores. A combinação desses dois tipos de estímulos, interiores e exteriores, proporciona aos indivíduos representações distintas e individuais da realidade.

Quando aplicada ao estudo da resistência às mudanças organizacionais, essa linha de pensamento é bastante útil para entendermos por que, dados dois indivíduos, na presença das mesmas condições de mudança, cada um deles terá percepções bastante distintas. Embora possam compartilhar da mesma realidade objetiva, duas pessoas nunca terão compartilhado as mesmas experiências, desejos, necessidades e expectativas.

3.0 ESTUDO / PESQUISA

O Tribunal de Contas da União vivencia o questionamento da razão de sua própria existência, seu negócio e imagem perante a sociedade. Para tanto, tem instituído e implementado vários projetos buscando melhorar sua reputação perante o contribuinte, aprimorar seus processos de trabalho e alcançar melhores resultados no atendimento às demandas sociais. Ultimamente lançou o projeto Águila condutor dos requisitos de transformação da instituição.

Neste sentido é que este trabalho se propõe a realizar uma pesquisa qualitativa baseada em entrevista com um grupo de servidores atuantes em múltiplas áreas do Tribunal, visando verificar qual a percepção do grupo quanto ao processo de mudança iniciado na organização.

Sendo assim, neste item, verifica-se por amostragem, a percepção dos servidores do Tribunal de Contas da União sobre o processo de mudança organizacional.

3.1 METODOLOGIA

Como metodologia para nortear a pesquisa foram realizadas entrevistas por meio de grupo focal e análise qualitativa.

Sykes (1990,p. 16) denomina pesquisa qualitativa como sendo

Um conjunto de abordagens apropriadas para pesquisas que exigem métodos flexíveis e em pequenas unidades amostrais. É um guarda chuva que cobre em conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, por outro lado, chegar a uma conclusão quanto ao significado, não a frequência de certos fenômenos do mundo social.

Segundo Fuhrmann

“ Um grupo focal é um grupo de discussão informal e de tamanho reduzido, com propósito de obter informações de caráter qualitativo em profundidade. É uma técnica rápida e de baixo custo para obtenção de informações qualitativas sobre experiências de vida, sentimentos, percepções, preferências, comportamento, opiniões e necessidades dos participantes”.

Utilizou-se questionário com 8 perguntas focando a percepção dos servidores diante de um processo de mudança organizacional envolvendo respostas abertas.

A pesquisa objetivou identificar a percepção dos servidores quanto ao processo de mudança institucional, a aderência ou resistência dos mesmos ao novo paradigma e a clareza na comunicação dos propósitos. A pesquisa inclui a elaboração e aplicação de questões abertas visando à autonomia e proposições de respostas aos entrevistados.

Em seguida, escolheu-se aleatoriamente os entrevistados, buscando diversificar as opiniões de acordo com a área de atuação de cada participante. A entrevista durou exatamente uma hora e cinco minutos.

Os participantes receberam códigos de identificação (A, B, C, D, E, F, G, H), o que facilitou o manuseio dos dados e a busca de informações significativas contidas nos mesmos.

A pesquisa resultou numa amostra considerável que possibilitou uma visão satisfatória dos aspectos focalizados. Todas as questões foram utilizadas no levantamento de dados e estudados a partir do tipo de análise qualitativa.

3.2 Relatório do grupo focal

Em ambiente confortável, cadeiras em círculo, gravador ligado, são convidados para participar do debate sobre a realidade da mudança organizacional no Tribunal de Contas da União, oito servidores de múltiplas áreas de atuação: Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Educação Corporativa, Controle Externo e Orçamento. Os convidados têm experiências diferenciadas, distintas faixas etárias, homogênea situação econômica, social e cultural; aqui, codinominados de participantes A, B, C, D, E, F, G e H.

O moderador do grupo inicia a sessão às 17h35min fazendo uma breve apresentação do tema a ser discutido, informa-se que as divergências são bem vindas e estimuladas e que um participante pode debater com outro em apoio ou discordância.

Faz-se, então, a primeira pergunta: Vocês percebem que o TCU está mudando?

Houve consenso entre os membros do grupo sinalizando afirmativamente com a cabeça. A participante “A” demonstrando clara satisfação em tratar do assunto inicia uma empolgante narrativa de como ela percebe as mudanças em seu setor de

trabalho. Diz que é nítida a mudança de estilo gerencial do novo gestor de sua unidade. Faz comparações paradoxais entre o estilo do anterior e do atual. Afirma que o atual é mais participativo, mais achegado à equipe, incentivador e que tem se engajado nos últimos projetos de implementação de novos rumos para o Tribunal. Que há uma nítida diferença entre o Tribunal de hoje e o de vinte anos atrás. Que àquela época se alguém ouvisse falar em mudança já rechaçava repentinamente o assunto e não dava margem à discussão. Quanto aos dias atuais ainda há uma velada resistência, porém, percebe que mesmo os reticentes são curiosos e perguntam sobre o que vem a ser isso e se se convencem, aderem posteriormente a proposta.

Corroborando este argumento “F” diz que sim o Tribunal está mudando e afirma que precisamente na área de Tecnologia da Informação tem notado o amplo interesse da cúpula de tornar este setor mais eficiente a partir do momento que o vinculam a áreas estratégicas do órgão e estimulam a participação desta área no processo de melhoria de resultados institucionais.

O componente “G” concorda com os argumentos de “A” e “F” mas faz uma ressalva. Acha que há mudança e mudança e que quando se fala em mudança deve-se ser bem específico. Mencionar se é incremental ou radial, local ou total. Se for mudança local em um determinado setor ou se é uma estratégia da organização. No seu ponto de vista percebe sim que o Tribunal está empenhado em mudanças, mas, que há elementos pontuais desta mudança que precisam ser mais bem trabalhados. Acha que estão banalizando as ferramentas de comunicação eletrônica ao se encher a caixa de correio dos usuários com mensagens que não os interessam diretamente – Infosetec isso, Infosetec aquilo, distanciando-os do acesso a informação que verdadeiramente faz sentido ao servidor e à instituição.

