

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS – ESO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

EVELINE PORTELA DE PAULA CAVALCANTE

OS IMPACTOS DA MUDANÇA DE GESTÃO BIENAL E SUA
INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO
NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS.

Manaus
2021

EVELINE PORTELA DE PAULA CAVALCANTE

OS IMPACTOS DA MUDANÇA DE GESTÃO BIENAL E SUA
INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO
NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS.

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade do Estado do
Amazonas, como requisito para a obtenção
do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Sálvio de Castro e Costa Rizzato

Manaus
2021

OS IMPACTOS DA MUDANÇA DE GESTÃO BIENAL E SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS.

Eveline Portela de Paula Cavalcante*
Sálvio de Castro e Costa Rizzato**

RESUMO

Em decorrência do processo eleitoral no Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas, ocorrem as alterações bienais de lideranças através de desígnios do gestor eleito para ocupação dos cargos de confiança. Para tanto, os servidores ativos vislumbram um cenário novo, onde ocorrem mudanças nas relações interpessoais e nos procedimentos executados, afetando diretamente a gestão de pessoas e a continuidade dos processos administrativos. A pesquisa foi realizada objetivando a análise dos impactos da mudança de pessoas em cargos de confiança, a partir da troca de gestão no órgão. Trata-se de um estudo de natureza aplicada e descritiva, no qual se buscou identificar possíveis soluções a partir da percepção dos servidores do órgão. Destarte, analisando os resultados, concluiu-se que, apesar da troca de gestão ser um fenômeno ocorrente e que até o momento sempre existirá no setor público, existem maneiras como implementação de gestão por competências ou até mesmo criação de manuais administrativos que minimizam os impactos causados por essas mudanças.

Palavras-chave: Mudança Organizacional, Gestão de Pessoas, Liderança, Administração Pública.

ABSTRACT

As a result of the electoral process in the Court of Justice of the State of Amazonas, there are biennial changes in leadership through the designs of the elected manager for the occupation of positions of trust. To this end, active employees see a new scenario, where changes occur in interpersonal relationships and in the procedures performed, directly affecting people management and the continuity of administrative processes. The research was carried out with the objective of analyzing the impacts of changing people in positions of trust, from the change of management in the agency. This is an applied and descriptive study, which sought to identify possible solutions based on the perception of the agency's employees. Thus, analyzing the results, it was concluded that, despite the change of management being an ongoing phenomenon and that until now will always exist in the public sector, there are ways such as implementation of competency management or even the creation of administrative manuals that minimize the impacts caused by these changes.

Keywords: Organizational Change, People Management, Leadership, Public Administration.

*Graduanda do Curso Superior em Administração pela Universidade do Estado do Amazonas – UEA. Email: evelineportelac@gmail.com

**Professor da Universidade do Estado do Amazonas – UEA, Doutor em Psicologia e Ciências da Educação pela Universidade de León - Espanha, MBA Executivo em Desenvolvimento de Competências Gerenciais pela FGV (1998); Administrador de Empresas pela Universidade Federal do Amazonas (1997) e Psicólogo pela ULBRA/ AM (1998, Email: srizzato@uea.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

A cada dois anos ocorre, no Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas, a eleição dos novos dirigentes do órgão e, com isso, o presidente eleito tem o poder de escolher livremente os cargos comissionados, contudo, o ideal é que sejam preenchidos por pessoas qualificadas, tendo em vista que os cargos comissionados são aqueles destinados a serem ocupados por pessoas de confiança da autoridade, em caráter transitório, limitados às funções de chefia, assessoramento e direção, conforme assentado pela lei.

A eleição ocorre a cada biênio e, diante disto, os nomeados são alocados em diferentes setores, passando a interagir diretamente com os servidores de provimento efetivo e os contratados por tempo determinado. Logo, com a troca da direção ou chefia de um determinado setor, a dinâmica entre os servidores é alterada, tendo em vista que cada pessoa tem uma visão diferente de como trabalhar.

Os servidores efetivos que acompanham todo esse processo de mudança, acabam ficando sem saber quais pessoas irão entrar, se estarão preparadas para assumirem tal cargo, se mudará o diretor do setor no qual estão alocados ou se terão que se adaptar a um novo estilo de comando.

Como toda mudança organizacional, é necessária uma desconstrução dos valores, dos procedimentos, das crenças e comportamentos praticados e partilhados entre os servidores, onde afeta diretamente a continuidade dos processos administrativos, tendo em vista que a sociedade é a mais prejudicada pois carecem do serviço público como um todo.

Em consonância, a cultura organizacional é afetada à medida que novas lideranças são estabelecidas, haja vista que em um órgão público os servidores são resistentes ao novo, pois as tarefas e procedimentos são realizados de maneiras sistemáticas, levando como princípio de que tudo tem que ser regido pela lei.

No que tange aos novos servidores ocupantes dos cargos comissionados, o desafio se volta em serem pessoas capacitadas e que estejam visando o bom funcionamento dos procedimentos dentro do órgão. Como o próprio nome se diz, são

cargos de confiança, onde serão atribuídos responsabilidades e deveres que deverão ser executados a fim exatidão das atividades no órgão.

No que concerne à metodologia, classifica-se como sendo do tipo descritiva e de natureza aplicada, onde houve a verificação e esclarecimento do problema através da observação e conexão com a influência do ambiente sobre os servidores. Quanto aos procedimentos técnicos, foi utilizado a pesquisa bibliográfica e de estudo de caso e por fim, foi feita uma abordagem quali-quantitativa do problema.

Referente ao universo da pesquisa, foram entrevistados 16 servidores do setor da Divisão de Pessoal, em relação aos setores administrativos do Tribunal de Justiça do Amazonas, sendo utilizado de um questionário composto por 13 (treze) questões compreendendo questões abertas e fechadas

Nesse viés, a produção acadêmica tem o objetivo geral de analisar os impactos da mudança de pessoas em cargos de confiança, a partir da troca de gestão no Tribunal, bem como os objetivos específicos de apresentar o conceito de cultura organizacional pública e liderança nas organizações, analisar os critérios essenciais de indicação e seleção para os cargos comissionados e, doravante, identificar e produzir transformações que tragam soluções pertinentes e que se adequem à realidade do órgão, promovendo uma mudança de gestão que não afete a continuidade dos serviços públicos e que não tragam impactos negativos para a sociedade que usufrui desse sistema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Organização se refere a um conjunto de pessoas que combinam esforços a fim de um objetivo comum, interagindo através de uma estrutura sistêmica.

Gerenciar pessoas significa trabalhar com pessoas dispostas e capazes de realizar as atividades, visando o objetivo comum da organização, por isso os Recursos Humanos trabalham em um contexto de pessoas e organizações.

Chiavenato (1999, p. 5-6) determina o termo Gestão Pessoas:

[...] as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários

objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoa, isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas. É uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que exista em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Logo, toda organização é uma construção social e as pessoas ingressam, seja de forma efetiva quanto por um determinado tempo, permanecem e cooperam, independente da tarefa que executam ou posição que ocupam são consideradas recursos humanos.

No que tange ao setor público, Bergue (2007) define gestão de pessoas como uma soma de esforços direcionados para a manutenção, desenvolvimento e o suprimento das pessoas nas organizações públicas, em consonância com os ditames legais e constitucionais.

Se tratando da problemática, um dos desafios na gestão pública é proporcionar servidores responsáveis, motivados e capacitados, dentro de uma cultura já estabelecida, além da manutenção do rigor e disciplina nos conformes das diretrizes determinadas.

As organizações públicas possuem natureza permanente, todavia, estão sujeitas a constantes alterações ocorridas devido às mudanças de gestão. Isso faz com que o órgão desenvolva recursos, estratégias e projeto com mais flexibilidade, constituindo em uma organização pública mais coerente.

Siqueira e Mendes (2009, p. 241) expõe que:

[...] a modernização da administração pública é um processo contínuo em que modelos e modismos gerenciais são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais.

Existe uma grande dificuldade na gestão de pessoas no que tange a falta de qualificação dos indivíduos e/ou investimentos em capacitação, por isso, administrar

peças resulta no conhecimento de processos operacionais e estratégicos quanto pessoais.

Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal." A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliadas à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para "apagar incêndios" constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano (DUTRA, 2009, p. 38).

Os servidores públicos necessitam estar preparados para adquirir e se atualizar no que tange as novas competências técnicas, humanas e conceituais, ordenada em um novo perfil, visando a capacitação para o atendimento de usuários internos e externos da organização.

Em suma, a gestão de pessoas na área pública se encontra na fase de administração de pessoal, possuindo em muitos momentos atividades burocráticas, sendo necessário evoluir para novos estágios, visando a integração entre os servidores e a organização.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura tem a ver com o que é valorizado ou tolerado no ambiente de uma organização. É o sinal que as pessoas leem para entenderem o que elas precisam fazer para serem aceitas, recompensadas ou valorizadas.

De acordo com Schein (2009, p. 16):

Cultura organizacional é um padrão de suposições básicas compartilhadas que foi aprendido por um grupo, à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Concordando, Laraia (2009) versa que o homem é resultado do seu meio, logo, ele passa por um período de conhecimentos e experiências advindas dos seus antepassados que resultam na sua formação. Acrescenta ainda, que: "tudo o que o

homem faz aprendeu com os seus semelhantes e não decorre de imposições originadas fora da cultura” (LARAIA, 2009, p. 51).

Diante do exposto, é válido considerar que a cultura dentro da organização surge de um longo processo, em que é repassado de uma pessoa para outra a fim de que ela se adeque ao meio na qual foi inserida.

“A cultura é a soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história” (SCHEIN, 2007, p. 45). O autor ainda faz notar as questões relacionadas à profundidade, extensão e complexidade que envolve a cultura organizacional, tendo em vista que ela reflete na realidade, influenciando no modo em que as pessoas agem, sentem e pensam. Schein (2007), ainda conclui que a cultura norteia as ações das pessoas no dia a dia de uma organização, portanto, é difícil de ser mudada.

A cultura organizacional pode ser definida como:

[...] um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 1987, p. 22)

Em suma, a cultura é a marcada pela história, costumes, sotaques e tudo que aprendido ao longo da convivência humana, sendo ela um guia do comportamento e mentalidade para os funcionários de uma determinada organização.

Os órgãos públicos enfrentam grandes desafios no que tange à gestão de pessoas, uma vez que em um determinado momento ocorrerá as eleições e por conseguinte o início de uma nova gestão superior, influenciando diretamente a cultura organizacional.

Como se sabe, as organizações públicas precisam das pessoas para atingirem seus objetivos, sendo eles o atendimento dos interesses da sociedade. Todavia, tais organizações se tornam vulneráveis quando há a predominância do processo eleitoral pois ocorre a instabilidade na mudança da antiga para a nova gestão.

Diante de diversas situações que ocorrem a todo momento, deve-se criar uma cultura para o enfrentamento dos problemas e de mudança de paradigmas dentro das organizações sejam elas públicas ou privadas. Falconi expõe que:

Nós seres humanos, somos avessos às mudanças. Sempre que saímos da rotina nos cansamos e nos estressamos. No entanto estamos em um mundo de mudanças contínuas e nossa própria vida é um dinamismo às vezes assustador. Uma organização não é diferente. Ela vive num mundo constante de mudanças e as pessoas devem estar preparadas para isto. (FALCONI, 2009, p. 89)

Desse modo, a cultura organizacional afeta diretamente a forma com que servidores pensam ou agem e é influenciada pelas tomadas de decisões dos gestores ou líderes, que ordenam as ações e os procedimentos pelos quais os servidores terão que seguir. Nesse viés, o órgão público que resiste à mudança, acaba criando entraves para que se possa colocar em prática mudanças organizacionais estruturais, de modo que as ações são estabelecidas em conceitos burocráticos e inflexíveis de gestão por pertencer ao poder público.

2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Mudança é definida como alteração ou modificação do estado normal de algo e, no contexto das organizações, está atrelada às necessidades e carências em aspectos estruturais e de comportamento.

De acordo com Muchinsky (2004), para melhor entender a mudança organizacional primeiro é preciso saber o que é uma organização e qual a sua finalidade, para que elas existem e os fatores internos e externos que, de alguma forma, atingem o ambiente no qual ela está inserida.

Para Robbins (2004, p. 113), “a mudança inclui qualquer alteração nas relações de autoridade, nos mecanismos de coordenação, no grau de centralização, no projeto do trabalho ou nas variáveis similares à estrutura organizacional”.

Nesse caso, a mudança é um processo de transformação podendo ter diversas finalidades e ser desencadeada por diferente motivos. Portanto, é necessário que a organização esteja sempre adaptada para essas mudanças contínuas, uma vez que a todo instante é exigido um grau de qualidade e satisfação mais elevado na prestação de serviços para sociedade.

Ainda segundo Muchinsky (2004, p. 259):

Para mudar uma organização, é preciso compreender pelo menos dois conjuntos de variáveis. O primeiro é composto por variáveis organizacionais que podem ser manipuladas por uma intervenção de mudança. O segundo são os resultados pretendidos pelo esforço de mudança.

Ou seja, a decisão de mudança não pode ser feita de imediato, sem estudar as variáveis que permitam chegar à conclusão de que seria necessário fazer intervenções para que algum aspecto fosse melhorado.

Os resultados dessas mudanças precisam estar alinhados com o desenvolvimento individual e organizacional, visto que a organização pode encorajar ou inibir determinados comportamentos, bem como o esforço ao trabalho, pois quando todos as pessoas, em sua individualidade, se esforçam, significa que a organização terá um bom desempenho como um todo.

Se tratando da problemática, é necessário entendermos as questões da mudança de pessoas, em virtude da troca de gestão, para que se verifique as condições e as relações dos colaboradores com o seu ambiente de trabalho.

De acordo com Bruno Faria (2000), mudança organizacional é qualquer modificação, sendo planejada ou não, oriundas de fatores externos ou internos, que ocasiona algum impacto na relação entre as pessoas no setor ou nos resultados dos trabalhos.

Em razão do sistema político, a troca de gestão de um órgão, a cada biênio, se caracteriza como um fator externo que proporciona a mudança dentro de um setor. Nesse viés, ocorrem mudanças na gestão de pessoas, considerando que para cumprir o objetivo da área pública, que é o atendimento das necessidades da sociedade, são necessários o controle e a ordem sobre os servidores engajados.

Como exposto, a troca de gestão no órgão, afeta diretamente na gestão de pessoas, que conjectura na mudança organizacional, pois o novo gestor apresenta novos servidores para compor os cargos de sua confiança. Entretanto, mudar significa deixar visões já consolidadas, devido a cultura estabelecida, ocasionando resistência as mudanças propostas.

Herzog apud Rossi versam que:

A mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, dos padrões de trabalho e nos valores em resposta

a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos. O grande desafio não é mudança tecnológica, mas mudar pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva. (HERZOG apud ROSSI, 2000, p. 36).

Em tela, este autor expõe que a resistência a mudanças não é oriunda somente por parte dos indivíduos em si, mas também pela organização num todo. As transformações afetam diretamente o *status quo* já estabelecidos nos setores.

Para Sanon (2008), a resistência à transformação é um acontecimento que recai sobre todos os níveis de empregos, sejam executivos, gerentes, líderes e subordinados, que desenvolvem há bastante tempo suas tarefas e apresentam resistências para adoção das mudanças, mesmo que tragam benefícios para a organização.

Segundo Fleury, a cultura da organização tem total relevância no que tange a resistência da mudança organizacional:

Cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, e construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, assim como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY apud FISCHER, 2001, p. 38).

Portanto, é evidente que os aspetos culturais colaboram para que ocorra resistência, sendo que a cultura é o alicerce da identidade organizacional que conduzirão a uma aceitação em caso de mudanças.

3 METODOLOGIA

A respeito dos procedimentos metodológicos inerentes à esta pesquisa, classifica-se a mesma como de natureza aplicada, visto que segundo Thiollent (2009), a pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais e está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções.

Esta classifica-se ainda como sendo do tipo descritiva, elaborada através de uma pesquisa bibliográfica e de estudo de caso, dado que para Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é elaborada tendo como ponto de partida um material já publicado. Estudo de caso pois caracteriza circunscrito a uma unidade e possui caráter de profundidade e detalhamento; e abordagem quali-quantitativa, tendo como estratégias o levantamento de dados e a análise documental, tendo o propósito de analisar os impactos da mudança de gestão, bem como achar soluções que minimizem esses problemas.

O trabalho foi realizado entre agosto de 2020 a julho de 2021, tendo como objeto de estudo os setores administrativos, equivalente a 40% do universo estudado, com amostra no setor da Divisão de Pessoal do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas – TJAM , sendo realizado a aplicação de um questionário – compostos por 13 questões abertas e fechadas, a 16 servidores efetivos do órgão, buscando a compreensão da percepção dos servidores a respeito da troca de liderança no órgão a partir de sua experiência cotidiana.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesse capítulo serão apresentados os resultados do questionário aplicado aos servidores que atuam no setor da Divisão de Pessoal, localizado no Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas, no município de Manaus.

4.1 PERFIL DOS SERVIDORES ENTREVISTADOS

4.1.1 Quanto ao Cargo Ocupado

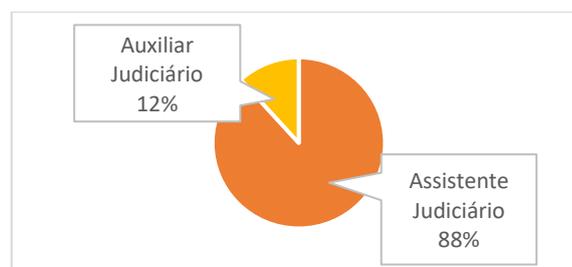


Gráfico 1 – Cargo em que o servidor foi nomeado.
Fonte: Questionário da pesquisa (2021).

De acordo com a Figura 01, em relação aos cargos, 88% dos entrevistados são assistentes judiciários com escolaridade mínima de ensino médio completo ou formação profissionalizante de ensino médio e 12% são formados por auxiliares judiciários com escolaridade mínima de ensino fundamental, ambos servidores efetivos, conforme a Quadro 1 em anexo, que expõe os requisitos de escolaridade dos cargos efetivos e respectivas funções administrativas do órgão.

4.1.2 Tempo de Atuação Profissional

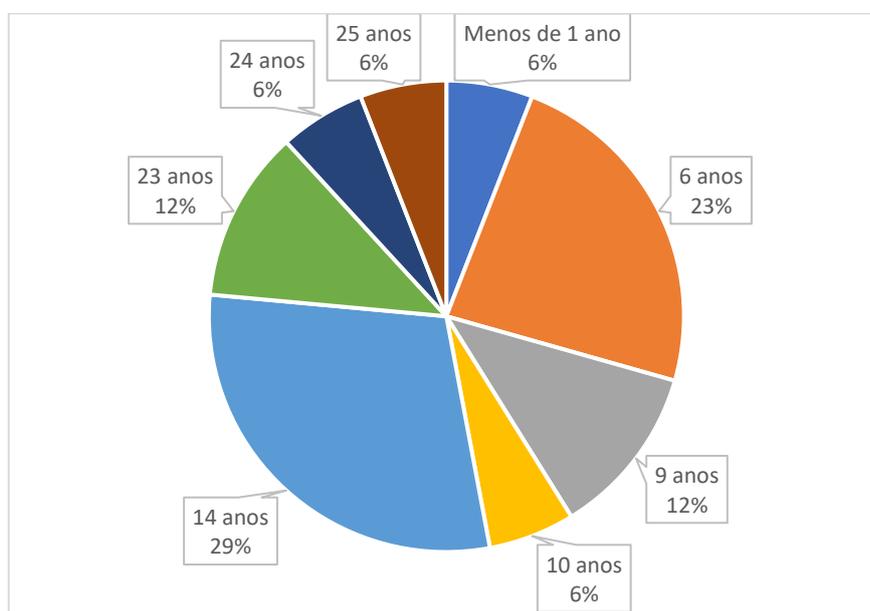


Gráfico 2 – Tempo de trabalho no órgão.
Fonte: Questionário da pesquisa (2021).

