

IAN SAGER QUEIROZ

**PLANEJAMENTO DA MUDANÇA NAS AÇÕES DE MELHORIA DE EFETIVIDADE
NO FUNCIONAMENTO DA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PAGAMENTO
DE PESSOAL DA POLÍCIA CIVIL**

Belo Horizonte, MG

2017

IAN SAGER QUEIROZ

**PLANEJAMENTO DA MUDANÇA NAS AÇÕES DE MELHORIA DA EFETIVIDADE
NO FUNCIONAMENTO DA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PAGAMENTO
DE PESSOAL DA POLÍCIA CIVIL**

Monografia apresentada no Curso de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, como requisito obrigatório para obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Simone Dufloth

Belo Horizonte

2017

Q384p Queiroz, Ian Sager.
Planejamento da mudança nas ações de melhoria da efetividade no funcionamento da diretoria de administração e pagamento de pessoal da polícia civil [manuscrito] / Ian Sager Queiroz. – 2017.
[10], 59 f. : il.

Monografia de conclusão de curso (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2017.

Orientadora: Simone Dufloth
Bibliografia: f. 47-51

1. Mudança organizacional – Minas Gerais. 2. Polícia civil – Minas Gerais. 3. Planejamento estratégico – Polícia civil – Minas Gerais. 4. Recursos Humanos – Minas Gerais. I. Dufloth, Simone. II. Título.

CDU 658.016(815.1)

Autor: Ian Sager Queiroz

Título: Planejamento da Mudança nas Ações de Melhoria da Efetividade no Funcionamento da Diretoria de Administração e Pagamento de Pessoal da Polícia Civil

Natureza: Monografia

Objetivo: Obtenção do título de de bacharel em Administração Pública.

Nome da instituição: Fundação João Pinheiro

Área de concentração: Administração Pública

Aprovada pela Banca Examinadora

Prof^a. Dra. Simone Cristina Dufloth, orientadora, Fundação João Pinheiro

Prof. Dr. Marconi Matins de Laia, avaliador, Fundação João Pinheiro

Prof. Mestre Max Melquiades da Silva, avaliador, Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, MG

2017

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Prof^ª. Simone por ser quem mais me ajudou durante a elaboração deste trabalho. Com paciência e dedicação me aconselhou e me passou ensinamentos que guiaram e me confortaram ao longo do último ano.

Agradeço também a meu pai, que, com seu vasto conhecimento acadêmico, também me deu um grande suporte e me motivou a seguir enfrente apesar de todas as dificuldades.

Fico grato aos servidores da Diretoria de Administração e Pagamento de Pessoal/PCMG pelo acolhimento no período de estágio e pela disponibilidade em contribuir com esta monografia. Agradeço em especial ao meu tutor Marcelo Couto e aos demais membros do gabinete da DAPP por tudo que me ensinaram no último ano.

Por fim, agradeço profundamente aos meus amigos dos Xorumes, por estarem comigo no dia a dia dessa batalha, sempre juntos nos ajudando e nos divertindo. Verdadeiros amigos que levarei para a vida.

A todos vocês, muito obrigado!

RESUMO

Até que ponto o planejamento influencia no resultado da mudança organizacional? Esta pesquisa busca elucidar as contribuições da função planejamento nas melhorias propostas para uma entidade pública da Polícia Civil de Minas Gerais, a Diretoria de Administração e Pagamento de Pessoal (DAPP). Ao analisar o processo de preparação das mudanças e de que forma isso influencia no resultado final, o estudo apresenta as principais iniciativas de planejamento e identifica os fatores facilitadores e dificultadores desse no processo de implementação de melhorias. As pesquisas bibliográficas e documentais, entrevistas, questionários e a observação do funcionamento da DAPP levaram a conclusão de que as mudanças podem melhorar os resultados, mesmo com um frágil planejamento, caso as circunstâncias sejam favoráveis.

Palavras-chave: Mudança organizacional; Planejamento; Polícia Civil.

ABSTRACT

How does planning affect the outcome of organizational change? This research seeks to elucidate the contributions of the planning function in the proposed improvements to a public entity of the Polícia Civil de Minas Gerais, the Diretoria de Administração e Pagamento de Pessoal. By analyzing the process of preparing the changes and how this influences the final outcome, the study presents the main planning initiatives and identifies the facilitating and hindering factors in the process of implementing improvements. Bibliographical and documentary research, interviews, questionnaires and the observation of the DAPP have led to the conclusion that changes can improve results if circumstances are favorable, even with fragile planning.

Key-words: Organizational change; Planning; Civil police.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 - Processo de oito passos para a implementação da mudança.....	7
Figura 2 - Modelo PDCA subdividido em oito etapas.....	15
Figura 3 - Processo de planejamento.....	18

GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentual de respondentes por grau de concordância sobre a frase “eu fui consultado e estava ciente da mudança antes dela acontecer.”.....	28
Gráfico 2 - Percentual de respondentes por grau de concordância sobre a frase “a mudança aconteceu devido a problemas no meu setor”.....	29
Gráfico 3 - Percentual de respondentes por grau de concordância sobre a frase “eu não recebo incentivo e orientação acerca das minhas tarefas por parte da minha chefia”.....	34
Gráfico 4 - Percentual de respondentes por grau de concordância sobre a frase “eu gosto do meu trabalho e me sinto motivado com ele”.	35
Gráfico 5 - Percentual de respondentes por grau de concordância sobre a frase “não é feito nenhum controle de entrada e saída de processos”.....	40
Gráfico 6 - Percentual de respondentes por grau de concordância sobre a frase “considero que a mudança não melhorou em nada o meu trabalho”.....	41

QUADROS

Quadro 1 - Tipos de Mudança	5
Quadro 2 - Fontes de resistência à mudança	9
Quadro 3 - Papéis do middle manager na gestão middle-up-down.....	13
Quadro 4 - Aspectos facilitadores e dificultadores da mudança.....	44

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 - Distribuição de frequência do nível de concordância com a frase “antes da mudança o fluxo de trabalho era e confuso e mal distribuído entre os funcionários.”.....26
- Tabela 2 - Distribuição de frequência do grau de concordância com a frase “percebo uma falta de planejamento e organização das mudanças implementadas”.....33
- Tabela 3 - Distribuição de frequência do grau de concordância sobre a frase “as mudanças foram implementadas de forma abrupta e sem tempo para que pudesse absorver as mudanças”.....34
- Tabela 4 - Distribuição de frequência do grau de concordância sobre a frase “o meu chefe imediato é um exemplo e me representa” no SCV.....38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CP	=	Coordenadoria de Pagamentos
DAPP	=	Diretoria de Administração e Pagamento de Pessoal
DO	=	Desenvolvimento Organizacional
MASP	=	Método de Análise e Solução de Problemas
Masp	=	Projeto de Modernização na Administração dos Serviços e Sistemas de Pessoal
PCMG	=	Polícia Civil de Minas Gerais
PDCA	=	Plan, Do, Check and Action
POP	=	Procedimento Operacional Padrão
RH	=	Recursos Humanos
SCV	=	Setor de Concessão de Vantagens
SEPLAG	=	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SIAFI	=	Sistema Integrado de Administração Financeira
SISAP	=	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SPGF	=	Superintendência de Planejamento Gestão e Finanças

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL E PLANEJAMENTO: ASPECTOS CONCEITUAIS E FUNDAMENTOS TEÓRICOS	3
2.1. Mudança organizacional.....	3
2.1.1. Definições e tipificações.....	3
2.1.2. Elementos determinantes e fases do processo de mudança organizacional	6
2.1.3. Resistência à mudança.....	8
2.2. Planejamento da mudança.....	10
2.2.1. Níveis do planejamento e o papel dos gestores	12
2.2.2. Planejamento e processo decisório	13
2.3. Modelos de planejamento para a mudança e melhoria administrativa	15
2.4. Planejamento e mudança organizacional no setor público.....	16
2.4.1. O processo de mudança no setor público: aspectos dificultadores.....	16
2.4.2. Limitações do planejamento no setor público	18
3. MUDANÇA E PLANEJAMENTO NOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS DO ESTADO DE MINAS GERAIS: CASO DA DAPP.....	19
3.1. Os departamentos de recursos humanos	19
3.2. Diretoria de Administração de Pessoal e Pagamento da PCMG: principais características e ações de melhorias e mudança	20
4. METODOLOGIA	22
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	25
5.1. Contextualização histórica e cenário anterior a mudança.....	25
5.1.1. Setor de Concessão de Vantagens - SCV.....	29
5.1.2. Coordenadoria de Pagamentos - CP	30
5.2. Planejamento e implementação da mudança.....	31
5.2.1. Setor de Concessão de Vantagens - SCV.....	36
5.2.2. Coordenadoria de Pagamentos - CP	38

5.3. Resultados da mudança na DAPP.....	39
5.3.1. Setor de Concessão de Vantagens - SCV.....	42
5.3.2. Coordenadoria de Pagamentos - CP	43
6. CONCLUSÃO.....	44
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICES	52

1. INTRODUÇÃO

Um bom planejamento é parte fundamental para melhorar as chances de sucesso de uma mudança. Traçar os objetivos e o caminho para alcançá-los evita dificuldades na hora da execução e leva a um resultado mais consistente. O presente trabalho trata do processo de mudança numa entidade pública do Estado de Minas Gerais.

A Diretoria de Administração e Pagamento de Pessoal (DAPP) faz parte da Superintendência de Planejamento e Gestão Financeira (SPGF) da Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG) e é encarregada de atender e registrar as demandas dos recursos humanos da organização. Suas atividades envolvem cálculo de aposentadoria, registro de frequência, fornecimento de licenças e auxílios, dentre outros.

Em 2015, essa Diretoria iniciou um processo de mudança por meio de um Projeto de Modelagem, visando aumentar a eficiência através do redesenho de processos. Em sua primeira fase foi realizado um mapeamento e diagnóstico das atividades realizadas, quando foram identificados diversos problemas na gestão de processos, que causavam atrasos e erros frequentes. Foi apresentado um plano para mudanças de procedimentos. No entanto, dificuldades, como a falta de tempo dos agentes das mudanças e resistência dos servidores, prejudicaram sua implementação.

Mesmo assim, algumas melhorias foram adotadas na Diretoria e outras ainda se encontram em fase de implantação. Contudo para a incorporação das mudanças não foi realizado um monitoramento dos resultados alcançados, além disso, as ações implementadas não seguiram um cronograma de trabalho e nem foi estabelecida uma escala planejada de prioridades. Esses fatos levantam indícios que poderiam evidenciar possíveis problemas no planejamento das melhorias sugeridas pelo diagnóstico. Por outro lado, apesar das mudanças realizadas, restam ainda muitas melhorias a serem implementadas pela Diretoria. Nesse sentido, o presente trabalho estuda a função planejamento nas mudanças organizacionais por se entender como relevante essa questão no contexto analisado.

Esta pesquisa tem o objetivo de estudar as contribuições da função planejamento nas melhorias propostas para a DAPP. Ao se analisar o processo de preparação das mudanças e de que forma isso influencia no resultado final, o estudo apresenta as principais iniciativas de planejamento e identifica os fatores facilitadores e dificultadores desse no processo de implementação de melhorias.

No capítulo 2 apresenta-se uma revisão teórica acerca da mudança organizacional e seu planejamento, com as principais definições, métodos e ferramentas aplicáveis ao setor público. Na terceira parte é caracterizada a Diretoria de Administração e Pagamento de Pessoal da PCMG, e o sistema onde ela se insere. Por sua vez, no capítulo 4 é descrita a metodologia utilizada na pesquisa. O capítulo seguinte apresenta a análise e os resultados apurados. E por fim, apresentam-se as conclusões do estudo e sugestões para melhora da função planejamento na DAPP.

2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL E PLANEJAMENTO: ASPECTOS CONCEITUAIS E FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A história de qualquer entidade, seja pública ou privada, é marcada por constantes mudanças derivadas de fatores que muitas vezes não dependem da vontade da organização. Tais fatores, como mudança na alta direção, evolução dos processos tecnológicos, rotatividade do capital humano e mudanças estruturais, podem ser inevitáveis, mas a entidade deve estar preparada para se adaptar. Para que essas situações possam ser gerenciadas de forma menos traumática e com mais efetividade, o planejamento adequado para a mudança é fundamental.

2.1. Mudança organizacional

A maior parte dos teóricos da mudança organizacional defende que as mudanças são causadas por modificações no ambiente externo ou problemas internos, que levam a necessidade da organização de modificar e adaptar. Para Basil e Cook (1974, *apud* WOOD JR., 2000) a maior parte das organizações muda devido a crises, sendo baixa a quantidade de mudanças proativas.

2.1.1. Definições e tipificações

Os conceitos sobre mudança organizacional, dentro de sua perspectiva teórica, convergem na ideia de que a mudança deve ser vista como um processo planejado cotidiano. No entanto podem existir mudanças denominadas planejadas ou não planejadas (OLIVEIRA, DUARTE e MONTEVECHI, 2002). Nas mudanças não planejadas a organização busca solucionar os problemas à medida que aparecem, enquanto a mudança planejada ou estratégica procura alcançar um objetivo estabelecido ao incorpora-lo nos seus membros.

Para Araújo (1982, *apud* BRESSAN, 2004), mudança organizacional é qualquer

alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da

administração superior e atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico. (p.3)

Já Wood Jr. (2000) define mudança como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” (p.287).

Por sua vez, para Porras e Robertson (1992, *apud* SANTOS, 2014, p.8), mudança é o “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”.

Bruno-Faria (2000 *apud* BRESSAN, 2004, p.3) vê a mudança como “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”.

Percebe-se direta ou indiretamente a partir dos conceitos destacados que os elementos de ruptura ou de desestabilização provocados pela situação de mudança nas organizações impulsionam ações que retratam a necessidade da atuação gerencial em todas as suas funções, especialmente, na função do planejamento. O gestor apresenta-se como ator principal para estabelecer o curso das ações e propiciar o sucesso das mudanças implantadas. E no exercício de suas tarefas necessita de elementos que possam garantir os resultados almejados pelas instituições, sejam elas públicas ou privadas.