Nesta altura do debate “H” levanta o dedo em solicitação à palavra e menciona sua desconfiança quanto ao processo de mudança por não haver um engajamento maior dos gestores. Afirma ser necessário aos dirigentes mais engajamento e atitude para melhor assimilação das mudanças pelos liderados.

Relata sobre recente experiência de lançamento do projeto Águila, essencial para mudança de comportamento dos servidores do Tribunal. Este projeto mobiliza toda a Secretaria do Tribunal e faz repensar a razão de ser do próprio órgão. Diz a servidora que seria necessário aos dirigentes comunicar aos liderados a paralisação dos trabalhos e, naquele momento, se dirigissem ao Auditório da Casa para ouvirem o Presidente no lançamento do projeto, para melhor assimilação da proposta. O que não aconteceu. Segundo “H”, quando se perde o lançamento da idéia depois não se consegue mais recuperar a motivação para agir em favor dos objetivos divulgados, pois que cada um vai divulgar da forma que entendeu e não do que se disse realmente.

Contrariamente aos que acreditam na mudança comunicada pelo órgão, “D” mostra-se extremamente cético às mudanças. Enquanto os outros falam esse se balança na cadeira e mexe com os pés em sinal de contrariedade. Acha que se a política de melhores resultados advinda com a mudança de atitude dos servidores não tiver continuidade nas sucessivas gestões prevê que tudo deve ruir e ir por água abaixo. Confessa que há ressentimento entre a direção atual e a anterior e que se alguém da anterior subir ao poder todo esforço de mudar pode ser paralisado.

Neste momento “B” pede para si a palavra e diz que tudo que tem sido feito até aqui relativo à mudança tem sido combinado com a autoridade que vai presidir nos próximos anos. Que o mapa estratégico divulga a missão e visão de futuro do Tribunal e tem recebido retorno positivo das unidades integrantes da instituição. Ressalva, porém, que há dirigente que dá apoio apenas formal permanecendo à margem do processo. Os componentes “E” e “C” são chamados ao debate. Fazem afirmativas concordando que há mudanças no Tribunal.

Pergunta-se: o que deu origem às mudanças?

O servidor “B” expressa sua posição de que certamente foram as exigências do cidadão comum, os reclamos sociais por melhores resultados e tempestividade no atendimento às demandas que levou o Tribunal a adotar esta postura.

Porém, “F” indaga: quem no Tribunal percebe estas exigências do ambiente externo? São os ministros? Neste momento “B” responde – geralmente são os dirigentes da Secretaria de apoio ao Tribunal que lêem na imprensa alguma notícia que tem a ver com a clientela do Tribunal. Daí faz uma denúncia ou entra com uma representação, o Tribunal aprecia o caso e se for pertinente pensa-se na instituição de um projeto para suprir aquela deficiência ou consertar algo que está errado.

Quanto a este argumento de “B”, “D” “H” e “E” concordam que o Tribunal tem sido reativo e só age depois que a imprensa divulga nos noticiários passando para a sociedade a impressão de lentidão no julgamento das demandas. Os demais integrantes ouvem a discussão. Porém, concordam com “B” e dizem que a pressão social é que levou o Tribunal a repensar sua missão e adotar postura de mudança de comportamento frente às exigências do contribuinte.

Então o moderador introduz a terceira pergunta: Na percepção de vocês essa mudança organizacional atingirá os objetivos a que se propõe ou é apenas um breve modismo? Qual é a expectativa de vocês em relação à concretização das mudanças?

O componente “G” mostra-se um entusiasta das mudanças e faz analogia da estratégia institucional com a tática de uma equipe de futebol que está disputando um jogo de final de campeonato. Afirma categoricamente que o Tribunal está fazendo a coisa certa. Tem estudado meticulosamente cada ação pelo planejamento estratégico e que na altura do campeonato não há mais espaço para malabarismos ou experiências mágicas, mas sim atitudes sóbrias prevendo as possíveis conseqüências e que a mudança é questão de sobrevivência para a instituição. Afirma que só assim o TCU retomará o seu lugar de liderança na rede de controle externo e melhorará sua imagem junto à comunidade.

O participante “D” discorda. Diz que toda vez que um grupo sobe ao poder vem com um pacote de inovação para dar cara a sua gestão. Que já viu antes este

tipo de proposta e que pouca coisa tem mudado. Diz que a mudança provável que veio para ficar foi o corte no orçamento do Tribunal que tem encontrado, nos últimos anos, maior resistência do Congresso na liberação de recursos adicionais para saldar compromissos já assumidos.

O participante “E” concorda com “D”.

Ao término da fala de “D”, “F” sai em defesa de “G” e diz que tudo que o atual Dirigente tem feito é em comum acordo com seu sucessor e que estão trabalhando conjuntamente haja vista o lançamento do projeto Águila. Quando do lançamento deste projeto que repensa a razão de ser do próprio Tribunal, os dois: atual dirigente e sucessor, estavam lado a lado com seus assessores mostrando nítido entrosamento e que acredita haver continuidade nas ações de mudança organizacional, pois ambas as equipes têm trabalhado em parceria.

Em concordância com “F”, “B” afirma que há sim interesse em continuidade nas ações, pois isto não é projeto apenas da atual presidência, mas tem sido pensado de forma estratégica por várias gestões. As ações de momento fazem parte das diretrizes instituídas pelo planejamento estratégico do Tribunal.

A esta controvérsia no debate “A”, “C” e “H” ficam impassíveis. Não tomam partido. Ficam indiferentes às afirmações tanto dos que acreditam quanto dos que não acreditam na continuidade das mudanças. “A” dá sinais de que pondera sobre os dois argumentos.

Lança-se então a próxima pergunta: A condução das mudanças tem sido eficiente?

O participante “B” inicia sua fala. Diz que estrategicamente acredita que sim, pois a instituição do comitê técnico no Projeto Águila integrado por dirigentes de diversas áreas, propõe a implementação de uma coalizão administrativa para criar as

condições de mudança, começando pela adoção de uma política de gestão de pessoas por competência que alinhe os objetivos individuais aos organizacionais.

