

A MUDANÇA DO ITEP

DE FUNDAÇÃO PÚBLICA
A ORGANIZAÇÃO SOCIAL

Uma história de morte e (re)nascimento

Fátima Brayner

SÉRIE EXPERÊNCIAS EM GESTÃO



TECNOLOGIA



APRESENTAÇÃO

Desde 1996, o Instituto da Gestão – INTG, vem atuando sempre com uma proposta de ser *uma escola de gestão ancorada em conhecimento de Pernambuco, experiência e resultados*.

A Editora INTG, por sua vez, produz, sistematiza e publica conhecimentos sobre gestão e tem como eixo estruturador, para a construção de seus referenciais, uma fundamentação teórica consistente com abordagem adaptada à realidade gerencial no dia a dia. As suas publicações são estruturadas considerando as seguintes linhas de conhecimento:

- Gestão (com as séries *Fundamentos da Gestão*, *Tecnologia em Gestão* e *Tecnologia em RH*).
- Cidades.
- Pernambuco.

Esta publicação abre uma nova série da Editora INTG: *Experiências em Gestão*. A ideia central é sistematizar casos reais temáticos (sobre modelos de gestão, cenários, estratégia, gestão da mudança, etc.), com experiências obtidas por organizações em geral, todas elas consideradas exitosas e alinhadas à tecnologia desenvolvida pela TGI Consultoria em Gestão.

A finalidade é proporcionar aos leitores — pessoas com interesse no desenvolvimento de sua competência para a gestão — a oportunidade de fazer reflexões estruturadas sobre a sua realidade a partir dessas experiências e, com isso, poder proporcionar-lhes investimentos com novas ideias para se aperfeiçoarem e reposicionarem as suas práticas de gestão.

Tiago Siqueira,
Editores INTG

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	03
1. A REFORMA DO ESTADO DE PERNAMBUCO E A REESTRUTURAÇÃO DO ITEP	05
2. A TRANSIÇÃO E OS PACTOS DE GESTÃO	09
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
ANEXO: GESTÃO DE MUDANÇA - GESTÃO DE CRISE	25

INTRODUÇÃO

Este texto é uma reflexão sobre um processo de mudança institucional do Instituto de tecnologia de Pernambuco – Itep cuja principal característica é sua singularidade e seu ineditismo no âmbito estadual.

Para o Governo do Estado de Pernambuco, a mudança representou uma decisão ousada de ampla reestruturação de um instituto de pesquisa com mais de 60 anos e um dos cinco primeiros criados no Brasil, ainda no Governo Getúlio Vargas. Para o Itep, foi um impacto nunca antes experimentado.

Importante dizer também que se trata de uma reflexão implicada, pois a autora acompanhou a mudança de uma perspectiva interna: presidia a Instituição à época da decisão de reestruturação e durante ainda mais 2 anos do período de transição.

Na sua construção, o texto articula o relato de fatos, objetivos e percepções, naturalmente subjetivas, complementadas por reflexões em que se buscou o distanciamento suficiente, e necessário, para fazer uma análise sobre as consequências da mudança ocorrida, assim como de seus aspectos positivos e negativos. Sendo o positivo entendido na perspectiva de facilitar a construção do futuro da Instituição e o negativo no sentido oposto, de bloqueio e até de destruição.

Muitas vezes, os relatos e as interpretações referem-se a pactos e acordos estabelecidos com os

diversos protagonistas, que tiveram papel relevante na formulação das soluções e nos resultados obtidos.

Para a autora, do ponto de vista da gestão, é tão importante entender os fatos geradores de uma experiência quanto pensar seus resultados e consequências. Em nenhum momento, juízos de valor aplicam-se aos protagonistas, todos tão implicados enquanto sujeitos da história que estavam a construir quanto submetidos à pressão e às consequências de fatos que muito extrapolavam sua capacidade de intervenção.

A construção do modelo de gestão e o planejamento estratégico do Itep-OS tiveram o suporte da TGI Consultoria em Gestão, com assessoria de Cármen Cardoso e Fátima Guimarães.

O texto está dividido em três seções:

- A primeira contém um relato de todo o processo ocorrido no período em que a autora esteve dirigindo a Instituição (2003–2005).
- Na segunda, são descritas as principais articulações, ações e intervenções nos ambientes interno e externo à organização.
- Na terceira seção, são feitas reflexões sobre o processo de mudança.

O essencial do conjunto, perseguido como objetivo principal pela autora, é a possibilidade de tirar lições dessa experiência.

1. A REFORMA DO ESTADO DE PERNAMBUCO E A REESTRUTURAÇÃO DO ITEP

No início da primeira gestão do governo de Jarbas Vasconcelos (1999–2002), foi proposta uma reforma administrativa que previa a extinção da Fundação Itep e a criação de uma Organização Social para exercer as suas funções. A mudança não se concretizou nesse momento; em parte, por haver uma forte resistência dos sindicatos dos servidores e, em parte, pela insuficiente articulação do Governo na estruturação do modelo de reforma.

No segundo mandato (2003-2006), em 31 de janeiro de 2003, a Lei Complementar nº 49 foi aprovada. Tratava da reforma administrativa do Estado, e, no seu texto, extinguiu-se a Fundação Itep e ficava estabelecida a criação de uma Organização Social no prazo de 270 dias a partir da data de publicação da lei. A extinção faz parte da lógica de criação das Organizações Sociais, pois considera a necessidade de criação de uma nova estrutura para substituir o papel exercido pelo órgão público.

As Organizações Sociais surgem no bojo da reforma do Estado brasileiro em 1998, com o objetivo de garantir autonomia financeira e administrativa aos serviços sociais do Estado, ou seja, às suas universidades, escolas técnicas e a museus, hospitais e centros de pesquisa, de forma a realizarem

com mais eficiência sua missão. No entendimento do Governo, o novo formato jurídico tornava possível estabelecer um modelo de gestão mais flexível e mais ágil, que permitiria à Instituição atuar com mais eficiência na gestão dos Centros Tecnológicos, indicados como um dos programas prioritários do Governo. O relacionamento entre a Organização Social e o Governo seria, conforme a lei, regulado por um Contrato de Gestão que definiria estratégias de atuação, objetivos e metas a serem atingidas, estabelecendo o orçamento que iria assegurar a consecução das metas contratas.

Aprovada a lei, o Itep começou a discutir internamente as mudanças pelas quais a Instituição teria que passar com foco inicial na estrutura organizacional, tomando como ponto de partida a existência de seus Núcleos Tecnológicos e sua capacidade instalada no que se referia a pessoal qualificado e equipamentos, tendo em vista a montagem do Contrato de Gestão.

Além de discutir a estrutura e os recursos necessários para a sua atuação, as discussões internas resultaram na criação da Associação Instituto de Tecnologia de Pernambuco (Itep).

Uma das primeiras atividades da Associação foi iniciar o planejamento estratégico definindo uma missão e uma visão para o Instituto, de modo que toda a constituição da nova OS fosse balizada por essas diretrizes.

Discutindo a estrutura de gestão e a missão, a questão dos recursos humanos se impunha como fundamental. Um primeiro olhar para a lei destacava os artigos 53 e 78, que definiam o papel do Estado e viabilizavam a cessão de pessoal, como indicado a seguir:

- **Art. 53.** O Poder Executivo incentivará, fomentará e emprestará o suporte operacional necessário à qualificação, como Organização Social, na forma da legislação de regência, de entidades aptas e interessadas em assumir as atividades atualmente desempenhadas pela Fundação Instituto Tecnológico do Estado de Pernambuco – Itep.

Parágrafo único. Será considerada extinta, no prazo de 270 dias, contados desta Lei, a entidade de que trata este artigo, transferidos o acervo, patrimônio, os direitos e as obrigações para o Estado, e o quadro de pessoal, como quadro suplementar, para o Instituto de Recursos Humanos de Pernambuco – IRH-PE, para fins de redistribuição.

- **Art. 78.** A cessão de pessoal para as organizações sociais dar-se-á com ou sem ônus para o Estado, na forma que dispuser o contrato de gestão a ser celebrado entre as partes.

Embora essas decisões pudessem parecer óbvias, no espírito da referida lei, implicavam uma mudança radical para as pessoas que compunham os quadros técnicos e administrativos da Instituição, e essa radicalidade teve um desdobramento crucial para a evolução do processo.

Uma Marca Fundadora da Mudança

Apesar de toda a lógica racional da reforma e das louváveis intenções de tornar o Instituto uma organização mais flexível, mais ágil, mais eficiente, o fato é que a decisão de mudança chegou para o Itep como um golpe fatal.

Do ponto de vista da vivência dos servidores, eram 63 anos de vida numa direção que estava sendo bruscamente virada para outro rumo, sem prévia discussão e sem aparente consideração às suas conquistas históricas. Mesmo padecendo dos percalços da condição de Fundação Pública em termos de flexibilidade e agilidade, o Itep tinha uma trajetória de reconhecimento, para além mesmo das fronteiras nacionais, e havia consolidado

uma competência técnica, de certo modo exclusiva no contexto de Pernambuco, em relação a algumas áreas específicas, como Construção Civil e Química.

Olhando de modo retrospectivo para a tentativa inicial de reforma, frustrada pela reação do sindicato dos servidores, pode-se considerar que o Governo usou seu poder de decisão para agir de um modo que não favorecesse oportunidades de resistência. Tenha sido essa a razão ou outras decorrentes da necessidade de modernizar o aparelho público e induzir mecanismos mais forçados na busca de resultados, o fato é que a mudança, internamente, ficou com uma simbolização de ameaça e destruição.

Tomados pela perplexidade em face das motivações para a reforma e percebendo o objetivo de modernização como exógeno e estranho ao tempo da Instituição, foi inevitável para a grande maioria dos servidores ver a mudança como uma intervenção traumática. A lei e os atos de Governo geraram, nesse contexto, dois campos de simbolização mais fortes.

De um lado, a perda e a morte simbólica da Instituição (substanciada na expressão *extinção* do Itep), desestruturando um sólido sentimento de identidade.

Foram dessa ordem as manifestações de choro e tristeza explícita que dominaram as primeiras reuniões.

De outro, a enorme incerteza quanto ao futuro, potencializada inclusive pelo fato de que a solução proposta (a OS e o Contrato de Gestão) não tinha precedentes consistentes. A dificuldade de perceber alternativas viáveis foi, por vezes, acompanhada de reações de efetivo desespero, no sentido literal de sem esperança.

Do ponto de vista da gestão, buscou-se o único caminho entendido como viável pela Diretoria do Itep e pelo grupo de técnicos e servidores que se envolveram em primeira mão no processo de discutir os desdobramentos da Lei Complementar nº 49 e suas consequências. Tratava-se de tentar transformar a vivência de perda num processo desafiante de construção de uma nova identidade.

Fica evidente, em face da complexidade do processo, a impossibilidade de tratá-lo como uma simples mudança administrativa. Hoje, decorridos 10 anos e com o distanciamento da experiência imediata, emerge da análise a constatação incômoda, mas inevitável, de que a adesão dos servidores ao processo era extremamente difícil para todos e até impossível para alguns.

Nesse contexto, o relacionamento com os dirigentes, formalmente representantes do Governo que decretara a extinção, tenderia ao confronto, o que terminou por ocorrer, como se verá adiante.

As tratativas iniciais chegaram a bom termo, particularmente considerando a complexidade do momento, mas a marca simbólica dessa origem traumática para a OS não foi superada e gerou problemas que, quando surgiram, vieram com toda a carga que costumam ter nos movimentos de repetição defensiva.

2. A TRANSIÇÃO E OS PACTOS DE GESTÃO

Quando o Projeto de Lei Complementar foi encaminhado à Assembleia Legislativa, o Secretário de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente realizou uma reunião — em 15 de janeiro de 2003 — com os servidores da Fundação Pública Itep. Nessa reunião, foram esclarecidos os pontos mais importantes da reforma do Estado e o secretário estabeleceu importantes pactos com os servidores, em particular no que se referiu à garantia de que a cessão do pessoal ocorreria com ônus para o Estado e de que todos os direitos dos servidores seriam preservados.

A reunião foi antecedida por uma negociação entre os responsáveis pela proposta de reforma - um programa denominado Progestão, o titular da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente - Sectma e a presidente do Itep, em que foi pactuada a inclusão do art. 78 na lei, garantindo que os servidores não seriam obrigados, após 2 anos na OS, a optar pela permanência no quadro do Estado como estatutários.

No dia seguinte, 16 de janeiro de 2003, foi realizada uma assembleia-geral dos servidores do Itep para deliberar sobre o que fazer diante da proposta do Governo. Foi tomada a decisão de aceitar o desafio proposto e pactuado com o secretário, criando-se um comitê para a montagem da OS, inicialmente com trinta colaboradores, chegando, posteriormente, a quarenta pessoas engajadas ao longo do

processo. Pareceu, no momento, haver um entendimento da dimensão imperativa da mudança, e, pela primeira vez, os profissionais das áreas técnicas e administrativas se engajaram na discussão das mudanças propostas pelo Governo.

Logo no dia seguinte, 17 de janeiro, aconteceu a primeira reunião do comitê, definindo-se uma divisão de responsabilidades em sete equipes de trabalho, tratando cada uma de um tema específico — pessoal, patrimônio, áreas prioritárias, estatuto e organograma, contrato de gestão, indicadores e critérios de qualidade. Na mesma oportunidade, elegeu-se, por votação, o Grupo Interlocutor, a partir daí representante da Instituição nos contatos com o secretário e com o grupo do Progestão.

De janeiro até junho de 2003, ocorreram inúmeras reuniões focadas no detalhamento do desenho da OS e no estabelecimento de um pacto interno que assegurasse que a mudança concreta ocorreria de forma transparente e com a participação dos servidores. Ao todo, foram realizadas 6 assembleias-gerais, 16 reuniões do comitê, 30 reuniões do Grupo Interlocutor com a Diretoria, 25 reuniões do Grupo Interlocutor e da Diretoria com o secretário da Sectma e 10 reuniões da Diretoria do Itep com o grupo do Progestão.

do Grupo Interlocutor com a Diretoria, 25 reuniões do Grupo Interlocutor e da Diretoria com o secretário da Sectma e 10 reuniões da Diretoria do Itep com o grupo do Progestão.

Não é demais ressaltar que, embora o desafio tenha sido assumido, as reuniões iniciais, como dito acima, foram sempre marcadas por muita emoção.

Ao mesmo tempo, o esforço empreendido pelos servidores, sem que ocorresse, em nenhum momento, interrupção ou prejuízo dos trabalhos de pesquisa e serviços do Instituto, permitiu que o Estatuto fosse concluído em maio.

2.1 A Constituição do Conselho de Administração

A definição da estrutura do Conselho de Administração, instância vital para o posicionamento estratégico da Instituição e a sustentação de sua autonomia, passou por extensa discussão, envolvendo, em momentos diversos, os servidores, a Diretoria e o secretário. Ao final, ficou definida a seguinte composição para o Conselho:

- Nove membros natos, representantes da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente, Finep, UFPE (Pró-reitoria de Pesquisa), Secretaria de

Planejamento, CNPq, Abipti, Sebrae, Fiepe e SBPC.

- Dois representantes da Instituição, sendo um representante dos associados eleitos em assembleia-geral e um servidor de nível superior oriundo da Fundação Itep.
- Quatro profissionais de notória capacidade nas áreas de Química, Meio Ambiente, Engenharia Civil e Gestão em Ciência e Tecnologia.

O Conselho de Administração realizou sua primeira reunião em 12 de junho de 2003, na sede da Sectma, na sala do secretário. Essa primeira reunião contou com a presença dos representantes do Itep e teve um início bastante tenso, anteveendo-se discussões resultantes de posições divergentes com relação à reforma do Governo. Alguns pontos formais foram discutidos, como a definição da remuneração da Diretoria, quando se teve um cuidado para evitar distorções, e a escolha do presidente do Conselho, que recaiu sobre o presidente do Sebrae. Entendia-se como fundamental que a Presidência do Conselho ficasse com um representante da sociedade civil, e não com o Estado, visando garantir a plena transparência das ações da organização. Além disso, foi travada uma forte discussão sobre as motivações não explicitadas da reforma, formulando-se, então, a hipótese de que o desejo do Governo do Estado

seria a extinção do Instituto, o que não foi, naturalmente, confirmado pelo secretário.

A partir de julho, foi iniciada a discussão para definir o processo de escolha dos servidores da Fundação Itep que seriam cedidos ao Itep-OS, estabelecendo-se um pacto com esses servidores para concretizar o que foi denominado reenquadramento de pessoal. O processo foi finalizado em setembro definindo a permanência de 156 dos 222 funcionários existentes na Fundação Itep.

Ao longo do processo, foram realizadas reuniões do Conselho de Administração para validar o Planejamento Estratégico proposto pela Diretoria escolhida para o Itep-OS.

Em setembro, foi encaminhado o Pedido de Qualificação, e, em 14 de outubro, saiu o Decreto de Qualificação da OS. A partir do dia 14, iniciou-se a negociação para a assinatura do Contrato de Gestão, concretizada no dia 24 de outubro.

2.2 O Processo de Reenquadramento do Pessoal

Em agosto, foi iniciado o reenquadramento, que consistiu, essencialmente, em definir as pessoas que se enquadravam na condição de participar do

Itep-OS, a partir de uma avaliação individual de cada servidor, processo subordinado a quatro diretrizes:

1. Caracterização dos critérios de classificação considerando o histórico de desempenho e o potencial de competência em relação aos novos desafios do Itep-OS.
2. Avaliação compartilhada pela Direção e pelos gestores.
3. Estrito sigilo do processo, enquanto em desenvolvimento.
4. Transparência de informações, com privacidade para os interessados.

O grande desafio nesse processo foi o de fazer cortes sem perder a condição de pactuação com as pessoas do Itep. A resposta para o desafio se delimitou quando a Diretoria assumiu não estar tratando com um quadro abstrato, mas com pessoas. A Presidência liderou o processo pessoalmente, participando de todas as discussões e assegurando o não vazamento de qualquer informação.

Para balizar a avaliação que definiria o enquadramento, estruturou-se um formulário com três perspectivas: qualificação técnica (formação e conhecimentos), habilidades e atitudes.

O envolvimento de todos os gestores foi vital para assegurar um enquadramento justo e criterioso, pois todos tinham informações equivalentes. Além disso, as inevitáveis simpatias e idiossincrasias dos envolvidos, esperadas nesse tipo de situação, assim como os riscos de eventuais distorções foram administrados pelo mecanismo da avaliação conjunta — para cada setor a ser avaliado, participavam da reunião o coordenador do laboratório, o gerente, o diretor da área e a Presidência. Finalmente, quando todo o processo foi encerrado, as avaliações ficaram restritas à Diretoria. Cada um dos que não iriam permanecer na OS foi chamado e recebeu uma explicação clara quanto ao seu processo de encaminhamento para o Instituto de Recursos Humanos da Secretaria de Administração.

2.3 Diretrizes de Gestão para a Transição

Considerando as previsíveis dificuldades, assim como a delicadeza de um processo de transição, particularmente porque originado de uma extinção, a Diretoria definiu que a gestão do Itep seria orientada por três diretrizes:

- Mobilização constante.
- Informação sistemática.
- Transparência.

Numa situação de tal complexidade, o gestor maior da Instituição teve que assumir um papel permanente de mediador e negociador, fazendo a interlocução interna com os servidores e a externa com a Sectma, construindo pontes para viabilizar a nova organização, que tinha que nascer sem perder o espírito da antiga, a qual, embora formalmente extinta, ainda era a referência do passado de todos. A escolha por um processo participativo foi fundamental para dar sustentação à mudança pretendida.

Para que a nova organização se tornasse uma realidade efetiva, era fundamental manter o olhar direcionado para o futuro sem perder, ao mesmo tempo, a referência do passado, sobre a qual repousava a identidade de todos. Respeitar essa referência foi crucial para estabelecer uma mínima base de normalidade no presente, condição sine qua non para a construção do futuro.

Resgatar o passado pensando no futuro exigiu buscar recuperar o princípio fundador do próprio Itep em 1942. Por isso, a decisão de manter a data do aniversário do Itep e, logo no primeiro ano do Itep-OS, fazer uma comemoração resgatando a história da Fundação com um artigo do Prof. Denis Bernardes e homenageando os três

fundadores do Itep — Dr. Antônio Baltar, Dr. Pelópidas Silveira e Dr. Murilo Coutinho —, cujos nomes batizaram os auditórios do novo Itep.

2.4 Tempo da Transição: Percalços do Processo Externo

Considerando que o Itep é um dos mais antigos Institutos tecnológicos do Brasil, todo esse processo de mudança teve enorme repercussão externa. Essa variável de identidade foi utilizada para reforçar a inserção da Instituição no cenário nacional, marcando dois significados — um desafio para os demais Institutos e uma alternativa concreta de mudança possível.

No âmbito do Governo, porém, não houve muita clareza sobre o novo papel da OS, em particular quando se tratou de equacionar questões de ordem financeira. Alguns setores do Governo não conseguiram entender o novo momento com todos os novos desafios nem sua dinâmica específica, continuando a tratar a OS como um ente público, o que acarretou um enorme prejuízo para a Instituição. Essa visão fragmentada de alguns setores do Governo levou a uma desconfiança por parte dos servidores, além de quase inviabilizar a existência da nova organização nos seus três

primeiros meses de criação. Havia um profundo desconhecimento do que significava uma OS e da nova estrutura que se precisava construir.

Daí por que não se entendia a necessidade do repasse dos recursos financeiros pactuados no contrato de gestão. Por um lado, a Secretaria da Fazenda continuava a ver o Itep ora como um órgão que ainda dependia do custeio do Estado, ora como uma desoneração, o que causava o conflito concretizado na dificuldade de repassar os recursos do contrato de gestão. Por outro, as secretarias de Administração e Planejamento não conheciam a Instituição que estavam transformando nem compreendiam a relevância estratégica que ela poderia ter para os projetos tecnológicos do governo. Esse é um aspecto muito relevante, pois leva a uma condução sempre ambígua sobre as necessidades da Instituição em face das demandas do Estado de Pernambuco para Ciência e Tecnologia.

Apesar dessa ambiguidade, foi possível construir uma proposta consistente para o Itep-OS, que é descrita a seguir como um Projeto de Futuro para o Itep-OS e como uma proposta de Estrutura Organizacional e Modelo de Gestão da Associação Itep.

2.5 Projeto de Futuro para o Itep-OS

O Planejamento Estratégico montado para a Associação Itep, no horizonte 2005 a 2008, foi construído envolvendo representantes dos diferentes grupos de pesquisadores e técnicos, e todas as definições foram, posteriormente, validadas no Conselho de Administração.

Missão

Gerar e difundir conhecimentos e promover a inovação para o desenvolvimento sustentável de Pernambuco e da Região Nordeste.

Visão

Ser reconhecido como centro de referência para soluções tecnológicas relevantes para a modernização e o desenvolvimento sustentável do Estado de Pernambuco e da Região Nordeste.

Objetivos Permanentes

1. Formular e executar projetos, estudos e pesquisas aplicadas, visando o desenvolvimento da sociedade.
2. Gerar e difundir tecnologias, visando a modernização e melhoria da qualidade dos serviços e bens produzidos na Região.

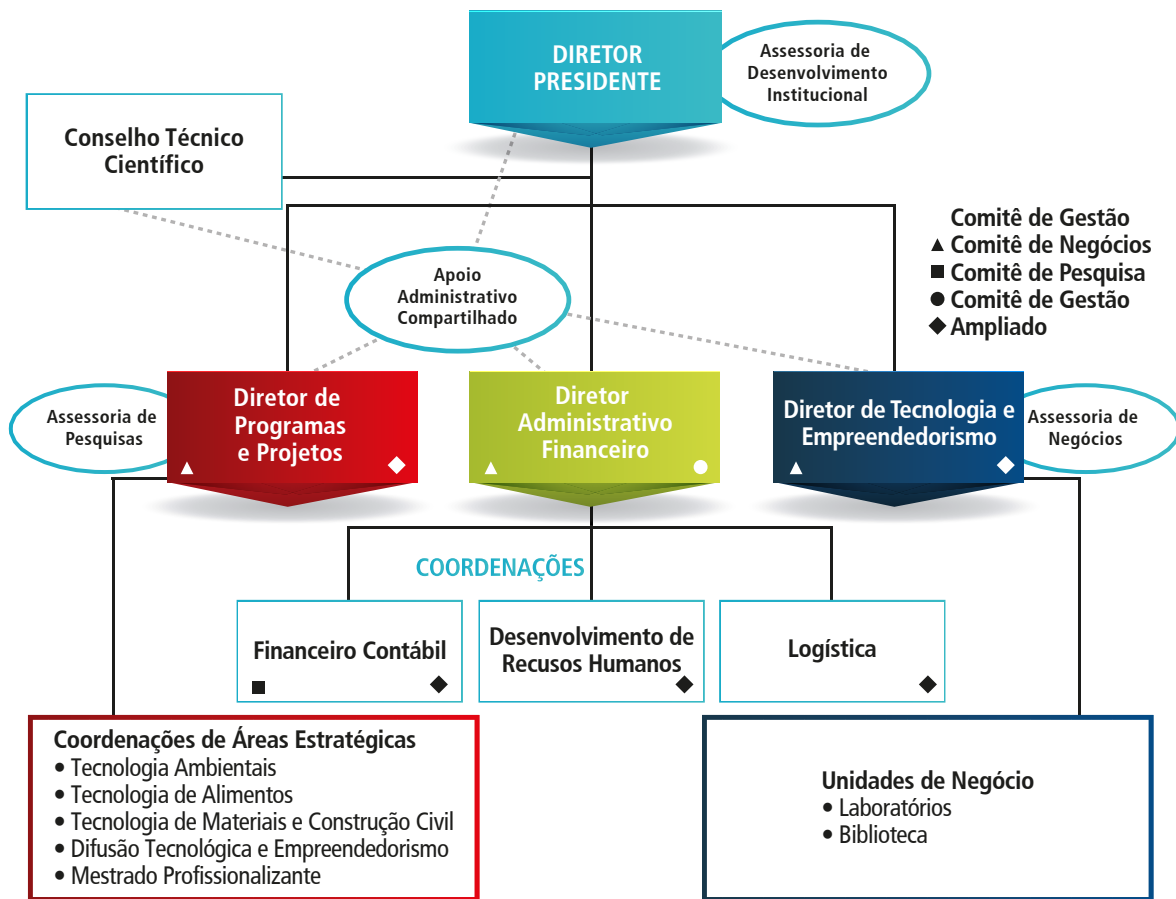
3. Prestar serviços tecnológicos a empresas públicas ou privadas e à sociedade.
4. Promover o empreendedorismo e a gestão tecnológica empresarial.
5. Capacitar recursos humanos em tecnologia.

Áreas de Atuação da Associação Itep

1. Tecnologia Ambiental
2. Tecnologia de Alimentos
3. Tecnologia de Materiais e Construção
4. Difusão Tecnológica
5. Capacitação Tecnológica

Estratégias

1. Buscar a qualidade assegurada na oferta de serviços.
2. Inovar para competir e ser competitivo para inovar.
3. Buscar a sustentabilidade institucional.
4. Adotar instrumentos flexíveis de gestão.
5. Implantar um modelo de gestão voltado para resultados.
6. Incorporar a cultura da prospecção tecnológica.
7. Valorizar o capital humano.



2.6. Estrutura Organizacional e Modelo de Gestão da Associação Itep

O grau de complexidade do processo de mudança exigiu que a questão fosse tratada com profissionais com grande experiência em acompanhamento de gestão e processos de mudança. Processos como os que ocorreram e ainda estão ocorrendo no Itep-OS exigem uma abordagem eminentemente profissional, sob a ótica da gestão, seja

com o acompanhamento através de consultorias especializadas, seja pela capacitação dos profissionais que estão ocupando os cargos de direção. Em situações como as vivenciadas no Itep, não é suficiente apenas que os dirigentes sejam profissionais altamente capacitados do ponto de vista técnico (mestres, doutores), mas é necessário que sejam preparados para enfrentar situações que envolvem pessoas e estruturas organizacionais complexas.

A estrutura de gestão do Itep foi proposta com um modelo matricial que visava dotar a organização de projetos complexos, que surgem naturalmente a partir da característica multidisciplinar das atividades necessárias ao empreendimento. Abaixo, o primeiro desenho do organograma da OS.

A estrutura matricial, para o caso do Itep como Organização Social, mostrou-se mais adequada que uma estrutura organizacional clássica, mesmo quando voltada a projetos, na medida em que os projetos envolviam diversas articulações entre as atividades técnicas e as de suporte. Esse ambiente organizacional deveria atuar com excelência em todos os níveis: infraestrutura básica, serviços gerais e avançados, capital humano, pesquisa, desenvolvimento tecnológico, processos de transferência de tecnologia, mecanismos de suporte ao empreendedorismo e à capacitação de recursos humanos e disponibilidade de investimento adequado ao desenvolvimento de todas essas áreas. No entanto, as condições financeiras e a forte cultura organizacional pública extremamente hierarquizada não permitiram que a estrutura proposta pudesse se consolidar na prática.

2.7 Tempo de Transição: o Processo Interno

Após 2 anos (2003 e 2004) de um processo de intensa negociação interna e vivenciando graves

problemas de repasses dos recursos previstos no Contrato de Gestão, houve significativa movimentação de servidores requerendo autorização de transferência do quadro da Fundação Itep para outros órgãos do Estado, com a demanda de preservar todos os direitos que tinham na Fundação, como era o caso do tempo integral.

Isso representou uma certa ruptura em relação aos pactos no início do processo, mas foi possível contornar as dificuldades.

Essa situação de permanente crise financeira foi conduzindo a certa “exaustão dos servidores”, levando alguns a se transferirem para outros órgãos, sendo que aqueles que decidiram permanecer o fizeram sob tensão cada vez maior.

Cabe ainda destacar que, naqueles que colaboraram desde o primeiro momento, existia a expectativa de que seus problemas poderiam ser resolvidos com maior rapidez e havia, ao mesmo tempo, uma busca para ampliar seus espaços de poder dentro da Instituição, no sentido de capacidade de influência, decisão e controle.

Assim, é necessário fazer uma reflexão sobre a decisão de iniciar, já em 2004, a remuneração por produtividade. Embora do ponto de vista da gestão fosse a forma mais justa e adequada para

a OS, não houve uma discussão suficientemente amadurecida sobre o significado mais amplo para a Organização, inclusive sem considerar sua cultura de gestão pública. Nesse momento, ocorreram dois processos concomitantes: de um lado, a possibilidade de melhorar a remuneração aumentou rapidamente a receita gerada por serviços tecnológicos; de outro, a disputa por ampliar a “fatia” na participação da receita começou a criar distorções.

Associado a esses aspectos, a Diretoria mostra sua fragilidade quando dois de seus diretores (Pesquisa e Administrativo) deixam a OS ainda no seu primeiro ano. Esses afastamentos mostram uma avaliação equivocada na composição da Diretoria, a qual não foi completamente absorvida pelos novos atores institucionais.

É relevante destacar que os servidores que tradicionalmente não se posicionavam, enquanto sujeitos das mudanças, pela primeira vez eram convidados a se posicionarem e, mais que isso, a participarem de forma efetiva na tomada de decisão da Organização.

A crise em agosto de 2005

Em agosto de 2005, todo o processo de transição tinha sido vencido e o Itep-OS estava consolidado

como uma organização inovadora na sua gestão e que iniciava o processo de repactuação com o Governo do Estado para o novo Contrato de Gestão. Nessa ocasião, havia sido implantada a remuneração variável, que começava a passar por adequações de acordo com as demandas do mercado, e se iniciava uma reestruturação do quadro de pessoal, com a perda de alguns profissionais para o mercado, face aos salários menos competitivos da Organização.

Ao mesmo tempo, a inexperiência do grupo de gestores no contexto da nova Organização Social conduziu a uma visão equivocada do papel que deveria ser exercido pela Direção, resultando em uma pseudocrise que culminaria com um documento que foi entregue ao presidente do Conselho de Administração e na resposta dada pela Presidência. Na reunião que ocorreu após esse conflito, foi definido um grupo de conselheiros com o objetivo de mediar o conflito, que, após se reunir com os quinze profissionais que subscreveram o documento, fizeram, algumas sugestões, acatadas pela Direção e colocadas em prática logo nas primeiras reuniões do Comitê de Gestão Ampliado.

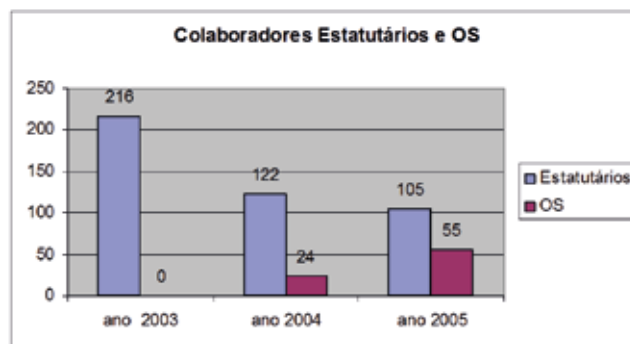
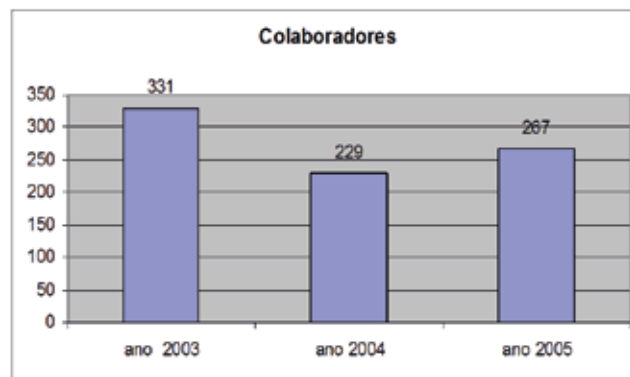
Esse processo relatado de forma sucinta apenas confirma o que é por demais sabido e explicitado

em todas as esferas das relações humanas: uma organização, qualquer que seja ela, reproduz as mesmas relações de poder vigentes na sociedade. Isso exige dos gestores saber lidar com insatisfações e conflitos e entender que são apenas o substrato daquelas relações presentes na sociedade mais ampla e que sempre ocorrerão em maior ou menor grau. Ao mesmo tempo, sempre é possível também contar com atitudes de solidariedade e compromisso.

De igual modo, a transparência e a pactuação, seja para expressar o conflito, seja para transformá-lo em sinergias para fortalecer o Itep-OS, é expressão de maturidade alcançada; em outras palavras, a expressão da vida própria dessa Organização.

2.8 Fatos Relevantes no Período de Fevereiro de 2003 a Dezembro de 2005

Esta seção tem por finalidade relacionar os fatos mais importantes ocorridos no período de fevereiro de 2003 a março de 2006. Durante essa época, o Itep, inicialmente como Fundação (2003) e depois como OS (de 2004 em diante) realizou avanços buscando assegurar sua consolidação e conseguiu um reconhecimento nacional do trabalho realizado, com a participação em diversos eventos no Brasil, em que se debateu a questão dos Institutos de pesquisa e as Organizações Sociais.

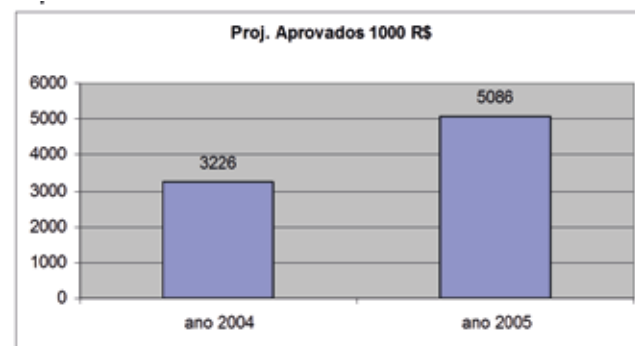
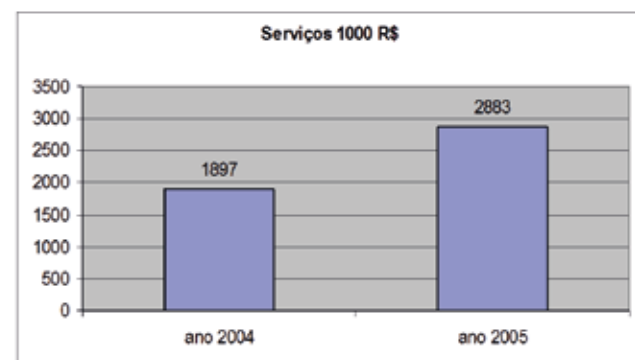
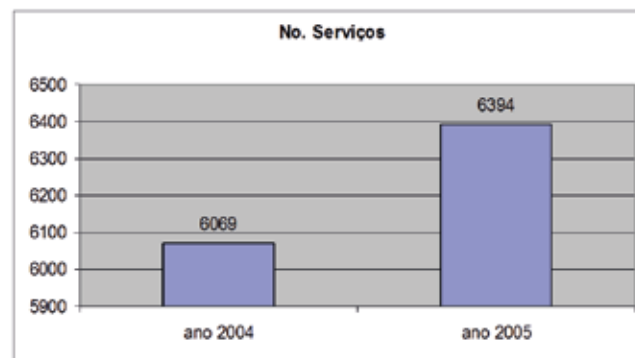


Na reestruturação do quadro de pessoal, ocorreram mudanças significativas que repercutiram na cultura institucional e impactaram financeiramente. Os gráficos mostram a mudança no quantitativo de colaboradores e o perfil resultante da mudança.

Ao mesmo tempo, no período, houve um aumento de 81% no faturamento (passando de R\$ 1.551.000,00, em 2002, para R\$ 2.883.000,00, em 2005) e o número de serviços prestados à sociedade cresceu 76% (passando de 3.628, em 2002, para 6.394, em 2005).

Considerando os valores captados por projeto, houve um crescimento de 63% do total de recursos no período de 2004 e 2005.

Foi obtida a maior pontuação pela participação no Programa Excelência da Gestão, coordenado pela Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica – Abipti, e uma das práticas, o Aproveitamento de Mão de Obra de Egressos do Sistema Penitenciário, foi reconhecida como prática de Responsabilidade Social exemplar.



2.9 Resultados do Contrato de Gestão

A análise dos resultados obtidos no primeiro Contrato de Gestão revela que, em 33% dos indicadores, as metas foram superadas, enquanto em outros 30%, as pontuações obtidas se aproximaram das metas estabelecidas; 37% das metas não foram atingidas, seja por erro na formulação do indicador, seja por impossibilidade de implantação de metodologias que permitissem uma avaliação apropriada dos mesmos. No global, foi obtida uma média de 63% de cumprimento das metas.

Considerando o fato de ser a primeira experiência em um instituto tecnológico e o primeiro Contrato de Gestão do Itep-OS em cuja elaboração não se tinha a experiência suficiente para o estabelecimento de indicadores consistentes, admite-se que esse resultado pode ser considerado como bastante satisfatório. Alguns indicadores não foram avaliados por conta da fragilidade dos controles então existentes.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de extinção de um instituto tecnológico com 60 anos e uma reconhecida inserção junto aos principais parceiros de C&T e, concomitantemente, a criação, em seu lugar, de uma Organização Social foi bastante complexo. Manter a Organização funcionando e, ao mesmo tempo, realizar a mudança requerida no âmbito da reforma do Estado foi um grande desafio, em particular por não se tratar de uma mudança desejada ou proposta pela própria Instituição. Malgrado esses fatos, os resultados demonstraram um claro avanço na profissionalização dos seus quadros e uma maior inserção no cenário nacional de C,T&I.

No entanto, analisando todo o processo de mudança ocorrido, alguns aspectos devem ser destacados:

1. Papel do Estado

Embora sejam necessárias mudanças na estrutura de gestão, é evidente a fragilidade dos quadros de gestores públicos para realizar tais mudanças. A condução das mudanças nas estruturas administrativas públicas tem como principal marca a pouca transparência em relação aos objetivos pretendidos e à interlocução com as principais lideranças (sejam gestores ou não) dos órgãos sobre os quais recairá a mudança. Um contexto

marcado pelo clientelismo e por privilégios não resgatará, em um simples ato (decreto, leis...), as relações sociais mantenedoras dessas estruturas arcaicas.

Mais especificamente, analisando o processo ocorrido no Itep, verificou-se desconhecimento do Estado em relação ao Órgão (uma instituição com mais de 60 anos), sua relevância para as ações estratégicas de Governo (que pode ser constatada pelo atraso nos repasses definidos no Contrato de Gestão) e pouca compreensão da estrutura de pessoal da Organização.

2. Gestão de pessoas

Apesar de as decisões administrativas que se originam da Lei Complementar nº 49 terem o propósito de dar mais racionalidade à estrutura do Estado, elas significaram uma mudança radical para todas as pessoas implicadas no processo, conduzindo a todos os desdobramentos descritos ao longo deste artigo.

A compreensão das representações simbólicas das perdas para as pessoas envolvidas em processos de mudança não deve ser minimizada, pois elas serão determinantes nos conflitos que terão que ser vivenciados e administrados pelos gestores.

No caso particular do Itep, um elemento importante a ser considerado é a implicação direta da gestora, sendo ela depositária de grandes expectativas do grupo, vista como um deles e, por isso, qualquer atitude de representação do Estado era tida como uma quebra de compromisso dela com o grupo. Entretanto, justamente essa implicação tornou possível construir um processo mais denso de reflexão e compreensão do grupo sobre sua própria experiência, bem como favoreceu o resgate da identidade organizacional.

3. Papel da liderança e do gestor

O processo foi encaminhado de forma a contrapor a ausência de diálogo para a realização da reforma do Estado com uma nova estrutura organizacional que favorecesse o diálogo e a interlocução dos gestores com as lideranças estabelecidas e reconhecidas na Organização.

Nesse caso especificamente, é importante observar como vão se explicitar as relações de poder interno e externo ao Itep-OS na descrição feita da primeira reunião do Conselho de Administração. Ao longo de todo o processo e das inúmeras reuniões do Comitê de Gestão Ampliada (incluindo todos os gestores da Organização) de 2003 a 2005, vai se consolidando um processo de ampla discussão no qual as diferenças e divergências

buscam ser tratadas com transparência, favorecendo uma singular vivência organizacional.

O resgate da experiência relatada pretende favorecer um maior entendimento das implicações das mudanças da magnitude vivenciada sobre organizações com uma cultura consolidada ao longo dos anos, demonstrando a importância da transparência e dos processos de pactuação estabelecidos entre os principais interessados no processo. De um lado, as pessoas da Organização e, de outro, os gestores que estão executando a política do Estado.

No caso analisado, fica patente a importância da estratégia adotada para a sobrevivência da Organização e a possibilidade de continuidade e permanência 10 anos após iniciada toda a mudança.

REFERÊNCIA

- Bernardes, Denis A. de M. 2005. O Itep: o conceito de sua criação. In: **Pelópidas: o homem e a obra**. Organizador Gusmão Filho, Jaime de Azevedo. Recife: Editora Universitária da UFPE.
- Penteado Filho, P. de A. 1998. **Desafios e oportunidades da reforma do Estado no Brasil**: a questão das organizações sociais, O&S, v. 5, n. 11.
- Porter, M. E. 1998. Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review, November-December, pp. 77-90.
- Sáenz, T. W.; Capote, E. G. 2002. **Ciência, inovação e gestão tecnológica**, Brasília: CNI/IEL/Senai, Abipti.
- Silva, F. 1999. **Centros tecnológicos de educação profissional**: uma estratégia para a competitividade e o desenvolvimento econômico do Estado de Pernambuco, Brasil. Brasília: Abipti.
- Souza, W. H. 2002. **Institutos tecnológicos industriais no Brasil**: desafios e oportunidades contemporâneas. Brasília: Abipti.

ANEXO

GESTÃO DE MUDANÇA — GESTÃO DE CRISE

Cármem Cardoso e Fátima Guimarães¹

¹Cármem Cardoso e Fátima Guimarães são sócias fundadoras da TGI Consultoria em Gestão e responsáveis pela assessoria ao grupo dirigente do ITEP no período de fevereiro de 2003 a junho de 2006.

Em trabalhos diversos com organizações privadas, públicas e do terceiro setor, a TGI tem constatado que, com frequência, mudanças de grande porte constituem uma crise, seja na perspectiva da organização ou no modo como essa mudança é experimentada pelos sujeitos que a vivenciam.

O conceito tem duas dimensões: uma organizacional e outra individual. Na dimensão organizacional, uma *crise se caracteriza como*

uma situação grave em que fatos ou acontecimentos, originados no ambiente interno ou externo, ameaçam os fundamentos da instituição - sua identidade; sua imagem e reputação; sua capacidade produtiva; seus resultados; seu mercado ou sua situação financeira - perturbando sua trajetória de desenvolvimento e pondo em risco seu futuro;

na dimensão da experiência individual uma crise é entendida como

qualquer contexto que leve a uma ruptura do equilíbrio psíquico e que seja vivido como uma situação que implica demandas às quais o indivíduo não se sente capacitado para responder, o que induz comportamentos e reações fora dos padrões habituais daquela pessoa, trazendo consequências para sua saúde física e psicológica ou mudanças no seu comportamento social.

No caso do ITEP, a leitura do processo de mudança tal como ocorreu deixa bastante evidentes os motivos pelos quais a mudança deflagrada por uma decisão do governo estadual tenha sido vivida como uma crise institucional, só mais bem compreendida a posteriori.

Para além do caso ITEP, embora de modo plenamente aplicável à situação relatada, é possível fazer algumas considerações sobre os impactos de uma crise sobre as pessoas e sobre o papel e os desafios dos gestores no desenvolvimento de boas práticas de gestão da mudança e de gestão da crise.

Em qualquer das duas dimensões – organizacional ou individual – a crise tende a ser percebida como uma ameaça e, por isso, os impactos sobre as pessoas costumam ser predominantemente negativos, mas podem ser mobilizados, também.

No conjunto dos impactos com conotação negativa, no sentido em que dificultam o enfrentamento e a superação da crise, podem ser observadas as seguintes experiências e reações:

- percepção aguda de tensão e/ou pressão;
- experiência de desconforto, incerteza, insegurança, medo;
- sentimento de instabilidade;
- vivência de luto e em consequência, tristeza, desânimo e, até, apatia;
- percepção de si mesmo como vítima, o que tende a reduzir a capacidade de autonomia e aumentar a demanda de suporte e apoio;
- comportamento de queixa ou busca de culpados;
- visão restrita das perspectivas de futuro;
- reforço de mecanismos de defesa, tais como negação da realidade ou idealização do passado; e
- exacerbação do individualismo e da busca de soluções em causa própria.

Dentre as reações e experiências percebidas como positivas, porque favorecem o adequado enfrentamento e a superação da crise, podem ser destacadas as seguintes:

- maior sensibilidade para perceber a realidade, com capacidade de análise mais aguda;
- mobilização para enfrentar desafios;
- sentimento de responsabilidade pela saída da crise e consciência da capacidade de influenciar o futuro (protagonismo);

- ativação de sentimentos de solidariedade, aumentando a coesão nos grupos;
- mais criatividade e, até, maior disposição para ousar.

Esse conjunto de reações e experiências facilitadoras para o enfrentamento e a superação da crise pode advir de características próprias das personalidades individuais ou, com mais frequência, podem ser mobilizados por uma ação intencional das lideranças, que permite dar à crise uma perspectiva de oportunidade de buscar um futuro melhor.

Antes de qualquer consideração sobre as opções de ações de gestão da mudança e da crise, porém, cabe explicitar que na concepção da ação gerencial desenvolvida pela TGI², qualquer gestor, não importa qual seja sua formação técnica ou lugar na hierarquia da organização, é especialista em três conteúdos (em gente, em resultado e em mudança), exerce três papéis principais (articulador, mediador e coordenador) e atua em três espaços (o ambiente externo, a organização como um todo e o grupo que gerencia). Além disso, sua atuação implica uma função indelegável – a de liderança.

²Conforme Cardoso, Cármen, Guimarães, Fátima e Carneiro da Cunha, Francisco in O Gerente em Ação – Remodelagem estratégica da gestão. 4; ed. Recife. Editora INTG, 2011. (Tecnologia em Gestão).

Gestão de Mudanças

É nessa múltipla perspectiva, apontada acima, que uma gestão da mudança que se pretenda eficaz, pode ser sintetizada em seis focos, que caracterizam processos básicos, não obrigatoriamente cronológicos nem sequenciais, mas articulados e interdependentes:

1º foco: Fundamentação

2º foco: Avaliação

3º foco: Planejamento & pactuação

4º foco: Execução

5º foco: Monitoramento

6º foco: Balanço

7º foco: Comunicação

A fundamentação mantém o foco em compreender e explicar tanto quanto possível, preservados os limites de privacidade, a motivação da mudança (por que/ para que); identificar os requisitos de partida (o nível de pressão efetiva, o patrocínio daqueles que serão os avalistas e darão sustentação às exigências decorrentes); compreender o objeto da mudança (o que vai mudar ou vai ser diretamente impactado pela mudança); e, por fim, definir que resultados são esperados como efeito da mudança. Avaliação significa ter clareza do quanto a mudança é viável, considerando o equilíbrio entre ganhos e perdas e, ao mesmo tempo, identificar aquilo que precisa ser preservado nos desdobramentos da mudança ou, em outros termos, o que poderia ser

chamado de pontos inegociáveis. Faz parte, ainda, do processo de avaliar, identificar a natureza das principais resistências, entendendo-se com essa expressão qualquer forma de argumento, ação ou reação que contrarie os rumos da mudança ou dificulte sua consecução; e, compreendendo as resistências mapear aqueles que serão mais impactados com as mudanças, buscando antever sua tendência de reação – se aliados ou adversários da mudança. O tempo de planejamento & pactuação é quando se definem as principais diretrizes para condução do processo e se constrói a estratégia para implantação da mudança, na qual devem ser explicitados:

- o desafio – um ponto a conquistar que represente a superação de uma dificuldade expressiva;
- as prioridades – aquilo que não pode deixar de ser feito, sob pena de por em risco a efetividade da mudança – viabilizadas numa programação, em que são detalhadas as ações, os prazos e os responsáveis;
- metas factíveis, com indicadores que expressarão os resultados a serem atingidos.

Também neste momento é importante ter uma previsão dos recursos financeiros que serão demandados. Seria absurdo correr o risco de interromper uma mudança importante para a organização pela falta de recursos financeiros decorrente de um dimensionamento inadequado, ou pior, de não previsão.

O planejamento se complementa com o estabelecimento de acordo de compromissos entre os participantes do processo, condição crucial, e indispensável, para o sucesso da condução da mudança. O acordo inclui as atitudes e posicionamentos necessários para que as lideranças sejam patrocinadoras da mudança, mobilizem os demais envolvidos e superem os inevitáveis obstáculos e resistências que são inevitáveis no decorrer do processo.

A estratégia deve incluir, também, a definição de um plano de comunicação com vistas a criar um ambiente favorável à mudança.

O foco na execução, por óbvio, se caracteriza pelo cuidado em fazer acontecer o que foi programado. Considerar a execução como um foco na gestão da mudança pode até parecer redundante, mas não é raro ver que alguns processos de mudança não se consolidam, ou são retardados, por que ações bem planejadas não se concretizam conforme previsto. Duas iniciativas são essenciais e igualmente importantes para concretizar o planejamento. A primeira implica consolidar e ampliar a rede de aliados, o que significa mobilizar um grupo de pessoas que possa disseminar a mudança e multiplicar o envolvimento, contagiando cada vez mais pessoas. A segunda iniciativa é dar atenção à administração das resistências percebidas.

Monitoramento significa acompanhar, avaliar e controlar a execução da estratégia e se constitui em prática consolidada entre as boas práticas de gestão, largamente reconhecida por sua eficácia no alcance dos resultados desejados.

O processo de monitorar requer estabelecer rotina de reuniões periódicas, em que são avaliados avanços e dificuldades, com a recomendação que seja dada maior ênfase aos resultados positivos, de modo a incentivar os principais envolvidos. Tem lugar importante neste foco, a identificação e mapeamento da movimentação da resistência e a consolidação da rede de aliados.

Fazer um balanço periódico da evolução da mudança planejada possibilita dar uma dimensão mais ritual ao monitoramento, mediante apresentações formais, avaliação de resultados e comemorações. A depender do grau de complexidade e extensão da mudança pode ser recomendável incluir, no balanço, a realização de pesquisas de opinião, onde serão aferidos, entre outros, as percepções sobre o que está acontecendo na organização, o nível de aceitação da mudança e sua internalização.

Por fim, mas não com menos importância, o gestor cuida da comunicação, num modo que deve ser sistemático e contínuo.

Nicolau Maquiavel, pensador renascentista (séculos XV-XVI) afirmou, ao tratar da condução política de processos de mudança:

“O problema do reformador é que quem se beneficia com as reformas não sabe disso; quem será prejudicado sabe muito bem e se opõe a elas.”

Sua afirmação ainda é bastante pertinente e legítima, se aplicada à gestão de mudanças nos tempos atuais. Os gestores que lideram esses processos precisam comunicar, com a máxima transparência possível, os objetivos da mudança e os ganhos possíveis, explicitando inclusive quem serão os beneficiados e, ao mesmo tempo, explicitar sem receio as dificuldades previstas e, até, eventuais perdas para os que nela estão implicados.

Sabe-se que a pior verdade, bem dita pelo líder tende a ser aceita e bem absorvida; o silêncio e a omissão, ao contrário, induzem especulações, fantasias de teor negativo e boatos.

Investir na comunicação ajuda a criar clima de receptividade à mudança e, até, permite torná-la atrativa, na medida em que se realizam os benefícios que podem ser obtidos além de favorecer a mobilização e o engajamento crescente daqueles que são impactados pela mudança.

Gestão de Crises

Um processo de mudança pode romper um estado de equilíbrio já estabelecido na dinâmica da vida de

uma organização; suas consequências podem representar perdas para os implicados, seja de vantagens e benefícios, de status, prestígio ou qualquer outra natureza de perda; pode, ainda, comportar a exigência de novas competências ou representar uma ameaça em relação às perspectivas de futuro para as pessoas envolvidas. Quando qualquer dessas variáveis é identificada, a mudança é vivida como uma crise.

Se já ficou evidente o quanto o líder tem papel singular e imprescindível em qualquer processo de mudança, essa importância assume contornos especiais quando se trata da gestão de uma crise.

Na crise, suas atitudes e comportamentos são tidos como exemplo ou podem transmitir mensagens contrárias ao que se pretende; as expectativas sobre sua função de suporte e mediação são exacerbadas; suas habilidades de persuasão e mobilização são muito mais requeridas. Sob formas diversas, as expectativas e demandas em relação ao líder são amplificadas em tempos de crise.

Por isso, as boas práticas de gestão apontam para duas dimensões da atuação do líder, na condução da gestão em tempos de crise – seus posicionamentos e suas ações.

Dentre os posicionamentos que têm evidenciado maior

potencial de efeito positivo estão:

- evidenciar a capacidade de tomar distância da crise e observá-la, para entender e identificar suas causas, dando atenção aos sinais que evidenciam as tendências de evolução positiva ou de agravamento da crise;
- ter equilíbrio no dimensionamento da crise, nem tratando-a como catástrofe, nem menosprezando seus impactos, como se fosse algo simples, que passa rápido ou se supera facilmente. a experiência evidencia que quem não sabe, inventa e, em geral, para o pior); e, aomesmo tempo, (iv) regular boatos e, se necessário, debater ideias disseminadas na rede informal;
- criar ou fortalecer espaços de compartilhamento, programando reuniões com equipes (em qualquer nível), para que se fale da crise e sobre a crise, compreendendo o que está em jogo, conduzindo-as de forma que as pessoas se sintam à vontade para expressar suas inquietações, incertezas, dúvidas. Esse tipo de reunião pode provocar, inclusive um efeito catártico, de liberação das angústias mobilizadas pela crise;
- criar oportunidades para discutir o futuro, reposicionar estratégias e formular planos viáveis, com o propósito de fazer o possível, abdicando da fantasia de fazer o ideal;
- regular as demandas individualistas, enfatizando a realidade e o projeto institucional, com firmeza e assertividade. Nada mais deletério para a gestão

de um contexto de crise do que permitir situações de privilégios, atendendo ou favorecendo o atendimento de interesses individualistas; e, ainda,

- estimular a identificação positiva com a organização, bem como destacar os aspectos positivos da imagem institucional pelo reforço aos valores e referenciais, realçando o que é positivo na história, os desafios já superados, as conquistas mais expressivas as competências e a capacidade de superação. Deve-se criar uma agenda positiva que faça um contraponto ás ameaças, frustrações e dificuldades provocadas pela crise.

Para Concluir

A experiência de muitos anos de consultoria, assessorando lideranças de diferentes estilos, no enfrentamento de desafios diversos, consolida uma convicção - as boas práticas aqui indicadas de fato requerem um investimento diferenciado no exercício da liderança e na concretização de ações preventivas, nem sempre predominantes no estilo e na cultural de nossas organizações, mas sua concretização tem provado que a relação custo-benefício é exponencialmente desequilibrada para o benefício. Todos ganham com a implantação efetiva das mudanças e com a superação de crises. Daí ser possível afirmar - não há qualquer dúvida quanto a ser uma pauta de gestão muito exigente! Mas também não há dúvida quanto ao fato de ser largamente compensadora!

PUBLICAÇÕES INTG

SÉRIE EXPERIÊNCIAS EM GESTÃO

Copyright © 2015 Fátima Brayner

Todos os direitos reservados ao



Rua Barão de Itamaracá, 309
Espinheiro | CEP 52030-200
Recife | Pernambuco | Brasil
Tel. 81 3134.1745 | Fax 81 3134.1746
editoraintg@intg.org.br | www.intg.org.br

Diretor de Publicações
Tiago Siqueira

Editores e Organizadores
Fátima Guimarães
Mariana de Melo
Tiago Siqueira

Projeto Gráfico e Diagramação
HSM Marketing Integrado

Revisão
Consultexto

B827m Brayner, Fátima.

A mudança do ITEP: de fundação pública a organização social: uma história de morte e (re)nascimento / Fátima

Brayner. – Recife: INTG, 2015.

34p. : il. – (Experiências em gestão)

Bibliografia.

ISBN 978-85-98586-26-7

1. ITEP 2. Gestão. I. Brayner, Fátima. II. Título

CDD 658

CDU 658.1