
A GESTÃO COMPARTILHADA NO SETOR PÚBLICO: O CASO DA COMPANHIA DE SANEAMENTO DE SERGIPE (DESO)

ARTIGO

Vera Lúcia Novaes Provinciali

Administradora e Mestre em Sociologia Organizacional pela Iowa State University – USA. Especialista em Turismo. Professora Adjunta do Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe. Consultora na área de Turismo e de Desenvolvimento de Projetos Institucionais. Pesquisadora. Consultora do SEBRAE e de outras entidades. Coordenadora de Cursos de Pós-Graduação *lato sensu* em Turismo.
E-mail: provinciali@infonet.com.br

Recebido em: 28/03/2003

Aprovado em: 25/08/2003

Luiz Alex Silva Saraiva

Mestre em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Pesquisador do Grupo de Pesquisas sobre Gestão, Trabalho, Educação e Cidadania (GETEC) da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Vice-Diretor e Coordenador do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis da Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira (FUNCESI).
E-mail: alex.saraiva@funcesi.br

Rosana de Carvalho Costa

Administradora pela Universidade Federal de Sergipe.
E-mail: aabastos@se.senai.br

RESUMO¹

A Gestão Compartilhada é um instrumento pelo qual a organização integra e alinha o aprendizado das pessoas, oferecendo a ponte de mudança institucional, processual, tecnológica e comportamental, preparando-as para mudanças exigidas não só pela organização estudada, mas também por empresas com múltiplos processos e estruturas organizacionais. Este artigo focaliza o entendimento dos gestores sobre a adoção da Gestão Compartilhada em uma organização pública, visando compreender seu comportamento coletivo sob três ópticas: a da situação percebida com relação às variáveis situacionais, a do impacto produzido e a da reação às mudanças. As evidências sugerem que esse processo anuncia a flexibilização da gestão de serviços públicos, o que, via de regra, quer dizer privatização.

Palavras-chave: gestão compartilhada, privatização, setor público.

ABSTRACT

Shared Management can be understood as a new approach to viewing contemporary public organizations. It is useful to integrate and orient learning and to manage behavioral, technological, legal and institutional change. The intention is to prepare employees for necessary changes not only in the organization analyzed but also in other complex procedures and organizational structures. This paper focuses on the manager's comprehension concerning the adoption of Shared Management in a public organization. The purpose is to understand collective behavior from three perspectives: the perceived situation related to situational variables, the resultant impact and finally the reaction to changes. Results suggest that this process introduces a more flexible approach to the management of public services which often means privatization.

¹ Uma versão preliminar deste texto foi apresentada como trabalho de conclusão de curso por Rosana de Carvalho Costa, requisito parcial à obtenção do bacharelado em Administração pela Universidade Federal de Sergipe, sob orientação da professora Vera Lúcia Novaes Provinciali. Os autores agradecem à Diretoria da Companhia de Saneamento de Sergipe (DESO) pela disponibilização de informações para a realização da pesquisa, particularmente ao Dr. Gilmar de Melo Mendes.

Key words: *shared management, privatization, public sector.*

1. INTRODUÇÃO

Críticas contundentes têm sido feitas à administração pública, normalmente ressaltando sua lentidão, a inflexibilidade produzida pelo grande volume de normas, sua excessiva centralização e tendência ao corporativismo, as quais, entre outros problemas, seriam suficientes para justificar sua flexibilização. Tal perspectiva encerra tanto a idéia de transferência de atividades consideradas não essenciais para a iniciativa privada, quanto de concentração do Estado em atividades tradicionalmente associadas à sua missão, a exemplo da educação, segurança e saúde. Sob outro ângulo de análise, essa visão também revela aproximação entre as propostas de reformulação do setor público e as de apego ao negócio essencial da empresa (*core business*) – o que já é largamente verificado na iniciativa privada –, com a eliminação de atribuições não diretamente relacionadas às competências principais da organização².

A reconfiguração do papel do Estado é evidenciada pela racionalização dos processos organizacionais e das técnicas que, oriundas do ambiente empresarial, baseiam-se em novas tecnologias e modos de gestão e de ação política dos serviços públicos. As privatizações sustentadas em tais premissas são resultado da orientação neoliberal como opção político-econômica (BEINSTEIN, 2001), que oficialmente se inicia nos anos 90 no Brasil, com base nas diretrizes do Fundo Monetário Internacional (FMI), focando principalmente as dimensões administrativa e econômica em detrimento dos interesses sociais³ (POPADIUK e MAZZON, 2001).

Os argumentos apresentados sustentam que privatizar é sinônimo de maior competitividade, de instituições mais eficientes e lucrativas, maiores benefícios para o mercado de trabalho e transparência nos negócios, para citar apenas algumas das conseqüências positivas, as quais SAVAS (1990) classifica como pragmáticas (melhor governo), ideológicas (menos governo), comerciais (mais negócios) e populistas (sociedade melhor), e que são também endossadas no estudo de SHIRLEY (1999) sobre a América Latina⁴.

Privatizar – ou em termos mais amplos, mudar – é necessário, mas é preciso considerar que são imprescindíveis as necessidades e as percepções das pessoas envolvidas. Adotar a mudança, entretanto, não é simples, especialmente quando se consideram os obstáculos naturais, não só de uma nova forma de execução dos procedimentos, mas também das possíveis reações às inovações. Nesse sentido, as inúmeras “receitas” para tratar e superar a resistência à mudança são, em sua maioria, equivocadas, em virtude da ausência de avaliação, o que, via de regra, tem levado a conclusões baseadas em intuição, ocasionando falhas na identificação de mecanismos preventivos e obtenção de pouco sucesso na superação de tais resistências. Se a resistência à mudança pode ser entendida como um “fenômeno natural e inevitável, pronto a surgir durante a implementação de mudanças ou inovações em organizações” (HERNANDEZ e CALDAS, 2001:32), quais atitudes e reações podem ser visualizadas quando todo um contexto é altamente ameaçador e hostil? Como ter uma atitude receptiva se incompetência, descomprometimento e ineficiência, aliados ao desperdício crônico, são apenas alguns dos adjetivos para justificar as

² No que se refere ao setor público, as privatizações têm sido feitas como uma espécie de panacéia. Raras são as amostras que apresentam um quadro abrangente para a compreensão e análise dos problemas existentes e seus desdobramentos. Normalmente o que se presencia é o fetiche da crise e seus efeitos, que, além de mascararem as disfunções da esfera pública, propiciam fortalecimento “do uso indiscriminado da privatização como antídoto, solução milagrosa ou panacéia, criando o mito inverso que coloca o Estado e, conseqüentemente, a administração pública como os grandes vilões da história” (FADUL, 1999: 72-73).

³ Contudo, a retórica observada, pregando a flexibilização absoluta do Estado mediante a privatização, não encontra apenas adeptos. SARAIVA e CAPELÃO (2000), por exemplo, defendem maior profissionalização da gestão do setor público e não necessariamente sua transferência à iniciativa privada, sendo para isso mister considerar suas configurações

diferenciadas, diversas dos padrões oriundos das organizações privadas. Cuidados devem ser tomados no sentido de evitar o que já ocorre no meio empresarial, ou seja, uma desenfreada busca por redução de custos, obsessão por indicadores de produtividade e eficiência, situações que resultam freqüentemente em cortes de níveis hierárquicos e tentativas acentuadas de mudança nas políticas de gestão; todavia, em boa parte dos casos, o final é pouco satisfatório.

⁴ Vale ressaltar, entretanto, que a privatização não é um processo tão acabado como tem sido apresentado, pois alguns países que avançaram nesse processo, como a Argentina, não se encontram economicamente melhores do que no passado recente, verificando-se, pelo contrário, a restrição de alternativas para a solução da crise.

alterações a serem efetuadas no ambiente de trabalho?