Discordando de "B", "F" e "G" dão sinal de reprovação. Acham que há divergência entre os elementos componentes do referido comitê e diz acreditar que esta discórdia entre eles – revela que há duas facções dentro do comitê. Uma dos que querem ir avante com as mudanças e outra dos resistentes - deve emperrar o processo de mudança. Pois um grupo quer prevalecer sobre o outro e neste cabo de guerra o cabo se rompe e ninguém ganha.

Concordando em parte com "B", "G" diz que na sua percepção o que tem deixado a desejar na condução deste processo de mudança tem sido o aspecto da comunicação – já antecipando uma das perguntas do moderador. Diz que nem todos têm entendido o objetivo das mudanças, que as pessoas não têm parado para conversar sobre este processo, pois se tem dado prioridade em alcançar ou superar as metas institucionais, não permitindo tempo para conversas sobre o assunto.

Neste ponto todos deixam claro não haver discordância. Aquiescem com "G". "H" diz que o processo de comunicação tem sido muito formal e distante, que tem dado ênfase na comunicação eletrônica, mas nem todos lêem os e-mails para tomar conhecimento do que a organização tem comunicado. Acredita numa comunicação mais interpessoal, boca a boca, olho no olho e afirma que assim, certamente, o resultado será melhor. Novamente, aquiescem os demais.

Neste momento o moderador afirma que há um especialista em mudança organizacional, professor em Havard, conhecido e respeitado escritor e conferencista internacional, cujo nome é John Kotter, o qual escreveu o livro "Liderando Mudanças". O moderador diz que neste livro o autor fala do processo de mudança em oito passos, quais sejam: a) senso de urgência, b) criação de uma coalizão administrativa, c) desenvolvimento da visão estratégica, d) comunicação da visão de mudança; e) como investir os colaboradores de empowermente (capacidade ou poder para agir); f) realização de conquistas a curto prazo, g) consolidação de

ganhos e produção de mais mudanças, h) estabelecimento de novos métodos na cultura organizacional.

Pergunta-se se eles percebem um senso de urgência no processo de mudança no TCU. “G” responde que sim, diz que percebe um senso de urgência urgentíssima no processo de mudança. Todos concordam e fazem coro com “G” afirmando que há urgência até demais que as coisas têm sido feitas sem ponderação nos diversos níveis da organização. Tem sido de cima para baixo e comunicados de última hora no formato: vai ser assim de agora em diante.

Perguntados se percebem haver uma coalizão administrativa que conduz o processo, dizem que sim, que o comitê técnico tem dado a direção das mudanças. Quanto ao desenvolvimento de uma visão estratégica afirmam que a SEPLAN (Secretaria de Planejamento subordinada à Secretaria da Presidência), tem desenvolvido a visão de futuro do Tribunal e disseminado vários cartazes do mapa estratégico. Porém, afirmam que há ruído na comunicação desta visão, pois nem todos entendem o que diz o mapa estratégico; que deveria haver uma explicação deste mapa para toda a instituição a começar pelos dirigentes de unidades que entendem ser distantes deste processo e mais ligados à cobrança e ao cumprimento das metas institucionais.

Pergunta-se então sobre o quinto passo. Como investir os servidores de empowerment?. O participante “B” abre um largo sorriso e brinca. Comenta sobre o filme assistido em sala de aula e diz que para zapear os colegas é necessário muito diálogo, compreensão das expectativas de cada um e mostrar-se apoiador e em último caso, instrutor, ensinando as pessoas a conquistarem sua autoconfiança no processo de execução dos processos de trabalho alinhados à visão de mudança de comportamento para crescerem profissionalmente. Assegura que isso não é fácil. Pois, há pessoas que só esperam aposentar-se, vestir o roupão e descansarem em casa. No entanto, um bom líder deve, à medida do possível, convencê-las de que a mudança de comportamento vai valer-lhes não só para a organização mas para toda a vida.

Daí, **pergunta-se sobre o sexto passo**. Vocês percebem que o Tribunal tem realizado conquistas a curto prazo? O entrevistado “G” responde afirmativamente. “B” diz que a conclusão de cada projeto implementado tem gerado ganhos a curto prazo e passa a elencar alguns. Tais como: Programa de Desenvolvimento em Liderança e Gestão Sustentável – objetiva auxiliar os gestores a desenvolverem competências de liderança e gestão definidas pelo TCU; Programa de Desenvolvimento de Competências Pessoais - visa desenvolver competências pessoais de equipes naturais; Projeto Padronizar I e II – tem por objetivo aperfeiçoar os processos de trabalho da unidade patrocinadora e disseminar conhecimentos de execução de rotinas; Projeto Atena – tem por objetivo realizar mapeamento das competências dos servidores e identificar lacunas entre as existentes e as desejadas; Projeto Águila - visa repensar a forma de atuação do TCU; Projeto Arquitetura da Informação - visa propor uma taxonomia para as informações do TCU e melhorar a estruturação de dados do Portal. Projeto SEGEDAM sem papel - objetiva eliminar a burocracia e dar mais flexibilidade na execução dos processos de trabalho à medida que substitui a execução de rotinas impressa por eletrônica.

Dentre estes, alguns já foram concluídos e outros estão em execução e, assegura “B”, a política de gestão por projetos já se consolidou na Casa, tendo a SEPLAN como escritório de Projetos do Tribunal. Sobre consolidação de ganhos e produção de mais mudanças, “G” diz que a cada projeto concluído com sucesso a instituição tem adquirido ganhos e fomentado mais mudanças.