Fazendo o levantamento no que tange ao tempo de serviço de cada servidor, é possível identificar, como consta na Figura 2, que 59% dos entrevistados trabalham há mais de 10 anos no órgão, concluindo que já passaram por mais de 5 mudanças de gestão.

Posteriormente, foi solicitado aos servidores que respondessem em uma pergunta aberta, se há algum tipo insegurança ou desorientação no que se refere a nova dinâmica entre os servidores com a mudança de gestão. Dentre as respostas, foi possível observar que alguns se sentem desorientados e inseguros devido a troca do corpo de trabalho, com receio da substituição por outros servidores, ficando à mercê das decisões da administração, bem como a falta de conhecimento se os

próximos servidores irão dar continuidade no serviço que era executado. Já outros não se sentem desorientados e inseguros frente as mudanças, onde foi expresso que sempre haverá algum tipo de mudança em um setor público e cabe aos servidores se ajustar a nova dinâmica.

4.2 MUDANÇAS ESTRUTURAIS E ADMINISTRATIVAS

4.2.1 Quadro de Pessoal

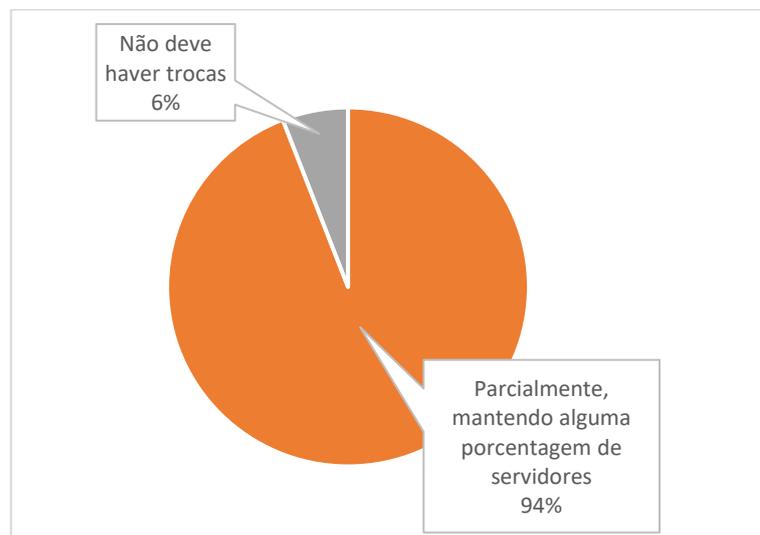


Gráfico 3 – Opinião dos servidores frente as trocas de pessoal pelo gestor.
Fonte: Questionário da pesquisa (2021).

Conforme Figura 3, dentre os entrevistados, cerca de 94% concordam que o novo gestor deve ou pode efetuar trocas de servidores no setor, porém mantendo uma porcentagem de pessoal. Já o restante disse que não deveria haver nenhuma troca. Nesse sentido, é possível concluir que é necessário manter alguns servidores para que deem continuidade nas atividades permanentes, operacionais e rotineiras, visando a minimização dos impactos, principalmente na relação entre as pessoas ou nos resultados dos trabalhos, sem prejudicar as decisões da nova administração.

4.2.2 Quanto as Atividades Internas

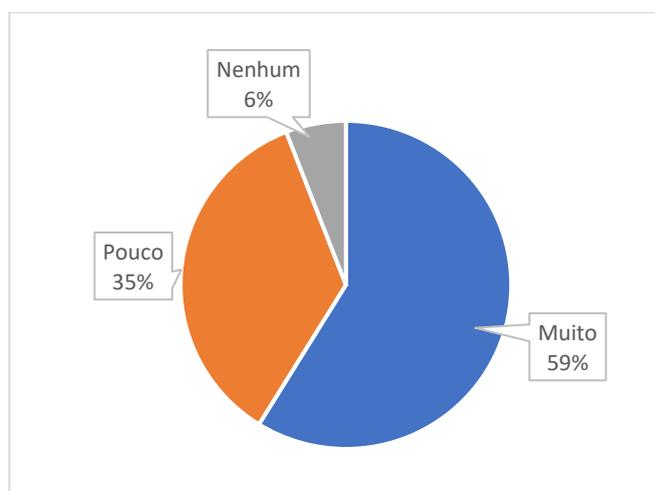


Gráfico 4 – Percepção sobre o impacto na produtividade e realização das tarefas.
Fonte: Questionário da pesquisa (2021).

Em concordância com a Figura 4, 59% dos entrevistados exprimiram que há impacto na produtividade ou na realização de algumas tarefas do setor, com a entrada dos servidores em cargos comissionados, enquanto, por outro lado, 35% disseram que há pouco impacto e 6% afirmaram não ter nenhum. Nesse viés, a maioria dos servidores concordaram que a mudança sempre gera algum impacto, sendo positivo ou negativo à organização pública.

4.2.3 Excesso de Atividades

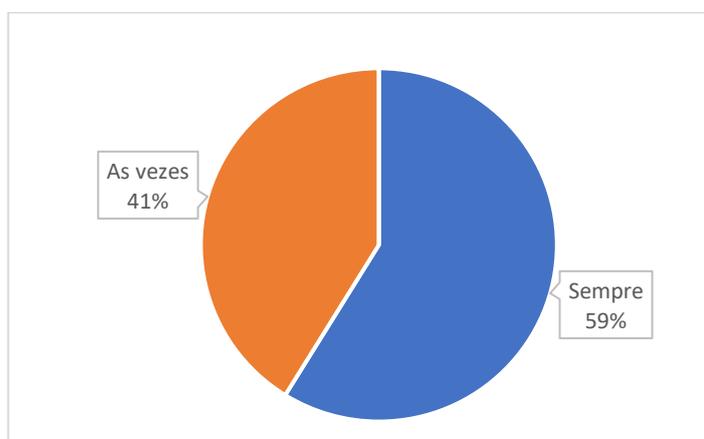


Gráfico 5 – Sobrecarga das tarefas durante o período de adaptação.
Fonte: Questionário da pesquisa (2021).