Para discutir tais questões, e particularmente como está se dando o processo de modernização no setor público, analisa-se neste artigo o caso da Companhia de Saneamento de Sergipe (DESO), que adotou o Sistema de Gestão Compartilhada para enfrentar os desafios atuais. Pretende-se avaliar, sob a óptica dos gestores, o modelo de gestão empresarial implantado em 1999, considerando para isso três prismas de análise: a situação atual percebida, o impacto gerado e a reação ao processo. Inicialmente, são discutidos aspectos metodológicos do estudo, com uma breve descrição do objeto de análise. Em um segundo momento, trata-se da mudança organizacional como principal parâmetro analítico da transformação analisada, seguida da análise dos resultados provenientes da pesquisa de campo, sucedida pelas considerações finais do trabalho.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é de natureza exploratório-descritiva, viabilizado por uma estratégia quantitativa de análise baseada em um estudo de caso. De forma associada, utilizou-se como fonte de informação o acesso a documentos da organização (publicações e relatórios internos), em um primeiro momento, além de uma pesquisa de campo propriamente dita, efetuada por meio de um instrumento desenvolvido pela Warwick Business School⁵, adaptado para tratar de questões relacionadas ao comportamento organizacional, sua conexão com o processo de melhoria contínua e a participação da direção nesse processo. O instrumento utiliza para cada dimensão cinco possibilidades gradativas de resposta, das quais 1 e 5 são situações extremas, conforme o instrumento anexo.

Foram utilizadas escalas diferentes para cada dimensão analisada. A primeira dimensão (Escala III A) trata do Comportamento Coletivo. Nessa dimensão foram analisadas as seguintes variáveis: a) transparência da comunicação; b) eficiência da comunicação; c) cooperação; d) frequência da comunicação; e) influência do outro. A segunda dimensão (Escala III B) trata do Processo de

Melhoria Contínua. Nessa dimensão foram analisadas as seguintes variáveis: a) relação interpessoal; b) responsabilidade: iniciativa; c) favorecimento à solução de problemas; d) favorecimento à mudança de comportamento; e) autonomia. A terceira dimensão (Escala III C) trata da Participação da Direção na Melhoria Contínua. Nessa dimensão foram analisadas as seguintes variáveis: a) transparência da comunicação; b) eficiência da comunicação; c) cooperação; d) frequência da comunicação; e) influência do outro.

Os dados foram coletados na Companhia de Saneamento de Sergipe (DESO), por meio de uma pesquisa de campo na qual foram entrevistados 43 gestores de um total de 47 que integram as Células de Direção e Assessoramento, Estratégicas e Executivas da Diretoria de Administração e Finanças (DAF), da Diretoria Técnica (DT) e da Diretoria de Operações e Serviços (DOS). Na análise dos dados foram analisadas, em um primeiro momento, as características dos participantes da pesquisa. Depois, a Gestão Compartilhada foi colocada em foco mediante análise das dimensões Interpessoal, Relacional e Organizacional. Para a tabulação dos dados foi utilizado um pacote estatístico e, embora originalmente os dados tenham sido adotados com inúmeros procedimentos, a limitação de espaço restringe sua exposição detalhada.

3. A COMPANHIA DE SANEAMENTO DE SERGIPE EM FOCO

A Companhia de Saneamento Básico de Sergipe (DESO) é uma empresa de economia mista, com 98,8% do seu capital pertencente ao governo do Estado de Sergipe, voltada para o esgotamento sanitário e para o sistema integrado de abastecimento de água do Estado. É constituída atualmente por três diretorias principais (Diretoria de Administração e Finanças, Diretoria Técnica e Diretoria de Operações e Serviços), agrupadas em um conjunto de três células (de assessoramento, estratégicas e executivas) com atribuições específicas. Criada em 1969, pela transformação do Departamento de Saneamento do Estado de Sergipe em Companhia de Saneamento Básico de Sergipe, conta atualmente com 1.016 funcionários e 47 gestores, incluindo os três Diretores, está presente em quase todos os municípios sergipanos, é responsável pelo saneamento básico em 70 das 75

⁵ Para maiores detalhes, vide OLIVEIRA (1997: 171-180).

sedes municipais, possui duas sedes municipais no Estado da Bahia e atua em outros 250 pequenos aglomerados urbanos.

Ancorada no argumento de que o mundo passa por transformações radicais e que a abertura dos mercados traz incertezas a ambientes empresariais de alta competitividade, esta organização propõe mudanças na forma pela qual a empresa se organiza para o trabalho e para a produção, como maneira de alcançar competitividade, qualidade e produtividade. Sob o argumento da necessidade de melhoria do saneamento básico e do modelo de gestão como parte do objetivo de sanar deficiências infra-estruturais básicas – como o abastecimento de água e o esgotamento sanitário –, impeditivas inclusive de um pleno desenvolvimento da atividade turística na região, o desenvolvimento institucional da DESO foi incluído no Programa de Ação para o Desenvolvimento do Turismo na Região Nordeste (PRODETUR-NE).

Instigada a reverter o rótulo de ineficiente na gestão dos recursos públicos, a DESO optou por um modelo genérico de interação com o mercado e por uma estrutura adequada ao negócio do saneamento no país e no Estado – o Sistema de Gestão Compartilhada: “[...] concebido como arcabouço institucional e engrenagem maior das transformações em curso na empresa, altera as relações do poder, a forma de conduzir as decisões e o trabalho dentro da organização” (DESO, 1999:2). Um argumento apresentado pela direção para as mudanças é que as organizações tradicionais desaparecerão em um contexto que demanda estruturas multifuncionais, voltadas para os processos e fundamentadas em uma comunidade de aprendizado. Atualmente, a macroestrutura da organização se apresenta na forma de células, as quais se encontram subdivididas em três níveis: direção e assessoramento, estratégico e executivo, favorecendo uma estrutura horizontalizada, na qual os três níveis estão interligados para a detecção e solução de problemas.

4. COMPREENDENDO A OPERACIONALIZAÇÃO DA GESTÃO COMPARTILHADA

Diante dessa complexa rede de relações intra-organizacionais, é possível presumir que este modelo de gestão, recém-implantado (e em

consolidação) na DESO, encontra dificuldades na adaptação dos envolvidos às situações decorrentes das novas relações estabelecidas e das mudanças de ordem normativa e comportamental resultantes. A Gestão Compartilhada configura-se como uma das estratégias adotadas para enfrentar a competição que hoje se apresenta em uma perspectiva globalizada. Por refletir a busca de inovações organizacionais e por buscar a adaptação à atual competitividade contemporânea, envolve a realização de mudanças não somente técnicas e processuais, mas também comportamentais. É considerada como o instrumento representativo do esforço para atender às expectativas dos clientes e provocar impacto positivo nos resultados financeiros. Mais especificamente, refere-se ao processo de assumir o controle e liberar⁶, por meio do qual, para atender e superar as expectativas do cliente e da sociedade, a organização compartilha poder com os funcionários hierarquicamente inferiores.

Os gestores entendem esse modelo como o instrumento pelo qual a organização integra e alinha o aprendizado, oferecendo a ponte de mudança institucional, processual, tecnológica e comportamental às pessoas, preparando-as para as profundas mudanças exigidas não só pela DESO, mas também pelas organizações voltadas para processos e estruturas múltiplas. Por essa razão, os objetivos do aprendizado são correlacionados com as premissas da Gestão Compartilhada e enfatizam, sobretudo, a capacidade de desenvolvimento e aprendizado do indivíduo no aspecto gerencial, focada na liderança e no trabalho de equipe, fator essencial no funcionamento das organizações horizontais e de aprendizado continuado (DESO, 1999).