Perguntados sobre o oitavo e último passo - estabelecimento de novos métodos na cultura organizacional, “D”, diz não acreditar que todas as iniciativas de mudança se perpetuem e apontando para o gravador diz: “está gravando e eu vou repetir. Nem todas as iniciativas de mudança irão prosperar. Mas somente as que forem adotadas nas gestões seguintes e pronto”. A participante “A” acredita ser um processo contínuo, um ciclo permanente e que as coisas vão acontecendo uma de cada vez. A partir do momento que as unidades coordenadoras derem as cartas e demonstrarem sucesso na implementação de novas e boas práticas, as demais

unidades as seguirão, e, assim, poderá estabelecer novos métodos na cultura organizacional.

Por fim, concluído o debate, agradeceu-se a participação voluntária dos entrevistados, informou-se sobre o sigilo das informações e o anonimato nas declarações. Elogia-se o grupo pela disposição em cooperar com o trabalho de conclusão de especialistas em gestão de pessoas, o alto nível das discussões e declara-se encerrada a sessão às 18h35min.

]

3.3 Análise do grupo focal

De todo o exposto, considera-se haver três percepções distintas entre os entrevistados. Os que acreditam (G, F, B) falam com entusiasmo acenando freneticamente as mãos em direção aos discordantes (D e E) na vã tentativa de convencê-los a mudar de opinião. Em um dado momento, (G), quando compara a estratégia da mudança a uma final de campeonato de futebol, empolga-se, levanta da cadeira e soca o ar como se, àquele momento, o dirigente da instituição tivesse emplacado um golaço no adversário, quando afirmava que "não há mais espaço para retrocesso ou experiências mirabolantes, a mudança há que continuar".

Os discordantes (D e E) aumentam o tom de voz ao responder a (G), balançam simultaneamente o indicador em riste em direção ao seu interlocutor e afirmam: "sabe por que não acredito, diz (E), este apoio a que você se refere é apenas formalidade, no fundo as coisas são diferentes pois os propósitos da próxima gestão já estão bem delineados, viu?" E ri sarcasticamente - há, há, há, há! Isto causa um leve mal estar em (A, C, H) que resmungam um ao outro monossílabos inaudíveis e se contorcem nas cadeiras, mas, não se manifestam nem a favor nem contra, continuam numa indiferença impassível, mesmo chamados ao debate pelo

moderador, franzem as sobrancelhas e ombros e espalmam as mãos em direção ao interlocutor, como se quisessem dizer: não estamos sabendo de nada, se eles estão dizendo, deve ser né?

Contudo, houve anuência entre os participantes num aspecto: a concordância de que é necessário melhorar o processo de comunicação das ações empreendidas para a mudança e quais serão os benefícios que esta trará à instituição. Todos deram parecer afirmativo concordando com H, quando disse que a comunicação precisa ser interpessoal e não apenas eletrônica, por ser fria, não comunica exatamente o que se pretende dizer, mercê da percepção subjetiva de cada pessoa.

Apesar da unanimidade do grupo quanto à banalização da via eletrônica e o desuso da comunicação interpessoal, recentemente, ao ser lançado o projeto Águila (vide anexo I) – projeto esse que tem por objetivo repensar a forma de atuação do TCU e buscar novos caminhos para ampliar os resultados institucionais, o Presidente Walton Alencar, pessoalmente, acompanhado por uma plêiade de outras autoridades, protagonizou um lançamento espetacular do projeto dando origem a uma irrequieta motivação nos servidores para debater e reconsiderar a missão do Tribunal. Depois disso, o que se vê e ouve nos corredores da Corte são grupos de dirigentes e liderados discutindo o tema, sendo propositivos e atuantes, demonstrando, assim, acreditar que a proposta do projeto é nobre e faz sentido.

Ainda assim, a comunicação interpessoal não pode ser desprezada enquanto a efetiva implementação de melhorias não for totalmente assimilada pelas pessoas. Ao término deste processo de mudança é que os novos valores serão finalmente enxertados e internalizados no comportamento e atitudes dos combativos servidores.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme análise extraída dos resultados do grupo focal vê-se que, a princípio, ainda na fase preliminar ao lançamento do projeto Áquila, a comunicação dos propósitos deste empreendimento, segundo os entrevistados, foi realizada de forma fria, distante e impessoal, pois prevaleceu o meio eletrônico na transmissão de informações, resultando em desinteresse e incompreensão da mensagem para grande parte dos servidores.

A comunicação é o espelho da cultura organizacional e se reflete no processo de gestão, de modo que, se as lideranças de uma corporação não se comunicam com eficácia, a instituição certamente não se comunicará adequadamente. Não é difícil perceber que hoje muitos dos problemas organizacionais decorrem justamente da ineficácia de comunicação de suas lideranças.

Porém, como o trabalho foi focado na percepção de servidores e considerando-se o aspecto subjetivo e seletivo do mecanismo avaliado, compreende-se que pode haver uma distorção da verdade objetiva dos fatos, o que na maioria dos casos elimina-se adotando a comunicação interpessoal, por ser presencial e direta, visto que propicia uma troca instantânea de informações. É assim considerada porque abrange não só a comunicação escrita ou oral, mas principalmente a comunicação não-verbal. De imediato, percebe-se a intenção da comunicação, que é assim revelada pelos gestos, atitudes, expressões faciais e o tom de voz.

Depreende-se, ainda, pela percepção do grupo focal que há algum tempo o TCU, por meio da política estratégica de gestão por projetos, tem introduzido continuamente mudanças para a ampliação de melhorias nos produtos e serviços institucionais em unidades e processos de trabalho específicos, preparando o espírito e coração dos servidores para a mudança geral pretendida pelo projeto Áquila. Pois não adianta pretender fazer mudança organizacional sem antes preparar as pessoas para fazer com que essas mudanças aconteçam. O primeiro passo é mudar a cabeça

das pessoas. Mais do que isso, é necessário preparar o ambiente psicológico adequado para a mudança e fazer com que as pessoas aprendam a aprender e a inovar. Sem isso a mudança será ilusória.

A mudança útil tende a estar associada a um processo de várias etapas, que cria poder e motivação suficientes para destruir todas as fontes de inércia; este processo deve ser guiado por uma liderança de alta qualidade.

