

1

Introdução

1.1. O problema

Para auxiliar na implementação da Reforma da Gestão Pública, tanto nas organizações da administração pública direta quanto em empresas que atuam no setor público, ao que se refere especificamente a vertente de Gestão, uma empresa brasileira de consultoria desenvolveu uma metodologia própria denominada de Gestão Estratégica Orientada para Resultado– GEOR.

A GEOR é uma tendência mundial, impulsionada pela busca de competitividade sistêmica no contexto da globalização. Organismos internacionais e agências públicas ao redor do mundo estão seguindo esse caminho e o Brasil não é uma exceção. A sociedade brasileira e órgãos de controle externo do país (TCU, AGU, entre outros) têm cobrado com crescente insistência transformações efetivas decorrentes da aplicação de recursos públicos.

Trata-se um conjunto de princípios e conceitos aplicados à gestão das organizações públicas para transformar intenções estratégicas em resultados efetivos. Essa abordagem de gestão amplia substancialmente a capacidade da organização de produzir, medir e demonstrar resultados, por meio da profissionalização da gestão e da implementação de projetos estruturantes.

Os princípios essenciais que orientam a Gestão Estratégica Orientada para Resultados são os seguintes:

1. Definição e delimitação clara do público-alvo
2. Orientação das ações e recursos para a produção de resultados tangíveis, mensuráveis e contratualizados
3. Atitude empreendedora, profissionalização e valorização das pessoas
4. Mobilização de recursos e parcerias e trabalho em rede
5. Gestão intensiva em tempo real
6. Transparência e controle social das iniciativas empreendidas

As vantagens que o novo modelo busca trazer para a instituição são:

No nível estratégico:

- maior clareza, transparência e visibilidade da atuação da instituição;
- maior capacidade de produzir e demonstrar resultados para a sociedade, público-alvo, parceiros, governo e órgão de controle externo;
- disponibilidade de mecanismos eficientes de transformação da estratégia institucional em resultados concretos; e
- maior integração entre planejamento, alocação de recursos, execução, monitoramento e avaliação.

No nível tático:

- direcionamento para resultados do esforço das diversas áreas da organização, através de ações integradas;
- maior capacidade de supervisão e controle, na medida em que impõe a mensuração dos resultados, das ações e dos custos, e torna bastante explícitos os compromissos e as responsabilidades; e
- convergência das parcerias internas e externas para uma agenda concreta de resultados e ações pactuadas.

No nível operacional:

- maior capacidade de resposta da instituição, na medida em que propicia ganhos expressivos de foco nas demandas locais e melhoria nos índices de implementação;
- melhoria da interlocução das equipes locais com os demais níveis da organização;
- valorização e empoderamento dos gestores de projeto e demais profissionais envolvidos; e
- maior capacidade de formulação de projetos que nascem e respondem à demanda local.

Potencializar a geração de resultados finalísticos e mensurá-los exige, entretanto, profundas transformações no conteúdo e nos processos de planejamento e gestão das instituições de interesse público, cuja forma de atuação, na maioria dos casos, está orientada para produtos e processos e tem características de forte especialização funcional. Adicionalmente, exige uma mudança profunda na postura e forma de atuação de dirigentes e gestores.

1.2. Declaração de objetivos

É no contexto da adoção da GEOR que se insere esse estudo, que busca identificar e compreender os principais entraves e as condições facilitadoras para a implementação do modelo Gestão Estratégica Orientada para Resultados em organizações do setor público, sob o ponto de vista dos consultores e, adicionalmente, analisar quais aspectos ou dimensões das técnicas de gestão de mudanças são utilizadas para viabilizar esse processo.

Para tal, será realizado um estudo fenomenográfico com os consultores, que iniciaram o serviço de implementação deste modelo em 2003. As seguintes etapas intermediárias serão necessárias para desenvolver tal estudo:

- Conhecer o que tem sido pesquisado sobre os temas em discussão: Mudança Organizacional e Gestão de Mudanças;
- Mapear a percepção dos Consultores sobre a implantação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados em Organizações do setor público, com ênfase no que impulsiona a adoção deste modelo e as dimensões da organização que são impactadas;
- Analisar os principais entraves e as condições facilitadoras para a implementação do modelo Gestão Estratégica Orientada para Resultados, sob o ponto de vista dos consultores; e
- Identificar as principais técnicas utilizadas para a gestão dessa mudança e, caso existam, mapear as lacunas técnicas existentes.

1.3. Relevância do estudo

Atualmente a realidade das organizações públicas é marcada por uma forte pressão por mudanças organizacionais em função das exigências sociais por resultados que justifiquem a utilização dos recursos públicos.

Por isso, segundo Schaffer (2010), gerentes e acadêmicos produziram uma leva de estudos, artigos, livros e programas de consultoria sugerindo inúmeros métodos para a adaptação a novas circunstâncias.

Nesse movimento de adaptação as organizações realizam diversos programas de intervenção com objetivos ambiciosos ou mais modestos. No entanto, segundo Neiva (2003), aspectos como o processo de implementação, a eficácia do desenho, o papel e a eficiência dos responsáveis e o impacto desses programas ainda estão longe de apresentar respostas mais conclusivas.

A autora afirma que inúmeras publicações fornecem manuais de auto-ajuda para organizações em crise indicando estratégias para a realização de mudanças, porém tais modelos não apresentam pesquisas que subsidiem o entendimento do processo de mudança, suas razões e as fases estipuladas por eles, nem especificam, em geral, o porquê das novas estruturas apresentadas.

Buscando contribuir para o entendimento das mudanças ocorridas nas duas últimas décadas este estudo nas organizações do setor público, esse estudo investiga os fatores que estimulam a adoção da GEOR, analisa as dimensões organizacionais impactadas, reflete sobre os fatores restritivos e facilitadores à implantação deste modelo, tanto organizacionais quanto individuais; e busca identificar as principais técnicas de gestão de mudanças utilizadas.

Representa, portanto, um conjunto bastante para análise da gestão de mudanças, podendo oferecer contribuições significativas para os administradores, acadêmicos e consultores que atuam no setor público brasileiro.

1.4. Delimitação do estudo

A delimitação do estudo é de grande importância para se atingir os objetivos propostos. Determinar um foco proporciona um maior aprofundamento no escopo proposto, dado as restrições de tempo e de recursos financeiros. O presente estudo tem as seguintes delimitações:

Limita-se a experiências em organizações de interesse público. Entendem-se aqui como organizações de interesse público, órgão da administração direta, instituições e empresas sem fins lucrativos.

De acordo com Márcio Soares Berclaz (2002), O princípio do interesse público não é objeto de catalogação expressa por parte do legislador constituinte, mas é comum encontrar a expressão supremacia do interesse público, o que caracteriza a existência do princípio.

Embora não haja referência específica, é óbvia que sua adoção encontra implícita, assumindo status constitucional. As organizações de interesse público devem ter como motivação de fundo a obediência ao interesse da coletividade.

1.5. Estrutura do trabalho

Este estudo está estruturado em seis capítulos: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia de Pesquisa, os Resultados, a Conclusão e as Considerações finais.

No primeiro capítulo, o assunto da dissertação é apresentado, o problema definido, os objetivos gerais e específicos traçados, a escolha do tema justificada e os limites do estudo apontados.

O segundo capítulo trata do entendimento de diversos conceitos por meio de uma revisão bibliográfica, que envolve os tópicos de importância para o tema do estudo: mudança organizacional, necessidade de mudanças em organizações de interesse público e o papel e desafio dos consultores no apoio a essas mudanças.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa. Nele delimita-se o tipo de pesquisa, defini-se o universo e a escolha dos entrevistados, demonstra-se como foram coletados e tratados os dados e, por fim, quais as limitações da investigação.

O quarto capítulo aponta o resultado da pesquisa de campo, por meio de uma breve descrição do cenário no qual a experiências dos consultores se insere, contextualizando a organização pesquisada, relatando a sua história e descrevendo e analisando as informações coletadas na pesquisa.

No capítulo cinco apresentam-se as conclusões do estudo e no capítulo seis as considerações finais e sugestões para futuras pesquisas. Finalizando, são apresentadas as referências bibliográficas que subsidiaram a elaboração deste trabalho.