A organização abordou as políticas institucionais – o primeiro produto do processo de Gestão Compartilhada – com a formulação de instrumentos de gestão e com impacto direto sobre o cliente, o que resultou no estabelecimento das políticas tarifárias e comerciais. Foram introduzidas

⁶ Liberar significa dar responsabilidade e autonomia àqueles que lidam, diretamente, com os processos e com os clientes. Nessa lógica, assumir o controle é indispensável, uma vez que os líderes da empresa comandam de perto o rumo da transformação e que, “de fato, autonomia e controle – quase sempre concebidos em dicotomia – complementam-se na transformação que buscamos” (DESO, 1999: 14-15).

instâncias de deliberação e formas de trabalho classificadas em cinco grupos: o Comitê Gestor de Políticas e Processos, Grupos de Resolução de Problemas, Grupos de Elaboração de Políticas Institucionais, grupos de Redesenho de Processos e o Fórum Gerencial, que permite ao funcionário uma atuação simultânea em várias atividades que exigem desenvolvimento de habilidades nas áreas comportamental, técnica e gerencial.

Com o objetivo de criar unidade de propósito, os procedimentos adotados para a implantação do modelo se iniciaram com o processo de aprendizado da diretoria executiva. Nessa oportunidade, uniformizou-se o entendimento da missão e da visão de futuro que a diretoria estabeleceu como ponto de partida para discussão com seu corpo gerencial e funcionários de todas as áreas da empresa (DESO, 1999). As ações efetivas tiveram início no ano de 1999, com um seminário de sensibilização para mudanças, no qual os funcionários se depararam pela primeira vez com o processo de mudança comportamental. O seminário constituiu um fórum de discussão onde se expôs a posição da diretoria e se ouviu os funcionários, alinhando-os assim à visão de futuro da empresa.

Com a etapa de sensibilização realizada e os problemas levantados e classificados, surgiu a necessidade de reformular a estrutura organizacional, iniciando-se, efetivamente, o compartilhamento das ações e decisões. O Comitê Gerencial – formado por oito funcionários escolhidos pela diretoria proporcionalmente entre as áreas envolvidas – foi a primeira instância criada para compartilhar com a diretoria executiva a coordenação dos futuros grupos de elaboração das políticas institucionais e redesenho do processo (DESO, 1999). A formação dos grupos foi difícil, tendo em vista a oportunidade de os próprios funcionários formularem suas escolhas de composição, bem como a definição das coordenadorias. Foram constituídos grupos para a elaboração das políticas institucionais, definidas coletivamente no Seminário de Sensibilização, e GRP's (Grupos de Resolução de Problemas), compostos de funcionários de áreas distintas para atuar nos problemas gerenciais, definidos conjuntamente no seminário de levantamento de problemas, coordenado pelos diretores de áreas.

No que tange à estrutura organizacional, detectou-se a necessidade de alterações para que a

Gestão Compartilhada viesse a ser implantada. Para isso, os dirigentes e funcionários voltaram-se para o desafio de transformar a estrutura anterior, inadequada à nova proposta. A idéia foi a de substituir o modelo verticalizado vigente à época por uma estrutura multifuncional, de bases relacionadas com a organização, portanto voltada para processos e fundada em uma comunidade de aprendizado na qual líderes e equipes são autogerenciáveis. Neste modelo de gestão é fundamental a presença de funcionários comprometidos, com múltiplas habilidades, autonomia para a realização de tarefas, desafios e objetivos do trabalho, e, particularmente, liderança participativa.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa avaliam o modelo de Gestão Compartilhada implementado pela DESO como uma tentativa de compreender o comportamento coletivo da empresa. Para isso, foram consideradas três dimensões: o desenvolvimento do comportamento coletivo, a conexão do comportamento com o processo de melhoria contínua e a participação da direção nesse processo.

Com relação ao perfil dos entrevistados, a maior parte pertence ao sexo masculino (84%), a faixa etária predominante é a de 40 a 49 anos (51%) e 90% dos entrevistados são casados. O nível de escolaridade superior é relativamente comum (44%), embora os incentivos existentes à continuidade dos estudos, especialmente a pós-graduação, tenham tímidos resultados (16%). Em termos profissionais, mais da metade do grupo entrevistado possui mais de 16 anos de experiência (65%) e a maioria está alocada em células executivas (65%). O pessoal de nível estratégico corresponde a 21% dos funcionários. A remuneração predominante situa-se na faixa de 16 a 20 salários mínimos (33%) e a forma de ingresso principal é o concurso público.

5.1. O comportamento coletivo

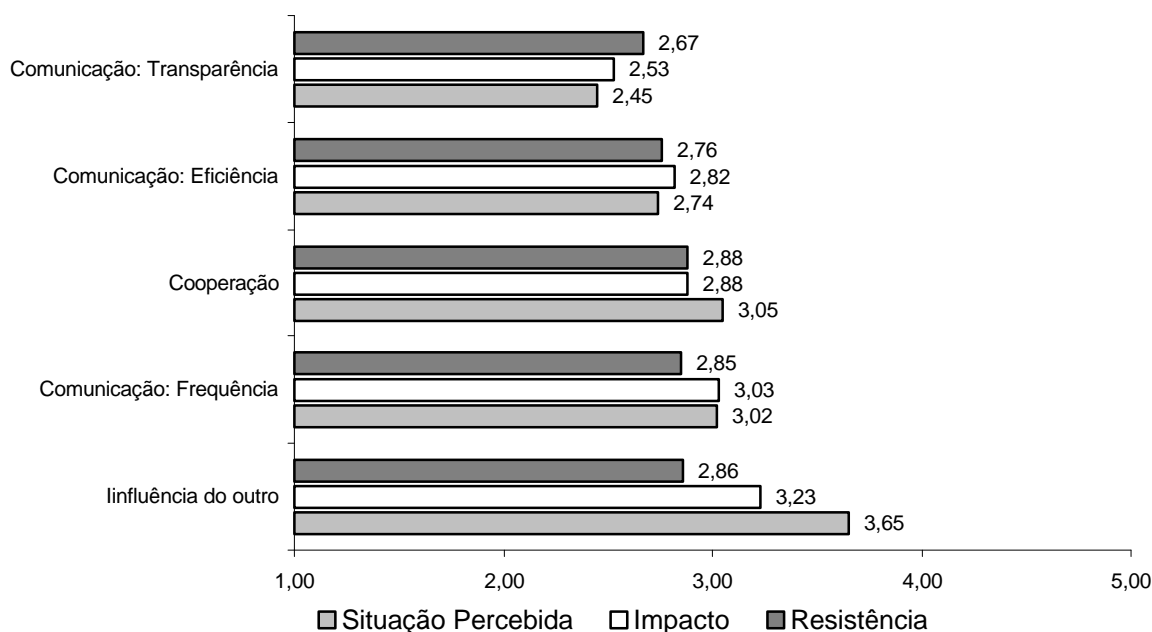
A mudança implica passar de um estado atual “x” para um estado futuro “y”. Neste caso, de um estágio atual para uma situação em que estruturas horizontais e multifuncionais, voltadas para processos com ênfase nos trabalhos desenvolvidos

por grupos integrados pela tecnologia da informação, elevem a competitividade, a qualidade e a produtividade. O que interessa nesse tipo de avaliação de uma mudança planejada é identificar qual o entendimento e a reação das pessoas nesta tentativa de passar do ponto “x” para o ponto “y” e como o comportamento coletivo se desenvolve e se ajusta ao processo.

No que diz respeito aos processos organizacionais, o comportamento dos indivíduos adquire papel decisivo na implementação de mudanças. Face às múltiplas possibilidades analíticas do comportamento coletivo, são destacados aqui os aspectos da cooperação, da influência do outro nos resultados do trabalho e, em especial, da comunicação, que é analisada em sua transparência, frequência e eficiência. A questão da comunicação tem tal peso na análise do

comportamento coletivo porque na condução do processo está claro que compreender as sugestões e orientar o grupo significa obter melhores resultados, o que não ocorre se os envolvidos não entenderem e não incorporarem as metas, as mudanças, os objetivos. O objetivo da comunicação é partilhar informações de forma assertiva, privilegiando a qualidade, pois envolve agir com sinceridade e coerência entre sentimentos, fala e ações, sem inibição ou agressão (MARTINS, 2001). Se os funcionários envolvidos não entenderem ou não acreditarem nos benefícios das inovações, não estarão dispostos aos pequenos sacrifícios naturais existentes em qualquer transformação, não demonstrarão comprometimento com os objetivos almejados e o resultado será atribuído à ineficiência do modelo proposto.