As mudanças podem se apresentar de diferentes formas e com vários níveis de abrangência e impacto nas organizações. Nesse contexto, a literatura estabelece mecanismos de classificação e categorização acerca o processo de mudança organizacional.

As mudanças podem ser categorizadas de várias formas de acordo com seu resultado e tipo de alteração proposta. Lima (2003) qualifica a mudança em alguns tipos, sendo os principais as mudanças incremental, transformacional, evolucionária e

revolucionária. A primeira busca a implantação de melhorias em processos existentes. A segunda, transformacional, surge a partir da necessidade de superar crises ou se reposicionar no mercado e consiste de grandes alterações nos processos da organização. A mudança evolucionária é implantada gradualmente e busca manter a organização atualizada em relação ao mercado e as demandas dos clientes. Por fim, a mudança revolucionária é radical e afeta toda a organização, de forma que acontece abruptamente, alterando os princípios, a gestão, a sua atuação e os produtos.

O Quadro 1, a seguir, apresenta classificações de diversos autores agrupadas por Bressan (2004).

Quadro 1 - Tipos de Mudança

Referência	Tipos de Mudança	
Silva (1999)	Incremental / Organizacional Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	Transformacional / Institucional Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.
Weick e Quinn (1999)	Contínua Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que acontecem cotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	Episódica Mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
Robbins (1999)	Primeira 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.	Segunda ordem Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
Nadler et al (1994)	Incremental / Contínua Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizado dentro do contexto atual da empresa.	Descontínua Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
Porras e Robertson (1992)	Primeira ordem É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.	Segunda ordem É uma mudança, multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.

Fonte: Adaptado de Bressan, 2004, p.4.

As tipificações apresentadas no Quadro 1 podem ser divididas em dois tipos principais de mudança: as contínuas e as descontínuas. A primeira mantém o padrão existente na organização e acontece dentro do contexto atual. As descontínuas ocorrem em períodos de desequilíbrio, saindo do padrão existente e envolvendo uma reconfiguração com mudanças nos processos, estruturas e pessoas (NADLER *et al*, 1995 *apud* BRESSAN, 2004).

2.1.2. Elementos determinantes e fases do processo de mudança organizacional

“A condição básica para se dar início a um processo de mudança é a percepção e a consciência de problemas nas instituições, ou de oportunidades para seu desenvolvimento” (SANTOS, 2014, p.14) e aumento de eficácia para alcançar seus objetivos. As mudanças trazem a expectativa de um aumento da eficácia (ACUÑA e FERNÁNDEZ, 1995 *apud* SANTOS, 2014) com o propósito de solucionar os problemas e melhorar o desempenho.

Want (1990 *apud* WOOD JR., 2000) define cinco causas para a mudança acontecer:

por opção, quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão; operacional, para fazer frente a deficiências específicas; direcional, quando uma alteração estratégica é necessária; fundamental, quando a própria missão é alterada; e total, nos casos mais críticos, como uma iminência de falência.(p. 8-9)

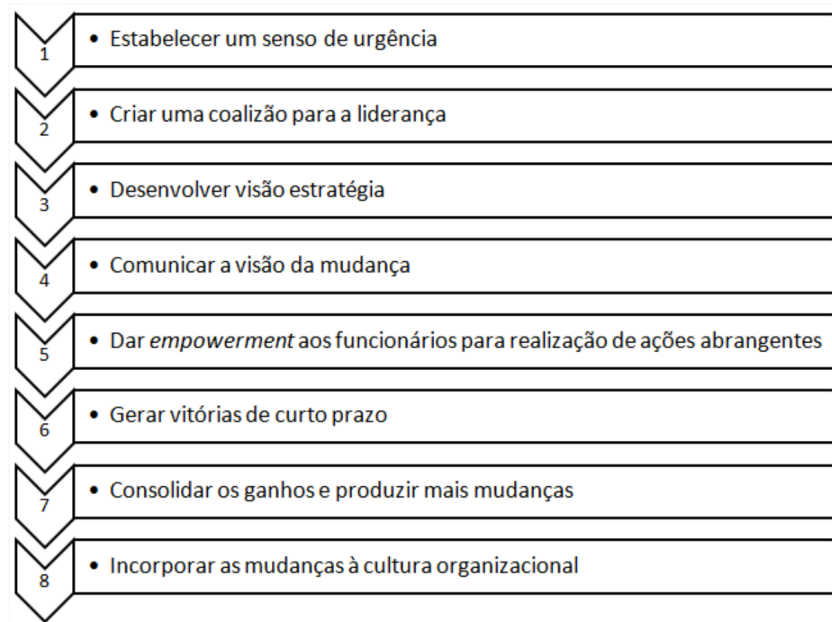
Buscando entender as razões dos fracassos em algumas mudanças, Kotter (1999) lista as oito principais causas: 1. Permitir complacência excessiva - as mudanças devem ser tratadas com extrema importância; 2. Falhar na criação de uma coalizão administrativa forte - deve haver comprometimento por parte da alta direção; 3. Subestimar o poder da visão corporativa - é importante ter um alinhamento dos esforços de mudança; 4. Comunicar a visão de forma ineficiente - promover o envolvimento através da crença na mudança e seus benefícios; 5. Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão - os envolvidos devem acreditar que a mudança é possível de acontecer vencendo os obstáculos; 6. Falhar na criação de vitórias de curto prazo - resultados de curto prazo mantém as pessoas motivadas com a mudança; 7. Declarar vitória prematura - as mudanças somente são de fato concluídas quando há a consolidação dessa na cultura da organização; 8. Negligenciar a incorporação

sólida das mudanças à cultura corporativa - a incorporação da mudança a cultura deve ser incentivada.

O processo de mudança deve ocorrer por fases segundo Smeds (1994, *apud* SANTOS, 2014), a iniciar com a percepção da mudança, seguido por: “a) a execução das fases de análise e modelagem da situação corrente; b) visualização da situação corrente e identificação de problemas e oportunidades; c) definição da situação futura; d) implementação da mudança e; e) estabilização do novo” (p.35).

Por sua vez, Robbins (2010) defende que a mudança inicia com uma etapa de descongelamento do *status quo*, seguido do movimento em direção à nova condição desejada e finaliza com o recongelamento da mudança, a fim de torna-la permanente.

Figura 1 - Processo de oito passos para a implementação da mudança



Fonte: Kotter, 2000 *apud* Santos, 2014, p.38.

Kotter (1999) defende que o sucesso de uma mudança é facilitado ao seguir os oito estágios por ele propostos, apresentados na Figura 1. Primeiro, deve-se fazer uma análise do ambiente externo, seguido por reunir um grupo capaz de conduzir a mudança e posteriormente criar a estratégia e visão de onde se quer chegar. A quarta e quinta etapas são comunicar a mudança e eliminar os obstáculos, agindo sobre o comportamento dos funcionários. O autor ainda ressalta na sexta fase a importância de a mudança ser visível no

curto prazo, fortalecendo a ideia para o longo prazo. Por fim, os últimos dois estágios tratam como os resultados da mudança podem favorecer mais melhorias e da necessidade de consolidar as mudanças na cultura organizacional.

Os modelos de mudança organizacional apresentados têm em comum três fases do processo de melhoria. A primeira é a de diagnóstico e planejamento da mudança, a segunda é a implementação efetiva da mudança e por fim o processo é finalizado pela consolidação das novas formas (MAURO, 2008).

2.1.3. Resistência à mudança

A mudança comportamental é uma esfera essencial, tal qual a mudança estrutural, para garantir os resultados de uma mudança. A introdução de novos estilos administrativos e a compreensão da cultura organizacional são tão importantes quanto tornar a estrutura adequada ao desempenho das tarefas. Herzog (1991, *apud* WOOD JR, 2000) diz que a “mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores. O desafio é mudar as pessoas e a cultura organizacional” (p.7). Para Sathe (*apud* WOOD JR., 2000) a mudança atinge seu objetivo somente quando as pessoas percebem que seus pressupostos não são mais válidos para a nova realidade e se permitem mudar.

As mudanças podem levar a alterações em salários, redução do poder e autonomia, aumento da carga de trabalho, dentre vários outros efeitos que podem provocar resistência por parte dos funcionários, mesmo quando esses efeitos e inseguranças não se concretizam. Robbins *et al* (2010) classificou a resistência entre fontes individuais, causadas por características humanas, e organizacionais, aspectos relativos a estrutura da organização, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Fontes de resistência à mudança

Fontes individuais	Fontes organizacionais
<p>Hábitos – Criamos hábitos ou respostas programadas para enfrentar a complexidade da vida. Quando nos defrontamos com a mudança, essa tendência de reagir conforme de costume transforma-se em fonte de resistência.</p>	<p>Inércia estrutural – As organizações possuem mecanismos internos, como seu processo de seleção e as regras formais, para produzir estabilidade. Quando uma organização se confronta com a mudança, essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.</p>
<p>Segurança – As pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas.</p>	<p>Foco limitado de mudança – As organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes. Não se podem fazer mudanças em um deles sem afetar os demais. Dessa forma, mudanças limitadas nos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema maior.</p>
<p>Fatores econômicos – As mudanças nas tarefas ou rotinas estabelecidas podem suscitar temor com relação às finanças quando uma pessoa acha que não será capaz de apresentar o mesmo desempenho de antes, especialmente quando a remuneração é vinculada à produtividade.</p>	<p>Inércia de grupo – Mesmo que os indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas de grupo atuam de forma limitadora.</p>
<p>Método desconhecido – A mudança faz o conhecido ser trocado pela ambiguidade e pela incerteza.</p>	<p>Ameaça à especialização – As mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.</p>
<p>Incerteza – É caracterizada pela falta de informações sobre acontecimentos futuros. Ela representa o medo do desconhecido. A incerteza aumenta o risco de fracasso e torna difícil computar as probabilidades e os custos associados a decisões alternativas</p>	<p>Ameaça às relações de poder estabelecidas – Qualquer redistribuição de autoridade para tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da organização.</p>
<p>Processamento seletivo de informações – As pessoas processam seletivamente as informações para manter suas percepções intactas. Elas só ouvem o que querem ouvir. Ignoram informações que possam desafiar o mundo que construíram.</p>	<p>Ameaça às distribuições estabelecidas de recursos – Os grupos que controlam os recursos geralmente encaram a mudança como uma ameaça, pois tendem a estar satisfeitos com o status quo da organização.</p>
<p>Auto interesse dos indivíduos – Qualquer proposta de mudança no projeto de trabalho, na estrutura ou tecnologia, pode ameaçar a equipe de trabalho do gerente, podendo levar a uma perda de poder e prestígio.</p>	
<p>Falta de entendimento e confiança – Muitas vezes os funcionários não entendem a intenção da mudança, desconfiando do processo.</p>	
<p>Avaliações e metas distintas – Forma como os indivíduos avaliam as estratégias e objetivos da organização. Para um gerente, a inovação pode ser essencial para garantir que a organização se mantenha competitiva; para os funcionários, a inovação poderá ser vista como um problema ou ameaça à sua segurança, à sua função na organização.</p>	

Fonte: Robbins *et al*, 2010, *apud* Santos, 2014, p.24-25.

Robbins *et al* (2010) resume as diversas estratégias para superar as resistências em: 1. educação e comunicação; 2. participação; 3. apoio e comprometimento; 4. desenvolver ações positivas; 5. implementar a mudança de forma justa; 6. manipulação e cooptação; 7. selecionando as pessoas que aceitam as mudanças e; 8. Coerção.

As estratégias propostas por Robbins *et al* (2010) podem ser sintetizadas na necessidade de maior comunicação entre os níveis de poder e um aumento da participação dos níveis mais baixos no processo de planejamento, o que conseqüentemente leva a um aumento da confiança nos seus superiores e um maior nível de comprometimento e compromisso dos funcionários com a mudança. Os autores não descartam também o uso de táticas manipulativas e de coerção como mecanismos para garantir o apoio dos subordinados. Além disso, como também explicado por Wood Jr. (2000), pessoas que não aceitam novos padrões devem ser removidas para evitar racionalizações inapropriadas sobre o processo.

Por outro lado, a resistência pode e deve ser vista como um sinal de que a mudança e seus objetivos podem não terem sido satisfatórios, uma vez que o funcionário do nível mais baixo tem um maior conhecimento do trabalho e pode perceber falhas não previstas pela alta direção no plano de melhoria.

2.2. Planejamento da mudança

O planejamento da mudança é fundamental para o real alcance dos objetivos propostos. Para De Oliveira (2000) as mudanças planejadas são um dos meios mais eficazes para melhorar o desempenho de uma organização.

O planejamento organizacional consiste, por parte dos responsáveis de uma entidade, da definição de suas estratégias e políticas visando o cumprimento de objetivos e metas por um período determinado, que pode ser de curto, médio ou longo prazo. É fundamental para o entendimento e o desenvolvimento da organização, inclusive nos processos de gestão de mudanças.

O planejamento é uma das quatro funções básicas da administração, sendo procedida pela organização, direção e controle, e é a base para as demais funções. “O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência, gera ações.” (GIACOBBO, 1997, p. 75).

Para Mintzberg (1988 *apud* MENDES, BINDER e PRADO JR, 2006) o planejamento estratégico possui um caráter prescritivo incluindo algumas etapas pré-definidas como: (a) estágio de fixação de objetivos; (b) estágio da auditoria externa, (c) estágio da auditoria interna, (d) estágio da avaliação estratégica; (e) estágio da operacionalização estratégica; (f) estágio de programação de todo o processo.

Mendes, Binder e Prado Jr. (2006) definem seis premissas para um planejamento:

em primeiro lugar, a formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente, sendo a ação sustentada pela razão e o pensamento controlado. Segundo, as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por checklists e apoiada por técnicas. Terceiro, a responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com um o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores. Quarta, o processo de desenho é concluído quando as estratégias estão plenamente formuladas e suas etapas são vistas como momentos estanque, impedindo que a formulação continue durante e depois da implementação. Quinta, as estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas; detalhamento orientado por objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos. Sexta, a implementação deve iniciar somente após a formulação, resultando num processo em que o diagnóstico é seguido por prescrição e ação, havendo separação clara entre pensamento e ação. (p.4)

Por sua vez, Maximiano (1995, *apud* GIACOBBO, 1997) descreve planejamento de três formas: a) processo de definir objetivos ou resultados a serem alcançados, bem como os meios para atingi-los; b) processo de interferir na realidade, com o propósito de passar de uma situação conhecida para outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo; e c) processo de tomada de decisões no presente que afetam o futuro, visando a reduzir suas incertezas.

