

OS EFEITOS DO INGRESSO DE NOVOS SERVIDORES EM UM ÓRGÃO PÚBLICO ESTADUAL

THE EFFECTS OF THE ADMISSION OF NEW EMPLOYEES ON A STATE PUBLIC AGENCY

LOS EFECTOS DEL INGRESO DE NUEVOS TRABAJADORES EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL ESTADO

Mayara Marques Guilherme

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande
Especialista em Administração Pública e Gerência de Cidades pela UNINTER
Técnica administrativa do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
mayara.guilherme@riogrande.ifrs.edu.br

Anderson Alexandre Costa

Mestrando em Administração Pública pela Universidade Federal do Rio Grande
Especialista em Gestão Pública pela Universidade Norte do Paraná
Técnico Administrativo do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
anderson.costa@riogrande.ifrs.edu.br

Filipe de Almeida Dias

Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande
Operador de Negócios do Banco do Estado do Rio Grande do Sul
filipeadias@gmail.com

RESUMO

Esta pesquisa teve como intenção realizar um paralelo entre a importância da mudança nas organizações públicas e os efeitos que ela gera em seus colaboradores. A vivência prática de determinado grupo de servidores *versus* as percepções de novos integrantes nesse grupo podem originar conflito de gerações. Um exemplo disso foi verificado na fundação pública estudada, situada em uma das cidades do extremo Sul do Rio Grande do Sul e que estava havia vinte e dois anos sem a entrada de novos colaboradores efetivos. Para isso, o caso teve como metodologia uma abordagem qualitativa aos dados, sendo realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com os funcionários da organização, além da observação direta e análise de documentos institucionais. Como achados, percebeu-se que mudanças organizacionais começaram a surgir naturalmente devido ao ingresso de novos componentes ao grupo de trabalho e que para isso foi necessário adaptar ideias na prática cotidiana buscando o consentimento de todos os membros da equipe. Sendo assim, pode-se observar que diferentes ações que transformem determinados aspectos dentro de um ambiente organizacional, conseqüentemente, terão a palavra mudança incorporada. O artigo, portanto, mostra aos gestores públicos que inserir em suas atividades o conflito e a mudança pode simbolizar melhorias no desempenho de um grupo e também gerar benefícios à sociedade em geral.

Palavras-chave: Mudança organizacional. Fundação pública. Conflitos de gerações.

ABSTRACT

This research intended to make a parallel between the importance of the change in public organizations and the effects that it generates in its collaborators. The practical experience of a certain group of workers versus the perceptions of new members in this group can give rise to generational conflict. An example of this was verified in the studied public foundation located in a municipality at the extreme South of Rio Grande do Sul State in Brazil, and that stayed for twenty-two years without the entrance of new effective collaborators. The study had as methodology a qualitative approach of the data being carried out by means of semi-structured

interviews with the employees of the organization, besides the direct observation and analysis of institutional documents. As findings, it was noticed that organizational changes began to appear naturally due to the entry of new members to the work group and that for this it was necessary to adapt ideas in daily practice seeking the consent of all team members. Thus, it can be observed that different actions that transform certain aspects within an organizational environment, consequently, will have the word change incorporated. The article, therefore, shows to the public managers that to insert in their activities the conflict and the change can symbolize improvements in the performance of a group and also generate benefits to the society in general.

Keywords: Organizational change. Public foundation. Conflicts of generations.

RESUMEN

Esta investigación tuvo como intención establecer un paralelo entre la importancia del cambio en las organizaciones públicas y los efectos que ella genera en sus colaboradores. La vivencia práctica de determinado grupo de trabajadores públicos versus las percepciones de nuevos integrantes en ese grupo puede producir conflictos generacionales. Un ejemplo de ello se verificó en una fundación del sector público estudiada, ubicada en una de las ciudades del extremo sur de Rio Grande do Sul y que, en los últimos veintidós años no había recibido nuevos colaboradores fijos. O estudio del caso tuvo como metodología un abordaje cualitativo de los datos, realizado por medio de entrevistas semiestructuradas hechas a funcionarios de la organización, además de la observación directa y análisis de documentos institucionales. Como hallazgos, se pudo constatar que los cambios organizacionales empezaron a surgir naturalmente, debido al ingreso de nuevos integrantes al grupo de trabajo y que para ello se hizo necesario adaptar ideas a la práctica cotidiana, tratando de buscar el consentimiento de todos los miembros del equipo. Así siendo, se pudo observar que diferentes acciones que transformen determinados aspectos dentro de un ambiente organizacional, en consecuencia, tendrán la palabra cambio incorporada. El artículo, por lo tanto, muestra a los gerentes públicos, que inserir en sus actividades el conflicto y el cambio, puede simbolizar mejorías en el desempeño de un grupo, así como generar beneficios para la sociedad en general.

Palabras-clave: Cambio organizacional. Fundación del sector público. Conflictos generacionales.

INTRODUÇÃO

O setor público brasileiro é conhecido popularmente por ser um ambiente estável e predominantemente burocrático, características que dificultam grandes transformações nessa esfera. O tema mudança na área da gestão pública, ao contrário desta percepção, é uma realidade em intensa ascensão e que caminha em conjunto com as ameaças e oportunidades externas do ambiente organizacional. Atender a uma demanda de usuários que aumenta demasiadamente com as necessidades da população e do mundo contemporâneo, traz às instituições públicas e a seus gestores o desafio de modificar seus métodos de trabalho e tornar-se mais eficaz. A incorporação de novos servidores nos quadros da administração pública é uma realidade que advém da necessidade de atender essas demandas. A partir desse fato, pode-se refletir quais as consequências e mudanças que trarão estes novos funcionários às repartições públicas.

“Na administração pública, as pressões comunitárias por mais e melhores serviços provocam revisões nas funções do Estado, e questionam-se tanto as formas de ação quanto a própria legitimação das instituições” (MOTTA, 2004, p. 15). Na prática, tratar da questão mudança organizacional para a melhoria do funcionamento das organizações não costuma ser objeto unânime de opiniões, pois conforme Charan (2007), alguns temem a mudança e outros possuem empatia por ela.

Para Dubrin (2003), a mudança seja nos métodos, condições de trabalho ou com a alteração de integrantes no grupo de trabalho, gera impactos e tende à criação de conflitos. Embora a palavra conflito transmita, inicialmente, uma imagem negativa, o seu *feedback* poderá ser positivo, visto que o conflito gera uma tensão que, se utilizada corretamente, facilita as mudanças necessárias para uma organização. Essa situação foi observada na instituição estudada, cujo conflito de gerações pelo ingresso de novos servidores não necessariamente foi sinônimo de fracasso organizacional ou causa de indisposição grupal. Sendo assim, esse artigo teve como objetivo geral analisar as mudanças dos métodos de trabalho na instituição analisada, na visão dos próprios servidores e demonstrar que essas transformações se concretizaram por meio da entrada de novos servidores.

Nas próximas seções serão abordados os tópicos relativos à fundamentação teórica da pesquisa que envolve: o papel da mudança nas organizações públicas, o surgimento do conflito e suas facetas e a gestão de conflitos. Logo em seguida, são expostos os procedimentos metodológicos do estudo, histórico da instituição, análise e discussão dos resultados obtidos para, por último, serem apresentadas as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Com o propósito de apoiar teoricamente os dados da pesquisa, essa seção traz os tópicos que englobam a temática do estudo, são eles: mudança e conflito nas organizações públicas.

O papel da mudança nas organizações públicas

A mudança organizacional pode ser conceituada como qualquer alteração ou transformação nos aspectos estruturais, culturais, tecnológicos, humanos ou outro que gere efeitos em alguma parte ou no conjunto total de uma instituição (WOOD, 2010). Para Wood (2010) ela é capaz de causar consequências nas relações entre colaboradores e também em resultados organizacionais.

Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003) o processo da mudança organizacional pode ser abordado de duas formas: a mudança proativa emerge para tirar vantagem das oportunidades visadas, isto é, surge a partir de uma visão de futuro; já a mudança reativa ocorre depois que forças externas já afetaram o desempenho, funcionando como uma ação remediadora. Por isso, a mudança passa a ser uma rotina que faz parte do cotidiano das organizações. Essa prática implica em novos caminhos, abordagens e soluções que a organização deve utilizar a seu favor (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). É importante ressaltar que “independentemente da origem da necessidade da mudança, ela sempre faz parte de uma situação atual, a qual é insatisfatória” (FERREIRA; GUIMARÃES; CORDEIRO, 2009, p. 259).

Segundo Araújo (2010) alguns fatores podem contribuir com a mudança, por exemplo: quando se observa uma situação crítica pela qual se faz necessário repensar na forma de agir, quando novas pessoas são incorporadas no recinto de trabalho trazendo estilos diferentes de execução de tarefas ou também em relação ao tamanho da organização. Esses são fatores que interferem no esforço necessário para a efetivação das mudanças propostas (ARAÚJO, 2010). Bohlander, Snell e Sherman (2003) apontam que muitas vezes os esforços da mudança podem falhar e as principais razões para esses fracassos relacionam-se com questões de recursos humanos. Nesse sentido, citam como exemplos de obstáculos à mudança a falta de líderes com visão para o futuro, o não estabelecimento de noção de urgência (por parte dos funcionários) deixando uma ação reativa em segundo plano, a falta de coalizão para orientação dos esforços exigidos pela mudança e a falta de recursos humanos, uma sequência ao andamento das propostas de trabalho (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

O processo da mudança é de caráter contínuo, no qual é necessário atuar por meio de uma visão sistêmica, analisando-se a estrutura em sua totalidade e entendendo que a alteração em uma parte poderá modificar o todo (WOOD, 2010). O modelo de Kurt Lewin descrito por Chiavenato (2005) salienta que esse processo de mudança é formado pelo

estabelecimento de três fases: a primeira, o descongelamento, é a etapa onde antigas práticas e ideias são desaprendidas e passam a ser substituídas por novas a serem aprendidas; a mudança é a fase que se desenvolve a partir da existência de novas práticas ou descobertas e que serão aprendidas de modo que se possa pensar e agir de maneira diferente; por fim, a terceira etapa, o recongelamento é a incorporação do novo modo de comportamento que passa a ser ajustado e posto em prática integralmente.

Baseadas nessas premissas e com a necessidade de prestar serviços adequados à sociedade, algumas transformações foram realizadas nas organizações públicas. No intuito de tornar a administração pública menos burocrática, em 1998 foi promulgada a emenda constitucional nº 19 que visava à substituição do modelo antigo para a busca de um modelo focado em resultados; assim, o princípio da eficiência foi incluído em nossa Constituição e tem como finalidade fazer frente às mudanças impostas pela globalização (CASTRO, 2006). Segundo Meirelles (2003, p. 102), este princípio “impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional”, exigindo não apenas o cumprimento da legalidade, mas também, resultados positivos para o serviço público e um satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Organizações públicas que possuem como características serem imutáveis, herméticas, estáticas e que se cercam de paradigmas antigos, nunca aprenderão a mudar e inovar (CHIAVENATO, 2005). O estabelecimento dessas novas práticas de gestão passa a modificar o *status quo* do ambiente, contudo, “organizações que acreditam que sempre atuaram de determinada forma e não precisam mudar podem estar condenadas ao fracasso” (FERREIRA; GUIMARÃES; CORDEIRO, 2009, p. 255).

O surgimento do conflito e suas facetas

Cada ser humano reage de determinada maneira aos acontecimentos do cotidiano, podendo encarar as mudanças de modos distintos. Segundo Ferreira, Guimarães e Cordeiro (2009), o conflito aparece quando existem divergências de opiniões, ou seja, são as percepções vistas de maneiras diferentes entre os indivíduos, sobre determinado assunto; portanto sendo universal nas organizações. “O conflito grupal é inevitável, seja ele manifesto ou latente, a partir do momento que um grupo é formado por pessoas que

diferem entre si, seja pela maneira de pensar, perceber, sentir ou agir” (FERREIRA; GUIMARÃES; CORDEIRO, 2009, p. 201).

Para Dubrin (2003), o tipo de conflito pelo qual os indivíduos se envolvem depende do modo em que eles definem, percebem ou estruturam a situação que está em atrito. A estrutura do conflito pode ser definida por meio de três dimensões que são: relacionamento *versus* tarefa, emocional *versus* intelectual e cooperar *versus* vencer (DUBRIN, 2003). Ainda segundo o autor, uma das fontes de grande criação de conflito está relacionada ao impacto da mudança nos métodos ou condições de trabalho. São nessas situações que se afloram as dimensões citadas (DUBRIN, 2003).

Chiavenato (2005) aborda o tema conflito mencionando os seus níveis de gravidade. O primeiro deles, chamado de conflito percebido, ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe. O segundo modo de conflito, é chamado de conflito velado ou oculto e ocorre quando o conflito provoca sentimentos entre uma parte e outra, como hostilidade, raiva e medo. Por fim, o conflito manifestado é aquele que é expresso pelo comportamento, ele é aberto e se manifesta sem mascarar as partes envolvidas (CHIAVENATO, 2005).

Apesar de a palavra conflito ser altamente relacionada com uma imagem destrutiva de relacionamentos entre membros da equipe, esta também possui efeitos consideravelmente positivos (FERREIRA; GUIMARÃES; CORDEIRO, 2009). Para Chiavenato (2005) conflito pode aumentar a coesão grupal, gerar inovação, chamar a atenção para uma mudança necessária, transformar as relações entre grupos conflitantes na tentativa de que superem divergências e encontrarem soluções. De outro lado, caso esse conflito seja exagerado, pode tornar-se algo negativo, cujo resultado pode causar frustração, perda da energia, decréscimo na comunicação e confronto grupal (CHIAVENATO, 2005).

“O fator mudar não implica em apenas aceitar o “novo”, pois o grande desafio é lidar com os comportamentos que estão sedimentados em cada membro da equipe” (FERREIRA; GUIMARÃES; CORDEIRO, 2009, p. 256). Um exemplo que pode ser citado está relacionado à organização estudada, pois se verificou que o órgão proporcionou, com mudanças gradativas em seu ambiente de trabalho, o conflito entre as gerações de servidores. Como consequência desse choque cultural, as diferentes percepções foram se tornando ascendentes e a partir de então as divergências de opiniões se tornaram corriqueiras, assim como, reuniões de negociação para as tomadas de decisões.

Gestão de conflitos

A gestão de conflitos significa a administração de divergências; conforme Chiavenato (2004) o administrador tem à sua disposição três formas de gerenciá-las. Primeiramente, a abordagem estrutural, que visa reduzir a diferenciação dos grupos e sua interdependência, deste modo pode interferir na forma como os recursos são compartilhados entre os membros da organização. Outra forma de gerenciamento, chamado de visão de processo, busca a desativação do conflito, a reunião de confrontação entre as partes e principalmente a colaboração dos grupos através de suas opiniões. Na última abordagem, denominada de mista, define-se a adoção de um padrão de regras para a resolução de conflitos e a criação de papéis integradores (CHIAVENATO, 2004).

Na administração de conflitos, é importante identificar se os envolvidos trabalham em equipe, uma vez que o conflito, caso utilizado na medida correta, pode melhorar o desempenho dessas equipes e por consequência da organização (CHIAVENATO, 2005). Dubrin (2003) classifica o perfil do gestor em sua forma de gerenciamento de conflito, em cinco estilos: os competitivos, acomodativos, compartilhados, colaborativos ou evitantes. Essa classificação se baseia na combinação entre a satisfação de interesses próprios, a assertividade e a satisfação dos interesses do grupo (DUBRIN, 2003).

Bohlander, Snell e Sherman (2003) relatam que a negociação, sem a existência do confronto, trata de problemas e interesses mútuos focalizando em questões específicas sem dinamizar conflitos anteriores, explora interesses coletivos, mantém mentalidade aberta a possibilidades futuras, trabalha para satisfazer os interesses de todos os envolvidos e utiliza decisões consensuais para chegar a soluções. No caso de negociações com confronto, os participantes tendem a apresentar e defender uma posição, negociar para obter interesses próprios e usar o poder e a pressão para obter as soluções desejadas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). Ferreira, Guimarães e Cordeiro (2009, p. 195) enumeram que para que se possa lidar bem com o conflito é necessário dominar alguns fatores como: i) natureza do conflito; ii) razões subjacentes; iii) grau de extensão; iv) intensidade ou importância quanto às consequências; v) contexto grupal e organizacional e; vi) motivação dos componentes.

É necessário que a organização se conscientize sobre como poderá administrar conflitos de maneira a aumentar os seus efeitos positivos e construtivos e minimizar os

negativos (DUBRIN, 2003). Gnoato, Spina e Spina (2007) ressaltam que é importante reconhecer que um conflito pode permanecer estável ou latente durante determinado período, entretanto, visando o melhor entendimento entre as partes, torna-se imprescindível que essa situação seja somente transitória, evitando que os comportamentos comuns a diversas situações de conflito se corrompam. Cabe então ao gestor agir de forma condizente com as características, estágios e rumos do conflito, de modo a conduzi-lo a um término ideal, para que assim se atendam satisfatoriamente as partes envolvidas. Para isso, deverá estimular o interesse e a curiosidade, aumentar a coesão grupal, chamar a atenção para os problemas e também aumentar a motivação do grupo para a tarefa (CHIAVENATO, 2005).

METODOLOGIA

O estudo configura-se como um estudo qualitativo, que tem como características ser “mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p.26). Desse modo, utilizou-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa, que para Roesch (2009), é o método mais apropriado quando a ênfase da pesquisa for analisar fenômenos ou processos dentro de seu contexto, para coletar opiniões ou ações dos indivíduos envolvidos. Para Yin (2001) essa estratégia tem como objetivo descrever, explorar, explicar, transformar e/ou avaliar determinado evento/situação visando propiciar conhecimento sobre o fenômeno, contrastar ou comprovar relações evidenciadas. Logo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade cujo conceito baseia-se em “questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa” (ROESCH, 2009, p.159).

Para contribuir com a pesquisa foram escolhidos dois colaboradores: um por ser o mais antigo dentro da instituição e a segunda por ter sido nomeada no último concurso. O primeiro entrevistado (FUNCIONÁRIO A) está presente na instituição desde sua criação, ocorrida no ano de 1977, e que atualmente conta com mais de quarenta anos de atividades na agência. Esse servidor, por ser o mais antigo no local, tanto no quesito idade como tempo de serviço, obteve durante sua jornada uma larga experiência em atendimento ao público e vivenciou todas as mudanças ocorridas na organização ao longo do tempo.

De outro lado, a segunda entrevistada (FUNCIONÁRIA B) possui seis anos de exercício na fundação, sendo uma das mais novas dentro da instituição em relação a sua idade e tempo de serviço. A mesma tomou posse do cargo no último concurso realizado, no ano de 2012, pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul, após o período de vinte e dois anos sem a entrada de novos servidores. Nesse mesmo certame, foram nomeados quatro novos servidores em 2012 e outros dois no ano de 2013.

No intuito de complementar o conhecimento acerca da estrutura em estudo foi solicitado ao funcionário mais antigo documentos como: a notícia sobre a fundação do órgão publicada em jornal local e o estatuto da instituição que confirmou a data de abertura da agência e também apresentou as funções as quais o órgão é incumbido de desempenhar. Ademais, utilizou-se o método de observação direta que tem como conceito a observação de comportamentos dos envolvidos da organização por meio de visitas ao local de pesquisa.

Por motivos de sigilo à instituição estudada e aos colaboradores participantes dessa pesquisa, seus nomes foram suprimidos. Os relatos dos trabalhadores serão informados no próximo tópico sem sua respectiva identificação.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são expostos os achados relativos às entrevistas, observação direta e aos documentos institucionais. Primeiramente a organização em estudo é apresentada e, logo após, as percepções dos servidores a fim de atender o objetivo da pesquisa.