Gráfico 1: Distribuição de escores médios relativos ao comportamento coletivo



Fonte: Elaboração própria.

A comunicação aqui é abordada sob três ângulos: transparência, eficiência e frequência. Comunicação refere-se à transmissão de informações e de entendimento através do uso de símbolos comuns, com o objetivo de ajudar os membros da organização a apreenderem o sentido de uma nova situação e seus respectivos papéis. Neste estudo, a questão da transparência da comunicação é a que apresenta piores resultados na avaliação do

comportamento coletivo, considerando-se os três estágios avaliados. A situação percebida pelos gestores é a de que as pessoas escondem informações para evitar serem responsabilizadas no caso de alguma coisa sair errada; há uma tendência de culpar os outros e se dissociar de situações problemáticas. Numa escala que varia de 1 a 5, a média ponderada das respostas válidas é 2,45. O impacto das mudanças neste aspecto não produziu o

efeito desejado (2,53) e a média de 2,67 de dificuldades apresentadas é acima da média.

Quando perguntados a respeito da eficiência da comunicação, os gestores informaram nem sempre poder contar com a eficiência almejada (2,74), o que indica que o fluxo de informação não é tão rico quanto o esperado. O impacto causado pelas mudanças introduzidas é de 2,82 – bem abaixo do esperado, considerando-se o nível 5 como ideal. Levando-se em conta que as mudanças não foram significativas, por consequência também não foram encontradas grandes dificuldades (2,76). A frequência na comunicação apresentou uma situação percebida de 3,02, revelando que existe uma tentativa de se manter um fluxo constante de informações; todavia, as mudanças ainda não foram totalmente efetivadas, com apenas 3,03 de média e uma razoável dificuldade para sua aceitação (2,85).

A cooperação é o processo por meio do qual duas ou mais pessoas trabalham juntas para atingir objetivos que são mutuamente úteis (DRESSLER e WILLIS, 1980). Descreve o quanto as relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização, o grau de confiança depositada uns nos outros e o grau em que a interação entre as pessoas é sadia. Do ponto de vista dos gestores entrevistados, a média de 3,05 encontrada revela que seus colegas não estão sempre dispostos a empreender um esforço extra para ajudá-los, principalmente quando não é sua obrigação fazê-lo. O impacto gerado de 2,88 salienta que muito deve ainda ser feito no sentido de reverter essa situação, e é neste fator que se observa a maior média das dificuldades encontradas (2,88).

No que diz respeito à influência do outro no resultado do trabalho, a média de 3,65, a maior de todos os demais indicadores, indicou expressiva percepção de interatividade: que o desempenho dos gestores depende da atividade de outras pessoas. O impacto gerado foi de uma certa mudança (3,23), indicando que os gestores consideram o fato de que fazem parte de um grupo. As dificuldades, apesar disso, têm sido razoáveis, com 2,86 de média.

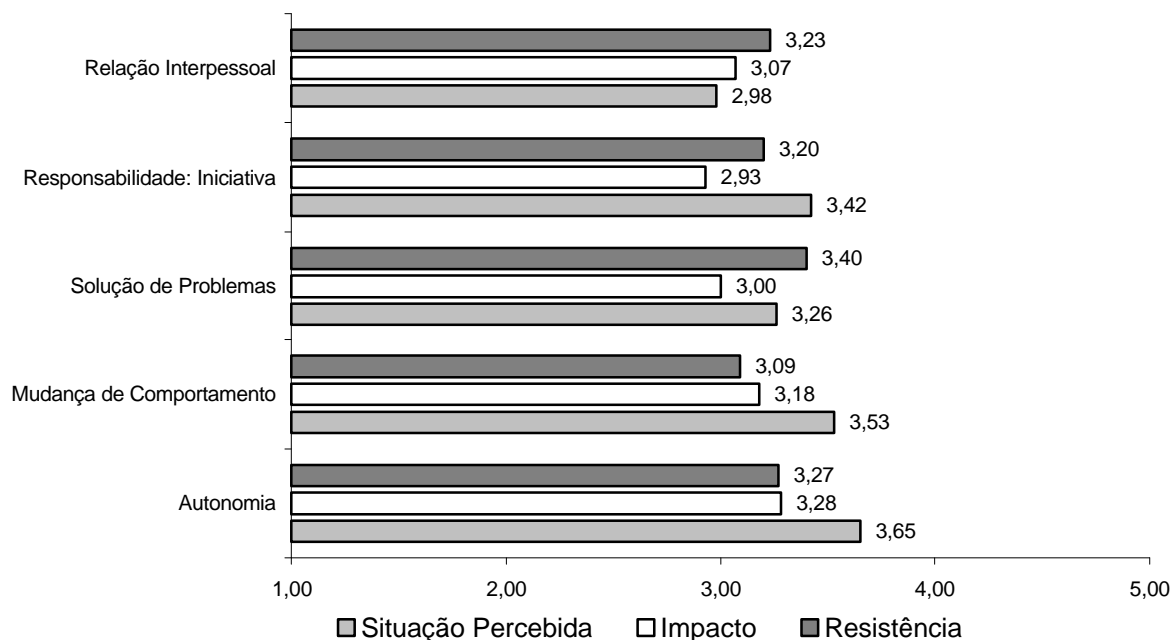
O desenvolvimento do comportamento coletivo, resultado do Modelo de Gestão Compartilhada

implantado, revela em geral a média 2,98 para a situação percebida, 2,90 de impacto e 2,80 de dificuldade para mudar. Juntos, tais indicadores levam a pressupor que o estágio 2, denominado “Processamento Inicial”, apresentado pelo modelo de resistência individual à mudança de HERNANDEZ e CALDAS (2001: 40), caracteriza a situação. Nesse estágio, o indivíduo compara “os atributos percebidos da mudança com as consequências previstas e com as suas expectativas, atitude e comportamentos adotados no passado”. São três os resultados da comparação possível entre os níveis de consistência: baixo, moderado ou alto. Em relação aos indicadores de comportamento coletivo, acredita-se que se situam no estágio de moderada consistência, ou seja, os atributos da mudança são percebidos, mas suas consequências são parcialmente aceitáveis. É fundamental destacar que os sujeitos da pesquisa ocupam cargos gerenciais. Se esse é seu posicionamento, deve-se supor que os níveis inferiores da hierarquia se encontram na posição de baixa consistência, o que em nada favorece os planos e intenções de reverter o atual quadro. De acordo com HERNANDEZ e CALDAS (2001), essa posição reflete a rejeição das pessoas até mesmo às alternativas consideradas aceitáveis ou atrativas, resultado da incompreensão a respeito das razões das mudanças e de suas implicações, conforme revelado pelo baixo grau de cooperação e pela forma com que a comunicação se processa na empresa, na percepção dos gestores.

5.2. Processo de melhoria contínua

Não obstante as vantagens advindas das inovações, a mudança em si não é suficiente. Sem continuidade, as alterações tendem, com o tempo, a se sedimentar como padrões, enrijecendo a organização como um todo. A continuidade do processo, como não poderia deixar de ser, ocorre focando-se a melhoria contínua, rumo a um melhor aproveitamento dos recursos existentes. O processo de melhoria contínua abrange os seguintes indicadores: relação interpessoal, responsabilidade e iniciativa, solução de problemas, mudança de comportamento e autonomia.

Gráfico 2: Distribuição de escores médios relativos ao processo de melhoria contínua



Fonte: Elaboração própria.