2.2.1. Níveis do planejamento e o papel dos gestores

O planejamento é dividido em três níveis: estratégico, tático e operacional. Para Bateman, Snell e Rimoli (1998) o primeiro está relacionado aos objetivos gerais e planos de longo prazo da empresa, normalmente a cargo da alta direção, enquanto o nível operacional é o nível micro, no qual é prezada a execução e implementação dos planos e estratégias. O nível tático fica a cargo de facilitar o contato entre os dois níveis anteriormente citados, traduzindo os objetivos estratégicos em objetivos e atividades mais específicas.

Para fins deste trabalho, será dado um maior enfoque para o planejamento tático-operacional. A maior parte da literatura trata mais do planejamento estratégico. No entanto, os conceitos e teorias discutidas no âmbito estratégico são igualmente aplicáveis na ótica operacional e tática.

Os níveis de planejamento estão profundamente relacionados com a estrutura organizacional, composta pelo: Sistema de responsabilidade (alocação de atividades), Sistema de autoridade (hierarquia) e Sistema de comunicações (o que, como, quando e de quem e para quem comunicar) (DE OLIVEIRA, 2000).

Nesse contexto de transição, o papel dos agentes da mudança é de grande importância, pois implementar as ações em torno de definições prévias, envolve complexo trabalho. “Eles deverão enxergar um futuro para a organização que não é identificado pelos demais, deverão motivar, incentivar e implementar essa visão” (SANTOS, 2014, p.21).

Na perspectiva de mudança é de imensa importância do gestor intermediário para garantir a devida implementação e sucesso dos planos. O *middle manager* participa ativamente de todos os níveis organizacionais, conhecendo as especificidades das atividades e influenciando no processo decisório, sendo fundamental articulador no processo de formação e implementação da estratégia. Floyd e Wooldrige (1992, *apud* MACHADO e LAVARDA, 2011) resumem o papel do gestor intermediário dentro das perspectivas de defensor, sintetizador, facilitador e implementador, conforme pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3 - Papéis do *middle manager* na gestão *middle-up-down*.

Papéis do <i>Middle Manager</i>	Gestão <i>Middle-Up-Down</i>
Defensor	Guiar e promover, defender e apresentar alternativas a alta direção.
Sintetizador	Categorizar idéias e defender estas idéias a alta direção, combinar e aplicar a informação, sintetizar a informação.
Facilitador	Promover a adaptação e proteger as atividades, compartilhar informações, direcionar a adaptação, facilitar a aprendizagem.
Implementador	Implementar, revisar e ajustar, motivar e inspirar como uma equipe.

Fonte: Floyd e Lane, 2000, *apud* Machado e Lavarda, 2011, p.5.

O modelo *middle-up-down* salienta a importância do envolvimento dos três níveis organizacionais no processo de formação da estratégia (LAVARDA *et.al.*, 2011, *apud* MACHADO E LAVARDA, 2011). Uma maior participação dos níveis na tomada de decisão é um mecanismo que permite a identificação de soluções melhores e aumentam a eficácia das mudanças e reduzem a resistência. Wood Jr. (2000, p.52) destaca que “em locais com maior distância [do poder] as decisões são autocráticas, paternalistas e autoritárias e existe a crença generalizada que as pessoas desgostam do seu trabalho”.

2.2.2. Planejamento e processo decisório

O objetivo de todo processo de planejamento é auxiliar na avaliação da gestão para uma melhor tomada de decisão. A partir do momento que se tem um bom planejamento e um acompanhamento eficiente e tempestivo do desenvolvimento das ações organizacionais, a qualidade e a segurança das decisões são maiores.

Choo (2003) ressalta que a tomada de decisão é um processo em que se busca a solução satisfatória uma vez que a solução ótima não é alcançável devido a racionalidade limitada. A racionalidade limitada tem origem na incapacidade de se conseguir todas as informações sobre a situação atual, sobre as informações do futuro e sobre o processo de ir do presente ao futuro, e pela impossibilidade de se ver todas as alternativas possíveis. Dessa forma o tomador de decisão busca realizar a simplificação cognitiva para buscar a alternativa

que satisfaça a questão. A participação dos diferentes níveis organizacionais aumenta a informação disponível para a tomada de decisão.

Choo (2003) ainda classifica quatro modelos de tomada de decisão: racional, processual, político e anárquico. O modelo racional é orientado para objetivos e guiado para regras, rotinas e programas de desempenho. O modelo processual também tem uma orientação para objetivos, entretanto busca elucidar as fases e ciclos que dão estrutura as atividades decisórias mais complexas e dinâmicas. O modelo político diz que os diversos atores possuem objetivos conflitantes e as decisões são tomadas a partir de questões menos racionais e mais políticas. No modelo anárquico os problemas são “atirados” pelos participantes e o processo decisório é obscuro (CHOO, 2003).

Para Choo (2003) o planejamento constitui-se ferramenta efetiva de permanente racionalização do processo decisório. Entretanto, o planejamento formal é visto por alguns estudiosos como formalismo, burocracia e engessamento, devido a rigidez que esse propõe as organizações (MENDES, BINDER e PRADO JR., 2006). As críticas ao planejamento são resumidas por Mintzberg (1990 apud MENDES, BINDER e PRADO JR., 2006) em quatro pontos:

- I. como ter certeza da validade das análises de pontos fortes e fracos antes de testá-los;
- II. como ignorar a relação entre o passado (estrutura e ambiente) e a estratégia criada? A estrutura deveria ser uma consequência da estratégia; no entanto, ela acaba sendo a base de referência da formação da estratégia, gerando, portanto, uma contradição;
- III. como enfrentar um ambiente em constante mudança se a empresa já definiu suas estratégias? Ao comunicá-las explicitamente a toda empresa, a estratégia intencionada é absorvida pelas pessoas, tornando-as resistentes a mudanças e;
- IV. ao separar pensamento e ação, pressupõe-se que o estrategista possa analisar e formular sem conhecer de perto produtos, fábricas e clientes da empresa. (p.4).

A solução para essa crítica está em deixar de ver o planejamento como algo rígido e capaz de resolver todos os problemas e começasse a ser entendido como uma das partes de um processo maior, o processo da Estratégia (MINTZBERG, 1994, *apud* MENDES, BINDER e PRADO JR., 2006).

2.3. Modelos de planejamento para a mudança e melhoria administrativa

As definições de mudança afirmam a importância do planejamento para que essas ocorram de forma efetiva. Por sua vez o planejamento pressupõe uma estrutura lógica e racional. Dessa forma existem diversos modelos de planejamento que buscam normatizar o processo de mudança. A não utilização de metodologias ou o mau uso dessas podem levar ao fracasso da mudança.

O Desenvolvimento Organizacional (DO) é um modelo de mudança que propõe uma estratégia planejada focada em sistemas humanos e embasada em análises e conhecimentos da dinâmica de mudança (PORRAS E ROBERTSON, 1992, *apud* SANTOS, 2014).

Beer (1976, *apud* WOOD JR., 2000) define DO como

uma estratégia de mudança organizacional do tipo normativa reeducativa, caracterizada por um esforço de longo prazo para melhorar a eficácia dos processos de solução de problemas, com ênfase na cultura dos grupos formais de trabalho e com o uso da teoria e tecnologia das ciências comportamentais (p.269).

Dentre as técnicas que fazem parte do DO se destacam: 1. seminários e sessões em grupo para aperfeiçoar aspectos de liderança e relacionamento; 2. métodos para administração de conflitos; medição de perfil de atitude e clima organizacional; 3. metodologias para projeto de estruturas organizacionais (WOOD JR., 2000).

Outra metodologia aplicável ao planejamento da melhoria é o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), que é composto de diversas etapas que podem variar de acordo com a complexidade do problema a ser resolvido. Esse método propõe o uso de diversas ferramentas para sua análise e execução, podendo usar fluxogramas, diagrama da espinha de peixe, análise SWOT, diagrama de árvore dentre outros. Uma das ferramentas mais utilizadas e que exemplifica o MASP em oito etapas é o PDCA, apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Modelo PDCA subdividido em oito etapas.
Fonte: Elaboração própria



Um bom planejamento ajuda a evitar as falhas e aumentar as chances de sucesso da melhoria proposta. O uso de modelos como o DO e o MASP para o planejamento das mudanças organizacionais facilita a análise e acompanhamento dessa em todas as fases, do planejamento à consolidação.

2.4. Planejamento e mudança organizacional no setor público

Na administração pública, mudanças organizacionais ocorrem, portanto o planejamento é fundamental. Fatores como troca de governo, com consequente alternância de gestores e prioridades, são uma das principais causas dessa mudança. Não obstante, a falta de compromisso com o planejamento leva à obsolescência dos processos de gestão demandam melhorias que são implantadas através de mudanças transformacionais.

Neste capítulo trataremos dos principais aspectos relacionados o processo de mudança no setor público, discutindo suas peculiaridades, dificultadores e facilitadores.

2.4.1. O processo de mudança no setor público: aspectos dificultadores

O setor público também está sujeito a pressões por mudanças, necessitando de reestruturação estratégica e adoção de novas técnicas de gestão que visem um aumento na

eficiência e possibilitem maior agilidade e menor complexidade burocrática em suas tarefas (XAVIER e DIAS, 2002, *apud* CHAVES E MARQUES, 2006).

Mesmo entendendo a mudança como um processo normal na rotina organizacional, as mudanças na Administração Pública apresentam algumas dificuldades que, se também ocorrem na iniciativa privada, são potencializadas no setor público. “As suas peculiaridades administrativas como, por exemplo, a lentidão das decisões e estabilidade ocupacional levam a uma tendência maior de manutenção do status quo” (CHAVES E MARQUES, 2006, p.3).

A mudança no setor público é muito marcada pelas características de sua lógica e cultura organizacional (CHAVES E MARQUES, 2006). Fatores como o corporativismo organizacional, o rigor da burocracia estatal e o patrimonialismo, representam obstáculos ao processo de modernização, levando a centralização, autoritarismo, distância do serviço público e ineficiência (BRASIL, 1995, *apud* CHAVES E MARQUES, 2006).

Na cultura organizacional da administração pública brasileira, “o velho e o novo impactam no processo de mudança, na medida em que as forças de permanência e de avanço atuam fortemente” (CHAVES E MARQUES, 2006, p.3), o que leva ao passado se impor ao presente sob várias formas, condicionando-o e levando ao fracasso das mudanças tendo em vista os objetivos.

Conforme ressalta Araújo (1982), as mudanças no setor público tendem a surgir de uma reforma na estrutura organizacional, mudando cargos, órgãos e procedimentos, o que resulta em uma maior resistência por parte dos servidores, uma vez que pode afetar as posições ocupadas.

Chaves e Marques (2006) também destacam que a mudança no setor público costuma ser realizada sem acompanhamento e verificação, como se apenas a tomada de decisão sobre a mudança já fosse suficiente para que ela ocorra. Outro fator que caracteriza a

mudança no setor público é a dependência acerca do governo e chefia para que ela ocorra, havendo descontinuidades em casos de alternância.

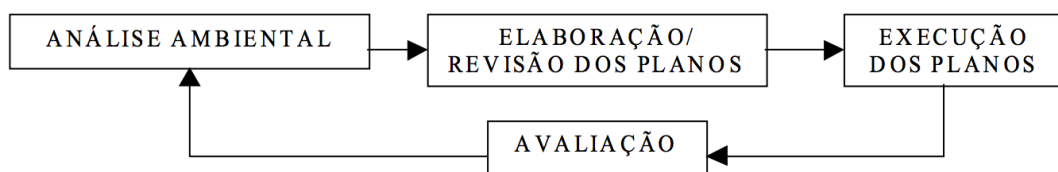
Assim, considerando todas as dificuldades que representa um processo de mudança, é fundamental que as entidades públicas estejam atentas para o planejamento para as mudanças, como forma de minimizar conflitos e buscar eficácia na implantação de novas alternativas. Um bom planejamento facilita a implantação de mudanças organizacionais.

2.4.2. Limitações do planejamento no setor público

No setor público, planejar implica adequar os recursos financeiros, físicos e humanos aos objetivos estabelecidos pela entidade pública, o que envolve não apenas a formulação de um plano, como também a coordenação das ações a ele associadas, o acompanhamento de sua execução e a avaliação de seus resultados.

O resultado do planejamento, seja na administração pública ou privada, são os planos (GIACOBBO, 1997). Entretanto eles só cumprem com sua finalidade quando implementados. Para isso, o processo de implementação de um plano deve ser dinâmico, devendo ser constantemente revisto, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Processo de planejamento



Fonte: Giacobbo, 1997, p.78.

No serviço público os gestores enfrentam diversos obstáculos que dificultam a função planejamento, em especial na etapa de implementação dos planos. O sistema hierárquico e a rigidez burocrática reduzem a chance de sucesso das iniciativas. Outro problema presente no Estado é a falta de continuidade dos planos devido a mudanças de governo e chefia.

3. MUDANÇA E PLANEJAMENTO NOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS DO ESTADO DE MINAS GERAIS: CASO DA DAPP

3.1. Os departamentos de recursos humanos

É muito complexa a estrutura necessária para gerir os recursos humanos em um grande estado como o de Minas Gerais. A gestão central de recursos humanos do Estado fica concentrada na Superintendência de Gestão de Pessoas da Secretaria de Planejamento de Minas Gerais - SEPLAG. Essa superintendência tem o papel de “coordenar a formulação, a execução, a avaliação, a orientação técnica e o controle, em nível central, de políticas públicas voltadas para a gestão de recursos humanos de órgãos e entidades da Administração Pública direta, autárquica e fundacional” (MINAS GERAIS, 2017).

Dentre suas funções está a de coordenar o pagamento de pessoal e a concessão de direitos e benefícios (MINAS GERAIS, 2014), com o suporte de dois sistemas, o SIAFI e o SISAP, respectivamente. Para conseguir administrar os recursos humanos de todo o Estado, a SEPLAG conta com o apoio dos Departamentos de Recursos Humanos das secretarias e outros órgãos, que fazem políticas de gestão de pessoas em nível micro e alimentam os sistemas.

