

FERNANDA SAMPAIO PAES

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL: Um estudo de caso sobre a
implementação do redesenho do processo de compras da Secretaria de
Estado de Saúde de Minas Gerais - SES.**

Monografia apresentada à Escola de Governo
Professor Paulo Neves de Carvalho, como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração Pública.

Área de concentração: Gestão da mudança

Orientador: Professor Mauro César da Silveira

**Belo Horizonte
2009**

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO

ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO

Trabalho de conclusão de curso de autoria de Fernanda Sampaio Paes intitulado
“MUDANÇA ORGANIZACIONAL: Um Estudo de Caso sobre a implementação do
redesenho do processo de compras na Secretária de Estado de Saúde de Minas Gerais”
apresentado como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração

Pública e avaliado pela seguinte banca examinadora:

Professor orientador – Mauro César da Silveira

Professor examinador – Ricardo Carneiro

**Belo Horizonte
2009**

Dedico este trabalho aos meus pais que acompanharam de perto estes quatro anos de luta e dedicação, me apoiando e incentivando em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, a Deus, pela minha existência e saúde. Aos meus pais pelo amor e oportunidade. Ao Alan pelo companheirismo e amizade. A vovó Bisica pelos ensinamentos e sabedoria. Ao Professor e orientador Mauro César da Silveira, pelo acompanhamento, atenção e competência. Aos professores da FJP, pela dedicação e pelos exemplos de profissionalismo. À equipe da Assessoria de Gestão de Consumo pela receptividade e disposição constante em ensinar.

RESUMO

A mudança organizacional desde a década de 80 vem sendo constantemente discutida pela literatura, uma vez que se tornou algo presente na realidade das organizações, sejam elas públicas ou privadas e por influenciar diretamente os resultados destas. Levando em conta a importância do tema, este trabalho apresenta uma análise da implementação da mudança no processo de compras da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES). O trabalho tem como principal objetivo analisar o processo de implementação do fluxo de compras da SES, destacando quais os passos utilizados nesta implementação e confrontá-los com o que vem sendo apontado de forma recorrente na literatura como fatores críticos de sucesso aos processos de mudança, como a questão da liderança, da comunicação, resistência, etc. Os dados obtidos para o estudo realizado foram alcançados por meio de entrevista com pessoas envolvidas de diferentes formas no processo de mudança, bem como em observação direta. Referenciou-se o estudo também em alguns materiais obtidos junto à secretaria e à empresa de consultoria contratada, como planilhas, apresentações, etc., e também materiais retirados do próprio site da SES. Neste sentido, o estudo mostrou que o processo de mudança em andamento na SES teve alguns pontos positivos e algumas falhas que indicam que alguns fatores críticos de sucesso não foram devidamente acompanhados. Pelo estudo ficou claro que houve ações desenvolvidas no decorrer do processo de implementação que não eram do conhecimento de todos os envolvidos, isso demonstra uma falha na comunicação que acabou sendo negligenciada em alguns momentos. Além da comunicação, outro fator que se mostrou crítico, foi a falta de interfuncionalidade entre as áreas, o que segundo a literatura é um dificultador para formação de uma equipe de transformação coesa e envolvida. A cultura da gestão da mudança parece não fazer parte do cotidiano da SES, uma vez que o modelo adotado nesta mudança foi introduzido pela consultoria contratada e em diversos momentos não foi seguido pelos agentes do processo, no entanto, a hipótese construída neste estudo de que, em regra, no setor público não há um processo de gestão de mudança, o que deve ser melhor estudado em futuros trabalhos. A liderança, ao contrário, foi positiva e atuou de forma efetiva fazendo com que a implementação da mudança progredisse de forma mais ágil e diminuindo a resistência dos funcionários.

Palavras-chave: Mudança organizacional – Gestão da mudança – Gestão pública

ABSTRACT

The change in organizations has been widely discussed by literature since the 80's, not only because it has become present in the reality of organizations, whether those public or private, but also due to their direct influence on their results. Considering the importance of the theme, this work presents an analysis of the implementation of change in the purchasing process of the State Secretariat of Health of Minas Gerais (SES). This work aims to analyze the implementation process of the purchase flow in the Secretariat, pointing out the steps used in this implementation and confronting them with what has been appointed by literature several times as critical success factors to the processes of change, such as leadership, communication, resistance, among others. The data used in this study were obtained through interviews, conducted with people involved in different manners in the process of change, as well as through direct observation. This study has also taken as a reference materials received by the Secretariat and the consultancy company, such as worksheets, presentations, etc., and materials obtained from the Secretariat's website. Therefore, the study has shown that the change process conducted at SES has some positive factors, as well as flaws that indicate that a few critical success factors were not duly assessed. The results of the study indicate that there have been actions developed throughout the process of implementation that were not known by all individuals involved, which demonstrates a flaw in communication that has been neglected at times. Besides communication, another factor that has proven to be critical was the lack of functionality among the areas, which, according to literature, represents an impediment to the formation of a cohesive and involved transformation team. The change management culture does not seem to be part of the routine of SES, once the model of change adopted in this particular case has been introduced by the contracted consultancy, and, in several moments, it was not followed by the agents of the process. However, the hypothesis approached in this study, by which it is considered that in the public sector there is not a process of change management, must be further analyzed in future works. The leadership, on the other hand, has proven to be positive and acted in an effective way, generating a more agile progress in the implementation of change and reducing the resistance of the staff.

Keywords: organizational change – Change management – public management

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Gerenciamento versus Liderança.....	34
Figura 2: Metodologia TransMeth.....	42
Figura 3: Possíveis outputs da etapa de Revisão dos resultados.	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições teóricas sobre mudança organizacional.....	23
Quadro 2 – Comparação entre as perspectivas – Radical e Incremental – de transformação organizacional.....	25
Quadro 3 - Tipos de mudança organizacional.....	26
Quadro 4 – Fatores Críticos de Sucesso	32
Quadro 5 - Pressupostos clássicos sobre resistência à mudança e possíveis contrapressupostos	36
Quadro 6 - Questões associadas com as etapas da TrasMeth	42
Quadro 7 - Plano de implementação do processo reprojetoado: “processo de compras”	102

LISTA DE ABREVIATURAS

AGC – Assessoria de Gestão de Consumo

DECEX – Departamento de Operações de Comércio Exterior

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

MARE – Ministério de Administração e Reforma do Estado

NGC – Núcleo de Gestão de Consumo

PMDI – Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado

POP's – Procedimentos operacionais padrões

SES – Secretaria de Saúde do Estado de Minas Gerais

SIAD – Sistema Integrado de Administração de Materias e Serviços

SIAF – Sistema Integrado de Administração Financiera

SUS – Sistema Único de Saúde.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema e Problema	11
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	12
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	13
1.3 Justificativa.....	13
2 REFORMA GERENCIAL E CHOQUE DE GESTÃO	16
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
3.1 Introdução	19
3.2 Definições teóricas sobre mudança organizacional	20
3.3 Classificações.....	23
3.4 Fatores críticos de sucesso	27
3.5 O papel da liderança.....	32
3.6 Resistência à mudança	35
3.7 A importância da gestão de mudança	38
3.8 Transmeth	39
3.8.1 <i>Entendimento da necessidade de mudança.</i>	43
3.8.2 <i>Criação de infra-estrutura para mudança.</i>	45
3.8.3 <i>Análise da situação atual.</i>	47
3.8.4 <i>Estabelecimento de direção para mudança.</i>	49
3.8.5 <i>Definição de iniciativas de melhoria.</i>	50
3.8.6 <i>Detalhamento e implementação da melhoria.</i>	51
3.8.7 <i>Revisão dos resultados.</i>	52
4 METODOLOGIA	55
5 MUDANÇA DO PROCESSO DE COMPRAS NA SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DE MINAS GERAIS.....	57
5.1 O tipo de mudança em análise	57
5.2 As motivações da mudança.....	58
5.3 Metodologia utilizada e o processo de implementação da mudança.	60
5.4 Comunicação	77
5.5 Liderança	81
5.6 Resistência	83
5.7 Obstáculos a implementação da mudança	85
5.8 Divergência entre as os entrevistados	87
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
7 BIBLIOGRAFIA.....	94
ANEXO	99

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar e também justificar a escolha metodológica do presente trabalho. Inicialmente será apresentado o tema e o problema de pesquisa, posteriormente os objetivos (geral e específicos) que nortearam o trabalho de pesquisa, e por fim, justifica-se a escolha do tema.

1.1 Tema e Problema

A mudança organizacional é um tema que vem sendo discutido pela literatura a algum tempo, no entanto o que se percebe é que não há um consenso sobre o assunto. Existem diferentes teorias acerca dos processos de mudança organizacional, inúmeras definições do que seja mudança, bem como diferentes classificações. Apesar de não haver um consenso, não se pode deixar de ressaltar a importância do assunto para as organizações, sejam elas públicas ou privadas, pois as alterações externas as organizações, como por exemplo, os avanços tecnológicos, não deixam alternativa para as organizações, a não ser saber lidar com as mudanças, preparar-se para elas, além de geri-las. Como se pode observar:

A intensidade da presente revolução tecnológica e administrativa, já não deixa alternativa senão a de segui-la com a própria rapidez que a caracteriza. A mudança alcança as pessoas e instituições todos os dias, de forma tão gradual e imperceptível quanto global e estrondosa. Através das formas lentas de mudança se percebe sua irreversibilidade; pelos seus impactos surpreendentes aprende-se a necessidade de se preparar para ela. (MOTTA, 2001, p.XIII).

A gestão contemporânea tornou-se a prática da mudança tanto no setor privado quanto no setor público, pois:

Na administração pública, as pressões comunitárias por mais e melhores serviços provocam revisões nas funções do Estado, e questionam-se tanto as formas de ação quanto a própria legitimidade das instituições. Na busca de qualidade e eficiência, as organizações públicas se assemelham às empresas privadas. (MOTTA, 2001, p.XV).

Diante da situação atual, na qual as organizações estão expostas a um ambiente marcado pela incerteza, fluidez e descontinuidade, a mudança pode ser vista como a principal atividade destas organizações. “Muda-se para atender os novos regulamentos, novas necessidades dos clientes, superar a crescente competição e, sobretudo, para introduzir novas tecnologias.”

(SILVEIRA, 2004, p.22). Levando em conta estes aspectos, o foco do presente trabalho é mostrar a importância do tema de mudança organizacional para as instituições, sejam elas públicas ou privadas, apresentando diferentes conceitos, tipologias, e enfoques do tema, direcionando o estudo para a mudança no setor público, onde será analisado a implementação do redesenho do processo de compras da Secretaria Estadual de Saúde de Minas Gerais (SES).

A alteração do fluxo de compras da SES está ligada ao projeto de redesenho dos processos desenvolvido com o auxílio da consultoria que envolveu não apenas o processo de compras como outros 13 processos da secretaria. O processo de compras estava entre os processos redesenhados, pois o gabinete viu neste processo falhas que estavam impactando diretamente o atingimento das metas do acordo de resultados da SES, pois apesar de ser um processo da área meio estava gerando vários dos entraves na execução de várias ações de projetos estruturadores como Viva Vida e Saúde em Casa que estão dentro dos objetos de pactuação do acordo, sendo que a execução dos estruturadores tem um peso de 40% na avaliação do acordo de resultados. Além disso, pode-se associar a redução de gastos pela SES advindas da mudança no processo de compras e que também possui peso de 10% na avaliação do acordo.

O problema deste trabalho será analisar quais os fatores críticos de sucesso nos processos de mudança, apontados pela literatura de forma recorrente e que podem ser observados no setor público através da análise do processo de implementação do fluxo de compras da SES. Desse modo, a pergunta que se busca responder neste trabalho é: Quais os fatores críticos de sucesso na gestão de mudanças no setor público?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de implementação do fluxo de compras da SES através de pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas, destacando quais os passos utilizados nesta implementação e confrontá-los com o que vem sendo apontado de forma recorrente na literatura como fatores críticos de sucesso aos processos de mudança.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar os passos seguidos pela SES no seu processo de mudança (implementação de um fluxo de compras) e compará-los com o que é sugerido pela literatura para que um processo de mudança seja bem sucedido.
- Destacar os possíveis acertos e falhas na implementação do processo de compras da SES e, em caso de falhas, sugerir melhorias para futuros processos de mudança.

1.3 Justificativa

A reforma gerencial iniciada no governo federal em 1995, que teve como um dos pilares a contratualização por resultados vista como um meio de melhoria da gestão pública em direção a resultados e que buscava promover mudanças na estrutura do estado favorecendo a responsabilização, foi um marco para as reformas estaduais, incluindo a reforma implementada em Minas Gerais. (ABRUCIO, 2007).

O Acordo de Resultados, instrumento de contratualização que está sendo utilizado pelo governo de Minas e uma das alterações advindas com a nova administração pública, foi adotado para incentivar que as secretarias de estado de Minas Gerais busquem os resultados para o desenvolvimento, estabelecendo metas que devem ser cumpridas por cada entidade. Frente a essa necessidade de cumprir metas para demonstrar resultados, e se adequar aos novos princípios advindos da reforma do estado, como uma administração pública voltada para o atendimento ao cidadão, as secretarias buscam cada vez mais implementar melhorias para se tornarem mais eficientes e eficazes.

O caso da secretaria de saúde não é diferente, percebendo que o processo de compras apresentava alguns problemas que interferiam nas entregas das áreas fins e conseqüentemente no atendimento ao cidadão e nas metas da SES, viu-se a necessidade de otimizar o processo de compras. Desse modo, percebeu-se que a melhoria do processo de compras seria uma forma de melhorar também a obtenção das metas estabelecidas no Acordo de Resultados direta e indiretamente. Diretamente quando se pensa na racionalização do gasto advinda com uma melhoria no processo de compras e indiretamente ao garantir aos projetos estruturadores uma tramitação mais rápida de seus processos de compras de bens e serviços.

No entanto, apesar das diversas modificações nas secretarias do estado observadas nos últimos tempos em decorrência das novas demandas, não se percebe nenhuma discussão a respeito de como elas são implementadas, sendo que a análise destes processos de implementação poderia não só fornecer insumos para a implementação de outras mudanças, como também ser capaz de identificar as especificidades da implementação de mudanças no setor público, buscando aumentar a eficiência e eficácia destes processos.

Segundo Batista e Maldonado (2008, p.686):

O modelo de desenvolvimento organizacional eficiente passa, necessariamente, pela melhoria dos processos internos de gestão, e pela definição de um modelo de sistema de informação capaz de otimizar os processos e procedimentos relativos às compras realizadas que as tornem mais claras e transparentes e de fácil verificação pelos requisitantes envolvidos. Partindo desse pressuposto, esse enfoque deverá tornar as organizações mais eficazes e eficientes do ponto de vista gerencial, ou seja, eficazes na maximização dos recursos e na obtenção de resultados e eficientes na resolução de problemas e na redução dos custos.

Levando-se em conta o posicionamento dos autores, de que a melhoria dos processos internos de gestão, bem como um sistema de informação com a capacidade de otimizar processos e procedimentos leva as organizações a se tornarem mais eficientes na resolução de problemas e redução dos custos e mais eficazes na maximização dos recursos, percebe-se que uma mudança que envolva alteração no fluxo de compras de uma organização pode interferir diretamente na sua eficiência. Deste modo, um estudo que se propõe analisar o processo de implementação de uma mudança desta natureza mostra-se extremamente importante, pois a implementação bem sucedida de uma mudança no fluxo de compras, traz conseqüências diretas para a organização, como a minimização dos custos.

Levando em conta os fatores acima apontados, em especial a ausência de trabalhos que façam uma reflexão sobre o processo de implementação de mudanças no setor público, assim como a importância dada pela literatura ao processo de mudança organizacional, seja ela em instituições públicas ou privadas, se faz necessário um trabalho que aponte as principais questões tratadas pelos estudiosos sobre o tema, como conceitos, classificações, fatores críticos de sucesso, gestão da mudança, etc., bem como, desenvolva uma análise direcionada para uma instituição pública. Este trabalho se mostra ainda mais relevante quando esta instituição é a secretária da saúde, visto que uma mudança nesta organização que tem como

missão “formular, regular e fomentar as políticas de saúde de Minas Gerais, de acordo com as necessidades da população, assegurando os princípios do SUS” tem implicações diretas para a sociedade. Um processo de compras com problemas pode, por exemplo, deixar que um município receba medicamentos em tempo hábil, o que afeta a população e pode gerar conseqüências irreparáveis. Deste modo, em decorrência da responsabilidade que possui a secretaria de saúde e da importância das suas entregas para população, um estudo acerca do processo de implementação do fluxo de compras, que é uma atividade da área meio, mas que impacta diretamente nas áreas fins, pode agregar conhecimentos relevantes.

Além disso, um trabalho que busca analisar um processo de implementação de mudança em uma secretária, contrapondo-o ao que é levantado pela literatura como essencial para uma mudança, buscando apontar possíveis potencialidades de incremento no processo, pode servir como base para outras instituições que desejam gerir suas mudanças evitando que elas cometam falhas que podem ser cruciais para que a mudança não atinja os objetivos pretendidos.

2 REFORMA GERENCIAL E CHOQUE DE GESTÃO

O atual modelo de gestão pública adotado pelo Estado de Minas Gerais foi construído a partir de um conceito de gestão voltado para eficiência, eficácia e efetividade que começa a tomar forma com a reforma gerencial proposta por Luis Carlos Bresser Pereira, ministro do governo Fernando Henrique Cardoso, que comandou o Ministério de Administração e Reforma do Estado (MARE). (ABRUCIO, 2007)

Houve uma reorganização administrativa do governo federal, com o fortalecimento das carreiras do estado, bem como o oferecimento de cursos de capacitação aperfeiçoados pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), ou seja, o MARE manteve o ideal meritocrático do modelo weberiano, aperfeiçoando-o. Ocorreram mudanças legais significativas com as emendas nº 19 e 20 (tetos para gastos com o funcionalismo, introdução do princípio da eficiência no direito administrativo, etc.). Além disso, Bresser se empenhou na disseminação de debates acerca de novas formas de gestão voltadas para a melhora do serviço público. (ABRUCIO, 2007)

A reforma de Bresser estava apoiada na idéia de uma administração pública voltada para resultados, assim um dos instrumentos da reforma do estado, proposta em 1995 pelo MARE, foi a “contratualização de resultados”. (ABRUCIO, 2007; PACHECO, 2006). Segundo Abrucio (2007, p.75), “a reforma Bresser não teve força suficiente para sustentar uma reforma da administração pública ampla e, principalmente, contínua”, no entanto, não se pode deixar de considerar as contribuições para gestão pública advindas desse momento.

A reforma federal iniciada em 1995 pelo ministro Bresser foi um marco institucional para a realização de reformas administrativas em outros entes da federação. Percebe-se, portanto, que o Governo Federal foi o pioneiro na implementação de uma reforma gerencial no país e apenas posteriormente inicia-se as reformas gerenciais em âmbito estadual. Desse modo, alterações na administração pública de Minas Gerais ao intensificadas após as reformas iniciadas no governo federal. (CORRÊA, 2007; MELO e NEVES, 2007)

A Reforma Administrativa do governo de Minas Gerais iniciou-se pela definição da visão, da missão e das metas do Estado. Para iniciar o processo de reforma administrativa, o governo

destacou algumas políticas públicas que deveriam ser geridas sob as estratégias de gestão definidas no “choque de gestão”. (CORRÊA, 2007). O Choque de Gestão abrange três dimensões: ajuste à realidade, planejamento e inovação. No que se refere ao ajuste à realidade, diversas medidas foram adotadas com o objetivo de eliminar o déficit fiscal, dentre elas podemos destacar a reestruturação orgânica do poder executivo, onde ocorreu a redução do número de secretarias. No que se refere ao planejamento, foi adotado um planejamento de curto e longo prazo, o primeiro caracterizado pela adoção da carteira de projetos prioritários denominados estruturadores (GERAES) e o segundo embasado na interlocução com a sociedade refletindo a visão política executiva estadual. Por fim, no que se refere à dimensão de inovação, destaca-se o projeto “Choque de Gestão: Pessoas, Qualidade e Inovação na Administração Pública”, o qual desempenhou um papel chave no âmbito do choque de gestão como um todo. (VILHENA, 2006)

O projeto “choque de gestão”, implementado em 2003, estabeleceu instrumentos para a melhoria da gestão pública, com adoção de compromissos prévios com resultados. Seu objetivo é aumentar a efetividade da administração pública estadual através da valorização do servidor e do oferecimento de serviços de qualidade para o cidadão. Uma das principais medidas do projeto “choque de gestão” foi o “Acordo de Resultados”, modelo de contratualização do estado de Minas Gerais que tem como objetivo propiciar maior eficiência e efetividade das políticas públicas. (PACHECO, 2006; MELO e NEVES, 2007)

O Acordo de Resultados pode ser visto, de acordo com Mota e Marques (2005, p.7), como “um novo paradigma de mudança na gestão pública que objetiva introduzir a cultura de gestão e controle orientados por resultados nas organizações do Estado para garantir a melhor aplicação dos recursos públicos e o melhor atendimento aos cidadãos”. Com a celebração do Acordo de Resultados o governo de Minas Gerais visa garantir que as demais secretarias de estado busquem os resultados para o desenvolvimento do estado.

As reformas acima descritas, empreendidas tanto no governo federal quando nos governos estaduais, segundo Marini (2006, p.115) “vêm colocando em relevo questões como o aumento da cobertura da prestação do serviço, a melhoria da qualidade dos serviços entregues ao cidadão e a busca incessante de incremento da eficiência do aparato governamental, ou seja, o desafio é o de fazer mais e melhor com menos”. Diante dessa realidade, a qualidade do gasto público, passa a ser um ponto de extrema importância nas estratégias de modernização

adotadas e, nessa perspectiva, o tema das compras no setor público se insere devido à relevância que possui na realização de qualquer função pública. (MARINI, 2006)

Carvalho (2009) ressalta que a crescente preocupação com o uso eficiente dos recursos públicos tem resultado em iniciativas voltadas para o controle das despesas com compras e contratações e que embora essas despesas representem uma parcela menor no orçamento relativamente às despesas com pessoal, o apropriado gerenciamento dos recursos aplicados em custeio constitui uma opção complementar para o aumento da eficiência na utilização dos gastos públicos e para melhorar o desempenho das organizações governamentais.

Diante dessa nova realidade: reforma administrativa, choque de gestão, acordo de resultados, alinhamento das estratégias com o estado, etc., as secretarias de estado viram a necessidade de passar por mudanças, pois como atingir as metas pactuadas no acordo de resultados? Como contribuir para que a visão de futuro do Estado de Minas Gerais seja alcançada? Como reduzir gastos?

Buscando adequar-se cada vez mais a nova realidade do Estado, atingindo as metas estabelecidas no Acordo de Resultados de forma mais eficiente, otimizando o gasto público e os processos de compras, etc, os dirigentes da SES optaram por contratar os serviços de uma consultoria que fez, entre outras coisas, o redesenho do processo de compras na secretaria. Como já foi dito, uma das motivações do redesenho foi a questão do processo de compras interferir diretamente nas entregas da área fim e não estar tendo um desempenho satisfatório, o que estava impactando negativamente o atingimento das metas da SES no acordo de resultados. O redesenho em questão, busca entre outras coisas, aumentar a eficiência do processo de compras, reduzindo o tempo nestes processos através da adoção pela SES de um novo fluxo de compras e contribuindo para que o desempenho da SES no acordo seja melhor. Diante da importância ressaltada pela literatura do processo de mudança organizacional e sua gestão, irá ser analisado neste estudo, o processo de mudança em desenvolvimento na SES (adoção de um novo fluxo de compras).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Introdução

Muitas mudanças ocorreram no último século no que se refere ao trabalho e a estrutura organizacional. A estrutura anteriormente rígida e hierarquizada necessitou ser substituída pelo trabalho em equipe e os processos ficaram mais dependentes da tecnologia que evoluiu rapidamente. Essas transformações pelas quais as organizações vêm passando, exigem delas capacidade organizacional para se adaptar as novas estruturas, ou seja, é necessário que as organizações tenham respostas rápidas e eficazes diante das mudanças do ambiente externo. (BRESSAN, 2004)

Frente a um contexto em transformação e a necessidade de se compreender e pesquisar essas mudanças, Bressan (2004, p.2) considera a mudança organizacional “enquanto aspecto inerente ao cotidiano organizacional e necessário para a sobrevivência da empresa no mercado global, competitivo e mutante”.

A metáfora transcrita abaixo, ilustra bem essa idéia de que as empresas que não passam pelo processo de mudança estão fadadas a “morrer”:

No mundo veloz em que vivemos, os elefantes são uma espécie ameaçada. Os paquidermes lentos, pesados e volumosos não podem mover-se com a rapidez necessária para escapar da pistola a laser do concorrente. São necessárias pernas ágeis. Portanto, as gazelas sobrevivem, mas não os elefantes, que mudam lentamente. (BELASCO, 1992, p.3)

A norma do passado consistia em estabilidade, uma vez que o ambiente era de pouca concorrência e de transformações lentas no que se refere aos negócios. “A mudança ocorria de forma incremental e com pouca frequência” (KOTTER, 1997, p.18). No entanto, os desafios enfrentados hoje são outros, pois numa economia globalizada, impulsionada por um amplo conjunto de forças associadas a mudanças tecnológicas, à integração econômica internacional assim como um contexto de crise internacional, os riscos e oportunidades surgem para todos e, com isso, as empresas são forçadas a fazer melhorias, não apenas para competir e prosperar, mas para sobreviver.

Em oposição aos posicionamentos de Bressan (2004) e de Kotter (1997), que enxergam a mudança das organizações, no contexto globalizado, como algo imprescindível para que elas sobrevivam, Wood (1995) acredita que o processo de mudança organizacional, tratado por grande parte da bibliografia e dos artigos como auto-evidente, inevitável e inquestionável, acaba não sendo discutido com conteúdo crítico que deveria.

Silveira (2004) apesar de não negar a mudança muito menos rejeitar o sentimento de ampliação na velocidade das mudanças tecnológicas, esclarece que:

(...) textos laudatórios sobre o tema têm muita pouca utilidade, visto que apenas repetem constantemente que as mudanças atuais são sempre mais radicais, mais profundas e mais velozes, portanto adapte-se aos novos tempos ou morra. Deste modo, o processo de implementação de mudanças não pode ser visto apenas como questão de adaptação a um imperativo ambiental, ou como necessidade da empresa em estar em consonância com as novas tendências gerenciais, aceito sem nenhuma análise crítica, apenas porque não se tem nada diferente a fazer. (SILVEIRA, 2004, p.177).

Outros autores questionam se a mudança organizacional é necessariamente imprescindível à sobrevivência da empresa, uma vez que pode não ser aproveitada.

[...] Primeiro, não podemos presumir que a mudança organizacional leve, de fato, a produtos melhores e mais baratos – ou a maior lucratividade – e, se isso não é verdade, não há razão para presumir que a adaptação venha a ser comercialmente benéfica. Segundo, mesmo que a mudança gere produtos melhores e mais baratos, isso não significa que os consumidores irão comprar de uma empresa em vez de outra. Pode ser que um produto não tão bom e mais caro seja compensado por outras considerações, como o relacionamento pessoal entre comprador e vendedor, ou pelo hábito, ou conveniência, ou princípios. Isto é, existem diversos motivos que explicam por que os consumidores não são os agentes racionais que maximizam a utilidade da teoria econômica. (GREY, 2004, p.16)

Embora existam posições mais radicais como a de Grey (2004), que propõe que esta questão da mudança seja abandonada, outras menos radicais como Silveira (2004), que reconhece a importância prática do gerenciamento de mudanças, a posição predominante entre os demais autores estudados dá destaque a importância da gestão do processo de implementação, e, portanto a relevância em se estudar o tema.

3.2 Definições teóricas sobre mudança organizacional

Do ponto de vista científico, pouco se sabe sobre o processo de mudança organizacional. O primeiro problema se refere ao conceito, pois diversos são os aspectos que devem ser levados

em conta na sua definição. Entre esses aspectos deve-se considerar o escopo, intensidade, tempo de reação, pessoas envolvidas, etc. (PAZ e NEIVA, 2007).

A mudança é um conceito relativo, pois na verdade, quando se aborda o tema de mudança organizacional, o que se está tratando é o grau de mudança que está ocorrendo na organização. Assim, “todos os fenômenos são submetidos à mudança, apesar de sua natureza aparentemente estável”. (WILSON *apud* LICKS 2000, p.24).

Devido às dificuldades apontadas acima, poucos são os textos que se preocupam em definir o conceito de mudança organizacional, conceito esse considerado por Lima e Bressan (2003, p.19) elusivo, uma vez que, “existem dificuldades inerentes em definir seus limites”, isso faz com que muitos autores que tratam do tema, deixem de apontar uma definição do fenômeno.

Pelo que foi exposto, ainda não há um conceito definido de mudança organizacional, o que há é um conceito em construção caracterizado pela heterogeneidade de definições, não havendo, portanto consenso. (BRESSAN, 2004). O que pode ser encontrado na literatura são diferentes conceitos sobre mudança organizacional. Nesta seção serão apresentadas algumas definições encontradas na literatura que ajudam a compreender melhor o tema.

Mudança organizacional “é qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho”. (BRUNO-FARIA 2003, p.128). O autor sugere este conceito para mudança organizacional no texto “Criatividade, inovação e mudança organizacional”, visando distinguir mudança de inovação e criatividade.

Lima e Bressan (2003), após apresentarem diferentes definições sobre mudança, propostas por vários autores em momentos distintos, propõem uma definição levando em conta diferentes dimensões (temporalidade, resposta a demanda interna, resposta ao ambiente, intencionalidade, etc), que segundo elas estão presentes em quase todos os conceitos. O conceito proposto por elas é:

Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais - pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura - ou nas relações entre as organizações e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional. (LIMA e BRESSAN, 2003, p.25).

Neiva (2004) também faz sua contribuição para o melhor entendimento do assunto e define mudança organizacional como:

Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente –, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência. (NEIVA 2003, p.23)

Mudança organizacional, também foi definida como “a diferença entre a situação de uma empresa num determinado tempo T0 e o estado da mesma empresa num tempo T1, representando assim uma modificação na empresa” (BÁRTOLI e HERMEL (2004) *apud* COSTA (2006), p. 17).

Os conceitos acima apresentados foram reunidos em um quadro sinóptico juntamente com os conceitos de outros autores apresentados no estudo e Lima & Bressan (2003), visando demonstrar que não existe um de conceito pronto de mudança organizacional que seja aceito por todos.

DEFINIÇÃO ENCONTRADA	AUTOR
É a diferença entre a situação de uma empresa num determinado tempo T0 e o estado da mesma empresa num tempo T1, representando assim uma modificação na empresa.	Bártoli e Hermel (2004) <i>apud</i> Costa(2006)
Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente –, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.	Neiva (2004)
É qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais - pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura - ou nas relações entre as organizações e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.	Lima e Bressan (2003)
Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2003)
É qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta as demandas internas e externas.	Bressan (2001)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização	Wood Jr (2000)

São atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
Seqüência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Vem & Poole (1995)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler et alii (1994)
Acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford & Ford (1994)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas.	Woodman (1989)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Quadro 1 – Definições teóricas sobre mudança organizacional

Fonte: Adaptado de LIMA e BRESSAN (2003)

Como se percebe, há distintas definições do que seja mudança organizacional, frente a essa gama de conceitos, será adotado neste estudo, o conceito de Bressan (2001).

Como um dos objetivos desse trabalho é analisar a implementação da mudança no fluxo de compras na SES levando em conta as diferentes proposições da literatura acerca da gestão da mudança, optou-se pelo conceito de Bressan (2001), uma vez que, segundo esse conceito, uma modificação significativa em qualquer processo da organização, que atinja a maioria dos membros e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta as demandas internas e externas é considerada mudança organizacional, desse modo, o processo de compras na SES, objeto deste estudo, se encaixa perfeitamente no conceito adotado.

3.3 Classificações

Segundo Tzortzopoulos, (2004) *apud* Costa (2006), as mudanças podem ser de caráter incremental ou inovador. As mudanças incrementais ou contínuas são pequenas mudanças, geralmente com um escopo de curto prazo, mas que, se analisadas de forma conjunta, se mostram representativas à melhoria do desempenho da empresa a longo prazo. Melhoria inovadora, também conhecida como melhoria radical, são mudanças de longo prazo, alto risco e de grande porte. Por poder afetar radicalmente o jeito como as pessoas trabalham, há a necessidade de um grande envolvimento da alta direção.

As mudanças descontínuas desafiam os dirigentes das organizações, uma vez que, estes precisam reconhecer o mais rápido possível as condições ambientais críticas para poderem fazer a escolha das estratégias mais relevantes para lidar com as novas demandas advindas desse ambiente. Estes tipos de mudanças são responsáveis por alterações bruscas na vida organizacional em respostas as alterações consideráveis do ambiente externo. Já as mudanças contínuas fazem parte do dia a dia da empresa, sendo responsáveis pelo aprimoramento da organização e “chegam a ser vistas como naturais e inerentes ao cotidiano da empresa”. (LIMA e BRESSAN, 2003, p. 27).

Outra classificação divide as mudanças em episódicas e emergentes. Na mudança emergente:

A característica principal da mudança emergente está em seu caráter contínuo e cumulativo. As pessoas no seu cotidiano experimentam uma série mudanças à medida que são demandadas a resolver contingências, colapsos, ou simplesmente exceções ao processo, são obrigadas a inovar, modificar seus procedimentos, não há começo nem fim neste processo de mudança. Este processo de mudança é ditado pelo ambiente em que a organização se insere e tende a ser mais eficiente, quando não só a questão central está na eficácia organizacional, contam com o apoio da alta direção. A mudança emergente desenvolve a capacidade de adaptabilidade das organizações em relação ao meio ambiente, além de proporcionar um ambiente interno mais receptivo à mudança. Porém, estaria mais apta a responder a ameaças, que aproveitar oportunidades. Por isso, poder-se-ia considerar este tipo de mudança menos arrojado e limitado pela cultura pré-existente, ou pela tecnologia deficiente utilizada. (WEICK(2000) *apud* SILVEIRA (2004), p.32)

Já, no que se refere à mudança episódica:

A mudança episódica tem a sua valia principalmente em processos de mudança bem definidos e dirigidos. Todavia, como este processo de implementação se baseia nas idéias da administração central pode se distanciar da realidade do cotidiano, até mesmo no sentido de se implementar uma mudança já marcada pela obsolescência. A mudança episódica, planejada seria capaz de direcionar e focar todos os esforços para os objetivos estabelecidos pela organização. Este processo de planejamento procura prever e desenhar possibilidades de ação, que permitam aos participantes do processo, se sensibilizarem sobre a existência de um programa racional. (SILVEIRA,2004, p.27)

Motta (2001) esclarece que, na visão incrementalista, o desenvolvimento organizacional é fruto da introdução moderada e constante de novidades, enquanto que, sob a ótica do radicalismo, o desenvolvimento depende de alterações no *status quo*. Mudanças radicais levam a modificações fundamentais nas atividades e práticas da organização. Quanto mais radical e imediatista for a mudança, menores serão as possibilidades de controle de seu processo e de seus resultados e maior a resistência à mudança. As mudanças incrementais

resultam em poucas variações imediatas e seu processo de implementação pode ser melhor controlado, enfrentando-se uma resistência à mudança. O quadro 2 desenvolvido pelo autor mostra as principais distinções entre a perspectiva radical e a perspectiva incremental da mudança.

COMPARAÇÃO ENTRE AS PERSPECTIVAS - RADICAL E INCREMENTAL -DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL		
PERSPECTIVA SOBRE A MUDANÇA	RADICAL	INCREMENTAL
Premissa Básica	Transformação total	Transformação progressiva
Foco da Mudança	Contraposição ao usual: ordem e estabilidade como ameaça.	Variações progressivas: ordem e instabilidade como fontes da mudança
Fonte do Sucesso	Visão arrojada e conexão rápida entre o imaginário e a realidade	Visão arrojada e cautela na conexão entre o imaginário e a realidade
Impacto	Dramático, global de curto e longo prazo.	Moderado e progressivo em longo prazo
Processo	Mobilização das pessoas para a mudança radical	Conquista das pessoas para a mudança espontânea e programada
Nível de Resistência	Maior - ameaça ao <i>status quo</i>	Menor – preserva parte do <i>status quo</i>

Quadro 2 – Comparação entre as perspectivas – Radical e Incremental – de transformação organizacional
Fonte: MOTTA (2001)

Além das tipologias acima citadas, apresenta-se abaixo um quadro elaborado por Lima e Bressan (2003), no qual, as autoras reuniram as principais tipologias de mudança organizacional, que complementam os apontamentos feitos anteriormente.

Referência	Tipos de mudança organizacional	
	Incremental/Organizacional	Transformacional/Institucional
Silva (1999)	Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.
Weick & Quinn (1999)	Contínua	Episódica
	Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem quotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	É uma mudança infrequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.

Robbins (1999)	1.a Ordem	2.a Ordem
	Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve re-enquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
Greenwood & Hinings (1996)	Convergente	Radical
	Ajuste fino na orientação organizacional existente.	Ruptura com a orientação existente e transformação da organização.
Nadler et alii (1994)	Incremental/Contínua	Descontínua
	Continuação do padrão existente, podem ter dimensões diferentes, mas são realizadas dentro do contexto atual da empresa.	Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
Porras & Robertson (1992)	1.a Ordem	2.a Ordem
	É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas sem causar quebras em aspectos chave para a organização.	É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua que envolve quebras de paradigmas organizacionais

Quadro 3 - Tipos de mudança organizacional

Fonte: LIMA e BRESSAN (2003)

As classificações apresentadas, apesar de possuírem diferentes denominações como mudanças incrementais ou inovadoras, contínuas e descontínuas, emergentes e episódicas, convergentes e radicais, acabam possuindo uma semelhança. Se observado, percebe-se que todas elas acabam por dividir as mudanças em dois tipos:

- Mudanças que fazem pequenos ajustes e alterações na organização, de forma contínua em períodos de relativa estabilidade.
- Mudanças que promovem alterações bruscas na organização, rompendo com o padrão anteriormente adotado, advêm geralmente de momentos de instabilidade e divergência.

As mudanças incrementais e transformacionais, embora distintas, podem ser combinadas para levar a organização a um processo de mudança que não coloque em risco sua sobrevivência ou sua produtividade. Estas mudanças são como um ciclo dentro da organização e ocorrem em épocas intercaladas, ou seja, “as mudanças transformacionais, são intercaladas no ciclo de vida organizacional, por mudanças incrementais, sendo estas últimas responsáveis por

períodos organizacionais mais estáveis, onde são realizados apenas ajustes” (LIMA e BRESSAN, 2003, p.27).

As distintas classificações acerca do tema são importantes para ilustrar este trabalho, no entanto, não podem ser vistas como “verdades absolutas”. Assim como Silveira (2004), acredita-se que:

[...] estas classificações devem ser vistas com uma certa ressalva, uma vez que muitas vezes elas escondem mais do que revelam e podem representar uma simplificação extrema, transformando "os modelos" de implementação de mudança, em simples "receitas de bolo". Esta simplificação não se coaduna com o caráter contingencial do processo de mudança organizacional, que deverá ser analisado e definido em consonância com a situação real de intervenção. (SILVEIRA 2004, p.28)

3.4 Fatores críticos de sucesso

Existem diversos autores que tratam sobre a questão da mudança nas organizações. Nesta ampla literatura foram selecionados alguns autores que contribuíram com o estudo a cerca do tema ao identificarem fatores críticos para o sucesso do processo de mudança nas organizações.

Até o momento, os esforços de mudança, contribuíram na adaptação de algumas organizações às condições de transformação, aperfeiçoaram a posição competitiva de outras, etc. No entanto, há situações em que “as melhorias foram decepcionantes e o quadro final aterrador, com recursos desperdiçados e funcionários dispensados, apreensivos ou frustrados”. (KOTTER, 1997, p.3).

Diante desta realidade, ou seja, de ocorrer tantas mudanças bem sucedidas como mal sucedidas nas organizações, alguns estudiosos, buscando compreender o porquê deste fenômeno, acompanharam processos de mudanças e destacaram fatores que consideraram críticos para o bom desempenho delas. Estes fatores serão apresentados na sequência deste trabalho.

Kotter (2002) enumera oito etapas, que devem ser levadas em conta pelas organizações para que suas mudanças sejam bem sucedidas. São elas:

1- Estabelecimento de um senso de urgência. Para o autor, o primeiro passo para mudanças bem sucedidas é garantir o mínimo de urgência entre os atores mais relevantes, “aquele comportamento típico de ficar no pé dos outros, sempre a cata de oportunidades e de problemas, aquela inquietação constante que energiza os colegas e transmite uma atitude ‘pra frente’”. É necessário a criação do senso de urgência evitando que ocorra o que é tão comum em qualquer local - o excesso de complacência, medo ou raiva, fatores capazes de fazer com que o processo de mudança fracasse.

2- Construir a equipe de orientação. É necessário criar um grupo para orientar a grande mudança e conseguir condições para um bom trabalho em equipe. Esta equipe deve ser composta das pessoas certas e capazes de atuar em conjunto. “Pessoas certas” são as que possuem habilidades adequadas, credibilidade, autoridade formal e ligações suficientes para lidar com a mudança organizacional. Além de possuir um grupo de pessoas certas, é necessário, segundo o autor, que a equipe trabalhe de forma integrada, para isso deve haver confiança, pois “como desenvolver visões e estratégias sensatas para toda a equipe se a confiança é baixa?”. (KOTTER, 2002, p.65) “A estratégia inteligente dificilmente emergirá de um antro de politicagem, paroquialismo e mensagens criptografadas”. (KOTTER, 2002, p.66)

3- Desenvolver a visão certa. É necessário desenvolver visões nítidas, sensatas, simples e cativantes que inspirem o desenvolvimento de um conjunto de estratégias e que definam a direção da mudança.

4- Comunicar-se para promover a compra. “Nas bem sucedidas iniciativas de mudança, a visão e as estratégias não ficam trancadas numa sala com a equipe de orientação” (KOTTER 2002, p.100). É preciso difundir e comunicar de forma ampla, em toda a organização, a direção da mudança para que ela seja bem entendida e realmente “comprada” por todos e, desse modo, conseguir o grande objetivo que é fazer com que o maior número possível de pessoas na organização se empenhe para converter a visão em realidade. Deve-se ater para a clareza na divulgação evitando que ela falhe. Segundo Kotter (2002), a boa comunicação não é apenas transferência de dados, é necessário falar das ansiedades, confusão, raiva e desconfiança.

5- *Empowerment* para ação. “A questão aqui é remover obstáculos, em vez de ‘outorgar poder’ ou ‘delegar autoridade’” (KOTTER 2002, p.20). As grandes mudanças necessitam de um grande número de funcionários para ajudar, mas, para que possam ajudar, eles não podem

se sentir incapacitados, não podem existir obstáculos que os impeçam de fazer as mudanças necessárias. Para isso, a finalidade dessa etapa é investir de *empowerment* as pessoas, para que elas removam as barreiras existentes para a implementação da visão de mudança. “Removem-se os grandes obstáculos que tolhem as iniciativas inspiradas pela visão”. (KOTTER 2002, p.20).

6- Propiciar vitórias a curto prazo. É necessário criar vitórias a curto prazo pois são elas “(...) que aumentam a fé na viabilidade da mudança, recompensam emocionalmente os que trabalham duro, mantêm os críticos a distância e sustentam o impulso” (KOTTER,2002, p.139). As vitórias de curto prazo são fundamentais na medida em que contribuem para o senso crescente de otimismo e de crença na mudança. À partir do momento em que a mudança começa a gerar vitórias, pessoas que anteriormente não estavam confiantes e não contribuíam de maneira ativa para efetivação da mudança, passam a ser atraídas e aquelas que já participavam continuam apoiando.

7- Não permitir o desânimo. A primeira melhoria considerável em um projeto de uma grande mudança, não pode fazer com que ocorra uma queda no senso de urgência e com que se proclame a vitória cedo demais, pois enquanto as mudanças não estiverem realmente assimiladas as modificações inseridas ainda estão frágeis e sujeitas a regressão. Desse modo, é preciso buscar continuamente soluções criativas para manter a mudança em ritmo acelerado. (KOTTER, 2002).

8- Tornar a mudança duradoura. Os líderes em toda organização devem fomentar uma nova cultura (normas comportamentais e valores compartilhados em todo grupo) que incorpore a mudança como algo duradouro. “Mantém-se o ritmo da mudança mediante o desenvolvimento de novas culturas organizacionais suficientemente sustentadoras e vigorosas que propiciem o enraizamento das novas formas de operação (...)” (KOTTER, 2002, p.176).

Beer, Eisent & Spector (1990) *apud* Rhinow (2006) realizaram um trabalho que tinha por objetivo analisar as falhas em processos de mudanças implementados por organizações. Os autores a partir do trabalho desenvolvido, sugerem algumas etapas para garantir o sucesso de um processo de mudança:

Dividida em etapas sequenciais, a abordagem sugere que, em primeiro lugar, seja definido claramente um problema organizacional que demande uma solução objetiva. Em seguida, equipes do tipo força tarefa devem ser nomeadas para construção de uma nova visão compartilhada, diretamente relacionada à correção do problema detectado. Esta nova visão levará à redefinição de cargos, responsabilidades e, conseqüentemente, demonstrará a necessidade de desenvolvimento de novas habilidades e atitudes por parte dos profissionais envolvidos. Uma vez realizada a renovação na unidade de negócios ou departamento mencionado, os autores consideram que esta mentalidade de revitalização será disseminada para outras áreas da empresa. (BEER, EISENT & SPECTOR (1990) *apud* Rhinow (2006), p.54).

Scheider e Beatty (1994) *apud* Rentes (2000), fizeram uma compilação de estudos acerca da mudança e, segundo eles, estes estudos apontam determinadas condições que devem estar presentes na organização para que o processo de transformação seja bem sucedido. Devem ser observadas as seguintes condições:

- Líderes devem ser altamente envolvidos no processo.
- Existência de um forte motivo para a mudança, efetivamente comunicado.
- Participação ampla no diagnóstico do problema, projeto da solução e implementação.
- “Over” comunicação envolvendo todos os funcionários e associados impactados pelo processo de mudança.
- Redução das barreiras funcionais hierárquicas.
- Clareza de visão da cultura desejada e a sua tradução para os comportamentos e resultados esperados.
- Adequação dos perfis a serem inseridos na massa crítica de líderes do processo de mudança.
- Adequação das estruturas e sistemas que reforçam o comportamento desejado.
- Publicação consciente dos sucessos iniciais obtidos.
- Tenacidade, paixão e persistência, ao lado de um comportamento consistente nos líderes de todos os níveis.
- Aumento da autonomia dos líderes e participantes no processo.
- Orientação através de ação, medidas e resultados.
- Estrutura baseada em grupos para a resolução de problemas.
- Orientação e focalização nas necessidades dos clientes externos e internos.
- Capacidade de obtenção, distribuição e aplicação de conhecimentos de pessoas internas e externas à empresa, por parte dos líderes do processo de mudança.

Ghoshal e Bartlett (2000) observaram em pesquisa realizada com mais de vinte empresas, que haviam processos de transformação organizacional bem sucedidos e aqueles que passavam por problemas ou fracassavam, e que uns diferiam dos outros. Segundo eles haviam duas distinções. Primeiro: os processos vitoriosos, na maioria das vezes, seguiram uma abordagem gradual que se concentrava no desenvolvimento de determinadas capacidades organizacionais, numa seqüência apropriada. Em contrapartida, grande parte das empresas que fracassaram na tentativa de mudança, falharam não porque tentaram mudar muito, mas pelo contrário, por tentarem mudar demais. Segundo: “a efetiva transformação ocorreu apenas quando a reconfiguração estrutural era reforçada pela mudança verdadeira e duradoura nos comportamentos das pessoas dentro da organização” (GHOSHAL e BARTLETT, 2000, p.235).

Pode-se observar que diversos são os autores que buscam apontar meios para que se desenvolva um processo de mudança bem sucedido. Alguns apontam a liderança como ponto importante, outros falam ser imprescindível o envolvimento dos funcionários, outros falam na necessidade de se desenvolver visões claras acerca do que se pretende mudar, bem como da necessidade de se definir bem o problema que se quer solucionar. Apesar de haverem diferentes apontamentos, pode-se perceber que há algumas correlações.

Silveira (2004), em seu trabalho, observou que embora hajam diferentes apontamentos sobre o que ele denomina de “fatores críticos de sucesso” e estes variem em relação a forma, existem muitas coincidências entre eles. Diante disso, o autor elaborou um quadro sinóptico, no qual ele agrupa os fatores críticos de sucesso apontados pelos autores por ele estudados. Apesar de não haver uma coincidência entre os autores apontados por Silveira (2004) e os autores abordados neste estudo, acredita-se que o quadro elaborado pelo autor resume de forma clara o que foi apontado na literatura estudada como importante para um processo de mudança bem sucedido.

Fatores Críticos de Sucesso	
Ambientais	A metodologia a ser utilizada deve estar em consonância com o ambiente organizacional. Planejar o processo de implementação, com objetivos claros e específicos, de forma a identificar as principais causas da mudança e desenvolver um senso de urgência.
Comportamentais	O processo de mudança organizacional exige um grande envolvimento dos membros da empresa. A fase de aproximação, ou iniciação do processo, também é um fator muito importante para a efetividade do mesmo. Tendo em vista a complexidade do ambiente de mudança, o trabalho em equipe deve ser

	privilegiado. Porém em nada adianta criar uma equipe sem poder/autonomia para agir.
Políticos	Os canais de comunicação devem ser simplificados e mantidos sempre abertos. A discussão aberta sobre o processo de mudança pode gerar comprometimento entre os membros da organização, por isso seria interessante manter um fórum ou qualquer outro mecanismo de discussão. Deve-se estar atento aos jogos de poder.
Acompanhamento/ Suporte	Durante processos longos de implementação, um sentimento de “não sei mais, o que estou fazendo” pode contaminar a equipe. Acompanhar o andamento, assim como comemorar resultados intermediários pode ajudar a manter o envolvimento dos colaboradores. Outro ponto importante é que os obstáculos à mudança devem ser retirados, à medida que a organização não quer deixar dúvidas sobre a importância do processo de implementação de mudança.
Institucionalização	Sem dúvida, existirão novas necessidades de mudança no futuro para a organização, por isso é preciso desenvolver capacidades de aprendizagem durante o processo de implementação, o que permitirá uma certa “institucionalização” do processo de mudança organizacional

Quadro 4 – Fatores Críticos de Sucesso

Fonte: SILVEIRA (2004)

Apesar de encontrarmos na literatura diversos autores que diante de suas experiências buscam estabelecer formas para que se alcance uma mudança bem sucedida, não se pode acreditar que realmente exista uma “receita” para isso, até porque se existisse, não teríamos exemplos de processos de mudança frustrados. Mas não é isso que acontece no cotidiano das organizações, o que se vê, apesar de uma literatura extensa sobre o assunto, é que as falhas ainda são freqüentes. Desse modo, apesar dos fatores apontados pelos diferentes autores não poderem ser vistos como sinônimo de sucesso garantido para a mudança, não devem ser abandonados, pelo contrário, devem ser levados em conta de acordo com cada caso concreto.

3.5 O papel da liderança.

Segundo Moscovici (1997), os grupos humanos precisam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades, sendo que a conceituação de “líder competente”, no contexto organizacional, está relacionada à cultura da organização, a seus valores e normas, explícita ou implicitamente.

Levando em conta o posicionamento de Moscovici (1997), acredita-se que como a mudança organizacional envolve um grupo de indivíduos que fazem parte da organização, faz-se necessário uma liderança para que esse grupo desenvolva as potencialidades necessárias à contribuição desta mudança. Diante dessa necessidade e levando em conta que a liderança é apontada por grande parte da literatura como importante e necessária na implementação de

uma mudança, será abordado nesta seção, o posicionamento de diferentes autores sobre o tema, principalmente no que se refere ao processo de mudança.

“Os líderes criam o novo amanhã”. (BELASCO, 1992, p.50). De acordo com o autor, o líder ativo identifica a necessidade de mudança e toma atitudes para desenvolver uma nova abordagem estratégica, que segundo ele é compreendida por três elementos:

- O reposicionamento de produtos/serviços, a fim de criar uma vantagem competitiva;
- Pessoas talentosas que executem as novas estratégias; e
- Recursos organizacionais que se concentrem com todas as forças nas novas estratégias.

A liderança é um conjunto de processos que conduz a organização na mudança, ela “define como deverá ser o futuro, alinha o pessoal a essa visão, e as inspira para ação, apesar dos obstáculos”. (KOTTER, 1997, p.26). Já, o gerenciamento é um conjunto de processos que faz com que a organização funcione normalmente, uma vez que conduz suas atividades (recrutamento de pessoal, planejamento, controle, etc.). O autor faz esta distinção entre gerenciamento e liderança, pois segundo ele é essencial, uma vez que, “a transformação bem sucedida consiste em 70 a 90% de liderança, e apenas em 10 a 30% de gerenciamento”. A figura 1 ilustra a distinção feita pelo autor ente gerenciamento e liderança.

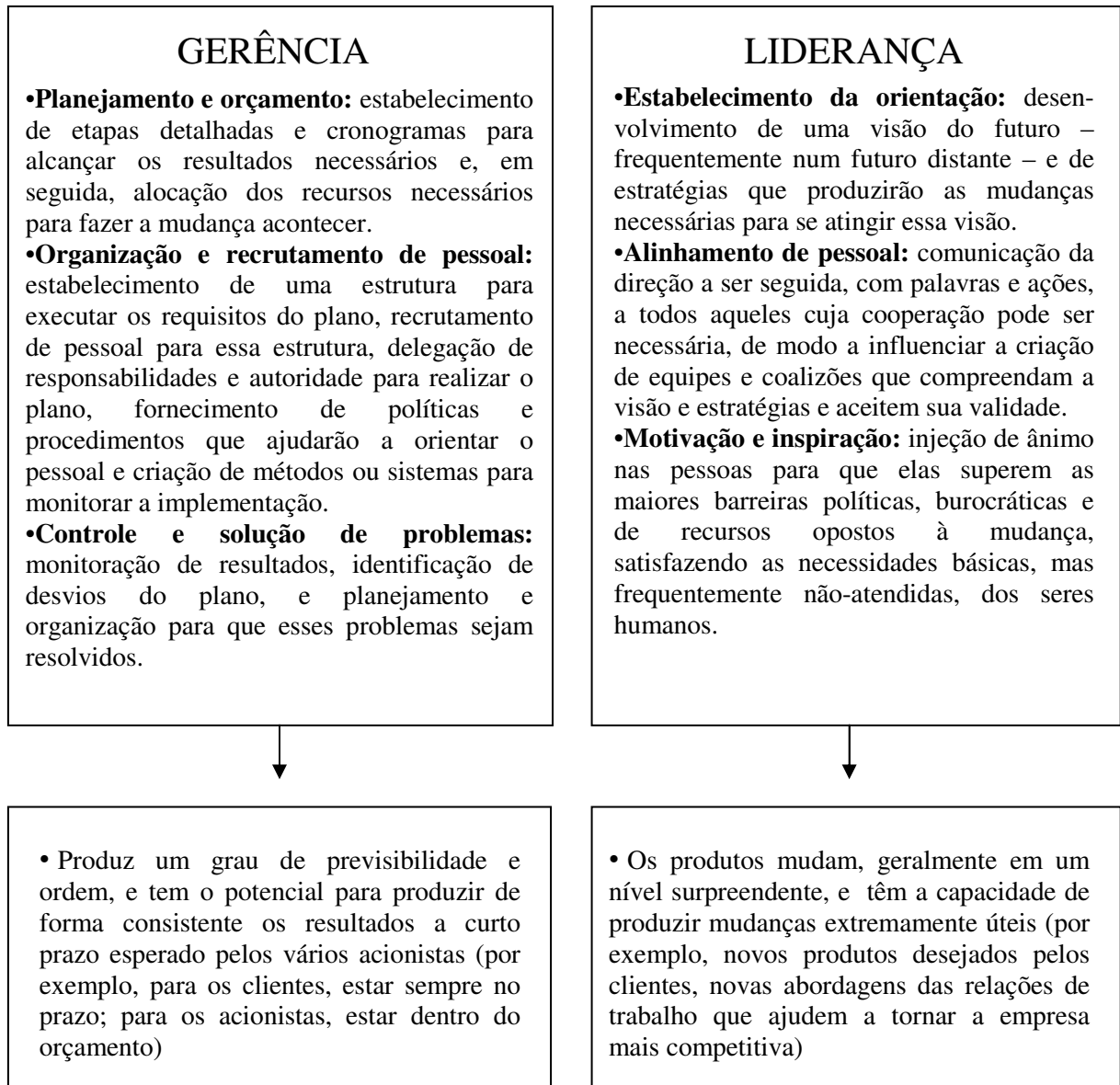


Figura 1: Gerenciamento versus Liderança.
Fonte: KOTTER (1997)

É necessário um líder na organização e que este líder seja um patrocinador ativo do projeto de mudança para que esta seja possível. Além disso, é necessário que o presidente, gerentes, e líderes de processos estejam envolvidos com o processo de melhoria de desempenho, “possibilitando a criação de um time coeso, que acredite na necessidade da mudança e que consiga liderar e motivar as demais pessoas da empresa nas diversas ações de melhoria”. (RENTES, 2000, p. 28).

Rhinow (2006) ressalta a importância do papel de uma liderança comprometida com a renovação, que, segundo ele deve ser responsável por gerenciar potenciais conflitos de forma

que a mudança organizacional não seja prejudicada ou interrompida. Já, Fischer (2002), além de ressaltar este papel importante na atuação do grupo diretivo, enfatiza também seu papel facilitador no processo de negociação e coalizão de forças na definição da alocação dos recursos disponíveis.

Pelo que foi apontado anteriormente, percebe-se que muitos autores vêm na liderança, uma força necessária para impulsionar a mudança ao sucesso. No entanto, a liderança, apesar de ser um fator que deve ser considerado no processo de mudança organizacional, não pode ser examinada isoladamente, uma vez que, a liderança irá depender do caso concreto. Cada situação necessita de um tipo de liderança, por isso cada caso deve ser analisado para que a liderança utilizada seja condizente e realmente conduza o processo de mudança ao sucesso.

3.6 Resistência à mudança

Grande parte dos autores trata a resistência à mudança como algo natural e que prejudica, na maioria das vezes, o processo de mudança organizacional. No entanto, “ao lado da popularização da noção de resistência à mudança como uma das principais barreiras na implantação de processos de mudança e de inovações, foram disseminadas inúmeras “receitas” de como superá-la tanto pela mídia gerencial quanto pela literatura acadêmica”. (HERNANDEZ e CALDAS, 2001, p.33). Os autores criticam os modelos recorrentes de resistência à mudança, alegando que estes modelos falham em prevenir a ocorrência de resistência e, além disso, não têm obtido sucesso expressivo em superá-la, pois neles, tende-se a considerar que os indivíduos resistem de forma homogênea.

Estes autores defendem que não é possível construir um modelo completo sobre a resistência à mudança apenas com base nos pressupostos defendidos pela literatura, os quais eles consideram ser questionáveis. “Se a resistência é ainda vista como uma grande barreira à mudança, isso ocorre justamente porque o modelo predominante é inadequado para captar a sua complexidade e, conseqüentemente, incapaz de ajudar o desenvolvimento de estratégias coerentes para se prevenir ou se lidar com a resistência”. (HERNANDEZ e CALDAS, 2001, p.36).

Diante destas constatações, Hernandez e Caldas (2001) propõem um modelo de resistência individual à mudança, com base na crítica dos modelos tradicionais sobre o assunto, na

revisão de seus discutíveis pressupostos e na proposição de contrapressupostos que deles pode-se inferir. O quadro abaixo aponta os pressupostos sobre resistência à mudança, identificados pelos autores na literatura, bem como os possíveis contrapressupostos elaborados por eles.

Pressupostos	Contrapressupostos
.A resistência à mudança é um “fato da vida” e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional.	.A resistência é escassa/somente acontecerá em circunstâncias excepcionais. .Ao tentar preveni-la, os agentes de mudança acabam contribuindo para sua ocorrência ou agravamento. .A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.
.A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional.	.A resistência é um fenômeno saudável e contributivo. .A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudança fracassados ou inadequadamente desenhados.
.Os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança.	.Os seres humanos resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.
.Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança.	.A resistência – quando ocorre – pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança e empregados (derivado da proposição original de Lewin).
.A resistência à mudança é um fenômeno grupal/coletivo.	.A resistência é tanto individual quanto coletiva – a resistência vai variar de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção.

Quadro 5 - Pressupostos clássicos sobre resistência à mudança e possíveis contrapressupostos

Fonte: HERNANDEZ e CALDAS, 2001.

Em contraposição aos modelos tradicionais os autores propõem um novo modelo de resistência às mudanças orientado para o indivíduo e baseado na psicologia da percepção, em que a resistência seria um dos possíveis comportamentos que o indivíduo poderia ter frente a percepção que o mesmo possui acerca da mudança. No modelo de resistência individual criado pelos autores, eles incluem o efeito moderador das variáveis individuais e situacionais ao modelo. As variáveis individuais e situacionais “são tão ou mais importantes que o processo de percepção em si mesmo, uma vez que, em condições de mudança organizacional, essas variáveis moderam todos os estágios do processo de percepção da mudança, influenciando a maneira como cada indivíduo cria a sua própria representação da realidade”. (HERNANDEZ e CALDAS, 2001, p.39).

O modelo em questão é compreendido por sete estágios iniciando-se com a exposição do indivíduo à mudança e podendo gerar diferentes resultados como a adoção espontânea da mudança, a decisão para se superar a resistência à mudança, a adoção de um comportamento resistente ou a indecisão. Em resumo, o modelo de percepção individual formulado por Hernandez e Caldas (2001) é composto pelos seguintes estágios.

- 1º Estágio: Contato inicial do indivíduo com a intenção da mudança ou a informação sobre ela.
- 2º Estágio: Processamento inicial, em que o indivíduo irá comparar os atributos percebidos da mudança com as conseqüências previstas e com suas expectativas, atitudes e comportamentos adotados no passado.
- 3º Estágio: Resposta inicial, em que o indivíduo apresentará uma aceitação inicial ou uma rejeição inicial, que, por sua vez, pode ter natureza ativa ou passiva e que em princípio poderá ter uma das três alternativas: percepção de baixa, moderada, ou alta consistência.
- 4º Estágio: Processamento estendido, quando serão agrupados e interpretados dados adicionais. O resultado dessa avaliação é a percepção da mudança como oportunidade, ameaça ou como oportunidade e ameaça ao mesmo tempo.
- 5º Estágio: Aceitação e resistência emocionais onde são formadas as emoções positivas ou negativas em relação a mudança, as primeiras no caso de a mudança ter sido percebida como oportunidade e a última sendo a mudança percebida como ameaça.
- 6º Estágio: Integração das informações em que o indivíduo busca todas as emoções e respostas advindas do estágio anterior.
- 7º Estágio: Conclusão, que no modelo prevê quatro alternativas de comportamento: comportamento resistente, decisão de superar a resistência, indecisão e experimentação ou adoção.

Como foi destacado no quadro 5, grande parte dos textos acerca de mudança organizacional tratam do tema de forma simplista e enxergam a resistência como algo implacável. Assim como Hernandez e Caldas (2001), acredita-se neste estudo, que a resistência seja um dos comportamentos possíveis do indivíduo frente as percepções que ele possui da mudança e não

o único,desse modo, não deve-se associar a resistência a todo e qualquer tipo de mudança, pois pode ser que ela não esteja presente no comportamento do indivíduos. Além disso, a resistência não deve ser vista como completamente negativa e maléfica aos esforços de mudança, como acredita a maioria dos autores. Ao contrário, a resistência, conforme destaca Silveira (2004, p.54) “não é totalmente negativa, uma vez que impulsiona a organização a repensar processos de mudança precipitados ou equivocados”.

3.7 A importância da gestão de mudança

Tão importante quanto ver a necessidade da mudança e buscá-la, é implementá-la de maneira eficiente. Relatos demonstram que as organizações que falham ao implementar suas mudanças, falham porque não possuem um método de gestão de mudança ou por não adotarem um processo de transformação. Mesmo quando as empresas adotam um método de gestão, o que se percebe é que elas tendem a pular alguma etapa desse método, o que acaba gerando resultados negativos. (KOTTER, 2005).

Não é suficiente que uma empresa tenha um motivo, boa vontade e pessoal qualificado para realizar e ter sucesso no processo de mudança. Apesar de serem pontos importantes, é também necessário que a empresa se preocupe em planejar o processo de transformação “de forma a poder se antecipar ao maior número possível de perguntas que possam surgir durante o desenvolvimento”. (RENTES, 2000, p.11)

Para Cão, McHugh e Lehaney (2004) *apud* Costa (2006), embora a mudança faça parte da vida das organizações, a gestão dos processos de mudanças, não aparece está próxima de ser considerada parte da gestão empresarial.

A inexistência de uma gestão efetiva dos processos de mudança por parte das organizações é uma lacuna grave presente no processo de mudança, e:

Dessa lacuna gerencial, derivam-se perigos à sobrevivência estratégica da empresa. Nesse sentido, Counsell, Tennant e Neailey (2005) ressaltam que a “realização de mudanças não pode ser encarada como uma opção, as mudanças precisam ser gerenciadas, do contrário elas nos gerenciarão”. Dessa forma, as mudanças impostas pelo mercado, quando não analisadas de forma estratégica e holística, determinarão o rumo da empresa, geralmente resultando em resultados negativos, difíceis de serem contornados. (COSTA, 2006, p.22)

Orlikowski e Hoftman (1997) *apud* Costa (2006), ressaltam que, para a melhor gestão de mudanças tecnológicas complexas e de longo prazo, o mais apropriado é utilizar um modelo que propicie a reflexão dos gerentes sobre a complexidade, incertezas, flexibilidade e abrangência das mudanças que surgirão cedo ou tarde e que podem causar um forte impacto na estratégia tecnológica das organizações. Porém, os autores enfatizam que, para a decisão do emprego de um modelo aberto, deve ser levada em consideração a situação e a própria cultura da organização.

Após fazer alguns apontamentos da literatura que demonstram a importância da gestão do processo de mudança para que esta tenha maiores chances de ser bem sucedida, será apresentado um modelo sobre gestão da mudança, que reúne várias das questões que já foram abordadas neste estudo. O modelo a ser estudado será a metodologia TransMeth, visto que dentre os vários modelos apresentados pela literatura, percebe-se que a grande maioria está direcionada para gestão em instituições privadas, ao contrário, esta metodologia está direcionada tanto para instituições públicas como privadas, se mostrando mais adequada a este estudo, uma vez que ele está direcionado para uma mudança ocorrida na secretária de saúde de Minas Gerais, uma instituição pública. Além disso, optou-se pela adoção desta metodologia, visto que ela é uma síntese do que foi apresentado pelos diversos autores, ou seja, em uma única metodologia sistematiza-se todo o processo de mudança organizacional reunindo o que é apontado de forma recorrente pela literatura como importante na implementação de mudanças, especialmente os fatores críticos de sucesso. Esta sistematização do modelo em etapas bem explicadas e com riqueza de detalhes facilita a compreensão e análise do fenômeno de mudança, sendo um dos fatores levados em consideração para a escolha desta metodologia. Após justificar a escolha do modelo de gestão de mudança deste estudo, ele será apresentado com maiores detalhes.

3.8 Transmeth

A metodologia TransMeth, segundo Rentes (2000), é uma proposta para gerenciar o processo de mudança organizacional que possui como principais objetivos:

- Criar alinhamento horizontal entre as organizações e o seu ambiente externo, assim como criar alinhamento vertical dos elementos internos, procurando maximizar a probabilidade de sucesso do processo de transformação.

- Auxiliar na condução do processo de mudança de forma aberta e honesta, estimulando a participação de elementos chaves da empresa de todos os níveis organizacionais na identificação dos problemas raízes, remoção de obstáculos e criação de idéias de melhoria.
- Oferecer subsídios para um detalhamento eficaz das iniciativas de melhorias organizacionais, criando *milestones* de curto prazo com comunicação clara dos ganhos a serem alcançados.
- Auxiliar o alinhamento das estratégias organizacionais e iniciativas com ações e medidas de desempenho, como mecanismos de revisão periódica de progresso do processo de melhoria.
- Auxiliar na comunicação eficaz de todo processo de mudança, tornando transparente a necessidade de mudar, a visão da empresa, os obstáculos existentes, os problemas raízes, os objetivos de curto prazo e as melhorias alcançadas.

De acordo com os objetivos apresentados, percebe-se que a metodologia preocupa-se em lidar com os fatores críticos de sucesso já apontados neste trabalho por diferentes autores. Um destes fatores é a comunicação, em que a TransMeth busca auxiliar para que seja eficaz e facilite o processo de mudança.

A abordagem do TransMeth se aplica a todos os tipos de organizações, sejam elas públicas, privadas, educacionais, com ou sem fins lucrativos. Aplica-se também a todos os níveis da organização, podendo a mudança ocorrer a nível global, pode ocorrer apenas em uma unidade, ou apenas em um setor, ou departamento, etc. (RENTES 2000).

É importante a presença do patrocinador na aplicação da TransMeth, pois não há mudança efetiva sem o envolvimento do patrocinador. Patrocinador deve ser alguém com autoridade que legitime o processo de mudança, “deve ser o ‘dono do processo’ na organização e fazer da mudança um objetivo, garantindo os recursos necessários para atingir esse objetivo”. (RENTES, 2000, p.81).

Segundo Rentes (2000), outro papel que deve ser definido no processo é o de *agente de mudança*, este, normalmente é o que vê a necessidade da mudança e tem a função de convencer o patrocinador da sua necessidade efetiva. Mas, pode ser também, que o agente de

mudança seja simplesmente designado levando em conta seu poder de liderança e seu comprometimento com o patrocinador na promoção da mudança. No decorrer do processo, o agente deve gerenciar o plano de transformação, ele deve ser designado oficialmente e ter poderes que lhe possibilitem conduzir o processo.

Rentes (2000) também ressalta a figura do orientador ou assessor do processo, que, segundo ele, é um terceiro neutro, normalmente consultor independente, que auxilia na condução do processo, fornecendo o treinamento necessário e auxiliado no planejamento junto com o agente de mudança. “é um especialista com experiência na condução organizada e planejada de processos de transformação, que conhece *frameworks*, ferramentas e técnicas de condução”.(RENTES, 2000, p.83)

Os estágios da metodologia TransMeth são: entendimento da necessidade de mudança, análise da situação atual, criação da infra-estrutura para mudança, estabelecimento de direção para a mudança, definição de iniciativas de mudança, detalhamento e implementação da mudança, revisão dos resultados. Estes estágios podem ser visualizados na figura 2, que demonstra de maneira clara que os *outputs* de cada um dos estágios são importantes *inputs* para os passos seguintes, pois conduz o processo de tomada de decisão e a definição de ações de melhorias. No entanto Rentes (2000, p.84) esclarece que “em alguns casos, no entanto, alguns retornos para passos anteriores e interações podem ser necessários, de forma a garantir uma melhor segurança no processo de mudança. Deve-se, portanto, considerar essa seqüência como um modelo de referência, um guia para as ações e não uma regra rígida de condução”.

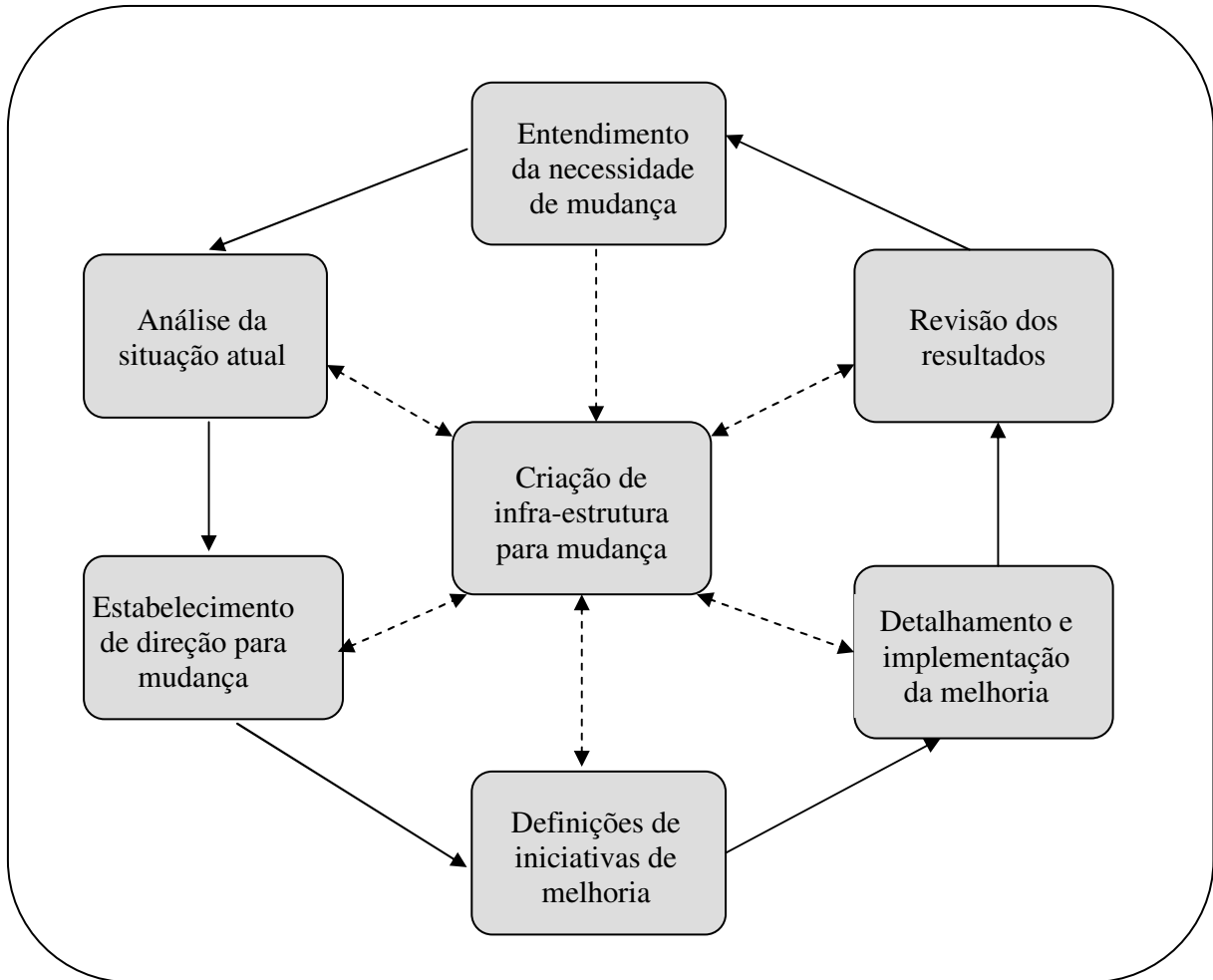


Figura 2: Metodologia TransMeth.
Fonte: RENTES (2000)

Outra forma mais simplificada de visualizar a metodologia TransMeth é apresentar as questões que estão envolvidas no desenvolvimento de cada um dos passos desta metodologia. O quadro 6 apresenta estas questões.

Estágios da TransMeth	Questões associadas
Entendimento da necessidade de mudança	Porque nós precisamos mudar?
Análise da situação atual	Onde nós estamos agora?
Estabelecimento de direção para mudança	Para onde queremos ir?
Definições de iniciativas de melhoria	Como nós vamos chegar lá?
Detalhamento e implementação da melhoria	Como nós vamos implementar a mudança?
Revisão dos resultados	Como nós vamos saber se estamos melhorando?
Criação de infra-estrutura para mudança	Como vamos suportar a mudança?

Quadro 6 - Questões associadas com as etapas da TrasMeth
Fonte: Adaptado RENTES (2000)

A seguir será apresentado cada um dos passos do modelo em análise.

3.8.1 Entendimento da necessidade de mudança.

Este estágio representa a necessidade de membros da organização apontarem um conjunto de *disparadores de mudança* para a organização alvo (departamento, divisão, empresa como um todo, etc.). Estes *disparadores* podem ser internos ou externos à organização, podendo estar associados tanto a uma ameaça existente ou em potencial, quanto a uma oportunidade. “A questão a ser respondida aqui é ‘porque nos precisamos mudar?’ ” (RENTES, 2000, p.86).

Algumas barreiras ao processo de mudança podem ser evitadas nesta etapa. Abaixo estão algumas das barreiras destacadas por Rentes (2000), são elas:

- Excesso de complacência
- Falta de visão clara para o processo de mudança
- Falha na escolha do momento de iniciar a mudança
- Negligenciar a comunicação durante o processo de mudança
- Falha no compartilhamento de conhecimentos

Pôde-se observar que algumas dessas barreiras que o modelo visa superar, são recorrentemente apontadas pela literatura como fatores críticos de sucesso das mudanças organizacionais, como já foi visto em seção anterior deste trabalho. O excesso de complacência, por exemplo, é um dos erros apontados por Kotter (1997).

Após a identificação dos *disparadores de mudança* os membros da organização que possuem conhecimento sobre os *disparadores de mudança* e uma visão acerca de necessidade de transformação (agentes de mudança), já podem iniciar os primeiros passos para o processo de mudança. No entanto, deve-se ficar atento para que os *disparadores* identificados sejam relevantes o suficiente para desencadear uma mudança.