Histórico do órgão em estudo

Em meados de 1970, com intuito de atender à crescente demanda de profissionais para o setor industrial, portuário e metalúrgico, devido à grande geração de empregos no município na época, o órgão alvo da pesquisa foi criado, se tornando a primeira agência da cidade nesse ramo. Seu principal objetivo era dar suporte a essas empresas auxiliando no recrutamento de interessados nas vagas disponíveis, conforme conta o funcionário A.

Em parceria com a Universidade local, foram selecionados estudantes para desempenharem as atribuições necessárias para darem seguimento às ações planejadas

para a agência. No decorrer dos anos, esta parceria foi substituída pelas chamadas “indicações” dos governantes da época. O primeiro entrevistado, o mais antigo, relata que neste mesmo período, com a extinção de alguns programas de governo e de alguns órgãos, muitos funcionários foram cedidos à instituição e que alguns continuam exercendo suas funções na fundação até hoje e outros já estão aposentados.

“Antigamente o controle das vagas de emprego que existiam na cidade era feito por meio de fichas manuais”, mencionou o entrevistado mais antigo. No final da década de 90, a fundação começa a utilizar a informatização e conforme os avanços tecnológicos vão se tornando acessíveis alguns sistemas e facilidades acabam surgindo no decorrer dos anos para auxiliar os funcionários no desempenho de suas tarefas (FUNCIONÁRIO A). Dessa forma, treinamentos e cursos de capacitação foram sendo realizados com frequência para qualificar e aprimorar o atendimento.

Com o quadro de funcionários diminuindo em virtude de aposentadorias e com a exigência do Tribunal de Contas para extinguir os contratos dos terceirizados, em 2011, depois de vinte e dois anos, é liberado o edital para o provimento de vagas para a maioria das agências situadas no estado (FUNCIONÁRIO A). Uma grande parte de concursados assume em 2012, o que provocou o conflito de gerações e acarretou algumas mudanças na forma de funcionamento da organização (FUNCIONÁRIA B).

A segunda entrevistada, uma das novas concursadas, afirma que ao chegar ao grupo, percebeu que os que lá restavam possuíam uma vasta experiência e tempo de serviço. Segundo ela “as mudanças deveriam ocorrer, porém de forma gradual e não brusca para que não causasse um grande impacto negativo e criasse um clima desagradável”. Observa-se no dia a dia organizacional que o conflito de gerações acaba surgindo no órgão, pois existem de um lado, sete funcionários experientes e em final de carreira e do outro lado, seis funcionários recém-chegados, com pouca prática e idade, contudo cheios de ideias e entusiasmo para exercerem as mudanças.

Percepções sobre as mudanças no ambiente de trabalho

De acordo com os entrevistados, o aparecimento de mudanças foi visível com a entrada dos novos funcionários. Segundo o entrevistado mais antigo, a principal delas foi a chegada da motivação. Para Chiavenato (2005), renovar as organizações significa

impulsionar pessoas, ou seja, incorporar a motivação. Conforme o autor, os responsáveis pela gestão das atividades de mudança dentro da organização são chamados agentes da mudança, cuja responsabilidade é a de conduzir ou guiar o processo de mudança numa organização. Muitas vezes ele é o responsável por definir o problema que advém das pressões sentidas pela organização e por estimular a participação das pessoas na busca de soluções (CHIAVENATO, 2005). É importante ressaltar que os membros da organização e/ou responsáveis precisam ter em mente que ninguém é capaz de motivar o outro e que é necessário proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e das organizações (CHIAVENATO, 2004). Desse modo, percebe-se que os gestores necessitam satisfazer as mais variadas demandas individuais, ou seja, propiciar a motivação intrínseca que é caracterizada pela automotivação (ARAÚJO; GARCIA, 2010).

Segundo os entrevistados, houve uma evolução no dinamismo do atendimento, assim como foram inseridas diversas ideias que surgiram para o aprimoramento dos serviços. Cada ideia criada, posta em prática e que dava certo, como por exemplo, a redução dos gargalos e das filas de espera nos atendimentos, era incentivada e seguida pela equipe. Uma das sugestões do grupo ingressante no órgão foi a separação de casos complexos —relativos ao encaminhamento dos benefícios concedidos pelo poder público aos trabalhadores desempregados— para suporte específico de servidores mais experientes na agência. Dessa maneira, proporcionou-se maior rapidez aos outros guichês de atendimento que poderiam focar em situações menos burocráticas, possibilitando menos tempo de espera na fila (FUNCIONÁRIOS A; B). Os pesquisadores puderam constatar em suas visitas que na organização em estudo as pessoas aprendem vários comportamentos pela observação e imitação de outras pessoas e são motivadas a repetir comportamentos que deram ou estão dando certo. Para isso, a teoria da aprendizagem social de Dubrin (2003) é importante, pois o comportamento individual é influenciado por uma combinação de cognições de uma pessoa ou ambiente social. Se as ações continuam progredindo para o melhor funcionamento, tendem a crescer neste ambiente: o fornecimento da motivação através das ações, o incentivo às pessoas, o reconhecimento e recompensas, a comemoração do alcance de metas e a participação nos resultados (DUBRIN, 2003).

Motivar significa ir ao encontro de determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais, visto que a motivação está intimamente relacionada com o moral do indivíduo (CHIAVENATO, 2005). Quando as pessoas se sentem fortalecidas, envolvidas em decisões em equipes e consultadas a respeito de assuntos relacionados ao seu ambiente de trabalho, a motivação está por trás disso. O funcionário mais antigo afirmou que com a entrada dos novos servidores, o diálogo entre os membros da organização cresceu, houve espaço para a discussão de assuntos pertinentes à qualidade dos serviços e principalmente sobre soluções de problemas, que foram surgindo juntamente com as integrações realizadas com os funcionários, com frequência mensal. Essas integrações relatadas são reuniões com “*coffee breaks*” ao final do expediente, para a comemoração de metas atingidas e visando, principalmente, manter a união do grupo.

“Obter um nível acima de muitas agências de emprego no Estado em relação ao número de admitidos no mês faz acreditar que nosso trabalho está dando certo”, enfatiza a funcionária B. “O reconhecimento é inspirador e nos dá força para continuarmos trabalhando, especialmente quando alguém com sorriso no rosto vem nos informar e agradecer que foi contratado por alguma empresa” relata o servidor mais antigo. Fatores motivacionais são determinantes para a realização de um trabalho ou tarefa com sucesso, onde o indivíduo percebe os resultados de seu próprio trabalho. O reconhecimento de um trabalho bem feito, a possibilidade de aumento do *status* ou posição social, assim como, realizar o trabalho ou tarefa de forma agradável, provoca no indivíduo um sentimento motivacional que o faz elevar a sua moral (FERREIRA; GUIMARÃES; CORDEIRO, 2009).

Discutir sobre os problemas que surgem, reuniões para melhoria dos métodos de trabalho, integrações entre funcionários, mudança na estrutura de atendimento da agência, assim como a divisão de tarefas de acordo com a especialidade de cada servidor foram algumas das mudanças ocorridas no órgão estudado, que foram relatadas por ambos os entrevistados. A criação do sentido do trabalho foi discutida em conjunto para que todos pudessem perceber a importância de seu bom desempenho para os usuários dos serviços. A reflexão de que o público alvo da fundação são pessoas que estão em situação de vulnerabilidade e necessitam da informação e do bom atendimento tornou-se fundamental para a equipe perceber que o esforço é um fator determinante para a automotivação e a realização de um propósito existencial.

Além desses avanços conquistados em conjunto, a agência assinou um termo de cooperação técnica com a Prefeitura Municipal da cidade que acarretou a cedência de dois estagiários do município para a realização de triagens no setor de recepção, dando dessa forma mais agilidade aos atendimentos e esclarecimentos aos usuários que chegavam à agência. Por meio dessa parceria foi possível a mudança de sede da fundação, para um local próprio para o desempenho das suas funções, e ainda proporcionou à comunidade, melhor acesso aos PCD's (pessoas com deficiências) que utilizam seus serviços.

Desta forma, a organização, tendo seu corpo técnico ampliado e com as alterações nos procedimentos internos, torna-se melhor adaptada para desenvolver seus programas de promoção social destinados às populações socialmente vulneráveis, incentivar o desenvolvimento social e propiciar o aumento da sua produtividade, ou seja, pode eficientemente executar suas finalidades segundo seu próprio regimento. Portanto, coordenar a elaboração e execução dos planos plurianuais e anuais de qualificação social e profissional se tornou mais fácil em virtude da melhoria na estrutura da organização e do alto grau de comprometimento da equipe em levar o bom atendimento à população (FUNCIONÁRIA B).

Com mudanças gradativas nos serviços da agência, alguns programas de governo foram sendo inseridos, principalmente relativos à qualificação profissional de jovens e adultos desempregados, mencionou a funcionária B. Para ela, foram benéficas essas mudanças tanto institucionalmente, ao melhorar as relações interpessoais, como também no atendimento aos usuários em geral.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mudanças provocam diversas reações nas pessoas e são elas, as pessoas, que estimulam na vida de uma organização a respectiva transformação. Para o órgão em estudo, apesar da existência de diversas mudanças na forma e métodos de trabalho ao longo de sua história, somente nos últimos anos, com a entrada de novos servidores, houve uma renovação na maneira da fundação agir perante a sociedade. A falta de funcionários, antes da realização do concurso, além de prejudicar o atendimento das demandas dos usuários, também prejudicava o incentivo às mudanças incrementais. Dessa maneira,

dificultava a ampliação e melhoria de diversos processos que contribuía eficientemente à comunidade que a utilizava e também aos que desempenhavam suas funções.

As transformações efetuadas com a entrada de novos servidores trouxeram à fundação pública a formação de um conflito entre as gerações de funcionários. Porém, o conflito existente acarretou o encontro de ideias divergentes e convergentes da equipe de trabalho. A partir dessa reunião de diferentes percepções e entendimentos acabou surgindo o estímulo aos membros da organização para atingir resultados positivos.

Pode-se dizer que antigas práticas foram descongeladas, cedendo lugar à mudança organizacional, logo, houve a criação de outras ações visando à melhoria no atendimento ao público e contribuindo para execução da finalidade da organização que é desenvolver programas de promoção social destinados às populações socialmente vulneráveis, incentivar o desenvolvimento social e propiciar o aumento da produtividade. Portanto, novas práticas foram recongeladas e aos poucos aprimoradas, conforme surgiam discussões e ideias construtivas.

Conclui-se, então, que o conflito foi benéfico para a instituição estudada e poderá servir de exemplo a outras que buscam seu desenvolvimento. O gestor do órgão deve sempre propiciar um ambiente adequado à mudança, encorajando a participação de toda a instituição, mantendo o grupo motivado e também mostrando que os resultados são benéficos. Um dos desafios de gestão é saber que a transformação na rotina de trabalho pode ser algo complexo, porém muitas vezes é necessária.

É notório que a população exige um melhor desempenho dos órgãos públicos, por essa razão são necessárias melhorias nos serviços prestados. Para isso, é imprescindível que as instituições responsáveis incentivem seus funcionários, proporcionando melhores estruturas de trabalho, designando gestores líderes que busquem a coesão do grupo e deixando abertos espaços para sugestões e para o diálogo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G; GARCIA, A. A., **Gestão de pessoas, edição compacta**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. Editora Thomson, 2003.

CASTRO, R. B. Eficácia, eficiência na Administração Pública. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30, Salvador. **Anais...ENANPAD**: Salvador, 2006.

CHARAN, R. Know-How. **As 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. **Gestão de pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração – Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2005.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

FERREIRA, O. M. de C.; GUIMARÃES, A.; CORDEIRO, L. **Gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE, 2009.

GNOATO, G.; SPINA, A. C.; SPINA, M. I. A. P. **Psicologia das organizações**, Curitiba: IESDE, 2007.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2003.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROESCH, S. **Projeto de estágios e de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD Jr., T. (Org.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.