O governo de Minas Gerais iniciou o Projeto de Modernização na Administração dos Serviços e Sistemas de Pessoal - Masp - visando unificar os sistemas de RH e remodelar o modelo de gestão de pessoas no Estado. O Masp, além de implantar um novo sistema integrado baseado na tecnologia SAP, busca sanear os dados funcionais dos servidores e redesenhar e automatizar processos.

No novo modelo [SAP], o tempo e o esforço gastos em atividades operacionais são reduzidos, permitindo um maior foco no desenvolvimento de ações estratégicas de RH, como o desenho e implantação de políticas de capacitação e desenvolvimento, gestão de competências e talentos, gestão do desempenho, gestão dos benefícios, atração e retenção de talentos, entre outros (MINAS GERAIS, 2017).

Na estrutura da Polícia Civil as atividades relacionadas a gestão de recursos humanos estão divididas entre a Acadepol, responsável pelos treinamentos e capacitação, e a Superintendencia de Planejamento, Gestão e Finanças (SPGF), que cuida do apoio logístico às atividades da polícia. O Decreto 43.852 explicita a finalidade da SPGF:

coordenação, orientação, avaliação e execução das atividades de planejamento setorial, orçamento, modernização institucional, contabilidade e administração financeira, bem como a gestão de recursos humanos, administração de pessoal, patrimônio, manutenção, transportes, gestão de documentos e de recursos logísticos. (MINAS GERAIS, 2004)

Na Polícia Civil a SPGF é uma grande superintendência, sendo maior que seus semelhantes de outros órgãos e secretarias do governo. Para poder cumprir com sua finalidade ela é organizada em dezesseis setores, dentre os quais está a Diretoria de Administração e Pagamento de Pessoal (DAPP).

Na SPGF, a gestão de pessoas está a cargo da Diretoria de Recursos Humanos, enquanto cabe à Diretoria de Administração e Pagamento de Pessoal o papel de registrar e controlar as demandas dos servidores nos sistemas do Estado e nos sistemas próprios da PCMG.

3.2. Diretoria de Administração de Pessoal e Pagamento da PCMG: principais características e ações de melhorias e mudança

A Diretoria de Administração e Pagamento de Pessoal é encarregada de atender e registrar as demandas dos recursos humanos. Os serviços prestados pela DAPP são voltados aos servidores policiais da PCMG, competindo legalmente a ela:

- i. propor políticas e diretrizes para a administração de pessoal;
- ii. planejar, coordenar, acompanhar e avaliar as ações de administração de pessoal no âmbito da Polícia Civil, em consonância com as políticas e diretrizes de administração de pessoal do Estado;
- iii. coordenar, controlar e executar o pagamento de seus servidores ativos e inativos;
- iv. examinar, registrar, classificar e processar dados e documentos relativos aos servidores;
- v. propor e elaborar as normas para orientação da administração de pessoal e acompanhar seu cumprimento;
- vi. manter organizado e atualizado o cadastro funcional, o quadro de pessoal e a relação dos cargos efetivos e comissionados;
- vii. analisar, processar e informar expedientes e documentos relativos à concessão de direitos, vantagens e aposentadoria dos servidores;

- viii. integrar a Comissão de Avaliação Especial do Estágio Probatório da Polícia Civil;
- ix. exercer outras atividades correlatas, designadas pelo Superintendente de Planejamento, Gestão e Finanças. (MINAS GERAIS, 2003)

Para realizar suas atividades, a DAPP conta com um quadro de 71 funcionários, distribuídos em nove setores além do gabinete do diretor. Os servidores públicos que ali trabalham são majoritariamente investigadores, analistas e de recrutamento amplo.

Apesar do alto número de funcionários a DAPP convive com uma série de dificuldades para realizar várias suas tarefas cotidianas. Devido a esses problemas, em abril de 2015 a SPGF deu início ao Projeto de Redesenho dos Processos de Gestão de Pessoal, composto de cinco macro etapas - mapeamento, redesenho, padronização, indicadores e implantação -, e com o seguinte objetivo:

otimização dos processos de trabalho, melhoria dos sistemas de informação, adequação do *layout* e da força de trabalho, possibilitando o atendimento eficaz e de forma transparente das demandas dirigidas à Diretoria de Administração e Pagamento de Pessoal pelos servidores e das condições de realização das atribuições de administração de pessoal. (POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS)

Foi realizado um mapeamento e diagnóstico das atividades na primeira etapa, encontrando diversas oportunidades de melhorias. Entretanto, o relatório resultante, apesar de avançado, foi precedido constantemente por urgências e ações emergenciais que contribuíram para que as propostas apresentadas no diagnóstico fossem colocadas, pelo menos preliminarmente, em segundo plano. Isso prejudicou, substancialmente, o desenvolvimento claro e correto das demais etapas do projeto.

Não obstante esses fatos, trazem para o contexto da implementação dessas mudanças indícios que poderiam evidenciar possíveis problemas no planejamento das mudanças sugeridas pelo diagnóstico. Mesmo assim algumas melhorias foram implantadas na diretoria e outras ainda se encontram em fase de implantação.

Como várias propostas apresentadas ainda não foram executadas, entende-se ser relevante um estudo voltado à função planejamento em situações de mudança organizacional.

4. METODOLOGIA

De acordo com Gil (2010, p.1) “toda pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos e técnicas de investigação científica”. A presente metodologia foi elaborada buscando a análise dos fatos e as percepções dos atores envolvidos.

O trabalho pode ser classificado metodologicamente como uma pesquisa aplicada exploratória com abordagem qualitativa e método dedutivo. Essa metodologia visa realizar uma análise interpretativa dos fatos, facilitando a descrição da complexidade do problema, a análise da interação de certas variáveis e a compreensão dos processos dinâmicos vividos pelos envolvidos (RICHARDSON, 1999). Para Goulart e Carvalho (2005, *apud* SANTOS, 2014) a pesquisa qualitativa contribui para o desenvolvimento de estudos na área de administração, facilitando o entendimento de “organizações complexas, seus processos, estruturas, contexto, inter-relações” (GOULART e CARVALHO, 2005, *apud* SANTOS, 2014, p.54).

Pesquisas qualitativas, apesar de muitas vezes não utilizarem dados numéricos e estatísticos, apresentam alto rigor científico em sua análise para garantir confiabilidade. Para Vieira (2006, *apud* SANTOS, 2014) “esse tipo de análise [qualitativa] tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade. Frequentemente encontram-se análises quantitativas como fundamento de análises qualitativas” (p.53). O presente estudo faz uso de análise quantitativa dos questionários a fim de embasar suas análises qualitativas.

Foi realizado um estudo de caso acerca das mudanças organizacionais realizadas na Diretoria de Administração e Pagamento de Pessoal da PCMG, com um enfoque na questão do planejamento de mudanças. As mudanças são aprofundadas no estudo das melhorias que ocorreram no ano de 2016 nos setores: Coordenadoria de Pagamentos e de Setor de Concessão de Vantagens. A escolha desses setores se deu de forma intencional pois ocorreram neles mudanças que caracterizam o processo de melhorias em toda a DAPP.

As técnicas de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental foram utilizadas para o levantamento de dados secundários, enquanto para coleta de dados primários foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, questionários e observação assistemática.

Na pesquisa bibliográfica foram utilizadas referências acerca de planejamento e mudança organizacional com o objetivo de aprofundar e articular os diferentes modelos teóricos para fundamentar conceitualmente o trabalho. Utilizou-se livros, revistas, artigos científicos e dissertações acadêmicas para o levantamento de informações. A escolha dos autores seguiu os critérios de relevância teórica, indicações pela professora orientadora e ilustração para os casos relacionados ao objeto desta pesquisa.

A busca documental se deu por meio do acesso a documentos internos da Polícia Civil de Minas Gerais durante o período de estágio do pesquisador nesse órgão. Os documentos observados são relativos ao Projeto de Modelagem realizado na Diretoria de Administração e Pagamento de Pessoal durante o ano de 2015 e posterior.

Na coleta de dados para a avaliação do processo de mudança com base na percepção subjetiva da alta direção e dos gestores médios da DAPP, foram realizadas seis entrevistas semi-estruturadas. A escolha dos entrevistados se deu de forma intencional, não aleatória e por conveniência, sendo quatro entrevistas realizadas com servidores do gabinete da DAPP e duas com as chefias dos setores focados nessa pesquisa. Os participantes assinaram um termo de consentimento (APÊNDICE A) em que concordavam em compartilhar as informações para a pesquisa de forma anônima. As entrevistas semi-estruturadas seguiram um roteiro pré-estabelecido pelo pesquisador (APÊNDICE B). Esse tipo de entrevista permite ao pesquisador realizar modificações nas perguntas a fim de coletar informações relevantes com os entrevistados.

Utilizou-se também de questionários para coletar e analisar, de forma quantitativa, as percepções dos servidores da DAPP acerca da mudança. A escolha da amostra se deu por conveniência, sendo aplicado o questionário aos servidores dos setores cujo

processo de mudança é analisado nesta pesquisa, totalizando 25 questionários respondidos. As questões foram apresentadas no modelo da escala de Likert ancorada de quatro pontos, na qual os respondentes devem assinalar seu nível de concordância com cada uma das frases apresentadas, não existindo a opção de resposta neutra. O questionário é apresentado (APÊNDICE C) no fim desta pesquisa, juntamente com um quadro de frequência de respostas (APÊNDICE D).

Por fim, a observação pessoal direta assistemática, foi realizada pelo pesquisador durante o período de estágio, visando coletar informações da realidade local de maneira informal e simples, ao recolher e registrar suas observações. Foram observados os processos realizados pela DAPP, a comunicação dentro do ambiente de trabalho, as rotinas dos servidores, a sistemática de resolução de problemas, etc.

Para a análise dos dados fez-se um histórico das mudanças na DAPP, estudando a estrutura atual, tendo como referência o levantamento da estrutura passada e a idealização da estrutura pretendida. As mudanças são apresentadas nesse estudo em três macro fases: situação anterior e diagnóstico, planejamento e implementação das mudanças e resultados das mudanças. A pesquisa concentra suas análises na perspectiva do planejamento e nos aspectos facilitadores e dificultadores da mudança.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A presente análise foi elaborada a partir da metodologia proposta. Os questionários, entrevistas, observação pessoal e pesquisas documental e bibliografia forneceram os dados apresentados e discutidos neste capítulo.

Para fins de apresentação e análise dos resultados da pesquisa, os dados foram organizados de acordo com as fases da mudança: situação anterior e diagnóstico, planejamento e implementação da mudança e resultados da mudança.

5.1. Contextualização histórica e cenário anterior a mudança

O contexto impulsionador ao processo de mudança envolveu um conjunto de aspectos e características próprias da PCMG que se retrataram no ambiente de trabalho da DAPP e refletiram em um cenário de dificuldades no funcionamento da área, identificados mediante as entrevistas realizadas. Destacam-se, a organização do ambiente de trabalho no que se refere a distribuição do espaço físico, organização de arquivos de documentos, problemas na distribuição do trabalho da equipe e na alocação de pessoal, falta de clareza nos fluxos dos processos, erros nos encaminhamentos dos processos com alta incidência de retrabalho e lentidão no cumprimento das tarefas, resultando em atrasos. Além disso, os entrevistados relatam ausência de controles e indicadores de resultados.

A partir das informações coletadas, foram relatadas dificuldades na gestão da DAPP, que perduraram vários anos. Na visão do Entrevistado 4, no que se refere ao processo decisório, a DAPP apresentava sinais característicos do modelo anárquico de Choo (2003). Segundo ele não havia controle sobre o que acontecia. Esse fato levava a problemas para os quais ninguém sabia as respostas e que eram resolvidos de forma desconhecida por alguma pessoa responsável.

As entrevistas evidenciam em alguns relatos um cenário caracterizado por espaço físico desorganizado, com pessoas de um único setor dispersas por todo o edifício,

espaços eram mal aproveitados e com um número desnecessário de papéis por todos os lugares. No que se refere às pastas funcionais dos servidores, as entrevistas revelam que esses documentos ficavam espalhados pelo ambiente sem qualquer sistema organizado, tomando tempo dos servidores que necessitavam procurá-las.

Segundo as informações coletadas, as solicitações dos servidores chegavam de diversas formas. Além dos formulários, as demandas se davam por telefone, anotações, bilhetes, mensagem pessoal, e-mail ou diretamente com os servidores, e outros meios informais, impossibilitando a mensuração da entrada e o estabelecimento de uma ordem racional e objetiva de prioridade. De acordo com o Entrevistado 1, “antes quem chegava aqui gritando, era atendido, e era bem tratado, porque chegava aqui gritando. Quem é silencioso e esperava, nunca era atendido, porque não fazia barulho, logo nunca era visto”. As ações na Polícia Civil “são muitas vezes resolvidas na base do coleguismo, na base do favor. Essa questão da legalidade fazer o que é certo é visto as vezes até como uma afronta” (Entrevistado 6). Dessa forma não havia nenhum tipo de estudo da atividade que era desempenhada na DAPP, não havendo coleta de dados para manutenção e criação de indicadores de gestão.

Essa percepção de desorganização anterior foi confirmada pelos outros servidores da DAPP, por intermédio dos questionários aplicados. Na consolidação desses apurou-se que 63,6% das respostas válidas afirmam que o fluxo de trabalho antes da mudança era confuso e mal distribuído entre os servidores (Tab. 1).

Tabela 1 - Distribuição de frequência do nível de concordância com a frase “antes da mudança o fluxo de trabalho era e confuso e mal distribuído entre os funcionários.”

	Frequência	Porcentagem	
Concordo totalmente	7	31,8%	63,6%
Concordo parcialmente	7	31,8%	
Discordo parcialmente	5	22,7%	36,4%
Discordo totalmente	3	13,6%	
Total*	22	100,0%	100,0%

*Houve 3 respostas em branco

Fonte: Elaboração própria.

Devido a dificuldades na organização do trabalho, em 2015 a antiga diretoria da DAPP solicitou um Projeto de Modelagem. A primeira etapa consistia de um diagnóstico em que foram mapeados os processos da diretoria e identificadas as melhorias que poderiam ser implantadas. Buscou-se captar a visão da DAPP para ter segurança na execução das mudanças que fossem necessárias.

Para esse projeto foi montada uma equipe composta de seis pessoas, dentre as quais estava o atual diretor da DAPP. A equipe era composta por pessoas da DAPP e da SPGF, buscando manter um corpo técnico que possuísse os conhecimentos necessários à modelagem. Foi elaborado um plano e um cronograma para a realização da etapa de mapeamento e redesenho.

Uma das primeiras ações de diagnóstico foi a elaboração dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP), que visava explicitar o passo a passo da execução das atividades. Os POP's foram solicitados aos servidores que, segundo os entrevistados, responderam de forma muito heterogênea. O resultado foram alguns POP's muito bem elaborados enquanto outros não atendiam aos requisitos. Visando garantir a confiabilidade, alguns processos mais complexos foram tratados diretamente pela equipe, uma vez que nem mesmo os servidores que executavam as atividades tinham total conhecimento do processo.

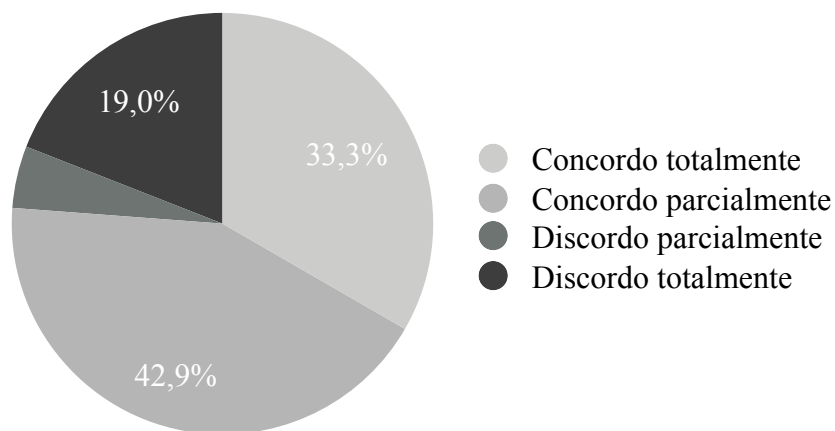
Outra forma utilizada para compreender o serviço da DAPP foi a realização de entrevistas com todos os servidores que ali trabalhavam. “Houve a preocupação de conhecer o trabalho e ouvir do servidor os prós e os contras da mudança” (Entrevistado 2). Nessa etapa muitas necessidades de mudança eram vocalizadas pelos servidores, muitas delas pouco práticas pela visão limitada do todo.

Além da coleta de dados, as entrevistas tiveram um outro papel crucial no processo de mudança: preparar os servidores para a mudança. Tendo em vista a temática das entrevistas, os funcionários da DAPP ficavam cientes que poderiam acontecer mudanças. Segundo o Entrevistado 1, durante as entrevistas buscava-se “abrir a cabeça” dos servidores

para a necessidade de mudança, “meio que de um ponto de vista socrático, estimulava a pessoa a ver que não tinha muito sentido aquilo [que era feito]”.

As entrevistas geraram um impacto positivo nos servidores no que se refere à preparação para a mudança e sentimento de participação, uma vez que 76,2% dos servidores disseram que estavam cientes e que foram consultados acerca da mudança (Graf. 1).

Gráfico 1 - Percentual de respondentes por grau de concordância sobre a frase “eu fui consultado e estava ciente da mudança antes dela acontecer.”



Fonte: Elaboração própria

Algumas mudanças vieram devido à necessidade de se adaptar as mudanças e demandas do mundo moderno. No caso da DAPP, muitas delas foram implementadas em um nível de urgência pela necessidade resolver problemas detectados. Muitos procedimentos eram mudados porque todo o processo estava sendo feito de forma errada e sem conhecimento das falhas.

O projeto continuou a ser desenvolvido com uma etapa de compilação e filtragem dos resultados. Essa etapa não seguiu o mesmo rigor metodológico presente na etapa anterior. Identificaram-se oportunidades de melhorias, foram elaborados os modelos ideais de processos e procedimentos, e, por fim, estabeleceram-se alguns principais eixos a serem melhorados.

Percebeu-se, no entanto, que os servidores e a estrutura da DAPP não seriam capazes de dar seguimento como protagonistas da mudança, em razão de falta de tempo e de visão gerencial. A equipe montada para a modelagem precisaria assumir um protagonismo maior do que apenas orientar a mudança. A partir desse diagnóstico, viu-se a possibilidade que então se concretizou, da equipe de avaliação da mudança, assumir a gestão da DAPP de forma definitiva, período em o novo diretor assumiu a diretoria.

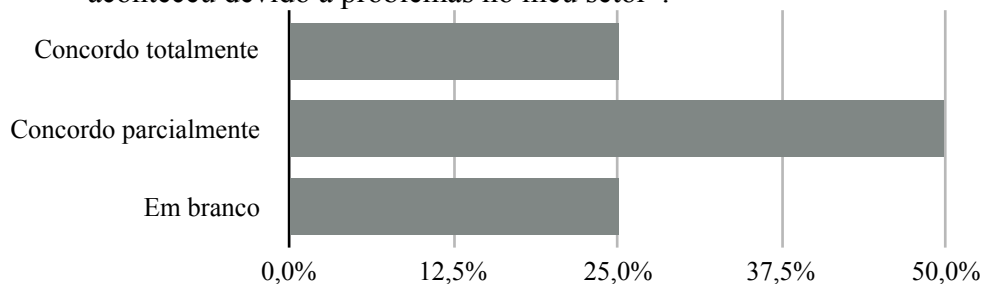
No processo, a equipe foi reduzida e a responsabilidade de gerir a DAPP foi acrescida ao esforço de manter o projeto de modelagem em andamento. Para gerir a DAPP é necessário um grande esforço para lidar com os interesses de diversos atores. Com isso, a continuidade do redesenho foi comprometida e acabou-se abandonando muitos procedimentos e padrões de planejamento da mudança organizacional.

Desde então as melhorias foram implementadas “parcialmente, como é natural de esperar num processo grande assim” (Entrevistado 1). A direção atual não sabe ao certo quais das melhorias propostas foram de fato implementadas, tendo ciência apenas que todos os setores sofreram algum tipo de mudança e que nem tudo que foi planejado foi executado.

5.1.1. Setor de Concessão de Vantagens - SCV

Os servidores do Setor de Concessão de Vantagens (SCV) acreditam que antes da mudança o setor não funcionava como deveria. Como pode ser observado no Gráfico 2, de acordo com 75% dos servidores a mudança foi causada por causa de problemas no setor. Os outros 25% se abstiveram de responder essa questão.

Gráfico 2 - Percentual de respondentes por grau de concordância sobre a frase “a mudança aconteceu devido a problemas no meu setor”.



Fonte: Elaboração própria.

Segundo os entrevistados, antes da mudança, o Setor de Concessão de Vantagens dava a impressão que era um setor muito desorganizado, principalmente pelo volume de serviços que passa pela área e a quantidade de erros presentes nos serviços. Todas as concessões de benefícios são ali registradas, além dos processos de aposentadoria.

Cada servidor sabia sua atividade e concentrava o conhecimento sobre ela, tendo domínio e poder sobre aquele procedimento. Os erros eram comuns, o fato do serviço ser anônimo, aliado a verificação realizada pela chefia, fazia com que os servidores não ficassem preocupados em fazer o correto. “O tempo todo alguém resolvia um problema colocando uma mina no caminho do outro” (Entrevistado 1). Todos os problemas terminavam na aposentadoria que acabava tendo que refazer todos os procedimentos que apresentavam algum tipo de erro.

A chefia anterior apresentava, na visão da alta gestão da DAPP, dificuldades com a gestão, organização do trabalho e com a liderança da equipe. Apesar de sua experiência e conhecimento teve problemas em desenvolver seu papel gerencial.

Além disso, o trabalho de intermediação da chefia entre sua equipe e a alta direção apresentava-se prejudicado. Segundo relatos apurados nas entrevistas, não existia contato direto entre o gabinete da alta direção e os servidores. De acordo com as entrevistas, a chefia dificultava a comunicação entre a alta direção e a equipe e mantinha perfil de chefe opressor, “garantindo” o controle dos seus subordinados. Um entrevistado destacou que “o que a gente falava com a chefia chegava para eles distorcido, e o que eles falavam para chefia chegava para a gente distorcido”.

5.1.2. Coordenadoria de Pagamentos - CP

A Coordenadora de Pagamentos (CP) era muito reservada e dava a impressão de ser um dos setores da DAPP que melhor funcionava, entretanto isso levava a uma menor

interação dela com os demais setores. Tudo que envolve pagamento passa pela CP, logo precisa estar bem alinhada com os demais setores.

Anteriormente o trabalho era individualizado, tendo um servidor responsável por cada atividade e conhecimento, o que gerava problemas e interrupções quando algum servidor entrava de férias ou era transferido do setor. A chefia anterior, buscando resolver esse problema, passou a deixar todos servidores responsáveis por todos os procedimentos. Entretanto, os serviços na CP são muito específicos e trabalhosos, o que demanda muito tempo para serem assimilados pelos servidores, tonando a divisão de todo o serviço para todos os servidores uma solução pouco efetiva.

Enfim, a gestão da divisão do trabalho apresentava-se desequilibrada, o que gerava insatisfação dos servidores. A chefia possuía um grande conhecimento de todos os processos, mas, assim como no SCV, tinha dificuldades de manter uma boa administração. Com um perfil bastante centralizador, a chefia retinha conhecimentos que apenas ela possuía e não tinha a preocupação em repassa-los.

No diagnóstico foi observado que de fato a Coordenadoria não funcionava perfeitamente. Nas entrevistas ouviram-se muitas queixas acerca da divisão confusa e desigual do trabalho, existindo situações em que demandas de um servidor-cliente era designada para diferentes servidores. Após o diagnóstico ficaram claras as dificuldades e problemas em um setor que antes era visto como o que melhor funcionava.

5.2. Planejamento e implementação da mudança

Uma vez finalizada a etapa de diagnóstico, foram estabelecidos alguns eixos principais a serem mudados. Essa seleção de melhorias, assim como o planejamento da implementação, não se deu de forma estruturada. O que poderia ser feito de imediato após o diagnóstico, foi feito. O restante foi implementado a medida que se tornava necessário, desde que houvesse tempo disponível.

"A gente começou a executar as coisas a medida que a gente via que era emergencial [...], justamente o contrário da perspectiva do planejamento" (Entrevistado 1), aproveitando esses momentos para executar todas as mudanças previstas e necessárias. Algumas mudanças eram mais planejadas, enquanto outras aconteciam a partir de problema-estopim.

O planejamento é dispendioso, necessitando de uma grande parcela de tempo da alta administração. Quando membros da equipe de modelagem assumiram a diretoria e a responsabilidade de gerir a DAPP, o tempo ficou escasso e a direção abriu mão de instrumentos formais de organização e planejamento. A fase de implementação seguiu sem plano de ação, cronograma e definição clara de responsabilidades.

De acordo com os entrevistados do gabinete, houve tentativas de planejamento, mas elas acabavam sendo sobrepostas pelo dia a dia da DAPP, sendo que em certos momentos o projeto de remodelagem era simplesmente abandonado. Como agravante, a equipe responsável pelo projeto sofreu com a perda de algumas pessoas quando assumiu a Diretoria e posteriormente ocorreram outras baixas, dificultando ainda mais o segmento ideal do projeto.

Por uma opção expressa Ian, a gente abriu mão desses documentos normais de gestão de mudança, matriz de responsabilidade... Teve uma época que a gente achou que se a gente fosse entrar nessa formalização extrema, a gente ia gastar um tempo que a gente não tinha naquele momento, e a gente viu que nosso dia a dia não tinha estabilidade o suficiente para a gente fazer um planejamento de médio prazo (Entrevistado 1).

A DAPP vivia numa constante imprevisibilidade, que persistem mesmo depois de várias tentativas de planejamento e mudanças. Problemas e demandas aparecem repentinamente e mudanças dependem muitas vezes de outros setores e órgãos da Polícia e do governo. Por conta disso é muito difícil prever as dificuldades que iriam ser encontradas e realizar planejamentos de longo e médio prazo. Isso levou a um processo de planejamento e implementação menos rigoroso e feito por fases e etapas, seguindo, dentro das limitações, o modelo processual de Choo (2003).

Tinha-se um claro objetivo de onde se queria chegar com as mudanças, mas não era possível visualizar o caminho. O diagnóstico ajudou muito para constatar como é e o que deve ser mudado, entretanto algumas “outras mudanças a gente via que era necessário a medida que a gente ia implementando as primeiras” (Entrevistado 1).

A decisão da mudança ficava concentrada apenas no gabinete, e somente hoje conta com o apoio dos chefes de setor. Os setores por sua vez apenas recebiam a mudança, pois, para os entrevistados da alta gestão, faltava uma visão gerencial nos servidores e eles já estavam envolvidos com suas próprias tarefas.

As entrevistas com os gestores médios e os questionários com os servidores apresentaram visões diferentes acerca do planejamento da mudança executado pelo gabinete. Para os servidores que responderam os questionários a mudança foi bem planejada e organizada. Os questionários apresentaram que os funcionários da DAPP não veem uma falta de planejamento e organização no processo de mudança (Tab. 2).

Tabela 2 - Distribuição de frequência do grau de concordância com a frase “percebo uma falta de planejamento e organização das mudanças implementadas”

	Frequência	Porcentagem	
Concordo totalmente	3	12,0%	28,0%
Concordo parcialmente	4	16,0%	
Discordo parcialmente	6	24,0%	68,0%
Discordo totalmente	11	44,0%	
Em Branco	1	4,0%	4,0%
Total	25	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

A efetiva implementação das mudanças, na maior parte dos casos, aconteciam de forma rápida e sem aviso prévio às equipes. Segundo um dos entrevistados, a mudança era comunicada às vésperas de ser implementada, informando primeiramente a chefia do setor para logo avisar o restante da equipe. Eram apresentados como deveriam ser os procedimentos a partir do próximo dia e ouvidas as críticas. O aviso era dado comumente

numa sexta-feira, a fim de que a equipe absorvesse a ideia de mudança durante o final de semana, o que na visão do gabinete, reduzia a resistência. A estratégia apresentou um resultado positivo, pois, em ambos os setores analisados, a maioria dos servidores discordaram da afirmativa de que as mudanças foram implementadas de forma abrupta e sem tempo para que se pudesse absorver as mudanças (Tab. 3).

