

**FELISMINA FABIÃO**

**TITULO: MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

**Sub-titulo: TRANSFORMAÇÕES NO MODELO DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS  
NO MINISTÉRIO DA SAÚDE**



**UNIVERSIDADE POLITÉCNICA (A POLITÉCNICA)**

**Escola Superior de Gestão, Ciência e Tecnologia**

**Departamento de Gestão**

**Curso de Assessoria de Direcção**

Maputo 2012

AUTORA: FELISMINA FABIÃO

TITULO: MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Sub-titulo: TRANSFORMAÇÕES NO MODELO DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS  
DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

Nome do Tutor:

Parecer do Supervisor:

Trabalho de Fim de Curso apresentado à Universidade Politécnica como parte integrante dos requisitos parciais para obtenção do grau de Licenciatura em Assessoria de Direcção.

## **RESUMO**

O presente trabalho têm como tema: MUDANÇA ORGANIZACIONAL: “TRANSFORMAÇÕES NO MODELO DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS DO MINISTÉRIO DA SAÚDE”.

O objectivo deste trabalho foi descrever o processo de gestão administrativa resultante de mudanças organizacionais, modelos de gestão dos Recursos Humanos e inovações realizadas na Direcção dos Recursos Humanos do Ministério da Saúde no período de 2000 a 2010.

As técnicas utilizadas para a recolha de informação consistiram na pesquisa documental e nas entrevistas semi-estruturadas.

A pesquisa realizada, permitiu concluir que a Direcção foi objecto de mudanças organizacionais e inovações, que consistiram na passagem dos processos de gestão manual e na introdução de pacotes informáticos de gestão administrativa.

As mudanças organizacionais e inovações na Direcção dos RHs do MISAU decorreram em dois períodos marcantes: o primeiro de 1996- 2000, onde se usava o modelo manual de gestão e o segundo, de 2000 a 2010, que coincide com a introdução de novos modelos e pacotes informáticos de gestão administrativa.

**Palavras- chaves:** Mudança Organizacional, Modelos de Gestão e Recursos Humanos, MISAU.

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus Pais, Fabião Facela e Amina Isaias, e todos os meus irmãos pelo amor que sempre demonstraram por mim.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostava de endereçar os meus primeiros agradecimentos a “Deus” que me deu forças e saúde para chegar ao fim desta fase importante da vida académica. Estendo estes agradecimentos aos meus pais que me puseram na Terra e educaram para enfrentar os vários desafios da vida, sobretudo **a minha mãe Amina Isaiás Valoi e os meus irmãos** pela atenção, carinho e amor dedicado ao longo da formação.

Este trabalho só foi possível terminar devido a incansável dedicação e acompanhamento no processo de redacção do meu **supervisor Dr. José Francisco Manjete** que espero continuar a ter o seu apoio inestimável e assistência no novo desafio que terei pela frente.

Ao Ministério da Saúde, Instituto Nacional de Saúde e todos os trabalhadores, especialmente a Direcção dos Recursos Humanos, Departamento de Formação, pelo acolhimento e apoio que me proporcionaram durante o meu estágio, facilitando o acesso à informação.

Aos meus amigos que me encorajaram a não desistir quando, às vezes, parecia irrealizável esta investigação.

A todos os que directa ou indirectamente me ajudaram.

“Talvez eu não tenha forças para realizar todos os meus ideais, mas jamais irei me considerar um derrotado”.

*Aristóteles Onassis*

## INDICE

CAPÍTULO I- INTRODUÇÃO.....	1
1.1- Problema .....	2
1.2- Justificação.....	4
1.3- Perguntas de Investigação.....	6
1.4- Objectivos .....	7
CAPÍTULO II- REVISÃO DA LITERATURA.....	9
CAPÍTULO III. METODOLOGIA .....	33
3.1. Métodos.....	33
3.2. Recolha e análise de dados.....	33
3.3. Informadores-chaves .....	34
3.4. Caso.....	34
3.5. Unidade de análise .....	34
CAPÍTULO IV: DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	35
4.1- Descrição e análise de Resultados.....	35
CONCLUSÕES .....	41
REFERÊNCIAS.....	43
ANEXOS: .....	45

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

MISAU - Ministério da Saúde

RH – Recursos Humanos

RHs - Recursos Humanos de Saúde

DRH - Departamento de Recursos Humanos

RSP - Reforma do Sector Público

CIRESP - Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público

SIP - Sistema Informatizado de Gestão do Pessoal

## **CAPÍTULO I- INTRODUÇÃO**

O trabalho aborda mudança organizacional e transformações no modelo de gestão dos recursos humanos (RHs), no Ministério da Saúde.

A dinamicidade do ambiente organizacional tem exigido das organizações o desenvolvimento da capacidade de adaptar-se às mudanças com o propósito de sobreviver, crescer e progredir.

O objectivo deste trabalho foi descrever o processo de gestão administrativa resultante de mudanças organizacionais, modelos de gestão dos Recursos Humanos (RH) e inovações realizadas na Direcção dos Recursos Humanos (DRH) do Ministério da Saúde no período de 2000 a 2010.

A ausência de tecnologia adequada aliada à ineficiência de rotinas administrativas na gestão dos Recursos Humanos do Ministério da Saúde, permitiu o uso de modelos manuais de gestão, o que se reflectiu na ausência de flexibilidade na execução de tarefas como, registo de documentos, processos dos funcionários, mapas de controlo de efectividades e mapas de salários para o seu processamento a tempo.

Para além dos problemas de ordem administrativa foram identificados e descritos problemas de comportamento dos técnicos da Direcção em estudo como por exemplo o cumprimento rigoroso de horários e regulamentos, o que caracterizou um comportamento burocrático inflexível às mudanças.

As mudanças organizacionais e inovações na DRH do MISAU decorreram em dois períodos marcantes: o primeiro de 1996- 2000, onde se usava o modelo manual de gestão e o segundo, de 2000 a 2010, que coincide com a introdução de novos modelos e pacotes informáticos de gestão administrativa em duas fases distintas.

O presente trabalho tem como objectivo descrever o processo de gestão administrativa resultante de mudanças organizacionais, modelos de gestão dos Recursos Humanos e inovações realizadas na Direcção dos Recursos Humanos do Ministério da Saúde no período de 2000 a 2010.

O trabalho encontra-se dividido em 5 capítulos nomeadamente: O Capítulo I, Introdução apresenta o tema do trabalho e o assunto que se propõe discutir, o problema decorrente da investigação, justificação, perguntas de investigação e objectivos que se pretendem alcançar com a pesquisa. O Capítulo II, Revisão da Literatura faz referência a alguns autores que se debruçaram na mudança organizacional e transformações nos modelos de gestão dos recursos humanos, para fundamentar a pesquisa. O Capítulo III, Metodologia, faz uma abordagem dos métodos e técnicas usados para recolha e análise de dados. O Capítulo IV, Descrição de Resultados, apresenta todos os dados recolhidos, devidamente e discutidos tendo em conta os autores citados ao longo da pesquisa. Finalmente o capítulo das Conclusões, faz síntese de todo o trabalho descrever as mudanças organizacionais e modelos de gestão dos recursos humanos como resultado das inovações tecnológicas adoptadas pela DRH do MISAU.

### **1.1- Problema**

Segundo Chiavenato (2004), a gestão organizacional compreende não apenas a soma administrativa de acções grupais, mas também envolve o desenho e cultura organizacional, as funções, as políticas e práticas de gestão de pessoas e processos. Portanto, é um assunto complexo que ultrapassa as simples rotinas administrativas.

Esta visão é partilhada pela autora deste trabalho, pois, a sua experiência de trabalho como funcionária pública permitiu-lhe constatar que os problemas que surgem a nível de gestão dos RH no MISAU, não se resumem apenas à ineficiência das rotinas administrativas e gestão de

peessoas, mas também se relacionam profundamente com o comportamento dos seus actores como resistência a mudanças.

De acordo com o exposto, pretende-se afirmar que o problema desta pesquisa pode ser entendido em duas vertentes: gestão administrativa e mudanças organizacionais.

Alguns dos problemas constatados na área administrativa estão relacionados com as seguintes variáveis: re-estruturação da estrutura organizacional da instituição, as mudanças de métodos e processos de trabalhos, substituição ou movimentação de pessoal, faltas, licenças e férias de pessoal, incentivos de férias, modernização dos equipamentos, novas tecnologias, mudanças nos programas de trabalho e mau aproveitamento dos espaços disponíveis para o trabalho.

Tal como foi referido no início desta secção, para além dos processos administrativos, existem problemas nas mudanças comportamentais dos funcionários. Aqui podem ser descritos as relações deficientes entre o pessoal, o número excessivo de queixas, o mau atendimento aos funcionários, comunicações deficientes, pouco interesse pelo trabalho, a falta de cooperação, erros na execução de ordens.

Estes tipos de comportamentos são vistos como burocráticos, não dinamizadores e de mudanças inflexíveis. De acordo com, o carácter burocrático é considerado do tipo funcional de divisão e fragmentação de trabalho e funciona como uma barreira ao ajustamento organizacional e às contínuas mudanças organizacionais e do ambiente de trabalho.

Neste contexto, muitas alterações e inovações foram realizadas no sistema de gestão administrativa de RH do MISAU, com vista ao estabelecimento de condições favoráveis para esta instituição pública, na busca de eficiência e qualidade dos serviços.

Estas transformações enquadram-se na estratégia global de reforma do sector público, conforme rege o CIRESP/UTRESP (2001), cujo objectivo é a “racionalização/descentralização de estrutura e procedimentos de prestação de serviços públicos por forma a criar-se um Sector Público eficaz, dinâmico, profissional e moderno”.

É neste âmbito que o sistema de gestão de recursos humanos do MISAU foi reestruturado, modernizado e foram redesenhados novos mecanismos e procedimentos de trabalho, que facilitariam e orientariam a realização de tarefas. De igual modo, foi criado um sistema informatizado de gestão do pessoal (SIP).

No que diz respeito a mudanças organizacionais e comportamentais, pode-se falar da importância atribuída às habilidades pessoais para a eficácia de gestão, que visa por explicar e compreender o comportamento das pessoas, do estado que os gestores/Chefes têm em compreender profundamente o comportamento dos funcionários e grupos da instituição em estudo.

O desafio para os funcionários é assumirem maior responsabilidade pelo seu trabalho e procurarem soluções criativas e apropriadas.

## **1.2- Justificação**

A escolha deste tema foi a propósito para contribuir ao desenvolvimento de uma nova abordagem sobre Gestão de Recursos Humanos que toma em conta a evolução das iniciativas de reforma do sector público nas organizações.

Procurarei evidenciar gestão de recursos humanos, por dois motivos básicos: Mudanças organizacionais e do modelo de gestão dos recursos humanos em vigor no MISAU, tendo em

conta aos desafios que colocam a sociedade civil em particular MISAU, nas experiências amplamente exigidas pelo cidadão quanto ao seu atendimento nas instituições públicas, que renovem a sua eficiência a aumentem a produtividade e melhorem a qualidade dos serviços.

Tudo isto implicou a introdução de novos métodos de trabalho, novas estruturas organizativas mudanças tecnológicas, entre outros aspectos.

O sector público precisa de melhorar em muitos aspectos, dando aos trabalhadores as condições adequadas ao desempenho das suas actividades.

Esta foi a motivação principal para o desenvolvimento deste estudo que assenta na observação das transformações no curso do sector público, concretamente na gestão dos recursos humanos e com particular destaque para as mudanças do comportamento organizacional, modelos e inovações realizadas no contexto das reformas em curso.

Assim, a luz deste processo o MISAU introduziu o sistema informatizado de gestão de pessoal, criou mudanças organizacionais, novos procedimentos e métodos de trabalho, novas estruturas organizacionais, com vista à capacitação e desenvolvimento dos recursos humanos.

Com estas transformações e inovações criou um novo cenário, uma vez que se encontrava num ambiente estático e estável, passando para outro de que se considerou como sendo de constante mudança e adaptação. Deste modo, começou o desafio para os gestores funcionários que consistiu em aprender a lidar com as mudanças constantes. Isto exigiu, por um lado, uma maior flexibilidade em termos de tomada de decisões, processo de trabalho, actualização de conhecimento e implementação de mudanças.

A partir dos pressupostos atrás mencionados surgiu o interesse da candidata em procurar perceber e explicar a extensão das mudanças organizacionais na gestão dos recursos humanos do MISAU e do comportamento dos trabalhadores, dadas as inovações e mudanças ocorridas.

O local escolhido para a realização desta pesquisa foi a Direcção dos Recursos Humanos do Ministério da Saúde, na cidade de Maputo pelo facto desta Direcção ter sido objecto de mudanças e inovações, que consistiram na mudança do modelo manual de gestão dos recursos humanos para um modelo de gestão informatizada pela introdução de sistema de informatização de gestão administrativa de pessoal.

Espera-se que os resultados deste estudo sejam úteis ao MISAU descrevendo as mudanças ocorridas com a introdução do novo modelo de gestão dos recursos humanos, a percepção dos funcionários entrevistados, os desafios e aspectos ainda por melhorar e traçando recomendações para melhor desempenho dos modelos de gestão e organizacionais em vigor na DRH do MISAU.

### **1.3- Perguntas de Investigação**

As questões apresentadas abaixo resultam da investigação feita com a intenção de verificar a extensão das mudanças na gestão da direcção em estudo e no comportamento dos trabalhadores da área da mesma:

1. Que tipo de mudanças foram introduzidas na gestão dos recursos humanos do MISAU no período de 2000 a 2010?
2. Quais foram os modelos utilizados para orientar a mudança organizacional?

## **1.4- Objectivos**

### **1.4-1. Objectivo Geral**

Descrever o processo de gestão administrativa resultante de mudanças organizacionais, modelos de gestão dos Recursos Humanos e inovações realizadas na Direcção dos Recursos Humanos do Ministério da Saúde no período de 2000 a 2010.

### **1.4-2. Objectivos Específicos**

1. Descrever as práticas de gestão administrativa resultante de mudanças organizacionais na Direcção dos Recursos Humanos do Ministério de Saúde.
2. Verificar as transformações no modelo de gestão dos Recursos Humanos do Ministério de Saúde no período entre 2000 a 2010, adoptadas pela Direcção de Recursos Humanos.
3. Enquadrar as características do modelo de gestão de Recursos Humanos do Ministério de Saúde face às teorias Organizacionais.

## **CAPÍTULO II- REVISÃO DA LITERATURA**

O trabalho aborda mudança organizacional e transformações no modelo de gestão dos recursos humanos RHs, no Ministério da Saúde. Este capítulo apresenta o quadro de referência teórico que suportou a abordagem objecto de estudo. Do ponto de vista de estrutura são apresentados conceitos, modelos organizacionais de gestão, mudanças e inovações introduzidas na instituição em estudo.

### **1. Mudança Organizacional**

É indiscutível o fato de que diversas transformações tenham afectado profundamente a sociedade, contribuindo significativamente para a evolução mundial. Nos tempos modernos, as organizações tem sido alvo das tão discutidas mudanças organizacionais, porém vale ressaltar que as mudanças ocorrem inevitavelmente no quotidiano sob qualquer aspecto, não se restringindo somente ao contexto organizacional.

Talvez pela primeira vez na história, a humanidade tenha a capacidade de criar muito mais informação do que o homem pode absorver, de gerar muito mais interdependência do que o homem pode administrar e de acelerar as mudanças com muito mais rapidez do que o homem pode acompanhar.

Entretanto, o desafio de mudar, enfrentado pelas organizações tem, se destacado nos últimos tempos com maior intensidade, principalmente devido a factores como a globalização, a competitividade, o desenvolvimento sustentável, o fortalecimento de novas potências mundiais, e outros muitos que conseqüentemente estão levando as empresas a adequarem-se ao novo contexto e a novos padrões, a fim de não cair na tão temida obsolescência organizacional.

## **2. A Administração de gestão dos recursos humanos**

Segundo Chiavenato (2007), a administração é uma actividade organizada que consiste em governar com base em valores para a obtenção de melhores resultados com mais eficiência e eficácia. Significa também, utilizar os recursos disponíveis e saber geri-los para alcançar resultados a favor da própria organização. O sucesso da organização depende da forma como ela é administrada.

Esta visão é formulada, de acordo com Estevão (1994), devido à manifestação de tendências conservadoras ou mesmo resistências à mudança, geralmente resultantes de longos tempos de convivência com determinados modelos organizacionais de gestão. Os agentes e sistemas administrativos tendem a “naturalizar” esse tipo de gestão pouco evolutivo.

O presente capítulo pretende apresentar uma discussão acerca dos modelos de gestão, estrutura organizacional e mudanças organizacionais, aspectos considerados importantes para a presente pesquisa, uma vez que servirão de subsídio teórico para melhor se perceberem os contornos das mudanças e inovações introduzidas na instituição em estudo desde 2000 a 2010.

É sabido que as propostas de reforma do sector público formam parte das reformas económicas de liberalizante que foram adoptadas em inúmeros países nas décadas de 80 e 90.

O que há de novo a esse respeito é que as políticas de ajuste fiscal, que constituem o eixo dessas reformas, passaram recentemente a contar com outros críticos além das correntes de pensamento de esquerda.

Iminentes figuras ligadas aos organismos de cooperação das Nações Unidas e aos bancos internacionais de desenvolvimento vêm chamando atenção para o impacto desfavorável que tais

reformas ensejaram na distribuição de renda e nos indicadores de bem-estar da população dos países em desenvolvimento.

Tem sido destacada, ademais, a impropriedade de dar continuidade à aplicação rígida de seus princípios básicos numa conjuntura que exige uma acção mais efectiva por parte das estruturas institucionais do Estado. Os objectivos sociais tais como o desenvolvimento equitativo e o desenvolvimento democrático (Stiglitz, 1998).

Peretti (1997), refere ainda que a Gestão de RH deve ser feita tendo em conta as necessidades das pessoas e empresa, bem como a implementação de acções coerentes entre si e o conteúdo dos resultados.

Ainda Chiavenato (2002), enfatiza que “as políticas de recursos humanos, são regras estabelecidas para governar funções que sejam desempenhadas de acordo com os objectivos desejados. Cada organização desenvolve a política de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades”.

Por sua vez, referindo-se ao papel dos gestores, Camara (1977), observa que estes devem definir a estratégia ou plano de negócio para identificar uma multiplicidade de actividades indispensáveis para alcançar os objectivos estabelecidos. A estratégia é ter uma ideia clara do seu negócio, objectivos de médio e longo prazo, de modo a mobilizar recursos, assumir riscos e lançar-se no mercado.

Segundo Wood e Filho (2004), o contexto ou envolvente externo é um ambiente competitivo e turbulento cheio de oportunidades e ameaças.

## **2.1. - Mudança organizacional**

A mudança organizacional é descrita, na visão de Cameron (2004), como um processo colaborativo que dá resposta a alterações no organismo e no ambiente, no qual as pessoas necessitam de ser suportadas. Independentemente da origem, natureza, composição ou dimensão da mudança, ela representa o maior desafio para qualquer organização ou gestor.

A mudança pode ser vista sob diferentes perspectivas, a saber:

- Mudança como um novo compromisso ideológico, onde ela é vista como aquisição de novo sistema de valores ou crenças, onde a realidade organizacional só existe em função dos valores das pessoas;
- Mudança como uma interpretação crítica da realidade, onde a mudança é um processo consciente para a criação de uma nova realidade organizacional. Aqui, o comportamento Humano é resultado de um processo de interacção social;
- Mudança como um imperativo ambiental, onde ela é vista como uma necessidade provocada pelo ambiente no qual se inserem a organização e seus membros; e
- Mudança como interacção social, onde é vista como processo consciente possível de alterar relações sociais.

A mudança da estrutura das relações entre os indivíduos, por intermédio da criação de um novo sistema de regras sociais de comportamento, conforme refere Motta (2001), leva à reestruturação das representações do imaginário colectivo, o que obriga os indivíduos a se readaptarem em nível profundo, psíquico, reelaborando os seus mecanismos inconscientes de defesa contra a ansiedade depressiva provocada pelo jogo da mudança.

Quer dizer, os indivíduos influenciados por suas representações, tomam a iniciativa de apoiar ou não a mudança na organização, num processo dialético. Deste modo, a identificação dos agentes

organizacionais com o processo de mudanças e de inovação é, sem dúvida, um aspecto crítico para a implantação e desenvolvimento de novas modalidades, processo e técnicas de funcionamento dentro de uma organização.

Na óptica desta pesquisa, importa aprofundar a questão da mudança organizacional sob dois aspectos, nomeadamente, mudança organizacional e modelos de gestão dos Recursos Humanos.

## **2.2- Mudanças Organizacionais Resultantes dos: Impactos na Organização e nos Funcionários Remanescentes**

O contexto externo de transformações sócio-económico-políticas, anteriormente apresentado, do qual decorrem as privatizações, atinge internamente as organizações sugerindo a busca por mudanças que se adaptem ao novo cenário.

Tais mudanças internas podem estar relacionadas ao redireccionamento da estratégia da empresa; ao redimensionamento de sua estrutura formal, incluindo nesse caso, demissões, aposentadorias incentivadas, estratégia de downsizing; ou, até mesmo, representar mudanças dos valores, dos hábitos e das crenças da organização.

Vale ressaltar que as mudanças organizacionais não são oriundas apenas das ameaças de um ambiente instável, mas também das oportunidades para prosperar (Daft, 1999). No entanto, Basil e Cook (1974), afirmam que a maioria das organizações muda em resposta às crises, sendo limitado o número de casos de atitudes proactivas.

Nos casos de resposta às crises, os indivíduos ligados directa ou indirectamente à mudança da organização carecem do factor tempo para compreender e interpretar a transformação, e, por conseguinte, adaptar-se a ela.

As organizações optam por mudanças que podem apresentar formas e dimensões diferenciadas dependendo dos motivos que as levaram a alterar suas práticas organizacionais.

Assim, descrevem duas formas mais comuns de mudanças organizacionais: as mudanças radicais ou mudanças que quebram a estrutura, cujo resultado é uma revolução importante na organização e sistemas que a compõem; e as mudanças incrementais.

Basil e Cook (1974), afirmam que na realidade actual das práticas organizacionais, as mudanças radicais em geral são iniciadas por um acontecimento crítico, como a chegada de um novo presidente na empresa, um novo dono devido a uma fusão ou incorporação da empresa, ou por causa de resultados operacionais deficientes. Nestes casos, a mudança é intensa e envolve a todos.

Já as mudanças incrementais são citadas pelos referidos autores como sendo mais frequentes nas organizações, apesar de oferecer menor abrangência e menor impacto sobre a empresa como um todo. Como exemplo citam a introdução de novos produtos, novas tecnologias e novos sistemas de processos.

Entende-se, portanto, que a natureza da organização permanece relativamente inalterada, ocorrendo maior impacto nas formas operacionais existentes na busca de melhorias de processos.

Segundo Robbins (1999), a mudança organizacional está dividida em quatro categorias: estrutura, tecnologia, disposição física e pessoas.

O autor aponta a mudança na estrutura como uma alteração na divisão do trabalho, redistribuição de tarefas e modificações na esfera de controlo. Já as modificações tecnológicas estão

relacionadas, basicamente, “à introdução de novos equipamentos, ferramentas ou métodos: automação ou computadorização”.

No que se refere às mudanças físicas, o referido autor destaca os elementos associados às configurações de espaço, à colocação de equipamentos visando contribuir com a interacção formal e as necessidades sociais no ambiente de trabalho.

No que diz respeito às pessoas, o autor afirma que essa categoria “envolve mudar as atitudes e comportamentos dos membros organizacionais através de processos de comunicação, tomada de decisão e solução de problemas”.

Na mesma ordem de ideias, define que as mudanças organizacionais ocorrem na tecnologia, quando se modificam processos de produção da organização, incluindo sua base de conhecimentos e habilidades. Segundo o autor, as mudanças podem se dar também no âmbito administrativo quando são alteradas a estrutura e a estratégia da organização.

Essas mudanças incluem modificações no gerenciamento estratégico, nas políticas, nos sistemas de premiação, nos dispositivos de coordenação e controle e nas relações trabalhistas. O autor finaliza apontando as mudanças de pessoas e cultura, referindo-se à modificações dos valores, atitudes, expectativas, crenças, aptidões e comportamento dos empregados.

Dentro de uma perspectiva estratégica, Motta (2001), considera que a organização é um sistema aberto e inserido em um contexto social, económico e político, privilegiando a sua relação com a sociedade.

Assim, julga-se que para mudar a estratégia de uma organização é necessário redefinir sua missão, seus objectivos e suas formas de identificar e seleccionar alternativas de acção. A

maioria dos autores até aqui apresentados ressalta a influência que as mudanças organizacionais provocam no comportamento dos indivíduos.

Eles sugerem que diante da inevitável necessidade de mudar em virtude das inovações tecnológicas, da escassez de recursos e da adequação a novas legislações, os gestores da mudança devem considerar a importância dos indivíduos para o sucesso dos processos de mudanças.

Assim, é preciso estar atento à forma como se promove o gerenciamento das pessoas e como se mantém a motivação nas pessoas. Segundo Herzog (1991), o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar competitividade”.

O contexto aponta necessidade de mudança como uma questão de sobrevivência organizacional, gerando alterações no status da organização. Essas alterações dizem respeito à aplicação de novas ideias, as maneiras diferentes da empresa actuar e à inovação.

Neste sentido, Motta (2001), afirma que a inovação é um processo colectivo que altera crenças, hábitos e interesses sedimentados de indivíduos e grupos, podendo alterar acções e valores da organização.

As privatizações conduzem as organizações a mudanças que se iniciam antes mesmo do processo de desestatização se concretizar. De acordo com Cameron, Freeman e Mishra (1991), tais mudanças são observadas sob a forma de redução da força de trabalho; redesenho organizacional ou transformações sistémicas e reflectem as consequências que os processos de privatização podem causar no ambiente interno da organização.

Caldas (2002), alerta que os efeitos organizacionais causados pelas mudanças podem ser: transformações no ambiente do trabalho, na eficiência interna, na eficácia organizacional e nas relações de trabalho.

Segundo o autor, as consequências no ambiente de trabalho estão relacionadas com a possibilidade de deterioração do clima organizacional, aumento do nível de conflito e de *stress*. Além disso, o autor aponta a queda na participação em programas de envolvimento de pessoal e perda de familiaridade entre unidades da empresa.

Em relação à eficiência interna e à eficácia organizacional identifica-se a perda de memória organizacional, já que muitos funcionários antigos são desligados, assim como a perda colectiva de espírito empreendedor.

No que tange às relações de trabalho, as mudanças podem ocasionar um aumento de volume de reclamações dos empregados, um incremento no índice de acidentes e doenças, um aumento de sabotagens e violências e a deterioração das relações trabalhistas.

Os problemas decorrentes dos processos de mudança organizacional relativos aos remanescentes são de tal ordem que se cunhou o termo síndrome do sobrevivente para referir SEGeT.

Estes efeitos não estão relegados somente ao nível dos operários e podem ser observados em funções mais qualificadas e mesmo no nível gerencial (Wetzel, 2000). Outro aspecto apontado pela autora é a questão da produtividade dos remanescentes.

Após um acréscimo inicial, os funcionários passam a produzir menos. Sentem que deles se pede um esforço extra sem que nada seja dado em retribuição e consideram a gerência culpada da situação em que se encontram realizado; dificuldades técnicas para realizar o trabalho; tensão

causada pela necessidade de se manter actualizado com mudanças tecnológicas; relações inadequadas com colegas e superiores. Os remanescentes podem reagir de forma diferente aos programas de reestruturação organizacional.

Na mesma ordem de ideias, Daft (1999), define que as mudanças organizacionais ocorrem na tecnologia, quando se modificam processos de produção da organização, incluindo sua base de conhecimentos e habilidades.

Vale ressaltar que as mudanças organizacionais atingem não só os indivíduos remanescentes, como destacado nesta secção, mas afectam também aqueles indivíduos que ingressam na organização após as mudanças.

Este facto é comentado por Wetzel (2000), que afirma que a contratação de novos empregados, ao supostamente ameaçar os cargos dos funcionários antigos, desenvolve nestes um sentimento de rejeição que dificulta as relações interpessoais entre os dois grupos.

### **2.3. - Modelos de mudança organizacional**

A gestão da mudança só é possível com o entendimento da estrutura organizacional, sua adequação às necessidades do ambiente, à plasticidade humana para apoiar as mudanças.

Cameron (2004), destaca quatro modelos metafóricos de mudança organizacional, a saber:

- 1) Abordagem das organizações como máquinas, onde se faz o paralelismo entre organizações e máquinas, constituídas por partes que se interligam;
- 2) A abordagem das organizações como organismos, onde se procura compreender e gerir as necessidades organizacionais. A organização é analisada como um vivo, com diversos órgãos, necessidades e interacções com o ambiente e outros tipos de organismos;

3) Abordagem das organizações como fluxo e transformação, na qual se estuda a compreensão da lógica de mudança que dá forma à vida social (sistemas auto-produtores, causalidade mutual, lógica dialéctica);

4) A abordagem das organizações como sistemas, onde se estudam os sistemas de governação, baseados em princípios políticos que definem diferentes tipos de regras e factores que delimitam a política da vida organizacional.

Nenhum destes modelos por si, refere o autor, se aplica a qualquer organização, sendo portanto, preciso fazer escolhas. Tendo em consideração que o presente estudo versa sobre uma Direcção de uma instituição com uma dinâmica e vitalidade própria.

Talvez a abordagem seja um estudo de um organismo vivo e seja a mais apropriada onde a participação, o envolvimento e consciência da necessidade de mudança sejam factores-chave para o sucesso.

Mendes (2004), refere que actualmente e cada vez mais, as organizações estão expostas a um ambiente dinâmico que faz com que a mudança seja um fenómeno constante. As mudanças têm normalmente a si associado a uma estratégia para atingir um determinado objectivo.

Ela pode ser provocada por forças de factores internos tecnologia, produtividade, qualidade, produtos e serviços, força de trabalho, poder de interesse de diferentes grupos.

Todos estes indicadores implicam a existência de períodos de transição cuja adaptação e aprendizagem são essenciais.

O ambiente dinâmico de mudança aqui referido também ocorreu na instituição do MISAU, em estudo, a qual passou pela concepção de novos procedimentos no tratamento de vários

expedientes e definição de novos padrões de desempenho. Para o caso desta concorreram para factores internos (oferecimento de novos serviços, qualidade e tecnologia).

A mudança organizacional é provocada pela necessidade de evoluir de modo a responder aos factores acima mencionados. Para responder a estes factores é usual a criação de programas de mudanças estrutural, redução de custos, alteração de processos de negócio ou de alterações culturais.

Portanto, fica perceptível que uma mudança não é feita apenas por ideias ou simplesmente uma substituição de procedimentos, métodos e sistemas, mas exige uma nova concepção do ambiente de trabalho na empresa.

As mudanças organizacionais estão ligadas à inovação - trocar padrões, modificar, introduzir um novo procedimento que seja capaz de gerar melhoria, como foi o caso da Direcção dos recursos humanos, do Ministério da Saúde.

É por isso que as mudanças precisam ser planeadas e estruturadas para que não venham surpreender uma equipa que não esteja preparada para aceitar, de imediato, as mudanças propostas.

Tendo em consideração os factores internos e externos é possível perceber que as mudanças podem ser planeadas, quando se verifica uma deliberação, um processo premeditado, guiado pela gestão e destinado a conduzir a organização de um Estado A para Estado B; ou podem surgir de um modo aparentemente espontâneo e não planeado (Cunha;2002).

#### **2.4. - Modelo Integrado de Gestão do Trabalho**

A modelagem de um sistema integrado e estratégico de gestão de pessoas deve envolver os trabalhadores abrangidos na identificação e desenvolvimento e critérios que atendam às suas expectativas e as instituições, conferindo a legitimidade necessária.

Implementação do processo desta natureza tem que permitir a contínua actualização dos critérios, a partir das necessidades de adaptação à realidade e o momento vivido pela instituição, tornando o sistema flexível, para uma permanente actualização. Possibilidades de dialogar com os diversos campos conforme a área; Saúde, e Educação de trabalho.

#### **2.5. - Mudança a nível das pessoas da organização**

As pessoas constituem o elemento central na mudança estrutural e, sem o seu apoio, nenhum desenho estrutural pode ter eficácia esperada.

Motta (2001), diz que a mudança não pode ser conduzida apenas pelo líder. Ela tem de se apoiar em pessoas que acreditam, vivem e professam a mudanças propostas, que conheçam as causas do ambiente que motivam essas mudanças e que possam facilitar que a mudança ocorra aos demais.

As pessoas que facilitam essas mudanças são conhecidas como agentes de mudança e podem ser: operários, supervisores, dirigentes, consultores, administradores, etc., com requisitos de estarem convencidos da necessidade da mudança e poder partilhar com o resto da organização o seu convencimento e entusiasmo para acolher as novas disposições com maior abertura e optimismo.

Por conseguinte, os líderes, gestores ou administradores podem reduzir a resistência e conseguir um novo equilíbrio influenciando nas forças de apoio e restritivas da mudança, como se explica a seguir.

## **2.6. Importância da Cultura no Processo de Mudança Organizacional e o Comportamento dos Indivíduos**

De acordo com Aktouf (1993), cultura é um colectivo complexo de representações mentais que relacionam entre si elementos materiais e imateriais.

Segundo o autor, as estruturas económicas, as sociais, as técnicas, as leis e normas são os elementos materiais que geram, alimentam e sustentam valores imateriais, como ideologias, ideias e crenças, os quais, por sua vez, influenciam o comportamento do indivíduo diante de seu trabalho e de sua organização.

Entende-se que a maneira como os indivíduos constroem seus valores e crenças é determinante para a cultura organizacional e para as estruturas formais da organização.

Depreende-se, portanto, que a cultura da organização influencia não só o comportamento dos indivíduos no ambiente do trabalho, como também a forma como a organização se estrutura formalmente.

Segundo definição de Schein (1992), a cultura organizacional é constituída por pressupostos básicos desenvolvidos pelos membros de uma empresa para lidar com situações de adaptação tanto interna como externa.

Esses pressupostos descrevem um padrão de comportamento que funciona com eficácia suficiente para ser considerado válido e ser retransmitido aos novos membros como a maneira correcta de perceber, pensar e sentir os problemas.

O autor considera que a cultura organizacional é constituída por suposições elaboradas pelos membros da organização que servem de fundamentação para validar suas atitudes e considerá-las como a maneira correcta de se interpretar a realidade.

Sob a óptica de Morgan (1996), a cultura de uma organização pode ser identificada por meio de lemas que:

(...) transmitem valores centrais em torno dos quais essas diferentes organizações estão construídas e simbolizam importantes aspectos da filosofia corporativa. Todavia, a cultura de uma organização vai muito mais profundamente do que isto.

Lemas, linguagem evocativa, símbolos, histórias, mitos, cerimónias, rituais e padrões de comportamento tribal que decoram a superfície de uma vida organizacional, simplesmente oferecem pistas de existência de um significado muito mais profundo e difundido.

O desafio de compreender as organizações enquanto culturas é compreender como esse sistema é criado e mantido, seja nos seus aspectos mais banais seja nos seus aspectos mais contundentes.

Nota-se que o autor convida a uma reflexão mais profunda sobre cultura organizacional, já que ele não se detém apenas naquilo que é compartilhado pelos indivíduos da organização.

Ele coloca o desafio de compreender a contribuição individual das pessoas na criação e manutenção dos valores da organização.

Morgan (1996), utiliza o conceito de cultura corporativa para explicar como as organizações são influenciadas pela forma de ser dos indivíduos que as compõem.

O autor afirma que da mesma forma que as pessoas que pertencem à determinada cultura têm personalidades diferentes enquanto compartilham de coisas em comum, este facto também se dá com os grupos e as organizações.

Schin (1992), ressalta que o estudo da cultura organizacional é importante no entendimento do ambiente empresarial em que diferentes subculturas e grupos profissionais necessitam trabalhar em conjunto.

O autor assegura que o alcance da integração entre grupos organizacionais distintos depende do entendimento das subculturas presentes entre esses grupos.

Para o autor, a cultura representa o produto do aprendizado pela experiência comum de um grupo, abrindo a perspectivas de poder haver várias culturas diferentes em uma organização.

A partir do exposto pelos autores citados pode-se considerar que as mudanças de cultura organizacional também são influenciadas pelas diversas formas de cognição de diferentes grupos.

Deste modo, supõe-se que quando uma nova cultura organizacional se instala, os indivíduos devem transformar a maneira de compreender e interpretar a realidade.

Percebe-se que aspectos informais como coligações políticas e poder, percepções e atitudes das pessoas, sentimentos e normas grupais, relações afectivas, crenças, valores compartilhados por

um grupo merecem atenção no momento em que programas de mudanças são implementados, assim como o tipo de costumes corporativos requeridos na nova situação.

## **2.7. - Resistência às mudanças: características gerais**

Chiavenato (2006) e Robbins (2005) são unânimes ao afirmarem que o ponto fundamental da abordagem do processo de mudanças nas organizações deve ser observado, partindo do postulado de que de nada adianta pretender fazer mudanças organizacionais sem antes preparar as pessoas para fazer com que essas mudanças aconteçam.

As mudanças reais dentro da organização somente ocorrem a partir dos trabalhadores e para que isso aconteça é necessário, primeiro, mudar “a cabeça” destes e prepará-las antecipadamente.

Mais do que isso, é necessário preparar o ambiente psicológico adequado para a mudança e fazer com que os trabalhadores aprendam a aprender e a inovar. Portanto, sem todo este aparato, a mudança será apenas ilusória.

A esse propósito, Chiavenato (2004), afirma que modernizar, actualizar, projectar processos e métodos de trabalhos, mudar o organograma da empresa, criar ou encerrar departamento, mudar o nome dos cargos e tarefas, introduzir novos produtos ou serviços são factos que acontecem continuamente nas empresas.

Mas, elas tornam-se superficiais e pouco marcantes, se não se observar o pressuposto definido anteriormente, se torna quase imperceptível e os trabalhadores quase continuam a fazer mesmas coisas que faziam antes.

Julga-se importante a análise do elemento “Resistência humana”, partindo do princípio de que ela influencia directamente no desempenho das organizações, no seu todo. Isto é, as pessoas podem aceitar as mudanças de maneiras diferentes.

Sobre esta problemática, o autor diz que por um lado, as pessoas podem aceitar positivamente as mudanças e adoptar uma postura de simples aceitação quando movidas pelos argumentos da direcção da empresa ou quando adoptam uma postura proactiva que não apenas aceitam a mudança como também tomam a iniciativa pessoal de fazê-la acontecer.

Por outro lado, as pessoas podem aceitar as mudanças pela negativa acomodando-se, optando pela rotina e conservação; defendendo-se de possíveis mudanças ou até lutando contra possíveis inovações e mudanças. Nesta situação, está-se em presença de resistência às mudanças.

Teboul (1991) discute o fenómeno de resistência às mudanças alinhado com a abordagem de Chiavenato (2009), que reafirma, por sua vez, que a resistência surge de um desfasamento entre a situação actual e a situação desejada.

Uma mudança dentro de uma empresa nasce para suprir uma necessidade, seja ela de uma nova tecnologia, de um novo tipo de comportamento, uma nova metodologia de trabalho na maioria das vezes essa mudança, de um modo geral, não agrada muito aos funcionários envolvidos; há sempre a percepção de que seu espaço na organização está ameaçado, gerando uma resistência à mudança da situação actual à situação desejada.

Morgan (1976), aborda a questão da preparação dos trabalhadores às mudanças no contexto das organizações empresariais, defendendo que ela deve ser explorada no campo da gestão.

As empresas devem preparar seus colaboradores de maneira adequada para aceitar a mudança de forma positiva.

O autor continua dizendo que toda a mudança representa alguma modificação nas actividades quotidianas, nas relações de trabalho, nas responsabilidades, nos hábitos e comportamentos das pessoas que são membros da organização.

Para que a mudança seja dinamizada é crucial que exista um ambiente psicológico propício, uma cultura organizacional adequada, um estímulo individual e grupal para a melhoria.

#### **a. Factores de Resistência às Mudanças**

Já se pode concluir que a resistência é algo natural e inevitável, e que esta é consequência habitual da implantação dos processos de mudança organizacional. Um dos grandes questionamentos é saber o motivo que leva as pessoas a resistirem. Diversos autores trabalham esta temática conforme o Anexo 5:

Com todos estes argumentos, pode-se pelo menos entender que o ato de resistir engloba inúmeros factores, e que esta não pode ser evitada, sendo que neste processo estão envolvidas pessoas com objectivos individuais, culturas diferentes, sentimentos e interesses diversos que irão afectar directamente a recepção do processo de mudança.

#### **b. Resultantes Positivas da Resistência às Mudanças Organizacionais**

1. A resistência a mudanças pode possuir papel crucial ao influenciar a organização em direcção à estabilidade, podendo ser factor mediador entre necessidade de mudança e estabilidade, evitando o excesso;

2. A resistência pode apontar aspectos de mudança que podem ser inapropriados, mal planejados ou que sejam prejudiciais à organização;
3. A resistência traz um influxo de energia à organização podendo aflorar aspectos motivacionais e energéticos, tão necessários para a implementação de transformações.
4. Propulsiona a busca por métodos alternativos para tentar homogeneizar os conflitos existentes, tornando-se importante fonte de inovação;

### **2.8. - Importância da liderança na mudança organizacional**

Segundo Soto (2006), o mundo do trabalho contemporâneo acentua, cada vez mais a necessidade de as organizações manterem em seus quadros funcionais, profissionais mais capacitados para actuarem em níveis gerenciais.

Liderança bem preparada eleva sobre maneira as chances das organizações atingirem suas metas e objectivos, bem como favorecem um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

O desenvolvimento contínuo de profissionais que exercem cargos de liderança é condição essencial para que as organizações possam acompanhar a dinâmica das transformações na sociedade que reflecte e nos ambientes de trabalho, onde o gestor deve actuar como estimulador e facilitador dessas mudanças.

Sendo assim, investimentos nessas direcções contribuem para que as organizações ofereçam respostas eficazes às novas demandas de trabalho que se apresentam.

Ainda de acordo com Soto (2008), liderar significa saber o que fazer e para tal necessitamos apreciar a situação na dimensão adequada, entender o problema para escolher a ferramenta certa a ser utilizada, depois administrar eficientemente, visando convertê-la numa realidade tangível.

O autor reforça esta ideia, afirmando que liderar mudanças não significa somente uma administração eficiente de como agir para fazer as coisas bem-feitas, mas é também exercer uma liderança eficaz que indica se é correcto o que decidimos para nossas experiências.

Na actualidade, as mudanças estão provocando a renovação do modelo de gestão, forçando as organizações a optarem pela busca constante de novas formas de planear, organizar e realizar sua missão.

O Soto (2008), refere ainda que as organizações que quiserem ser bem sucedidas nas mudanças precisam de investir na formação contínua dos seus líderes.

Portanto, o líder deve levar toda a organização a estar preparada para conceber novos paradigmas, novas ideias, novos produtos e mercados, assim como novas formas de fazer as coisas, criando, dessa forma, novos ambientes que favorecem o desenvolvimento, possibilitando que as ideias possam se transformar em realidade.

Neste sentido, a liderança requer condições como habilidades pessoais e interpessoais, saber comunicar-se e expressar-se com pessoas e grupos e saber liderá-las; também requer disposições e qualidade par enfrentar o futuro com confiança, ousadia e flexibilidade. Além disso, é importante que o líder conheça a organização e o meio em que ela está inserida.

## **2.9. - Possíveis estratégias e directrizes para gestão da mudança nas organizações Públicas/MISAU**

Com a dinâmica e desenvolvimento de novos modelos de gestão que se verificam actualmente, as organizações, dificilmente “escapam” do fenómeno da mudança que se torna, rápido e imprevisível, devido aos níveis de competitividade e preocupação de se manterem vivas e competitivas.

Face a esta realidade, elas introduzem mudanças ou inovam os seus procedimentos, cultura e até a estrutura organizacional. Esta realidade ganha sustento na visão de Chiavenato (2004; 1998) ao afirmar que a gestão da mudança correspondente a um processo de reinvenção ou reestruturação da cultura, estratégia e estrutura organizacional, e isto implica colocar de parte as práticas tradicionais. Logo, os líderes devem estar preparados para responder à incerteza do seu meio de actuação.

Esta resposta passa por uma antecipação acerca da sua forma de organização futura, por uma definição das fases que deverão ser cumpridas para a sua concretização e por uma análise das competências e recursos que serão necessárias para o cumprimento deste objectivo.

Soto (2008), refere sobre a gestão da mudança como preponderante para ajudar pessoas e organizações a melhor entender e actuar num processo de mudança.

Neste contexto, deve ser dada atenção especial ao papel dos líderes, onde este é responsável pelas decisões que afectam esse processo e a vida da organização. Esta gestão da mudança é geralmente feita seguindo determinadas estratégias.

Para Mintzberg (1994), a estratégia pode ser definida em termos de planos, padrões, posição e perspectiva. Como plano, é guia em direcção ao futuro; como padrão é a definição dos padrões de comportamento da organização ao longo do tempo.

Como posição, a estratégia visualize a determinação de produtos, em particular em mercados específicos. Como perspectiva, a estratégia é a visão do mundo compartilhada pelos membros da organização.

Neste sentido, as estratégias podem tomar diferentes cursos dentro da organização. Assim refere o Mintzberg (1995), que a estratégia pode ser vista como o impulso mediador entre a organização e seu ambiente.

No entanto, podem ocorrer situações em que as estratégias se criam por si próprios, em respostas às pressões do ambiente, tal como sucedeu com a instituição em análise.

Sendo em Moçambique as Instituições Públicas estão afectadas pelo contexto de mudanças e de inovações em processo no mundo, as estratégias já apresentadas podem ser aplicadas para a gestão de mudanças que nela ocorrem.

Mintzberg (1994), refere que as organizações, até quase o final do século XX tinham sua preocupação voltada principalmente para o seu ambiente interno.

Hoje, autores como Hunger e Wheelen (2002), insistem que para uma boa administração, além de ser necessário conhecer a própria organização por dentro, precisa de considerar também o ambiente exterior e ela, o contexto em que se insere, pois este interfere nela como um todo.

Fazem parte desse ambiente externo a situação económica, política, social, tecnológica, religiosa, cultural e educacional que pode facilitar ou criar obstáculos à realização dos objectivos da empresa. Nesse contexto externo, é preciso não esquecer os concorrentes, a probabilidade do surgimento de novos competidores, novos produtos e serviços.

Esse olhar permite fazer avaliações contínuas e estudos prospectivos que ajudam antecipar mudanças ambientais e estruturais da organização. E essa análise, de modo geral, ajuda a identificar as oportunidades e ameaças tanto presentes como futuras.

## **2.10. - Abordagem comportamental das organizações**

Devido a dinâmica do mercado, refere Chiavenato (2006), as organizações necessitam reflectir constantemente sobre as suas práticas, a fim de adaptarem-se ao ambiente em que estão inseridas.

Esta necessidade de actualização gera uma demanda e uma maior ênfase na aprendizagem dos seus membros. Neste sentido, para que a aprendizagem se efective, torna-se necessário um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento, um ambiente onde o comportamento e os valores estejam voltados para o desenvolvimento de atitude pró-activas, inovadoras e congruentes com missão e com objectivos da organização.

Esta secção pretende apresentar uma discussão sobre o comportamento, cultura e o clima organizacionais, de modo a permitir uma melhor percepção dos aspectos comportamentais manifestados pelos trabalhadores.

### **2.11. Dimensão da cultura organizacional**

Segundo Fleury e Fischer (1996), o conceito de cultura surgiu, inicialmente, para representar as qualidades dos grupos humanos que são repassados de geração para geração. Posteriormente, o mesmo conceito passou a ser empregue no contexto das organizações, originando assim o termo cultural organizacional. Profundamente abordado no aspecto dinâmico, isto é, de mudança.

Nesta perspectiva, March (1981), considera que o processo de mudança não é estritamente racional e consciente. Para geri-lo será preciso compreender as questões da cultura organizacional enraizadas na instituição, tendo em consideração os seus objectivos.

Falar da cultura organizacional significa reflectir acerca da actuação dos dirigentes das instituições.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGIA**

A metodologia de trabalho descreve o conjunto de métodos e procedimentos aplicados neste estudo, e descreve os passos seguidos para a consecução dos objectivos propostos na pesquisa.

### **3.1. Métodos**

Para a operacionalização deste estudo optou-se pelo estudo de caso como método. Este permite o aprofundamento da compreensão das etapas e dos conteúdos dos modelos de gestão dos recursos humanos que foram sendo introduzidos no decurso dos processos administrativos da Direcção dos recursos humanos, de 2000 a 2010. Ainda justificado pela complexidade, neste estudo foi utilizado o método histórico associado ao comparativo, onde foram apresentadas práticas administrativas e gestão e mudanças e inovações, introduzidas entre 2000 e 2010.

### **3.2. Recolha e análise de dados**

Os dados foram recolhidos por entrevistas, usando o guião de entrevista em anexo 1.

Foi feita uma análise do conteúdo das respostas dos entrevistados.

Segundo Guerra (2006) a análise do conteúdo é uma técnica que permite descrever o que foi dito pelos entrevistados de forma mais organizada e condensada, isto é, permite interpretar o sentido do que foi dito. Segundo Gil (1999) citado por Berelson (1952, p.13) “ a análise do conteúdo é uma técnica de investigação que, através de uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações”.

Apresenta 3 fases:

1. Pré-análise: leitura dos documentos obtidos na entrevista e transcrição para o papel.
2. Exploração do material: fazer anotações e agrupar as informações.
3. Tratamento dos dados, inferência e interpretação: sintetizar as informações obtidas e fazer comparações com as informações já existentes.

Para os dados recolhidos foi feito uma análise das entrevistas, onde foi descrita cada resposta que se obteve no campo, para posteriormente compará-las e confrontar com a literatura consultada neste estudo.

### **3.3. Informadores-chaves**

Os indivíduos que serviram de autores de dados constam no (Anexo 5). Foram informantes chaves funcionários do departamento de RH do Ministério de Saúde, alguns com cargos de chefia de departamentos e incluindo o Director Nacional Adjunto.

### **3.4. Caso:**

O estudo foi realizado no Ministério da Saúde. Este é um órgão central do aparelho de Estado que de acordo com os princípios, objectivos e tarefas definidas pelo Governo, é responsável pela definição, implementação e supervisão de Política de Saúde nos domínios Público e privado.

Foi criado o Decreto 1/75 de 27 de Julho, com a missão de organizar um Sistema Nacional de Saúde que beneficia todo o povo Moçambicano, sendo a saúde um direito do cidadão e um dever a ser provido pelo Estado.

### **3.5. Unidade de análise**

Dentro do caso MISAU foram estudados os modelos de Recurso Humano que viguraram de 2000 a 2010.

Tendo em conta que grande parte do grupo-alvo está integrada há bastante tempo na Direcção dos Recursos Humanos, bem como os responsáveis do sector de Informática, acredita-se na fiabilidade dos dados pelo facto de se tratar de pessoas idóneas e responsáveis.

## **CAPÍTULO IV: DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta e discute os resultados da pesquisa. Ao fazê-lo, tentou-se responder às perguntas de pesquisa descritas na secção cujos resultados serão apresentados na seguinte ordem:

4.1 apresenta resultados sobre as praticas administrativas, recursos tecnológicos e mudanças organizacionais até ano 2010. A secção 4.2 descreve os resultados sobre as inovações introduzidas entre os anos 2000 e 2010. O capítulo termina com a secção 4.3 apresentando os resultados sobre as mudanças de gestão Administrativa e mudanças organizacionais resultantes das inovações descritas na secção.

### **4.1- Descrição e análise de Resultados**

**Pergunta 1: Tipo de mudanças introduzidas na gestão de recursos humanos do MISAU desde 2000 a 2010.**

No período em estudo, segundo os informantes, as mudanças introduzidas consistiram na passagem do modelo manual de gestão de dados para modelos informáticos de gestão administrativa. Antes do ano 2000 eram usadas fichas de recolha de informação para preenchimento e compilação da informação sobre os recursos humanos manualmente. A partir de 2000 a 2010 foi introduzido o Sistema de Informação de Pessoal.

**Pergunta 2: Tipo de estrutura organizacional na Direcção dos Recursos Humanos de 2000 até ao ano 2010.**

Em relação a este assunto, constatou se com base nos depoimentos da entrevista 1, o Director Nacional Adjunto dos Recursos Humanos disse que a composição da estrutura organizacional da Direcção dos Recursos Humanos; era bastante simples composto apenas dois Directores Nacionais, técnicos administrativos e pessoal de apoio que possuíam procedimentos de trabalho

muito rígidos com tarefas frequentemente repetitivas...”. continuando com a mesma entrevista 1, o Chefe de Departamento de administração do pessoal concordou com os depoimentos do Director dos Recursos Humanos.

Apesar da constatação acima descrita, foi também possível captar a informação segundo a qual em relação a formação do organigrama antigo do MISAU, a direcção era composta por uma porção muito reduzida de trabalhadores, mas que com o passar do tempo o número foi crescendo e foram se formando outros Departamentos e Sectores incentivando um incremento no numero de funcionários ”.

É de salientar que os respondentes foram unânimes em afirmar que inicialmente em termos de organigrama a Direcção, possuía uma estrutura simples, que obedecia a um sistema de gestão administrativa em que todos os assuntos ou processos eram tratados por via Secretaria e Director facto que leva a concluir que os procedimentos e autoridade estavam centralizados na pessoa do Director.

### **Pergunta 3: Tarefas realizadas e mecanismos usados para a sua execução**

Relativamente a este assunto, constatou se a partir dos depoimentos dos entrevistados que as tarefas básicas da Direcção eram de gestão de processos individuais dos funcionários e a gestão de expedientes.

Estas tarefas eram realizadas manualmente e obedeciam a procedimentos laborais longos e considerados de morosos onde como tarefas desempenhadas executavam se por exemplo, a conferência de dados, processos que eram feito pelo trabalhador de informática e pelo Director. Estes procedimentos foram considerados de cansativos devido o carácter repetitivo destes.

Ainda em relação ao assunto em discussão é de referir que a maioria dos entrevistados (10) não se disponibilizaram em dar respostas alegando não conhecerem como é que eram feitas as tarefas da Direcção dos Recursos Humanos.

A título ilustrativo uma das nossas entrevistadas em relação ao assunto em questão respondeu nos seguintes termos: “...as tarefas dividiam-se em 2 momentos. O primeiro consistia na abertura de processos individuais e o segundo na gestão do expediente que dava entrada diariamente. Todas essas tarefas e actividades executadas por nós eram executadas numa base manual...”

Dos depoimentos dos entrevistados pode-se concluir que até ao ano 2000 as tarefas relativas a processos individuais e gestão de expediente eram processadas de forma repetitiva, monótona, burocrática, o que facilmente cansava os trabalhadores pelo efeito rotineiro destes.

#### **Pergunta 4: Análise do processo e arquivos individuais dos funcionários.**

Em relação a esta questão, os entrevistados (5) afirmaram que toda a documentação devolvida era colocada numa pasta de cartolina, que era preenchida pelo funcionário, para constituir o processo individual de cada funcionário, este processo era armazenado num arquivo, por uma ordem alfabética.

Adicionalmente era neste processo onde eram arquivados todos os documentos solicitados aos funcionários com acesso ao arquivo e nos modelos definidos pela direcção. Estes arquivos e processos não ofereciam uma boa segurança no que diz respeito a informação dos funcionários pois isto feito manualmente e quase todos os funcionários tinham acesso e com este corria-se o risco de se danificar, perder, sujar estes processos antes de se arquivar.

### **Pergunta 5: Processo de informatização da Direcção dos Recursos Humanos**

Em relação a este foram dedicados ao processo de digitação de dados dos funcionários e lançamento de folhas de salários e mapas de efectividades dos funcionários. E para garantir a que todos os departamentos passassem a usar o sistema de gestão informático foi necessário providenciar treinos de capacitação aos funcionários para operarem nos diversos departamentos.

### **Pergunta 6: Mudanças no comportamento mais evidentes entre os trabalhadores verificadas/percebidas pelos entrevistados**

Segundo os entrevistados com as mudanças introduzidas foram verificadas algumas manifestações, com algum pessoal que se sentiu “ameaçado” pela introdução de novas tecnologias dado que um grupo dos funcionários não tinha conhecimento e experiência para utilização de computadores e do novo sistema. Estes sentiam a possibilidade de perder o emprego dado também ao facto da quantidade de trabalho ter aparentemente reduzido com a mudança do sistema manual para o informatizado.

### **Pergunta 7: Avaliação das mudanças de comportamento mencionadas na questão 5.**

As manifestações de estilo, comportamento entre os trabalhadores foram favoráveis à inovações/mudanças, porque com esta muitos começaram a se preocupar em aprender a utilização dos computadores pois este passou a ser a máquina utilizada para o registo de toda informação solicitada na direcção dos recursos humanos do MISAU.

### **Pergunta 8: Quantidade e qualidade de equipamento tecnológico.**

Em relação ao assunto acima descrito, nomeadamente computadores, máquinas de escrever, telefones, programas informáticos utilizados os entrevistados responderam que no decurso das suas actividades iniciaram com 02 máquinas de escrever, 01 computador e 01 impressora, que eram partilhados por todos os trabalhadores neste sector. Também tinham 03 secretárias, disputando também 01 computador. As condições de trabalho segundo estes foram consideradas como não sendo boas nesta altura.

Assim pode se concluir com base nos depoimentos atrás mencionados que as condições tecnológicas não eram adequadas e nem favoráveis para gestão correcta dos recursos humanos para uma Direcção eficiente e de qualidade.

Em relação á utilidade das tecnologias de informação existentes e existência de algum modelo de gestão, os entrevistados afirmaram que o computador era utilizado e visto como se fosse uma máquina simples de escrever e os funcionários não tinham ideias adicionais sobre que outro tipo de aplicações tecnológicas.

Este instrumento de trabalho podia facultar e até chegaram a descrever a máquina de escrever e o computador como se não tivessem alguma diferença em termos de utilidade pelo facto de pensarem que a máquina de escrever fazia exactamente a mesma coisa que o computador apesar de algumas diferenças em termos de agilidade e outras facilidades que o computador oferecia mas que no fundo eram a mesma coisa.

Estas constatações levam a concluir que a percepção que os trabalhadores têm é de que a grande parte das tarefas da DRH eram executadas manualmente, onde o computador não tinha outra função senão a de máquina de escrever.

**Pergunta 9: Na sua opinião as mudanças de ordem comportamental ocorreram na Direcção dos Recursos Humanos foram de consequência das transformações introduzidas entre 2000 a 2010.**

Em relação a este assunto responderam que com as mudanças comportamentais ligadas a introdução de pacotes informáticos foi possível melhorar a qualidade de trabalho dos Recursos Humanos e a implementação de pacote informático implicou mudanças estruturais, reestruturação, redistribuição de recursos humanos, recrutamento de novos trabalhadores, bem como a criação de procedimentos orientadores para execução de tarefas e esta constatação levou a busca de muitas soluções rápidas e melhorias no atendimento dos colaboradores institucional.

**Pergunta 10: O que é que a direcção dos recursos humanos teria feito para persuadir os trabalhadores resistentes.**

Para persuadir os trabalhadores resistentes, foram definidos novos padrões de desempenho para todos os trabalhadores, o que contribuiu para minimizar estas dificuldades e aumentar a aderência às transformações introduzidas.

Reflectindo sobre o efeito da persuasão, o grupo de trabalhadores que inicialmente demonstrou um comportamento resistencial revelou que a comunicação e a abertura dos líderes contribuíram bastante para uma mudança de mentalidade. E que este ajudou a superar os obstáculos, sobre tudo passaram a acreditar que é aceitando a mudança que ganhamos a confiança profissional e hoje somos uma equipa de trabalho razoável.

## CONCLUSÕES

Esta pesquisa foi encetada com objectivo principal de descrever de que forma as mudanças organizacionais e modelos de gestão dos RH tiveram como resultado inovações tecnológicas adoptadas pela DRH na forma de introdução de softwares de gestão.

Assim em respostas as perguntas de investigação seguem-se os elementos apurados:

Em relação as práticas de gestão de Recursos Humanos de 2000 a 2010, os depoimentos colhidos mostram que a Direcção analisada possuía uma estrutura organizacional simples e burocrática, com autoridade na Direcção. Tem tarefas operacionais altamente rotineiras, realizadas através da especialização, regras e regulamentos muito formalizados. Comparando com a literatura pode-se dizer que estes resultados confirmam.

O comportamento e a cultura organizacional era favorável ao ambiente, onde predominava a comunicação e se manifesta uma boa relação interpessoal no seio dos trabalhadores e entre a liderança.

No que diz respeito as transformações havidas, a introdução do “Software” SIP e o SIFo, para a gestão dos recursos humanos constituíram uma das primeiras inovações registadas nesta Direcção. Esta inovação foi possível, tendo em consideração que se trata de uma direcção que responde pelos processos dos funcionários e que pretende oferecer serviços de qualidade. A implementação do “software” implicou mudanças estruturais acompanhadas pelas mudanças comportamentais. Verificou-se ainda a reestruturação, redistribuição de recursos humanos, recrutamento de nova mão-de-obra, bem como a criação de procedimentos orientadores para a execução de tarefas.

É de salientar que ao nível desta a direcção, estes acontecimentos constituiu o ponto culminante de um processo de transformações dado que é um sistema composto.

Em suma, pode-se afirmar que ocorreram mudanças do comportamento e organizacionais evidenciadas no contexto da introdução de práticas inovadoras. Quando se decidiu introduzir sistema informático, alguns trabalhadores não cooperavam com os demais colegas em número muito reduzido, que não sabiam operar com o computador, sentiram-se ameaçados, pois acreditavam que seriam substituídos pelas máquinas.

Para se mudar este comportamento, foram realizadas diversas formações de modo a que todos se integrassem e se ajustassem às novas técnicas de trabalho, a novas estruturas e adoptassem a nova forma de estar da direcção e da organização em geral. Este fenómeno contribuiu bastante para as mudanças da decisão, como resultado destas acções do grupo foi aberta, a todos os funcionários da Direcção dos Recursos Humanos, que já trabalhavam com outros programas baseados nos computadores, uma formação orientada para o sistema de gestão, por forma a darem maior cobertura e resposta às tarefas exigidas, assentando, deste modo, a visão de ano. É, portanto, perceptível que existe uma relação entre as mudanças estruturais e as comportamentais, pois estas interagem fortemente.

## REFERÊNCIAS

1. Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos*. 21ª reimpressão. Rio de Janeiro.
2. Chiavenato, I. (1998). *Os Novos Paradigmas: Como as mudanças estão nexendo com as empresas*. 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas.
3. Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do Sucesso das Organizações*. São Paulo: Thomson.
4. Chiavenato, I. (2006). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8ª edição. São Paulo: Atlas.
5. Digitalis Informática. (2004). CSE&- W9X/NT.SIGES.PT
6. Estevão, Carlos V. (1994). *Inovação e Mudanças nas Organizações Educativas Públicas*. *Revista Portuguesa de Educação*. Pp. 95-112.
7. Fullan, M.T.L, Fisher, R.M (1996). (coord). *Cultura e poder nas Organizações*. 2ª . edição. São Paulo: Atlas.
8. Peretti (1997) *Gestão de Recursos Humanos*
9. Laurindo, Fernando C.P. (2001). *Tecnologia de Informação: Eficácia nas Organizações*. São Paulo: Futura.
10. Mintzerg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, 2ªedição, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
11. Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
12. Motta, F. C. P. (2001) *Teorias das Organizações*. São Paulo: Thomson
13. Rezende, D. A. E Abreu, A.F de (2001). *Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais: O papel Estratégico da Informação e dos Sistemas de Informação nas Empresas*. 2.ed.São Paulo: Atlas.

14. Chiavenato, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
15. Chiavenato, I. (2002) Recursos Humanos: Edição Compacta. São Paulo: Editora Atlas, .
16. Robbins, S.P. (2005). Comportamento Organizacional 9ª edição. São Paulo: Prentice Hall.
17. Robbins, S.P. (2003) Administração: Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva.
18. Serpell, R. (1977). Influência da Cultura no Comportamento: Rio de Janeiro: Zahar Editores
19. Estratégia Global da Reforma do Sector Público 2001-2011.

# **ANEXOS:**

## **Anexo 1**

### **Guão de entrevista 2011**

1. Que tipo de mudanças foram introduzidas na gestão dos recursos humanos do MISAU desde 2000 a 2010?
2. Que tipo de estrutura organizacional na Direcção dos recursos humanos existia de 1996 até ano 2010?
3. Que tarefas eram realizadas e quais eram os mecanismos usados para a sua execução?
4. Como era feito o arquivo dos processos dos funcionários?
5. Como começou o processo de informatização da Direcção dos Recursos Humanos
6. Que mudanças de comportamento mais evidentes ocorreram entre os trabalhadores?
7. Em caso afirmativo, como avaliou a tais mudanças?
8. Que mudanças em termos de quantidade e qualidade de equipamento tecnológico existiram?
9. Na sua opinião as mudanças de ordem comportamental ocorreram na Direcção do Recursos Humanos foram de consequência das transformações introduzidas entre 2000 a 2010?
10. O que é que a direcção dos recursos humanos teria feito para persuadir os trabalhadores resistentes?

## Anexo 2

**Tabela 1:** Resumo dos modelos das estruturas organizacionais

Estrutura	Pontos fortes	Pontos fracos
Simple	Simplicidade, responsabilidades claras e bem definidas.	Autoridade centralizada numa única pessoa; Possui ou não níveis de hierarquia.
Burocrática	Padronização eficiente  Alta formalização e especialização  Poder decisório centralizado	-obsessão pelas regras  - operações altamente rotineiras
Matricial	Compartilhamento de recursos especializados.  Contacto frequente e directo entre diferentes especialistas.	Dupla linha de autoridade  Probabilidade de conflitos de poder
Por equipa	Descentralização do poder decisório  Boa coordenação de actividades	Possibilidade de descentralização exagerada  Possibilidade de tomada de decisões não ajustadas à organização.

### Anexo 3

**Tabela 2.2:** Breve resumo de importantes elementos do comportamento organizacional aprendidos da revisão da literatura.

Secção		Elementos do comportamento, estrutura, liderança favoráveis à inovações/mudanças.	Elementos do comportamento, estrutura, liderança favoráveis à inovações/mudanças.
2.3.1	Mudanças estruturais	Estrutura organizacional flexível: Estrutura por equipa	Estrutura organizacional simples, burocracia e centralizada;
2.3.2	Mudanças Comportamentais	- <b>Na organização:</b> cultura organizacional (novos valores organizacionais, cultura grupal, cultura inovativa); Posicionamento;  - <b>No grupo:</b> comunicação, cooperação, novas habilidades e integração;  - <b>Nas pessoas:</b> aprendizagem, motivação e satisfação no trabalho.	<b>Resistência nas pessoas:</b>  Acomodação, manutenção e conservação de rotinas, ausência de comunicação;
2.3.3	Processo de Mudança	Suporte tecnológico, suporte de pessoal para informação, suporte de pessoal para treinamento, resistência tecnologia.	Indiferença relativa às tecnologias.
2.3.4	Gestão Estratégica de mudança.	Gestão com suporte tecnológico, inovação de procedimentos.	Manutenção de processos e procedimentos manuais de execução de tarefas.

## Anexo 4

### Factores Motivadores de Resistências Segundo Autores

AUTOR	CARACTERÍSTICAS
TOOLE ( <i>apud</i> BOYETT, 1999, p.65)	33 Hipóteses para explicar por que as pessoas resistem às mudanças: homeostase, <i>stare decisis</i> , inércia, satisfação, falta de amadurecimento, medo, interesse pessoal, falta de autoconfiança, choque do futuro, futilidade, falta de conhecimento, natureza humana, rebeldia, genialidade individual, mediocridade do grupo, ego, pensamento de curto prazo, “A natureza não evolui aos saltos.”, retidão dos poderosos, “Na mudança, não existe maioria”, determinismo, crença na ciência, hábito, despotismo do hábito, insensatez humana.
Kotter e Schlesinger ( <i>apud</i> HAMPTON, 1992, p. 570)	Estudaram inúmeras mudanças empresariais e encontraram quatro causas comuns de resistência: egoísmo provinciano, má compreensão e falta de confiança, avaliações diferentes, baixa tolerância à mudança.
Motta ( <i>apud</i> MOURA, 2002, p. 40)	Aponta alguns factores que podem levar a resistência à mudança: receio do futuro, recusa a transição, acomodação ao status funcional, acomodam-se aos seus direitos e conveniências, receio do passado.
Robbins (2002, p. 533)	Identificou as principais fontes para a resistência organizacional: inércia estrutural, foco limitado da mudança, inércia de grupo, ameaça à especialização, ameaça às relações de poder estabelecidas, ameaça das alocações de recursos estabelecidas.

## Anexo 5

### Tabela dos Informadores- Chaves

Ordem	Entrevistado	Categoria/Ocupação	Data	Tempo
1	Francisco Mateus	Director Nacional Adjunto	5/02, 6/05/10	1 Hora
2	Sr. Domingos Mondlane	Chefe do Departamento de Administração do Pessoal	6/02, 9/05/10	1.30 Uma Hora e Trinta Minutos
3	Sr. Manuel	Chefe do Departamento de Formação	8/02, 12/05/10	30 Trinta Minutos
4	Natália	Chefe de Repartição de Apoio Administrativo	16/02, 16/05/10	30 Trinta Minutos
5	Delfina	Departamento de Planificação e Gestão	20/02, 20/05/10	30 Trinta Minutos
6	Faustina	Repartição de Legislação e Contencioso	28/02, 26/05/10	30 Trinta Minutos