A relação interpessoal propicia a manutenção de um clima favorável ao relacionamento sadio intragrupal e interpessoal. Permite que se convertam conflitos em processos produtivos para a obtenção de resultados organizacionais integrados. Assim, quanto melhor for o relacionamento entre as pessoas, maior o potencial para a Melhoria Contínua da organização. A percepção dos gestores sobre esse item apresentou a média de 2,98. Se houve ou não mudança neste tipo de comportamento, falta muito para que se atinja o desejado. A média 3,07 revela que metade do caminho ainda deve ser percorrido para que se alcance a mudança pretendida pela Gestão Compartilhada. As dificuldades não têm sido poucas (3,23), o que indica resistências à abertura e confiança mútuas. As relações entre os trabalhadores possuem como base a confiança, a lealdade mútua, não sendo raro encontrar empregados mais zelosos que os superiores com o alcance dos objetivos da empresa (D'ANGELO, 1994).

A responsabilidade e a iniciativa para resolver problemas foram percebidas pelo gestor como sendo um importante vetor do processo. Embora as pessoas tendam a atacar os problemas, somente o fazem dentro de regras e procedimentos

estruturados, e nunca assumem responsabilidade ou improvisam uma solução, o que constitui um empecilho à melhoria organizacional contínua. A média 3,42 neste indicador traduz a percepção do gestor sobre a disposição dos seus colegas (gestores) de atacar problemas e dilemas e propor soluções criativas quando determinado problema ocorre. Na Gestão Compartilhada é imprescindível que haja habilidade em propor soluções criativas para os problemas. O que a média 2,93 informa é que o impacto das intervenções tem sido abaixo do desejado e as mudanças têm sido tímidas, possivelmente pelo excesso de apego às regras e regulamentos, uma das mais expressivas características nas organizações públicas (SARAIVA e CAPELÃO, 2000). Tem sido razoavelmente difícil realizar mudanças comportamentais, e as pessoas, ainda temerosas de correr riscos, têm-se revelado altamente pragmáticas.

Há bastante coerência entre tal entendimento e a percepção do gestor quando o assunto é a disposição dos seus colegas para entender as causas dos problemas quando isso significa questionar antigas verdades. A solução de problemas apresenta, em termos de situação percebida, a média de 3,40, muito próxima da média de

responsabilidade e iniciativa para propor e resolver problemas. Em geral, o gestor acredita que seus pares tendem a descobrir e identificar as causas dos problemas somente quando estes são muito simples, o que é problemático numa realidade em que os desafios se apresentam de distintas formas aos gestores, quase sempre complexas. Mais uma vez, o processo de melhoria contínua se vê ameaçado na organização em virtude de os gestores não utilizarem todos os recursos necessários para descobrir e eliminar as causas dos problemas. O impacto gerado ainda não é muito sentido (3,00), visto as resistências serem bastante significativas (3,40).

CARNEIRO e MOGGI (1999) consideram importante o processo de se chegar às soluções com a participação de todos os envolvidos, dando oportunidade e criando espaços para discussões e apresentações de propostas. Isso significa o comprometimento de todos com a implantação dessas soluções. A mudança de comportamento apresentou a média de 3,53, indicando que quando uma prática é questionada procura-se mudá-la, mas essa não é a regra. Essa posição – preocupante no que se refere às possibilidades de melhoria contínua – traduz o conceito do gestor sobre a disposição dos seus colegas de romper com comportamentos e práticas tradicionais para melhorar a execução das tarefas. As mudanças também têm sido pequenas, não havendo grande preocupação desses gestores nem em mudar o próprio comportamento, nem em influenciar os colegas para que mudem estados mentais e práticas que sejam contraproducentes. Se a mudança é pouco sentida e observada, as resistências, por sua vez, não chegam a patamares insuportáveis (3,40), conforme a opinião dos gestores entrevistados.

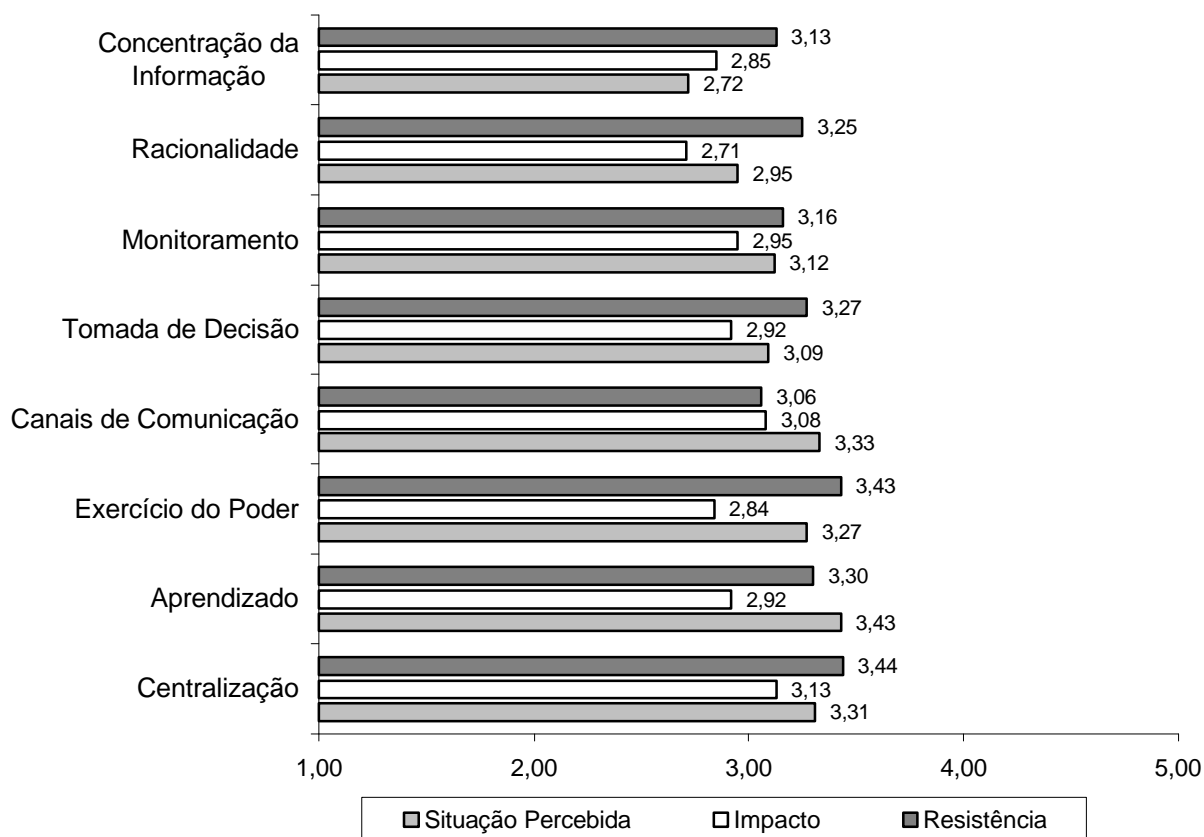
De acordo com KARLING (1997: 17), a “autonomia é um certo espaço dentro do qual a pessoa pode decidir livremente, sem interferência de órgãos ou autoridades superiores. É a condição psicológica e institucional que uma pessoa tem de escolher livremente a maneira de agir ou resolver

um problema”. É parte intrínseca do processo de tomar decisão e da liberdade de decidir e assumir responsabilidades, e como tal não só deve ser permitida, mas estimulada, pois o alargamento e o aperfeiçoamento da capacidade de tomar decisões só podem ser conseguidos mediante o exercício dessa competência. O processo de Melhoria Contínua depende, pois, de pessoas com autoconfiança, iniciativa e liberdade no trabalho, condição para o aumento da produtividade. Procurou-se, portanto, investigar o grau de autonomia presente na organização questionando a forma como o gestor percebia seus colegas dispostos a trabalhar por melhoramentos contínuos, indo além daquilo que é considerado adequado. Os níveis de percepção apresentados pelos gestores não são elevados, o que restringe as iniciativas rumo à Melhoria Contínua. Em geral, apenas quando o desempenho do grupo fica abaixo do que seria considerado adequado e a gerência exerce pressão há preocupação com o incremento do desempenho (3,65) – uma visão bastante empobrecida do papel do sujeito no processo. Não foi questionado se os gestores tinham ou não autonomia na função, mas sim sobre sua atitude, seu comportamento em situações que permitissem inferir a autonomia no comportamento. A mudança ainda é lenta (3,28) e as dificuldades são consideráveis (3,27).