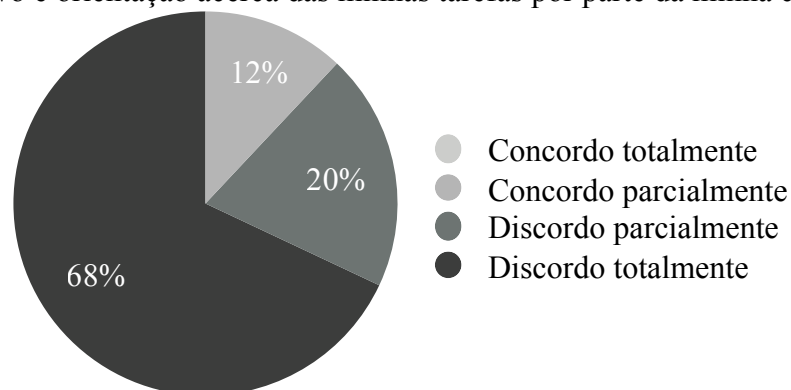
Tabela 3 - Distribuição de frequência do grau de concordância sobre a frase “as mudanças foram implementadas de forma abrupta e sem tempo para que pudesse absorver as mudanças”.

	Frequência SCV	Frequência CP	Porcentagem do Total
Concordo totalmente	0	4	16,0%
Concordo parcialmente	0	4	16,0%
Discordo parcialmente	4	6	40,0%
Discordo totalmente	1	3	16,0%
Em Branco	3	0	12,0%
Total	8	17	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Foram identificados diversos aspectos dificultadores da mudança durante a etapa de implementação, sendo os principais: a) dificuldade com as chefias dos setores; b) resistência por parte dos servidores e; c) gestão do conhecimento.

Gráfico 3 - Percentual de respondentes por grau de concordância sobre a frase “eu não recebo incentivo e orientação acerca das minhas tarefas por parte da minha chefia”.

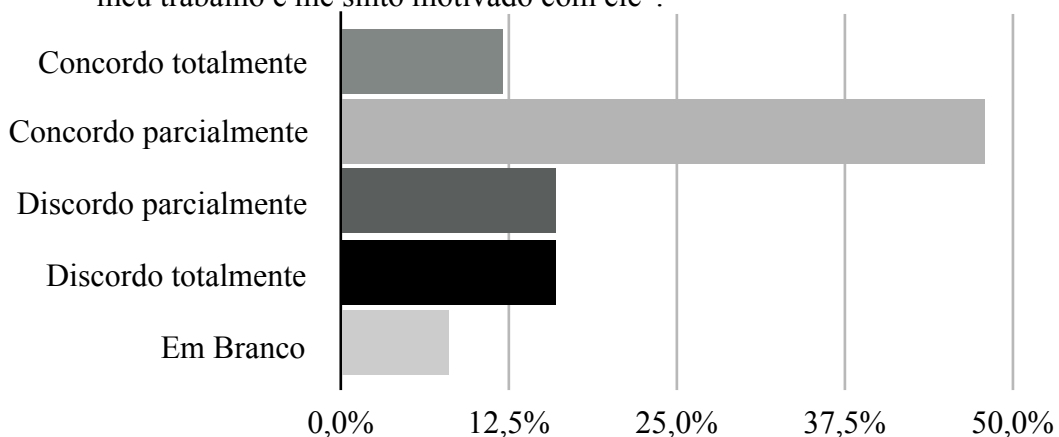


Fonte: Elaboração própria.

As chefias de alguns setores não estavam alinhadas com a alta direção, portanto não participavam de forma ativa do planejamento e dificultavam na implementação. Mudar a chefia nesses setores foi um passo inicial para facilitar a mudança. Os questionários apresentam que as novas chefias incentivam e orientam a realização das atividades, mantendo diálogos constantes e abertos com os servidores (Graf. 3).

No que tange à resistência dos servidores, não houve resistência aberta, na visão da alta direção, aparecendo sempre de forma mais sutil e pontual. Na opinião do Entrevistado 2 havia a “insegurança do próprio servidor em não acreditar que a mudança poderia dar certo”. Os servidores perceberam a resistência nas mudanças implementadas conforme pode ser observado no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Percentual de respondentes por grau de concordância sobre a frase “eu gosto do meu trabalho e me sinto motivado com ele”.



Fonte: Elaboração própria.

A principal forma de resistência aparecia no constante questionamento das razões de mudar, sob a justificativa de que “foi sempre assim”, justificativa essa que gerou, por parte dos servidores do gabinete, o apelido de “síndrome de Gabriela” a essa situação devido à música de Gal Costa¹. Por sua vez, o gabinete sempre buscou justificar a mudança, elucidar as dúvidas dos servidores e empodera-los para encontrar a melhor forma de realizar seu trabalho. Não obstante, o aumento da responsabilidade e autonomia dos servidores, para Wood Jr. (2000), é um estorvo para o trabalhador brasileiro. Visando reduzir insegurança e

¹ O refrão da música traz a ideia de que as coisas são do jeito que são por sempre terem sido assim e que não devem mudar.

incerteza dessa maior responsabilidade a alta direção ofereceu um grande amparo e suporte para tomada de decisões dos servidores.

O gabinete da alta direção destacou que “uma mudança profunda somente ocorre quando as pessoas percebem que seus pressupostos não são mais validados pela realidade” (Sathe *apud* Wood Jr., 2000). Dessa forma, um dos fatores que facilitaram o combate à resistência foi a remoção de algumas pessoas que eram pontos de dificuldade para a mudança. Procedimento esse que, como defendido por Wood Jr. (2000), promove uma limpeza ideológica e causa uma inibição em exibir comportamentos iguais aos servidores remanescentes.

A alta rotatividade de pessoal na DAPP levou a uma renovação no período de mudança que trouxe vantagens e desvantagens. Como aspecto positivo, teve a não continuidade de vícios de trabalho maléficos ao processo, e negativamente surgiu a dificuldade com gestão do conhecimento. A transição do conhecimento ocorreu de três principais formas: i. dos funcionários antigos para os mais novos, o que podia ser negativo por passar vícios indesejados; ii. através dos POP's criados na fase de diagnóstico ou; iii. buscando o procedimento correto na legislação ou em órgãos competentes do governo, como a SEPLAG. Mesmo assim, a DAPP ainda é muito vulnerável a flutuação de pessoal. Para evitar a perda de conhecimento, hoje busca-se delimitar os papéis e responsabilidades de cada servidor e não ter apenas uma pessoa responsável por cada processo.

Um dos entrevistados concluiu que a fase de planejamento, assim como a de implementação, “foi uma mistura de planejamento com improviso o tempo todo” (Entrevistado 1).

5.2.1. Setor de Concessão de Vantagens - SCV

As mudanças foram idealizadas pela alta direção com o apoio do setor, tendo contribuição dos servidores operacionais no redesenho, uma vez que eles são os detentores do conhecimento do serviço. O foco da mudança na visão dos gerentes médios foi de melhorar o atendimento da DAPP a demanda dos servidores.

Foi identificado que o Setor de Concessão de Vantagens tinha alguns problemas estruturais básicos, sendo processos mal desenhados e errados, gestão da equipe e gestão do conhecimento alguns dos principais. A ideia inicial proposta pelo gabinete é de que todos funcionários do SCV soubessem realizar todas as atividades, cada um com sua especialidade, mas sendo generalista nas demais, entretanto algumas dificuldades surgiram na implementação.

Uma das mudanças mais efetivas no SCV foi a separação da aposentadoria, que assumiu um papel quase de um setor autônomo, o que deu mais clareza às atividades. Essa mudança foi dificultada por não encontrarem alguém para liderar essa equipe, mas, depois que uma servidora do gabinete foi designada para a função, a aposentadoria melhorou muito seus indicadores e reduziu o atraso drasticamente.

Um dos problemas a ser destacado foi a dificuldade da antiga chefia em implementar as mudanças. Existiam ruídos de comunicação entre o gabinete e os servidores e, além disso, havia dificuldades no gerenciamento do departamento. A mudança da chefia é vista pelos servidores do gabinete como a principal mudança ocorrida no SCV.

Na implantação das alterações faltava um pouco de controle e de cessão de autonomia. A chefia concentrava demais o saber conhecimento e a própria demanda. Ou seja, ela não tinha um controle direto de distribuição de demandas de resultado de trabalhos, então ela não sabia quem produzia mais entre um servidor e outro porque não tinha esses números. Às vezes concentrava muitas coisas na mão dela e acabava atrasando um pouco o serviço (Entrevistado 3).

A nova chefia do SCV possui um perfil diferente da anterior, com uma postura de maior proximidade com os servidores, conseguindo mais aceitabilidade e respeito. Os servidores a testaram em busca das comodidades que tinham com a antiga chefia, mas logo perceberam um novo estilo de gestão. Após o período de adaptação, a nova chefia passou a ser vista como uma boa representante do setor e um exemplo para os servidores, como pode ser observado nas respostas questionário apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4 - Distribuição de frequência do grau de concordância sobre a frase “o meu chefe imediato é um exemplo e me representa” no SCV.

	Frequência	Frequência
Concordo totalmente	8	100,0%
Concordo parcialmente	0	0,0%
Discordo parcialmente	0	0,0%
Discordo totalmente	0	0,0%
Em Branco	0	0,0%
Total	8	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Outra grande mudança que teve no SCV foi a renovação do quadro de pessoal, que mudou quase completamente no último ano. Segundo os respondentes, os antigos servidores não eram flexíveis à mudança e viviam numa relação não harmônica e prejudicial de “coleguismo e amizade”, que não é compatível com as mudanças e formalização propostas, logo aconteceu a remoção das peças que não estavam dispostos a colaborar. Isso permitiu começar as mudanças sem muitos vícios de trabalho anteriores, entretanto levou a diversos problemas e dificuldades com a transição e obtenção do conhecimento. Não havia conhecimento organizado e muita coisa foi feita do zero por conta disso, estimulando os servidores novos a descobrirem quem sabe ou onde conseguir a informação necessária. Dessa forma acabaram fortalecendo os canais de comunicação com a SEPLAG para sanar dúvidas.

5.2.2. Coordenadoria de Pagamentos - CP

No diagnóstico foi observado que a Coordenadoria de Pagamentos tinha diversos problemas, em especial no que se referia à divisão do trabalho entre os servidores. Segundo ao gabinete, a partir das entrevistas e percebeu-se a insatisfação de alguns servidores e, apesar da CP não ser uma prioridade nas mudanças, viu-se que era o momento ideal para agir no setor.

Foi decidido portanto fazer uma nova divisão do trabalho, no qual os servidores do setor seriam divididos em equipes menores com responsabilidades específicas. Antes todos os servidores ficavam a cargo de saber e executar todas as tarefas, o que no caso

da CP, ao contrário do SCV, era impraticável devido a profundidade dos conhecimentos necessários que demoravam a ser assimilados completamente. A divisão das atividades foi feita de forma homogênea entre as equipes, não sobrecarregando nenhuma e nem exigindo todos os conhecimentos de forma profunda. Entretanto, no longo prazo, a intenção é que as equipes troquem de tarefas com uma certa regularidade para que assim todos possam aprender todas as atividades reduzindo dificuldades com o aprendizado.

Para o gerente do setor não houve grandes problemas de resistência e de adaptação. O primeiro porque a equipe já estava acostumada a mudanças e o segundo devido a todos já executarem todas as tarefas anteriormente, passando a ser necessário apenas aprofundar em algumas delas. Hoje, quando entra um novo servidor as equipes ajudam esse a se adaptar e aprender o serviço.

Entretanto nem todas as mudanças propostas e implementadas foram positivas, sendo necessário voltar atrás com algumas. O principal caso disso é a redução da equipe de frequência da CP, que inicialmente tinha 14 membros e foi reduzida a zero, passando essa atividade para outras equipes quando necessário. A coordenadoria não conseguiu se adaptar a essa mudança e foi necessário voltar atrás com a criação de uma pequena equipe apenas para frequência.

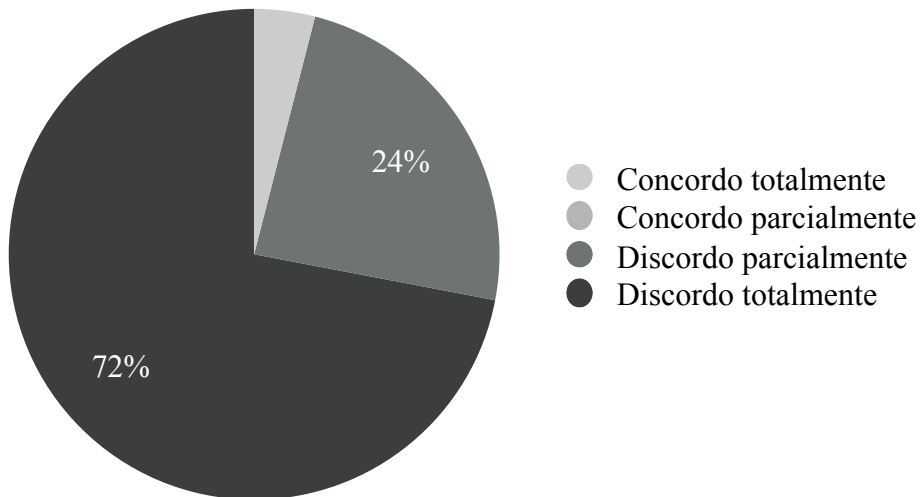
5.3. Resultados da mudança na DAPP

As mudanças na DAPP foram diversas e, de modo geral, apesar de todas as dificuldades apresentadas, levaram a resultados positivos até então. O diagnóstico apresentou as necessidades de melhorias, mas a maior parte delas aconteceu pela necessidade que surgiu, e “depois de um tempo a gente viu que várias das coisas que havíamos detectado na entrevista, a gente acabou fazendo” (Entrevistado 1).