Entretanto, como o Projeto Águila está em fase inicial de levantamento do diagnóstico e descrição do mapa de contexto atual, identificando as rupturas, causas e efeitos, propondo eventuais soluções para os problemas encontrados, ainda não se pode falar em análise de resultados. Pois, de acordo com a divulgação de seu cronograma e proposta de trabalho a implementação de mudança está prevista para maio de 2008.

Sendo, assim, para que haja êxito neste empreendimento, recomenda-se, a estrita observância às oito fases do processo de transformação organizacional propostas pelo especialista em mudança John Kotter, quais sejam: a) senso de urgência; b) criação de uma coalizão administrativa; c) desenvolvimento da visão estratégica; d) comunicação da visão de mudança; e) como investir os colaboradores de empowerment; f) realização de conquistas a curto prazo; g) consolidação de ganhos e produção de mais mudanças; h) estabelecimento de novos métodos na cultura organizacional.

Vale dizer, ainda, que os oito passos da mudança recomendados pelo especialista acima mencionado são interdependentes podendo sobrepor-se ou acontecer simultaneamente. Em média leva-se de dois a quatro anos para consolidar a mudança a depender da natureza e especificidade de cada organização. Por isso, as futuras e sucessivas gestões do Tribunal de Contas da União, precisam dar continuidade ao processo de mudança ora iniciado, sob pena de gerar grande frustração e desestímulo ao corpo técnico, comprometendo, provavelmente, a qualidade nos serviços prestados pela Corte de Contas.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, Ichak; É preciso mudar antes. HSM Management, n 11, p. 64-68, ano 2, novembro-dezembro, 1998.

BAHIA, Juarez. **Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BERLO, David Kenneth. **O processo da comunicação**. Tradução Jorge Arnaldo Fontes. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999. 330 p.

BEKIN, Saul F. Conversando sobre endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995. 11 p.

BENNIS, W.G. Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

CASADO, Tânia. Tipos psicológicos: Uma Proposta de Instrumento para diagnóstico do potencial Humano Nas Organizações. São Paulo: FEA/ USP, 1998. Tese de Doutorado.

CONNER, Daryl R. *Managing at the Speed of Change – How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail*. Nova York: Villard Books, 1992

COHEN, Allan R. *MBA: curso prático: administração: lições dos especialistas das melhores escolas de negócios: práticas e estratégias para liderar organizações para o sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CLARK, D. The Art and Science of Leadership. Criado em 11.05.1997. Disponível em: <<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcom.html>> Acessado em 26/10/2007

CHIAVENATO, I. *Administração de empresas: Uma abordagem contingencial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1982

_____, Idalberto *Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, Idalberto. *Introdução a teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

DAFT, Richard L **Teoria e projeto das organizações**. 6.ed., Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1999;

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. Tradução Roberto Minadeo. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001. 291 p. 69

DRUKER, Peter Ferdinand. *Sociedade Pós-Capitalista*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **Administrando em tempo de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FESTINGER, Leon. The motivating effect of cognitive dissonance. In : LINDZEY, Gardner (ed). Assessmente of human motives. New York: Grove Press, 1960.

FIOL, C. Marlene, **LYLES**, Marjorie A. “**Organizational learning**”. Academy of Management Review, n.º 10, 4, 1985, 803-813.p.

FIGUEIREDO, Cristina Conceição Nogueira. Comunicação administrativa – sua eficácia: o caso UNIRIO.. Dissertação (Curso de Mestrado em Administração de Negócios) Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2000.

FISCHER, H.C.R, LIMA,S.M.Valle. Validação de instrumentos para diagnostico de condições facilitadoras de mudança organizacional. Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho, 2005 . 13 p.

_____, Maria Rosa. As Pessoas na Organização 8ª ed.São Paulo: Gente,2002

FUHRMANN, Nádía Lucia. Metodologia Aplicada.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos e heróis, - cultura organizacional e relações do trabalho. Revista de administração de Empresas, v. 27, n.4, p. 7-18, out/dez, 1987.

_____; **FISCHER**, Rosa Maria e et all. **Cultura e Poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

_____, **M.T.L; SAMPAIO, R.J**. As Pessoas nas Organizações: Uma Discussão sobre Cultura Organizacional. 2002, p. 287.

FRANÇA,L.C.A; ARELLANO, B.E. As Pessoas nas Organizações: Liderança, poder e comportamento organizacional.2002,p.267.

FREITAS Maria Ester de. Cultura Organizacional: grandes temas em debate. São Paulo. Teses de mestrado apresentada a FGV/ EAESP, 1991.

GAJ, Luis. Administração Estratégica. *Série Fundamentos*, São Paulo, Ática, 1995.p79.

HAMBRICK, D. C. “Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research” *Academy of Management Review*, vol. 5, nº. 4.1983, p.567-575

HERNANDEZ, J. M. C. & CALDAS, M. P.. Resistência à Mudança: uma Abordagem Individual. Em: Anais do 24º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Florianópolis/SC: ANPAD, 2000.

HERZBERG, B F. Mausner, and B. Snyderman, *The Motivation to work* (New York: John Wiley, 1959).

HICKS, Michael J. *Problem solving in business and management.* London: Chapman & Hall, 1991

KAPLAN, Robert; NORTON, David. A Estratégia em Ação: Balance Scorecard. 1997,p.25.

KISSIL, Marco; Gestão da Mudança Organizacional. [Online] Instituto para o Desenvolvimento da Saúde / Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. série Saúde e Cidadania, vol 4, São Paulo, 1998.

KOTTER, John p; Liderando Mudanças. Ed Campos, 1998.

LACOMBE, F.J.M.; Heilborn, G.L.J. Administração: princípios e tendências. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAWLER, Edward. *Estratégia versus funcionários*. HSM Management, setembro/outubro, 1998.

LIMA, S.M.V & bressan, c. I (2003) Mudança Organizacional: uma introdução. Em Lima, S.M.O Mudança Organizacional. Teoria e Gestão (17-180 RJ editora FGV.

McCLELLAND, The Achieving Society. 1961.

McGREGOR, Douglas. The Human Side os Enterprise (New York: Mc Graw Hill. 1960.

MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

_____ et al. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000;

_____ e **GAJ, Luis**. *Tornando a administração estratégica possível*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

MONTANA, P. J. Administração. São Paulo: Saraiva, 1999.

MORGAN. Gareth. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996

OHMAE, Kenichi. O fim do Estado-nação: a ascensão das economias regionais / Kenichi . São Paulo : Atlas, 1998.p.54.

PASCALE, Richard. Palestra na II Strategic Management Society Conference. Montreal, Oct. 1982

PEREIRA, M. F. Mudança estratégica em organizações hospitalares: uma abordagem contextual e processual. *Revista de Administração de Empresas*, v.40, n.3, jul/set, p.83- 96, 2000.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. A reforma gerencial do Estado de 1995. Rio de Janeiro:RAP, n. °34, vol 04-jul/agosto. 2000 .. 08-26,p.

PISANI, Elaine Maria. **Psicologia geral.** 5ª ed. Porto Alegre: Vozes, 1985.

PINCHOT, Gifford e PINCHOT, Elizabeth. *O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado.* Rio de Janeiro. Editora Campus, 1994.

PORTER, M. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.p. 74.

Revista de Administração de Empresa n ° 1 Março 2002.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional.*8ª ed. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos editora AS, 1999.

_____, Stephen P. *Fundamentos do Comportamento Organizacional.* 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos editora AS, 2002.

RODRIGUES, Denize Ferreira. *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.* Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

SAWREY, James M.; TELFORD, Charles W. **Psicologia educacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.

SCHEIN, Edgard . H. **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 2a. ed., 1992

_____, Edgard. *Cultura organizacional e liderança*. USA: Jossey Bass Publishers, 1995.

_____. E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. 191p.

SCHERMERHORN, Jr. Jonh R et alii. Fundamentos de comportamento organizacional. Porto Alegre: Bookman, 1999;

SCHIFFMAN, L., KANUK, L. Revista de Administração de Empresa V.41 nº 2. Abril/Junho 2001.

SENGE, Peter M. *A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA R. O da. Teoria da Administração, São Paulo: Pioneira Tohomson Learning, 2001

SILVEIRA, Mauro. *Você está preparado para mudar? Você S.A*, Ano 2, n.14, agosto de 1999,. 82-86.p.

SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998;

STEINER, G. A. e J. B. MINER, *Management policy and strategy- Text, Rweadings and Cases*, McMillan Publishers Inc., New York.1986,p. 143.p.13

THÉVENET, Maurice. A cultura de empresa hoje em dia. USP Revista de Administração, v. 26, n. 2, pp. 32-39. São Paulo: abr./jun. 1991.

THOMPSON, A. A. Jr.; STRICKLAND III, A. J. *Strategic management, Cases*. 6. ed. Boston: Irwir, 1992.

TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneiras, 1997

VERGARA,S.C. Gestão de Pessoas: Atlas, 1999,p.261.

ZIEMER, R. *Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas*. São Paulo: Atlas, 1996.

ANEXOS

ANEXO A – ENTENDA O PROJETO ÁQUILA	100
ANEXO B - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO TCU	104

ANEXO A – ENTENDA O PROJETO ÁQUILA

O TCU tem evoluído bastante em termos de produtividade nos últimos anos, a partir de vários avanços que foram implementados nas gestões de diversos presidentes da Casa. Isso porque a crescente complexidade da administração pública e as exigências da sociedade e do ambiente institucional em que o TCU se insere demandam sempre o aperfeiçoamento de sua forma de atuação. O Projeto Áquila nasceu, justamente, da necessidade de uma reflexão acerca da atuação do Tribunal de Contas da União e do desafio de cumprir da melhor forma sua missão de “assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade”.

Nessa linha, o aperfeiçoamento na forma de atuação do TCU exige assimilar as exigências externas e as experiências individuais e coletivas do corpo técnico, a partir da abertura de amplo processo de consulta e debate no tribunal, tanto em relação ao diagnóstico da situação atual como em relação às eventuais propostas de mudança. É essa proposta do Projeto Áquila.

Estrutura do Projeto

O projeto apresenta a seguinte estruturação:

ATOR	COMPONENTES	PAPEL
Grupo Técnico	Fundação Dom Cabral	Repassar metodologia para a execução dos trabalhos
Conselho	Ministros Walton Alencar, Guilherme Palmeira e Ubiratan Aguiar, Secretários Gerais.	Aprovar os diagnósticos e as propostas elaboradas.
Comitê Técnico	Seplan, Segecex, ADFIS, adcon, Isc, Setec, Segep, Ascon e FDC, Gabinete dos Ministros Guilherme Palmeira, Ubiratan Aguiar e Aroldo Cedraz.	Acompanhar o desenvolvimento do projeto e avaliar a atuação dos agentes de mudança.
Agentes de Mudança	25 servidores de várias unidades do TCU.	Facilitadores de todo processo.
Participantes dos Workshops	90 servidores (agentes de mudança inclusive), escolhidos de forma representativa de todo o TCU.	Elaborar os mapas de contexto atual e futuro, indicando as principais rupturas a serem solucionadas.
Grupos Consolidadores	Agentes de mudança e representantes dos participantes dos workshops.	Consolidar os mapas, o diagnóstico de rupturas e as propostas de mudança elaboradas nos workshops.