5.3. Participação da direção no processo de Melhoria Contínua

A mudança organizacional só ocorre de forma sustentada com a presença marcante dos níveis superiores da hierarquia da organização. A direção confere legitimidade ao processo de transformação porque sua participação implica compromisso dos gestores para com as alterações propostas. Os indicadores de participação da direção no processo de Melhoria Contínua para fins de implantação do modelo de Gestão Compartilhada encontram-se no gráfico 3.

Gráfico 3: Distribuição de escores médios relativos à participação da direção na Melhoria Contínua



Fonte: Elaboração própria.

A concentração da informação diz respeito ao grau em que o conhecimento que a organização possui é centralizado em poucas pessoas, normalmente de nível hierárquico mais elevado. A média de 2,72 neste item revelou que há concentração, o que prejudica o processo de Melhoria Contínua, mas não há evidências de que existam canais exclusivos de informação para os níveis mais elevados da organização. O impacto da mudança é pequeno (2,85) e, ao que tudo indica, não tem sido muito fácil mudar tal mentalidade.

As sugestões foram implantadas geralmente com base na opinião das pessoas a respeito de sua utilidade, e nem sempre foram testadas antes de serem colocadas em prática (2,95). Este é o indicador de racionalidade organizacional. O cuidado para evitar desperdício ainda não faz parte de uma administração conscienciosa. Nesse sentido, poucas mudanças podem ser observadas (2,71) e a resistência às mudanças tem sido significativa (3,25).

A documentação e registro dos problemas (monitoramento) são importantes para controle e acompanhamento, e evitam posterior repetição de processos, rumo à Melhoria Contínua. Foi considerado pequeno o esforço nesse sentido (3,12), não tendo sido observadas grandes mudanças (2,95). As dificuldades, portanto, são relativamente grandes nesse aspecto (3,16).

A participação da direção no processo de melhoria contínua pretendido com a introdução da Gestão Compartilhada é também avaliada no que diz respeito à tomada de decisão. A intenção é avaliar se, quando uma sugestão é apresentada, as pessoas a discutem para eliminar qualquer tipo de ambigüidade. Na opinião do gestor, as sugestões nem sempre são exaustivamente discutidas, até que fiquem claras e haja um entendimento coletivo do seu significado e objetivo (3,09). O comportamento não mudou em função das novas diretrizes (2,92) e as resistências são significativas (3,27).

O uso de canais de comunicação que irradiem o conhecimento por toda a organização não é prática na empresa, o que é um empecilho à Melhoria Contínua. O aprendizado foi considerado restrito aos membros da própria equipe (3,33). As mudanças têm sido razoáveis (3,08), na mesma proporção que a resistência a disseminar algo novo por toda a organização (3,06).

O exercício do poder avalia se as pessoas questionam a visão da direção sobre o cotidiano organizacional. Os gestores consideram que não há grande preocupação das pessoas em questionar a forma de fazer as coisas e se elas poderiam ser feitas de maneira mais eficiente (3,27). O impacto das mudanças é pequeno (2,84) e as resistências, significativas (3,43).

Existe um certo esforço no sentido de que as situações de aprendizado sejam usadas para desenvolver procedimentos científicos que possam ser empregados para resolver problemas em qualquer parte da organização (3,43). Todavia, pouca mudança tem sido observada (2,92), em parte em razão da resistência apresentada à realização de tais mudanças (3,30).

A implantação de sugestões depende de aprovação da alta direção, o que indica centralização (3,31). A centralização pode ser entendida como a concentração de autoridade e decisão na cúpula organizacional. Certo nível de mudança pôde ser observado (3,13), mas acompanhado de resistências (3,44), situação similar à apresentada por TOLFO *et al.* (1999). A organização analisada mantém uma estrutura de poder relativamente rígida, restringindo a manifestação de opiniões, o que pode se tornar um expressivo obstáculo às iniciativas de melhorar continuamente a organização.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O intuito deste artigo foi o de esclarecer como a administração pública pode modernizar-se. Para tanto, analisou o caso de uma empresa de capital misto do Estado de Sergipe. As principais constatações apontam que, embora mudanças aparentemente ocorram em algumas áreas, há ambigüidades, que se devem provavelmente ao fato de o processo estar em andamento, fase em que nem o antigo esquema permanece nem o novo é colocado em seu lugar.

A empresa analisada apresenta falhas na comunicação, um dos principais obstáculos a serem vencidos na adoção de novos modelos de gestão. Verifica-se que, independentemente do nível ao qual pertença, o gestor percebe falhas nos processos comunicacionais, as quais são prejudiciais às intenções de sedimentação deste novo posicionamento da gestão. Há dificuldades percebidas com relação ao momento em que a interação deve ocorrer, não obstante haver o reconhecimento de melhoria na frequência e na disseminação das informações. O impacto provocado pela implantação do novo modelo promoveu uma mudança de nível mediano, chamando atenção o fato de que a transparência apresentou uma média considerada fraca. Um outro ponto que merece destaque é a dificuldade encontrada para a realização das mudanças, afirmada pela maioria.

A participação, outro ingrediente imprescindível desse modelo, encontra-se ainda em seu estágio inicial, não se verificando ainda uma efetiva democratização das relações de trabalho, que permita ao trabalhador desfrutar da liberdade de manifestar-se e participar das decisões efetivamente. Na opinião dos gestores, as mudanças ocorridas na participação ainda não atingiram os níveis desejados, nem tampouco foi desenvolvida uma postura organizacional de aproveitamento das sugestões dos funcionários, e, embora haja esforços para implementar a mudança ensejada, esta foi classificada como difícil de ser realizada. Outro fator, relacionado a esse, é ainda haver restrições ao questionamento das decisões da direção sobre a maneira correta de trabalhar; além disso, após a implantação do modelo pouca alteração pôde ser observada.

A flexibilidade organizacional é um fator predominante na implantação de um modelo baseado na participação. Para que uma empresa se torne competitiva e sobreviva no mercado nos dias de hoje, precisa apresentar uma estrutura mais flexível, menos hierarquizada, e contar com a participação efetiva de todos que a compõem. Segundo a percepção dos gestores, há uma mudança regular, uma vez que se procura resolver as causas dos problemas de baixa complexidade apenas. Com relação à centralização, a maioria dos gestores afirma que, após o início do processo de mudança, existe hoje uma abertura maior que a de antes, permitindo uma maior participação e interação. Isso

se deve ao fato de o processo ter apenas dois anos desde o seu início, o que leva a crer que em razão da busca pela melhoria contínua há uma tendência bem definida à descentralização, o que implica maior participação no que se refere a sugestões e discussões.

Os gestores encontram-se ainda em processo de adaptação às mudanças, pois não se pode mudar uma cultura organizacional apenas por decisão estratégica ou ato diretivo. Não existe um modelo-receita para as alterações organizacionais. A configuração de cada organização, sua cultura e estrutura precisam ser respeitadas e criteriosamente monitoradas, com mecanismos como os aqui apresentados. Quanto ao impacto que o modelo causou, observa-se que a maior parte dos entrevistados defende a idéia de que houve alguma mudança, às vezes classificada como pouca ou moderada, mas raros são os casos de gestores que dizem não ter havido nenhuma mudança. Isso se deve ao fato de o modelo em questão apresentar-se ainda em fase de adaptação, o que explica que muitos ainda não conseguiram internalizar satisfatoriamente os novos conceitos, livrando-se de preconceitos e tradições. A maioria dos gestores compartilha da opinião de que é muito difícil realizar a mudança, em razão de uma gama de fatores envolvidos, entre os quais o nível de conhecimento, receio, dificuldade de adaptar-se ao novo contexto, em síntese, uma série de fatores que estão ligados aos anseios e às necessidades dos componentes da organização.