O controle de dados quantitativos é algo recente que ainda está sendo implantado, por tanto a medição da melhoria é subjetiva e se baseia principalmente na percepção dos servidores e em alguns dados como redução do estoque e dos atrasos em

alguns serviços. “Hoje eu tenho organização, hoje eu sei o que tem no setor” (Entrevistado 4) e a pretensão é que os setores consigam manter uma estatística mensal confiável o suficiente para montar um relatório oficial (Graf. 5).

Gráfico 5 - Percentual de respondentes por grau de concordância sobre a frase “não é feito nenhum controle de entrada e saída de processos”.

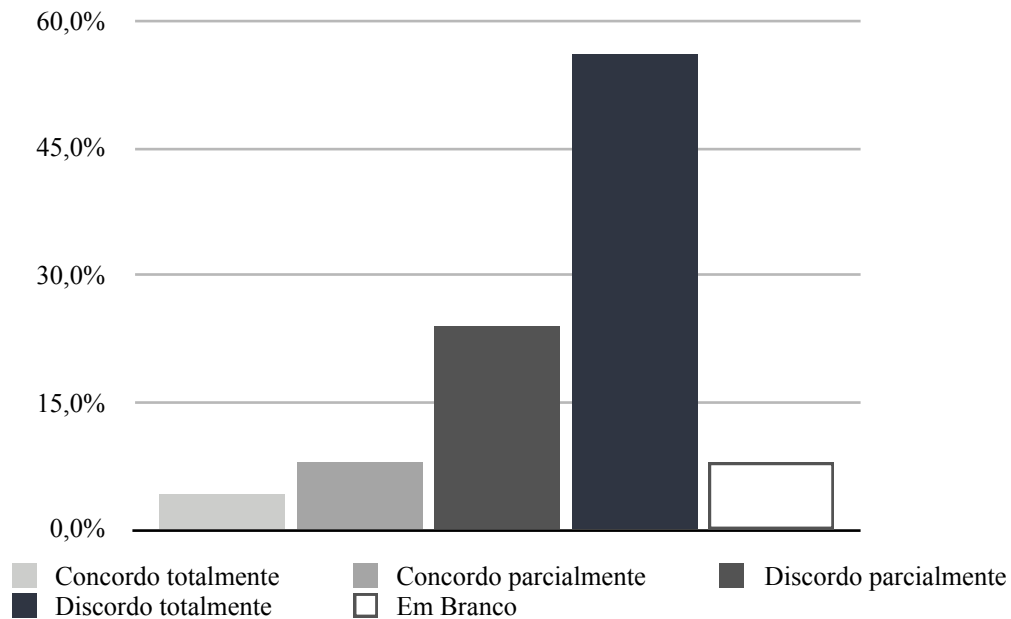


Fonte: Elaboração própria.

A busca pela forma correta de executar as tarefas trouxe a redução no número de diligências devolvidas pela SEPLAG, o que evita problemas futuros para a DAPP. A aposentadoria é um dos principais gargalos hoje por conta de erros que eram feitos e acabam aparecendo quando é feita a revisão de toda a vida funcional do servidor.

Por parte dos servidores a mudança trouxe um resultado positivo também (Graf. 6). Com a percepção de que a mudança de fato iria acontecer, independentemente dos receios, a resistência foi reduzida e hoje são poucos os que não concordariam com a mudança. A transparência, a racionalidade, o tato e a firmeza com que as mudanças foram encaminhadas favoreceram o seu sucesso.

Gráfico 6 - Percentual de respondentes por grau de concordância sobre a frase “considero que a mudança não melhorou em nada o meu trabalho”.



Fonte: Elaboração própria.

Apesar das dificuldades, as mudanças na Coordenadoria de Pagamentos e no SCV tem apresentado resultados positivos: criou-se a central de atendimentos; separou-se a aposentadoria; tem as ações bem definidas e; sabe-se onde quer chegar. As principais mudanças e as mais básicas já foram feitas, restando agora mudanças maiores que demandam mais tempo. O que mais mudou foi a preocupação com a sustentabilidade das ações, impessoalidade e o foco no servidor-cliente.

As mudanças mais efetivas na DAPP foram a introdução de estruturas e processos mais básicos de gestão e organização, levando-a da informalidade ao modelo burocrático básico. Antes da chegada da equipe do Projeto de Modelagem a DAPP vivia com o mínimo racionalidade na gestão, o que na visão dos entrevistados dificultou o uso de qualquer procedimento formal de planejamento para a implementação das melhorias.

Se mudou muito não foi por que teve nada demais, o que até hoje a gente fez aqui foi o beabá, qualquer organização que se acha merecedora desse nome, organização, teria que ter umas preocupações básicas elementares, que derivam não de experiência o conhecimento profundo de administração pública ou privada, mas de aplicação de bom senso, de racionalidade (Entrevistado 1).

Antes de dar continuidade ao processo, é necessário reestruturar a equipe do gabinete para dar continuidade as mudanças. No decorrer do processo a equipe responsável pelas melhorias foi sofrendo baixas e hoje está em um número muito reduzido que não está dando conta de manter a mudança junto com a gestão da DAPP.

5.3.1. Setor de Concessão de Vantagens - SCV

A principal mudança no SCV na visão da alta direção da DAPP foi a mudança da chefia, seguido da renovação de pessoal. A nova chefia é vista com uma maior capacidade gerencial, conseguindo manter controle das informações e delegar as atividades sem se sobrecarregar, além de ter a confiança do gabinete.

A nova chefia fez um trabalho de responsabilização dos funcionários por suas tarefas, dando mais autonomia para eles buscarem as respostas de suas dúvidas e serem os especialistas em suas atividades. Cada servidor tem a autonomia e poder de buscar e propor a melhor maneira de executar o próprio serviço. O novo gerente trouxe também a perspectiva de um trabalho mais profissional e impessoal e focado no servidor-cliente.

Hoje sabe-se o que cada um produziu e há um controle de entrada e saída. Esse controle de dados foi visto inicialmente de forma suspeita pelos servidores, que ficaram com medo de aumentar a cobrança, mas a ideia de fato é quantificar o trabalho para poder medir o tempo de duração de um processo e o funcionamento geral do setor. Com números é possível identificar o que está dando errado e conseguir corrigir as falhas.

A criação do sub-setor de aposentadoria também trouxe um grande alívio para o SCV, que reduziu o peso dessa tarefa sobre os demais servidores, facilitando as mudanças nos demais processos e aumentando a eficiência da aposentadoria. Atualmente o estoque de aposentadorias atrasadas está em acelerada redução, e espera-se que até o final do ano já esteja regular.

5.3.2. Coordenadoria de Pagamentos - CP

As mudanças na Coordenadoria de Pagamentos convergem com a nova divisão do trabalho. Essa redistribuição por equipes catalisou as demais mudanças que vieram a acontecer no setor e facilitou o contato do gabinete com os servidores. A mudança reduziu a sobrecarga de tarefas, facilitou a mensuração do trabalho executado e ajudou a criar especialistas nos assuntos sem haver retenção do conhecimento em apenas um indivíduo.

O controle dos processos se tornou mais claro, promovendo dados que facilitam a reorganização das equipes quando necessário e individualizam a responsabilidade para cada equipe. Hoje sabe-se quem deve ser procurado para tratar de cada tema e busca-se ter sempre uma pessoa de cada equipe a todo momento na DAPP, podendo solucionar as dúvidas que surgirem.

Enquanto no SCV buscou-se que todos os servidores conseguissem executar todas as tarefas, na CP procurou-se dividir o conhecimento em pequenas equipes especializadas para facilitar o aprendizado e melhorar os resultados. Essa diferença se dá pela complexidade e tamanho do trabalho executado na CP ser muito maior, precisando de mais tempo para ser assimilado. Entretanto, a pretensão da alta direção é que futuramente as equipes troquem de atividades, até chegar no ponto de todos saberem executar todas as atividades.

6. CONCLUSÃO

Ao analisar o planejamento nas principais ações de melhora da DAPP percebeu-se que o diagnóstico, juntamente com a chegada da equipe de modelagem configuraram o início de um longo processo de mudança que ainda persiste. Muitas melhorias foram alcançadas desde 2015, com destaque para a reorganização do espaço físico da DAPP, a nova divisão do trabalho na Coordenadoria de Pagamentos, e a renovação de pessoal e mudança da chefia no Setor de Concessão de Vantagens.

As iniciativas de planejamento estiveram presentes primordialmente na primeira fase de mapeamento e diagnóstico, fazendo uso de mecanismos formais de planejamento e execução. Entretanto as tentativas de planejamento após o diagnóstico não se concretizaram e foram abandonadas. Dessa forma, as mudanças foram implementadas a partir da necessidade e do *feeling* da alta direção, sem o auxílio de modelos de mudança organizacional.

Os principais aspectos facilitadores e dificultadores do planejamento e implementação da mudança foram discutidos na análise desta pesquisa e são resumidos no quadro 4.

Quadro 4 - Aspectos facilitadores e dificultadores da mudança

Dificultadores	Facilitadores
1. Falta de visão gerencial; 2. Rotina de trabalho sufocante; 3. Antigas chefias de setor; 4. Desconhecimento do trabalho realizado - gestão do conhecimento; 5. Alta flutuação de pessoal; 6. Resistência à mudança.	1. Direção com perfil técnico e gerencial; 2. Abertura à mudança por parte da chefia da PCMG; 3. Mudança da chefia intermediária em alguns setores; 4. Elaboração de um diagnóstico com ampla participação dos servidores da DAPP; 5. Renovação do quadro de pessoal.

Fonte: Elaboração própria

Todos aspectos dificultadores da mudança foram combatidos e muitos deles se tornaram facilitadores após algumas mudanças. O desconhecimento do trabalho realizado foi amenizado com a realização do diagnóstico em 2015. Posteriormente, com uma maior

autonomia dos servidores para buscar conhecimento e uma divisão do trabalho que evita o conhecimento concentrado em apenas um servidor auxiliou na gestão do conhecimento, deixando a DAPP menos sensível à flutuação de pessoal.

A resistência à mudança foi facilitada pela renovação do quadro de pessoal, redirecionando os servidores que eram focos de problemas para outros setores e substituindo-os por novos funcionários. As antigas chefias de setor que dificultavam a mudança e a gestão do conhecimento também foram realocadas e substituídas. As novas chefias se tornaram aliadas da alta direção e das mudanças, tornando-se facilitadores por sua competência gerencial e boa relação com os níveis hierárquicos que a cercam.

A baixa visão gerencial presente na DAPP reduziu muito com a mudança do gabinete da alta direção e com as novas chefias de setores. A nova gestão passou a ser vista como uma vantagem em prol do planejamento e da mudança.

Vale ressaltar que, de acordo com os entrevistados, historicamente, a Polícia Civil de Minas Gerais, como um todo, possui uma cultura de gestão técnica frágil. As pessoas que assumem os cargos de liderança e chefia na PCMG não passam por cursos de gestão, deixando a busca por conhecimentos a cargo de cada um. Os cargos de chefias e direção são historicamente preenchidos por delegados muitas vezes sem formação gerencial. A busca por uma gestão mais técnica e qualificada é algo recente no ambiente da Polícia Civil.

Os servidores entrevistados associam que as mudanças tiveram início com a chegada do novo diretor à DAPP, entretanto a mudança não está relacionada a pessoa específica, mas a visão gerencial e estratégica que ele trouxe para a organização. As mudanças que aconteceram não foram mudanças complexas e inovadoras, elas foram simples e afetaram a base do problema vivido no setor. A introdução de aspectos gerenciais básicos e a renovação de pessoal alterou a cultura organizacional para um nível básico de burocracia e formalidade que fazia falta. O importante agora é consolidar e institucionalizar essas mudanças, para que a organização não dependa da presença do atual diretor para funcionar adequadamente.

De fato não foram utilizados mecanismos muito rigorosos de planejamento para empreender as mudanças, entretanto, tendo em vista a situação inicial, eles não foram necessários para que ocorressem efetivas melhorias. Na realidade, a presença de rigorosos planejamentos no ambiente da DAPP em 2015 muito provavelmente não teriam sido efetivos dada a desorganização e a cultura organizacional presente naquele momento. Aplicar ferramentas sofisticadas numa cultura organizacional muito imatura e pouco interessada em resultados dificilmente ajudará a alcançar os resultados desejados.

Uma vez que a DAPP vive hoje num ambiente mais controlado e com uma cultura aberta a mudanças, é possível e desejável que as futuras mudanças sejam elaboradas a partir de um planejamento formal que garanta e meça os resultados. Estudos posteriores na Diretoria podem fazer uso dos indicadores que estão sendo implantados para medir o real efeito das próximas mudanças, ajudando a aperfeiçoar as técnicas de planejamento da mudança utilizadas.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Elementos intervenientes na tomada de decisão**. Ci. Inf, [S.l.], v. 32, n. 1, p. 17-22, 2003.

ARAÚJO, Luis César Gonçalves de. **Mudança organizacional na administração pública federal brasileira**. São Paulo: EAESP/FGV, 1982. 308 p.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.; RIMOLI, Celso A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. [S.l.: S.n.], 1998.

BERTERO, Carlos Osmar. Mudança organizacional e processo decisório. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 29-40, 1976.

BERTERO, Carlos Osmar; KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-93). **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 34, n. 3, p. 81-90, 1994.

BORTOLOTTI, Silvana Ligia Vincenzi. **Resistência à mudança organizacional**: medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item. Tese de doutorado - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

BRESSAN, Cyndia Laura. **Mudança Organizacional**: uma visão gerencial. **Seminário de gestão de negócios**, [S.l.: S.n.], v. 1, 2004.

CHAVES, Rosan Costa; MARQUES, Antônio Luiz. Mudança Organizacional no Setor Público: um estudo sobre o impacto das mudanças instituídas pelo Governo do estado de Minas Gerais numa instituição pública estadual. **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação EM - ENANPAD**, v. 30, [Salvador: S.n.], 2006.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

COMIN, Lidiane Cássia; SAUSEN, Jorge Oneide. **Uma análise do processo de mudança e crescimento de uma empresa no setor da construção civil**: um olhar a partir da formação de estratégias. *Perspectivas Contemporâneas*, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 120-139, 2016.

COPINI, Aline Kátia *et al.* **Reações do funcionários ao processo de mudança organizacional**: estudo de uma empresa do setor de tecnologia da informação. *Negócios*, [S.l.], v. 1, n. 9, 2015.

CORAZZA, Rosana Icassatti *et al.* Gestão ambiental e mudanças da estrutura organizacional. *RAE-eletrônica*, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 1-23, 2003.

DE ASSUNÇÃO, Maria Aparecida; MENDES, Paule Jeanne Vieira. **Mudança e gestão de processo em organização pública**. CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD, 5, 2000, República Dominicana. [S.l.: S.n.], 2000.

DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. [S.l.]: Atlas, 2000.

DENIS, Jean-Louis; CHAMPAGNE, François. **Análise da implantação**. In: HARTZ, ZMA. (Org.). Avaliação em saúde: dos modelos conceituais à prática na análise da implantação de programas. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1997. p. 49-88.

GIACOBBO, Mauro. **O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas**. *Revista do TCU*, [S.l.], n. 74, p. 73-108, 1997.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. In: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. [S.l.]: Atlas, 2010.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Gulf Professional Publishing, [S.l.], 1999.

LIMA, Suzana MV; BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança organizacional: uma introdução. **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, p. 17-63, 2003.

LIMA, Suzana Maria Valle; FISCHER, Héden Cardoso Rodrigues. Validação de instrumento para diagnóstico de condições facilitadoras de mudança organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 13-44, 2005.

MACHADO, A. J.; LAVARDA, B. A. R. Os papéis que o middle manager desempenha na formação e implementação da estratégia. **V Encontro de Estudos em Estratégia**, Porto Alegre/RS, 2011. Anais. ANPAD, 2011.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; DA FONSECA, Valéria Silva; CRUBELLATE, João Marcelo. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], p. 9-39, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria S.; FERNANDES, Bruno H. Rocha. **Mudança e estratégia nas organizações**: perspectivas cognitiva e institucional. *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, p. 102-118, 1999.

MAURO, Túlio Gomes da Silva. **Mudança organizacional radical e institucionalismo**: Teste empírico de modelo para transformação organizacional. 2008. Dissertação de pós-graduação - Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

MENDES, Rodrigo Hubner; BINDER, Marcelo Pereira; PRADO JR, Sérgio Túlio. Planejamento Estratégico: muito criticado e muito usado. Por quais razões. **XXX ENANPAD**, Salvador/BA, 2006. [S.n.], 2006.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 43.279**, de 22 de abril de 2003. Dispõe sobre a organização da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=43279&comp=&ano=2003>>. Acesso em: 21/05/2017.

_____. **Decreto nº 43.852**, de 11 de agosto de 2004. Dispõe sobre a organização da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=43852&ano=2004&tipo=DEC>>. Acesso em: 02/05/2017.

_____. **Decreto nº 46.557**, de 11 de julho de 2014. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=DEC&num=46557&comp=&ano=2014&texto=consolidado#texto>>. Acesso em: 22/05/2017.

_____. **Lei Complementar nº129**, de 08 de novembro de 2013. Contém a Lei Orgânica da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais - PCMG -, o regime jurídico dos integrantes das carreiras policiais civis e aumenta o quantitativo de cargos nas carreiras da PCMG. Disponível em: <http://www.acadepol.mg.gov.br/images/pdf/lei_compl_129.pdf>. Acesso em: 10/05/2017.

_____. **Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão**. Gestão de pessoas. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/gestao-governamental/gestao-de-pessoas>> Acesso em: 03/05/2017.

_____. **Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão**. Projeto Masp. Disponível em: <<https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/index.php/masp/projeto-masp?showall=1>>. Acesso em: 30/04/2017.

MINTZBERG, Henry; WESTLEY, Frances. Cycles of organizational change. **Strategic management journal**, [S.l.], v. 13, n. S2, p. 39-59, 1992.

OLIVEIRA, F. A.; DUARTE, R. N.; MONTEVECHI, J. A. B. O reflexo da mudança organizacional sobre o desempenho de uma empresa de autopeças: um estudo de caso. In: **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2002, Curitiba. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/615/654>>. Acesso em: 04/05/2017.

POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS. **Diretrizes institucionais da polícia civil**. Disponível em: <<https://www.policiacivil.mg.gov.br/pagina/diretrizes>>. Acesso em: 03/05/2017.

_____. **Projeto de Modelagem**: termo de abertura.[S.l.], 2015.

RICHARDSON, M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: [S.n.], 1999.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, Marcel de Souza *et al.* **Gestão da mudança organizacional**: uma revisão teórica. 2014. Tese de Doutorado - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

SILVEIRA JÚNIOR, Aldery. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 1995. Dissertação de mestrado (departamento de administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

WOOD JR., Thomaz (Coord.) **Mudança Organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) e participar da coleta de dados referente ao projeto de monografia de conclusão de curso desenvolvido por **Ian Sager Queiroz**. Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é orientada pela professora **Simone Dufloth**, da Fundação João Pinheiro.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos do estudo, que, em linhas gerais são **analisar a função de planejamento em ações de melhoria da Diretoria de Administração e Pagamento de Pessoal da Polícia Civil de Minas Gerais**.

Fui também esclarecido(a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa envolvendo seres humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

Minha colaboração se fará de forma **anônima**, por meio de **entrevista semi-estruturada** a ser **gravada** a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo pesquisador e sua orientadora.

Fui ainda informado(a) de que posso me retirar dessa entrevista a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

Belo Horizonte, ____ de _____ de 2017.

Ass. do participante entrevistado

Ass. do pesquisador

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista (continua)

nº	Perguntas
1	Em 2015 foi elaborado um Diagnostico dos processos da DAPP, no qual foram identificados várias oportunidades de melhorias. Quais ações foram implementadas visando essas melhorias?
2	As mudanças na SCV e na Coordenadoria de pagamentos faziam parte do plano de melhorias?
3	Você sabe o que provocou a ação de mudança implementada na Coordenadoria de Pagamentos e na SCV em 2016? Houve algum estudo que fundamentou essas mudanças?
4	Esse trabalho foi feito de forma emergencial em função de algum problema específico?
5	Como foi feito o planejamento da mudança? Você participou?
6	Como se da o envolvimento da equipe da DAPP no planejamento dessas mudanças? Restringe-se a apenas a direção?
7	Qual foi o papel da direção nas ações a serem modificadas? Quais outros atores participaram dessas ações? Houve um trabalho intensivo (força tarefa)?
8	Existe alguma ação implementada ou a ser implementada de forma programada, dentro de um plano institucional? Se sim, qual? Como esse plano esta sendo elaborado?
9	Quais mudanças faltam serem implementadas? Foi feito um cronograma? Quem foi o responsável?
10	Como era o setor antes?
11	Na sua percepção qual foi a principal mudança em cada um dos casos? O que a causou?
12	Como os envolvidos receberam as mudanças? Houve resistência no processo? Se sim, quais foram os principais problemas enfrentados?
13	Você percebeu alguma dificuldade de adaptação a essa mudança por parte dos funcionários?
14	Como você percebeu a reação dos funcionários a mudança de chefia? Como era a chefia anterior?
15	Como você vê a gestão do Dr. Marcelo? Você estava na DAPP antes dele assumir a direção?
16	Como é a comunicação com a equipe afetada pelas mudanças? Como é informada e preparada para as mudanças implementadas em situações emergenciais ou programadas?
17	Como foi a gestão do conhecimento para eles? Foram incentivadas práticas de compartilhamento do conhecimento pela equipe? Existe algum manual ou treinamento básico?
18	Você tem dados quantitativos que indiquem os efeitos das mudanças implementadas? Como se mediu a mudança? Houve uma melhora nos indicadores?

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista (conclusão)

n°	Perguntas
19	<p>Alguns teóricos dividem o processo de tomada de decisão em quatro categorias: racional é orientado para objetivos e guiado para regras, rotinas e programas de desempenho; processual também tem uma orientação para objetivos, entretanto busca elucidar as fases e ciclos que dão estrutura as atividades decisórias mais complexas e dinâmicas; político diz que os diversos atores possuem objetivos conflitantes e as decisões são tomadas a partir de questões menos racionais e mais políticas; e anárquico os problemas são “atirados” pelos participantes e o processo decisório é obscuro. Qual desses modelos de tomada de decisão estão mais presentes nas tomadas de decisão que ocorrem na DAPP? As mudanças acima referidas se encaixam em qual modelo?</p>
20	Outros comentários

APÊNDICE C - Questionário

Este questionário faz parte da fase exploratória do meu Trabalho de Conclusão de Curso e suas respostas são muito importantes para mim! Este questionário visa a coleta de dados sobre os processos de mudança que aconteceram no seu setor e suas respostas ajudarão a traçar o impacto e o método de mudança na DAPP.

O questionário é composto por **24 frases** das quais você deve marcar seu **nível de concordância** em relação a cada uma delas. A duração estimada é de apenas **5 minutos** e as suas respostas serão tratadas de forma totalmente **anônima e impessoal**.

Caso tenha alguma dúvida sobre o questionário é só avisar.

Ian S.Q. - Graduando em Adm. Pública na Fundação João Pinheiro

Servidor	Data de entrada no setor (mês/ano)
<input type="checkbox"/> SCV	
<input type="checkbox"/> Coordenadoria de Pagamentos	

FRASES	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Eu gosto do meu trabalho e me sinto motivado com ele				
O ambiente de trabalho da DAPP é formal, favorecendo relações formais entre os servidores				
O meu chefe imediato é um exemplo e me representa				
O meu setor é organizado e com tarefas bem definidas				
Quando entrei <u>não</u> recebi nenhum treinamento ou manual que me ensinasse meu trabalho				
Houve resistência dos servidores em relação à mudança implementada no seu setor ano passado				
Antes da mudança o fluxo de trabalho era e confuso e mal distribuído entre os funcionários				
Eu fui consultado e estava ciente da mudança antes dela acontecer				
Mantenho um diálogo constante e aberto com minha chefia imediata				
Para a realização das minhas tarefas faço consultas constantes em documentos e manuais disponibilizados pela DAPP				
Realizo minhas tarefas diárias a partir de normas bem definidas				
As mudanças foram implementadas de forma abrupta e sem tempo para que se pudesse absorver as mudanças				
Eu <u>não</u> vejo motivo para ter realizado uma mudança				
A decisão da mudança <u>não</u> contou com minha opinião e participação				
A comunicação entre os níveis hierárquicos é coerente e clara				
A mudança aconteceu devido a problemas no setor				
<u>Não</u> é feito nenhum controle de entrada e saída de processos				
Eu sei de todos os aspectos acerca do meu trabalho				
Eu <u>não</u> recebo incentivo e orientação acerca das minhas tarefas por parte da minha chefia				
Considero que a mudança <u>não</u> melhorou em nada o meu trabalho				
Percebo uma falta de planejamento e organização das mudanças implementadas				
Atualmente minhas atividades estão em dia				
Eu soluciono minhas dúvidas sobre meu trabalho por iniciativa própria e sem o auxílio da instituição				
Os servidores ficaram satisfeitos com as mudanças				

APÊNDICE D - Tabela de frequência de respostas do questionário (continua)

Nº	Perguntas	CT	CP	DP	DT	EB
1	Eu gosto do meu trabalho e me sinto motivado com ele	10	11	4	0	0
2	O ambiente de trabalho da DAPP é formal, favorecendo relações formais entre os servidores	6	15	3	0	1
3	O meu chefe imediato é um exemplo e me representa	17	6	2	0	0
4	O meu setor é organizado e com tarefas bem definidas	9	13	2	1	0
5	Quando entrei <u>não</u> recebi nenhum treinamento ou manual que me ensinasse meu trabalho	5	7	5	8	0
6	Houve resistência dos servidores em relação à mudança implementada no seu setor ano passado	3	12	4	4	2
7	Antes da mudança o fluxo de trabalho era e confuso e mal distribuído entre os funcionários	7	7	5	3	3
8	Eu fui consultado e estava ciente da mudança antes dela acontecer	7	9	1	4	4
9	Mantenho um dialogo constante e aberto com minha chefia imediata	19	4	2	0	0
10	Para a realização das minhas tarefas faço consultas constantes em documentos e manuais disponibilizados pela DAPP	6	12	6	1	0
11	Realizo minhas tarefas diárias a partir de normas bem definidas	1	16	6	1	1
12	As mudanças foram implementadas de forma abrupta e sem tempo para que se pudesse absorver as mudanças	4	4	10	4	3
13	Eu <u>não</u> vejo motivo para ter realizado uma mudança	1	0	6	16	2
14	A decisão da mudança <u>não</u> contou com minha opinião e participação	4	3	5	8	5
15	A comunicação entre os níveis hierárquicos é coerente e clara	9	10	4	1	1
16	A mudança aconteceu devido a problemas no setor	4	10	6	3	2
17	<u>Não</u> é feito nenhum controle de entrada e saída de processos	1	0	6	18	0
18	Eu sei de todos os aspectos acerca do meu trabalho	3	14	8	0	0
19	Eu <u>não</u> recebo incentivo e orientação acerca das minhas tarefas por parte da minha chefia	0	3	5	17	0
20	Considero que a mudança <u>não</u> melhorou em nada o meu trabalho	1	2	6	14	2

APÊNDICE D - Tabela de frequência de respostas do questionário (conclusão)

Nº	Perguntas	CT	CP	DP	DT	EB
21	Percebo uma falta de planejamento e organização das mudanças implementadas	3	4	6	11	1
22	Atualmente minhas atividades estão em dia	9	9	4	3	0
23	Eu soluciono minhas dúvidas sobre meu trabalho por iniciativa própria e sem o auxílio da instituição	3	4	12	6	0
24	Os servidores ficaram satisfeitos com as mudanças	7	11	6	0	1

Legenda: CT = Concordo Totalmente; CP = Concordo Parcialmente; DP = Discordo Parcialmente; DT = Discordo Totalmente; EB = Em Branco.

Fonte: Elaboração própria.