Metodologia e fases do projeto

Metodologicamente, o trabalho conta com o apoio da Fundação Dom Cabral (FDC) e se divide nas seguintes fases:

a) Desenho da atual forma de atuação do TCU (novembro/ 2007)

Obtido, principalmente, a partir da percepção de um grupo de 90 servidores escolhidos mediante critérios que objetivam assegurar a maior representatividade possível de todos os grupos que compõem, hoje, o tribunal. O trabalho abrange também o levantamento de diagnósticos anteriormente desenvolvidos, em iniciativas similares. O trabalho desses servidores é compor uma “fotografia” do tribunal, identificando os atores nos diversos processos e os relacionamentos entre eles, bem como as “rupturas” nesse modelo, ou seja, os problemas diagnosticados. Ao produto desse trabalho dá-se o nome técnico de “mapa de contexto”.

b) Levantamento de dados/diagnósticos e identificação de questões estratégicas a serem enfrentadas (dezembro/ 2007)

A partir do diagnóstico da situação atual – “mapa de contexto” – e de análises de dados empreendidas pelos agentes de mudança, serão identificadas as questões estratégicas que deverão ser enfrentadas, em particular quando da terceira fase do projeto, que é o de desenho do novo modelo de controle desejado.

c) Definição das propostas de melhoria para o TCU (março/ 2008)

Mediante a realização de novos workshops composto por grupo de 90 servidores, serão feitas sugestões de mudanças para a atuação do tribunal, tendo como orientação o “mapa de contexto” e as questões estratégicas identificadas pelos agentes de mudanças. As mudanças sugeridas serão encaminhadas para validação metodológica pelo Comitê Técnico e aprovação pelo Conselho.

d) Elaboração e aprovação do plano de implantação (abril/2008)

Uma vez aprovado, o trabalho será encaminhado para os agentes de mudança, que terão a responsabilidade de preparar o plano de implantação. Uma vez concluído, seguirá novamente para validação metodológica pelo Comitê Técnico e aprovação pelo Conselho, seguindo-se então a fase de implementação e acompanhamento.

e) Implementação e acompanhamento (a partir de maio/ 2008)

Prevista para iniciar-se em maio de 2008, essa fase é a concretização das propostas, que será acompanhada pelos agentes de mudança ao longo de sua implementação.

A indicação dos participantes do grupo de servidores não exclui a participação dos demais. Ao contrário, estão sendo desenvolvidas estratégias para possibilitar o envolvimento de servidores interessados em participar.

Mais informações e sugestões relativas ao Projeto Águila podem ser obtidas e enviadas pelo endereço eletrônico projetoaguila@tcu.gov.br

ANEXO B - Pesquisa de Clima Organizacional no TCU

Gestão do Clima Organizacional no TCU

**Quando os ventos de mudança sopram,
umas pessoas levantam barreiras,
outras constroem moinhos de vento.**

Provérbio Chinês

O que é Clima Organizacional?

Clima Organizacional:

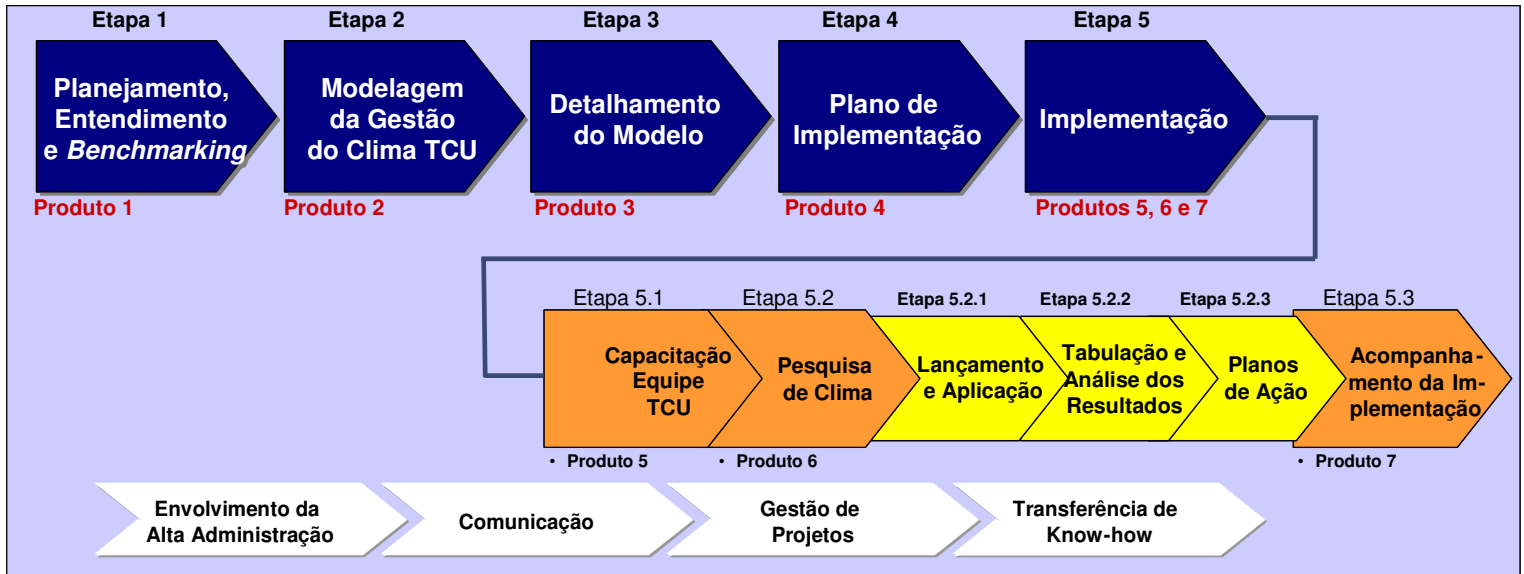
percepção global das pessoas a respeito de seu ambiente de trabalho capaz de influenciar o comportamento profissional e afetar o desempenho da organização

