

CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA MUDANÇA: um estudo na Secretaria da Fazenda de Santana do Livramento/RS

Rafaella Vieira Vargas
Prof.^a Dra. Gabriela Cappellari

Resumo: Esta pesquisa teve como objetivo compreender os reflexos das atitudes frente à mudança dos servidores sobre a capacidade organizacional para mudança na Secretaria da Fazenda, município de Santana do Livramento/RS. Trata-se de um estudo de natureza aplicada, abordagem qualitativa, caráter exploratório e descritivo quanto aos procedimentos, baseando-se em um estudo de caso. A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas com os funcionários operacionais e funcionários táticos da Secretaria da Fazenda. Para a análise dos dados utilizou-se da técnica análise de conteúdo. Os dados revelaram que a respeito das mudanças transformacionais o fluxo de informação abrangente, rápido e preciso dentro da organização e a existência de estratégia de atuação organizacional baseada na análise do ambiente externo são elementos dificultadores das mudanças. Já quanto às coalizões organizacionais e a turbulência no ambiente externo, estes se demonstraram estimuladores das mudanças. Os dados relacionados aos fatores transacionais revelaram que a autonomia de unidades e pessoas na organização, trabalho em grupo e unidades e a burocracia foram positivos facilitam o processo de mudança organizacional. Já no que se refere a direção, flexibilidade e a confiança na atuação gerencial os resultados são menos expressivos, pois as evidências mostraram insatisfação quanto a valorização profissional e o diálogo. Referente às atitudes que caracterizam o comportamento do indivíduo, sendo elas a aceitação, o temor e o ceticismo, pode-se notar que é nítido as atitudes de aceitação. O estudo tenciona corroborar com novas pesquisas para melhor entendimento dos aspectos ligados ao comportamento organizacional. Contribui para a área de administração pública elencando dados referente a fatores que influenciam os processos de mudança, permitindo a elaboração de estratégias organizacionais.

Palavras-chaves: Capacidade para Mudança; Atitudes; Setor Público; Mudanças Organizacionais.

Abstract: This research had as objective to understand the reflexes of the attitudes towards the change of the servants on the organizational capacity for change in the Secretariat of the Treasury, municipality of Santana do Livramento / RS. It is a study of an applied nature, a qualitative approach, exploratory and descriptive in terms of procedures, based on a case study. Data collection was carried out through interviews with operational and tactical employees of the Finance Secretariat. For data analysis, we used the content analysis technique. The data revealed that regarding transformational changes, the comprehensive, fast and accurate information flow within the organization and the existence of an organizational performance strategy based on the analysis of the external environment are elements that hinder the changes. As for the organizational coalitions and the turbulence in the external environment, these proved to be stimulators of change. The data related to transactional factors revealed that the autonomy of units and people in the organization, group work and units and the bureaucracy were positive, facilitating the process of organizational change. Regarding direction, flexibility and confidence in management performance, the results are less expressive, as the evidence showed dissatisfaction regarding professional valorization and dialogue. Regarding the attitudes that characterize the individual's behavior, being acceptance, fear and skepticism, it can be noted that the attitudes of acceptance are clear. The study intends to corroborate with new research to better understand aspects related to organizational behavior. Contributes to the public administration area, listing data on factors that influence

change processes, allowing the development of organizational strategies.

Keywords: Capacity for Change; Attitudes; Public Sector; Organizational Change.

1. INTRODUÇÃO

Vários fatos evidenciam que a mudança organizacional é relevante em todas as esferas, sejam elas públicas ou privadas, para que as organizações tenham um bom desempenho e capacidade de crescimento e evolução. Neiva e Domingos (2011) asseveram que a mudança organizacional pode apresentar uma independência de unidades e pessoas na organização, trabalho em grupo envolvendo unidades e pessoas, burocracia, direção, agilidade e firmeza da atuação gerencial. Nas organizações públicas, em especial, as mudanças organizacionais são provenientes da modernização da máquina pública. Os métodos de gestão de prestação dos serviços requerem qualidade e contentamento do cidadão e a mudança organizacional, neste sentido, é uma estratégia utilizada para garantir bons resultados (BATISTA; REGIS 2018).

Osborne e Gaebler (1994) asseveram que um dos fatores que impulsiona mudanças no ambiente de trabalho é a insatisfação do cidadão com a qualidade dos serviços prestados. As mudanças organizacionais, tema deste estudo, fazem parte da rotina do setor público e dos serviços prestados pelos servidores, uma vez que os mesmos buscam novas maneiras de fazer as coisas e ainda buscam desburocratizar os processos de trabalho (MARQUES; BORGES; REIS, 2016). Quando há mudança organizacional, tanto os valores introduzidos por pressão quanto os originados na própria organização são confrontados com os valores simbólico-culturais da organização (CHAVES; MARQUES; DIAS 2005). A efetividade de mudanças organizacionais pode estar relacionada a vários elementos, como à esfera organizacional (aspectos inerentes à estruturação da organização e suas estratégias), e também à esfera individual (fatores relacionados às atitudes, emoções e percepções dos indivíduos), que determinam como estes vão se comportar diante das mudanças (PARADA; VARGAS, 2020).

A capacidade organizacional é a soma de todas as competências individuais e do ambiente organizacional como um todo, deixando evidente que para implementar e analisar a mudança faz-se necessário analisar a competência e as características organizacionais. Os fatores que podem vir a facilitar ou dificultar as mudanças organizacionais caracterizam a capacidade organizacional para a mudança, que é definida como o grau em que características organizacionais contribuem ou dificultam a mudança (VARGAS, 2013).

Neiva e Paz (2007) asseveram que é possível identificar a mudança por meio do conteúdo da mudança organizacional. Burke e Litwin (1992) explicam que a mudança transformacional ocorre porque a cultura organizacional ou a tarefa organizacional muda, alterando o comportamento dos membros da organização, sendo associada ao esforço no ambiente interno e externo da organização. A mudança transacional, por sua vez, é de competência operacional, considerando a estrutura e clima, que tem impacto sobre as responsabilidades, habilidades e controlando o estímulo e o desempenho de cada indivíduo. Ressalta-se que a tarefa de mudar pode ser difícil, tendo em vista os fatores que podem estar envolvidos nesse processo. Estratégias bem definidas e delineadas por vezes não são suficientes para o sucesso, pois aspectos individuais podem impactar no processo de mudança (PARADA; VARGAS, 2020). As atitudes do indivíduo determinam o seu comportamento diante do processo (SLIVNIK, 2008). Logo, entende-se que a capacidade organizacional pode sofrer forte influência das atitudes frente à mudança, como também pode influir sobre essas atitudes.

Apesar de estratégias bem definidas, se a equipe de trabalho não estiver preparada e disposta a mudar, todo o processo estará predestinado ao fracasso, pois uma baixa capacidade organizacional para mudanças ou atitudes negativas frente à mudança podem trazer efeitos que por vez es são irreversíveis para a organização (PARADA; VARGAS, 2020).

Neste sentido, a pesquisa investigou o interior organizacional da Secretaria da Fazenda, criada juntamente com todas as pastas administrativas locais do município de Santana do Livramento, responsável por toda arrecadação de impostos, cadastro de imóveis e demais

atividades administrativas e financeiras. O município de Santana do Livramento fica localizado a 498km da capital do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, localizado na região da fronteira oeste do estado, fazendo fronteira com Rivera-Uruguai. Santana do Livramento têm ênfase na produção de arroz e soja, se destacando também na pecuária e vitivinicultura. (IBGE, 1959)

Destaca-se, portanto, a importância de estudar atitudes frente à mudança e a capacidade organizacional de mudança no setor público. Sendo assim, a proposta desse artigo é responder o seguinte questionamento: **Quais as repercussões das atitudes dos servidores diante de propostas de mudanças sobre a capacidade organizacional para mudança na Secretaria da Fazenda, município de Santana do Livramento/RS?**

Portanto, o objetivo geral da pesquisa é compreender os reflexos das atitudes frente à mudança dos servidores sobre a capacidade organizacional para mudança na Secretaria da Fazenda, município de Santana do Livramento/RS. Para o alcance do objetivo geral delineou-se os seguintes objetivos específicos: a) identificar os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transacionais; b) identificar os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transformacionais; c) verificar as atitudes de aceitação, temor e ceticismo dos servidores frente à mudança;

A partir desta pesquisa tenciona-se contribuir para a literatura ao apresentar elementos para a compreensão das atitudes referente a capacidade organizacional de mudança. Assim, reunir elementos teóricos sobre reações individuais e a capacidade organizacional para mudança pode auxiliar na compreensão das decorrências da mudança (BERSON; OREG; DVIR, 2008).

Em sentido complementar, Barreiro, Albuquerque e Medeiros (2017) destacam que a capacidade de realizar as mudanças propicia as organizações flexibilidade, velocidade e agilidade nos processos. Todavia, os processos de mudanças possuem taxa de insucesso superior de 70% (KUNTZ; GOMES, 2012) e este índice pode estar relacionado a valores individuais, resistência à mudança e acompanhamento da capacidade organizacional para mudança (FORD; FORD, 1944; SLIVNIK, 2008; JUDGE; DOUGLAS, 2009). Sendo assim, o estudo contribui para a área de administração pública elencando dados empíricos sobre a capacidade organizacional de mudança na perspectiva dos servidores. Trata-se da possibilidade de colaborar no entendimento dos fatores que influenciam os processos de mudança, permitindo a elaboração de estratégias.

A seguir, apresenta-se o referencial teórico do presente projeto de pesquisa, que elenca a capacidade organizacional para mudança (fatores facilitadores e dificultantes da mudança) e as atitudes frente à mudança organizacional.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mudanças organizacionais

Para Almeida (2014) as mudanças organizacionais são relevantes para organizações públicas ou privadas porque modificações acontecem no âmbito científico e tecnológico, que acabam transformando a técnica de trabalho e a gestão de pessoas.

Na mesma linha de pensamento, Oliveira (2010) explica que vários aspectos levam a organização a implementar processos de mudança, seja pelas novas tecnologias, pela mudança de comportamento dos usuários dos serviços oferecidos, pelo comportamento organizacional, dentre muitos outros motivos.

Motta (2001), por sua vez, afirma que a mudança é percebida como uma conquista de comprometimento valorativo, sendo um ato de transformar a organização no jeito de pensar e também incluindo novos valores ou adaptando os velhos valores para incluir um novo conjunto organizacional. Já Lines (2005) conceitua a mudança organizacional como um ato intencionalmente programado na sua estrutura formal, procurando um melhor desempenho do objetivo organizacional no que tange a processos, sistemas, produtos e serviços.

Em sentido complementar, Almeida (2014) asseveram que para que a mudança tenha

um bom desempenho faz-se necessário o envolvimento da organização e do comprometimento das pessoas com a mudança, pois são os responsáveis por executar os processos. O autor reitera que é preciso que haja monitoramento da mudança, a fim de avaliar a existência ou não de resistência por parte das pessoas e suas possíveis causas. Oliveira (2010), neste sentido, explica que essa resistência é gerada pelo fato que as pessoas não aceitam, não se adaptam, se sentem prejudicadas e não acreditam na validade da mudança.

Robbins (2009) declara que os funcionários são os principais estimuladores da mudança ou podem proporcionar o seu declínio. Assim, os líderes organizacionais têm o dever de estimular sua equipe de trabalho e desenvolver projetos de mudança.

Diante do exposto, Parada e Vargas (2020) enfatizam que a mudança organizacional pode ocorrer naturalmente ou de maneira planejada, sendo intencional com o intuito de atingir um objetivo da organização. Robbins (2009) denota que as mudanças planejadas buscam aprimorar a capacidade organizacional e se adaptar mudanças no seu espaço interno, visando mudar o comportamento de seus funcionários.

Pinto e Couto-de-Souza (2009) declaram a relevância de identificar os tipos de mudança na organização, dando liberdade dos gestores organizacionais optar por somar sua capacidade de intervenção e agir de acordo com as situações. Parada e Vargas (2020) enfatizam a importância de estudar a mudança porque só assim é possível adequar os processos e as estratégias para que a mesma ocorra da melhor maneira possível. Seguindo essa linha de pensamento o tópico seguindo versa sobre a capacidade organizacional para mudança, elencando os fatores facilitadores e dificultantes da mudança.

2.2 Capacidade organizacional para mudança: fatores facilitadores e dificultantes da mudança

Domingos (2009) se refere a capacidade como uma competência para desenvolver uma atividade ou um tipo de ação. Já na esfera organizacional essa definição é praticamente a mesma, pois o funcionário e a organização precisam de competência para que se tenha uma adaptação as mudanças. No entendimento de Burke e Litwin (1992), a capacidade é uma maneira de buscar a redução da resistência a mudança, envolvendo a cultura e a liderança da organização.

A orientação de Neiva e Domingos (2011) é no sentido que a capacidade envolve tanto a existência de circunstâncias do indivíduo, quanto as circunstâncias da organização para obter a mudança organizacional. A capacidade organizacional para mudança apresenta os fatores que podem facilitar ou dificultar a mudança organizacional, definidas como características organizacionais que contribuem ou dificultam a mudança (VARGAS 2013).

De acordo com Burke e Litwin (1992) os fatores que contribuem ou não para a mudança organizacional são denominados fatores transacionais e transformacionais. As mudanças transacionais modificam somente poucos pontos da organização. Já as mudanças transformacionais são mais bruscas, abrangendo a totalidade da organização (NEIVA; DOMINGOS 2013).

Os fatores transformacionais fazem parte da estratégia organizacional, envolvendo os líderes e a cultura da organização, impactando o comportamento diante da mudança. Já os fatores transacionais relacionam-se com componentes psicológicos e pontos motivacionais, geram impacto nas pessoas perante situações de mudança, como por exemplo: práticas gerenciais, ambiente de trabalho, tarefas, habilidades e valores. Logo, são fatores relevantes e influentes nos processos de mudança (BURKE; LITWIN, 1992).

Neiva e Domingos (2011) destacam que os fatores transformacionais são relacionados a novas condutas dos indivíduos como efeito de pressões do ambiente organizacional, como a liderança, a cultura, a missão e também a estratégia. Já os fatores transacionais estão relacionados as qualidades individuais e organizacionais levando em conta as consequências motivacionais que refletem no desempenho em grupos. As definições dos fatores que dificultam e facilitam a mudança transformacional são expostas no Quadro 1 e referente a

mudança transacional são apresentadas no Quadro 2, ambos conforme Neiva e Domingos (2011).

Quadro 1 – Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional

FATORES QUE FACILITAM OU DIFICULTAM A MUDANÇA TRANSFORMACIONAL	
FATOR	DEFINIÇÃO
TURBULÊNCIA NO AMBIENTE EXTERNO ORGANIZACIONAL	São as forças do ambiente organizacional que agem incentivando a mudança e inclui as inovações da tecnologia, as crises da economia, as novas regulamentações, políticas de governo, e modificações no comportamento e vontades da sociedade.
FLUXO DE INFORMAÇÕES ABRANGENTES, RÁPIDO E PRECISO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	São características que facilitam os procedimentos de comunicação diante de mudanças organizacionais e inclui o acesso a informações, intercâmbio com outras organizações, nitidez, rapidez e objetividade de conduzir as informações.
COALIZÕES ORGANIZACIONAIS QUE APOIAM A MUDANÇA ORGANIZACIONAL	É a forma que as organizações se ordenam para apoiar ou resistir aos processos de mudança e inclui os acordos para propiciar mudanças e interesses com o mesmo objetivo, apoio de grupo que tem influência na liderança, pressão da liderança para a mudança, ou a resistência dos mesmo e de também de grupos.
EXISTENCIA DE PROCEDIMENTOS DE ATUAÇÃO ORGANIZACIONAL, BASEADA NO ESTUDO DO AMBIENTE EXTERNO	É um plano de ação que visa garantir a coerência interna e externa da organização, para médio e longo prazo, e inclui a coerência da estratégia com as ações do ambiente externo, o conhecimento dos empregados sobre o plano organizacional e também o uso de debates interno e externo sobre o mesmo, contendo também a avaliação periódica e o uso das demandas do meio externo para definições operacionais.

Fonte: elaborado pela autora conforme Neiva e Domingos (2011).

Quadro 2 – Fatores que Facilitam ou Dificultam as Mudanças Transacionais

FATORES QUE FACILITAM OU DIFICULTAM A MUDANÇA TRANSACIONAL	
FATOR	DEFINIÇÃO
INDEPENDENCIA DE PESSOAS E UNIDADES NA ORGANIZAÇÃO	Consiste em desconcentrar as decisões das organizações, dando liberdade de pessoas tomarem decisões importantes sobre a organização e inclui a descentralização e a centralização referente a tomada de decisão em projetos inovadores.
TRABALHO EM GRUPO ENVOLVENDO PESSOAS E UNIDADES	Se refere a forma de coordenação do trabalho, dividido e executado na organização, colocando em evidencia grupos e equipes de trabalho e inclui a centralização e a descentralização da tomada de decisão, forma de executar as atividades que envolvam grupos ou atuação de várias unidades.
BUROCRACIA E CONTINUISMO NA ORGANIZAÇÃO	É a existência de barreiras decorrentes da estrutura organizacional que impede que a inovação seja implantada na organização e inclui a existência dos níveis hierárquicos, padronização e formalização de procedimentos e repetição de hábitos que já eram rotina.

DIREÇÃO, FLEXIBILIDADE E CONFIANÇA NA ATUAÇÃO GERENCIAL	É a pratica adotadas por gerentes na administração de recursos no curso normal de ações que são a favor da mudança e inclui a clareza dos objetivos, estabelece metas definidas e claras, valoriza opiniões, estimula a aprendizagem, ter coerência entre o discurso e a prática, estar disposto a estar exposto aos riscos, entre outros.
--	--

Fonte: elaborado pela autora conforme Neiva e Domingos (2011).

2.3 Atitudes frente à mudança organizacional

Parada e Vargas (2020) mencionam que qualquer mudança que aconteça em uma organização impacta fortemente as pessoas que naquela organização se encontram. As atitudes das pessoas em comparação as mudanças organizacionais são os motivos pelos quais a resistência a mudança existe (NEIVA; ROS; PAZ, 2004).

Já Lines (2005) afirma que a resistência é marcada pela retenção de conhecimentos, tentativa de atrasar a implementação ou tentativa de convencimento que a mudança é algo inapropriado. Almeida (2014) traz a ideia de que a resistência é um obstáculo relacionado a qualquer mudança que venha a suceder nas organizações, é motivo de desconforto diante dos funcionários por inúmeras razões, sendo elas, o temor do desconhecido, a modificação dos padrões de trabalho e a segurança.

Piderit (2000), por sua vez, acredita que a resistência nem sempre vem apenas pelas pessoas no seu individual, mas também dos condutores dos processos de mudança e das crenças, valores e objetivos, incluindo as questões culturais e a maneira de gerenciar a mudança, afetando a constância e a identidade da organização. Mesmo com tantos motivos para que a resistência a mudança seja vista como algo negativo, Almeida (2014) constata que nem sempre pode ser um aspecto negativo, pois em algumas partes é possível que a mesma apresente possibilidades de inovação ou planos impróprios que seriam implementados na organização. As alterações comportamentais em relação as atitudes frente a mudança podem originar emoções e reações e ainda provocar respostas sobre o processo, podendo ser positivas ou negativas (DICKEL; DAPPER; MACHADO; MOURA 2018). Neiva, Paz e Ros (2004) trazem a ideia de que as atitudes são encarregadas de fazer com que o indivíduo se torne ciente da mudança, constituindo em uma nova maneira de comportamento e posição mediante as mudanças.

Neiva, Paz e Ros (2004) elencam três atitudes que caracterizam o comportamento do indivíduo, sendo eles a aceitação, o temor e o ceticismo. As atitudes de aceitação evidenciam uma percepção sobre as crenças e comportamentos otimistas dos indivíduos, que acabam aceitando os processos de mudança e vendo os mesmos como algo positivo e benéfico. As atitudes de ceticismo referem-se ao contrário da aceitação, diz respeito a atitudes negativas em relação aos processos de mudança. As atitudes de temor, por fim, relacionam-se ao medo e as incertezas em relação aos processos, não deixando de ser também uma atitude negativa. O temor se refere a perda de poder e de benefícios conquistados ao longo do tempo (NEIVA; ROS; PAZ, 2012).

As atitudes positivas são vistas como favoráveis ao sucesso da mudança, enquanto as negativas são aquelas manifestadas contra a capacidade ou processo da mudança (LINES, 2005). Nesta perspectiva, as atitudes frente às mudanças organizacionais relacionam-se aos pareceres de tais processos, apresentadas em sentimentos positivos ou negativos a respeito dos mesmos, e possuem elementos cognitivos, afetivos e comportamentais (NEIVA; ROS; PAZ, 2004). O elemento afetivo expressa os sentimentos das pessoas em relação a mudança organizacional. O elemento cognitivo é tudo que aquele indivíduo reflete sobre as mudanças. E o elemento comportamental é todo o ato em retorno a mudança organizacional (PIDERIT, 2000).

Portanto, compreende-se que estudar as atitudes dos indivíduos frente a mudança

mostram-se determinantes para o sucesso ou não dos processos de mudança organizacional (DAMANPOUR, 1991). Por fim, no tópico seguinte expõe-se os procedimentos metodológicos do estudo, isto é, a classificação da pesquisa, como os dados foram coletados e analisados.

3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para compreender as atitudes dos funcionários em frente a propostas de mudanças sobre a capacidade organizacional, a pesquisa caracteriza-se quanto a natureza como aplicada, caráter exploratório e descritivo quanto aos procedimentos, abordagem qualitativa, baseando-se em um estudo de caso.

Pesquisa aplicada no entendimento de Gil (2008) refere-se a uma pesquisa relacionada as decorrências do ganho de conhecimento aplicado em uma realidade própria. No que se refere a abordagem qualitativa, Gil (2008) explica que se trata de uma pesquisa menos formal, classificada como uma pesquisa que possui uma sequência de atividades, desde a dedução dos dados até a categorização e a interpretação dos mesmos.

Quanto aos procedimentos, Lakatos e Marconi (2003) asseveram que a pesquisa exploratória aproxima o pesquisador para perto da pesquisa e amplia as possibilidades de descobertas. Já a pesquisa descritiva está ligada às características de um espaço, com ligações entre circunstâncias e envolvendo um grupo de pessoas (GIL, 2002).

O estudo de caso foi realizado na Secretaria da Fazenda do município de Santana do Livramento/RS, que iniciou suas atividades na década de 70, sendo responsável pela arrecadação da receita e pagamentos em geral, compreende os seguintes setores: o setor de arrecadação, setor encarregado pelo recolhimento do IPTU municipal, o setor de fiscalização tributária setor responsável por apurar os créditos do IPTU, ISS e ITBI, o setor de tesouraria responsável por efetuar diversos pagamentos e acompanhar fluxo de recolhimentos, a contabilidade responsável pelo registro da previsão da receita e a fixação das despesas, o setor de empenhos também ligado as receitas municipais, o setor de compras, a quem compete fornecimento de materiais de expediente e os demais, o setor de cobrança encarregado pelas cobranças relacionadas a IPTU entre outros, o setor de cadastro imobiliário setor ao qual compete registrar todas as informações imobiliárias e mobiliárias do município, a fiscalização do comércio e posturas responsável desde os alvarás de licença até a fiscalização de estabelecimentos comerciais e o setor de licitações um dos principais setor que tem a atribuição de assegurar igualdade de condições a todos que queiram realizar um contrato com o poder público. Atualmente a gestão da secretaria é realizada por um secretário coordenador, um secretário adjunto e por chefes de setores. Sendo assim dispõem de 60 funcionários, entre eles o secretário e o secretário adjunto como gestores, após o assessor jurídico e assessor de gabinete, logo após os chefes de setor e abaixo os funcionários operacionais e estagiários.

Assim, Gil (2008) destaca que o estudo de caso é um estudo amplo e de conhecimento minucioso, se tornando um esclarecimento do campo da pesquisa a ser estudada.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, que para Lakatos e Marconi (2003) objetiva obter informações sobre determinado assunto ou situação. Assim, utilizou-se dois roteiros de entrevista semiestruturados, sendo o primeiro para os funcionários operacionais (Apêndice A) e o segundo destinado ao gestor e funcionários táticos, indicados pelo gestor como funcionários que auxiliam no processo decisório (Apêndice B). Ambos os roteiros foram adaptados de Neiva (2004), Neiva, Ros e Paz (2004) e Parada e Vargas (2020).

O modelo de Neiva (2004) avaliou a capacidade organizacional para mudança sob duas óticas: as mudanças transformacionais e as mudanças transacionais que são resultantes de fatores que facilitam ou dificultam a mudança transformacional e fatores que facilitam ou dificultam a mudança transacional. O instrumento de coleta que foi utilizado nesta investigação buscou identificar na organização a existência de tais fatores e compreender se os mesmos foram facilitadores ou dificultantes do processo de mudança.

Já quanto a avaliação das atitudes em relação à mudança, o modelo de avaliação das

atitudes frente à mudança de Neiva, Ros e Paz (2004) elenca três elementos que podem ser relacionados às mudanças organizacionais, sendo: aceitação, temor e ceticismo. Em sentido complementar, Parada e Vargas (2020) explicam que é importante identificar os fatores para que os gestores conheçam o que influencia a mudança nos processos, de modo que a organização venha gerir melhor a mudança no seu núcleo organizacional. Logo, a partir deste aporte teórico tentou-se reconhecer as atitudes presentes na organização em relação à mudança.

Os dados foram coletados de janeiro a abril de 2021 e os sujeitos da pesquisa foram 10 funcionários da Secretaria da Fazenda do município de Santana do Livramento/RS. Destes, 7 são funcionários operacionais e 3 funcionários do nível tático. As entrevistas tiveram duração média de 30 minutos e mediante a autorização dos participantes as mesmas foram gravadas. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas na sua integralidade

Os dados coletados foram analisados pela técnica análise de conteúdo, para Bardin (2011) refere-se a organização e operacionalização de informações iniciais de modo a construir um plano de análise. De acordo com a autora, a técnica compreendeu três etapas: a) pré-análise; b) exploração do material que vai ser coletado; c) tratamento dos dados. A fase de pré-análise consistiu na organização das ideias iniciais para que fosse possível chegar ao plano de análise. Já a exploração do material realizou-se a separação e codificação dos dados encontrados (conforme Apêndice C). Por fim, foi realizado o tratamento dos resultados obtidos e sua interpretação (BARDIN, 2011). A seguir apresenta-se os resultados da pesquisa e a análise dos mesmos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos entrevistados

Para conhecer os entrevistados a fim de apresentar e discutir as suas concepções acerca da mudança organizacional em relação a Secretaria da Fazenda de Santana do Livramento/RS, buscou-se informações pessoais e profissionais de cada entrevistado. O Quadro 3 apresenta o perfil dos respondentes.

Quadro 3 – Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Idade	Naturalidade	Formação	Cargo/ Função	Tempo
EO.1	52	Montevideo-UY	Administração e Gestão Pública	Escriturário/ Funcionário do Setor de Dívida Ativa.	28 anos
EO.2	29	Santana do Livramento	Ensino Médio	Escriturário/Funcionário do Setor de Arrecadação	4 anos
EO.3	47	Santana do Livramento	Economia	Funcionário do Setor de Fiscalização do Comércio e Posturas	3 anos
EO.4	46	Santana do Livramento	Administração e Pós-Graduação em Gestão Pública	Escriturária/Funcionária do Setor de Cadastro Imobiliário	2 anos
EO. 5	50	Santana do Livramento	Administração	Funcionário do Setor de Fiscalização do Comércio e Posturas	27 anos
EO.6	54	Santana do livramento	Pedagogia	Escriturário/Funcionário do Setor de Cadastro Imobiliário	25 anos
EO. 7	61	Santana do Livramento	Administração	Escriturário/Funcionário do setor de Cadastro imobiliário	40 anos
ET.1	53	Santana do Livramento	Administração	Chefe do Setor de Dívida Ativa	30 anos

ET.2	45	Santana do Livramento	Contabilidade	Secretaria Adjunta	3 meses
ET.3	29	Santana do Livramento	Ciências Contábeis	Chefe do Setor de Fiscalização do Comércio e Posturas	3 anos

Fonte: dados da pesquisa

Conforme o Quadro 3, nota-se que a maioria dos entrevistados são naturais de Santana do Livramento/RS, onde se localiza a Secretaria da Fazenda. A faixa etária varia entre 29 e 61 anos, sendo o Escriturário (EO.2) o respondente mais jovem do grupo e também o Escriturário (EO.7) o respondente de maior idade. Em relação ao tempo dentro da organização, este varia entre 3 meses a 40 anos, sendo a Secretária Adjunta (ET.2) com menos tempo dentro da organização e um escriturário (EO.7) com mais tempo dentro da organização.

Em relação aos cargos ocupados pelos entrevistados, o nível tático é formado pelo Secretário, Secretário Adjunto e também pelos chefes de setor, sendo eles 3(três). O nível operacional, por sua vez, é formado por escriturários, fiscais de comércio e fiscais de cadastro imobiliário que são servidores públicos aprovados mediante concurso público. Quanto ao nível de escolaridade apenas um possui ensino médio completo, os demais possuem formação em ensino superior.

No próximo item será exposto os fatores que facilitam e dificultam a mudança transformacional na organização investigada.

4.2 Fatores que facilitam ou dificultam a mudança transformacional

Visando responder o objetivo específico deste estudo de identificar os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transformacionais, este tópico se ocupa em verificar o fluxo de informação abrangente, rápido e preciso dentro da organização, a existência de estratégia de atuação organizacional baseada na análise do ambiente externo, as coalizões organizacionais apoiadoras da mudança e a turbulência no ambiente externo.

No que tange ao *fluxo de informação abrangente, rápido e preciso dentro da organização*, os entrevistados operacionais foram questionados sobre as informações disseminadas aos funcionários e se elas chegam de maneira clara e objetiva. Os respondentes declararam que nem sempre as informações chegam nos setores. Relataram que há situações em que é necessário solicitar informações a respeito de alguma modificação e que, por vezes, não recebem retorno dos canais formais de comunicação.

A respeito da comunicação entre os setores da organização investigada os respondentes operacionais afirmaram que existem ruídos que atrapalham as comunicações. No que tange às necessidades atendidas pelos meios formais, os entrevistados apontaram falhas que precisam ser analisadas, concertadas e implementadas. Embora alguns tenham citado que os meios formais sejam úteis para as comunicações, a maioria relatou que possui particularidades.

Neste sentido, as evidências empíricas sugerem que os meios formais de comunicação não são ágeis e eficientes na perspectiva dos funcionários operacionais. Os trechos a seguir relatam a respeito:

Nem sempre as informações chegam para todos de maneira igual, algumas coisas chegam para alguns colegas e para outros não. Coisas que atrapalham nosso serviço, geralmente chega para um de cada setor e aquele um muitas vezes esquece, e acaba não chegando para todos. Muitas vezes chegam informações parciais e que causam alguns erros por isso (Trecho da entrevista, EO.2).

Geralmente todos nossos pedidos de informação são feitos por meio formal, mas não temos respostas claras sobre os procedimentos e elas não são repassadas aos outros setores (Trecho da entrevista, EO.4).

Os entrevistados táticos afirmaram a existência de muitas falhas na comunicação

interna da Secretaria de Fazenda. Apontaram que não há uma comunicação eficiente e rápida no setor de trabalho, sinalizaram a existência de falhas nos processos de comunicação que acabam atrasando os processos dentro da organização. Há o entendimento que os meios de comunicação deveriam ser facilitadores de mudanças, no entanto, acarretam atrasos em processos e dificultam a disseminação de informações. Por exemplo, mensagens informais acabam facilitando processos e até mesmo fazendo com que as demandas do dia a dia da organização se tornem mais rápidas e efetivas. Estas ocorrências são relatadas pelo entrevistado ET.2 e ET.3:

Há muitas falhas na comunicação interna (..), ainda não há uma comunicação organizada e eficiente, buscamos muitas formas de fazer com que a comunicação seja mais clara e objetiva entre todos. Precisamos utilizar nossas ferramentas para uma comunicação mais rápida e eficiente (Trecho da entrevista, ET.2.).

No serviço público há dificuldade para disseminação de informações de maneira igual, pois existem muitas pessoas envolvidas no processo. Este processo torna-se complexo pois não depende apenas da chefia e sim de todos os servidores envolvidos, que tem por função repassar as informações mais claras e objetivas possível aos contribuintes (Trecho da entrevista, ET.3).

Neiva e Domingos (2011) afirmam que o fluxo de informação são características que facilitam os procedimentos de comunicação diante de mudanças organizacionais e inclui o acesso a informações, o intercâmbio com outras organizações, a nitidez, a rapidez e a objetividade de conduzir as informações. Diante do exposto, a partir dos dados da pesquisa sugere-se que o fluxo de informação da organização investigada é um fator dificultador para à mudanças transformacionais.

Em relação *a existência de estratégia de atuação organizacional baseada na análise do ambiente externo*, os respondentes de nível operacional foram questionados se há conhecimento por parte dos mesmos sobre estratégias que a organização busca para alcançar seus objetivos, se os mesmos participam das definições de estratégias e se as decisões operacionais estão de acordo com o objetivo da organização. Os entrevistados relataram que desconhecem as estratégias da organização, considerando a mudança de gestão a cada 4 anos, também afirmaram que os objetivos organizacionais não são bem definidos. Os trechos a seguir relatam a respeito:

Não, porque sempre impera a política, o que eu quero dizer com isso, muitas vezes quer pegar o embalo do serviço, troca tudo de novo, pessoas no caso são trocadas de setores e não tem como funcionar corretamente (Trecho da entrevista, EO.7).

Não. Com certeza não tem estratégia nenhuma, realmente é uma pena, exatamente pelos gestores não serem pessoas preparadas, então cada um aqui vai levando do jeito que acha que dá e realmente não tem estratégias. Não tem aqui, por mais que queira implantar falta recursos humanos e é uma pena porque tem que partir dos gestores, eles fazerem e se organizarem para poder repassar (Trecho da entrevista EO.1).

Já os respondentes táticos afirmaram que os funcionários têm conhecimento e participam na definição de estratégias. Declararam que os cargos de chefia valorizam a opinião e o conhecimento de cada um, tendo em vista o trabalho colaborativo e em equipe. Estas concepções são relatadas pelos entrevistados ET.2 e ET.3:

Toda opinião é considerada importante, há um elo de comunicação, o gabinete está aberto para que os funcionários possam chegar aqui e colocarem as suas preocupações os seus problemas dentro de cada departamento e em função também seus próprios conhecimentos que a gente né se apropria do conhecimento de cada um deles, ninguém sabe tudo, e não tem como saber tudo então a gente se apropriando desse conhecimento, das dificuldades, aí a gente vai definir as estratégias junto com

os funcionários (Trecho da entrevista, ET.2).

Depende. Se questionado ao chefe do setor pela administração pública, este repassa aos subordinados e há uma consulta sobre a opinião deste determinado assunto. Após, hierarquicamente, o responsável pelo setor transfere as demandas ao chefe imediato para posterior análise e aplicação (Trecho da entrevista, ET.3).

Neiva e Domingos (2011) afirmam que o conhecimento dos empregados sobre o plano organizacional e também o uso de debates internos e externos sobre o mesmo visa garantir a coerência interna e externa. Sendo assim, ao analisar os resultados empíricos expostos sugere-se que a estratégia de atuação organizacional baseada na análise do ambiente externo é um fator dificultador das mudanças na Secretaria da Fazenda. Evidencia-se a necessidade de integração entre os funcionários operacionais e táticos, bem como estudo do meio externo.

A respeito *das coalizões organizacionais apoiadoras da mudança*, foi questionado aos funcionários operacionais se os cargos de chefia exercem pressão na hora de sugerir e implementar mudanças. Os participantes da pesquisa relataram a existência de pressão indireta e imposta de maneira discreta. No que se refere a participação dos funcionários nos processos de mudança, informaram que na maioria das vezes essa participação direta nos processos não existe. A liderança é imperativa e as decisões nos processos de mudança também. O trecho a seguir relata a respeito:

Eles decidem de forma unilateral e depois é imposta a nós funcionários o que foi decidido, não é nem pressão é exerce assim e pronto (Trecho da entrevista, EO.5).

Já os entrevistados de nível tático sinalizaram que não existe pressão por parte da gestão em relação à mudança, mas sim diálogo aberto. Asseveram que mudança de fato acontece pelas atitudes dos funcionários, isto é, eles são os responsáveis pelo processo. Os respondentes ET.1. ET.2 e ET.3 relatam que:

Não, não acredito que haja uma pressão nos funcionários, até por causa da nossa forma de trabalhar através do diálogo. Então assim, há sim a troca e se coloca na mesa o que a administração quer e o servidor vai colocar o que ele vivencia e dali vai ser criado uma forma de gestão. Então não tem porque ter pressão (Trecho da entrevista, ET.1).

Sim. A chefia tem a função de orientação e decisão. A execução cabe aos servidores e aqui no setor também ao chefe. Sem os servidores não há execução (Trecho da entrevista, ET.3).

Na experiência que eu tenho nesses últimos anos, as lideranças, para nos são as políticas eles, não tem muito conhecimento do serviço em si, então eles nos dão as ordens, mas como nos que entendemos como funciona todo o mecanismo institucional, a gente acaba cumprindo da nossa forma, até pela falta de conhecimento deles (Trecho da entrevista, ET. 2).

A gente acaba fazendo parte, não tem como não fazer parte da mudança, na verdade quem muda ou não somos nós os servidores, acredito que sim nós fazemos parte do processo (Trecho da entrevista, ET.2).

Neiva e Domingos (2011) denotam que as coalizões organizacionais se referem à forma como as organizações se ordenam para apoiar ou resistir aos processos de mudança. Inclui acordos para propiciar mudanças e interesses com o mesmo objetivo, apoio de grupo que tem influência na liderança, pressão da liderança para a mudança ou a resistência dos mesmos e de também de grupos. Sendo assim, os achados da pesquisa propõem que a liderança não exerce uma pressão direta, mas sim uma orientação de como desenvolver as propostas de mudanças, que ambos se sentem confortáveis mediante as mesmas. Sugere-se a

existência de apoio, facilitando o processo de mudança organizacional.

No que se refere a *turbulência no ambiente externo*, os funcionários operacionais foram questionados se mercado externo (economia, desemprego, situação do país) afeta o interior da organização e se a Secretaria da Fazenda é competitiva. Os entrevistados declararam que organização é afetada indiretamente e que a mesma não é competitiva, conforme os seguintes relatos:

Afeta indiretamente, até pelos próprios funcionários, toda a situação geral, a economia e a situação do país, acaba afetando o servidor e com certeza afeta a administração, claro que não de maneira direta (Trecho da entrevista, EO.5).

A organização não pode ser competitiva, porque não tem meios para isso (Trecho da entrevista, EO.7).

Já os funcionários de nível tático relataram que a Secretaria é sensível às mudanças no setor de atuação e que choques na economia (quebra de mercado de valores, flutuações nas taxas de juros, flutuações nas taxas de câmbio, etc.) afetam diretamente esta organização. Ou seja, que o setor é exposto a esses fatores relacionados à turbulência do ambiente externo. No que se refere à competitividade da organização foi relatado que competição não é algo detectado nessa organização.

Lógico que afetam diretamente, um exemplo típico foi a suba do IGPM com a inflação, em função da pandemia nós tivemos uma subida de 23% e isso foi diretamente afetado na cobrança do IPTU e não deu tempo de fazer qualquer tipo de mudança em função do nosso IPTU que começa no início do ano, então qualquer fator, valor, flutuação de taxa de juros, taxa de câmbio, inflação, qualquer índice ele afeta diretamente os serviços da Secretaria da Fazenda em todos aspectos (Trecho da entrevista, ET.1).

Neiva e Domingos (2011) expõem que as turbulências do ambiente externo são as forças do ambiente organizacional que agem incentivando a mudança. Ou seja, inclui as inovações da tecnologia, as crises da economia, as novas regulamentações, políticas de governo, e modificações no comportamento e vontades da sociedade. A partir dos achados da pesquisa sugere-se que o meio externo impacta a rotina de trabalho na Secretaria da Fazenda, impulsionando o processo de mudança.

O próximo tópico elenca os resultados referente aos fatores que facilitam ou dificultam a mudança transacional no ambiente da organização estudada.

4.3 Fatores que facilitam ou dificultam a mudança transacional

Esta seção tenciona identificar os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transacionais. Nesta perspectiva, para os sujeitos da pesquisa foram questionados a respeito da autonomia de unidades e pessoas na organização, trabalho em grupo envolvendo pessoas e unidades, burocracia e continuísmo organizacional e, direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial.

No que tange a *autonomia de unidades e pessoas na organização*, os funcionários operacionais apontaram que existe autonomia para proposição de mudanças na rotina de trabalho e que as tarefas podem ser realizadas de forma diferente das normas estabelecidas sem comunicação prévia à direção. No dia a dia as decisões acontecem no ato, porque os processos demandam agilidade. Os respondentes EO.4 e EO.1 relatam que:

Sim, diariamente a gente tem decisões a tomar que são coisas mínimas mas que dependendo da decisão que tu tome, vai afetar diretamente o atendimento ao público, então essa autonomia aí a gente vive no cotidiano (..) Tem que ser rápido no pensamento em função do atendimento, se tu vai realizar uma tarefa diferente tu não tem uma comunicação clara a respeito da tarefa que tu tem que realizar, tu vai ter que

decidir e ter a responsabilidade pra isso, se tu vai agir de forma diferente ao não daquilo que foi determinado dentro do que é legal (Trecho da entrevista, EO.4).

Com certeza, aqui no meu setor com certeza, aqui no meu setor eu já propus muita coisa e muita coisa a gente alterou aqui porque como o dia a dia, tu vai vendo que alguma rotina que tu estava fazendo de um jeito não vai dar até em função de outro setor que não vai colaborar, então vamos fazer diferente para que possamos concluir isso aí, sim eu e meus colegas temos liberdade de propor, sempre estamos abertos a sugestões (...) Tem coisas que não precisamos comunicar a direção (...) o nosso dia a dia aqui não necessariamente as nossas ações e os nossos trabalhos passam pelo gabinete... no dia a dia não necessariamente todas as nossas ações tem que passar pelo crivo deles, não porque a gente já vem de uma continuidade de anos trabalhando dessa forma, então é um padrão de trabalho. (Trecho da entrevista, EO.1).

Os entrevistados do grupo tático apontaram que o setor oferece autonomia para propor mudanças na sua rotina de trabalho e que os mesmos conseguem realizar suas tarefas de forma diferente das normas estabelecidas sem comunicação prévia à direção. Isto é possível pela experiência do grupo de trabalho em relação aos processos envolvidos. Os funcionários relatam que:

Alguns momentos eles têm que serem independentes e autônomos para que o sistema funcione, se surge um problema tem que ter uma solução sem ter tido contato direto com o gabinete, dependendo de cada cargo sim existe uma autonomia, no atendimento, uma autonomia na hora de fazer relatórios, então mesmo sendo todos os departamentos subordinados ao gabinete da secretaria da fazenda, existem normas a serem cumpridas, existem algumas situações que o funcionário ele não tem como pedir a benção pro gabinete, ele vai ter que atuar de forma autônoma e independente para que flua o serviço (Trecho da entrevista, ET.2).

Acredito que sim, por causa da nossa experiência, a gente acaba exercendo as atividades de acordo com a nossa memória e a nossa história no serviço e nem sempre é da forma estabelecida (Trecho da entrevista, ET.1).

Neiva e Domingos (2011) explicam que a autonomia de unidades e pessoas na organização consiste em desconcentrar as decisões das organizações, dando liberdade de pessoas tomarem decisões importantes sobre a organização e inclui a descentralização e a centralização referente a tomada de decisão em projetos. Sendo assim, diante dos resultados elencados, propõe-se que a independência na rotina de trabalho e a descentralização no processo de decisório facilitem a mudança na Secretaria da Fazenda.

A respeito do *trabalho em grupo envolvendo pessoas e unidades*, os respondentes operacionais declararam que o trabalho em equipe é organizado e que há estímulo dos cargos superiores para o trabalho em grupo. No que tange à prática de discussão sobre atividades que precisam ser realizadas, os funcionários relataram que é relativo, não se trata de uma prática constante. Os entrevistados relatam que:

Em relação a equipe não existe problema, nos damos bem no serviço (Trecho da entrevista, EO.7).

Eles estimulam a gente trabalhar em equipe pensar como equipe, até porque essa nova chefia ela tem essa questão né, o ruim é que o responsável fica afastado de nós, mas a equipe tem que trabalhar, faz com que o trabalho equipe se torne mais eficiente (Trecho da entrevista, EO3.).

O trabalho em equipe é bom, sempre tem aquele que destoa, mas sempre tem isso no lugar que tem mais de duas pessoas trabalhando, mas no geral o trabalho é bom. (Trecho da entrevista, EO2.).

Já os respondentes de nível tático sinalizaram que há estímulo para o trabalho em grupo, uma vez que existem tarefas que precisam ser realizadas em equipe. No que se refere ao desenvolvimento do trabalho em grupo pelos funcionários e se há discussões em grupo sobre as atividades a serem realizadas foi exposto que no âmbito da Secretaria existe diálogo e integração por parte dos chefes de setor, resultando no desenvolvimento satisfatório do trabalho. Os relatos dos entrevistados ET.2 e ET.3 versam a respeito:

O trabalho em equipe ele só funciona quando há essa forma de trabalho que é a formação de equipe e estímulo em equipe, senão não tem como fluir (Trecho da entrevista, ET.2).

Sim. No setor isto é essencial pois em determinadas situações, como o trabalho de campo por exemplo, torna-se imprescindível a atuação do grupo a fim de garantir até mesmo a integridade física dos servidores (Trecho da entrevista, ET.3).

Sim. Ações relacionadas ao Programa de Integração Tributária, por exemplo, que dão retorno de ICMS ao Município, são realizadas mediante ações em grupo onde cada equipe fica responsável por uma ação de um total de cinco. Incluem-se nestas ações por exemplo a educação fiscal, que trabalha com jovens e crianças, a Turma Volante, que fiscaliza cargas e o nota Fiscal Gaúcha, que combate à sonegação fiscal (Trecho da entrevista, ET.3).

Neiva e Domingos (2011) relatam que o trabalho em grupo envolvendo pessoas se refere a forma de coordenação do trabalho, dividido e executado na organização, colocando em evidência grupos e equipes de trabalho. Diante do exposto, as evidências da pesquisa sugerem que a descentralização da tomada de decisão e a forma de executar as atividades entre os grupos de trabalho facilitam a mudança organizacional.

No que se refere a *burocracia e continuísmo organizacional*, mediante ao questionamento se existem tarefas desnecessárias na rotina dos funcionários e se os gestores em cargos de chefia optam por tarefas que passem segurança, os resultados apresentados mostraram que existem tarefas que se tornam desnecessárias na rotina dos funcionários. Todavia, entrevistados operacionais relataram que os cargos de chefia não optam por tarefas mais simples, mas sim pelo o que é correto a se fazer. Quando questionados se as atividades são caracterizadas por excesso de burocracia, os funcionários operacionais alegaram que a burocracia é necessária e faz parte da rotina da Secretaria da Fazenda, uma vez que as tarefas seguem protocolos específicos. O respondente EO.5 relata:

A burocracia ela é muito grande, por vezes muito necessária porque como as nossas atividades elas precisam ser muito bem claras e detalhadas para os outros as nossas atividades na fiscalização é algo que demanda muita resposta da comunidade e muita cobrança então sim, a burocracia faz parte da nossa atividade diária até como forma de comunicação do que nós estamos fazendo (Trecho da entrevista, EO.5).

Já os funcionários de nível tático apontaram que no âmbito do serviço público a burocracia é necessária e benéfica, uma vez que oportuniza o controle de processos organizacionais. Todavia, em alguns casos compromete a agilidade de atividades nos setores. Os respondentes relataram que algumas pessoas do grupo de trabalho realizam ações processuais desnecessárias quando não sabem como executar o serviço. Quanto à existência de inovação nos processos, os participantes da pesquisa afirmaram que as mesmas são eventuais e pressionadas pela tecnologia. Os entrevistados ET.1 e ET.2 relatam a respeito:

A burocracia é um mal necessário se não houver burocracia tu não tem como fazer as coisas legais e nem em um ordenamento, talvez algumas questões burocráticas elas possam ser melhoradas até mesmo com o advento da tecnologia, enquanto mais tiver tecnologia, mais conseguir colocar menos papeis e mais conhecimento na nuvem

mais automatização em determinadas tarefas tu vai conseguir fazer com que seja mais efetivo, mas a burocracia não tem como não existir, até para que as coisas ocorram de forma legal (Trecho da entrevista, ET.2).

Sim e posso te dizer que no serviço público a burocracia é necessária, pois tu evitas desvios, evita corrupção, facilita controle, só que tem que ter um estudo melhor sobre a burocracia, a nossa burocracia ela é bastante burocrática (...) dá para melhorar. (Trecho da entrevista. ET.1).

Já foi mais assim isso, por que com o tempo nós vamos adquirindo mais conhecimento e entende que tu consegues fazer o que te determinam baseado no que tu conheces, então tu consegues fazer o que é necessário e sabe o que eles querem as vezes que é desnecessário a gente deixa de fazer mas justifica sempre, acredito que é mais ou menos assim (Trecho da entrevista ET.1).

Acho que eles determinam o que vem de cima deles também, na política tem a hierarquia né, então quando prefeito que alguma coisa eles passam para os secretários que passam para nós, mas se inovar muito pouco o que vem se inovando é por força do progresso a tecnologia vem fazendo a gente inovar não há conhecimento dos gestores em que inovar, eles não entendem o que deve ser inovado (Trecho da entrevista, ET.1).

Neiva e Domingos (2011) asseveram que a burocracia é a existência de barreiras decorrentes da estrutura organizacional que impede que a inovação seja implantada na organização e inclui a existência dos níveis hierárquicos, padronização e formalização de procedimentos e repetição de hábitos que já eram rotina. Neste sentido, as evidências empíricas deste estudo sugerem que a burocracia é um dificultador de mudanças. Apesar de garantir o controle das ações, compromete a agilidade das tarefas.

No que corresponde a *direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial*, os entrevistados operacionais relataram que creem que os cargos de chefia têm clareza da direção e das metas definidas pelo setor para o cumprimento das atividades que são de sua responsabilidade. Os funcionários afirmaram que não se sentem valorizados no trabalho pelos cargos de chefia. Também alegaram a ausência de diálogo no sentido de buscar ações que possam melhorar a atuação profissional. Os relatos a seguir versam a respeito:

Aqui com certeza a chefia, tem plena noção do que envolve todo o trabalho aqui no setor, ele tem clareza de tudo que tem que fazer e faz até mais, então ele consegue passar para nós as nossas funções como a gente tem que fazer, ele conhece ele sabe como desenvolver, e como trabalhar (Trecho da entrevista, EO.1).

Os respondentes táticos afirmaram que as chefias superiores seguem os regramentos da administração pública e, em relação à gestão de pessoas possuem clareza sobre as metas definidas para o cumprimento das atividades. No que se refere a valorização dos funcionários pelos cargos de chefia, apontaram que por parte da chefia não há práticas para tal, mas existe uma valorização monetária em relação aos benefícios que o servidor possui. Os funcionários também sinalizaram que há orientações quanto ao cumprimento das tarefas de maneira adequada e diálogo entre os setores da organização. Os entrevistados relatam a respeito:

Sim, acredito que sim, claro que nós temos o plano de cargos que nos conhecemos, quando o servidor faz o concurso público, ele sabe o quanto ele vai receber até o final da sua carreira porque existe um plano de cargo que trabalha em cima do estatuto do servidor público e fora isso existem funções gratificadas e gratificações de serviços que vem a valorizar. (Trecho da entrevista, ET.2).

No serviço público, para o exercício do cargo de chefia, existem regramentos legais a serem cumpridos. Dentro destes, há as diretrizes da administração municipal com

relação a gestão. (Trecho da entrevista, ET.3).

Sim, eles têm que ter essa clareza porque senão, não podem ser chefes é necessário eles saberem que são, e quem tá dirigindo o barco, senão o barco afunda, então em qualquer departamento hoje o chefe deve ter consciência e sabe das suas funções para que o setor funcione. (Trecho da entrevista, ET.2).

Nós temos feito várias reuniões com os departamentos, já trazemos chefes com todo departamento dentro do gabinete para que haja essa conversa muitas vezes não dá tempo, o serviço é muito, eles não podem parar, assim como uma secretaria de saúde não pode parar, a fazenda não pode parar, muitas vezes perde esse período de afiar ferramenta que as coisas vem vindo, tem que pagar água, pagar a energia elétrica, o funcionalismo, desde da parte logística para chegar a vacina, pelo exemplo da pandemia, os professores, então é muita coisa, todas as secretarias elas estão aqui então às vezes falta um pouco de tempo para ter esse diálogo porque é muito executório, mas a gente tem tentado fazer com que se pare um pouco para que se tenha esse diálogo de forma mais correta. (Trecho da entrevista, ET.2).

Com certeza. Na função deste setor não há dias nem horários. (Trecho da entrevista, ET.3).

Neiva e Domingos (2011) asseguram que a direção, a flexibilidade e a confiança na atuação gerencial é a prática adotada por gerentes na administração de recursos no curso normal de ações que são a favor da mudança e inclui a clareza dos objetivos, estabelece metas definidas e claras. No que diz respeito a esta categoria de análise, o estudo sinaliza insatisfação quanto a valorização profissional e a necessidade de diálogo com o grupo operacional. Neste sentido, as evidências empíricas sugerem que a direção, a flexibilidade e a confiança na atuação gerencial são elementos que dificultam a mudança na Secretaria da Fazenda.

4.4 Atitudes dos servidores diante de propostas de mudança

Este tópico versa sobre as atitudes de aceitação, temor e ceticismo dos funcionários da organização em estudo frente a propostas de mudança. Para isso, buscou-se nas entrevistas identificar quais atitudes prevalecem entre os respondentes.

Em relação às *atitudes de aceitação*, os entrevistados operacionais demonstraram-se favoráveis e confortáveis às mudanças, destacaram que as mudanças são necessárias para que a organização melhore em seus processos e que são bem-vindas quando o setor não está apresentando bons resultados. Os respondentes pontuaram que o processo de implementação de mudanças contribui para o crescimento pessoal e profissional. Isto é relatado pelos entrevistados:

Eu sou uma pessoa que gosto de mudanças, de rotinas, quando a coisa não está certa. Não sou uma pessoa acomodada, não gosto, quando algo não está funcionando, eu sou partidária de mudar, se as coisas não estão andando vamos mudar, vamos tomar conhecimento porque não está andando, como podemos fazer para melhorar, isso sempre, então eu com certeza gosto de mudanças nesse sentido, mudanças que tem fundamento e que vai gerar um objetivo positivo (Trecho da entrevista, EO.1).

Sim, quando as mudanças, elas são bem estruturadas, são bem pensadas aí tudo é bem organizado sim, é um crescimento para a gente como funcionário como para os setores, como para o serviço público em geral (Trecho da entrevista, EO.3).

No que diz respeito aos entrevistados táticos, ao serem questionados como as mudanças propostas são recebidas pelos funcionários, os mesmos afirmaram que as proposições são aceitas e que os funcionários são favoráveis às mudanças. O entrevistado ET.3 relata a respeito:

Na maioria das vezes ocorre a aceitação. Até mesmo porque, quando o servidor participa do processo através de sugestões, este mesmo é o responsável pelo desenvolvimento das mudanças nos processos (Trecho da entrevista, ET.3).

Neiva, Paz e Ros (2012) afirmam que as atitudes de aceitação evidenciam uma percepção sobre as crenças e comportamentos otimistas dos indivíduos, que acabam aceitando os processos de mudança e percebendo-os como algo positivo e benéfico. Nesta perspectiva, tendo em vista as evidências empíricas do presente estudo, percebe-se atitudes de aceitação frente às propostas de mudança na Secretaria da Fazenda.

No que se refere as *atitudes de temor*, os respondentes operacionais destacaram que se sentem à vontade para decidir a se adaptar ou não aos processos de mudança, que não existe insegurança de perder poder, benefícios ou o cargo, já que todos são concursados e estatutários. Os entrevistados relataram que as mudanças na Secretaria da Fazenda podem por vezes prejudicá-los, uma vez que não se sentem confortáveis em aprender novas maneiras de trabalho ou se adaptar a um novo ambiente. Os relatos a seguir versam a respeito:

As propostas são recebidas, mas cumpridas não sei te dizer, na verdade o servidor são resistentes a mudança então qualquer mudança que se propõem aqui dentro vai mexer com a zona de conforto das pessoas e muitos deles não querem mudar, porque assim está funcionando para o servidor então até recebem as propostas de mudança, que geralmente veem encoradas na tecnologia e não na organização, não quer dizer que sejam ordens superiores que façam a gente mudar mais é se adaptar a mudança de um sistema, troca de um sistema pro outro que faz a gente se adaptar mas a maioria faz a conta gosto (Trecho da entrevista, ET.1).

Nunca temi perder cargo, nem posição, mas existem mudanças que podem prejudicar o funcionário (Trecho da entrevista, EO.3).

Sim, algumas mudanças podem principalmente prejudicar o funcionário, talvez de pronto não prejudique a organização, mas os funcionários sim (Trecho da entrevista, EO.3).

Não por ser um servidor de carreira, não tem problema pelo meu emprego, e enquanto ao cargo bom, se encontrarem uma pessoa melhor que eu, não tenho esse problema com isso, eu entrei aqui para trabalhar independentemente do local que me coloquem para trabalhar, eu vou trabalhar (Trecho da entrevista EO.2).

Já os funcionários de nível tático relataram que a mudança pode surtir efeitos relacionados ao medo e a insegurança, uma vez que remete “sair da zona de conforto”. O respondente ET.2 relata a respeito:

Sempre há essa questão do medo, isso é normal, é um processo que todo ser humano carrega e qualquer ambiente, no trabalho não ia ser diferente, então há sempre, uma reação de medo de temor de que não vá funcionar, de que sempre foi assim, existe sempre uma frase muito ouvida, sempre foi assim e funcionou, mas não é bem assim. As coisas precisam realmente mudar e alcançar determinadas situações que nós não esperamos como a questão das taxas, da questão da pandemia, o mundo está mudando, a tecnologia vai mudando, então as mudanças são necessárias e elas causam medo, mas algumas pessoas são mais corajosas para enfrentar a mudança do que as outras (Trecho da entrevista, ET.2).

Neiva, Paz e Ros (2012) explicam que as atitudes de temor se relacionam ao medo e as incertezas em relação aos processos, não deixando de ser também uma atitude negativa. O temor se refere a perda de poder e de benefícios conquistados ao longo do tempo. Nesta perspectiva, os achados deste estudo sugerem que o temor não é um elemento dificultador de mudanças na organização. As evidências são sutis e salienta-se que os profissionais se

demonstram adeptos às proposições. Vale salientar que o fato dos funcionários serem concursados e estatutários influencia neste comportamento.

Quanto as atitudes relacionadas ao *ceticismo*, os funcionários operacionais relataram que o processo de mudança dentro da organização é complexo porque relaciona-se com questões políticas e que em muitas situações às mudanças ficam apenas na fase do planejamento. Ou seja, não é bem planejado e as ações não são executadas corretamente. De qualquer forma, os entrevistados demonstraram disposição a mudar, como é possível notar nos trechos a seguir:

Complexo, como eu te disse como são gestões de 4 anos, tem propostas de mudança em curtos, médios e longos prazos, e também depende se elas são viáveis ou não, depende muito do tipo de proposta. Se colocado em prática, tem condições financeiras para implementar, são várias possibilidades, não são possibilidades são várias...como posso te dizer, essas propostas sem curto prazo e ela sendo necessária ela é implementada, se é a médio prazo é um pouco mais complexo, se é a longo prazo e depende de passar de uma gestão para a outra aí já tem várias, influências e problemas que envolvem essa colocação em prática aí vem a vontade política, aí depende muito (Trecho da entrevista, EO.4).

Quando as mudanças são feitas para a melhoria do serviço e elas realmente são implementadas sim, contribuem e muito, para o funcionário (...) na maioria das vezes desde que elas sejam para a melhoria do todo contribuem com certeza (Trecho da entrevista, EO.4).

A minha experiência ao longo desses 27(vinte e sete) anos de prefeitura, me dizem que elas ficam só na fase do estamos implantando, e vamos ver como vai acontecer, mas é muita pouca mudança real. (Trecho da entrevista, EO.5).

Eu acredito que existe uma tentativa de mudança na organização, mas eu não acredito muito na nossa contribuição nessa mudança, devido a terem legislações muito específicas no setor público (Trecho da entrevista, EO.5).

Pois é, eu estou torcendo para que não fique, por que ao longo desses meus 28(vinte e oito) anos de prefeitura eu vi muita coisa, “a vamos mudar, vamos mudar” e fica só no vamos vê e não se concretiza, tomara que toda essa vontade dessa administração de promover mudanças não acabe no esquecimento, vão surgir muitos obstáculos e barreiras sempre tem, não adianta tu dizer, a vamos propor novo processo...vamos tratar de mudar essa forma de fazer uma atividade e de repente tem várias fases e quando chega na segunda tu vê que a coisa não anda e desiste, não vamos torcer para que consiga superar todas as barreiras (Trecho da entrevista, EO.1).

Não até agora foi muito falho isso, tomara que agora esse planejamento que tem com pessoas aqui embaixo, pensando como promover essas mudanças, e consigam serem efetivadas porque eu já vi muita coisa cair por terra, exatamente porque começa, e aí propõem uma mudança vamos fazer isso desse jeito aí começa...começa a falhar aqui e ali e cai por terra, ninguém se preocupa de ir atrás e vê o porquê deu errado, vamos muda esse procedimento para poder seguir. Na maioria das vezes se propõem objetivo e começa daí logo cai por terra (Trecho da entrevista, EO.1).

Já os respondentes de nível tático alegaram que se percebe falta de interesse do servidor nas mudanças propostas e que é possível notar na rotina organizacional resistência por parte dos funcionários em “sair da zona de conforto. O entrevistado ET.3 versa a respeito:

Recebidas são, mas cumpridas eu não sei te dizer, na verdade o servidor e as pessoas em si elas são resistentes à mudança então, qualquer mudança que tu queira propor aqui dentro vai mexer com a zona de conforto das pessoas, e elas não querem mudar, querem continuar como tá porque assim tá funcionando pro servidor, a gente até

recebe as propostas de mudança que geralmente vem ancoradas basicamente na tecnologia e não na organização, não quer dizer que sejam ordens superiores que façam a gente mudar, mais é se adaptar a mudança de um sistema para o outro, a gente tem que se adaptar, mas a maioria acaba fazendo a contra gosto, a maioria não usa tecnologia aqui dentro. (Trecho da entrevista, ET.3).

A resistência em mudar, acho que impera nisso são as vontades de permanecer como está, porque as pessoas vão se adequando a rotina e aí se mantêm. Se fecha dentro da tua gavetinha ali e não querem mais sair dali, ai tu faz só aquela função e não faz mais nada, e se tu tiver uma inovação e alguma mudança tu já vai ter que sair da caixinha e fazer mais coisas e coisas diferentes nem todo mundo está preparado para desafios, e ai a falta de conhecimento, tem uma série de fatores que levam a tua resistência à mudança (Trecho da entrevista, ET.3).

Neiva, Paz e Ros (2012) afirmam que o ceticismo se refere a atitudes negativas em relação aos processos de mudança, ou seja, quando há resistência frente às mudanças organizacionais. A partir das evidências empíricas, os respondentes operacionais não demonstraram comportamentos de ceticismo. Já os relatos dos entrevistados táticos propõem a existência de resistência, sendo uma atitude que dificulta a mudança organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo compreender os reflexos das atitudes frente à mudança dos servidores sobre a capacidade organizacional para mudança na Secretaria da Fazenda, município de Santana do Livramento/RS.

A respeito dos fatores transformacionais que compreendem a estratégia, as lideranças e a cultura organizacional, conclui-se que no que tange ao fluxo de informação abrangente, rápido e preciso dentro da organização e a existência de estratégia de atuação organizacional baseada na análise do ambiente externo são elementos dificultadores das mudanças. Já quanto às coalizões organizacionais apoiadoras da mudança e a turbulência no ambiente externo, estes se demonstraram estimuladores das mudanças.

Os dados relacionados aos fatores transacionais revelaram que a autonomia de unidades e pessoas na organização, trabalho em grupo e unidades e a burocracia foram positivos facilitam o processo de mudança organizacional. Já no que se refere a direção, flexibilidade e a confiança na atuação gerencial os resultados são menos expressivos, pois as evidências mostraram insatisfação quanto a valorização profissional e o diálogo.

Referente às atitudes que caracterizam o comportamento do indivíduo, sendo elas a aceitação, o temor e o ceticismo, pode-se notar que é nítido as atitudes de aceitação. Os entrevistados são favoráveis às mudanças que a organização propõe, trazendo benefícios e contribuindo para um maior comprometimento do funcionário mediante.

Enquanto contribuição teórica, este estudo apresenta elementos acerca das reações individuais frente a capacidade de mudança organizacional. Isto é, tais conhecimentos facilitam a compreensão das decorrências da mudança. O estudo tenciona corroborar com novas pesquisas para melhor entendimento dos aspectos ligados ao comportamento organizacional.

Ressalta-se que a capacidade de mudança favorece a flexibilidade, velocidade e agilidade nos processos organizacionais. Neste sentido, este estudo contribui para a área de administração pública elencando dados referente a fatores que influenciam os processos de mudança, permitindo a elaboração de estratégias organizacionais.

Apesar do esforço empírico, o estudo apresenta limitações. A investigação restringiu-se ao contexto da Secretaria da Fazenda do município de Santana do Livramento/RS. Assim, reitera-se que o foco foi o ambiente organizacional interno. A ampliação do escopo do estudo pode contribuir com os resultados.

Sugere-se, neste sentido, o avanço das pesquisas acerca da temática. Estudos com o intuito de compreender a capacidade organizacional de mudança a partir da percepção de partes interessadas de uma ou mais organizações. Propõe-se estudos futuros que possam ampliar o escopo/setor estudado correlacionando-os. Entende-se que estas descobertas possam ampliar o aporte teórico e possibilitar estudos quantitativos, tendo em vista a validação dos construtos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Patricia de Deus. **Resistência a mudança organizacional: estudo comparativo entre os fatores que motivam a resistência à mudança organizacional em uma empresa pública e outra privada**. 2014. 42 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Itapevi, 2014.
- BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Capacidades organizacionais: um estudo na hotelaria do nordeste brasileiro. **Rege - Revista de Gestão**, [S.L.], v. 24, n. 2, p. 170-180, abr. 2017. Emerald. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2017.03.007>.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 70. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2011. 281p.
- BATISTA, João Lennon; REGIS, Tatyana Karla Oliveira. **Mudança organizacional no setor público: o caso de uma instituição de ensino na Paraíba**. 2018. 1 v. Monografia (Doutorado) - Curso de Especialização em Gestão Pública, Ifpb - Instituto Federal da Paraíba, Taperoá/pb, 2018.
- BERSON, Yair; OREG, Shaul; DVIR, Taly. CEO values, organizational culture and firm outcomes. **Journal Of Organizational Behavior**, [S.L.], v. 29, n. 5, p. 615-633, jul. 2008. Wiley. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.499>.
- BURKE, Warner; LITWIN, George. A Causal Model of Organizational Performance and Change. **Journal Of Management**, [S.L.], v. 18, n. 3, p. 523-545, set. 1992. SAGE Publications. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639201800306>.
- CHAVES, Rosana.Costa; MARQUES, Antonio.Luis ; DIAS, Alexandre.Teixeira. **Validando um instrumento de medida de resistência à mudança**. Encontro da associação nacional de Pós-Graduação e pesquisa em administração, 29., 2005, Brasília. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- DAMANPOUR, Fariborz. Oorganizational Innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy Of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1 set. 1991. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256406>.
- DOMINGOS, Sergio Gabriel. **Influência dos fatores de capacidade organizacional na percepção de mudanças**. 2009. 1 v. Dissertação (Mestrado) - Curso de Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, Instituto de Psicologia, Brasília, 2009.
- DICKEL, Deise Grazielle; DAPPER, Steffani Nikoli; MACHADO, Bárbara Parnov; MOURA, Gilnei Luiz de. Atitude frente à mudança organizacional: estudo em uma instituição educacional vinculada a universidade federal de santa maria : rs. **Revista Científica Hermes - Fipen**, Santa Maria-Rs, p. 1-23, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.21710/rch.v21i0.353>.
- DOMINGOS, Sérgio Gabriel; NEIVA, Elaine Rabelo. Percepção dos Funcionários sobre Mudanças Transacionais e Transformacionais em uma Organização Pública. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, p. 118-138, 2013.
- FORD, Jeffrey; FORD, Laurie. Logics of Identity, Contradiction, and Attraction in Change. **Academy Of Management Review**, [S.L.], v. 19, n. 4, p. 756-785, out. 1994. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1994.9412190218>.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002. 176 p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008. 220 p.

IBGE. **Enciclopédia dos municípios brasileiros**. 33. Rio de Janeiro: 1959. 397 p.

JUDGE, William; DOUGLAS, Thomas. Organizational change capacity: the systematic development of a scale. **Journal Of Organizational Change Management**, v. 22, n. 6, p. 635-649, 14 out. 2009. Emerald. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09534810910997041>.

KUNTZ, Joana; GOMES, Jorge. Transformational change in organisations: a self-regulation approach. **Journal Of Organizational Change Management**, [S.L.], v. 25, n. 1, p. 143-162, 10 fev. 2012. Emerald. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09534811211199637>.

LINES, Rune. The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. **Human Resource Development Review**, [S.L.], v. 4, n. 1, p. 8-32, mar. 2005. SAGE Publications. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1534484304273818>.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 310.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; REIS, Isabella do Couto. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de minas gerais. **Revista de Administração Pública**, v.50, n. 1, p. 41-58, fev. 2016. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612131034>.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Editora Qualitymark, 2001. 17 p.

NEIVA, Elaine Rabelo; DOMINGOS, Sergio. Gabriel. Validação de instrumento para avaliação da capacidade organizacional para a mudança. In: Anais... **XXXV Encontro da ANPAD - EnANPAD**, Rio de Janeiro 2011.

NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres da. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 11, n. 1, p. 31-52, mar. 2007. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552007000100003>.

NEIVA, Elaine Rabelo; ROS, Maria Garcia; PAZ, Maria das Graças Torres da. Validación de una Escala de Actitudes ante el Cambio Organizacional: attitudes towards organizational change: validation of a scale. **Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones**, Madrid-Espanha, v. 20, n. 0, p. 9-30, 1 jul. 2004.

NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres da. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. **Revista de Administração**, [S.L.], p. 22-37, 2012. Business Department, School of Economics, Business & Accounting USP. DOI: <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1023>.

OLIVEIRA, Marco Onio. **Comportamento Organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o governo empreendedor está transformando o setor público**. 9. ed. Brasília: Mh Comunicação, 1994. 436 p.

PARADA, Aline Fonseca; VARGAS, Katiúscia Schiemer. Os reflexos das atitudes na capacidade organizacional para mudança. **Revista Estratégia e Desenvolvimento**, v. 3, n. 2, 2019.

PIDERIT, Sandy Kristin. Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. **Academy Of Management Review**, [S.L.], v. 25, n. 4, p. 783-794, out. 2000. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2000.3707722>.

PINTO, Mario Couto Soares; COUTO-DE-SOUZA, Cristina Lyra. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública**, [S.L.], v. 43, n. 3, p. 609-634, jun. 2009. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122009000300005>.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education, 2009.

SLIVNIK, Maximiliano Liubomir. **Mudança no âmbito organizacional: o poder preditivo dos valores organizacionais.** 2009. 252 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009.

VARGAS, Katiuscia de Fátima Schiemer. **Estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança:** Um estudo de caso em uma empresa do setor de implementos rodoviários. 2013. 187 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pos-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Santa Maria- Rs, 2013.

APÊNDICE A
INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS
Adaptado de Neiva (2004), Neiva, Ros e Paz (2004) e Parada e Vargas (2020)

ENTREVISTADOS OPERACIONAIS (EO)

BLOCO A - PERFIL DOS RESPONDENTES

1. Nome.
2. Idade.
3. Sexo.
4. Estado civil.
5. Naturalidade
6. Formação
7. Tempo na Organização

BLOCO B - CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA MUDANÇA - FATORES TRANSFORMACIONAIS

1. Como você acha que as informações são disseminadas para os funcionários? Acredita que chega para todos de maneira igual? Acredita ser de maneira clara e objetiva? Explique.
2. Como você vê a comunicação entre os setores da organização? Acredita ser rápida e eficiente? Explique.
3. Você sente que suas necessidades e de seus colegas são atendidas pelos meios formais de comunicação? Melhoraria alguma coisa?
4. Você conhece as estratégias da organização para alcançar os seus objetivos? Acredita que elas são repassadas aos funcionários de maneira clara? Explique.
5. Você acha que os funcionários participam na definição das estratégias da organização? Explique.
6. Você acha que decisões operacionais, que são essas decisões da rotina diária, estão de acordo com o que a gestão fala ser o objetivo da organização? Explique.
7. Na sua opinião os cargos de liderança da organização exercem alguma pressão nos funcionários na hora de sugerir uma mudança? Explique.
8. Na hora de implementar mudanças, você acredita que os líderes trabalham junto com a equipe para alcançar o novo objetivo, ou acredita que a liderança seja mais de dar ordens? Explique.
9. Você acredita que faz parte do processo de mudança dentro da organização de maneira ativa? Explique.
10. Na sua opinião o mercado externo (economia, desemprego, situação do país) afeta o interior da organização? Explique.
11. Na sua opinião, a organização é competitiva? Explique.

BLOCO C - CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA MUDANÇA - FATORES TRANSACIONAIS

1. Você sente que tem autonomia para propor mudanças na sua rotina de trabalho?
2. Você consegue realizar suas tarefas de forma diferente das normas estabelecidas sem comunicação prévia à direção?
3. Na sua opinião, como é o trabalho em equipe dentro da organização?
4. Você acredita que os cargos superiores estimulam os funcionários a trabalharem em equipe? Explique de que forma.
5. Existem práticas de discussões em grupo sobre atividades que precisam ser realizadas?
6. Como você caracteriza o nível de burocracia para a realização de atividades na organização? 7. Na sua opinião, existem tarefas que você considera desnecessárias na rotina dos funcionários? Explique.
8. Na sua opinião, os gestores e cargos de chefia optam por tarefas que passem segurança ou tentam inovar nos processos da organização?
9. Você crê que os cargos de chefia têm clareza da direção e das metas definidas pela organização para o cumprimento das atividades que são de sua responsabilidade?

10. Você se sente valorizado no trabalho pelos cargos de chefia?
11. Os cargos de chefiam orientam bem a cumprirem suas tarefas de maneira adequada? Explique.
12. Você acredita que os cargos de chefia dedicam parte de seu tempo para dialogar sobre questionamentos de seus funcionários?

BLOCO D - ATITUDES FRENTE A MUDANÇA - ATITUDE DE ACEITAÇÃO

1. Você acredita que as mudanças que estão sendo feitas ultimamente, são necessárias para que a organização melhore em seus processos?
2. Você se sente confortável diante de mudanças propostas em seu setor ou na forma como realiza suas tarefas?
3. Você acredita que um processo de implementação de mudanças dentro da organização contribui também para o seu crescimento profissional e pessoal?

BLOCO E - ATITUDES FRENTE A MUDANÇA - ATITUDE DE CETICISMO

1. Como você vê o processo de mudança que está acontecendo na organização? Acredita que as mudanças propostas pelos líderes costumam cumprir-se ou essas propostas ficam somente na fase de planejamento? Explique.
2. Você acredita que as mudanças propostas realmente contribuem para a organização e seus funcionários? Explique de que forma.
3. Você acha que quando há um processo de mudança dentro da empresa, ele é bem estruturado e planejado para que possa atingir o sucesso?

BLOCO F - ATITUDES FRENTE A MUDANÇA - ATITUDE DE TEMOR

1. Quando os líderes sugerem mudanças na empresa, você em algum momento temeu perder seu cargo ou posição dentro da organização? Explique.
2. Você tem a sensação de que possíveis mudanças possam de alguma forma prejudicar você ou lhe tirar algum benefício que já tenha conquistado?
3. Você acredita que as mudanças que estão acontecendo podem prejudicar a organização e seus funcionários?

APÊNDICE B
INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS
Adaptado de Neiva (2004), Neiva, Ros e Paz (2004) e Parada e Vargas (2020)

ENTREVISTADOS TÁTICOS (ET)

BLOCO A - PERFIL DOS RESPONDENTES

1. Nome.
2. Idade.
3. Sexo.
4. Estado civil.
5. Naturalidade.
6. Formação
7. Tempo na organização

BLOCO B - CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA MUDANÇA - FATORES TRANSFORMACIONAIS

1. Na sua opinião, as informações da organização são disseminadas para todos de maneira igual, clara e objetiva? Explique.
2. Você acredita que os setores da organização mantêm uma comunicação eficiente e rápida entre si? Explique.
3. Acredita que os meios de comunicação formal atendem às necessidades dos funcionários? Explique.
4. Você acredita que todos os funcionários têm conhecimento das estratégias organizacionais para alcançar os seus objetivos?
5. Os funcionários participam da definição de estratégias? Explique de que forma.
6. As decisões operacionais estão de acordo com a estratégia assumida diante dos funcionários?
7. Acredita que as lideranças da organização exercem pressão nos funcionários na hora de sugerir uma mudança? Explique.
8. Na hora de implementar mudanças, as lideranças aliam-se aos funcionários com objetivo de alcançar o novo objetivo ou costumam apenas dar ordens?
9. Você acredita que os funcionários fazem parte do processo de mudança dentro da organização? Explique.
10. A organização é sensível a mudanças no setor de atuação? Explique.
11. Os choques na economia (quebra de mercado de valores, flutuações nas taxas de juros, flutuações nas taxas de câmbio, etc.) afetam diretamente esta organização?
12. A organização atua em um contexto externo competitivo?

BLOCO C - CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA MUDANÇA - FATORES TRANSACIONAIS

1. A organização oferece aos funcionários autonomia para propor mudanças na sua rotina de trabalho? Explique.
2. Os funcionários conseguem realizar suas tarefas de forma diferente das normas estabelecidas sem comunicação prévia à direção? Explique.
3. Quando a organização tem um objetivo específico, vocês mudam a forma de gestão ou continuam da mesma forma?
4. Você acredita que as pessoas dentro da organização conseguem desenvolver atividades em grupo?
5. Os cargos superiores estimulam os funcionários a trabalharem em equipe? Explique de que forma.
6. Existem práticas de discussões em grupo sobre atividades que precisam ser realizadas?
7. Você acredita que as atividades da organização são caracterizadas por excesso de burocracia?
8. Acredita que na hora de realizar uma tarefa os funcionários ficam presos em ações desnecessárias?
9. Na sua opinião, os gestores e cargos de chefia optam por apenas por tarefas que passem segurança ou tentam inovar nos processos?

10. Você acha que os cargos de chefia têm clareza da direção e das metas definidas pela organização para o cumprimento das atividades sob sua responsabilidade?
11. Você acredita que os funcionários se sentem valorizados no trabalho pelos cargos de chefia?
12. Os cargos de chefiam orientam bem a cumprirem suas tarefas de maneira adequada?
13. Você acha que os cargos de chefia dedicam parte de seu tempo para dialogar sobre questionamentos de seus funcionários?

BLOCO D - ATITUDES FRENTE A MUDANÇA - ATITUDES DE ACEITAÇÃO, CÉTICISMO E TEMOR

1. Como você acredita que as mudanças propostas são recebidas pelos funcionários? Explique.
2. Qual reação você considera que impera diante de mudanças propostas nos processos? Explique.

APÊNDICE C

TABELA DE CODIFICAÇÃO

Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional	Fatores	Questões
	Fluxo de informação abrangente, rápido e preciso dentro da organização	B1, B2 e B3 (EO) B1, B2 e B3 (ET)
	Existência de estratégia de atuação organizacional baseada na análise do ambiente externo	B4, B5 e B6 (EO) B4, B5 e B6 (ET)
	Coalizões organizacionais apoiadoras da mudança	B7, B8 e B9 (EO) B7, B8 e B9 (ET)
	Turbulência no ambiente externo	B10 e B11 (EO) B10 e B11 (ET)

Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional	Fatores	Questões
	Autonomia de unidades e pessoas na organização	C1 e C2 (EO) C1, C2 e C3 (ET)
	Trabalho em grupo envolvendo pessoas e unidades	C3, C4 e C5 (EO) C4, C5 e C6 (ET)
	Burocracia e continuísmo organizacional	C6, C7 e C8 (EO) C7, C8 e C9 (ET)
	Direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial	C9, C10, C11 e C12 (EO) C10, C11, C12 e C13 (ET)

Atitudes diante da Mudança	Fatores	Questões
	Aceitação	BLOCO D (EO) BLOCO D (ET)
	Temor	BLOCO F (EO) BLOCO D (ET)
Ceticismo	BLOCO E (EO) BLOCO D (ET)	