Ao que tudo indica, a implementação de inovações nas empresas estatais se insere em um quadro de ação antecipatória ao processo de privatização. Independentemente dos argumentos ideológicos envolvidos na análise de um caso dessa natureza, um dos maiores desafios a serem vencidos pela gestão no que se refere à mudança é a ruptura com os padrões culturais vigentes, ancorados na centralização do poder, para a construção de uma nova realidade baseada no trabalho em grupo. Muitas das dificuldades dessa construção estão relacionadas à habilidade dos gestores para lidar com as mudanças propostas, mais do que à inequívoca aceitação por parte dos funcionários. Programas gerenciais de qualificação e preparação para realidades instáveis, nas quais a autoridade precisa ser distribuída, parecem ser a via de habilitação desses profissionais. Ainda deve fazer parte das preocupações dos gestores a consciência

de que a mudança é um processo de longo prazo que não acontece na organização, mas na cabeça de seus membros.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEINSTEIN, S. *Capitalismo senil*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

CARNEIRO, C.; MOGGI, J. Como a administração participativa pode transformar a administração pública. In: RICCA, J. L. et al. (Orgs.). *Gestão Participativa: experiências inovadoras na administração estadual com ênfase na participação dos servidores - 1995-1998*. São Paulo: Imprensa Oficial, 1999.

D'ANGELO, H. *Introdução à Gestão Participativa*. São Paulo: STS, 1994.

DESO. COMPANHIA DE SANEAMENTO DE SERGIPE. *Gestão em saneamento no Estado de Sergipe: ênfase na área comercial*. Aracaju: DESO, 1999. (Publicação Interna).

DRESSLER, D.; WILLIS, W. M. *Sociologia: o estudo da interação humana*. Rio de Janeiro: Interciência, 1980.

FADUL, E. M. C. Reforma do Estado e serviços públicos: transformação de um modelo ou adaptação a uma nova ordem social? *Revista de Administração*, São Paulo: FEA/USP, v. 34, n. 1, p.70-78, jan.-mar. 1999.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: EAESP/FGV, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr.-jun. 2001.

KARLING, A. A. *Autonomia: condição para uma gestão democrática*. Maringá: UEM, 1997.

MARTINS, L. C. Princípios para uma liderança assertiva. *Tendências do Trabalho*, São Paulo, n. 325, p. 28-34, set. 2001.

OLIVEIRA, S. L. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira, 1997.

POPADIUK, S.; MAZZON, J. A. O planejamento e a implementação de programas de privatização. *Revista de Administração*, São Paulo: FEA/USP, v. 36, n. 1, p. 85-91, jan.-mar. 2001.

SARAIVA, L. A. S.; CAPELÃO, L. G. F. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia x marketing? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: EBAPE/FGV, v. 34, n. 2, p. 59-77, mar.-abr. 2000.

SAVAS, E. S. *Privatização: a chave para um governo melhor*. Rio de Janeiro: Nórdica, 1990.

SHIRLEY, M. Privatization in Latin America: lessons for transitional Europe. In: WRIGHT, V.;

PERROTTI, L. (Eds.). *Privatization and public policy*. Aldershot: Elgar, 1999.

TOLFO, S. R.; PICCINI, V. C.; GUIMARÃES, V. N. Inovação e participação: um estudo multicase em empresas do setor metal-mecânico do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

ANEXO: Instrumento de Coleta de Dados

I - IDENTIFICAÇÃO/EMPRESA

1. Cargo/Função	
-----------------	--

II - IDENTIFICAÇÃO/RESPONDENTE

2. Sexo

<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino
------------------------------------	-----------------------------------

3. Idade	
----------	--

4. Estado civil

<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Solteiro	<input type="checkbox"/> Outros
---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------

5. Tempo de experiência profissional	
--------------------------------------	--

6. Tempo na empresa em cargos de chefia (em anos)	
---	--

7. Escolaridade

<input type="checkbox"/> 2º Grau Completo	<input type="checkbox"/> Superior Incompleto	<input type="checkbox"/> Superior Completo
<input type="checkbox"/> Pós-Graduação	<input type="checkbox"/> Outros (Especificar):	

8. Salário

<input type="checkbox"/> 1 a 5 salários mínimos	<input type="checkbox"/> 6 a 10 salários mínimos	<input type="checkbox"/> 11 a 15 salários mínimos
<input type="checkbox"/> 16 a 20 salários mínimos	<input type="checkbox"/> Acima de 21 salários mínimos	

9. Forma de Ingresso na Empresa	
---------------------------------	--

ESCALA III A – SITUAÇÃO PERCEBIDA PELO GESTOR

10. Você se vê e a seus colegas dispostos a mudar comportamentos e práticas tradicionais para melhorar a execução das tarefas?

1	2	3	4	5
Nunca. Indivíduos nunca se incomodam em questionar comportamentos e práticas da organização.		Eventualmente uma prática é questionada e as pessoas procuram mudá-la, mas isso não é regra.		Sempre. As pessoas estão sempre procurando tanto mudar seu próprio comportamento quanto influenciar os colegas para que mudem estados mentais e práticas que sejam contraproducentes.

11. Você vê seus colegas dispostos a trabalhar por melhoramentos contínuos e ir além daquilo que é considerado adequado?

1	2	3	4	5
Não. As pessoas não se incomodam em tentar melhorar as tarefas que elas fazem.		Quando o desempenho do grupo cai abaixo daquilo que seria considerado adequado e a gerência exerce pressão, então e só então as pessoas se preocupam em melhorar o desempenho.		Sim. Mesmo quando a gerência não exerce nenhuma pressão, nós estamos sempre procurando alguma maneira de melhorar o nosso desempenho.

12. Você vê seus colegas dispostos a desenvolver canais de comunicação com pessoas tanto na sua função como em outras?

1	2	3	4	5
Nunca. As pessoas não fazem o menor esforço para se conhecer. Relações pessoais são pobres.		A comunicação entre as pessoas se desenvolveu em função das ações da gerência, que introduziu treinamento e fóruns de comunicação.		Nesta organização nós estamos sempre dispostos a nos comunicar, independentemente de barreiras organizacionais.

13. Você vê seus colegas dispostos a atacar problemas e dilemas e propor soluções criativas quando um problema ocorre?

1	2	3	4	5
Ninguém se incomoda em atacar um problema, a não ser que não haja escolha.		Embora as pessoas tendam a atacar os problemas, elas o fazem somente dentro de regras e procedimentos; as pessoas nunca assumem responsabilidade ou improvisam uma solução.		As pessoas nunca passam para a frente um problema que elas mesmas podem resolver, além do que, se a solução necessária vai além do comum, as pessoas tomam responsabilidades e podem ser criativas nas suas soluções.

14. Você vê seus colegas dispostos a entender as causas dos problemas mesmo que isso signifique questionar antigas verdades?

1	2	3	4	5
Não. As pessoas nunca vão atrás das causas dos problemas espontaneamente.		As pessoas tendem a descobrir as causas dos problemas somente quando estes são muito simples.		Quando um problema ocorre, as pessoas tendem a usar todos os recursos necessários para descobrir e eliminar a causa do problema.

15. Há um esforço consistente para articular conhecimento, como o desenvolvimento de soluções que possam ser passadas para o resto da organização, para desenvolver tabelas ou procedimentos gerais?

1	2	3	4	5
Nenhum.		Não desenvolveram regras simples do tipo: se A acontecer então faça B.		Situações de aprendizado são usadas para desenvolver procedimentos científicos ou tabelas que possam ser usados para resolver problemas em qualquer parte da organização.

16. Há canais de comunicação que irradiam o conhecimento por toda a organização?

1	2	3	4	5
Não. Dificilmente algo novo chega até mim.		Sim. Mas meu aprendizado está restrito aos membros da minha equipe.		Sim. Quando algo novo é descoberto, o conhecimento se irradia rapidamente por toda a organização.