RESOLUÇÃO Nº 187, de 5 de abril de 2006

Benefícios da Gestão do Clima Organizacional

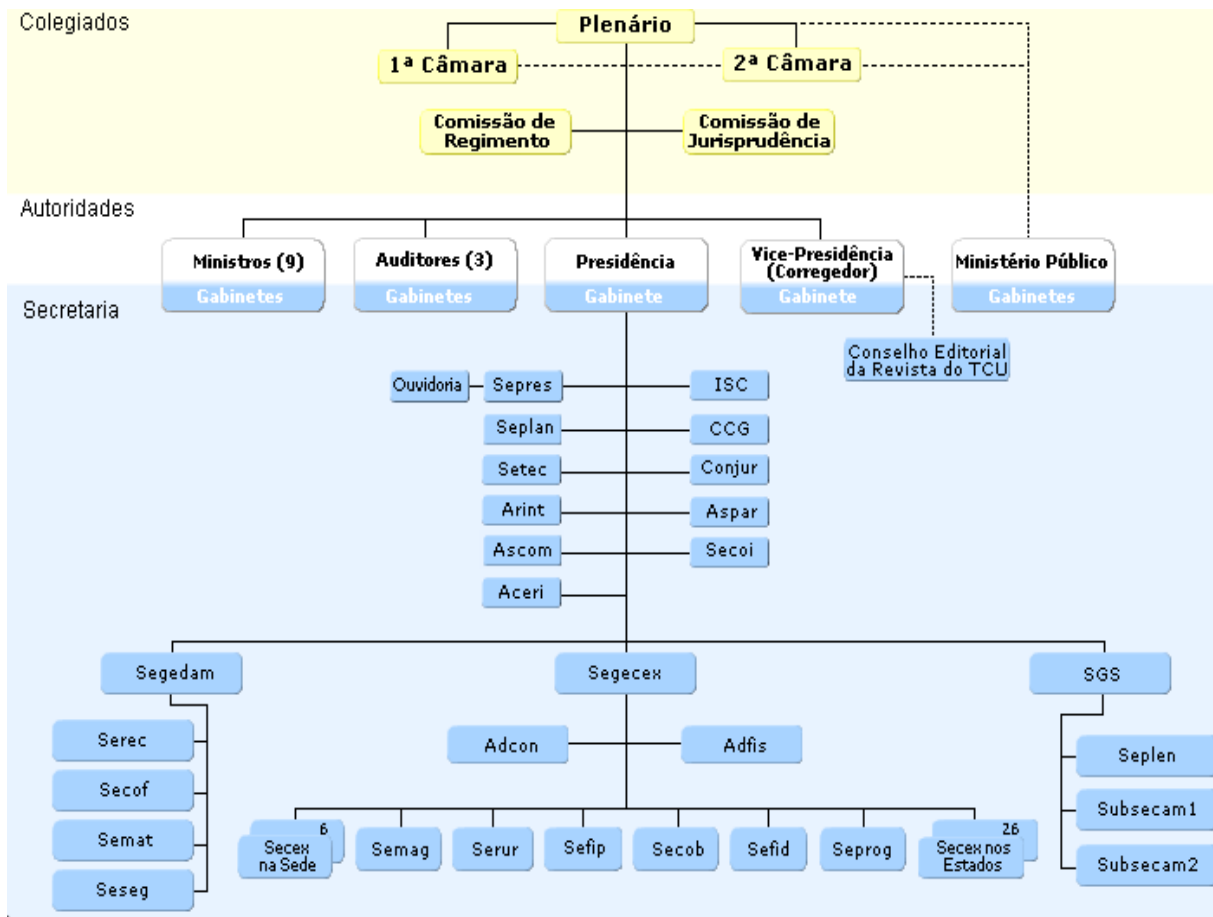
- **Produz alto desempenho organizacional e pessoal sustentável**
- **Está interligado sistemicamente a outras ações de gestão de pessoas**
- **Alimenta o sistema de planejamento e gestão**
- **Cria e mantém canal de comunicação com os servidores**

Etapas e produtos do projeto



Produtos	Descrição
1	Entendimento do Contexto e Benchmarking
2	Modelo Geral de Gestão do Clima TCU
3	Especificações do Modelo de Gestão do Clima para o TCU
4	Formato da Implantação da Gestão do Clima no TCU
5	Equipe do TCU Capacitada para implantação do Modelo de Gestão do Clima
6	Pesquisa de Clima do TCU realizada
7	Modelo de Gestão do Clima Implantado no TCU

Entrevistas com Gestores do TCU



Diversas áreas do TCU foram envolvidas nas entrevistas iniciais com objetivo de mapear expectativas, recomendações e endereçar temas estratégicos que tenham relação com a Gestão do Clima Organizacional:

Temas relevantes para a Gestão do Clima Organizacional

A partir das entrevistas podemos constatar que os principais temas que a liderança do

TCU apontou como significativo para o clima organizacional foram:

Valorização do Servidor

- Remuneração;
- Possibilidade de ascensão;
- Trabalhos desafiadores;
- Motivação;
- Flexibilidade para trabalhar em outras áreas;

Garantir a efetividade dos Resultados

- Planejamento Estratégico;
- Responsabilidades claras e definidas;
- Conhecer a significância do seu trabalho;
- Comunicação de forma geral;

Promover e alavancar a integração entre áreas

- Gestão do conhecimento;
- Promover a multiplicação das boas práticas internas;
- Integração de todo o TCU;

Condições do Trabalho

- Tecnologia da Informação;
- Infra-estrutura de trabalho;
- Processos e procedimentos de trabalho;

Entendimento do Contexto TCU

- O modelo de Gestão do Clima organizacional leva em consideração as atuais práticas de gestão do TCU. Isto porque o modelo de gestão do clima tem por objetivo inserir-se e alimentar na medida do possível estes sistemas de indicadores de forma a contribuir na gestão do Tribunal.
- A Pesquisa de Clima organizacional não somente tem a característica de obter a percepção dos servidores quanto ao clima nas suas unidades de trabalho, mas também auxiliar as atuais práticas de gestão hoje presentes, nas quais destacamos:
 - Plano Estratégico 2006-2010;
 - Mapa estratégico do TCU;
 - Modelo de Competências;

Fatores de influência na Gestão do Clima Organizacional

Mapa Estratégico TCU

A partir do Plano Estratégico, podemos destacar como temas-chave que devem fazer parte da construção do Modelo de Gestão do Clima:

- **NEGÓCIO DO TCU**
 - Controle externo da administração pública e da gestão dos recursos públicos federais
- **MISSÃO DO TCU**
 - Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade
- **VISÃO DO TCU**
 - Ser instituição de excelência no controle e contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública