

# Universidade Federal de Pernambuco

ALOÍSIO B. VERAS FILHO  
JOÃO O. FREITAS  
MARIA CRISTINA MACHADO  
MÁRIO FRIED  
ROBERTO GUERRA

*“Como a Criação da Diretoria de Atendimento ao Usuário Afetou  
as Bases de Poder Organizacional do DETRAN-PE”*

*Trabalho apresentado à UFPE como parte dos  
requisitos para obtenção de aprovação na disciplina de  
“Gestão da Mudança e da Inovação” do curso de MBA  
Executivo em Gestão de Serviços.*

Professores: Cristina Carvalho  
Marcelo Vieira

Pernambuco  
Junho de 1999

## *“Como a Criação da Diretoria de Atendimento ao Usuário Afetou as Bases de Poder Organizacional do DETRAN-PE”*

### 1. INTRODUÇÃO

O gerenciamento eficaz dos processos de mudança organizacional tem sido atualmente um tópico de grande preocupação. As variações ambientais as quais as empresas estão expostas fazem com que elas encontrem ainda mais turbulência e necessitem de maior habilidade para atingir seus objetivos nos processos de mudança.

As mudanças não raramente envolvem aspectos imprescindíveis para a sobrevivência ou crescimento da organização, de alterações na estratégia, estrutura ou tecnologia até na cultura e nos estilos de liderança. Uma mudança pode significar o crescimento através da adição de novas unidades ou fusão de grupos dentro da organização, da mesma forma com que pode significar uma nova postura nas interfaces que a organização tem com o ambiente (Nadler, 1981).

O objetivo deste trabalho é, a partir de uma investigação real, elaborar uma análise dos elementos envolvidos na criação da Diretoria de Atendimento ao Usuário, que se encontra em plena implantação pelo Departamento Estadual de Trânsito de Pernambuco (DETRAN-PE), enfocando a natureza desse processo e suas conseqüências em especial no que diz respeito às bases de poder dentro da organização.

A necessidade da mudança no DETRAN-PE, decorreu da identificação que os funcionários que têm contato diário com o cliente e que melhor conhecem as operações da linha de frente, não tinham justamente o poder adequado para reagir a situações particulares que surgem diariamente, como citado por Carlzon (1994).

Para essa análise, foi efetuada uma pesquisa em literatura relacionada, com o objetivo de identificar os elementos teóricos sob os quais os aspectos da mudança ocorrida e os processos organizacionais de mudança e poder podem ser estudados.

O desenvolvimento da pesquisa envolveu o estabelecimento das variáveis que dentro do processo de mudança de alguma forma tem influenciado na estrutura de poder da organização. Essas variáveis foram então pesquisadas no ambiente real da organização e os resultados apresentados e analisados dentro dos aspectos teóricos relevantes.

## 2. BASE TEÓRICA

### 2.1 Aspectos da Estrutura Organizacional do DETRAN-PE

Toda organização se fundamenta em necessidades da sociedade. Há organizações de necessidades naturais, legais ou comerciais. O convívio social requer organização em todos momentos, praticamente vivemos em organizações do início ao fim de nossas vidas. Segundo Aubert (1994), as sociedades e as organizações complexas como a Igreja, ou as simples como a Família, tem em comum o fato de constituírem palcos, onde ocorrem os jogos de poder e os conflitos derivados dos indivíduos, grupos e colisões.

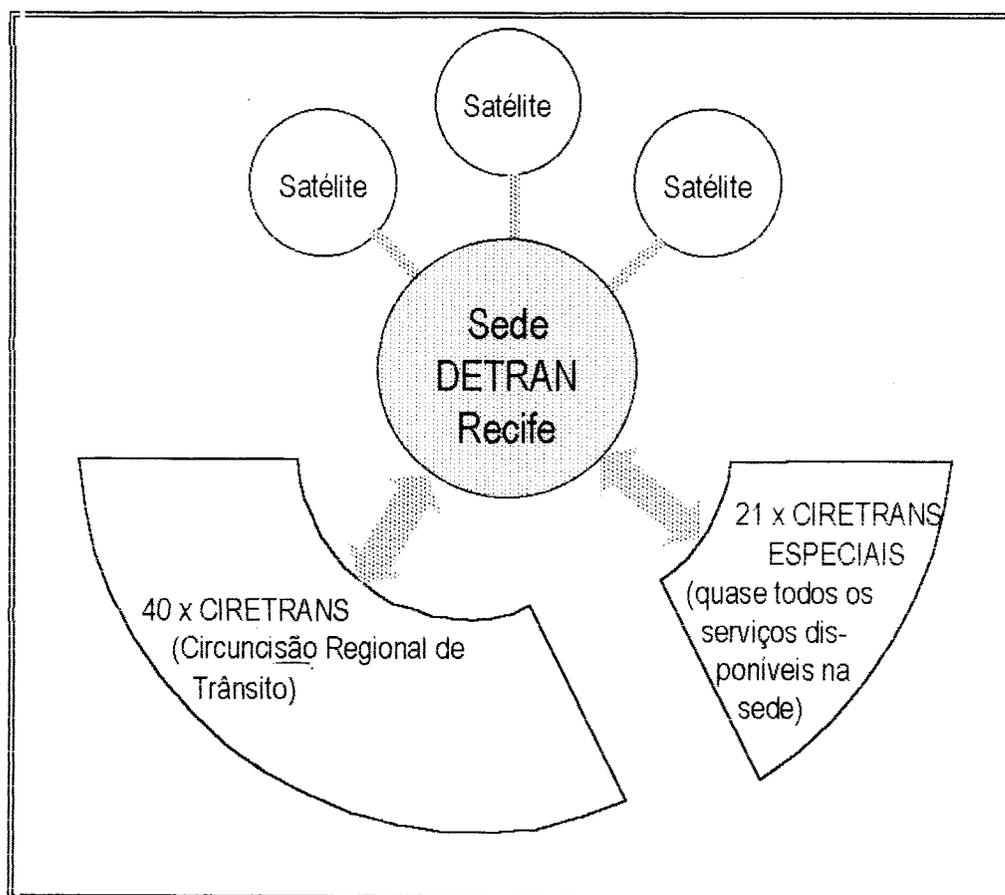
As organizações tendiam a se diferenciar em função de suas origens e seus objetivos, mas, a necessidade comum de eficiência, eficácia e efetividade fez surgir a burocracia sobre outros modelos de organização social. Segundo Cristina Carvalho (1988), A vitória da burocracia sobre outros modelos de organização estaria determinada pela superioridade técnica, assentada nos princípios da meritocracia e da previsibilidade da atividade econômica, elementos decisivos para a eficiência do Sistema Capitalista. Sua capacidade para alcançar os objetivos do sistema, fundamenta-se na racionalidade e na disciplina, aspectos que constituem seus sinais de identidade frente a outros modelos organizacionais. Para alguns autores clássicos, este processo de burocratização representava a marca inexorável da sociedade humana em direção a um futuro de submissão e de racionalização extrema, mas esta visão em certa medida pessimista, deu lugar a enfoques que rejeitam o caráter de inviabilidade e determinismo histórico daquele processo, pondo ênfase nos conceitos de hegemonia e de tendências dominantes.

O DETRAN/PE é uma autarquia, subordinada hierarquicamente à Secretaria de Infra-estrutura de Pernambuco, sua estrutura Organizacional básica é a Burocracia Mecanizada, pois sua atividade operacional é rotineira, em grande parte considerada simples e repetitiva, realizando processos de trabalho padronizados. A unidade operacional constitui grande dimensão, a centralização é vertical (centrada na cúpula), com descentralização horizontal moderada.

Sua estrutura básica é identificada como sendo divisionalizada, por focar o relacionamento estrutural entre a Diretoria Geral e as demais Diretorias. Existe ainda, a padronização de resultados, e a linha intermediária possui liberdade limitada de ação. O sistema de controle de desempenho e a centralização do controle é vertical, as ações são coordenadas pela direção geral do órgão. Contudo, percebe-se a necessidade da organização de lançar mão de outras variáveis (padronização de habilidades, profissionais

especializados), que nos leva a percebê-la como uma estrutura organizacional híbrida, por identificar mais de uma estrutura básica na formação da estrutura organizacional.

O DETRAN-PE está distribuído fisicamente em uma Sede, três Postos Avançados na região metropolitana e mais sessenta e uma CIRETRANS, sendo que parte delas (Especiais) disponibilizam praticamente todos os serviços oferecidos pela sede:



## 2.2 O Poder e o Processo de Mudança

No caso particular do DETRAN-PE, a mudança em curso pode ser avaliada como tendo uma perspectiva fundamental de ordem estratégica, pois tem como tema prioritário de análise as “Interfaces da Organização com o Meio Ambiente” (Motta 1997), visando exatamente uma nova estrutura e processo organizacionais, com foco no atendimento ao usuário.

A inovação organizacional em curso tem traços de organização invertida onde, do ponto de vista do cliente, a pessoa mais importante da empresa é, em geral, a do ponto de contato. O que acontece nos momentos limitados para aquele contato personifica o que a companhia é para o cliente. Para essas empresas, a pessoa de contato é tão importante que, em vez de operar meramente num modo plano ou de rede, literalmente invertem suas

organizações fazendo todos os executivos e pessoal de apoio “trabalharem para” a linha de frente (Quinn, 1996).

Esse conceito, segundo Suzaki (1993), deve ser implantado considerando alguns pontos chaves de mudança na estrutura de poder:

- ✓ Deve haver uma mudança do pensamento orientado pelo poder definido pela estrutura organizacional para o pensamento orientado ao cliente;
- ✓ A base de poder deve ser deslocada do topo para o nível mais baixo, de forma que as decisões possam ser tomadas nesse nível.

Suzaki menciona que o fortalecimento de poder do nível operacional, ou seja, a tomada de decisões e ações bem mais próximas do cliente deve estar sustentada por uma real mudança de atitude da gerência e níveis intermediários, bem como pelo desenvolvimento adequado das habilidades e conhecimento dos processos da organização por parte do pessoal envolvido.

O modelo de Nadler&Tushman (1979) sugere também que qualquer mudança sempre irá se deparar com três problemas principais: *Resistência, Controle e Poder*.

Considerando que uma organização pode ser vista como um sistema político composto de diversos grupos, cada um competindo pelo poder, para qualquer mudança ocorrer com sucesso, os grupos que detêm poder devem ser especialmente tratados no processo como primeiro passo. Alguns irão apoiar a mudança por ideologia ou porque fortalecerão sua posição particular de poder (Nadler, 1981). Outros grupos devem ser incluídos no planejamento da mudança de forma que sua participação irá motivá-los, ou comprometê-los (Selznick, 1969).

O ponto principal é que esses grupos chaves que são afetados pela mudança precisam ser identificados, e as estratégias para constituir o apoio dentre uma porção suficiente desses grupos de poder devem ser desenvolvidas e colocadas em prática (Sayles, 1979).

De acordo com Nadler (1981), um fator importante que afeta o terreno político de uma organização é o comportamento de seus líderes mais poderosos e chaves. A fase seguinte seria então a utilização do comportamento dos líderes para gerar energia de apoio à mudança. Líderes podem mobilizar grupos, fornecer modelos, manipular recompensas e diversas outras coisas que podem afetar o processo.

Kotter & Schlesinger (1979), salientam que a negociação é particularmente apropriada quando fica claro que alguém está para perder algo, como resultado da mudança, e seu poder para resistir é significativo. Acordos de negociação podem ser um caminho relativamente fácil para evitar resistências maiores, que podem ser custosas. Por

outro lado, uma vez que o gerente deixa claro que irá negociar para evitar resistências maiores, ele abre contra si a possibilidade de formas de chantagem.

O próximo passo é o de fornecer uma linguagem para descrever a mudança e símbolos que tenham um impacto emocional de forma a criar novos centros de poder ou levantar uma bandeira comum aos centros de poder existentes. Se, por exemplo, uma mudança for divulgada como bem sucedida, então a tendência da percepção das pessoas será vê-la como tal.

Como etapa final, segundo Nadler (1981), é necessário construir a estabilidade. Organizações e indivíduos só podem suportar uma carga limitada de turbulência. Uma forma de lidar com isso é fornecer, durante a mudança, fontes de estabilidade, como estruturas organizacionais, pessoas e localizações físicas que se mantêm como eram, servindo de âncora para que as pessoas se sustentem e forneça um meio para a definição do própria identidade no meio da turbulência. Mais importante ainda, é comunicar a estabilidade tão logo seja atingida na nova situação.

### 2.3 Aspectos do Poder e Política

Os aspectos relativos a PODER e POLÍTICA nas organizações têm sido estudado com maior enfoque apenas no passado recente, porém já podem ser identificados vários comportamentos comuns de indivíduos que, agrupados, caracterizam algumas características de Comportamento Organizacional (CO).

Segundo Stephen P. Robbins (1998), a Política Organizacional – que nada mais é senão a utilização do Poder experimentado pelo indivíduo, de modo a influenciar o comportamento de outros, fazendo com que estes ajam da maneira que o primeiro espera – se mostra presente em todas as organizações e a sua relação com o desempenho dos funcionários depende do nível hierárquico e do conseqüente alcance de poder de cada um. Logo, podemos concluir que diretores e gerentes das empresas, bem como pessoas com elevado poder de decisão em uma organização, se sentem mais “a vontade” para lidar com a Política Organizacional e, conseqüentemente na maioria das vezes, sabem tirar maiores vantagens desta política.

Diante do exposto no parágrafo anterior não parece difícil concluir o alcance e a dimensão das Bases de Poder de que os gerentes da antiga Diretoria de Operações do DETRAN-PE (DO) podiam dispor, visto que esta Diretoria era responsável por toda a parte de atendimento ao público deste órgão, que caracteriza uma atividade fim da empresa. Portanto, torna-se razoavelmente fácil de se supor o grau de insatisfação e de frustração destes gerentes ao se defrontar com a perda desta importante atribuição.

Frente a ameaça real de perda de Poder com a criação da Diretoria de Atendimento ao Usuário de DETRAN-PE (DAU) por parte dos dirigentes da DO, torna-se bastante comum a existência de tentativas de resistência a esta mudança. Estas tentativas de resistir a mudança podem, ainda segundo Robbins, se dar de maneira aberta e imediata, o que apresenta a vantagem de ser mais fácil de se diagnosticar e propor alternativas de combate a estas forças de resistência; porém podem se dar também de maneira implícita e adiada. Os esforços da resistência implícita são mais discretos e de difícil percepção, logo de diagnóstico mais complicado, podendo implicar em conseqüências danosas, chegando, muitas vezes, até a inviabilizar todo o processo de mudança que esteja em curso.

Outro fator relevante também observado por Robbins é o fato de que as Forças de Resistência a Mudança Organizacional não se restringem apenas nas características humanas individuais, como segurança, hábito, medo do desconhecido, entre outras. A própria organização, ou o setor desta organização mais diretamente afetado pela mudança, tende a manter as relações de poder já estabelecidas. Estas organizações, principalmente empresas públicas de grande porte, como é o caso do DETRAN-PE, apresentam um caráter conservador, resistindo ativamente a mudanças. Estas empresas buscam, pela própria natureza, manter sempre o *status quo* de seus dirigentes. Outra fonte de Resistência Organizacional à Mudança - além da perda do próprio Poder Legal que parece ser a mais óbvia, já que implica em uma perda imediata de autoridade e conseqüente redução da capacidade política dentro da organização - é a Ameaça a Especialidade, definida por Robbins como a preocupação do grupo que "perdeu" com a mudança em não mais exercer o seu Poder de Especialista, visto que as suas atribuições foram extintas, alteradas ou transferidas para outro setor.

### 3. MÉTODO DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

O estudo da influência do processo de criação da Diretoria de Atendimento ao Usuário na estrutura de poder do DETRAN-PE requer a análise em especial das variáveis listadas a seguir, as quais foram enfocadas como ponto de partida na pesquisa.

A seleção final dos dados foi realizada de forma a associar as variáveis cuja amplitude tenha sido identificada como relevante dentro dos aspectos discutidos na base teórica.

#### 3.1 Objetivos e Estratégias Declarados no Processo de Mudança

Para melhor compreender a natureza do processo de mudança, foram coletados materiais utilizados pela empresa de consultoria contratada pelo DETRAN-PE para suportar o

projeto (C. Guido Consultoria S/C Ltda.), tal como o Relatório do Seminário de Integração da Equipe Dirigente e Planejamento Anual do DETRAN-PE.

### 3.2 Estrutura Organizacional

Para essa dimensão, foram levantados junto a representantes da organização os organogramas gerais anteriores a mudança e decorrentes da mesma, bem como obteve-se, por intermédio de contato pessoal com a assessores dos gestores da mudança, uma visão geral de como essa transformação estrutural se relaciona com o novo processo implantado na organização e como afeta a estrutura de poder de forma geral.

### 3.3 Bases de Poder

Tendo em vista que muitas das diversas formas de exercer o poder não são possíveis de se estabelecer de maneira formal ou documentada, fez-se necessária a abordagem direta a elementos que participam efetivamente do processo de mudança. Além de entrevistas informais, alguns membros da gestão se dispuseram gentilmente a cooperar respondendo um questionário que nos foi fornecido pela UFPE na cadeira de Comportamento Organizacional, e que é uma forma de auto-identificação das bases de poder percebidas individualmente:

#### QUAIS SÃO AS SUAS BASES DE PODER?

*Instruções: usando o seu atual trabalho ou um anterior, responda cada um dos itens seguintes, circulando a sentença que mais se adequa a sua resposta.*

	Discordo Fortemente				Concordo Fortemente
	1	2	3	4	5
1. Eu sempre tento dar um bom exemplo para os outros empregados.	1	2	3	4	5
2. Meus colegas parecem me respeitar no trabalho.	1	2	3	4	5
3. Muitos empregados me vêem como seu líder informal no trabalho.	1	2	3	4	5
4. Eu conheço o meu trabalho muito bem.	1	2	3	4	5
5. Minhas habilidades me ajudam muito no trabalho.	1	2	3	4	5
6. Eu continuamente tento aprimorar o modo como faço o meu trabalho.	1	2	3	4	5
7. Eu tenho uma autoridade considerável no meu trabalho.	1	2	3	4	5
8. Decisões tomadas no meu nível são críticas para o sucesso da organização.	1	2	3	4	5
9. Empregados freqüentemente me pedem orientação.	1	2	3	4	5
10. Eu sou capaz de recompensar pessoas de níveis mais baixos na organização.	1	2	3	4	5
11. Eu sou responsável por avaliar aqueles abaixo de mim.	1	2	3	4	5
12. Eu participo na decisão de quem ganha bônus e aumento de salário.	1	2	3	4	5
13. Eu posso punir empregados de níveis mais baixos.	1	2	3	4	5
14. Eu checo o trabalho de empregados de nível mais baixo.	1	2	3	4	5
15. Meu zelo ajuda a reduzir os erros dos outros no trabalho.	1	2	3	4	5

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Informações sobre Objetivos e Estratégias do Processo de Mudança

Segundo os relatórios obtidos junto à consultoria C. Guido, o processo de mudança no Detran foi motivado por novos princípios organizacionais, voltado ao espírito empreendedor, onde podemos observar :

- ✓ Foco no Cliente (interno/externo)
- ✓ Descentralização
- ✓ Autonomia por objetivos
- ✓ Tarefas de Equipes
- ✓ Controle Social
- ✓ Estrutura p/ Unidades
- ✓ Metas por Unidades
- ✓ Resultados Compartilhados

Os recursos básicos para o fornecimento de serviços focados no cliente, incluem instalações logísticas, tecnologia, informação e pessoal.

*INSTALAÇÕES LOGÍSTICAS* : O Detran projetou suas instalações de forma a melhorar o acesso e o atendimento ao usuário e descentralizou algumas atividades que podem agora ser efetuadas pelos postos avançados.

*TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO* : O Detran investiu em novas tecnologias e sistemas de informações para desta maneira agilizar o atendimento e criar novas formas de contato do cliente com a instituição. Estão em andamento projetos como : Licenciamento feito pela Internet, onde os donos de veículos registrados no Estado de Pernambuco poderão fazer o licenciamento eletronicamente. Isso poderá ser feito diretamente no banco ou pela Internet. A nova sistemática será implantada pela Secretaria da Fazenda em conjunto com o Detran, facilitando a vida dos contribuintes pernambucanos.

Com o novo sistema, o contribuinte poderá fazer o licenciamento pelo número do Renavam que consta do Certificado de Registro e Licenciamento de Veículo. Digitado o número, o sistema emitirá um documento com todos os tributos e encargos do veículo. O contribuinte pode pagar o débito com o cartão magnético (se for cliente), no caixa (se não for cliente), pela Internet, home banking, débito agendado ou telefone. Depois, ele receberá em casa, por meio de correspondência de segurança, o novo Certificado de Registro referente à renovação do licenciamento. Segundo a Secretaria da Fazenda, esse

novo sistema trará mais comodidade ao contribuinte, acabará com a evasão fiscal da Taxa de Licenciamento e com os desbloqueios de multas do IPVA feitos indevidamente.

*PESSOAL* : Na maioria dos serviços, as pessoas são o maior determinante da qualidade. E novamente, as visões sobre as formas mais efetivas de incentivar as pessoas a oferecerem um serviço de alta qualidade variam enormemente. Uma delas considera que o meio mais efetivo para melhorar a qualidade do serviço seria uma supervisão crescente. Uma outra, por sua vez, advoga por maiores gastos em treinamento, maior exercício de discernimento e maior autonomia de decisão aos empregados de linha de frente. Enquanto a segunda parece mais atraente do ponto de vista da qualidade da rotina de trabalho, novamente ambas as teorias têm sua aplicabilidade, normalmente como ingredientes do mesmo processo de fornecimento de serviço de alto desempenho. No caso do Detran, podemos observar as duas formas de ação.

A criação da DAU (Diretoria de Atendimento ao Usuário) controlando grande parte do contato da instituição com o cliente é uma ação chave, onde houve também um grande investimento em treinamento, especialmente para as pessoas da linha de frente (contato direto com o cliente), vindo de encontro à necessidade do seu fortalecimento.

#### **4.2 Dados da Estrutura Organizacional**

O DETRAN/PE passa atualmente por um processo de reestruturação organizacional jamais vivenciado anteriormente pelos seus funcionários em todos os níveis hierárquicos. Hoje, o DETRAN/PE tem como principal missão ser uma *Organização Amiga do Usuário*, voltada exclusivamente para a satisfação e a presteza de seus serviços ao cliente interno e externo.

Para que essa missão pudesse ser implementada, um dos objetivos foi a reformulação de toda sua estrutura organizacional, sendo que a ação fundamental para evidenciar o propósito da mudança foi a criação da Diretoria de Atendimento ao Usuário – DAU -, no sentido de enfatizar a importância da interface com o usuário como fator fundamental de sucesso da organização.

Com o surgimento da D.A.U., percebeu-se um certo enfraquecimento da Diretoria Operacional –D.O.- que era anteriormente responsável também pela gestão das atividades de atendimento ao cliente, porém não estava estruturada com uma orientação para o usuário e sim para os processos organizacionais internos. Basta notar que no atendimento prestado pela D.O., o usuário precisava percorrer pontos de atendimento distintos para acessar cada grupo de serviços prestados, como licenciamento de veículos, processamento de multas, habilitação de condutores, etc. . sem contar as dificuldades de acesso a esses

serviços. A existência de despachantes era um sinal claro que muitos usuários até pagavam para não precisar acessar o DETRAN pessoalmente. A D.A.U. vem para criar o atendimento multifuncional, utilizando intensamente recursos de tecnologia da informação, inclusive a Internet.

Antes da mudança, a D.O. respondia por sete Diretorias Executivas e vinte e três departamentos e mais sessenta e uma CIRETRANS, sendo que atualmente possui apenas quatro Diretorias Executivas e quinze Departamentos. Essa diferença foi absorvida pela recém criada D.A.U.,.

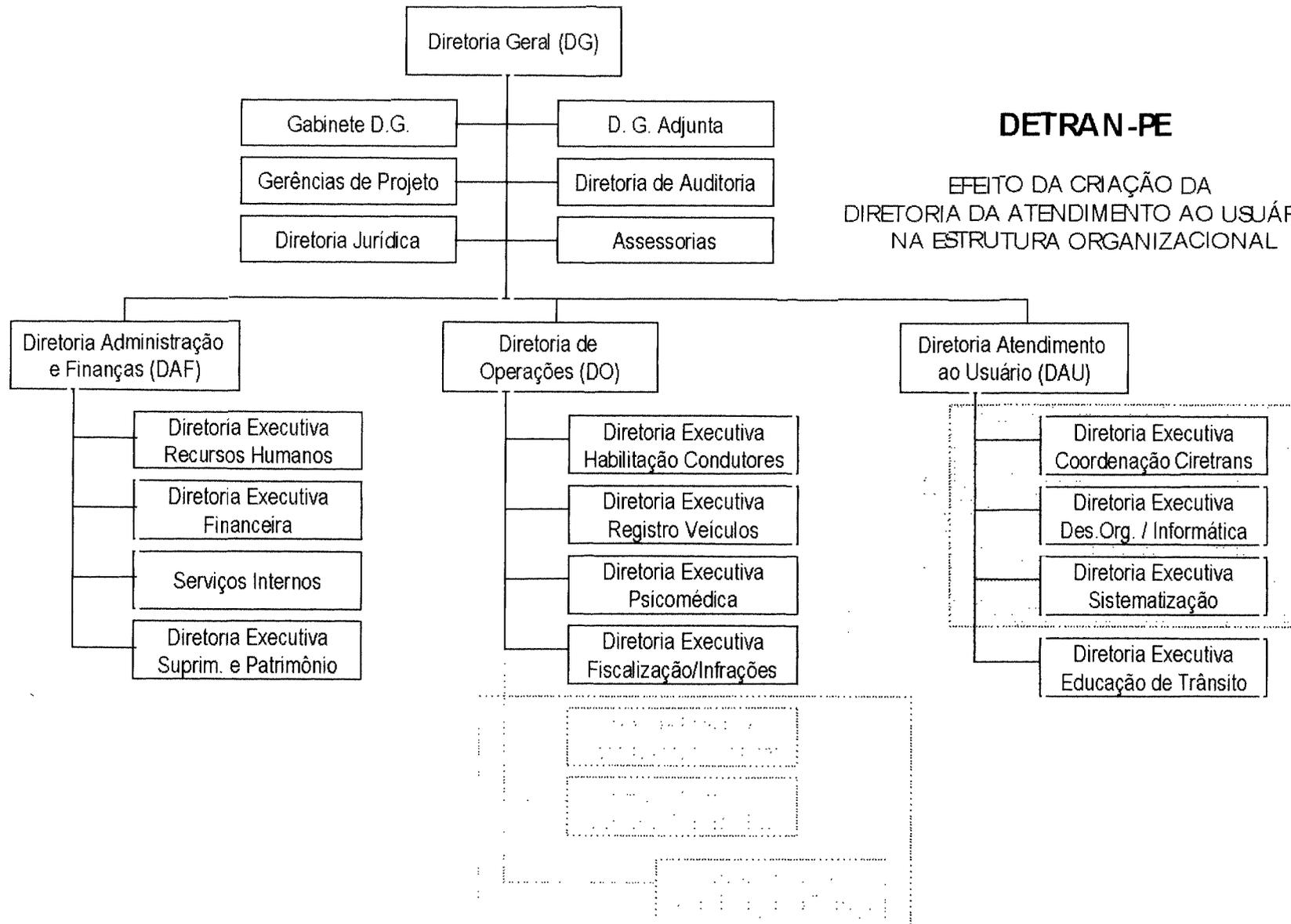
A partir do momento que a D.A.U. assumiu o que sempre fora da competência da D.O., ou seja, a prestação do serviço ao usuário, começa a surgir uma situação conflitante de poder entre pares, visto que, os atores que sempre decidiram o que, onde e como fazer determinadas funções, agora estavam inseguros por não conseguirem assimilar seu novo papel na organização, fazendo algumas declarações como *“O que vou fazer agora se tiraram de mim o que eu sempre fiz desde que cheguei a essa organização”*. As afirmativas, demonstram o nível de dificuldade de aceitação da filosofia da empresa por alguns de seus atores, inclusive afetando a implantação efetiva da filosofia *DETRAN-PE Amigo do Usuário*.

Ao fazermos uma análise mais criteriosa, identificamos que o surgimento da D.A.U., se deu em virtude de haver uma lacuna existente na prestação do serviço que nunca, de fato, conseguiu ser solucionada pela D.O., levando à Diretoria Geral a buscar outros mecanismos que pudessem responder de forma eficaz e efetiva as queixas da sociedade em relação a prestação do serviço oferecido pela organização.

Neste contexto, é natural que exista a necessidade de ajuste de poder entre seus pares, pois quem antes planejava e coordenava a atuação na linha de frente, hoje se encontra trabalhando somente nos bastidores da organização.

Contudo, esse novo quadro funcional desenvolvido veio responder as necessidades da organização, sendo que o principal elemento dessa nova filosofia implantada pela Diretoria Geral, foi certamente a adequação de seus atores nos seus verdadeiros papéis, onde a atitude orientada pelo poder formal definido pela estrutura organizacional deve dar lugar à atitude orientada para a satisfação do usuário.

Um organograma simplificado mostrando a mudança ocorrida bem como o organograma geral do DETRAN-PE após o processo estão apresentados nas páginas seguintes.





## 4.2 Dados das Bases de Poder

O questionário (3.2) foi respondido anonimamente por três membros da gestão de ambas as diretorias mais afetadas pelo processo de mudança, ou seja, da D.O. e D.A.U.. Por razões práticas, não foi possível envolver um número maior de executivos, no entanto, fazendo algumas análises gráficas pudemos identificar algumas tendências nas respostas obtidas.

Como solução, o questionário indica que cada grupo de três questões avalia uma base diferente de poder, portanto devem ser somadas entre si:

**Solução:** Este instrumento examina as cinco bases de poder discutidas em aula. Quando terminar o questionário, some os escores para cada escala como segue:

Poder Referente	(some itens 1-3)	= _____
Poder de Especialista	(some itens 4-6)	= _____
Poder Legal	(some itens 7-9)	= _____
Poder de Recompensa	(some itens 10-12)	= _____
Poder Coercitivo	(some itens 13-15)	= _____

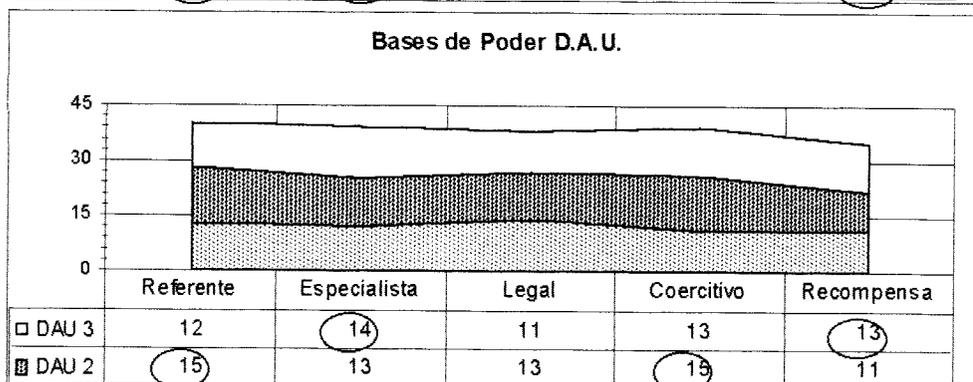
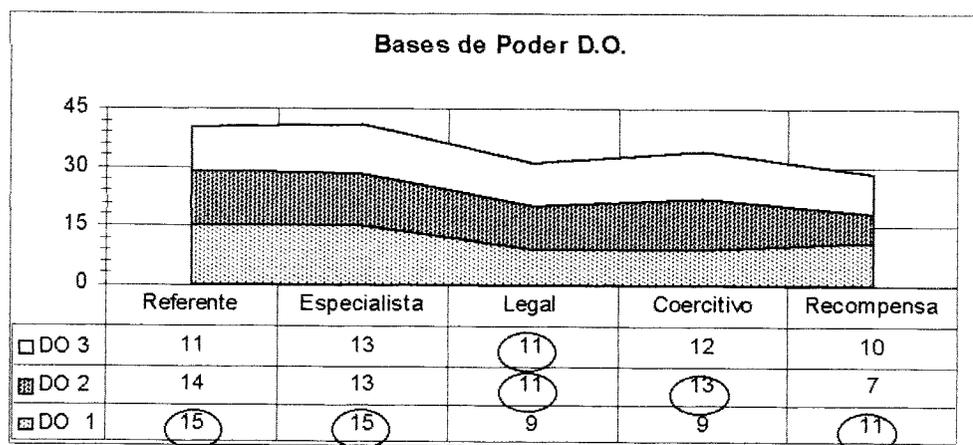
Para interpretar os resultados, considere o seguinte:

Um escore de 3 a 6 pontos indica uma base de poder fraca na escala em particular.

Um escore de 7 a 11 pontos indica uma base de poder moderada.

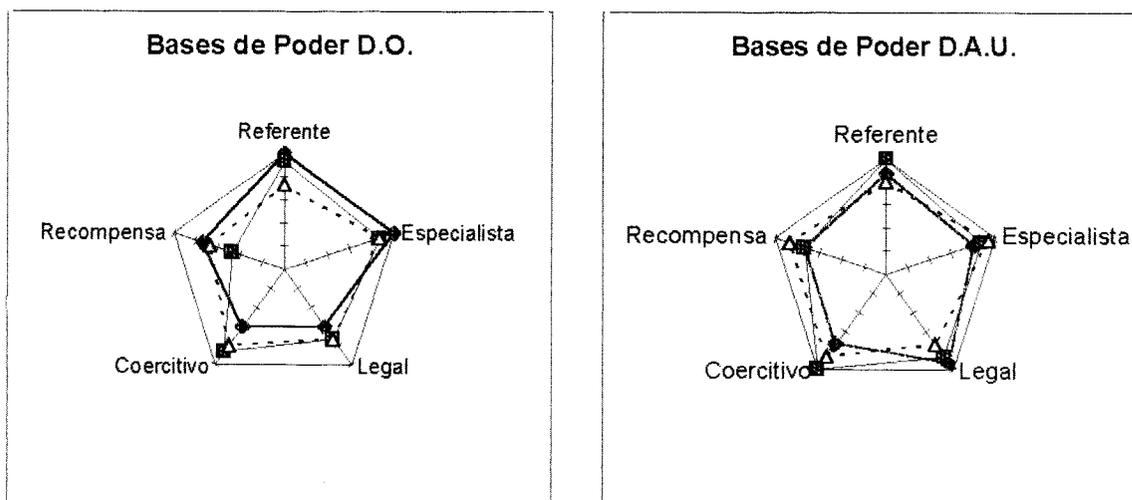
Um escore de 12 a 15 pontos indica uma base de poder forte.

Tabulando os resultados dessa somatória acumulada entre os entrevistados de cada diretoria, obtivemos os seguintes quadros (os escores máximos estão circundados):

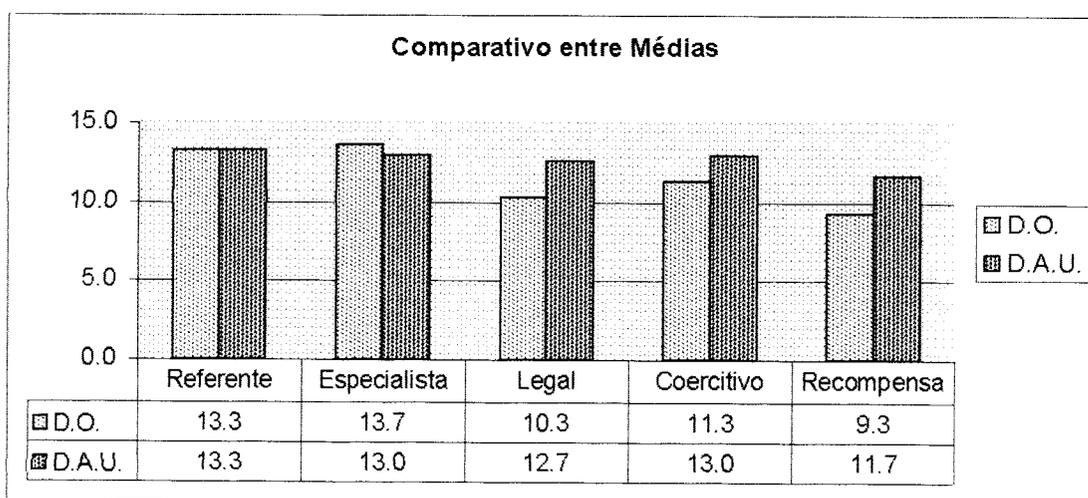


Esses gráficos apresentam uma percepção de poder reduzida por parte de membros da DO de maneira geral, cuja razão, conforme pesquisa informal, foi a redução da amplitude de controle causada pela mudança. Outra característica interessante, é que as bases de poder percebidas na DAU como predominantes são distintas porém de certa forma homogênea e bem distribuídas entre os entrevistados, diferente dos membros da DO, que indicam uma diferença mais acentuada entre si.

Representando os mesmos dados anteriores de outra forma, é mais fácil observar a dispersão entre os membros de cada grupo de entrevistado para cada base de poder, conforme citado anteriormente:



Fazendo-se uma comparação direta entre as médias de cada grupo de entrevistados, obtemos a seguinte figura:



A percepção maior do poder de especialista dos gestores da DO pode ser uma evidência de que as funções remanescentes da sua estrutura são bem conhecidas, em um nível maior que a novas atribuições transferidas para a DAU, o que é natural dentro da

Por outro lado, percebe-se que os poderes legal, coercitivo e de recompensa são sistematicamente menores que o referente e o de especialista, sendo essa um dos efeitos do fato da organização ser uma estatal, onde o poder dos gestores sobre os funcionários é limitado pela legislação protecionista.

## 5. CONCLUSÃO

As bases de poder de uma organização são sempre afetadas, de uma forma ou de outra processos de mudança. Uma mudança aparentemente pequena, como a troca de um executivo ou a redefinição de autoridade para aprovação de compras de material de escritório, podem ter um efeito grande no perfil das bases de poder aplicadas na organização.

No caso do DETRAN-PE, a mudança foi visivelmente significativa para as bases de poder, tendo em vista que a criação da Diretoria de Atendimento ao Usuário de certa forma representou o principal símbolo para a nova missão definida pela organização, ao mesmo tempo em que evidenciou que, segundo a visão da Direção Geral, a Diretoria de Operações não estaria apta a se estruturar de forma adequada ao novo conceito, o que trouxe uma percepção negativa a esse grupo de poder sobre o processo de mudança.

Não pareceu ser a intenção da Diretoria Geral aplicar qualquer tipo de punição pela situação anterior no sentido de tirar poder da DO. O objetivo foi de elevar o nível de autoridade das pessoas que atendem o usuário e dessa forma reorientar a atitude da organização, e a maneira encontrada de fazê-lo foi a criação da nova diretoria.

O ajuste básico na estrutura de poder para alinhar a organização à nova missão foi sem dúvida o aumento do poder do próprio usuário na organização, não só pela criação da nova diretoria mas também a partir do fortalecimento do pessoal de linha de frente, onde o DETRAN-PE tem aplicado a sua maior carga de investimento, disponibilizando tecnologia adequada bem como aplicando no desenvolvimento das habilidades do pessoal de atendimento.

A sustentação da nova missão do DETRAN-PE, no entanto, depende de variáveis até mais complexas que as bases de poder, pois envolvem os elementos da cultura organizacional que estão personificados pela atitude dos próprios funcionários com relação aos usuários, cuja mudança efetiva é mandatória para o sucesso dessa nova gestão.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARLZON, J., "A Hora da Verdade" – Rio de Janeiro RJ – Brasil: COP Editora, 1994.
- KOTTER, J. P. & Schlesinger, L. A., "Chosing Strategies for Change", EUA: Harvard Business Review, 1979.
- LAWLER, E. E. & Rhode, J.G., "Information and Control in Organizations", Santa Monica, California – EUA: Goodyear, 1976.
- MOTTA, Paulo Roberto, "Transformação Organizacional: A Teoria e Prática de Inivar", Rio de Janeiro: Qualimark, 1997.
- NADLER, D.A.& Tushman, M. L. "A Congruence Model for Diagnosing Organizational Behavior, Englewood Cliffs, N. J. – EUA: Prentice-Hall, 1979
- NADLER, David A., "Concepts for the Management of Organizational Change", Olumbia EUA: Columbia University Press, 1981
- QUINN, James B., "Empresas Muito Mais Inteligentes", São Paulo – SP: Makron Books do Brasil Ltda, 1996.
- ROBBINS, Stephen P. (tradução: Menezes, Christina Ávila de), "Comportamento Organizacional", San Diego – EUA: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 8a. edição, 1999.
- SAYLES, L. R., "Leadership: what effective managers really do and how they do it" , EUA: McGraw-Hill, 1979.
- SELZNICK, P., "PVA and the Grass Roots", Berkley – USA: University of Caligornia Press, 1969.
- SUZAKY, Kiyoshi, "The New Shop Floor Management", New York – EUA: The Free Press, 1993.