QUESTÕES	1	2	3	4	5
17. Você vê o resultado do trabalho de outras pessoas influenciando o resultado da sua tarefa? (Em relação a sua célula ou função)	Não. Meu trabalho é isolado das outras pessoas.				Muito. Minha <i>performance</i> depende das atividades de outras pessoas.
18. A informação de que você precisa chega no momento em que você precisa?	Quase nunca. É muito difícil interagir com as pessoas no momento exato em que eu necessito.				Sempre. Nós temos um fluxo de comunicação rico que nunca decepciona.
19. As pessoas se comunicam freqüentemente?	Não. As comunicações internas são fragmentadas e formais.				Muito freqüentemente. As pessoas tendem a manter um rico fluxo de informações, mantendo-se em contato informalmente.
20. As pessoas escondem informações para evitar serem consideradas culpadas no caso de alguma coisa sair errada?	Sempre. As pessoas tendem a colocar a culpa em outros e se dissociar de situações problemáticas.				Nunca. Não há medo de culpa. Quando algo sai errado as pessoas trazem à tona todas as informações necessárias para corrigir o problema e aprender.

QUESTÕES	1	2	3	4	5
21. As pessoas estão sempre dispostas a ajudar?	Não. As pessoas se limitam à sua definição de trabalho e nunca se incomodam em fazer aquilo que elas não são obrigadas a fazer.				Sempre. Meus colegas estão sempre dispostos a esforço extra para me ajudar, mesmo que não seja sua obrigação.
22. Quando uma pessoa tem uma sugestão sobre como melhorar algum processo produtivo, quanto essa pessoa é capaz de implementar a mudança?	Sugestões raramente se materializam, porque a implantação depende de aprovação da alta direção, que quase nunca dá atenção.				A implantação de sugestões não depende da alta direção, então, sugestões, independentemente de quem sugerem, estão sempre mudando os processos.
23. Quando uma sugestão é apresentada, tanto pela alta direção como por funcionários, as pessoas a discutem abertamente para eliminar qualquer ambigüidade?	Quando sugestões são apresentadas, cada um as interpreta à sua maneira e não as questiona, especialmente se apresentadas pela direção.				Sugestões são exaustivamente discutidas até que fique claro que há um entendimento coletivo do seu significado e objetivo.
24. Quando uma sugestão é aceita, ela é testada antes de ser colocada em prática?	Sugestões são implantadas com base na opinião das pessoas a respeito da sua utilidade.				O possível efeito das sugestões é verificado da maneira mais formal possível antes da sua implementação.
25. Quando um problema ocorre e uma solução é encontrada, o processo é documentado?	Nunca.				Toda vez que um problema ocorre e uma solução é encontrada nós documentamos a solução em detalhes.
26. O conhecimento que a organização possui é concentrado em algumas poucas pessoas, ou há um esforço para disseminá-lo entre todos os membros da organização?	O conhecimento é concentrado em umas poucas pessoas.				Não pode ser dito que há indivíduos em particular que têm mais conhecimentos (usados no processo produtivo) do que qualquer outro membro da organização.
27. As pessoas questionam o que a alta direção considera que seja “a maneira de fazer as coisas por aqui”?	Embora sugestões sejam bem-vindas, as pessoas não podem questionar a lógica das decisões da direção e o que esta assume que seja a maneira correta de trabalhar.				Espera-se que as pessoas questionem o porquê de fazer as coisas de uma certa maneira e não de outra mais eficiente.

ESCALA III B – IMPACTO DAS MUDANÇAS PERCEBIDAS

QUESTÕES (Com relação às mudanças)	1	2	3	4	5
	Não mudou				Mudou completamente
10. Você se vê e a seus colegas dispostos a mudar comportamentos e práticas tradicionais para melhorar a execução das tarefas?					
11. Você vê seus colegas dispostos a trabalhar por melhoramentos contínuos e ir além daquilo que é considerado adequado?					
12. Você vê seus colegas dispostos a desenvolver canais de comunicação com pessoas tanto na sua função como em outras?					
13. Você vê seus colegas dispostos a atacar problemas e dilemas e propor soluções criativas quando um problema ocorre?					
14. Você vê seus colegas dispostos a entender as causas dos problemas mesmo que isso signifique questionar antigas verdades?					
15. Há um esforço consistente para articular conhecimento, como o desenvolvimento de soluções que possam ser passadas para o resto da organização, para desenvolver tabelas ou procedimentos gerais?					
16. Há canais de comunicação que irradiam o conhecimento por toda a organização?					
17. Você vê o resultado do trabalho de outras pessoas influenciando o resultado da sua tarefa? (Em relação a sua célula ou função)					
18. A informação de que você precisa chega no momento em que você precisa?					
19. As pessoas se comunicam frequentemente?					
20. As pessoas escondem informações para evitar serem consideradas culpadas no caso de alguma coisa sair errada?					
21. As pessoas estão sempre dispostas a ajudar?					
22. Quando uma pessoa tem uma sugestão sobre como melhorar algum processo produtivo, o quanto essa pessoa é capaz de implementar a mudança?					
23. Quando uma sugestão é apresentada, tanto pela alta direção como por funcionários, as pessoas a discutem abertamente para eliminar qualquer ambigüidade?					
24. Quando uma sugestão é aceita, ela é testada antes de ser colocada em prática?					
25. Quando um problema ocorre e uma solução é					

QUESTÕES (Com relação às mudanças)	1	2	3	4	5
	Não mudou				Mudou completamente
encontrada, o processo é documentado?					
26. O conhecimento que a organização possui é concentrado em algumas poucas pessoas, ou há um esforço para disseminá-lo entre todos os membros da organização?					
27. As pessoas questionam o que a alta direção considera que seja “a maneira de fazer as coisas por aqui?”					

ESCALA III C – RESISTÊNCIAS PERCEBIDAS ÀS MUDANÇAS

QUESTÕES (Com relação às mudanças)	1	2	3	4	5
	Foi muito difícil mudar				Foi muito fácil mudar
10. Você se vê e a seus colegas dispostos a mudar comportamentos e práticas tradicionais para melhorar a execução das tarefas?					
11. Você vê seus colegas dispostos a trabalhar por melhoramentos contínuos e ir além daquilo que é considerado adequado?					
12. Você vê seus colegas dispostos a desenvolver canais de comunicação com pessoas tanto na sua função como em outras?					
13. Você vê seus colegas dispostos a atacar problemas e dilemas e propor soluções criativas quando um problema ocorre?					
14. Você vê seus colegas dispostos a entender as causas dos problemas mesmo que isso signifique questionar antigas verdades?					
15. Há um esforço consistente para articular conhecimento, como o desenvolvimento de soluções que possam ser passadas para o resto da organização, para desenvolver tabelas ou procedimentos gerais?					
16. Há canais de comunicação que irradiam o conhecimento por toda a organização?					
17. Você vê o resultado do trabalho de outras pessoas influenciando o resultado da sua tarefa? (Em relação a sua célula ou função)					
18. A informação de que você precisa chega no momento em que você precisa?					
19. As pessoas se comunicam frequentemente?					

QUESTÕES (Com relação às mudanças)	1	2	3	4	5
	Foi muito difícil mudar				Foi muito fácil mudar
20. As pessoas escondem informações para evitar serem consideradas culpadas no caso de alguma coisa sair errada?					
21. As pessoas estão sempre dispostas a ajudar?					
22. Quando uma pessoa tem uma sugestão sobre como melhorar algum processo produtivo, o quanto essa pessoa é capaz de implementar a mudança?					
23. Quando uma sugestão é apresentada, tanto pela alta direção como por funcionários, as pessoas a discutem abertamente para eliminar qualquer ambigüidade?					
24. Quando uma sugestão é aceita, ela é testada antes de ser colocada em prática?					
25. Quando um problema ocorre e uma solução é encontrada, o processo é documentado?					
26. O conhecimento que a organização possui é concentrado em algumas poucas pessoas, ou há um esforço para disseminá-lo entre todos os membros da organização?					
27. As pessoas questionam o que a alta direção considera que seja “a maneira de fazer as coisas por aqui?”					