Em alguns casos, o surgimento de um único *disparador de mudança* é suficiente para motivar o início do processo de mudança. Outras vezes, é necessário o surgimento de um conjunto de “pequenos” *disparadores de mudança*, que atuando em conjunto dão início ao processo. A clara identificação deste conjunto possibilita à empresa (ou aos agentes de mudança da empresa) comunicar a necessidade

imediate de mudança, fornecendo as razões necessárias à motivação dos demais funcionários e ao conseqüente rompimento da inércia. (RENTES, 2000, p.87)

Quando se tem um *disparador de mudança* ou um conjunto deles que é relevante para o início de um processo de mudança, tem-se o que Rentes denomina de *burning platform*, “a idéia de uma *burning platform* para mudança é de que é necessária a existência de uma ameaça ou oportunidade suficientemente grande para motivar a organização a vencer as diversas barreiras do processo de mudança [...]” (RENTES, 2000, p.87).

Outro *output* deste estágio é a formação de expectativas de transformação baseadas na visão dos patrocinadores e agentes de mudança. O conjunto destas expectativas é denominado de visão e, segundo Rentes (2000) não é uma visão necessariamente estática, ela pode se expandir e modificar no decorrer do processo, principalmente em decorrência das barreiras e oportunidades que podem surgir, mas, sempre que for alterada, esta visão atualizada, deve ser comunicada. A comunicação tem, portanto, um papel importante neste estágio e é um processo que deve ser preparado pelo líder e, de acordo com Rentes (2000), seguir os seguintes passos:

- Desenvolvimento de uma mensagem clara sobre *burning platform* e visão.
- Levar essa informação para todos os envolvidos na organização, mesmo aqueles que não são diretamente afetados com a mudança.
- Identificar e selecionar os potenciais agentes que irão ajudar na condução do processo de mudança.

A comunicação é um importante ponto de partida para o processo de mudança e, segundo recomendações do modelo, no processo de comunicação da necessidade de mudança, a empresa deve criar um painel de visibilidade do processo que irá servir como ponto de referência para o processo e como uma ferramenta para reunir informações, evitando que estas fiquem espalhadas e indisponíveis aos participantes. Além disso, esse painel funciona como um meio de comunicação entre os participantes, indicando reuniões, resultados esperados, resultados, já obtidos, etc. Neste estágio do TransMeth a *burning platform* e a visão podem ser o ponto de partida para o painel. (RENTES, 2000).

Nesta etapa percebe-se uma preocupação com os fatores críticos de sucesso ambientais, comportamentais e políticos, apontados no quadro 4 deste trabalho. No que se refere aos fatores ambientais, busca-se planejar o processo de implementação de acordo com o ambiente organizacional, de forma a identificar as principais causas da mudança (*disparadores de mudança*), evitando problemas no desenvolver do processo. O fator comportamental é levado em conta nesta fase quando se coloca a necessidade de identificar e selecionar os potenciais agentes que irão ajudar na condução do processo de mudança, ao se fazer isto, percebe-se uma preocupação em se escolher uma equipe para o processo, questão que segundo a literatura deve ser privilegiada. Por fim, tem-se os fatores críticos de sucesso político quando se observa uma atenção especial à comunicação. Os canais de comunicação devem ser sempre simplificados e mantidos abertos, para gerar comprometimento entre os membros, evitando-se os jogos de poder.

3.8.2 Criação de infra-estrutura para mudança.

Essa etapa inclui diversos elementos como: criação de equipe necessária para liderar o esforço da transformação, o desenvolvimento de um programa de treinamento para esta equipe, a elaboração de um sistema de medida de desempenho para esta equipe e para o processo de transformação, e a disponibilização de recursos para o processo de mudança. (RENTES, 2000). Ao se buscar o envolvimento dos membros da empresa que é essencial na fase de iniciação do processo, observa-se a preocupação com os fatores críticos de sucesso comportamentais, que precisam ser evitados para que a mudança tenha maiores chances de ser bem sucedida.

A questão da liderança, já apontada por outros autores neste trabalho é utilizada nesta fase da TransMeth e vista como necessária para o desenrolar do processo de implementação da mudança a ser realizada.

Nesta etapa, assim como na anterior, são destacadas barreiras que devem ser evitadas, das quais apontaremos algumas:

- Falhar na criação de lideranças para o processo
- Negligenciar a comunicação no processo de mudança
- Falta de *empowerment* aos agentes de mudança e a equipe

- Falha no treinamento sobre novas tecnologias a serem utilizadas
- Falha no sistema de divulgação dos resultados da transformação, etc.

As barreiras acima apontadas são os fatores críticos de sucesso à mudança. Ao analisarmos o quadro 4 do presente trabalho, percebe-se que também nesta etapa, busca-se evitar tanto os fatores críticos comportamentais impedindo falhas no treinamento e na liderança, como os fatores políticos, prevenindo a negligência na comunicação, bem como a falta de empowerment aos agentes de mudança.

A questão a ser respondida nesta etapa é: “como nos vamos dar suporte a mudança?”. Esta etapa está conectada com todas as outras demais etapas do TransMeth e encontra-se atrelada a criação de infra-estrutura para mudança que está no centro da figura 2, podendo ser acionada a qualquer momento no processo de mudança. (RENTES, 2000).

A formação de equipes específicas para atuar no processo de mudança é um dos requisitos para o processo de transformação. No entanto, é necessário fazer a distinção entre as equipes formadas e as que exercem atividades operacionais na organização. Caso existam várias equipes de transformação é necessário que haja integração entre elas e, além disso, é importante, segundo Rentes (2000), que exista uma equipe de transformação principal que sirva de elo entre as demais equipes.

A formação dessas equipes deve fazer parte do painel de visibilidade que deve também apontar a hierarquia entre as equipes, isso é importante para a coordenação do processo de mudança. (RENTES, 2000).

A integração entre os envolvidos no processo de transformação é um elemento muito destacado pela literatura como importante a um processo de mudança. Kotter (1997), não fala em vários grupos de transformação e da integração entre eles como a metodologia em questão, mas fala em uma equipe de orientação que deve ser coesa e integrada para conduzir a mudança da melhor forma possível. Desse modo, sejam várias equipes envolvidas no processo de transformação ou apenas uma, é necessário integração entre os seus participantes.

Rentes (2000) ressalta que para as equipes de transformação formadas, é necessária a promoção de treinamento que insira a equipe no contexto do processo de transformação de forma a maximizar o potencial desta equipe na obtenção de resultados positivos.

O último elemento desta etapa é a elaboração de um sistema de medida de desempenho para a equipe e para o processo de transformação. Este sistema é de extrema importância para o gerenciamento do processo.

A rigor existem dois tipos de sistemas de medidas distintos sendo considerados na TransMeth. O primeiro é o sistema de avaliação ao processo de transformação em si. Chamaremos este de SVMdt. O outro, mais abrangente é o sistema de avaliação de desempenho da organização como um todo, chamado aqui de SVMDo. O SVMdt leva em consideração um subconjunto das métricas do SVMDo e um conjunto de métricas específicas ao processo de transformação, tais como desempenho da equipe do projeto, atingimento do cronograma, objetivos intermediários para as melhorias em andamento, percepção de falhas no processo, etc. Ele é o conjunto de parâmetros que vai ser utilizado para determinar se a melhoria pretendida no processo de transformação teve sucesso ou não. (RENTES, 2000, p.98)

3.8.3 Análise da situação atual.

Esta etapa inclui os processos e ferramentas para a obtenção de um entendimento abrangente da questão: “onde nós estamos agora?”, ou seja, nesta etapa busca-se analisar a situação atual da organização que se pretende intervir. (RENTES 2000).

Na etapa de análise da situação atual, assim como nas etapas anteriores, também são apontadas as barreiras possíveis de serem evitadas, das quais identificaremos algumas. São elas:

- Falha na obtenção de dados relevantes para a transformação
- Negligenciar a comunicação durante o processo de mudança.
- Falha no compartilhamento de conhecimentos
- Falha na criação de uma visão de processos consensual e clara, etc.

É importante para o diagnóstico da situação atual, definir a estrutura de negócios da organização, esse seria o primeiro passo desta etapa.

A idéia aqui é representar o estado atual da organização, relacionando os processos internos de negócio, a visão da organização, etc. Nesta fase é promovida a clarificação, desenvolvimento, comunicação e consensualização da burning platform na organização, a formalização da visão, a definição de objetivos estratégicos e a definição do sistema organizacional, composto pelo conjunto de processos gerenciais, operacionais e de suporte que serão envolvidos na mudança. (RENTES, 2000, p.107)

Novamente, como nas etapas anteriores, vê-se a execução de determinadas ações para evitar os fatores críticos de sucesso que prejudicam a mudança. Na “Análise da situação atual” a principal atenção é para os fatores ambientais. Busca-se não negligenciar estes fatores planejando um processo com objetivos claros e específicos e desenvolvendo o senso de urgência.

Diversas ferramentas podem ser utilizadas para ajudar na definição desta estrutura como a análise de *input/output* do sistema organizacional e o mapeamento de processos. Estas ferramentas ajudam a compreender melhor a organização, facilitando o processo de mudança. (RENTES, 2000).

A ferramenta de análise de *input/output* ajuda a criar uma clara visão do escopo da organização uma vez que identifica os processos nela existentes e as entradas e saídas destes processos, advindas de fornecedores e clientes, bem como o mapeamento de processos.

Um segundo tipo de processamento nesta etapa é o de diagnose da situação atual, onde são utilizadas ferramentas e técnicas que possibilitam a análise dos pontos fortes e fracos da organização, bem como a identificação das oportunidades de melhoria. “Isto pode ser feito utilizando-se categorias de ‘ferramentas de percepção’ sobre eventuais problemas e efeitos indesejáveis da organização” (RENTES, 2000, p.111). Dentre estas ferramentas tem-se: sistema de medidas de desempenho da organização, modelagem ou mapeamento do processo atual, levantamento de problemas por entrevista ou questionário e ferramentas de focalização. As ferramentas anteriormente citadas possuem um grande potencial como meio de comunicação, permitindo a discussão e obtenção de consenso.

Verificar a situação na qual se pretende intervir, e definir de forma clara o problema que se pretende resolver são questões importantes também destacadas por Beer, Eisent & Spector (1990) *apud* Rhinow (2006). Os autores em seu trabalho, sugerem que uma das etapas do

processo de transformação deve contemplar a definição clara do problema organizacional que demandará uma solução objetiva.

Após a definição da estrutura de negócios, bem como a diagnose da situação atual, esta etapa deve fornecer um panorama bem correto de “Onde nós estamos agora?”, o que contribuirá com as demais fases da TransMeth. (Rentes, 2000).

3.8.4 Estabelecimento de direção para mudança.

Esta etapa tem por alvo definir a questão: “para onde nós queremos ir?”, e algumas das barreiras que busca-se evitar nesta etapa são:

- Excesso de complacência
- Declarar vitória cedo demais
- Falha na obtenção de dados relevantes para a transformação
- Subestimar crenças e valores vigentes
- Ignorar os receios das pessoas participantes do processo, etc.

Nesta etapa é formalizada e detalhada a visão consensual de futuro da organização. Esta visão é como uma “fotografia de um futuro desejado” a longo prazo para a organização e pode assumir distintas formas. Desse modo, a visão poder ser um conjunto de objetivos numéricos bem definidos a serem atingidos, um projeto conceitual de medidas de desempenho a serem desenvolvidas ou um desenho de um processo de negócio a ser implementado. (Rentes, 2000).

Em todo processo de mudança é essencial que se tenha clara a visão de onde se pretende chegar com a mudança para que se direcione todos os esforços em uma direção. Kotter (2002) ao enumerar as etapas que uma organização deve seguir em seu processo de mudança deixa uma etapa unicamente para que se defina a visão, mostrando a importância desta etapa para o processo de mudança. Miles et al. (1997) *apud* Rentes (2000), também ressalta a necessidade de se estabelecer uma clara visão estratégica da transformação.

Segundo Rentes (2000), independentemente do processo de desenvolvimento da situação de futuro, recomenda-se uma reavaliação da equipe de desenvolvimento realizada pela equipe de

liderança, pois pode ser necessário que a equipe seja enriquecida com novos elementos, criatividade e novas habilidades para a construção da situação proposta. No decorrer do processo observa-se a preocupação com os fatores comportamentais na medida em que tem-se uma atenção especial à equipe.

Além disso, é necessário nesta etapa, o estabelecimento de princípios de atuação, ou seja, regras básicas ou princípios operacionais da organização que vão direcionar e delimitar eticamente a obtenção da visão. Tais princípios devem levar em conta a política de condução de negócios (fatores éticos, estilo da empresa, compromisso firmados anteriormente com clientes e fornecedores, políticas firmadas e reavaliadas) e a premissas técnicas de desenvolvimento (procedimentos e técnicas de construção de uma situação futura). (RENTES, 2000).

Nesta etapa, assim como nas demais, também é necessário que se promova a comunicação de forma eficiente. Para isso, recomenda-se que o processo proposto para o desenvolvimento da situação futura, a equipe de transformação envolvida, os princípios e regras estabelecidas, bem como a visão final construída sejam colocados no painel de visibilidade do processo de mudança. (RENTES, 2000).

3.8.5 Definição de iniciativas de melhoria

Definida a visão, ou seja, ficando bem entendido “onde nós queremos ir?”, agora é necessário responder ao seguinte questionamento: “como nós vamos chegar lá?”. Este questionamento é respondido na forma de iniciativas de mudança. Conforme Rentes (2000), “iniciativas de mudanças são objetivos específicos ou ações planejadas para eliminar o *gap* existente entre a situação atual e o futuro proposto refletido na visão da organização”. (RENTES, 2000. p.137).

Novamente são apontadas barreiras que se pretende evitar nesta etapa, dentre as quais destacamos:

- Falhar no alinhamento de objetivos
- Falha na adaptação da estrutura organizacional à mudança
- Ignorar receios das pessoas participantes do processo

- Falha na criação de uma visão de processos consensual e clara, etc.

Segundo Rentes (2000), as seguintes regras básicas são utilizadas para guiar a definição de um conjunto de iniciativas de melhorias:

- É importante a identificação das “poucas e vitais” iniciativas que vão ter impacto na performance e utilizar os recursos eficientemente, ao invés de estabelecer uma longa lista de iniciativas que não serão adequadamente implementadas.
- As iniciativas de melhoria devem representar um equilíbrio entre a obtenção de resultados de curto prazo versus a obtenção de resultados de longo prazo.
- Iniciativas de melhoria devem representar um equilíbrio entre desenvolvimento/aplicação de tecnologia e desenvolvimento de pessoas.

Na definição das iniciativas de melhoria, observa-se que uma das regras sugeridas é que tais iniciativas devem representar um equilíbrio entre a obtenção de resultados de curto prazo versus a obtenção de resultados de longo prazo, isto está ligado aos fatores críticos de sucesso de acompanhamento /suporte que alerta para a comemoração de resultados intermediários em processos de mudança longos, evitando-se deste modo o desânimo dos colaboradores.

É nesta etapa que os participantes do processo de mudança começam a projetar, à partir da visão e dos princípios definidos na etapa anterior, como desenvolver ações para alcançar a situação futura da empresa.

3.8.6 Detalhamento e implementação da melhoria.

Segundo Rentes (2000), a grande questão agora é como deve ser implementada a mudança. Nesta etapa os planos de melhoria devem ser detalhados e implementados, pois, caso contrário não terão valor. Como nas demais etapas, nesta etapa também se busca evitar algumas barreiras. Destacamos:

- Falhar na criação de objetivos de curto prazo
- Conduzir o processo vagarosamente
- Inexistência de cronograma de transformação

- Negligenciar a ancoragem nas mudanças da cultura, etc.

Estando consolidadas as iniciativas, devem ser formadas as equipes de implementação que, segundo Rentes (2000), devem possuir um quadro de equipe (*team charter*) onde são indicados: missão da equipe, participantes, seus papéis na equipe, objetivos da iniciativa pela qual a equipe de implementação é responsável, relação desta equipe com a equipe de transformação, medidas de desempenho da equipe e da implementação, cronograma de implementação com ações intermediárias.

“Para aumentar a visibilidade do desenvolvimento do conjunto de iniciativas e do processo de transformação como um todo, recomenda-se a utilização de um plano de ação visível, que possa atuar como um cronograma mestre para o processo de mudança”. (RENTES, 2000, p.139).

Mais uma vez percebe-se a necessidade da comunicação no processo de mudança. É importante que os planos de melhoria sejam bem detalhados e visíveis a todos da organização para que a contribuição dos funcionários seja a maior possível. Como ressalta Kotter (1997), as estratégias não devem ficar trancadas numa sala com a equipe de orientação, é necessário comunicar de forma ampla a direção da mudança para que o maior número possível de pessoas se envolvam e busquem atingir o que foi definido na visão. Novamente os fatores críticos políticos são levados em conta.

3.8.7 Revisão dos resultados.

A revisão dos resultados do processo de mudança deve ser realizada de forma a avaliar a mudança, assim como registrar os aprendizados conseguidos no desenvolver do processo. Esta fase, assim como na fase de criação de infra-estrutura para a mudança, não ocorre pontualmente no final do processo, ocorre continuamente a partir da definição da equipes e do plano de trabalho delas. (RENTES, 2000).

A aprendizagem no decorrer do processo de implementação é extremamente importante para garantir certa “institucionalização” do processo de mudança e demonstra que o fator crítico institucionalização não foi negligenciado.

Rentes (2000) ressalta que a revisão deve ocorrer em duas direções. A primeira seria uma revisão dos processos em andamento, realizada de forma contínua no desenvolver das atividades, pela observação das implementações das melhorias e do impacto causado por elas nas métricas de desempenho. A outra seria uma revisão do próprio processo da metodologia TransMeth, identificando-se o que funcionou adequadamente e as melhorias que podem ser propostas na metodologia. (RENTES, 2000).

[...] o processo de revisão, sendo contínuo, está constantemente identificando novos disparadores de mudança, renovando o ciclo de ocorrência do TransMeth. Além disso como um processo que ajuda a corrigir o rumo da aplicação, ele está constantemente fornecendo inputs para ações corretivas nas demais etapas do processo. (RENTES, 2000, p.145)

A figura 3 ilustra os possíveis *outputs* desta etapa:

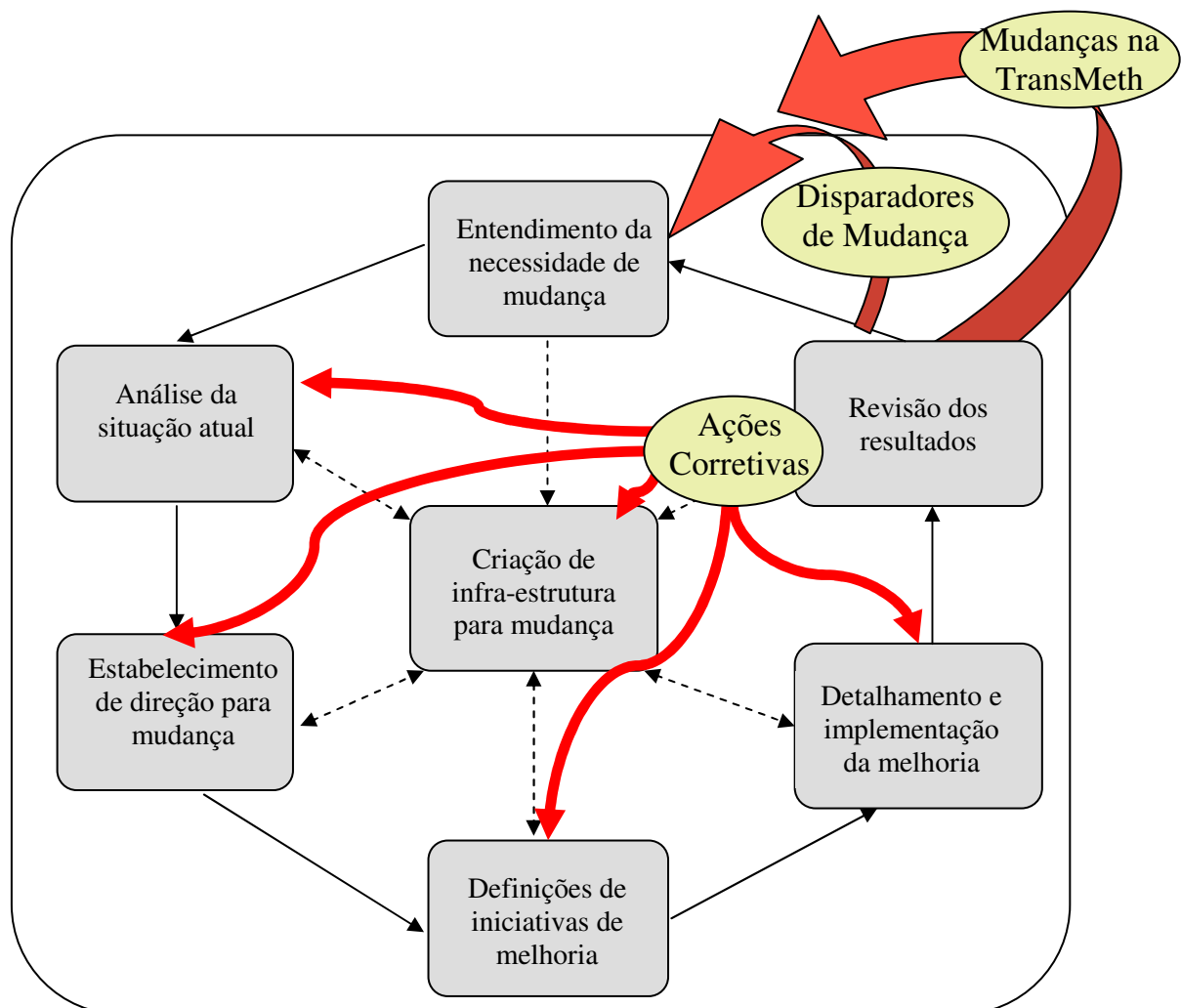


Figura 3: Possíveis outputs da etapa de Revisão dos resultados.
Fonte: RENTES (2000)

Como já foi dito neste trabalho, não se acredita que exista um modelo ideal de gestão de mudança, ou seja, um modelo que se seguido garanta a organização uma mudança perfeita e sem erros. No entanto é importante para a organização que opta por fazer uma modificação, que se tenha em mente que a gestão é importante e auxilia o processo de mudança para que ele tenha maiores chances de ser bem sucedido. Por isso, o modelo apresentado, assim como os demais modelos que existem na literatura, não é ideal, serve apenas como um meio para auxiliar a organização no seu processo de mudança, uma vez que, facilita a visão de todo o processo, bem como fornece direcionamentos para a transformação. No entanto, ao apresentar no decorrer de suas etapas uma preocupação com todos os fatores críticos de sucesso (ambientais, comportamentais, políticos, acompanhamento/suporte e institucionalização) apontados no quadro 4 e etapas bem detalhadas que podem se moldar as especificidades de cada organização, este modelo de gestão se mostra ainda mais completo e possível de sucesso em sua aplicação.

4 METODOLOGIA

No presente capítulo será exposto de forma breve o tipo de pesquisa no qual se enquadra este trabalho, bem como será feita a indicação das principais técnicas utilizadas para a coleta de dados que dão suporte a este trabalho.

Este trabalho pode ser enquadrado como uma pesquisa exploratória, que é particularmente útil quando o pesquisador dispõe de muito poucas informações sobre o fenômeno a ser estudado. Desse modo, os planos exploratórios, são orientados para a descoberta e não possuem a intenção de testar hipóteses específicas. (HAIR, JR. et.al, 2005). A pesquisa exploratória:

Ela visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são geralmente insuficientes ou inexistentes. (MATTAR, 1994, p.84).

As principais ferramentas utilizadas para o desenvolvimento deste trabalho foram a pesquisa bibliográfica, a pesquisa de campo e observação direta. A primeira se deu através de consulta à literatura sobre mudança organizacional e gestão de mudança, para maior familiaridade com o tema. Foram utilizadas obras de diferentes autores, principalmente de John P. Kotter, Cyndia Laura Bressan e Antonio Freitas Rentes. A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas que buscaram identificar como foi conduzido o processo de implementação da mudança no processo de compras da SES, principalmente no que se refere a liderança, a comunicação, a resistência, etc. Na abordagem realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas:

[...] o pesquisador fica livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta. O entrevistador pode querer fazer perguntas relacionadas que não foram previamente imaginadas e que não estavam originalmente incluídas. Essa abordagem pode resultar no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas. (HAIR, JR. et.al, 2005, p.163)

A análise do processo de implementação do fluxo de compras na SES foi, portanto baseada em entrevistas semi-estruturadas realizadas com três pessoas envolvidas na mudança, em observação direta, bem como em alguns materiais obtidos junto à secretaria e à empresa de

consultoria contratada, como planilhas, apresentações, etc., e também materiais retirados do próprio site da SES. Na escolha dos entrevistados buscou-se selecionar pessoas que estivessem envolvidas no processo de mudança de formas diferenciadas. Optou-se por selecionar um representante da consultoria que estivesse desde o início acompanhando o redesenho e dois representantes da SES; um que tem uma participação menos direta na execução da mudança, mas que compreende o processo como um todo, tendo uma visão do patrocinador e outro que por ser o gestor do processo de mudança de compras, está envolvida ativamente desde o início da mudança e possui uma maior riqueza de informações e detalhes que os demais entrevistados.

A observação direta refere-se a técnica que, a partir de uma observação espontânea, são extraídas conclusões utilizando o mínimo de controle na obtenção dos dados observados. (CUNHA, 1982, p.13). A utilização desta técnica objetivou coletar dados de cunho qualitativo para a monografia sobre o andamento da implementação do novo processo de compras, sua aceitação entre os funcionários da SES, etc. Os dados qualitativos exigem interpretação, ou seja, é necessária a opinião subjetiva do pesquisador. “Como uma opinião objetiva está envolvida, os dados qualitativos são mais difíceis de reproduzir”. (HAIR, JR. et.al, 2005, p.102). Apesar de envolver a subjetividade, a pesquisa qualitativa não se mostra menos útil, “como é orientada para descoberta, a crítica à subjetividade não é relevante. A subjetividade torna-se um ponto fraco somente quando os pesquisadores tentam generalizar conclusões com base na opinião de um único pesquisador”. (HAIR, JR. et.al, 2005, p.102).

5 MUDANÇA DO PROCESSO DE COMPRAS NA SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DE MINAS GERAIS

Não se pretende neste capítulo, estudar quais foram as alterações advindas com novo fluxo de compras na SES e suas consequências, nem valorar essas alterações analisando se foram positivas ou não, até porque ainda não existem resultados suficientes para se fazer este tipo de análise. O objetivo aqui é fazer uma reflexão acerca da forma como ocorreu a implementação da alteração no processo de compras, ou seja, analisar todo o processo de mudança do fluxo de compras na SES (etapas, envolvidos, resistência, comunicação, etc.), contrapondo-o ao que foi apresentado neste trabalho, em uma breve revisão bibliográfica, acerca de mudança organizacional, principalmente no que se refere aos fatores críticos de sucesso, não sendo objetivo, portanto, entrar nos detalhes de cada uma das modificações.

Na primeira seção será apresentado o tipo de mudança em execução na SES, na segunda seção serão apontadas as motivações para o processo de mudança, em seguida será apontada a metodologia utilizada na mudança e analisado o processo de implementação em si, na quarta, quinta, e sexta seção serão abordados respectivamente a comunicação, liderança, resistência e obstáculos ao processo de implementação, por fim, na última seção serão apontadas algumas divergências observadas entre as respostas dos entrevistados.

5.1 O tipo de mudança em análise

Antes de analisar as motivações e o processo de implementação do fluxo de compras da SES vale a pena destacar que tipo mudança está sendo analisada, pois como já foi apontado pela literatura, uma mudança incremental é mais fácil de ser implementada na organização do que uma mudança radical. Segundo Motta (2001), um dos fatores que faz com que a mudança incremental seja mais fácil, se refere à questão da resistência, muito menor neste tipo de mudança do que na mudança radical, visto que esta traz maior ameaça ao *status quo*, enquanto aquela conserva parte do *status quo*.

Segundo as classificações fornecidas pela literatura acerca de mudança, acredita-se que a alteração no processo de compras da SES seja classificada como uma mudança radical, descontínua, inovadora (essas devem ser vistas como sinônimos) visto que é de grande porte e

que afeta a SES como um todo, pois todas as unidades da SES sejam suas diretorias, assessorias, as gerências regionais de saúde (GRS), etc., realizam compras e, portanto são afetadas com a alteração deste processo. O *status quo ante* do processo de compras foi bastante modificado, atribuições foram alteradas significativamente, novos agentes foram criados, o que reforça a transformação em análise como radical.

Conforme destaca Tzortzopoulos, (2004) *apud* Costa (2006), as mudanças inovadoras são mudanças de longo prazo, alto risco e de grande porte. Como podem afetar radicalmente o jeito como as pessoas trabalham, é necessário o elevado envolvimento da alta direção. Esta definição se enquadra perfeitamente com a modificação verificada na secretaria de saúde e corrobora a idéia de que a mudança em análise trata-se de uma mudança radical. Percebe-se isto, visto que as alterações estão em andamento desde o final de 2007, o que demonstra que esta é uma mudança de longo prazo, além disso é uma mudança que possui alto risco visto que se não for bem sucedida pode afetar as áreas fins da SES e comprometer as entregas feitas à população e, por fim, enquadra-se como de grande porte pois envolve toda a secretaria.

Entendido com que tipo de mudança este estudo de caso irá trabalhar, parte-se agora para a análise das motivações da mudança no processo de compras, tendo em mente, pelo que foi dito anteriormente, que um processo que envolve uma mudança descontínua é mais árduo e necessita de mais esforços do que o que envolve uma mudança incremental.

5.2 As motivações da mudança

Nesta seção serão apresentados os motivos que levaram os dirigentes da SES a optarem pelo redesenho do processo de compras. As informações desta seção acerca da mudança no processo de compras são oriundas exclusivamente das entrevistas feitas com os envolvidos na mudança, bem com do material obtido junto a SES para análise.

A necessidade de alterar o processo de compras da SES foi identificada à partir vários entraves na execução do planejamento de 2003 a 2007 associados á área meio.

Foi identificado na execução do planejamento de 2003 até 2007 que vários dos entraves na execução de várias ações de programas como viva vida, saúde em casa e outros programas, eram da área meio. Havia vários exemplos de circunstâncias em que a compra da coisa errada ou a compra da coisa certa em períodos que não atendiam a secretaria tinham impactos negativos no acordo de resultados e nas metas

que a secretária precisaria alcançar. Desse modo, entendeu-se que o processo de compras era um dos processos que deveria ser redesenhado de forma a garantir uma execução mais eficiente de todos os outros processos, foi o impacto dele no atingimento das metas que levou a mudança. (ENTREVISTADO B)

Pelas entrevistas, ficou claro que a empresa de consultoria não foi contratada exclusivamente para auxiliar no redesenho do processo de compras. Ela já se encontrava na secretaria desde 2006 auxiliando no desenvolvimento de alguns trabalhos como a reestruturação de três unidades administrativas, e diante da necessidade percebida pelos dirigentes da SES, também foi designada para realizar o “reprojeto de processos” que incluiu não apenas o processo de compras como outros treze processos considerados críticos pelo gabinete.

Além das colocações acerca das motivações feita pelo entrevistado B, é importante destacar o posicionamento do entrevistado A.

O processo de compras é um processo da área meio, mas que impacta na área fim, desse modo, ao se identificar baixa produtividade, processo não documentado, não entendido, processo não gerenciado, falta de interface, etc., todas essas características impactam no desempenho do processo. O processo de compras não tinha um desempenho satisfatório em termos de prazo, demorava-se muito para fazer um pregão, ainda demora-se, e isso impacta diretamente na área fim. Desse modo, as unidades de atenção primária a saúde, por exemplo, são impactadas quando não têm os medicamentos entregues no prazo, assim como um município que sofre impactos diretos se não recebe os medicamentos necessários, seja porque compras não conseguiu comprar no prazo, ou porque o pregão foi deserto, ou edital foi mal feito e teve impugnação ou teve recurso. A gente tem que trabalhar o processo saia o mais redondinho possível. (ENTREVISTADO A).

Esclareceu também o entrevistado C, o que levou a SES optar pela mudança no processo de compras. Segundo ele:

A motivação principal foi otimizar e reduzir o prazo na conclusão do processo de compras, nós percebemos que tinham muitos entraves, muitas idas e vindas que poderiam ser sanadas com o redesenho, colocando responsabilidades tanto na unidade solicitante, quanto na instrução do processo, o que seria viável do jurídico, da auditoria, das unidades envolvidas para que o processo fluísse sem tantas idas e vindas desnecessárias que estavam atrasando muito o processo. Então o principal motivo foi esse, otimizar e agilizar as aquisições diminuindo o número de recursos, impugnação e de processos frustrados ou desertos por falha no nascimento do processo. (ENTREVISTADO C)

Diante do diagnóstico, viu-se a necessidade de se modificar o processo de compras para sua melhoria. Essa modificação, conforme o manual de compras disponível no site da SES, visava entre outras coisas, estabelecer o fluxo dos procedimentos internos relativos à tramitação de processos de compra na Secretaria de Estado de Saúde, definir as responsabilidades e

competências de todos os setores envolvidos da SES no nível central e Gerências Regionais de Saúde e reorganizar e normalizar os procedimentos licitatórios, promovendo a otimização do processo e com isso a redução no tempo dos mesmos.

Essa etapa em que foram pontadas as motivações da mudança no processo de compras, é bem semelhante ao primeiro estágio da metodologia TransMeth, em que são apontados os *disparadores da mudança*. No caso da SES o *disparador* para a mudança no processo de compras foi a verificação de que era este processo que estava dificultando o atingimento de metas pactuadas no acordo de resultados, na medida em que interferia diretamente na execução da área fim, para isso era necessário otimizar e reduzir o prazo na conclusão do processo de compras. Desse modo, a existência de uma ameaça ao atingimento das metas da SES, advindas de um processo de compras com falhas, foi suficientemente grande para motivar a mudança, esta foi a “*burning platform*” do caso em análise.

5.3 Metodologia utilizada e o processo de implementação da mudança.

Esta seção primeiramente irá apontar a metodologia de gestão utilizada pela secretaria para realizar a implementação da mudança no processo de compras, em seguida e na maior parte desta seção será explicado como se deu essa implementação, ou seja, será descrita cada uma das etapas realizadas desde o momento em que ficou definida que haveria a mudança, até o momento atual em que se encontra. Toda a descrição de como se deu processo de implementação se baseia nas entrevistas realizadas e na documentação obtida para o estudo junto à SES e no próprio site da instituição.

Pôde-se perceber no material estudado e na entrevista realizada com o entrevistado A, que o redesenho do processo de compras foi desenvolvido levando em conta a metodologia do PDCA. Esta metodologia consiste em quatro etapas que são *plan, do, check e action*. A primeira etapa significa planejar, nela se estabelece missão, visão, objetivos (metas), procedimentos e processos necessários para se atingir os resultados. A segunda significa fazer, ou seja, é nesta fase que são executadas as atividades identificadas na primeira etapa. A terceira fase é de verificação, nela são avaliados os desvios e os resultados obtidos verificando se foram satisfatórios de acordo com o planejamento. Por fim, tem-se a última etapa que significa agir, nela torna-se padrão os processos bem sucedidos e são geridos novos Planos de Ação a partir do que não garantiu resultado satisfatório. (PESSOA, e SILVA, 2009).

De uma forma geral, levando em conta o material obtido, o processo de implementação da mudança no fluxo de compras na SES se deu da seguinte maneira: Na primeira etapa (Plan), foram realizadas cinco atividades: o detalhamento do problema, o mapeamento da cadeia de processos, o mapeamento da situação atual do processo de compras, o reprojeto e padronização do processo de compras e, por fim, o planejamento da implantação. Na segunda etapa (Do), foi realizada a execução do plano de implantação. Na terceira e quarta etapa (Check e Action), foi feito o acompanhamento dos resultados e da implantação e realizadas ações corretivas. A figura 4 demonstra a metodologia empregada na realização do redesenho.

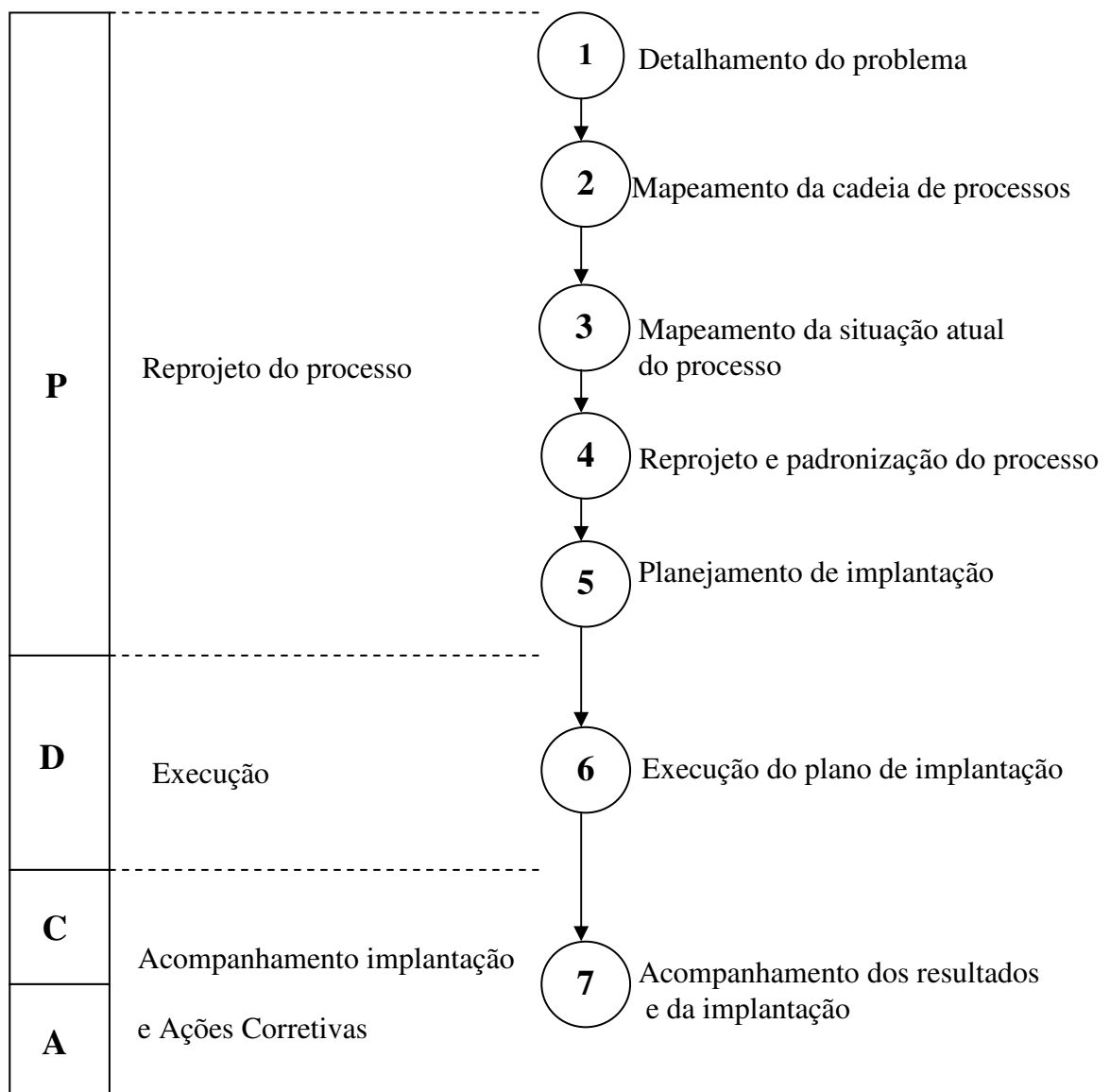


Figura 4: Metodologia do Reprojeto do processo de compras.
Fonte: SECRETARIA DE ESTADO DE SAUDE (2008)

O planejamento, no processo de compras iniciou-se com o mapeamento, após a subsecretária de inovação e logística indicar o processo de compras como um processo que impactava negativamente o atingimento de metas da SES e que possuía reclamações recorrentes e que, portanto, precisaria ser redesenhado. O mapeamento da situação atual bem como as demais etapas do processo de implementação da mudança, foram realizados pela consultoria juntamente com agentes do processo, ou seja, os representantes da SES, mais especificamente da auditoria setorial, assessoria jurídica, gerência de compras, gerência de finanças, modernização, etc. que são áreas que desempenham alguma atividade no processo de compras. O mapeamento visava levantar os problemas do processo de compras utilizado pela SES. No mapeamento foi construído diagrama de escopo e interface e o fluxo do processo utilizado, que possibilitaram o apontamento das falhas do processo e posteriormente no mapeamento foram apresentadas as oportunidades de melhoria.

Através do diagrama de escopo e interface foram identificadas as entradas do processo de compras, ou seja, quais os responsáveis pelas solicitações de compras, as principais macro etapas do processo (recebimento do pedido, operação de compras, acompanhamento dos contratos e conformidade das notas fiscais), as regulações (decretos, resoluções, normas técnica, etc.) que vão determinar o que se pode e o que não se pode mudar, os suportes para o processo (tecnologias de informação, gerência de contratos, assessoria jurídica e setorial, etc.), e os resultados, ou seja, para quem são feitas as entregas. Diante desta visão de todo o processo, a consultoria juntamente com os agentes do processo, buscou pontuar as oportunidades de melhoria.

Em seguida ao desenvolvimento do diagrama de escopo e interface, foi desenhado o fluxo de compras utilizado pela SES, para que se tivesse a visualização de todos os envolvidos no processo, bem como de todas as atividades, para que à partir destas informações fossem identificadas as falhas e as oportunidades de melhoria. “O fluxo fornece maior quantidade de detalhes do processo de compras do que o diagrama de escopo e interface, facilitando desse modo, a identificação de oportunidades de melhoria” (Entrevistado A).

Após a construção e análise do diagrama de escopo e interface e do fluxo de compras foram identificados vários problemas, dentre eles pode-se destacar:

- Demora na formalização do contrato pela Gerência de Contratos;

- Demora da assessoria jurídica nas análises de recursos administrativos e impugnação dos editais;
- A análise da minuta contrato é feita duas vezes gerando perda de tempo (uma vez a assessoria jurídica e outra pela auditoria jurídica);
- Demora na assinatura do contrato pelo secretário;
- Cadastro de especificações de produtos desatualizados no SIAD;
- Demora no cadastro e alterações de produtos e serviços no sistema SIAD pela SEPLAG;
- Demora no envio da documentação pelo fornecedor;
- Problemas de publicação junto a imprensa oficial. Perda de prazos;
- Falta de planejamento das áreas demandantes para os pedidos de compras (pedidos a curto prazo e quantidade parcelada);
- Pedidos de compras sem verificação da existência de recursos suficientes;
- Pedidos enviados com documentação pendente, atrasando e gerando retrabalho para a área de compras;
- Demora na emissão de parecer jurídico;
- Falta de espaço físico para realização do pregão (só existe uma sala com capacidade para 15 a 20 pessoas);
- Compras do mesmo objeto solicitadas por diversas áreas em prazos desconexos;
- Falta de padronização dos documentos que compõem o processo.
- Inexistência de rotina de acompanhamento dos contratos

Esta fase que antecedeu o redesenho que teve por objetivo maior mapear o processo de compras para entender no que se pretendia intervir, pode ser vista como o segundo estágio da metodologia TransMeth que busca responder o seguinte questionamento: “onde nós estamos agora?”. As duas ferramentas sugeridas por Rentes (2000) para se definir o estado atual da organização foram a análise de *input/output* do sistema organizacional e mapeamento de processos, ambas as ferramentas foram utilizada pela consultoria no processo de intervenção realizado.

Outra questão apontada neste estágio da metodologia é diagnose da situação atual onde são identificados os pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades de melhoria, para esta diagnose Rentes (2000) sugere algumas maneiras, dentre elas, novamente o mapeamento,

ferramenta esta utilizada no processo de implementação de mudança na SES para ajudar na identificação das oportunidades de melhoria.

Após a identificação das oportunidades de melhoria, que são as causas do resultado indesejado, ou seja, as causas da demora no processo de compras, foi encerrada a etapa de mapeamento. Assim que acabou o mapeamento buscou-se o dono do processo, o gestor e a subsecretária para que fossem definidas algumas premissas. Dentre estas premissas foi definida a visão, ou seja, onde se pretendia chegar com ele. Conforme consta no material interno obtido junto s SES, a visão definida é ter um processo de compras ágil, prático e objetivo, que garanta a rápida autorização e aquisição de produtos e serviços que atendam as necessidades da Secretária de Estado de Saúde de Minas Gerais. Além da visão, foram estabelecidas pela consultoria juntamente com os agentes do processo as premissas para o redesenho, dentre elas estavam a padronização do processo, a formalização das responsabilidades de cada agente do processo (controle do processo), a melhoria das interfaces com as áreas externas e o acompanhamento de contratos pela área demandante, etc. As diretrizes acima definidas foram norteadoras do redesenho de processos que vem em seguida ao mapeamento.

Após a definição das premissas houve uma reunião dos agentes do processo e da consultoria, com o gabinete, em que foi apresentado tudo que havia sido feito na fase de mapeamento para ser validado. A validação é uma maneira de informar ao gabinete o que está sendo feito e o andamento da mudança.

Conforme visto na TransMeth, após se analisar a situação atual deve ser estabelecido a direção para a mudança, para isto é essencial que se defina a visão do futuro desejado. Foi exatamente esta a sequência empreendida na SES, ou seja, com o fim do mapeamento houve a definição da visão, esta foi construída pela consultoria juntamente com os agentes do processo.

Após a definição das premissas, iniciou-se o redesenho do processo. O redesenho teve uma fase de geração de idéias para eliminar as oportunidades de melhoria, ou seja, para eliminar a causa do não atingimento de resultados e após o desenvolvimento destas idéias houve uma priorização daquelas consideradas mais importantes e a partir daí, iniciou-se o redesenho.

A geração de idéias envolveu os agentes do processo juntamente com a consultoria. Nesta fase o objetivo era que as idéias partissem em sua maioria dos próprios agentes, no entanto, poucas foram as idéias advindas dos agentes nesta fase, tendo a consultoria auxiliado, tentando estimular a equipe a propor inovações para corrigir as oportunidades de melhoria. (ENTREVISTADO A)

Dentre todas as idéias criadas nesta fase, houve uma discussão e votação entre a equipe para selecionar as principais idéias. Entre as idéias priorizadas estavam:

- Criação do manual de compras e check-list de documentos para todos os agentes envolvidos no processo;
- Criação do cronograma anual de compras, que constará no manual de compras;
- Treinamento de gestores de contratos específicos nas áreas demandantes;
- Padronização das minutas e editais aprovados pela assessoria jurídica;
- Criação de contratos padrões pré-aprovados pela Gerência de Contratos e pela Assessoria Jurídica;
- Levantar todas as resoluções que envolvem o processo de compras e divulgá-los para as áreas envolvidas no mesmo;
- Criação do Núcleo de Gestão de Consumo;
- Criação do gestor de contratos;
- Criação de rotina de acompanhamento de contratos.

Esta fase de geração de idéias pode ser vista como a etapa da TransMeth onde são definidas as iniciativas de melhoria, ou seja, para ter um processo de compras ágil, prático e objetivo, que garanta a rápida autorização e aquisição de produtos e serviços que atendam as necessidades da Secretária de Estado de Saúde de Minas Gerais, pode ser feito um cronograma anual de compra, ser criado contratos padrões, bem como minutas e editais padronizados que contribuam com a agilidade do processo de compras, etc. Segundo Rentes (2000), é nesta etapa que os participantes do processo de mudança começam a projetar, à partir da visão como desenvolver ações para alcançar a situação futura desejada.

Após a geração de idéias foi realizado a reconstrução do diagrama de escopo e interface e também do fluxo de compras da SES. Com a reconstrução foram realizadas várias inovações, com destaque para a criação de dois novos agentes; o gestor de contratos que surge para acompanhar a compra da sua área e o núcleo de gestão de consumo (NGC) que inicialmente surge com a função de auxiliar o gestor. O NGC hoje, possui status de assessoria, por isso não

existe mais o NGC e sim a AGC. As idéias oriundas da fase de geração auxiliaram tanto no redesenho do fluxo e do diagrama de escopo e interface, como viraram ações do plano de ação.

“O plano de ação utilizado foi bem simples, contemplou: o que fazer, como fazer, o responsável e o termino da ação” (ENTREVISTADO A). As ações do plano foram oriundas das idéias geradas e das oportunidades de melhoria e visavam eliminar a causa do não atingimento do resultado.

O plano de ação é uma especificação de como será implementada a mudança e é sugerido na etapa de “detalhamento e implementação da melhoria” da metodologia TransMeth. Ele funciona como um cronograma mestre para o processo de mudança e foi uma das ferramentas utilizadas na SES.

Ao se analisar plano de ação utilizado neste processo que se encontra em anexo a este trabalho, pode-se perceber que ele, como um todo se enquadra em uma das etapas da TransMeth, como apontado anteriormente. No entanto analisando-se cada uma das atividades desde plano, percebe-se que há ações que individualmente, também se enquadram na etapa central da TransMeth que é a “criação de infra-estrutura para mudança.

Treinar a equipe envolvida com produtos de importação nas normas do Departamento de Operações de Comércio Exterior (DECEX), treinar os gestores de contrato nos novos padrões de compras, treinar os colaboradores do NGC e da gerência de compras nos novos padrões de compras e divulgar os novos padrões de compras aos Superintendentes, Gerentes e Coordenadores da SES por meio de seminário, são atividades do plano que demonstram uma forma de se obter infra-estrutura para a mudança. Cada uma destas atividades se encaixa na etapa central da TransMeth, que se comunica com todas as outras, conforme se observa na figura 2. Conforme Rentes (2000) neste estágio se destaca o desenvolvimento de programa de treinamento para equipe. No caso da SES, todos os treinamentos visavam capacitar agentes que estariam envolvidos em atividades do novo processo de compras, sendo, portanto uma forma de suporte para que este fosse bem sucedido.

Incluir na internet as orientações sobre o processo de compras é mais uma atividade que se encaixa na etapa central da TransMeth, pois ao orientar as pessoas acerca do novo processo

que se pretende implementar, o que se está buscando é fornecer a elas informações que as possibilitem entender o processo e fazer com que ele funcione, ou seja, com que a mudança se efetive. Fornecer acesso aos Módulos Contratos e Compras à equipe do NGC é também uma forma de criar infra-estrutura para a mudança. Como a equipe do núcleo é nova e foi criada com o redesenho de processo de compras, para que ela desempenhe suas funções e contribua com a mudança no processo de compras, é necessário que seja dado condições para que ela desempenhe seu trabalho. Promover alinhamento entre as equipes da área de finanças e compras no SIAD e SIAF também é mais uma atividade do plano de ação que responde o questionamento da TransMeth, “como suportar a mudança?”. Como a alteração do processo de compras busca fazer com que as áreas trabalhem de forma interfuncional para que a visão estabelecida seja alcançada, promover o alinhamento entre as equipes é de extrema importância para suportar a mudança, é uma forma de se obter infra-estrutura.

Retomando a implementação da mudança no processo de compras da SES, como base nas entrevistas e na documentação coletada, o que ocorreu após o redesenho do diagrama e do fluxo, bem como a construção do plano de ação, foi uma reunião com o gabinete para que fosse validado o que havia sido feito, e para dar conhecimento ao secretário e a subsecretária de logística e inovação do que estava sendo realizado e do andamento do processo de mudança. Nesta reunião coube ao gestor do processo de compras apresentar todo o trabalho feito no redesenho ao gabinete.

Após a validação do novo fluxo de compras e ainda na etapa de planejamento, foi preparado o acompanhamento. Nesta fase trabalhou-se quais indicadores iriam ser acompanhados, quais seriam suas metas, buscando fazer uma meta factível. Os indicadores possibilitam o acompanhamento do processo, ou seja, a verificação se o processo está caminhando da forma planejada. “Define-se o mapa de indicadores da seguinte forma: os indicadores do processo, a meta do indicador (objetivo gerencial, valor e prazo), a fórmula de cálculo, a periodicidade que o indicador vai ser calculado, onde ele será coletado e o responsável pela coleta” (ENTREVISTADO A).

Por fim foram definidos os procedimentos operacionais padrões (POP`s). Conforme entrevistado A:

No fluxo eu tenho algumas atividades críticas, ou seja, algumas atividades que tem alto impacto nos resultados, que demandam muito tempo, são complexas, tem alto custo e, portanto, precisam de um padrão para garantir que serão feitas sempre da mesma maneira, para garantir que se houver troca de pessoal mantenha-se a realização daquela atividade do jeito ideal para se atingir o resultado esperado que sempre é a meta. Depois se define quem vai ser treinado.

Dentre os procedimentos padrões criados estavam o POP 1: Identificação da necessidade de compra; POP 2: Liberação de pedidos fora do planejamento anual de consumo; POP 3: Liberação de itens do estoque; POP 4: Acompanhar a entrega do bem/serviço; POP 5: Elaboração do Pedido de Compras. Estes padrões foram a última atividade realizada na fase de planejamento do processo de mudança.

Após o planejamento iniciou-se a execução do plano e o acompanhamento. Conforme os slides de apresentação da consultoria acerca do “reprojeto de processo”, na execução, segunda fase do PDCA, estava previsto que seria realizado um trabalho de treinamento com as pessoas que desenvolveriam atividades do plano de ação, para em seguida iniciar a execução do trabalho e posteriormente seria feita a coleta de dados. No entanto, o entrevistado A esclareceu que estas três atividades, foram embutidas no plano de ação, que como já foi mostrado, contemplou treinamento e coleta de dados que foram sendo realizados paulatinamente na medida em o plano de ação estava sendo executado. Desse modo, no caso do redesenho do processos de compras da SES, não houve um treinamento precedente ao plano de ação, o treinamento de alguns agentes estava incorporado ao plano e seria desenvolvido no decorrer do processo de implementação.

Com o a execução do plano iniciou-se conjuntamente o acompanhamento. O acompanhamento é feito com a coleta regular de dados onde se verifica o andamento das metas. Este andamento é passado pelo gestor do processo à sua equipe através da gestão à vista. “Um dos instrumentos que saíram do redesenho é a gestão à vista. Depois que a gente já tem os indicadores e começa a medir a gente coloca eles na gestão à vista, tanto os indicadores do plano de ação como os indicadores de resultado. Pela gestão à vista os funcionários são envolvidos.” (ENTREVISTADO A). Gestão à vista pode ser entendida como a exibição aos colaboradores da empresa, de modo claro, simples e fácil assimilação, em painéis e locais de fácil visualização, dos resultados relacionados com as metas estabelecidas para a área, buscando envolvimento e participação. (LIMA, 2008).

Na fase de acompanhamento, além de se implantar a gestão à vista, foi definido com os agentes do processo uma rotina de acompanhamento marcada por reuniões quinzenais e uma reunião mensal para atualizar o plano de ação e os indicadores. Segundo o entrevistado A:

Quando é verificado que os indicadores estão vermelhos, realiza-se um relatório para indicar o porque do desvio da meta. Neste relatório é feito a identificação do problema que é o desvio entre a meta e o realizado, esta diferença é o problema, é o resultado indesejado que foi identificado. Com o resultado indesejado é necessário fazer uma análise de fenômeno, volta-se a planejar, aqui é feito um PDCA dentro de um grande PDCA. Na análise de fenômeno busca-se entender onde está ocorrendo o problema, em qual etapa do processo ele aparece e após a identificação deve-se partir para uma análise de processo, ou seja, porque o problema está acontecendo, quais são seus motivos e então se busca resolve-lo com uma nova ação do plano que visa acabar com o problema identificado, é por esse motivo que o plano é modificado no decorrer do processo. Desse modo, na fase de acompanhamento, a medida que são encontrados problemas busca-se identificar em que parte do processo eles estão ocorrendo, suas causas e então são feitas correções para trata-las e eliminá-las.

Ainda ao falar das correções o entrevistado A esclareceu que:

Não se conseguiu ainda, de fato vincular as ações, as mudanças nos setores aos desvios do resultado. Esse é um movimento de formiguinha que acredito vai demorar um ano, dois anos. O pessoal precisa começar absorver e começar agir focado no resultado. Olhei o resultado o resultado não foi bom vamos trabalhar para resolver. A gente aqui ainda trabalha muito no seguinte sentido: não está funcionando assim vamos ver como pode ser feito, vamos fazer de outra forma, mas não vinculou isso ao resultado esperado. Foi alterado mais não necessariamente é porque identificou que estava tendo um desvio no resultado que a área principal era lá. Vai muito por extinto, muito porque o sistema de medição não está totalmente implementado, tem uma dificuldade enorme na SES de gerir o processo por falta de empenho dos gestores, por não conhecerem, não entenderem a importância. É uma mudança cultural trabalhar a gestão. O ritmo aqui é mais devagar, é mais complexo, envolve muita gente, é mais burocrático, tudo isso atrasa o processo.

Pelas passagens acima percebe-se que as fases de acompanhamento e correções estão interligadas e acontecem quase que conjuntamente. No entanto, apesar de estarem previstos estes mecanismos para correções no decorrer da implementação e das ações corretivas, o que se percebe no processo em questão é que nem sempre se segue tais mecanismos. Uma das hipóteses para isso é que o setor público, em regra, não possui uma cultura voltada para a gestão de mudança, o que precisa ser trabalhado pelos dirigentes para evitar falhas nos processos de intervenção, pois como foi destacado pela literatura, é preciso que as organizações se adequem as novas realidades e exigências e promovam mudanças, no entanto não basta apenas isso, é preciso que estas mudanças venham acompanhadas da gestão para que suas chances de sucesso sejam maiores. No entanto esta hipótese de que o setor público

não possui uma cultura para gestão, deve ser objeto de futuros trabalhos que analisem mais atentamente o assunto.

Visando formalizar as alterações advindas do redesenho foram publicadas quatro resoluções também disponibilizadas no site da SES. A resolução SES n°1566 de 03 de setembro de 2008, a resolução SES n°1567 de 03 de setembro de 2008, a resolução SES n°1675 de 27 de novembro de 2008 e a resolução n°1676 de 27 de novembro de 2008. Todas as resoluções em linha gerais visam formalizar as modificações oriundas da mudança no processo de compras, redefinindo as funções de cada uma das áreas, bem como estabelecendo a função do gestor de contratos e do núcleo de gestão de consumo, que foram agentes novos que surgiram com a mudança.

Levando em conta apenas o material obtido para a análise da implementação do processo de compras, presume-se que o processo de implementação da mudança na SES, em tese estaria finalizado com a fase de acompanhamento e correções, estando o plano de ação executado e, portanto as modificações no processo prevista pelo redesenho efetivamente implementadas, visto que o material trata do mapeamento, redesenho, acompanhamento e correções. No entanto, o caso estudado teve uma especificidade. Iniciado o mapeamento no final de 2007, o redesenho e a padronização iniciados em meados de 2008, sendo o redesenho validado e tendo sua execução iniciada em agosto de 2008 e o acompanhamento e as correções de agosto de 2008 em diante, surgiu em novembro de 2008 uma situação que alterou o andamento do processo. Em novembro de 2008, a SES foi informada pela SEPLAG que os processos de compras do estado, à partir de janeiro de 2009 seriam realizados através do portal de compras, um sistema de tecnologia de informação diferente do qual havia sido embasado o redesenho que era o sistema integrado de materiais e serviços (SIAD). Com isso o redesenho que estava pronto e havia sido validado em agosto de 2008 teria que sofrer adaptações, uma vez que a interface de SIAD passaria para o portal de compras. Com isso a execução do plano de ação que estava em andamento e visava dar condições para implantação definitiva do redesenho também teve que ser alterada.

O Decreto n° 43.699/2003 define o SIAD como:

(...) o sistema informatizado, disponibilizado na Rede Mundial de Computadores (Internet) composto por módulos específicos e integrados, que visa, especialmente, a padronizar e controlar os procedimentos de contratação relativos a bens e serviços,

assim como a gestão de bens contratados pelo Estado. (MINAS GERAIS, 2003, art. Ia, §2º).

Segundo informações do próprio site do governo:

Como resultado da experiência obtida nos últimos anos e representando mais um passo no aprimoramento da área de suprimentos, estratégica para o Governo, Minas Gerais ganhará uma evolução de diversos módulos do SIAD a serem disponibilizados em um novo Portal de Compras em janeiro de 2009, oferecendo aos gestores públicos uma ferramenta de trabalho mais completa e moderna, e à sociedade mais informações sobre os processos de compras realizados pelo Estado. Serão disponibilizados em nova versão os módulos: Catálogo de Materiais e Serviços (consultas), Compras, Pregão, Cotação Eletrônica de Preços, Contratos e Especificações de Execução de Despesa (novo módulo). A construção de nova versão para os principais módulos relacionados a compras do SIAD foi motivada pela necessidade de um sistema com identidade única, no qual o usuário possa acompanhar de forma mais eficiente a aquisição de um bem ou serviço desde o momento de sua solicitação até seu recebimento, com novos recursos e funcionalidades. Um dos principais objetivos do novo Portal de Compras é permitir o acesso público a todas as contratações de suprimentos do Estado em um único sítio, aumentando ainda mais a transparência dos processos licitatórios estaduais. Todo o processo de aquisições passará a ser executado e gerenciado em ambiente web, com todas as facilidades de uso da Internet, utilizando apenas um navegador padrão, com um ganho considerável de usabilidade em relação aos sistemas atuais, o que significa maior facilidade de aprendizado e retenção, além de redução na quantidade de erros. (PORTAL DE COMPRAS MG, 25/03/2009)

As passagens acima esclarecem de forma breve o que é o SIAD e o portal de compras que passou a funcionar em janeiro de 2009 e interferiu diretamente na implementação da mudança pelo qual passava o processo de compras de SES, fazendo com que no meio de uma mudança maior que era o redesenho do processo de compras viessem a ser realizadas novas modificações.

O entrevistado B, ao ser questionado sobre o portal de compras que fez com que a implementação da mudança que já estava na fase de execução e acompanhamento fosse readaptada, esclareceu que:

O portal de compras não foi impeditivo a implementação do redesenho o que a gente teve que alterar foi a interface do redesenho com o SIAD e adaptar para a interface com portal de compras. No SIAD anteriormente se fazia um pedido de compras, mandava para a gerência de compras, agora no portal você faz uma solicitação e depois isso vira um pedido, então no nosso redesenho não tinha duas etapas, tinha uma etapa só, a gente teve que criar essa etapa nova no raciocínio do redesenho. Foi basicamente adaptar o redesenho para o portal.

Ao se analisar a figura 4 da metodologia de gestão de mudança escolhida neste trabalho, a TransMeth, percebe-se que as correções e adaptações no decorrer da implementação de uma

transformação deve ser prevista e realizada quando não se está alcançando os resultados esperados, mas, no caso da SES, as adaptações e alterações realizadas não foram advindas por não se estar alcançando o que se pretendia, mas foram uma imposição. Todas as secretarias teriam que passar a utilizar o portal de compras em seu processo, como no caso da SES a mudança maior que estava em execução era implementação do redesenho do processo de compras e este não havia sido construído com interface para o portal, teria de ser readaptado, mas como foi dito, não porque o redesenho em implementação não estava caminhando bem, mais sim por uma obrigação.

Pelo que foi apontado acima, foram realizadas algumas adaptações ao fluxo de compras em decorrência do portal de compras, no entanto, devido a ausência de material para estudo após o portal, se conclui que acerca destas alterações não há nada sistematizado. Todo material obtido para o trabalho foi o que estava formalizado e disponibilizado no site da SES ou na própria rede interna da secretaria. Este material contém informações que vão desde a fase de mapeamento até o redesenho, bem como as fases iniciais de acompanhamento e correções, sem levar em conta as modificações oriundas do portal de compras. Desse modo, os fluxos construídos do processo e disponíveis são apenas dois. Um fluxo da situação em que se encontrava a SES antes do redesenho e outro fluxo redesenhado que começou a ser implementado e estaria sendo utilizado se não fosse o surgimento do portal de compras. Não há hoje na secretaria um fluxo formalizado que contenha as adaptações feitas em função do portal, apesar de elas estarem em uso. Esta falta de sistematização demonstra uma falha no processo de mudança e pode ser apontado como um dificultador do trabalho em questão, pois as informações sobre o processo de compras após o portal de compras foram obtidas apenas com os envolvidos, havendo muitas vezes divergências de informações entre uma pessoa e outra.

Ao ser questionado sobre o fluxo de compras que está disponível no site da SES o entrevistado A fez a seguinte colocação:

O fluxo que está no site deveria ser o que á seguido, só que ainda houveram algumas modificações com o surgimento do portal. A gente tinha redesenhado e não havia perspectiva nenhuma do surgimento do portal, então o processo foi mapeado, redesenhado, começou-se a implementar diversas coisas e depois veio o portal. O portal entrou e modificou algumas coisas, mas não modificou completamente o fluxo. Hoje o que a gente vê é o seguinte, o pessoal não espera o processo ser implementado de fato para mudar, estão sempre tentando mudar, por isso pode haver algumas divergências entre o fluxo que está na rede e o que é utilizado realmente. O

processo de compras realmente teve algumas atividades que foram alteradas, realmente não é o correto, não é o ideal.

No entanto, apesar do entrevistado A dizer que não havia nenhuma perspectiva de surgimento do portal quando se iniciou a implementação da mudança no processo de compras, o entrevistado B, falou que desde o início de 2007 já se sabia que haveria o portal de compras, no entanto não se sabia como ele iria funcionar. Segundo ele “só não tinha como fazer o redesenho com base no portal porque nem quem estava desenvolvendo o portal sabia como ele ia ser.”. A divergência entre as respostas do entrevistado A e B demonstra uma negligência de informações entre os agentes do processo na SES e a consultoria contratada para auxiliá-lo e é uma das barreiras que segundo Rentes (2000) precisa ser evitada para que a mudança seja bem sucedida.

Já, o entrevistado B ao ser questionado da falta de formalização do fluxo adaptado ao portal e que hoje é o que se está sendo utilizado na SES respondeu “o fluxo está formalizado. Existe um manual e um fluxo divulgado na internet. [...] Se não é o fluxo adaptado que está no site, isto é um erro”. Mas após abrir o site, percebeu que realmente o fluxo, bem como o manual de compras disponíveis, ainda não estavam readaptados a nova realidade da SES. Ao visualizar o fluxo na internet o entrevistado B fez a seguinte colocação “o fluxo está errado, isso é um erro, esse fluxo é o que foi redesenhado em agosto do ano passado.”.

Após perceber que o fluxo da rede não era o adaptado, o entrevistado B entrou em contato com a modernização e fez o seguinte esclarecimento acerca da situação:

Na verdade a gente divulgou em outubro do ano passado esse manual e esse fluxo ainda no processo SIAD, em novembro foram feitos os treinamentos com o portal e à partir de dezembro e janeiro eles começaram a fazer as mudanças tanto nos POP's quanto no fluxo. No entanto, no final de março a subsecretária alterou o processo de novo, essa alteração foi tirar as atribuições da AGC e passar para Compras. Desse modo, quando a modernização ia validar o processo novo no final de fevereiro e início de março, a subsecretária fez a outra alteração, então optaram por parar tudo e esperar o gestor do processo fazer as alterações no processo e nos POP's e depois fazer uma divulgação só ao invés de divulgar uma coisa que já estaria desatualizada.

Ao ser questionado sobre o fluxo de compras que está no site da SES, o entrevistado C esclareceu que:

O fluxo que está no site é o antigo, porque nós ainda não validamos o novo. O que acontece: nós esperamos a implementação do novo portal para a gente poder

verificar onde estão os entraves e o que vai ser alterado, por isso vai ter a reunião agora dia 15/05/2009, onde a gente vai estar fazendo as adaptações para ver se está correto e trocar o fluxo que está no sistema. Porque se você troca muito cai no descrédito. Então era preferível a gente deixar o que estava lá, fazer a adaptação, acompanhar para ver se está funcionando ou não, como estamos fazendo, para posteriormente fazer os ajustes e então modificar o fluxo no sistema.

Novamente percebe-se uma divergência entre as colocações dos entrevistados. Isso está relacionado com a complexidade da mudança em análise e com a posição que os entrevistado ocupam no processo e que, portanto gera visões diferenciadas acerca do processo quando a comunicação não flui de forma clara entre os agentes.

Apesar do esclarecimento do entrevistado B e C, a falha na divulgação do fluxo não pode ser ignorada. A existência no site da secretaria de saúde de informações sobre como ocorre o processo de compras distintas da realidade, pode trazer grande confusão aos usuários. No Manual de compras e Gestão de consumo disponível no site da SES, o fluxo disponível, não faz referência ao portal de compras e sim ao SIAD, assim neste fluxo os pedidos devem ser realizados no SIAD, o que não é a realidade da SES, uma vez que todos os pedidos, atualmente, são realizados no portal de compras e antes do pedido há uma solicitação, etapa esta não verificada no fluxo disponível. Este é um problema que se pôde observar no processo de mudança e que não cabe justificativa, pois mesmo que o fluxo em questão tenha sido utilizado no início da mudança, como sofreu modificações, deveria ter sido retirado do canal formal de comunicação da organização para não ser fruto de futuros erros, devendo ter sido substituído pelo fluxo utilizado desde janeiro de 2009 quando passou a ser utilizado o portal de compras para a realização dos pedidos.

Após uma conversa informal com um dos agentes do processo de compras responsável pela Assessoria de Gestão de Consumo (AGC), ele informou que em novembro foram realizados treinamentos pela SEPLAG para ensinar como seria o funcionamento do portal. Participaram desse treinamento alguns membros da SES que estavam envolvidos no processo de compras. Quando foi finalizado o treinamento no final de novembro, passou-se a entender como seria o funcionamento do portal e à partir daí havia apenas um mês para que fossem feitas as adaptações ao fluxo, ou seja, os agentes do processo tinham o mês de dezembro para incorporar ao fluxo redesenhado a interface do portal. Como o período era curto foram pensadas as adaptações, foi feito treinamento com os gestores de contrato ainda em dezembro apresentando o portal de compras associado a nova realidade do processo de compras da SES,

no entanto, o fluxo adaptado não foi formalizado e divulgado na internet. As pessoas tinham em mente como funcionava o processo, mas não havia um fluxo sistematizado de todo o processo de compras que pudesse ser visto por qualquer um que quisesse entender o processo.

As modificações no fluxo não pararam naquelas oriundas da necessidade de adaptar ao portal de compras. Como já foi apontado pelo entrevistado B na passagem acima, a subsecretária de inovação e logística em março realizou nova modificação no fluxo de compras em decorrência de diversas reclamações que estavam vindo das áreas fins, nesta modificação, o que foi realizado foi uma troca de atribuições entre a AGC e a Gerência de compras. A Assessoria de Gestão de Consumo que era responsável por auxiliar a unidade solicitante no preenchimento do Termo de Referência e dos documentos necessários a instrução inicial do pedido de compras, perdeu essa função que passou a ser da Gerência de Compras.

Ao ser questionado da mudança de funções realizada entre AGC e Gerência de compras o entrevistado A esclareceu que:

Na verdade isso não deveria ter sido mudado de uma hora para outra, com uma análise superficial, eu até vejo que a mudança não foi negativa não, mas deveria ter sido pensada antes e fazer uma reunião com todas as áreas mostrando o novo fluxo, como seria o processo. Esta mudança não foi conduzida seguindo a metodologia, eu, por exemplo, fiquei sabendo disto muito depois, na reunião com o secretário em que a gente viu que havia uma divergência entre o fluxo desenhado por compras e o fluxo desenhado pela AGC. Então havia ainda, entre as duas áreas executantes, que executariam aquela tarefa, uma falta de consenso de quem faria o que. Se não tinha consenso nem para área interna muito menos para área externa. Essa mudança aconteceu sem planejamento nenhum.

A passagem acima demonstra um problema existente na implementação da mudança. A alteração feita no processo que estava em andamento foi feita sem qualquer planejamento tendo a maior possibilidade de não dar certo e não levou em conta a metodologia que estava sendo utilizada. Segundo Kotter (2005), muitas vezes, o que gera resultados negativos ao processo de mudança é o fato de que mesmo adotando um modelo de gestão, as empresas acabam pulando alguma etapa do método, o que foi verificado na SES. Uma das questões que pode estar relacionada a estas alterações realizadas sem levar em conta a metodologia inserida pela consultoria no processo, é a ausência de uma cultura de gestão de mudança pelos agentes do processo. No entanto, como já foi dito esta é apenas uma hipótese, construída levando em conta a observação e as entrevistas realizadas, merecendo ser testada em trabalhos futuros. Embora não se possa neste estudo afirmar a ausência de uma cultura por gestão, pôde-se

constar que realmente o modelo inserido pela consultoria para a mudança no processo de compras da SES, não foi seguido plenamente. Isto deve ser pensado pelos dirigentes, pois contratar uma consultoria que traga um modelo de gestão aos envolvidos sem que eles tenham a sua exata compreensão, pode fazer com que ele não seja plenamente utilizado pelos agentes mostrando-se ineficaz e apenas um gasto adicional ao estado.

Após as últimas alterações feitas no redesenho do processo de compras e ainda não formalizadas não foram realizadas mais correções, o acompanhamento do redesenho continua sendo realizado, no entanto de acordo com o entrevistado B, o redesenho só conseguirá atingir os objetivos almejados com a mudança, objetivos estes que se resumem na visão formulada no planejamento, quando o planejamento de consumo estiver concluído. Segundo ele:

Existiam mais expectativas em relação ao redesenho e o impacto dele na secretaria do que o redesenho tinha condições de atender, então foi-se pensado e criado um programa de gestão de consumo que atendesse e implementasse não só o redesenho mas também que gerasse outras alterações em outras parte da secretaria que tinham impacto no redesenho do processo de compras. Para abarcar toda essa mudança que era assessoria ao redesenho do processo de compras, que tinha impacto positivo, mas não foi foco do redesenho, foi criado o programa gestão de consumo, com objetivo de dar apoio não só ao redesenho mais de agregar mais resultado ao redesenho. Nesta mesma época foi contratado a consultoria do INDG para desenvolver o planejamento de gestão de consumo que era uma das prerrogativas para que o redesenho fosse bem sucedido, não adiantava implementar um redesenho de forma bem sucedida se a secretaria não soubesse o que ela tinha que comprar, para isso era necessário um planejamento de consumo. Paulatino a mudança do processo de compras foi identificado a necessidade de várias outras mudanças menores que fossem acessórias ao redesenho do processo de compras, começou-se a fazer isto de forma paralela, de forma que em agosto de 2008, implementou-se o processo redesenhado com o programa de gestão de consumo. Tinha-se claro o que resultado que se queria, mas não sabia o tanto de esforço que tinha que fazer para esse resultado. No início achou que o redesenho do processo de compras era suficiente.

Conforme se percebe da colocação feita pelo entrevistado B, o redesenho do processo de compras, com as alterações pensadas inicialmente bem como as ações do plano, não seriam suficientes para alcançar a visão que havia sido planejada, ou seja, para alcançar um processo de compras ágil, prático e objetivo que atendesse a SES. No decorrer da implementação da mudança, foi-se percebendo que apenas implementar o redesenho alterando algumas atribuições, e estabelecendo padrões, não seria suficiente, por isso, no decorrer do processo foram sendo pensadas outras mudanças paulatinas a mudança maior que era o redesenho para que esta fosse realmente efetiva. Estas mudanças paulatinas a mudança maior, pensadas porque a mudança maior não está tendo os resultados almejados, são os novos *disparadores de mudança* previstas no último estágio da TransMeth.

Segundo Rentes (2000) o processo de revisão, sendo contínuo, está constantemente identificando novos disparadores de mudança, renovando o ciclo de ocorrência do TransMeth. Foi exatamente o que aconteceu na SES, ao se acompanhar o redesenho viu-se a necessidade de novas mudanças que dessem suporte ao redesenho, dentre elas surgiu a necessidade, por exemplo, de um planejamento de consumo. Assim, revendo o que havia sido pensado surgiram novos *disparadores de mudança* para dar apoio a mudança que já estava em andamento e que levaram ao surgimento do planejamento de consumo, não existente na SES. Mas como a necessidade do planejamento foi visto algum tempo depois que já havia sido iniciado o redesenho e ainda não ficou pronto, ainda é necessário que esta correção pensada se efetive para que a mudança maior, o redesenho, alcance os resultados pretendidos pela SES e, desse modo seja considerada concluída e bem sucedida.

A análise da implementação do processo de compras, pelo que foi apresentado, envolveu diversas etapas, e como foi pontuado paulatinamente no decorrer da descrição da implementação, pode-se observar que todas as etapas da TransMeth, metodologia de gestão de mudança adotada neste trabalho, puderam ser observadas de maneira geral no processo desenvolvido na SES, o que demonstra que esta implementação ocorreu de forma sistematizada e poderia ter sido gerida perfeitamente pelo modelo sugerido neste trabalho, até porque ele é mais explicativo que o modelo do PDCA e poderia ser melhor entendido e melhor aceito pelos agentes de mudança. No entanto, em cada uma das etapas da TransMeth, o que se percebe é uma atenção com a comunicação e liderança, questões estas que serão analisadas em seguida, bem como a resistência e os obstáculos encontrados.

5.4 Comunicação

Como foi levantado no referencial teórico utilizado, a comunicação é um dos fatores de grande importância em um processo de mudança, ele foi destacado pela maioria dos autores como um dos fatores críticos de sucesso e é apontado e reforçado em cada uma das etapas da TransMeth, desse modo, não se pode negligenciar o processo de comunicação da implementação da mudança na SES. Primeiramente será apresentado o que foi dito pelos entrevistados sobre a comunicação e em seguida, levando em conta a descrição da implementação, feita na seção anterior, serão retomados alguns momentos específicos para que sejam feitos alguns comentários sobre a comunicação no desenrolar da mudança levando em conta a TransMeth.

O entrevistado B fez a seguinte colocação acerca da comunicação: “A comunicação dos motivos de mudança do processo foi passada para as pessoas interessadas, para os envolvidos no processo de compras.”.

O entrevistado A explicou como se deu a comunicação no decorrer da implementação. Segundo ele:

Os primeiros envolvidos na comunicação são os que agem diretamente e concebem o processo. São aqueles que a consultoria tinha que convencer da importância do processo, ou seja, os agentes do processo, o próprio gabinete e o gestor. Estes foram comunicados através de reuniões de acompanhamento quinzenais, nestas reuniões você tem o gestor e as pessoas que estão fazendo as atividades do plano e uma reunião mensal, nesta você tem o gestor, as pessoas envolvidas no plano de ação e o gabinete também. No entanto o papel de comunicar a equipe é do gestor, ele tem que envolver a equipe naquela meta, um dos instrumentos que saiu do redesenho é o gestão à vista. Depois que já se tem os indicadores e começa-se a medir, a gente coloca no gestão à vista, tanto os indicadores do plano de ação quanto os indicadores de resultados e pelo gestão à vista eles são envolvidos. No caso de compras além destas formas de comunicação, ainda tiveram reuniões gerais com toda a equipe de compras para apresentar o fluxo, o planejamento de consumo e a competência de cada um.

O entrevistado C também fez alguns esclarecimentos acerca da comunicação:

Nós comunicamos todas as unidades da SES que estaríamos fazendo o redesenho do processo de compras e que todas as unidades envolvidas no processo seriam entrevistadas e participariam a medida que fosse necessária a participação e o envolvimento dela. A consultoria começou com entrevista nas partes envolvidas, fizemos o desenho do fluxo antigo e a proposição do novo fluxo e diversas reuniões onde nós fomos melhorando, produzindo check-list, produzindo termos que iriam compor o processo e a definição do que cada unidade iria fazer.

Ainda conforme o entrevistado C:

Nosso foco foi exatamente nas pessoas que trabalham com o sistema, porque? Nós percebemos que se você chamar um gerente que só demanda ou uma pessoa que faz outra atividade dentro do setor ele não vai se interessar porque ele não conhece o sistema. Então o que nós fizemos: pegamos todos os gerentes mais as pessoas que operam o sistema para ele saber onde que eu entro e como eu entro. Divulgamos sim, mas a participação maciça foi dos envolvidos no sistema.

Levando em conta a passagens acima dos entrevistados A, B e C, percebe-se que a comunicação se centrou em alguns funcionários da SES que tinham participação no processo, ou seja, não houve uma comunicação efetiva a todos os funcionários, apesar de ser a comunicação ampla e difundida a todos, destacada por vários autores como essencial para um

processo de melhoria e também por Rentes (2000) em praticamente todos os estágios da TranMeth. Conforme destaca Scheider e Beatty (1994) *apud* Rentes (2000), um dos fatores de sucesso de uma transformação é a existência de um forte motivo efetivamente comunicado.

Numa primeira observação, ao analisar o que é apontado pela literatura sobre a comunicação em um processo de mudança e pela passagem dos entrevistados, pode-se concluir que o processo de comunicação na SES se mostrou falho, no entanto tal conclusão se mostra precipitada. Não se pode aplicar literalmente a todos os casos, tudo o que é apontado pela literatura. É verdade que na metodologia adotada, o destaque para uma comunicação ampla que atinja todos os membros da organização é defendida, no entanto, não pode-se esquecer que este é apenas um modelo que muitas vezes precisa ser adaptado ao caso concreto. A comunicação em uma mudança no processo de compras da SES não pode ser vista da mesma forma que uma comunicação em uma empresa familiar. A primeira possui grandes dimensões e um número de funcionários que torna inviável a comunicação abrangente e até ineficiente o processo, diferente do segundo caso, em que a comunicação a todos acerca da mudança contribui para maior eficiência do processo, pois poucos agentes, todos envolvidos e bem informados sobre a mudança, só tendem a contribuir para a maximização do processo.

Pelo que se percebe, a comunicação na mudança do processo de compras envolveu efetivamente aqueles que estavam participando do processo, e que apesar de não ter sido abrangente como aconselha a maior parte da literatura, esta comunicação se mostrou adequada, uma vez que, as dimensões da SES desaconselham uma comunicação a todos os funcionários, pois isso pode interferir no andamento da mudança.

A comunicação do andamento do processo de mudança àqueles que estão envolvidos também é extremamente importante, é necessário que sejam demonstrados ganhos de curto prazo, segundo Kotter (1997) para que não haja desânimo e que as pessoas continuem motivadas e acreditando que a mudança será bem sucedida. Segundo apresentação realizada pela consultoria de 03/09/2008, ainda no ano passado, foram verificadas reduções no tempo de alguns processos de compras, o tempo médio do processo de compras por cotação eletrônica, por exemplo, que tinha como meta 10 dias estava atingindo sua meta, o que de certa forma pode ser um impulso para os envolvidos continuarem trabalhando e acreditando na mudança. Foram informados destes ganhos, todos os envolvidos no processo de compras que participavam das reuniões quinzenais e mensais de acompanhamento.

Outra questão referente a comunicação neste processo de mudança merece ser destacada. Como foi apontado na seção anterior, em março deste ano houve uma troca de atribuições entre AGC e a gerência de compras. No entanto, através de observação direta, pode-se perceber alguns problemas nesta transição relacionados à comunicação. Constatou-se que os funcionários, principalmente ligados as gerências regionais de saúde, não foram comunicados previamente das alterações de funções entre AGC e gerência de compras, pois à partir da data em que passou a valer as modificações, o que se viu, foram pessoas telefonando para a Assessoria de Gestão de Consumo para tirar dúvidas sobre o preenchimento do Termo de Referência e sendo informadas que esta função não cabia mais a Assessoria e sim a Gerência de Compras. Por tudo que foi dito, percebe-se que não houve uma comunicação prévia da mudança aos envolvidos o que acarretou uma confusão acerca do andamento do processo para grande parte das unidades solicitantes, o que poderia ter ocasionado atrasos nos processos de compras em andamento na época da mudança.

O próprio entrevistado A acerca da alteração de competência entre AGC e gerência de compras disse que: “eu fiquei sabendo dessa mudança muito depois na reunião com a subsecretária [...]”. Considerando que o próprio entrevistado que participou ativamente do processo no mapeamento, redesenho, acompanhamento e correções, não ficou sabendo previamente da mudança feita entre as duas áreas, pode-se confirmar as informações retiradas da observação direta acerca da falta de informações das pessoas que necessitavam de ajuda para preenchimento da documentação de compras, pois se o próprio agente envolvido teve problemas com informação, as demais pessoas que necessitavam do auxílio das áreas, muito mais.

Além da passagem acima que demonstra um problema grave na comunicação entre os envolvidos no processo, no caso a consultoria e os agentes de mudança da SES, podemos destacar outro problema de comunicação envolvendo os próprios agentes de mudança da SES. Também ao ser questionado sobre a falta de comunicação prévia acerca da mudança de atribuições entre AGC e gerência de compras, o entrevistado C esclareceu que :

Foi feito um treinamento do novo portal de compras pela Assessoria de Consumo e que não foi comunicada à gerência de compras, a gerência de compras não participou. A AGC é que se encarregou de treinar a secretaria para o novo portal de

compras sem envolver a gerência de compras. Na minha opinião, como gerente de compras, acho que foi uma falha muito grande porque a gerência de compras não orientou ninguém da mudança no processo e sim uma unidade que não a gerência de compras. Realmente aconteceram algumas falhas, mas como eles que conduziram o processo e não nos deram uma abertura, não nos comunicaram que eles estariam fazendo, então a gente não se envolveu. No começo eu recebia cerca de 150 e-mails por dia com dúvidas, então nós da gerência de compras começamos a mandar e-mails, orientações e agora são poucas a duvidas. Eles não agiram antecipadamente na comunicação das mudanças de atribuições entre AGC e gerência de compras, mas como eles fizeram o primeiro treinamento, não seria justo compras entrar e fazer o segundo porque ficaria pior. “Consumo me orientou assim agora compras está falando que está errado”. Então quem fez a primeira deveria ter feito a segunda a contento, antes do tempo para que as unidades recebessem a informação da mesma unidade.

Percebe-se pela passagem dos entrevistados A e C, que na condução do processo de mudança houve informações que não foram difundidas de forma ampla e clara entre os envolvidos no processo, sejam eles representantes da consultoria ou agentes de mudança da SES. Estas falhas observadas na comunicação entre os agentes podem ser prejudiciais ao processo na medida em que dão espaço para o surgimento de “jogos de poder” entre os agentes, que ao invés de trabalharem em conjunto para efetivação da mudança acabam por se preocupar em não perderem seu espaço e “poder”.

Como já foi frisado em diversos momentos, vários são os autores que destacam a importância de uma boa comunicação para que uma mudança seja bem sucedida. “Os canais de comunicação devem ser simplificados e mantidos sempre abertos. A discussão aberta sobre o processo de mudança pode gerar comprometimento entre os membros da organização, por isso seria interessante manter um fórum ou qualquer outro mecanismo de discussão” (SILVEIRA, 2004, p.36). Tendo em mente está idéia e as falhas apontadas anteriormente no processo de comunicação da mudança em implementação na SES, deve-se alertar os gestores para terem maior atenção com a comunicação em futuros projetos de mudança. É impossível que numa organização do porte da SES todos os funcionários saibam de todos os detalhes da implementação, estes detalhes realmente ficam como os agentes da mudança que participam ativamente, mas pelo menos entre os agentes de mudança a comunicação deve ser clara e fluir sem empecilhos evitando jogos de poder que possam prejudicar o bom andamento da mudança.

5.5 Liderança

A liderança, assim como a comunicação é apontada pela literatura como essencial nos processos de mudança feitos pelas organizações. Por isso, nesta seção, será abordado o posicionamento dos entrevistados acerca da liderança e feitas algumas considerações.

Em determinados momentos da entrevista, ao explicar a implementação da mudança no processo de compras, o entrevistado A ressaltou a importância da liderança. Segundo ele:

Ao se fazer o mapeamento, o redesenho e o plano de ação, observou-se na fase de acompanhamento, que o processo não estava caminhando, que o plano de ação estava frágil por falta de liderança, depois disto, a subsecretária foi comunicada e assumiu mais ativamente o processo, adequou-se e ampliou-se algumas ações do plano, para se atingir o resultado esperado e o processo passou a ter um andamento melhor.

No fim da entrevista o entrevistado A destacou novamente a relevância do papel de uma liderança forte e respeitada. Para ele “a participação da subsecretária foi um fator fundamental para o bom andamento do processo de compras, liderança forte e eficaz.”.

Segundo o entrevistado B:

Quem comprou a idéia de fazer o redesenho, o reprojeto do processo de compras e que esse reprojeto seria essencial para garantir que a gente alcançasse as metas dos programas estruturadores foi a própria subsecretária, ela comprou a idéia e passou a cobrar da equipe não só o redesenho como a implementação desse redesenho.

Para o entrevistado C:

No órgão público, se vem de cima e fala que do secretário ou da subsecretária e que ela esta participando do processo e vai participar das reuniões a coisa flui, porque ela sabe quem são os envolvidos e quem está colaborando e quem não está. Então a participação da subsecretária, ela ter comprado a idéia, deu uma fluidez e fez a diferença.

Segundo as colocações tanto do entrevistado A como do entrevistado B e C, o que se percebe é que a liderança da subsecretária foi importante para o andamento da implementação do redesenho do processo de compras. Conforme Kotter (1997) é a liderança que conduz a organização na mudança e que define como deverá ser o futuro, alinhando o pessoal a essa visão. Pelos entrevistados ficou claro que qualquer divergência entre os agentes do processo que prejudica o andamento da mudança é resolvido pela subsecretária, a liderança dela facilita a conversa entre os agentes. Quando tem uma decisão a ser tomada que nenhuma das áreas

possui condição de decidir é ela que decide. Isto demonstra claramente o quanto a liderança da subsecretária foi importante para a condução do processo.

No entanto, apesar de nas passagens acima ter sido destacada a liderança efetiva da subsecretária neste processo de mudança, contribuindo consideravelmente para sua condução de forma mais ágil. Não se pode afirmar que não houve problemas com a liderança. Segundo o entrevistado A:

A comunicação ficou centrada na alta gerência na fase de planejamento, a execução foi passada, mais poderia ter sido passada de uma outra forma. Mas é papel da liderança, ela tem que envolver todos, não só os agentes que executam, todas as pessoas das áreas que executam o processo, ela tem que envolver todo mundo no novo processo. Em outras empresas há um apoio enorme, da assessoria de comunicação, da diretoria que faz a abertura e explica porque está sendo feito, vira um grande projeto na empresa, todo mundo conhece, sabe o que está sendo feito, entende as principais mudanças, o objetivo daquilo. Na SES não teve explicação do que estava sendo feito, só na reunião com envolvidos é que a consultoria ia lá e explicava, isso é muito uma questão de liderança.

A colocação do entrevistado A demonstra um pouco da dificuldade em se envolver todas as pessoas da SES no processo de mudança no sentido de conhecerem o que seria feito, quais as mudanças a serem desenvolvidas, os objetivos e vantagens para a secretaria daquela intervenção. Esta dificuldade, segundo o entrevistado A, estaria relacionada com a liderança, destacada neste trabalho como um dos fatores críticos de sucesso das mudanças e também apontado por Kotter (1997) como um problema, pois para o autor a liderança é crucial nas transformações bem sucedidas. Tendo em vista as passagens acima, em que ambos os entrevistados destacam o papel da liderança ativa e forte que ajudou na condução do processo, acredita-se que a falha apontada pelo entrevistado A, não está ligada a falta de liderança e sim a posição hierárquica em que se encontra tal liderança, que por estar no gabinete e, portanto no topo da hierarquia, não consegue repassar as informações da melhor forma. Diante desta constatação, para que futuros projetos de mudança não incorram na mesma falha, é importante que o gabinete tenha a consciência da importância de se “liderar” a comunicação difundindo-a ativamente ou delegar poderes para que outras pessoas façam.

5.6 Resistência

Ao ser questionado sobre a questão da resistência ao processo de mudança, o entrevistado A esclareceu que “não houve resistência e sim uma dificuldade de entender a metodologia.”. Já, para o entrevistado B:

Todo processo de mudança tem resistência mesmo que o processo seja para melhor, mas essa resistência é esperada e no caso do redesenho do processo de compras não foi diferente. Mas quando as pessoas começarem a identificar os benefícios do redesenho essa resistência irá acabar. No caso do redesenho do processo de compras, como a subsecretária comprou a idéia e estabeleceu que seria daquela forma, as pessoas em grande parte entenderam que não adiantava se opor pois aquilo seria executado daquela forma, o que acabou reduzindo um pouco da resistência.

Segundo a passagem acima, para o entrevistado B todo processo de mudança tem resistência. Este pensamento se coaduna com grande parte da literatura que vê a resistência de forma homogênea, como um “fato da vida” que deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional. No entanto Hernandez e Caldas (2001) construíram um modelo de resistência em oposição àqueles que consideram a resistência como algo inescapável em uma mudança. Segundo os autores, a resistência não é um “fato da vida”, ao contrário ela é escassa e somente acontecerá em circunstâncias excepcionais. A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.

O entrevistado C ao ser questionado se houve muita resistência no processo de mudança disse que “não houve. Tem o questionamento, mas resistência eu não vou fazer, porque que eu vou fazer, não teve. O único problema foi que todas as áreas falaram que não tinham expertise no termo de referência e na formação do preço de referência.”.

Levando em conta conversas informais com alguns funcionários da AGC no período de observação direta para o trabalho, observou-se uma unanimidade entre eles, em dizer que havia resistência à mudança no processo de compra. Um deles mencionou um e-mail que havia recebido de uma GRS, que se mostrava insatisfeita com as mudanças que estavam sendo feitas, pois estavam tornando o processo mais lento ao invés de agilizá-lo.

Na entrevista ficou claro uma divergência sobre a questão de ter ou não ocorrido resistência à mudança. Enquanto para o entrevistado A e C, não há resistência, para o entrevistado B e para alguns funcionários da AGC, houve resistência. No entanto, cabe esclarecer que o entrevistado A por ser um representante da consultoria, respondeu a pergunta enxergando a resistência à consultoria e não ao processo, por isso para ele não houve resistência à participação da consultoria pelos membros da SES, e sim uma dificuldade em entender a metodologia trazida por ela. Desse modo, a divergência se houve ou não resistência acaba por

ficar restrita aos posicionamentos dos entrevistados B e C, e as conversas informais que deixaram claro o posicionamento de alguns funcionários da AGC.

Levando em conta as conversas tidas com alguns membros da AGC que reforçam o posicionamento do entrevistado B de que houve resistência ao processo de mudança, bem como a questão de o processo em análise tratar de uma mudança radical e por isso, segundo alguns autores, passível de maior resistência, acredita-se que realmente houve resistência à implementação do fluxo de compras na SES.

5.7 Obstáculos a implementação da mudança

Após se ter analisado os motivos da mudança, os envolvidos no processo de implementação, bem como a questão da comunicação, resistência e liderança específicos à mudança no processo de compras da SES, esta seção que conclui este capítulo, irá tratar dos principais obstáculos vistos por cada um dos entrevistados à implementação, que como se sabe ainda não acabou.

O entrevistado A destacou quais foram, para ele, os principais obstáculos para a implementação. Segundo ele:

O primeiro obstáculo é a necessidade de o gestor entender que a medição possibilita um gerenciamento. Enquanto o gestor não entender que ele tem que trabalhar orientado por resultados, identificar bem o seu problema, ele vai ficar trabalhando e girando no mesmo lugar, vai ficar difícil saltar de um patamar para outro patamar melhor. O segundo obstáculo seria o elevado número de agentes que existem neste processo. Isso aumenta a complexidade. Pessoas pensando de maneiras diferentes, de áreas diferentes e com foco funcional. Elas tem que começar a pensar de uma forma interfuncional.

Para superar estes obstáculos durante a implementação, o entrevistado A destacou a importância de um acompanhamento freqüente e reuniões de conscientização do gestor. Segundo ele, o acompanhamento muito freqüente ajuda a superar estes obstáculos e a participação do gabinete é fundamental, pois quando ele está envolvido as pessoas se interessam mais. Além disso, para superar estes obstáculos apontados, foi realizada uma reunião visando mostrar a importância da mudança para o gestor, reunião de conscientização, mostrando metas e mudanças que deram certo.

Segundo o entrevistado C:

A definição de competência é o grande obstáculo. É cada um saber a sua competência e até a onde pode ir. Muitas das vezes existe um atropelo entre as áreas, de eu não vou fazer, isso você não vai fazer, etc., isso gera um certo desconforto. Mas a partir do momento em que você define qual que é a competência de cada um, então fica mais claro. O maior entrave então, foi essa definição de competência, cada um perceber até onde pode ir e o que tem que fazer.

Já, o entrevistado B, ao ser perguntado de quais teriam sido os obstáculos ao processo de mudança, respondeu que:

Os obstáculos reais que a gente teve: primeiro as alterações no SIAD para o portal de compras. Este foi o primeiro obstáculo, porque o processo redesenhado já previa uma interface com o SIAD que todo mundo já conhecia e já tinha um banco de dados muito bem utilizado. Quando você passa para o portal de compras você tem uma interface totalmente nova que ninguém nunca mexeu antes e você tem um sistema que não tem um banco de dados formado, então você não tem como tirar informação gerencial daquele processo. Você não consegue acompanhar nada, tem que fazer tudo na mão. O segundo obstáculo é que o redesenho do processo envolveu uma redistribuição de competências na secretaria. As áreas demandantes tiveram que assumir algumas responsabilidades com redesenho. Agora, quando ela vai fazer um pedido de compras, ela precisa saber exatamente o que ela quer, pra quando ela quer e quanto que aquilo vai custar. Mas por outro lado a gente identificou que a área demandante não tinha conhecimento disso, não é que ela não queria passar a informação, ela simplesmente desconhecia a informação, então a gente precisava formar a área demandante na especificação, por exemplo, equipamento hospitalar, esse tipo de equipamento é tão complexo que nem as áreas demandantes sabiam exatamente a especificação e isso estava gerando muitos problemas. Os agentes não tinham consciência do impacto que as decisões deles tinham tanto no processo de compras quanto no atingimento das metas e que não bastaria a gente dar essa responsabilidade para ele, a gente tinha que formá-los e melhorar a capacidade técnica da SES para fazer os seus pedidos de compras. Não adiantava dar para a unidade solicitante uma responsabilidade que ela não estava pronta para assumir. Outro problema que a gente viu era que a secretária não tinha uma rotina de planejamento, então a área técnica sabia que queria fazer um curso de gestão hospitalar, mas ela não tinha claro na cabeça dela quando que ela queria que o curso começasse, quantas pessoas iam fazer o curso, quanto que esse curso ia custar, quanto de dinheiro ela tinha para financiar esse curso. Então, era muito comum você pedir o curso e achar que o curso ia custar R\$200.000,00 e depois na realidade ele sustava R\$1.500.000,00. A partir do momento em que você redesenha o fluxo e começa a ter uma expectativa em relação a velocidade desse processo e a necessidade de conhecer o número de processos de compra surge a necessidade de se fazer um planejamento de tudo que ia ser consumido. É uma dificuldade do processo de compras ainda, porque ainda está sendo finalizado o planejamento. Sem o planejamento de consumo finalizado a agente não consegue implementar o redesenho de forma correta, porque o redesenho pressupõe saber o que vai ser comprado.

Da passagem acima, pode-se perceber que houve para o entrevistado B, três grandes obstáculos na implementação da mudança no processo de compras. O primeiro obstáculo foi a mudança do SIAD para o portal de compras. Ao mudar para o portal de compras, além de

adaptar o redesenho a esta interface, teria que ser feito treinamento para que os funcionários aprendessem a utilizar o portal. Além disso, o SIAD tinha um banco de dados de onde se retiravam as informações para se fazer o acompanhamento do processo, em contrapartida com a utilização do portal não se tinha mais um banco de dados formado, o que dificulta o acompanhamento. O segundo obstáculo foi a falta de qualificação dos funcionários para fazer a especificação dos pedidos que não tinha sido prevista. Foi feito o redesenho aumentando a responsabilidade das unidades solicitantes sem se pensar se elas teriam condições suficientes para assumir tais responsabilidades. O último obstáculo apontado por ele foi a falta de um planejamento de compras da SES que era um impeditivo para que a implementação do redesenho do processo de compras conseguisse atingir efetivamente todos os ganhos pretendidos pela SES. Para superá-lo foi criado o planejamento de consumo que está sendo construído com o auxílio da consultoria e permitirá que a mudança no processo de compras iniciada no final do ano passado seja concluída.

Todos os obstáculos apontados pelo entrevistado B foram sendo percebidos à medida em se iniciou o processo de mudança e foram superados com novas ações incluídas no plano de ação. Essas correções estão previstas no último estágio da TransMeth onde são realizados a revisão dos resultados. No último estágio, como se pode extrair da figura 5, são realizadas tanto ações corretivas que podem incidir sobre qualquer um dos estágios, que foi o caso feito para superar o primeiro e segundo obstáculos, como novas mudanças no processo que estava em andamento, o caso da criação do planejamento de consumo.

Das respostas do entrevistado A, B e C, observa-se que a percepção de cada um sobre o que foram os grandes obstáculos do processo de implementação variou. Isto demonstra a complexidade do processo de mudança em análise e que várias foram as dificuldades encontradas no decorrer da implementação.

5.8 Divergência entre as os entrevistados

Ficou claro após as entrevistas que não há um consenso entre os entrevistados acerca de algumas questões, pois algumas respostas se mostram totalmente divergentes. Nas seções anteriores já foram apontadas algumas divergências entre os entrevistados e nesta seção serão levantadas outras oposições entre as respostas dos entrevistados A, B e C, consideradas relevantes para o estudo.

Levando em conta que o processo de compras envolve diversos atores, uma modificação neste processo, orientada por uma consultoria externa não seria fácil, pois cada área tem seus interesses e opiniões que muitas vezes são divergentes e dificultam o andamento do processo. No entanto ao ser questionado se a questão do redesenho envolver diversas áreas foi um dificultador, o entrevistado B esclareceu que:

Eu acho que a dificuldade é uma dificuldade normal de fazer mais de uma área conversar, porque cada área identifica no processo aquilo que é importante para ela. A auditoria vai olhar o processo do ponto de vista do controle, o jurídico vai olhar para o processo do ponto de vista de legalidade, a compras vai olhar para o processo do ponto de vista simplesmente administrativo, ela vai precisar comprar o serviço e ela sabe que se ela não comprar ela vai receber uma pressão. Então a dificuldade maior é fazer com que essas equipes conversem e entendam que o objetivo do redesenho é fazer uma compra da forma correta, dentro da lei, mas comprando a coisa certa de forma eficiente. Não adianta a gente comprar dentro da lei e não atender o objetivo da SES e nem fazer da forma correta e demorar dois anos para fazer a compra.

Já, o entrevistado A apontou que uma das grandes dificuldades da mudança no processo de compras foi a questão de ele envolver um elevado número de agentes que não pensam de forma interfuncional. Conforme destacou:

O tanto de agentes que existem neste processo aumenta a sua complexidade. Pessoas pensando de forma diferente, em áreas diferentes com foco na sua área, foco totalmente funcional. Eles tem que começar a pensar de forma interfuncional. A tarefa dele ali não é só resolver aquela tarefa, não é apenas resolvendo ela que ele vai conseguir resolver e atingir aquele resultado. Mas isso é algo complexo.

Ainda segundo o entrevistado A:

A assessoria jurídica e auditoria setorial são agentes de mudança, pessoas que participam do processo de compras, mas que não se vêm integradas, não se vêm como participantes do processo como um todo. Eles enxergam apenas a parte deles. Eu tenho que analisar o processo e emitir o parecer. O processo de compras por ser interfuncional depende da união de todos, pois com isto você tem a sinergia e otimiza resultados, se eu trabalhar por caixinha o processo vai ficar picado. O papel de envolver todo mundo no mapeamento e no redesenho é para tentar trazer a cultura de que todo mundo participa dos resultados.

Para os entrevistados A e B, uma das grandes dificuldades deste processo de mudança está relacionado a falta de envolvimento dos agentes do processo, de eles enxergarem que trabalhando em conjunto e integrados a obtenção dos resultados será muito melhor.

O redesenho do processo de compras ao buscar envolver todas as áreas tentando trazer para elas a cultura de que todos participam dos resultados, é extremamente positiva, pois ao se conseguir mudar o pensamento dos agentes fazendo com que eles percebam que não é apenas a legalidade, ou o controle, ou o preço, etc., isoladamente que importam no processo de compras, mas todos eles em conjunto, a SES tem maiores possibilidades de conseguir atingir suas metas, conseqüentemente cumprir o acordo de resultados e em contrapartida estará fazendo as entregas à sociedade de forma mais eficiente. No entanto, a questão de uma mudança cultural é algo complexo que não se consegue imediatamente, é necessário aprendizagem, demora algum tempo e precisa ser constantemente trabalhada. É preciso insistir e mostrar aos envolvidos que o resultado da mudança é positivo para todos e que os esforços serão recompensados. Aqui é necessário prestar atenção para o fator crítico de sucesso “institucionalização” e não esquecer de desenvolver a capacidade de aprendizagem durante o processo de implementação, permitindo, dessa forma uma certa “institucionalização” do processo, para que os esforços empreendidos não seja perdido em mudanças futuras.

Apesar de para os entrevistados A e B o envolvimento de diversas áreas no processo de compras ter sido um dificultador, para o entrevistado C não. Segundo ele.

Não foi um dificultador. O pessoal se sentiu envolvido e interessado em aprender o processo. Mas nós fizemos o trabalho primeiro de passar que a mudança que ia gerar conforto para todo mundo e ia otimizar o processo, então nós chamamos a atenção para o resultado, para que eles ficassem focados no resultado e tivessem interesse em participar do processo. (ENTREVISTADO C).

Outra questão merece destaque acerca da divergência entre as respostas das entrevistas, refere-se as funções hierárquicas dentro do processo de compras. Foi destacada a existência de duas figuras principais tanto pelos entrevistados quanto em apresentação feita pela consultoria em julho de 2008, o gestor e o dono para o processo de compras. De acordo com o entrevistado B “o gestor do processo é o gerente de compras e o dono do processo o superintendente de gestão”.

Reforçando o que foi dito pelo entrevistado B, o entrevistado A esclareceu que:

O conhecimento técnico está no gestor do processo, é aquele que tem uma visão mais técnica tem uma visão do todo e que tem um perfil gerencial também. Além disso, tem o dono do processo, aquele tem maior autonomia. O processo passa por várias áreas, o gestor que é gerente de compras não necessariamente tem autonomia

sobre todas as áreas, o dono tem. Então se tiver algum gargalo na logística, por exemplo, o dono que é o superintendente de gestão pode intervir para a melhoria no processo.

Já para o entrevistado C:

A subsecretária de inovação e logística deu uma força muito grande no processo, mas como dono do processo eu fui colocado. A gente se empenhou muito, a gente se dedicou muito, tivemos muitas reuniões. Todos se empenharam, independente de ser ou não o dono do processo. Em todas as reuniões todos estavam presentes, então foi uma liderança muito fácil.

No entanto apesar de a literatura apontar que a definição dos agentes do processo e das equipes de mudança deve ser clara, o que se percebe com as respostas dos entrevistados é que enquanto para o entrevistado A e B a figura do gestor e dono eram representadas na SES por pessoas distintas, para o entrevistado C ele representa ao mesmo tempo o papel de dono e gestor, ou seja, não houve no processo da SES uma definição clara do papel de cada um dos agentes de mudança.

As divergências entre as respostas dos entrevistados, apresentadas nesta seção e em outros pontos do trabalho, leva-se a concluir que o fator crítico de sucesso político fez parte do processo de mudança em análise, demonstrando que a discussão aberta entre os envolvidos sobre o processo de mudança não foi tão eficaz, não gerando o comprometimento ideal entre eles.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de mudança organizacional vem sendo estudado pela literatura a mais de duas décadas uma vez que tornou-se um processo recorrente das organizações que visam tornar-se mais competitivas, mais eficientes e adaptar-se as novas realidades e exigências do mundo contemporâneo. No caso da SES não foi diferente. Visando se adaptar as novas exigências advindas do choque de gestão e alcançar de forma mais efetiva as metas pactuadas no acordo de resultado, os dirigentes da secretária de saúde, enxergaram no processo de compras, um processo da área meio, diversos problemas que atingiam diretamente a área fim e conseqüentemente as entregas da SES aos cidadãos. Com isso optaram por alterar o processo de compras vigente redesenhando-o com o auxílio de uma consultoria. A implementação desta alteração foi complexa, impactou na SES como um todo e envolveu diversas correções, sendo, portanto classificada neste estudo como uma mudança radical.

Embora não seja fácil empreender uma mudança em uma organização, principalmente radical, tendo em vista que devem ser considerados vários fatores como ambientais, comportamentais, políticos, etc., a adoção de um modelo de gestão de mudança contribui e auxilia para a intervenção que se pretende fazer tenha maiores probabilidades de sucesso. Isso se deve porque o modelo simplifica a realidade e transmite com mais clareza as relações complexas de forma fácil para o entendimento.

No caso da mudança empreendida no processo de compras da SES, uma consultoria foi contratada para auxiliá-la e trouxe para o processo seu conhecimento gerencial e com isso foi adotado um modelo de gestão proposto. A metodologia utilizada foi a do PDCA, que contribuiu ao sistematizar a direção que se iria seguir. No entanto, o que se percebeu na SES, foi que no decorrer da implementação algumas alterações foram feitas mais por instinto, sem levar em conta o que estava previsto no modelo. Diante destas observações acredita-se que na SES não há uma cultura para o gerenciamento de mudanças, no entanto esta é apenas uma hipótese que merece ser melhor estudada.

Frente as constatações realizadas, acredita-se que antes de se empreender uma alteração, há a necessidade de mostrar aos gestores da SES, a importância de se ter e se seguir um modelo de gestão de mudança e buscar o modelo mais adequado a realidade da organização, pois caso

contrário a contratação de uma consultoria que traga um modelo que não seja plenamente entendido e utilizado, mostra-se desnecessária e apenas um gasto adicional ao estado. Uma opção seria desenvolver na SES a cultura de gestão de mudança e introduzir um modelo de gestão de mudança que mais se adeque a realidade da secretaria, que seja entendido pelos agentes e utilizado em todas as intervenções. Esta opção se mostra muito mais racional do que contratar uma consultoria que possui um modelo pré-determinado, que não é bem entendido pelos envolvidos e acaba sendo negligenciado em alguns momentos.

No entanto, apesar de se ter utilizado a metodologia do PDCA para nortear o direcionamento da mudança no processo de compras, percebe-se que tal metodologia não é especializada em gestão de mudança e não traz o detalhamento de cada uma das etapas como a TansMeth sugerida neste estudo. Esse detalhamento ao falar das formas de se elaborar de um sistema de medida de desempenho para a equipe e para o processo de transformação, ao destacar a importância da comunicação e frisá-la em cada uma de suas etapas demonstrando formas de fazê-la, etc., se mostra muito mais completa e adequada para direcionar a mudança em uma organização em que grande parte dos envolvidos não possui uma cultura de gestão de mudança.

Levando em conta todo o processo de implementação realizado até o momento, alguns fatores críticos de sucesso foram observados na presente mudança analisada. No que se refere à comunicação pode-se perceber que houve algumas falhas. Os canais de comunicação parecem não ter sido mantidos efetivamente abertos, pois segundo a análise em alguns momentos do processo foram realizadas mudanças intermediárias e feitos treinamentos para tais mudanças sem que todos os envolvidos soubessem. O próprio gestor do processo disse não ter sido comunicado do treinamento sobre o novo portal de compras realizado pela Assessoria de Gestão de Consumo as unidades centrais da SES e as Gerências Regionais de Saúde. O representante da consultoria também disse não ter ficado sabendo antecipadamente das mudanças de atribuições realizadas entre AGC e gerência de compras, quando soube a mudança já tinha se efetivado. Desse modo, a comunicação entre os agentes do processo não se mostrou efetiva, o que traz consequências negativas para a implementação da mudança na medida em que cria espaço para o surgimento de “jogos de poder” entre os agentes, não gerando o devido envolvimento e comprometimento alertado pela literatura. Tendo em vista as falhas observadas, em futuros processos de intervenção, devem os dirigentes ficar atentos aos canais de comunicação da organização para que as informações fluam igualmente para

todos, contribuindo para que o envolvimento e confiança entre os agentes, evitando dessa forma que surja espaço para “jogos de poder”.

Outro problema refere-se a dificuldade de as diferentes áreas da secretaria envolvidas no processo de mudança pensarem de maneira interfuncional. Isto dificulta o andamento do processo, pois se chegar a um consenso envolvendo diferentes áreas que pensam de forma funcional e não conseguem visualizar o processo de compras como um todo que envolve a cooperação de todas as áreas, é extremamente difícil. Enquanto as áreas não visualizarem que um processo de compras rápido e ágil que atenda as demandas da SES trará ganhos para todos e contribuirá para ele não apenas no que está previsto como sua função, mas vendo erros no processo possíveis de correção fazê-las, independente de ser ou não sua função, o processo de compras não será o mais eficiente possível, ficará indo e voltando entre as áreas. Fazer com que as áreas conversem, sejam integradas e parem de pensar de forma funcional é o grande desafio que a SES precisa superar para que seus futuros processos de mudança atinjam seus objetivos da forma mais eficiente.

Um ponto que merece destaque no processo de mudança empreendido pela SES foi a liderança forte e eficaz. O papel da subsecretária ao assumir a liderança fez com que o processo progredisse de maneira mais rápida e acabou com qualquer impasse que surgiu entre as diferentes áreas no decorrer da implementação. Mesmo tendo muitas atribuições dentro da SES e pouco tempo, enxergando a importância da alteração no processo de compras e sua condução para atingir as metas do acordo de resultados e para que as entregas da SES aos cidadãos fossem mais eficientes, a subsecretária assumiu ativamente a liderança. O papel da liderança deve sempre ser levado em conta pelos gestores, ao se empreender uma mudança e se for observado que a liderança não está conduzindo o processo da maneira como de esperava é importante que ela seja substituída para garantir a melhor execução.

A implementação do redesenho do processo de compras da SES ainda não está totalmente efetivada, mas pelo que foi apresentado anteriormente, conclui-se que os grandes fatores críticos para o sucesso da mudança no setor público, foram a falha na comunicação, e a falta de interfuncionalidade entre as áreas. Estes são fatores que merecem total atenção dos dirigentes para que não sejam fatores críticos em novos processos.

7 BIBLIOGRAFIA

ABRUCIO, F. L. *Trajétoria recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas*. RAP, Rio de Janeiro Edição Especial Comemorativa 67-86, 1967-2007.

ARAÚJO, L.C.G. *Mudança organizacional na administração pública brasileira*. São Paulo: EAESP/ FGV, 1982.

BATISTA, M.A.C. & MALDONADO, J.M.S. *O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde*. Revista de Administração Pública vol.42, n.4, Rio de Janeiro, July/Aug. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n4/a03v42n4.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2009.

BATMAN, T.S. & SNELL, S.A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo, Atlas, 1998.

BELASCO, J.A. *Ensinando o elefante a dançar. Como estimular mudanças na sua organização*. Tradução Outras Palavras Consultoria Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BRESSAN, C.L. *Mudança Organizacional: uma visão gerencial*. In: I Seminário de Gestão de Negócios, 2004, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004.

BRUNO-FARIA, M.F. *Criatividade, inovação e mudança organizacional*. In: LIMA, S.M.V, (Org). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. São Paulo, FGV, 2003, p.111-141.

CARVALHO, P.C.S. *Política de compras na administração pública brasileira*. 2009. Disponível em: <http://licitacao.uol.com.br/artdescricao.asp?cod=59>. Acesso em: 05 mar.2009.

CORRÊA, I.M. *Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais*. RAP, Rio de Janeiro, v.41, n.3, p.587-504, maio/jun. 2007. Disponível em: <http://www.mp.pr.gov.br/gabinete/planejest.pdf>> Acesso: em 05 mar. 2009.

COSTA, J.M.H. *Proposta de uma metodologia de Gestão de Mudança: aplicação em uma empresa desenvolvedora de software*. São Carlos, Tese de Mestrado – Escola de Engenharia de São Carlos, USP, 2006.

CUNHA, M. B. *Metodologia para estudo dos usuários de informação científica e tecnológica*. RBB, Brasília, v.10, n.2, Jul./Dez. 1982: 5-20

FISHER, R.M. *Mudança e transformação organizacional*. In: As pessoas na organização. São Paulo, Gente, 2002.

GOSHAL, S e BARTLETT, C.A. *A organização individualizada: as melhores empresas são definidas por propósitos e pessoas*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

GREY, C. *O Fetiche da Mudança*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol.44, nº 1, p.10-25, jan/mar 2004.

HAIR, JR., J.F et al. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo, Bookman, 2005.

HERNANDEZ, J. e CALDAS M.. *Resistência a mudança: uma revisão crítica*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 41.n 2, 2001 pp30-50.

KOTTER, J.P. *Liderando mudanças*. Tradução: Follow-up. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KOTTER, J.P e COHEN, D.S. *O coração da mudança. Transformando empresas com a força das emoções*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KOTTER, J.P. *Como liderar a mudança: porque os esforços de transformação fracassam*. In: RODRIGUEZ Y RODRIGUES. M.V. Gestão de mudança. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005, p. 9-26.

LICKS, J.L. *Influência dos valores e dos interesses na implementação de um processo de mudança em organizações públicas: o caso da Brigada Militar*. Porto Alegre, Tese de Mestrado – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

LIMA, E.E. *Gestão à vista*. 2008. Disponível em: <http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=10&canallocal=31&canalsub2=101&id=1262>. Acesso em: 10 abr. 2009.

LIMA, S.M.V e BRESSAN, C.L. *Mudança organizacional: uma introdução*. In: LIMA, S.M.V. (Org). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. São Paulo, FGV, 2003, p.17-61.

MARINI, C. Seminário Avanços e Perspectivas da Gestão Pública nos Estados - Gestão das compras governamentais: perspectivas para a consolidação dos avanços. Consad e Fundap 2006. Disponível em: <http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/livro_consad.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2009.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*, 2ª. ed. São Paulo, Atlas, 1994, 2v., v.2.

MELO, F. C. S. e NEVES, F.S. *O Estado para resultados em Minas Gerais: inovações no modelo de gestão*. In: XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, oct./nov. 2007. Disponível em: <<http://www.clad.org.ve/fulltext/0058049.pdf>> Acesso em 05 mar.2009.

MINAS GERAIS. Decreto Estadual N°43.699/2003. Disponível em: <http://hera.almg.gov.br/cgi_bin/nph_brs?d=NJMG&p=1&u=http://www.almg.gov.br/njmg/dirinjmng.asp&l=20&r=1&f=G&SECT1=IMAGE&SECT2=THESOFF&SECT3=PLUROFF&SECT6=HITIMG&SECT7=LINKON&SECT8=DIRINJMG&SECT9=TODODOC&co1=E&co2=E&co3=E&s1=&s2=43699&s3=&s4=>>. Acesso em: 10 abr.2009.

MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1997.

MOTA, S. R. C. e MARQUES, E. M. *Acordo de resultados entre órgãos com relação de hierarquia e autonomia de gestão*. In: X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, Oct.2005. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/mota_terc.pdf> Acesso: em 24 fev. 2009.

MOTTA, P. R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro, Qualimark, 2001.

NEIVA, E. R. (2004). *Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, DF, Brasil.

PACHECO, R. S. Brasil: avanços da contratualização de resultados no setor público. In: XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala, 2006.

PAZ, M. G. T. e NEIVA, E. R. *Percepção de Mudança Organizacional: um Estudo em uma Organização Pública Brasileira*. RAC, v. 11, n. 1, Jan./Mar. 2007: 31-52.

PESSOA, G.A. e SILVA, M.J.N. *Aplicação do PDCA: redução do índice de reclamações de clientes*, 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao_academica/aplicacao_do_pdca_reducao_do_indice_de_reclamacoes_de_clientes/1390/download/>. Acesso em :10 abril, 2009.

PORTAL DE COMPRAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. *Novo portal de compras*, 2009. Disponível em: <http://200.198.22.166/index.php?option=com_content&task=view&id=51&Itemid=1>. Acesso em : 25 mar. 2009.

RENTES, A.F. *TransMeth: proposta de uma metodologia para condução de processos de transformação de empresas*. São Carlos, Tese de Livre Docência – Escola de Engenharia de São Carlos, USP, 2000. Disponível em: <<http://www.hominiss.com.br/teses/transmeth.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2009.

RHINOW, G. *O desafio da gestão da mudança em combinações empresariais: a indústria de ciências da vida*. São Paulo, Tese de doutorado – Faculdade de economia, administração e contabilidade, USP, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06032007-114431/>>. Acesso em: 10 mar. 2009.

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DE MINAS GERAIS. *Gestão de Consumo: uma nova visão para o planejamento e controle do consumo da Secretaria de Saúde de Estado*. Belo Horizonte, 2008. Apresentação interna realizada em 22 ago. 2008.

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DE MINAS GERAIS. *Plano de implementação do processo reprojeto: “processo de compras”*. Belo Horizonte, 2008. Planilha interna de 23 set. 2008.

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DE MINAS GERAIS. *Resolução SES Nº1566/2008*. Disponível em: <http://www.saude.mg.gov.br/atos_normativos/resolucoes/2008/resolucao_1566.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2009.

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DE MINAS GERAIS. *Resolução SES Nº1568/2008*. Disponível em: <http://www.saude.mg.gov.br/atos_normativos/resolucoes/2008/resolucao_1568.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2009.

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DE MINAS GERAIS. *Resolução SES Nº1675/2008*. Disponível em: <http://www.saude.mg.gov.br/atos_normativos/resolucoes/2008/resolucao_1675.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2009.


SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DE MINAS GERAIS. *Resolução SES Nº1676/2008*. Disponível em: <http://www.saude.mg.gov.br/atos_normativos/resolucoes/2008/resolucao_1676.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2009.

SILVEIRA, M. C. *Implementação de mudanças técnico-organizacionais: uma abordagem política*. Belo Horizonte, Tese de mestrado – Faculdade de engenharia de produção, UFMG, 2004.

VILHENA, R. et al. *O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006, p. 95-144.

WOOD JR.,T. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo, Atlas, 1995.

ANEXO

 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO REPROJETADO: "PROCESSO DE COMPRAS"					
ITEM	AÇÕES	RESPONSÁVEL	PRAZO	STATUS	OBSERVAÇÕES
			TÉRMINO		
1	Definir situações nas quais a Autorização de Fornecimento (AF) não será emitida		31/12/08		
2	Avaliar a obrigatoriedade do jurídico analisar os editais-padrão		13/08/08	C	Foi definido que os editais padrão de combustível, Medicamentos e Manutenção de veículos. Estes editais padrão deverão ser carimbados e rubricados por compras
3	Revalidar o <i>checklist</i>		19/08/08	C	A proposta simplificada do checklist será apresentada na reunião de acompanhamento do dia 19/08
4	Definir a possibilidade de racionalização dos documentos que compõem o processo		19/08/08	C	
5	Estabelecer critérios para prorrogação de contratos		19/08/08	C	
6	Definir as atribuições do Núcleo de Gestão do Consumo		19/08/08	C	
7	Definir áreas responsáveis pela validação das especificações do bem/serviço a ser adquirido		23/08/08	C	critério utilizado: por linha de fornecimento
8	Criar o formulário padrão para o termo de referência		30/8/2008 23/09/08	c	Criar modelos para facilitar o preenchimento pelas áreas. Incluir dotação orçamentária. O termo deverá ser atestado pela unidade solicitante juntamente com a especificação técnica. 11/08/2008 - deverá ser ajustado ao novo decreto (44786). Concluído em 22/09/08

9	Criar formulário padrão para o projeto básico		30/8/2008 23/09/08	c	Criar modelos para facilitar o preenchimento pelas áreas. Incluir dotação orçamentária. O termo deverá ser atestado pela unidade solicitante juntamente com a especificação técnica. 11/08/2008 - deverá ser ajustado ao novo decreto (44786). Concluído em 22/09/08
10	Estabelecer consulta, via internet, entre a área solicitante e o NGC sobre a disponibilidade do bem ou serviço.		15/10/08		
11	Criar padrão de memorandos para devolução de pedidos errados		15/09/08	C	Definir claramente os motivos da devolução. O padrão de memorando já está concluído e será realizado em três vias, uma para o núcleo, para unidade solicitante e uma arquivada em compras.
12	Elaborar Procedimento Operacional Padrão (POP) para as atividades críticas		15/9/2008 30/09/2008		Riscar esta data e colocar novo prazo.
	Consolidar e analisar os pops		23/9/2008 29/09/08	a	Esta pendente o recebimento de 2 pops
	Validar os POPS		30/09/08		POP 1 - POP 2 - POP 3 - POP 4 - POP 5 -
13	Definir informações gerenciais que serão registradas e consolidadas pelo Núcleo de Gestão do Consumo		30/09/08	E	Relatórios de acompanhamento do estoque
14	Promover alinhamento entre as equipes da área de finanças e compras no SIAD e SIAF		30/09/08	E	O alinhamento deverá conter noções gerais dos sistemas SIAF e SIAD
15	Estabelecer rotina de acompanhamento da execução dos contratos		30/09/08	E	Estão sendo levantadas informações/dados referentes aos contratos existentes Elaborar check list para verificar o que é necessário para efetuar o pagamento, de modo a facilitar o acompanhamento.
16	Avaliar a criação de uma rotina de acompanhamento do saldo descentralizado, empenhado e executado pelo Núcleo de Gestão do Consumo		30/09/08	E	AGE deverá cobrar a execução destas ações
17	Fornecer acesso aos Módulos Contratos e Compras à equipe do		30/09/08	C	Fulano encaminhou por email a confirmação da realização da ação

	Núcleo de Gestão do Consumo				
18	Definir métricas de tempo para as atividades que serão executadas pelo Núcleo de Gestão do Consumo e pela Gerência de Compras		30/09/08		Falta definir as métricas do NGC
19	Incluir na internet as orientações sobre o processo de compras		15/10/08		
20	Estabelecer sistemática de coleta e análise das informações sobre as não conformidades do processo		15/10/08		Verificar meio de comunicação para o lançamento dos dados (rede, intranet)
21	Treinar os colaboradores do Núcleo de Gestão do Consumo e da Gerência de Compras nos novos padrões de compras		01/11/08		
22	Treinar os gestores de contrato nos novos padrões de compras		15/11/08		
23	Divulgar os novos padrões de compras aos Superintendentes, Gerentes e Coordenadores da SES.		30/11/08		por meio de um Seminário
24	Criar rotina de certificação do estoque físico, financeiro e contábil, padronizando os documentos críticos.		31/12/08		
25	Definir situações, critérios nos quais o Jurídico deverá fornecer parecer sobre a impugnação.		07/02/09		Gerar padrão de resposta. Não haverá emissão de parecer. Após 6 meses serão determinadas quais impugnações deverão passar pelo jurídico. Núcleo deverá definir instrumento de coleta e acompanhamento dos dados.
26	Criar calendário padronizado de compras		30/01/08	C	Cronograma anual de compras que conterà os meses que compras realizará compras por tipo de produto. Novo Prazo: dois dias antes do seminário
27	Padronizar editais e contratos de compras		28/02/08	C	
28	Criar <i>checklist</i> contendo documentação do processo de compras		30/01/08	C	- Incluir no checklist: período de utilização do produto ou serviço; separação conceitual entre pedido de compra e requisição de almoxarifado; apontamento do nível de estoque no dia do pedido; justificativa em caso de alteração de padrões de consumo. - Verificar existência de padrões na Secretaria da Fazenda.

					01/02 - A ação 13.1 depende da conclusão da ação 13.3 Novo Prazo: 11/02/08 para 1.3 / NOVA DATA :31/03 nova data dia 04/07
29	Alterar local de recebimento do protocolo geral na SES		29/02/08	C	Caso não seja aprovada a mudança de local, serão analisadas as melhorias que poderão ser realizadas no local atual. FOI ENVIADO MEMORANDO PARA PROTOCOLO DETERMINANDO TRATAMENTO DIFERENCIADO PARA DOCUMENTOS REFERENTES A GERÊNCIA DE COMPRAS.
30	Descentralizar a responsabilidade de assinatura do contrato para o Subsecretário		#####	CA	
31	Treinar a equipe envolvida com produtos de importação nas normas do DECEX		28/02/08	C	11/08/2008 - Foram divulgados à alguns integrantes da equipe de compras os procedimentos para a aquisição de produtos importados
32	Definir regras para a utilização da sala de pregões		28/02/08	C	Espaço no outro prédio para realizar os pregões

Quadro 7 - Plano de implementação do processo reprojeto: "processo de compras"

FONTE: SECRETARIA DE ESTADO DE SAUDE DE MINAS GERAIS (2008b)