

MAIS MUDANÇA COM MENOS MUDANÇAS:

Notas sobre a reforma do Estado e o
paradoxo da mudança

Miguel Pina e Cunha

Nova School of Business and Economics

Arménio Rego

Universidade de Aveiro

As dimensões do *hardware* e do *software* organizacionais

Dimensão	Componente
Hardware (3S)	Estratégia (strategy)
	Estrutura (structure)
	Sistemas (systems)
Software (3P)	Propósito
	Processos
	Pessoas

Seis notas sobre as mudanças que temos tido

1. A estratégia é a eficiência
2. A estratégia segue a estrutura
3. Os sistemas são instáveis
4. A indefinição (ou a desvalia) do propósito
5. Os processos são kafkianos
6. As pessoas são “empregados”

Mudança no Estado: Estado e possibilidades

Hardware

	Estado atual	Possibilidades alternativas
Estratégia	<ul style="list-style-type: none">• A estratégia segue as necessidades estruturais.	<ul style="list-style-type: none">• A estrutura facilita uma intenção estratégica clara.
Estrutura	<ul style="list-style-type: none">• A estrutura é um sistema coercivo de regras e procedimentos operados de cima para baixo (top down).• A intervenção estrutural é de natureza legal.• A estrutura é um elemento de coerção.	<ul style="list-style-type: none">• A estrutura define processos de decisão atribuídos ao nível mais baixo possível.• É estrutura é descentralizada, obedecendo a princípios gerais (serviço, frugalidade, accountability).• A estrutura é um elemento capacitador da ação.
Sistemas	<ul style="list-style-type: none">• Os sistemas são elementos de controlo hard.• Os sistemas são intrusivos.• Os sistemas uniformizam (aplanam) as contribuições individuais.• Os sistemas introduzem substitutos e neutralizadores da ação da liderança.	<ul style="list-style-type: none">• Os sistemas são suportados por culturas soft.• São menos intrusivos.• São baseados numa lógica de empoderamento.• Os sistemas facilitam a diversidade das contribuições e reconhecem (apreciam) as melhores contribuições.• Os sistemas apoiam a ação da liderança.

Mudança no Estado: Estado e possibilidades

Software

	Estado atual	Possibilidades alternativas
Propósito	<ul style="list-style-type: none">• O propósito é implícito.• O propósito não é um elemento de gestão.	<ul style="list-style-type: none">• O propósito é explícito e compreendido por todos.• O propósito confere sentido ao trabalho das pessoas.• Cada organização define o seu propósito.• Cada serviço articula a sua visão à visão da organização.
Processos	<ul style="list-style-type: none">• Os processos são kafkianos e impenetráveis.• Transcendem os indivíduos e a sua compreensão do sistema.• São invioláveis (a regra é a regra é a regra).• O sistema → complexidade.	<ul style="list-style-type: none">• Os processos são alvo de simplificação.• Os processos existem para servir finalidades válidas.• Os processos inúteis são removidos.• As organizações usam as regras para apoiar a autonomia individual.• O sistema tende para a simplicidade.
Pessoas	<ul style="list-style-type: none">• As pessoas são “empregados”.• Os empregados obedecem.• As pessoas são chefiadas.	<ul style="list-style-type: none">• As pessoas são tratadas como membros da organização: são a organização.• As pessoas são lideradas e têm liberdade para liderar na sua área, podendo expressar proatividade.• Existe noção clara do mérito, e o mesmo é premiado.

Seis notas alternativas sobre as mudanças que podemos ter

- 1. A mudança começa na estratégia**
- 2. A estrutura segue a estratégia**
- 3. Os sistemas são estáveis – de forma dinâmica, i.e. não são inertes**
- 4. O propósito é claro: Sabemos porque fazemos aquilo que fazemos**
- 5. Os processos são des-kafkizados, simplificados e orientados para as pessoas**
- 6. As pessoas são membros das suas organizações**

Mudanças de três ordens

1. Muitas *mudanças* não conduzem a *mudança*
2. Mudanças de primeira, de segunda e de terceira ordem.
3. O diálogo entre as mudanças de primeira, de segunda e de terceira ordens

Ideias práticas ...sobre como fazer a mudança acontecer

Componente	Questões críticas	Testes de verificação
Estratégia	A estratégia é clara?	<ul style="list-style-type: none">• Existe um sentimento generalizado de que a organização sabe para onde vai? Ou existe a ideia de que, mesmo que saiba, pode ver os seus desígnios alterados pela próxima onda eleitoral/governativa?
Estrutura	A estrutura é funcional?	<ul style="list-style-type: none">• Como funciona a organização? As regras e normas facilitam o trabalho, ou são meras formalidades que não contribuem para a missão da organização?• O que acontece quando numa regra não faz sentido para um caso? Segue-se a regra?
Sistemas	Os sistemas chave da organização funcionam?	<ul style="list-style-type: none">• Usamos as reclamações para melhorar?• Preocupamo-nos com elas? Ou achamos que “é a vida”?• Entendemos que a organização existe para servir os cidadãos ou que os utentes são um mal necessário?• O sistema de avaliação de desempenho é respeitado?• É consequente?• Existe uma ideia clara sobre o que representa o mérito? E este é realmente promovido?

Ideias práticas ...sobre como fazer a mudança acontecer

Compo- nente	Questões críticas	Testes de verificação
Propósito	Porque fazemos aquilo que fazemos?	<ul style="list-style-type: none">• O <i>website</i> da instituição apresenta uma visão e uma missão clara e mobilizadora?• Os seus dirigentes conhecem ambas e identificam-se com as mesmas?• O mesmo ocorre com os restantes membros da organização?• As equipas e serviços sabem porque fazem aquilo que fazem? Ou limitam-se a fazer o que as mandam?• As pessoas sentem orgulho no seu serviço?
Processos	Existe um interesse genuíno pela melhoria dos processos?	<ul style="list-style-type: none">• Os processos são simples?• Os utentes estão satisfeitos? A qualidade de serviço é medida?• Circulam na organização histórias sobre bom serviço?• Os dirigentes de topo (incluindo ministros) visitam os serviços sem serem anunciados ou fazem-se anunciar previamente?• As visitas são feitas para falar ou para escutar? Ou para aparecer nos <i>media</i>?
Pessoas	Como são vistas as pessoas?	<ul style="list-style-type: none">• As pessoas são tratadas como “empregados”, que fazem aquilo que é suposto fazerem?• Ou são tratadas como <i>a</i> organização?• São encaradas e estimuladas a atuarem como fontes de melhoria? Ou são encorajadas a manter o “respeitinho”?• Têm orgulho em servir o Estado?• Sentem que o Estado as trata com dignidade?

Sem uma linha de rumo partilhada e orientada para o longo prazo, a reforma será uma eterna miragem, uma “narrativa” gasta pelo uso, que confirmará o provérbio chinês:

Para quem não tem destino, qualquer caminho é igualmente bom – ou mau