Em relação a sobrecarga no trabalho durante o período em que ocorre as mudanças no setor, a maioria dos entrevistados, como mostra a Figura 5, disseram sempre que existe um excesso das atividades realizadas, já o restante disse que só as vezes ocorre essa sobrecarga, tendo em mente que a rotatividade dos servidores faz com que aqueles que ficaram no setor, acabem acumulando serviços dos outros, sendo que antes a demanda de trabalho era distribuída de forma equilibrada para todos.

4.2.4 Dinâmica e Continuidade Administrativa

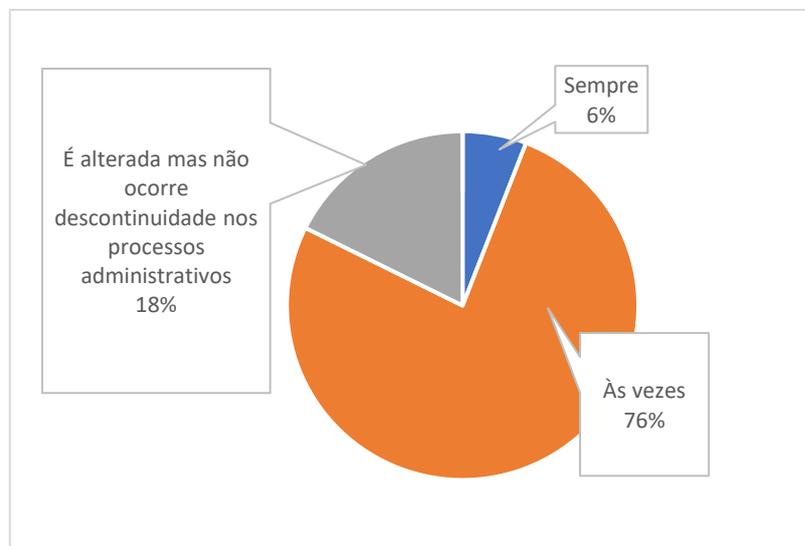


Gráfico 6 – Alteração da dinâmica e descontinuidade administrativa quando os comissionados são alocados no setor.

Fonte: Questionário da pesquisa (2021).

No que se refere a alteração na dinâmica entre os servidores e a quebra na continuidade dos procedimentos administrativos, mais de 70% dos questionados concordaram que somente às vezes ocorre desajuste na dinâmica estabelecida dentro do setor, bem como a descontinuidade na forma em que os procedimentos internos são efetuados, 18% das respostas só divergiram no que tange a descontinuidade administrativa, para eles o que só ocorre é a alteração da dinâmica entre os servidores, e o restante dos entrevistados disseram que sempre ocorre as duas opções, como mostra a Figura 6.

4.3 QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES COMISSIONADOS

4.3.1 Quanto a Aptidão

Posteriormente, foi questionado se os novos servidores nomeados estão preparados para assumir os cargos em comissão e a resposta foi unânime, 100% dos entrevistados concluíram que eles nem sempre estão. O que faz a máquina pública funcionar é o servidor, portanto, ele a peça-chave em todo o processo. Dessa forma, se um órgão público não apresenta um quadro de servidores atualizado e bem estruturado, a probabilidade de prestação de um serviço ineficiente à população é muito maior, levando em consideração que servidores despreparados não são capazes de desempenhar com eficácia as atribuições de cada cargo.

O aumento dos chamados cargos comissionados na composição do quadro pessoal dentro o órgão, colabora para essa ineficiência, haja vista que, para a ocupação de tais cargos, não há nenhuma necessidade de aferição do mérito, bastando apenas uma indicação, sem ter a preocupação com a capacidade técnica do servidor a ser nomeado. Dessa forma, esses cargos são ocupados, na maioria dos casos, por pessoas despreparadas para o exercício da função pública, afetando a administração como um todo.

4.3.2 Cursos Profissionalizantes

A pesquisa levou aos entrevistados o questionamento sobre a necessidade de capacitação para os novos servidores que irão ocupar os cargos comissionados, e 100% das respostas concluíram que é necessário algum tipo de treinamento para os supracitados. Destarte, sabe-se que os servidores precisam estar cada vez mais capacitados quanto às competências técnicas, humanas e conceituais, sistematizadas em um perfil, para que sejam capazes de atender os usuários internos e externos à organização.

Crê-se que o treinamento é de suma importância para o servidor quando ele assume qualquer cargo, pois o mesmo precisa adquirir uma gama de conhecimentos de situações reais e cotidianas, bem como precisa aprender a lidar com elas na prática contando com o auxílio inicial dos colegas de trabalho que estão há mais tempo.

Quando esse treinamento primário não ocorre, o tempo de resposta quanto ao desenvolvimento das atividades é maior, há uma elevada repetição de tarefas, tendo em vista que a margem de erro se torna constante.

4.3.3 Gestão por Competências

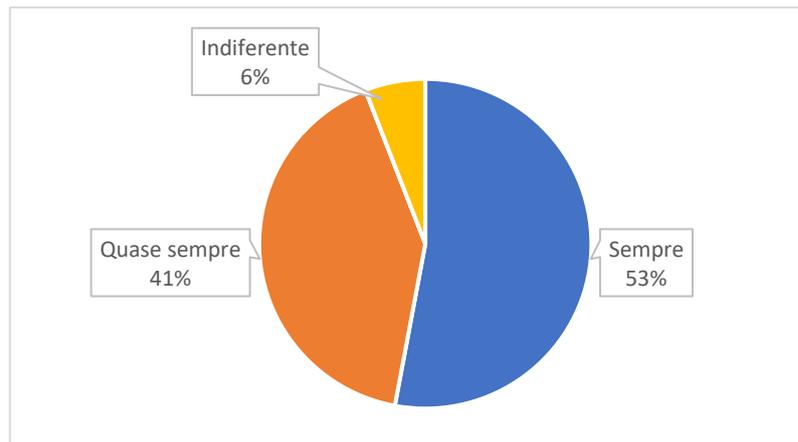


Gráfico 7 – Gestão por competência como melhor forma de conduzir os comissionados.
Fonte: Questionário da pesquisa (2021).

Em consonância com a Figura 7, no que tange a gestão por competências, 53% dos entrevistados disseram que sempre concordam com o fato de que a implementação da gestão por competências seriam a melhor forma para conduzir uma nomeação de um servidor em cargos de confiança; 41% avaliaram que quase sempre concordam com a implementação supracitada; enquanto os 6% restantes foram indiferentes ao questionamento.

De acordo com Fleury e Fleury (2001, p. 185):

O conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 185.)

Dessa forma, a gestão por competências em uma organização pública, apresenta-se como uma ferramenta favorável a gerência dos servidores almejando a eficiência e eficácia da prestação dos serviços públicos. Nesse modelo, os objetivos

estratégicos do órgão atuam como parâmetros para a definição das competências imprescindíveis ao seu alcance. Identifica-se, então, as competências necessárias e existentes, elaborando-se um plano de desenvolvimento das competências identificadas que os servidores públicos ainda não possuem.

Tendo em vista que os cargos são definidos por leis, as atribuições necessárias para cada cargo são descritas de forma genérica, não se levando em consideração as competências, nem ao perfil de cada servidor. Já em cargos que são de livre provimento, como os cargos comissionados, seria possível existir a captação com base em competências, todavia, é corriqueiro que as indicações estejam relacionadas a interesses pessoais ou políticos dos gestores eleitos.

Nesse âmbito, a definição do ocupante do cargo deveria ser realizada levando em consideração a aptidão, capacidade e qualificação do servidor, sendo observado o critério de pertinência entre as atribuições a serem desempenhadas e a qualificação do servidor.

4.4 PROBLEMAS E SOLUÇÕES FRENTE À MUDANÇA

4.4.1 Quanto a Resistência Organizacional

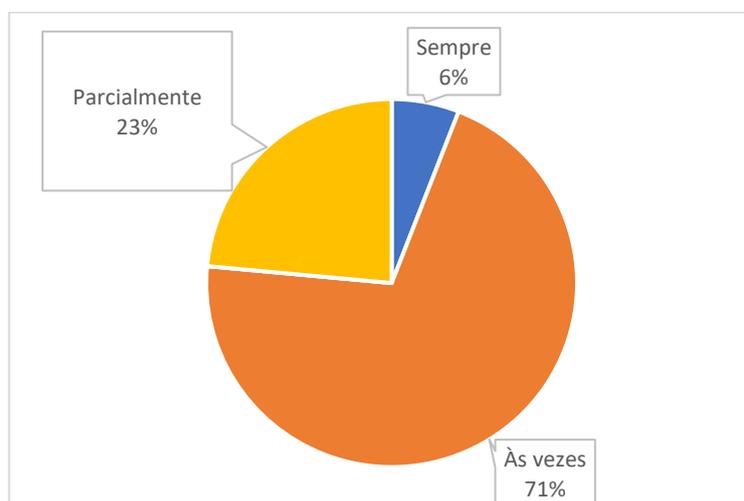


Gráfico 8 – Resistência à mudança quanto a entrada de comissionados nas funções de liderança.

Fonte: Questionário da pesquisa (2021).

A seguinte pergunta teve como pauta a resistência à mudança no campo de entendimento dos servidores quanto a entrada de comissionados ocupantes de cargos de liderança, como chefia e direção. Como resposta, conforme mostra na

Figura 8, cerca de 71% dos servidores entrevistados exprimiram que só as vezes os servidores resistem ao novo, já 23% disseram que há resistência a mudança de forma parcial, ou seja: a primeiro momento pode até ser que haja, porém com ao passar do tempo, eles vão se adaptando ao cenário novel, por fim, o restante disseram que sempre haverá resistência, independente do tempo.

4.4.2 Problemas Advindos da Troca de Gestão

PROBLEMAS LISTADOS	GRUPO TOTAL	
	Freq.	%
Mudança na rotina, trâmite dos processos e/ou procedimentos	4	24%
Medo e/ou insegurança	4	24%
Readaptação dos servidores ao novo chefe e/ou aos colegas	2	12%
Mudança e/ou rotatividade dos servidores	4	24%
Descontinuidade administrativa	4	24%
Sobrecarga no trabalho	2	12%
Falta de clareza nos objetivos da nova gestão	1	6%
Falta de valorização/reconhecimento dos servidores competentes	3	18%
Entrada de servidores comissionados pouco qualificados	1	6%
Diminuição da produtividade	1	6%
Nenhuma/não responderam	1	6%
Total	27	159%

Tabela 1 – Problemas advindos da mudança de gestão.

Fonte: Questionário

Nota: A somatório das frequências é superior a 100% pois ficou aberto aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Foi solicitado ainda aos servidores que recontassem, sob sua percepção, os principais problemas advindos da mudança de gestão. Dentre eles, os problemas “Mudança de rotina, trâmite dos processos e/ou procedimentos”, “Mudança e/ou rotatividade dos servidores”, “Medo e/ou insegurança” e “Descontinuidade administrativa” foram considerados os mais significativos, tendo recebido frequências iguais de 24%. A “Falta de valorização/reconhecimento dos servidores competentes” foi classificado logo em seguida com 18%, enquanto “Readaptação dos servidores ao novo chefe e/ou aos colegas” e “Sobrecarga no trabalho” atingiram uma frequência de 12%. E por último, a “Falta de clareza nos objetivos da nova gestão” e “Entrada de

servidores comissionados pouco qualificados” foi percebido como o menos expressivo (6%), conforme mostra a Tabela 1.

4.4.3 Soluções para Minimizar os Impactos

SOLUÇÕES LISTADAS	GRUPO TOTAL	
	Freq	%
Aglutinação dos setores sob única liderança	1	6%
Nomeação e/ou valorização dos servidores efetivos avaliando o grau de competência e tempo de serviço	2	12%
Permanência de servidores efetivos competentes nos cargos e/ou funções administrativas	2	12%
Criação de um prazo para a implementação da mudança	1	6%
Implementação de gestão por competência	2	12%
Treinamentos de capacitação dos novos servidores	2	12%
Adoção de critérios para nomeação e exoneração dos cargos comissionados	2	12%
Conhecimento das sugestões dos servidores frente as necessidades do setor	1	6%
Incentivos financeiros para manter servidores-chave no setor	1	6%
Diminuição da rotatividade dos servidores	2	12%
Elaboração de um manual e comunicação aos servidores sobre os novos procedimentos administrativos	2	12%
Nenhuma/não responderam	1	6%
Total	19	112%

Tabela 2 – Soluções para minimizar os impactos da mudança de gestão.

Fonte: Questionário

Nota: A somatório das frequências é superior a 100% pois ficou aberto aos entrevistados darem mais de uma resposta

No tocante dos impactos da mudança organizacional no órgão, os servidores do setor expuseram em maior expressividade, conforme Tabela 2, que a realização da “Nomeação e/ou valorização dos servidores efetivos avaliando o grau de competência e tempo de serviço”, a “Permanência de servidores efetivos competentes nos cargos e/ou funções administrativas”, “Implementação de gestão por competência”, “Treinamentos de capacitação dos novos servidores”, “Adoção de critérios para nomeação e exoneração dos cargos comissionados”, “Diminuição da rotatividade dos servidores” e “Elaboração de um manual e/ou comunicação aos servidores sobre os novos procedimentos administrativos” são as principais medidas a serem tomadas para minimizar os impactos advindos da mudança de gestão.

Como resultado, foram listados em menor frequência (6%) a “Aglutinação dos setores sob única liderança”, “Criação de um prazo para a implementação da mudança”, “Conhecimento das sugestões dos servidores frente as necessidades do setor” e “Incentivos financeiros para manter servidores-chave no setor” como possíveis soluções encontradas por eles.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FINAIS

A pesquisa partiu da hipótese de que, a cada biênio, o órgão precisa se adaptar a um novo cenário, no qual uma autoridade eleita assume a liderança e com isso ocorrem nomeações de cargos de comissionados, nas funções de direção, chefia e assessoramento, ensejando a mudança na estrutura dos setores que são compostos por servidores efetivos, contratados e comissionados.

A priori constatou-se que havia uma observação empírica em relação a mudança de liderança a cada biênio no Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas, dessa forma, era de suma importância estudar os impactos organizacionais causados em virtude dessa troca.

Diante disso, essa investigação teve como objetivo geral a análise do efeito da mudança de pessoas em cargos comissionados, a partir da alteração de gestão no órgão supracitado. Destaca-se que a pesquisa apresenta alguns espaços que podem ou devem ser completados por meio de outras análises e reflexões sobre o tema e o objeto abordado. Portanto, constatou-se que a mudança bienal no Tribunal afeta não só os servidores, como também a execução das atividades cotidianas, que necessitam ser realizadas com eficácia pois se refere a um órgão público. Para tanto, foi possível compilar uma série de soluções que visam melhorar tanto as relações internas de trabalho, quanto os procedimentos administrativos ora executados.

Foi apresentado o referencial teórico da cultura organizacional pública e liderança nas organizações e a análise dos critérios essenciais de indicação e seleção para os cargos comissionados que teve como conclusão de que não existem critérios para essas indicações, tendo em mente que não fazem aferição do mérito do novo servidor, bastando apenas uma simples indicação do gestor eleito.

Nesse viés, foi realizado durante o trabalho, a validação da hipótese supracitada através de uma série de questionamentos aos servidores, tendo como resultado geral de que o fluxo das trocas de gestão acaba ocasionando transformações nos setores do órgão, afetando diretamente o trabalho e as relações dos servidores. Sabe-se também, que é durante esse período que afloram os sentimentos de tensão, medo, expectativas, inseguranças e mudanças nas rotinas de trabalho, já que os novos líderes procuram implementar seu estilo pessoal na gerência.

Em confirmação da questão problema, foi possível concluir seria necessário a adoção de gestão por competências, avaliando a aptidão, capacidade e qualificação necessárias para cada cargo ou aplicação de treinamentos específicos de capacitação para os novos servidores. Outra maneira de minimizar os impactos da mudança de gestão seria a elaboração de um manual com instruções para guiá-los quanto aos procedimentos internos para evitar com que outros servidores se sobrecarreguem em período de transição entre as gestões. E por fim, uma das principais medidas seria a diminuição da rotatividade, mantendo servidores efetivos com grau elevado de competência e tempo de serviço a fim da minimização dos impactos quanto a rotina de trabalho, ao quadro de pessoal e a dinâmica estabelecida.

Como recomendação para melhoria de pesquisas futuras, percebe-se que o trabalho poderia ter sido realizado com uma coleta de dados maior, uma vez que houve limitação de tempo devido a situação pandêmica em que a sociedade se encontra, dessa forma, só foi possível a análise de uma amostra pequena do universo supracitado.

Assim, ao encerramento desta pesquisa, há de se ratificar a importância do tema pesquisado no que concerne a Ciência da Administração, e recomenda-se que seja analisado posteriormente, com um universo maior de pesquisa, havendo outros questionamentos, bem como a realização de um estudo avançado sobre assuntos complementares. Por fim, sugere-se, uma reformulação dos procedimentos internos do órgão a fim da minimização dos impactos gerados Tribunal como um todo e de seus servidores, considerando as especificidades de cada setor no estabelecimento dos requisitos e os fatores que contribuirão de fato para a motivação, desenvolvimento e maximização dos desempenhos dos servidores e a consequente prestação de um serviço eficaz para a população.

REFERÊNCIAS

- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. E atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- BRUNO FARIA, M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional**. Mimeo. 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública**. 2009.
- FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.
- FISCHER, Augusto. **Mudança organizacional na universidade: o caso da UNOESC – campus de Videira – SC**. 159f. Dissertação (Pós Graduação em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, out./dez., 1987.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. A construção do modelo de competência no contexto brasileiro. In P. Zarifian (Ed.), **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antônio Carlos, 1946- **Como elaborar projetos de pesquisa**/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.
- LARAIA, R.B. **Cultura: um conceito antropológico**. 24 e. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.
- MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- ROBBINS, Stephen P. **Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2004.

ROSSI, Luiz Carlos. **Mudança organizacional e competitividade: um estudo de caso em empresa de telecomunicações**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2000.

SANON, B. **La résistance aux changements chez Vêtements Peerless : diagnostic et plan d'action**. Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès sciences (M.Sc.) relations industrielles. Université de Montréal, 2008.

SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E.H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

SIQUEIRA, Marcos Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. A gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, p. 241-250, jul./set. 2009.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUADRO

QUADRO ANEXO III
REQUISITOS DE ESCOLARIDADE DOS CARGOS EFETIVOS E RESPECTIVAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

REQUISITOS DE ESCOLARIDADE	CARGO	FUNÇÃO	QUANTIDADE
Escolaridade mínima: Ensino Fundamental Completo	Auxiliar Judiciário I	Serviços Administrativos	71
		Serviços de Segurança Serviços Gerais	10 33
Escolaridade mínima: Ensino Fundamental Completo	Auxiliar Judiciário II	Apoio Administrativo	106
		Auxiliar de Enfermagem	02
		Auxiliar de Proteção	20
		Auxiliar de Manutenção	35
		Fotógrafo	01
		Depositário Público	01
		Motorista	77
Escolaridade mínima: Ensino médio completo ou formação profissionalizante de nível médio. - Conhecimento básico de informática . - Habilitação Específica para Taquígrafo Judiciário. - Experiência mínima de 03 (três) anos para Motorista conforme categoria de habilitação.	Assistente Judiciário	Assistente Técnico Judiciário	515
		Agente de Proteção	06
		Taquígrafo Judiciário	03
Escolaridade Mínima: Ensino Superior Completo e caso necessário, inscrição no Conselho respectivo de acordo com área habilitada em concurso público.	Analista Judiciário I	Bacharel em Direito	90
		Bacharel em Serviço Social	20
		Analista de Sistema	30
		Bibliotecário	02
		Engenheiro Civil	10
		Comunicação Social	10
		Serviços da Área Médica	10
		Administrador	30
		Bacharel em Psicologia	20
		Bacharel em Ciências Contábeis	10
		Outras Especialidades.	53
Escolaridade Mínima: Ensino Superior Completo com formação exclusiva em Bacharel em Direito para os cargos de Oficial de Justiça Avaliador, Escrivão e Leiloeiro.	Analista Judiciário II	Escrivão	91
		Oficial de Justiça Avaliador	255
		Leiloeiro	03
		Contador do Foro	02
TOTAL			1.516

Quadro 1 – Quadro Anexo III

Fonte: Plano de Cargos, Carreira e Salários dos Servidores e Serventuários dos Órgãos do Poder Judiciário do Estado do Amazonas - Lei 3.226, de 04.03.08.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Este questionário tem por objetivo coletar dados que serão utilizados no Trabalho de Conclusão de Curso que aborda o tema “**OS IMPACTOS DA MUDANÇA DE GESTÃO COM A ALTERAÇÃO DE PESSOAS EM CARGOS DE CONFIANÇA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS**”, analisados nesta divisão.

1) Para qual cargo você foi nomeado(a) no Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas?

2) Há quanto tempo você trabalha no órgão?

3) Com a mudança de gestão, você se sente inseguro ou desorientado no que tange a nova dinâmica dos servidores no setor? Explique.

4) Você concorda que um novo gestor deve ou pode trocar todos os servidores da unidade?

() Sempre.

() Parcialmente, mantendo alguma porcentagem de servidores.

() Não deve haver trocas.

5) Para você, há algum impacto na produtividade ou na realização de alguns procedimentos com a entrada dos novos servidores em cargos comissionados?

() Muito.

() Pouco.

() Nenhum.

6) Na sua opinião, os servidores nomeados para os cargos comissionados estão preparados para assumi-los?

- Sempre.
- Às vezes.
- Nunca.

7) Com a mudança de gestão a cada biênio, você considera necessário algum tipo de treinamento aos servidores que ocuparão os cargos de confiança?

- Sempre.
- Às vezes.
- Nunca.

8) Você concorda que implantar a gestão por competência seria a melhor forma de nomeação para cargos comissionados?

- Sempre.
- Quase sempre.
- Nunca.
- Indiferente.

9) Quando ocorre a mudança de gestão, o período de adaptação faz com que os servidores que continuaram no setor se sobrecarreguem?

- Sempre.
- Às vezes.
- Nunca.

10) Você acha que com a entrada dos servidores comissionados que ocupam as funções de liderança (chefia e direção), os servidores efetivos apresentam alguma resistência a mudança?

- Sempre.
- Às vezes.
- Nunca.
- Parcialmente.

11) Quando os novos comissionados são alocados no seu setor, você acha que a dinâmica entre os servidores é alterada ou que ocorre a descontinuidade nos processos administrativos?

- Sempre.
- Às vezes.
- Nunca.
- É alterada mas não ocorre descontinuidade nos processos administrativos.
- Não é alterada mas ocorre descontinuidade nos processos administrativos.

12) Quais são os principais problemas que você identifica com a mudança de gestão a cada dois anos?

13) Quais possíveis soluções você sugeriria para que pudessem ser amenizados os impactos da mudança organizacional no seu setor?

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Prezado(a). Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa "OS IMPACTOS DA MUDANÇA DE GESTÃO COM A ALTERAÇÃO DE PESSOAS EM CARGOS DE CONFIANÇA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS", empreendido pela discente Eveline Portela de Paula Cavalcante e orientada pelo Prof. Sálvio de Castro e Costa Rizzato, vinculados ao curso de Administração da Universidade do Estado do Amazonas, no município de Manaus-AM.

O objetivo desta pesquisa é analisar os impactos da mudança de pessoas em cargos de confiança, a partir da troca de gestão no Tribunal de Justiça do Amazonas.

Esta pesquisa se faz importante para analisar os critérios de indicação e seleção para os cargos comissionados, apresentar o conceito de cultura organizacional pública e liderança nas organizações e identificar soluções que visem mitigar os impactos da descontinuidade administrativa.

Para realizar esta pesquisa, construímos perguntas abertas, fechadas e de múltiplas escolhas, em que o tempo médio de resposta é inferior a 10 min. Os dados da pesquisa serão compilados e interpretados de forma quantitativa (com geração de gráficos) e qualitativa (analisando e interpretando as respostas). Tais resultados serão comparados com a literatura que trata sobre esse assunto e servirá como base para o Trabalho de Conclusão de Curso da pesquisadora, bem como artigos e apresentações e demais eventos acadêmicos.

O(A) Sr(a). tem plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma. Ressalta-se que esta pesquisa não apresenta nenhum tipo de risco à saúde, bem como nenhum dano moral, uma vez que a pesquisa será realizada de forma totalmente online, através do preenchimento deste questionário eletrônico, assim como também garantimos o sigilo absoluto dos dados coletados em que, em nenhuma hipótese, seus dados pessoais (nome e e-mail) sejam divulgados.

Este termo também está disponível para baixar, caso seja necessário sanar alguma dúvida sobre o processo de pesquisa.

Nestes termos, agradecemos sua colaboração.

Eveline Portela de Paula Cavalcante
Prof. Sálvio de Castro e Costa Rizzato
Universidade do Estado do Amazonas - UEA
evelineportelac@gmail.com
(92) 99396-9086

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa.