6

Resistência a mudanças no serviço público: a visão da área de treinamento e desenvolvimento de pessoas[1].

Lucas Fernandes da Silva[2]

Roberto Campos da Rocha Miranda[3]

Resumo: Esta pesquisa visa identificar e listar os principais fatores que tendem a impactar a resistência a mudanças no serviço público, utilizando-se de uma pesquisa conduzida no Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor) da Câmara dos Deputados sob a ótica da gestão de pessoas, particularmente na percepção de profissionais de treinamento, capacitação e formação. A metodologia envolve a realização de entrevistas com os profissionais de gestão de pessoas e a consolidação de sugestões sobre possíveis ações para minorar a resistência do servidor a mudanças, tomando-se por base a literatura sobre o assunto e verificando-se se esses conceitos se aplicam à realidade do órgão. Os resultados apontaram que muitas das teorias foram verificadas no cotidiano organizacional da instituição, bem como proporcionaram novas constatações sobre resistências a mudanças, especificamente no serviço público, permitindo-se, dessa maneira, o estudo e o desenvolvimento de novas políticas de gestão relevantes para o meio profissional público e a extinção de práticas pouco ou nada construtivas que o permeiam.

1 Artigo baseado na monografia intitulada *Percepção quanto à resistência a mudanças no serviço público: estudo de caso do Cefor – Câmara dos Deputados*, apresentada como trabalho de conclusão de curso de Administração do Centro Universitário Iesb/2014.

2 Bacharel em Administração pelo Centro Universitário IESB e servidor administrativo na Secretaria-Geral de Administração da Advocacia-Geral da União

3 Doutor em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília e professor do Mestrado Profissional em Poder Legislativo da Câmara dos Deputados e do curso de Administração do Centro Universitário Iesb

Palavras-chaves: Gestão de pessoas. Gerenciamento de carreiras. Estruturas organizacionais. Cultura organizacional. Treinamento e aperfeiçoamento. Resistência à mudança.

***Resumen**: Esta investigación tiene como objetivo identificar y enumerar los principales factores que tienden a afectar la resistencia al cambio en el servicio público, mediante una encuesta realizada en el Centro de Formación, Capacitación y Mejoramiento (Cefor) de la Cámara de Representantes desde la perspectiva de la gestión de personas , sobre todo en la percepción de los profesionales de formación, capacitación y educación. La metodología consiste en la realización de entrevistas con profesionales de la gestión de personas y la consolidación de sugerencias sobre posibles acciones para disminuir la resistencia a los cambios en el servidor, tomando como base la literatura sobre el tema y asegurarse de que estos conceptos se aplican en la realidad el órgano. Los resultados mostraron que muchas de las teorías eran su institución organizativa de la vida diaria, así como proporcionadas nuevos hallazgos sobre la resistencia al cambio, específicamente en el servicio público, permitiéndose de esta manera, el estudio y el desarrollo de nuevas políticas de gestión pertinentes para la a través de público profesional y la extinción de las prácticas poco o nada de la construcción que impregnan ella.*

***Palabras clabes:** Gestión de Personas. Gestión de la Carrera. Estructura Organizacional. Cultura Organizacional. Capacitación y Desarrollo. Resistencia al Cambio.*

1 – Introdução

O presente trabalho visou à realização de um estudo fundamentado que possibilitasse a identificação das causas da resistência a mudanças no serviço público sob o enfoque da Gestão de Pessoas, e a percepção de profissionais de treinamento, capacitação e formação de servidores sobre esse tema, com vistas à melhoria das políticas de gestão de pessoas adotada nesse setor.

Nesse contexto, buscou-se avaliar a instrumentalização da Gestão de Pessoas no processo de contornar a resistência a mudanças no serviço público, na perspectiva dos profissionais de treinamento, capacitação e formação. A pesquisa tem como objetivo geral, portanto, avaliar ações que visem à quebra de paradigmas

causadores de resistência a mudanças no serviço público brasileiro, sob a ótica da Gestão de Pessoas, nos aspectos de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Restringiu-se esse tema tão amplo, buscando-se especificamente (i) validar se os fatores intervenientes na geração de paradigmas causadores de resistência a mudanças no serviço público brasileiro, identificados na literatura, são percebidos por profissionais de treinamento e desenvolvimento em sua atuação na Câmara dos Deputados e em sua carreira pública anterior; e (ii) avaliar a percepção de profissionais de treinamento e desenvolvimento no que tange aos paradigmas presentes na rotina do órgão e às ações que visem à superação dessas barreiras causadoras de resistência a mudanças.

Justifica-se a realização do estudo para avaliar os motivos que criam resistências a mudanças em geral no serviço público, bem como definir vertentes da resistência a mudanças – a qual, muitas vezes, não é proveniente da parte gerida, mas sim da parte gestora dessas relações de trabalho –, a fim de se desenvolver o profissionalismo público, criando-se políticas que afetem positivamente as organizações governamentais brasileiras, com vistas a proporcionar-se mais equilíbrio nas relações de esforço-recompensa e melhorias ambientais.

A opção por se desenvolver o trabalho na Câmara dos Deputados se deu em razão de esse ser um órgão muito visado por candidatos a um cargo público e por servidores públicos em geral, por oferecer uma das mais altas remunerações desse setor. Basta lembrar que o valor da remuneração inicial é de R$ 25.105,39 (vinte e cinco mil cento e cinco reais e trinta e nove centavos) para cargos de nível superior, e de 12.286,61 (doze mil duzentos e oitenta e seis reais e sessenta e um centavos) para cargos de nível médio, conforme o Centro de Seleção e de Promoção de Eventos da Universidade de Brasília (CESPE/UnB, 2014). Constitui-se assim, supostamente, uma das melhores carreiras para se trabalhar.

Outrossim, com o intuito de diagnosticar as principais razões que provocam a resistência a mudanças no serviço público e as

práticas de Gestão de Pessoas adotadas nesse meio, bem como confrontá-las com o que consta da literatura sobre o assunto, e levando-se em consideração, ainda, a experiência e a visão de profissionais de treinamento e desenvolvimento, optou-se por conduzir-se esse estudo de caso no âmbito da estrutura do órgão que é voltada especificamente para essa matéria, o Centro de Formação, Aperfeiçoamento e Capacitação da Câmara dos Deputados (Cefor).

Por meio do Cefor, foi possível reunir informações sobre os mais diversos programas já construídos nessas áreas, os que estão em fase de implementação e aqueles que ainda serão objeto de planejamento pelo setor, obtendo-se uma análise global dos projetos e de algumas práticas de Gestão de Pessoas por ele adotados. Dessa maneira, pôde-se avaliar como é tratado o tema da resistência a mudanças no serviço público justamente em local que abriga, teoricamente, os servidores mais bem-preparados para exercer a função pública, considerando-se o grande período de preparação despendido e a extrema dificuldade de se obter a classificação nas provas aplicadas para a entrada no órgão.

2 – Sustentação teórica

A fundamentação teórica desta pesquisa baseia-se nos elementos indicados na literatura como influentes na resistência a mudanças e nos aspectos especificamente relacionados à resistência a mudanças no serviço público, objeto prioritário do estudo.

Assim, como fatores influentes listam-se:

- Fatores genéricos: Kotter (1999) faz menção a oito tipos de resistências enfrentadas por um líder no processo de mudança: culturas centradas nas necessidades internas, burocracia paralisante, políticas provincianas, baixo nível de confiança, falta de trabalho em equipe, atitudes arrogantes, falta de liderança na gerência intermediária e medo do desconhecido. O autor estabelece oito etapas para o processo de mudanças: o estabelecimento de um senso de urgência;

a criação de uma coalizão administrativa; o desenvolvimento de visão e estratégia; a comunicação da visão da mudança; o investimento em empowerment[4]; a realização de conquistas a curto prazo; a consolidação de ganhos e a produção de tais mudanças; e o estabelecimento de novos métodos na cultura.

- Gestão de carreiras: A gestão de carreiras tem como principal objetivo integrar os interesses estratégicos da organização com as aspirações profissionais de seus colaboradores. A organização deve influenciar seus colaboradores de maneira a despertar o seu interesse de colaborar de forma consistente e proativa, tendo em vista os objetivos estratégicos organizacionais, conforme Da Silva e Cagol (2013).

- Gestão por competências: Segundo Carbone (*et. al*, 2005, *apud* BRANDÃO; BARY, 2005, p. 180), as competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional. Conforme Brandão e Bahry (2005), o modelo de gestão por competências propõe-se a preencher as lacunas existentes entre as competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização. A eliminação ou redução dessas discrepâncias está condicionada ao mapeamento das competências necessárias para a consecução das estratégias organizacionais, por meio de um diagnóstico que identificará a graduação e a escassez do órgão nesse quesito, permitindo-se, dessa maneira, o incremento de ações que elevarão as aptidões dos seus colaboradores ao nível necessário para que aquela organização obtenha sucesso no alcance de seus objetivos.

- Treinamento e desenvolvimento de pessoas: Conforme Galbraith (1973), o treinamento associado ao desenvolvimen-

4 O *empowerment* é definido por Katzenbach (1996) como a autorização dada por superiores a colaboradores que se destacam como líderes na organização, para que, sob a sua supervisão, guiem a equipe em direção aos objetivos organizacionais.

to de pessoas é, atualmente, direcionado para o gerente. Ele deve ser o multiplicador e reforçador dos valores da organização, tendo como enfoque familiarizar os gerentes e os demais colaboradores com as modernas técnicas da administração, visando adaptá-los às necessidades da organização e sensibilizá-los por meio de treinamentos gerenciais e comportamentais. Para Srour (1998), com a mudança do layout produtivo organizacional para um modelo mais horizontalizado, as relações de poder tornaram-se mais liberais e consolidou-se uma ideologia de cidadania organizacional. Nela, o poder deixa de ser a força disciplinadora e cede lugar à qualificação contínua como forma de educação e internalização de valores, crenças e comportamentos necessários à obtenção de características que possibilitarão ao gerente, e consequentemente ao subordinado, a atuação de maneira mais autônoma, consistente e coerente com os objetivos organizacionais, visando-se o alcance das metas organizacionais. O perfil do profissional de treinamento e do gerente, por exercer o papel de multiplicador, deve abranger, entre outras habilidades, a de educar o treinando, proporcionando a ele maneiras de se adaptar à organização como um todo, considerando seus valores, crenças, objetivos, missão e visão, por exemplo.

- Os jogos e as técnicas vivenciais: As simulações por meio de jogos são importantes na inserção de novos conceitos e na quebra de paradigmas dentro de uma organização, pois têm um grande poder de mobilização das emoções e podem, dessa maneira, ativar o poder criativo do indivíduo, que, em algum momento, seja na vida anterior à sua entrada na organização, seja no desempenho de suas funções na organização, pode ter sido reprimido (GRAMIGNA, 2007). Ponto crucial, para que haja receptividade e adoção prática dos ensinos ministrados, constitui-se na quebra de paradigmas, pois, como citado por Jalowitzki (1998), eles agem como filtros das informações recebidas. Para tanto, é necessário que os instrutores adotem posturas que levem em consideração os requisitos citados acima, para conferir ao desafio uma postura menos intimidadora.

- Motivação: Segundo Moura (2011), os efeitos da motivação são visivelmente claros sobre o desempenho do colaborador. Apesar de ter suma importância na produtividade e na qualidade do desenvolvimento das atividades do servidor, é uma característica inacessível e, portanto, não há fórmulas infalíveis que a incitem e a mantenham em um nível requerido. O desenvolvimento dessa competência é de estrita responsabilidade do seu usuário. Na prática, é possível controlar as condições externas, no âmbito do ambiente organizacional, que podem vir a influenciar esse quesito. Porém, ainda assim, os resultados podem ser surpreendentes, pois, a interação e a interpretação das situações e experiências vivenciadas pelo colaborador são únicas e pessoais, não competindo a ninguém, senão a ele mesmo, compreendê-las e discerni-las como boas ou ruins.

- Relação esforço-recompensa: Segundo Braga (2014), nota-se uma contradição acerca das recompensas distribuídas entre os colaboradores. Assim, os critérios para a atribuição de tarefas são o esforço e a competência, enquanto a recompensa, como gratificações e funções, não advém do trabalho, mas sim de relacionamentos e afinidades.

- Cultura organizacional: Chiavenato (2005) lista quatro tipos de perfis e culturas organizacionais: Autoritário Coercitivo, Autoritário Benevolente, Consultivo e Participativo. Esses perfis culturais representam, cada um, em suma, uma gradação em autoritarismo, do mais rígido ao mais liberal em relação à tomada de decisões dentro da organização. Nesse sentido, não se pode deixar de observar que, em função do nível de autoritarismo enraizado na cultura organizacional predominante no órgão, os níveis de resistência a mudanças podem ser igualmente proporcionais, já que o servidor se vê obrigado a acatar as imposições dos gestores sem que lhe seja conferida a oportunidade de participar das decisões tomadas. A participação nas decisões da organização converte-se em motivação do colaborador e sua identidade com os objetivos organizacionais; logo, de

outra maneira, esse colaborador pode ser desmotivado por gestões autoritárias.

- Estruturas organizacionais: Segundo Vasconcelos e Hemsley (2011), a estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas em todos os níveis e um sistema de comunicação é delineado. Os autores definem, ainda, as características das estruturas organizacionais tradicionais, quais sejam: alto nível de formalização, unidade de comando, especialização elevada, comunicação vertical e utilização de formas tradicionais de departamentalização. As estruturas tradicionais são muito utilizadas pelos órgãos públicos, em razão de essas organizações desenvolverem suas atividades em ambientes estáveis, o que torna a especialização um ponto forte, tendo-se em vista o aumento do desempenho relativo à realização de uma tarefa.

Considerando, por outro lado, questões específicas quanto à resistência à mudança no serviço público brasileiro, pode-se observar o seguinte:

- Enfoque mecanicista: De acordo com Chaves e Marques (2006, p. 2), um erro muito comum presente nas mudanças implementadas nos órgãos públicos é o enfoque mecanicista. A superficialidade da análise de impacto voltada para pessoas submetidas a esse modelo tem como causa a limitada visão e a indiferença do gestor no que tange às necessidades dos colaboradores, o que gera sua insatisfação e desmotivação e, consequentemente, o fracasso dos projetos, tendo em vista que a grande maioria dos envolvidos no processo de execução não estará envolvida com o projeto e, consequentemente, não estará alinhada aos objetivos organizacionais. Tem-se a crença de que com a simples implantação da nova mudança sob a ótica estrutural ela então ocorrerá sem maiores esforços e as pessoas automaticamente se adaptarão a ela.

- Patrimonialismo: Segundo Oliveira (2010), o patrimonialismo é herança da época feudal e consiste em atender aos interesses do governante, que faz uso do poder que emana do povo em seu próprio favor. Ou seja, nesse modelo, o patrimônio privado e público se misturam, e se deixa de atender às necessidades públicas para se atender à necessidade de uma minoria. Práticas patrimonialistas, entre as quais o apadrinhamento, fazem com que muitas vezes os critérios de atribuição de tarefas sejam o esforço e a competência, enquanto o processo de recompensa se vincule a fatores subjetivos, como a amizade e a simpatia, o que pode impactar os processos de mudança, inclusive sua credibilidade.

- Permanência e rotatividade em cargos públicos: Ocorre em razão de a lei estabelecer a livre nomeação e exoneração de cargos de direção em órgãos públicos, com base no princípio da discricionariedade, conforme o constante do artigo 37, inciso II, da Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988). Nesse sentido, têm-se duas situações: servidores que exercem uma função por um período longo de tempo, incorrendo no "engessamento" da atividade, a qual tende a ser desempenhada da mesma forma por anos; e a mudança abrupta de um processo em implantação, com a nomeação de novo servidor para determinado cargo, o que pode gerar quebra de continuidade e descrença na mudança.

- Dicotomia de um cargo público: Braga (2014) assevera que "... muitos se alistam nas fileiras dos concursos públicos sonhando com os fatores ambientais, como carga horária, estabilidade e salário, ignorando o conteúdo do cargo, suas tarefas cotidianas, [o que se leva a ter] indivíduos não satisfeitos com o trabalho e não insatisfeitos com os benefícios, de forma concomitante, em uma destruidora dicotomia".

3 – Centro de formação, aperfeiçoamento e capacitação da Câmara dos Deputados (Cefor)

Para se apresentar o Cefor, faz-se necessário indicar, primeiramente, a estrutura na qual se insere: a Câmara dos Deputados.

Segundo o Portal da Câmara dos Deputados (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2014), o órgão é componente do Poder Legislativo Federal, que tem as funções de representar a população, legislar sobre os assuntos de interesse nacional nas diversas áreas econômicas e sociais, bem como de fiscalizar a aplicação dos recursos públicos concedidos por meio das leis de cunho orçamentário.

A entidade é composta de maneira fragmentada, sucinta e hierarquicamente ordenada: pelo Plenário, no qual se reúnem os deputados federais, eleitos em todo o Brasil, responsáveis pela aprovação dos projetos de lei de interesse nacional; pela Mesa Diretora, à qual incumbe cuidar da direção dos trabalhos legislativos e dos serviços administrativos da casa; e pela Diretoria-Geral, competente para planejar, coordenar, orientar e dirigir todas as atividades administrativas do órgão, segundo as deliberações da Mesa Diretora.

Em nível hierárquico imediatamente inferior à Direção-Geral, encontra-se a Diretoria de Recursos Humanos, à qual se atribuem as atividades de planejamento, organização, coordenação, comando, controle e orientação dos órgãos que a compõem, zelando pelo cumprimento das diretrizes e programas da política de pessoal.

Dentre os órgãos componentes da Diretoria de Recursos Humanos está o Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor), responsável pela execução das atividades concernentes à formação, à capacitação e ao letramento político relacionadas à educação legislativa. Oferece cursos de pós-graduação, técnicos, e a distância, entre outros, proporcionando, dessa maneira, o desenvolvimento de competências profissionais aos seus

colaboradores e instrumentos de conhecimento e compreensão de funções do Poder Legislativo ao cidadão, além de atividades que dizem respeito ao recrutamento e à seleção de pessoas na Câmara dos Deputados.

O CEFOR, por sua vez, é formado pelas coordenações de:

- Recrutamento e Seleção (Cores), à qual cabe planejar, acompanhar e fiscalizar concursos em todas as fases, realizar avaliações psicológicas dos candidatos nomeados, recrutamento interno para cursos de especialização e para o exercício de função comissionada;

- Treinamento (Cotre), que tem a incumbência de fomentar a cultura de educação continuada dos servidores em programas relacionados à gestão por competências, promovendo o desenvolvimento profissional e pessoal do servidor. As atividades desenvolvidas pela Cotre estão relacionadas ao levantamento das necessidades de capacitação de todos os órgãos da Câmara, ao planejamento semestral de ações a serem adotadas para suprirem-se essas demandas e à avaliação das ações realizadas, para fins de controle e reorganização de planejamento de cursos, atendendo-se novas necessidades relacionadas a conteúdos programáticos, cargas horárias dos cursos e contratações de novos professores, de acordo com o retorno das avaliações realizadas. Os cursos são de cunho operacional e visam à aplicação imediata das técnicas aprendidas nos trabalhos desenvolvidos na organização, proporcionando o atendimento de necessidades organizacionais de curto prazo.

- Educação para a Democracia (Coede), à qual compete desenvolver ações que visam o letramento político do cidadão, integrando práticas e valores relacionados ao processo legislativo e à representação política.

- Pós-Graduação (Copos), que oferece cursos para formação pessoal e profissional dos servidores, coordena grupos de pesquisa e organiza publicações, tendo como objetivos ge-

> rar, aplicar e disseminar conhecimentos e competências sobre o Legislativo. O rol de cursos está enquadrado em duas modalidades: especialização e mestrado, ambas voltadas para as atividades da Câmara. Porém os cursos são ministrados de maneira a preparar o profissional para atuar mais expressivamente no Legislativo brasileiro e a agregar valor na formação do indivíduo, buscando o desenvolvimento sistêmico do profissional pela atuação tanto em sua maneira de executar suas atividades como servidor público, quanto em sua capacidade de disseminar e formar conhecimento sobre o assunto, proporcionando, por conseguinte, o desenvolvimento organizacional no longo prazo.

Apoio técnico-administrativo (Coata), que, além de exercer as atividades administrativas ordinárias da Câmara, proporciona toda a infraestrutura física, didática e de atendimento instrucional para a realização dos cursos e dos eventos promovidos pelo Cefor.

4 – Métodos e instrumentos

Quanto aos fins, a pesquisa realizada no desenvolvimento do presente trabalho tem natureza explicativa e exploratória. Conforme Vergara (2007), a pesquisa explicativa tem como principal objetivo tornar as ações estudadas em dados de fácil compreensão, e a exploratória é aquela realizada em áreas de pouco conhecimento sistematizado. Nesse viés, a pesquisa trata dos dados apurados de maneira a justificar e explicar as motivações e as situações nas quais ocorrem resistência a mudanças dentro do contexto organizacional público da Câmara dos Deputados. Simultaneamente, essa pesquisa é de cunho exploratório, visto que este trabalho discorrerá sobre assuntos acerca dos quais há pouco conhecimento sistematizado. Ademais, por ser realizada no Cefor, a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso.

Segundo Robert Yin (2005), a estratégia de pesquisa do estudo de caso deve ser adotada quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra

em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Esse instrumento de pesquisa permite que haja uma investigação imparcial que apresente respostas para a forma e a motivação dos eventos a serem analisados, ou seja, como ocorrem e porque ocorrem os eventos estudados, com o intuito, a priori, de explorar e constatar as hipóteses, provenientes da literatura, levantadas no início do estudo.

O estudo de caso é complementado, ainda segundo o autor, com estudos exploratórios, classificação da presente pesquisa quanto aos fins a que se destina, conforme já explanado no primeiro parágrafo deste tópico.

Conforme o objetivo da pesquisa, segundo Mattar (2005), a primeira necessidade pode ser a de explorar um tema que é desconhecido pelo pesquisador. Essa exploração permitirá ao pesquisador gerar questões de pesquisa e criar um instrumento de coleta que lhe permitirá realizar um estudo de caso.

Neste estudo, o instrumento gerado constitui-se em um rol de 11 questões baseadas na literatura e devidamente triadas e contextualizadas em um pré-teste realizado com quatro servidores da Advocacia-Geral da União, para verificação da pertinência e da fácil compreensão dos questionamentos abordados.

Quanto aos meios de investigação, este trabalho se classifica como pesquisa bibliográfica, a qual, segundo Vergara (2007), é realizada com base em material publicado em livros, jornais, revistas, *sites* na internet – que sejam disponibilizados ao público em geral – e também por meio de um *survey* por entrevista, que consiste em um levantamento para coleta de dados por meio de uma entrevista.

O instrumento utilizado é constituído por entrevistas semiestruturadas, ou seja, dirigidas com base em questões abertas a serem ministradas individualmente. Nesse âmbito, a presente pesquisa é de natureza qualitativa, o que, segundo Minayo

(2003), trata-se de uma atividade da ciência que se preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de crenças, valores e significados. Assim, tendo-se em vista que foram entrevistados seis profissionais do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados, a amostra desta pesquisa é intencional, conforme a definição dada por Richardson *et al* (1999), que estabelece uma escolha de elementos feita de forma intencional, ou seja, aqueles que apresentem características relevantes para o desenvolvimento do trabalho.

Levando-se em consideração o perfil dos entrevistados, há que se fazer uma análise sob dois enfoques: a do profissional de treinamento e desenvolvimento, com vasta experiência sobre motivações, receios e problemáticas dos servidores atuantes; e o do servidor público, com experiências de vida pessoais no serviço público e opiniões decorrentes de sua história como profissional público.

No que diz respeito ao referencial teórico, as hipóteses levantadas pela literatura estão relacionadas a diversos temas que, direta ou indiretamente, influenciam no desenvolvimento de resistências a mudanças, seja pela sua presença, seja pela sua ausência naquele ambiente de trabalho, sendo essa última constatação uma variável principal a ser analisada nesta pesquisa.

5 – Análise geral

Dentre as áreas do Cefor, optou-se por entrevistar seis profissionais, atuantes nas coordenações Cotre e Copos, divididos por gênero no quantitativo de dois do sexo masculino e quatro do sexo feminino. Todos os entrevistados já exerciam cargos no serviço público, sendo a variação de mínimo ao máximo de 14 a 22 anos de tempo de serviço público e de 4 a 10 anos de tempo de serviço no Cefor. Suas formações se dividem em: mestres em administração, cientistas políticos e especialistas em RH. Três dos entrevistados estavam exercendo cargos de chefia ou direção e a maioria deles já havia exercido algum cargo de chefia ou direção.

Após a realização das entrevistas, notou-se correspondência entre diversos assuntos tratados no referencial teórico deste trabalho e as relações, os costumes e as práticas presentes na administração da Câmara dos Deputados; em alguns desses casos, há apenas a intenção de se converterem esses conceitos em rotina. Outros, embora já sejam realidade, não são desenvolvidos em sua plenitude na organização, em virtude de alguns limitadores a serem abordados neste tópico.

Em relação à seleção dos entrevistados, têm-se, como fatores positivos, o conhecimento e a capacitação profissional em treinamento e desenvolvimento de pessoas dos selecionados, bem como os anos de experiência como servidores e gestores no serviço público e na Câmara dos Deputados.

Como limitador das entrevistas, pode-se citar a postura cuidadosa de alguns gestores ao responderem as perguntas, de forma a construir uma imagem fantasiosa do órgão e a amenizar situações problemáticas da organização.

Dentre os conceitos analisados, podem-se citar as seguintes situações que estão presentes em níveis mínimos e moderados, ou mesmo ausentes na realidade da Câmara dos Deputados:

- a utilização do *empowerment* na amenização da resistência a mudanças e na instituição de uma coalizão administrativa em prol da mudança sugerida;

- a atuação dos gestores como multiplicadores da mudança;

- o incentivo a uma cultura organizacional voltada para a gestão participativa ou, no mínimo, consultiva;

- a utilização de jogos e técnicas vivenciais no apoio à quebra de paradigmas dos servidores da instituição;

- a discussão dos objetivos da instituição e o alinhamento dos servidores com essas diretrizes;

- o alinhamento das carreiras com as expectativas dos colaboradores;

- o treinamento e o desenvolvimento de pessoas como estratégia para a organização; e

- a análise do trabalho orientada às tarefas e às pessoas como critério para nomeação para cargos de direção e o estabelecimento de critérios de reconhecimento claros e bem definidos de recompensa.

Como principais limitadores à aplicação e ao desenvolvimento desses conceitos dentro da organização, puderam-se constatar:

- a dicotomia presente na vida profissional do novo servidor público;

- a nomeação para cargos de chefia por meio de discricionariedade;

- a resistência a novas ideias e à implementação de conhecimentos obtidos nos cursos;

- a indisponibilidade de oportunidades de crescimento para servidores, o seu aproveitamento abaixo de seu potencial e a sua valorização aquém de suas expectativas; e

- a influência da estrutura organizacional na motivação do servidor e na resistência a mudanças.

6 – Avaliação de variáveis específicas inter-relacionadas

Neste tópico avaliam-se as seguintes variáveis específicas: delegação de competências, coalizão administrativa, gestão participativa ou consultiva e alinhamento de servidores com objetivos organizacionais na Câmara dos Deputados.

Nesse contexto, Kotter (1999) cita como requisitos essenciais para a mudança a criação de uma coalizão administrativa, o desenvolvimento de visão e estratégia, a comunicação da visão da mudança e o investimento em *empowerment*. Analisando-se as respostas obtidas nas entrevistas, observou-se que, segundo a percepção dos profissionais, a delegação de competências pode ter como consequência a amenização da resistência a mudanças, na medida em que envolve o servidor e o estimula a participar da mudança. Nota-se, porém, que, simultaneamente, o *empowerment* deposita no colaborador novas responsabilidades, e, portanto, deve-se incluí-lo nessa mudança desde o início do processo, permitindo-se que ele participe do seu planejamento e da definição de suas diretrizes para que ele possa constatar a necessidade de se implementar aquela mudança.

Caso esse processo ocorra de maneira contrária, pode haver resistências motivadas tanto pelo senso de manutenção do *status quo* daquele grupo – ou seja, pela opção por se manter tudo como está, em virtude de não haver melhorias evidentes com a implementação daquele processo e de haver influência no trabalho dos servidores, com prejuízo do controle de suas rotinas e, muitas vezes, acrescentando-lhe tarefas –, quanto pela criação de um sentimento de obrigação, decorrente da exclusão do servidor encarregado e do grupo da etapa de definição de critérios e de compreensão da necessidade da mudança.

Dessa maneira, relatou-se que uma solução eficaz é apontar os problemas do órgão em reunião, discutindo-se as suas possíveis soluções, assim como levantar questões como a missão, a visão e os objetivos do órgão, institutos de pouco ou nenhum conhecimento pelos servidores da casa, conforme os entrevistados. Outro recurso eficiente é delegar o encargo de execução da mudança, preferencialmente, a um servidor que seja reconhecido como líder pelo grupo, mesmo que informalmente, e, consequentemente, seja capaz de executá-la de maneira articulada, acarretando-se, então, conforme citou Kotter (1999), uma coalizão administrativa em prol da mudança colocada. Os entrevistados relataram que a simples participação do servidor em uma discussão sobre a importância da mudança já criaria uma

tendência, por parte do colaborador, de concordar com os critérios colocados, em razão de ter sido consultado para esse fim. Por unanimidade, verificou-se que essas não são práticas recorrentes na instituição, devido ao sentimento de insegurança dos gestores com relação aos resultados e à proteção de seus cargos, uma vez que esse processo permite ao servidor a proposição de novas ideias e reconhecimento consequente do seu sucesso nessa empreitada. Apesar disso, colocou-se que há tentativas isoladas de se utilizá-las em alguns setores da Câmara. Em decorrência desse entrave, verifica-se que há resistências tanto de administradores quanto de administrados para a adoção desse instituto como ferramenta organizacional.

Nessa esteira, evidencia-se, ainda, uma cultura organizacional com pouca abertura para uma gestão participativa ou, ao menos, consultiva, situações em que há, respectivamente, o total envolvimento e participação dos servidores na mudança ou a sua participação como opinantes da mudança. No caso concreto em análise, quando muito, há uma consulta aos servidores com relação a pormenores, como, por exemplo, quais seriam as necessidades de capacitação para que executem as novas funções, não obstante a decisão principal de se implementar ou não a mudança já tenha sido tomada. Nesse contexto, consultam-se os servidores visando-se apenas legitimar uma decisão já aprovada pela cúpula estratégica.

Nesse contexto, citou-se um caso em que, ao consultar os membros buscando-se sua aprovação para determinada medida, houve, ao contrário, a reprovação da decisão tomada, desencadeando-se um cenário pior do que seria o da implementação impositiva (em que nem mesmo haveria consulta aos servidores). Isso porque, mesmo após a negativa dos colaboradores, a decisão foi colocada em prática, externando, assim, uma imagem de imperatividade, e, consequentemente, gerando um sentimento nos colaboradores de obrigatoriedade de cumprimento de ordens.

Uma realidade inerente ao serviço público, citada pelos entrevistados, é a de que não há como se imporem decisões, visto que

os servidores permanecerão no órgão, não havendo grandes possibilidades de se demiti-los em razão da estabilidade do cargo público, direito conferido por meio do artigo 41 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), o qual prevê que o servidor se torna estável após três anos de efetivo exercício, dificultando muito a utilização do instituto da demissão como forma de imposição. Nesse viés, se não há a devida adequação de necessidades entre administrados e administradores, os servidores acabam por se sentirem rejeitados e mal aproveitados, pois, insatisfeitos com aquela gestão, não se dispõem a executar as atividades da maneira que lhes parece inconveniente e, inevitavelmente, sofrem retaliações por esse motivo.

Relatou-se, ainda, uma situação em que o planejamento estratégico da organização foi definido e sintetizado em um "pequeno livro", o qual foi repassado a todos os servidores. Foram-lhes exigidas suas assinaturas como comprovantes de que estavam cientes do seu conteúdo. Porém, não houve consulta ou explanação prévia da matéria constante dessas diretrizes aos servidores. Explanou-se que muitos gestores não têm sensibilidade para democratizar a percepção da necessidade da mudança antes de implementá-la, chegando a acreditarem que a mudança é óbvia e a não compreenderem a resistência àquela mudança. Esse comportamento corrobora, portanto, a teoria desenvolvida por Chaves e Marques (2006), a qual afirma que a mudança nas organizações públicas brasileiras está focada em estruturas e procedimentos administrativos, apartando-se os comportamentos humanos e a necessidade do comprometimento das pessoas em prol da concretização dessa mudança. Acredita-se que, assinando-se papéis, a mudança ocorrerá instantaneamente.

7 – Gestores como multiplicadores da mudança

Tem-se, ainda, na literatura, que os gerentes devem ser treinados para atuarem como multiplicadores da mudança, conforme afirmou Galbraith (1973). Nesse âmbito, citou-se que já houve treinamentos em que a principal reclamação dos servidores e motivo da resistência a mudanças foi a ideia de que as chefias

deveriam ser capacitadas em um momento anterior ao da capacitação dos colaboradores. A insatisfação decorreu de um sentimento de omissão de responsabilidade por parte dos gestores, pois os servidores estavam sendo cobrados antes dos gerentes, os quais, supostamente, deveriam ser pioneiros em relação às mudanças e responsáveis por fazerem a devida articulação no momento oportuno.

De certa maneira, verificou-se a necessidade de que, para evitar resistências, os primeiros a serem incluídos em treinamentos devam ser os gestores, com fito de familiarizá-los e os demais colaboradores com as mudanças a serem implementadas, para que estes se disponham a apoiar a mudança efetivamente. Essa constatação não contrariaria as máximas apregoadas pela gestão consultiva ou mesmo a participativa, que consistem, respectivamente, na consulta aos colaboradores com relação a mudanças a serem colocadas em prática e na participação efetiva dos membros da organização na construção dos pilares da mudança, de maneira que devem coexistir, em duas etapas complementares, a consulta ou o envolvimento dos colaboradores na proposta e, posteriormente, a capacitação dos gestores e gerentes para disseminarem os novos conceitos pela organização.

No ambiente organizacional do órgão, colocou-se, ainda, que os gestores, apesar de terem acesso a treinamentos e capacitações, costumam não ter a intenção de comparecer nos cursos ou de executar as técnicas aprendidas. Isso decorre do fato de que não há, muitas vezes, ganhos pessoais envolvidos nesse processo, visto que já ocupam posição de destaque no órgão, e de que aquela mudança poderia de alguma forma prejudicar o *status* alcançado por aquele gestor em razão do destaque de outros servidores.

Segundo relatos ouvidos durante a execução deste trabalho, existe um aprendizado por meio de socialização, que ocorre quando os gerentes obtêm "dicas" sobre experiências e processos adotados em outras áreas por meio do aconselhamento feito por outros gerentes em reuniões. Há também esforços em prol da formação de gestores devidamente treinados em capacitação

sistêmica. É o caso do programa de educação continuada PEC Gestão, que consiste em orientar os servidores ocupantes de cargos de direção na Câmara dos Deputados segundo as diretrizes do planejamento estratégico e da gestão de pessoas da casa. Existe ainda um curso específico denominado "capacitação em visão sistêmica", o qual visa apresentar aos servidores a inter-relação dos diversos departamentos e a importância dessa abertura para o alcance dos objetivos organizacionais.

Ainda no que diz respeito ao contexto organizacional da multiplicação da mudança, verifica-se que a utilização de jogos e técnicas vivenciais nesse processo é um apoio na quebra de paradigmas dos servidores. Citaram-se algumas práticas, como o Word Café – que consiste em distribuir os servidores por mesas com 5 a 8 pessoas, e, em cada mesa, colocar perguntas sobre as mudanças, como sobre a maneira como a mudança vai impactar a rotina dos servidores ou como será implementada no seu dia a dia). Dessa forma, o servidor é estimulado a pensar em questões importantes relacionadas àquela mudança, porém em um ambiente descontraído e lúdico. São proporcionadas visões distintas a respeito do assunto, diminuindo-se as chances de haver resistências à mudança.

Foram mencionadas ainda as competições interequipes. Por meio delas, é levantada uma problemática a ser resolvida por um grupo. Porém, o tema suscita a percepção de que, para resolver aquela situação, é necessária a colaboração de outras equipes, estimulando-se, dessa maneira, o espírito colaborativo. A condução dos jogos, de maneira a não estimular a competitividade, constitui, ainda, uma tentativa de se amenizar essa variável no contexto organizacional do órgão, no qual, conforme relatado pelos entrevistados, o ambiente altamente competitivo é refratário em relação ao trabalho em equipe.

Há que se levar em consideração, ainda, os diferentes perfis do órgão, conforme colocou um dos entrevistados. Ele lembrou que há servidores mais dispostos a enfrentar os desafios impostos, como também há outros que têm medo da mudança, pelo fato de ela significar um território desconhecido, e por não se con-

siderarem capazes de corresponder às expectativas colocadas sobre eles. Tal situação corrobora o que foi postulado por Jalowitzki (1998).

8 – A carreira, as expectativas, o aproveitamento dos servidores e a dicotomia de um cargo público

Conforme cita Dutra (2010), ao longo dos últimos 20 anos, o perfil dos profissionais vem-se alterando significativamente no sentido de haver uma busca por mais autonomia e liberdade, mudando a relação entre pessoas e organizações no Brasil. De acordo com o autor, na década de 90, as pessoas já se sentiam mais preocupadas com o seu desenvolvimento na carreira e dispostas a investir nesse processo, com ou sem a ajuda da organização.

Essa teoria se aplica de maneira notável à realidade da Câmara, segundo o relato dos entrevistados. Observou-se que há uma intensa preparação do candidato para prestar uma prova de concurso com alto nível de dificuldade, o que aumenta, consequentemente, a qualificação dos colaboradores recém-chegados. Em contrapartida, eles esperam desempenhar atividades de prestígio e condizentes com a bagagem de conhecimento exigida para ingresso no cargo. Porém, os colaboradores são encaminhados ao desempenho de atividades que estão muito abaixo do seu potencial.

Citou-se o relato de servidor empossado em cargo de nível superior e detentor de diversos títulos em seu currículo que foi encarregado da guarda de um armário em que constavam materiais de utilização corrente, como lápis, canetas, borrachas, etc. Essa situação gerou sua profunda insatisfação e descontentamento com relação ao serviço desempenhado e à sua carreira no órgão. Ressalte-se que a tendência de ocorrerem casos como esse no serviço público tem grande potencial de aumento, pois dados da Associação Nacional de Proteção e Apoio aos Concursos (Anpac, 2014) registram crescimento no número de

servidores civis do Executivo federal com curso superior, livre-docência, pós-graduação e PhD.

Há ainda situações em que o novo servidor traz consigo uma cultura própria de trabalho auferida em sua experiência em organizações privadas, podendo agregar muitas contribuições à instituição. Porém, a organização tenta mudá-lo e adaptá-lo à cultura organizacional vigente, desmotivando o novo colaborador. Nessa situação, esse servidor pode reagir de maneira a buscar alternativas dentro do órgão, por meio do desempenho de outras atividades, ou, simplesmente tentar se moldar à nova cultura. Nesse caso, poderá ficar desmotivado, pois se tornará um simples cumpridor de ordens, sem exercer seu senso crítico, com sua autoestima abalada, acomodado em uma situação em que ficará relativamente satisfeito ou, em casos mais extremos, poderá até mesmo entrar em depressão.

Um dos entrevistados relatou que existe uma expressão que define a Câmara dos Deputados como "Gaiola de Ouro", em referência ao fato de a Casa oferecer uma ótima remuneração, porém aprisionar os servidores em uma vida funcional miserável. Relatou-se, ainda, que uma pesquisa conduzida pelo departamento médico do órgão verificou que os dois maiores problemas dos servidores da Câmara eram a depressão e o endividamento excessivo.

Nesse contexto, constatou-se a ocorrência de uma dicotomia destruidora do cargo público, conforme menciona Braga (2014), em que, após certo tempo de exercício, o novo colaborador se vê satisfeito com os benefícios de ter um cargo público ao mesmo tempo em que se encontra insatisfeito em relação às atribuições do cargo. Assim, sente-se vinculado ao cargo, em virtude das vantagens das quais teria que abrir mão caso solicitasse dispensa do serviço público, e simultaneamente desmotivado, por não ter correspondidas as suas expectativas relacionadas às funções inerentes a ele.

O entrevistado citou ainda que há diversos casos de servidores que participam de competições de alto nível, fora do órgão, bus-

cando valorização e reconhecimento. Sobre esse relato, observou-se a aplicação da definição de Davis e Newstrom (1992) a respeito de forças motivacionais e motivação para a realização, em que os autores mencionam a importância da realização em si mesma, mesmo sem a devida recompensa material para o indivíduo.

9 – Contexto político-organizacional da Câmara dos Deputados sob o enfoque da gestão de pessoas

Conforme já mencionado nesta pesquisa por meio da literatura citada, as pessoas têm buscado se desenvolver, e há o entendimento de que as organizações devem ter papel influente nesse processo, buscando estimular o colaborador e mesclar suas necessidades com as da organização para promover o benefício mútuo. Segundo as respostas dos entrevistados, 90% da organização é constituída por pessoas, ou seja, os recursos materiais e financeiros são apenas um meio para o alcance de seus objetivos. Confere-se, portanto, à motivação do servidor o papel de requisito essencial na organização.

Nesse âmbito, os cursos ministrados pelo Cefor proporcionam aos colaboradores o contato com novas realidades e ambientes. No curto prazo, o profissional se relaciona com diferentes pessoas e há um ambiente propício a gerar satisfação nesse servidor, em virtude da discussão de temas diversos ao seu cotidiano; e, no longo prazo, geram-se reflexões e mudanças de atitudes e comportamentos nos membros da organização. Segundo os entrevistados, teoricamente, a organização poderia se beneficiar muito com a capacitação dos servidores, pois os cursos se constituem em ferramentas de estímulo à mudança, proporcionando ao colaborador o desenvolvimento de um senso crítico sobre os processos de trabalho desenvolvidos e gerando novas propostas e novos procedimentos.

No caso em estudo, verificou-se que esse processo de desenvolvimento requer a superação de algumas fases para que seus

efeitos sejam proveitosos, tanto para a organização quanto para o servidor. Primeiramente, o órgão deve-se conscientizar da importância de se investir no desenvolvimento dos colaboradores, visando à produção de capital intelectual no longo prazo. Nesse aspecto, a Câmara dos Deputados se destaca ao manter o Cefor, que atua em prol do desenvolvimento dos servidores. Concomitantemente, deve haver um quadro de servidores devidamente capacitados ou interessados em se capacitar e que manifestem esse interesse. Esse fato foi constatado por meio das entrevistas, em respostas explícitas a respeito da insatisfação dos servidores com relação ao seu mau aproveitamento no órgão, tendo em vista o esforço de se capacitar antes e após a entrada na organização. Neste último caso, porém, nota-se que os colaboradores têm buscado capacitação em atividades extralaborais, em decorrência de não haver o devido aproveitamento e valorização dentro do órgão.

Posteriormente, é preciso que a instituição se disponha a alocar devidamente os servidores em áreas afetas ao melhor desempenho de suas competências adquiridas, visando ao melhor aproveitamento do colaborador, à maximização dos resultados organizacionais e à motivação do profissional, que verá suas necessidades de valorização e reconhecimento saciadas e desempenhará funções com as quais se identifica.

Porém, verifica-se que a organização não proporciona meios para isso, pois não há receptividade em virtude de seu contexto político-organizacional. Esse contexto está presente em diversos órgãos do serviço público, conforme relatou o entrevistado que já exerceu diversos cargos públicos em vários órgãos ao longo de sua carreira pública funcional. Seria a combinação de alguns fatores que agravam a situação de precariedade motivacional dos servidores do órgão e possuiriam um denominador comum: a livre nomeação e exoneração de ocupantes de cargos comissionados.

Tal situação enquadra-se no conceito que Oliveira (2010) define como patrimonialismo: fazer o uso do poder em prol de interesses próprios ou de uma minoria. Essa situação é ratificada

pela própria lei, em razão da permissão concedida pelo artigo 37, inciso II, da Constituição Federal do Brasil (BRASIL, 1988), o qual prevê a livre nomeação e exoneração de ocupantes de cargos comissionados. Esse fator proporciona a escolha indiscriminada de pessoas para a assunção de cargos essenciais nas organizações públicas, ficando o encargo da decisão a critério dos ocupantes dos cargos mais altos no órgão. Em decorrência do "apadrinhamento", prática frequente na Câmara e no serviço público em geral, os servidores ficam restritos em sua atuação e prejudicados em sua motivação, devido à resistência a novas ideias e à implementação de conhecimentos obtidos em cursos, à não disponibilização de oportunidades de crescimento, ao subaproveitamento de sua capacidade e à sua desvalorização. Para gestores interessados em manter o seu cargo e seu *status*, a implementação de mudanças implica em ameaças à sua permanência nos cargos em questão. Portanto, cria-se uma barreira a qualquer mudança, inviabilizando o estabelecimento de um ambiente estimulante e propício à criatividade e às transformações, conforme citou Gramigna (2007). Um dos entrevistados relatou já ter sugerido alterações academicamente aceitas e reconhecidas, mas que foram sumariamente vetadas sem que houvesse nem mesmo discussão sobre o assunto.

Outro ponto levantado sobre a livre nomeação e exoneração de ocupantes de cargos comissionados de gerência diz respeito às indicações políticas e à dificuldade de desenvolvimento, a médio e a longo prazo, do capital intelectual da organização, pois a mudança em cargos ocorre de acordo com os interesses políticos, gerando instabilidade nesse processo e até interrupção.

10 – Conclusões

A literatura levantada para a realização do estudo possibilitou o desenvolvimento de uma lista de paradigmas evidentes que permeiam o contexto organizacional público brasileiro. Partindo-se desses pressupostos, a pesquisa deveria fornecer outra listagem de possíveis ações que permitissem a outros formandos, pesquisadores ou gestores públicos, entre outros, desenvolverem

trabalhos práticos ou teóricos, associados à transformação da atual conjuntura do serviço público por meio da quebra dos modelos administrativos (e de suas consequentes relações interpessoais nocivas) enraizados nas organizações públicas.

Para tanto, o confronto dos diversos temas previstos na literatura com a realidade de um órgão público brasileiro de renome teve papel crucial, não só na verificação da aplicabilidade desses temas, mas também na comparação das características da organização com a realidade de outros órgãos. Com o desenvolvimento das entrevistas, assuntos presentes na realidade de outros órgãos de menos prestígio foram tratados, constatando-se que o contexto organizacional da Câmara dos Deputados não se apresenta destoante de outros órgãos públicos.

A aplicação dos assuntos timbrados pelos autores, constantes do referencial teórico, pôde ser comprovada em diversas situações, conforme explanado nos tópicos referentes à análise e discussão dos resultados encontrados. Apontaram-se, por exemplo, as resistências existentes na rotina organizacional da instituição como uma cultura organizacional conservadora e pouco aberta às discussões e ao trabalho em conjunto. Tais aspectos refletem na resistência ao estabelecimento de mudanças em geral, como a alteração de objetivos e do *modus operandi*, e o desprezo pela necessidade da criação de uma coalizão administrativa em prol da mudança.

Evidenciou-se, dessa maneira, a insensibilidade dos gestores para democratizarem a mudança antes de implementá-la e constatou-se que uma solução eficaz é apontar os problemas do órgão em reunião, discutindo suas possíveis soluções, além de sua missão, visão e objetivos e delegar a competência de execução da mudança, preferencialmente, a um servidor que seja reconhecido pelo grupo.

Em outro momento, verificou-se também a necessidade de capacitação dos gestores como multiplicadores das mudanças, ainda que para amenizar situações causadoras de resistência a elas. Entre essas situações estão a insatisfação dos colaborado-

res, gerada por um sentimento de evasão de responsabilidades dos gestores, e o medo da mudança e da possibilidade de não corresponder às expectativas geradas por ela. Constatou-se, ainda, que a utilização de técnicas vivenciais e jogos servem de apoio à quebra de paradigmas.

Observou-se também que o perfil dos profissionais do órgão se enquadra na teoria de que atribuem elevada importância ao seu desenvolvimento, realização e reconhecimento profissional, e que, em virtude dessa característica, enfrentam uma dicotomia destruidora em razão do exercício do cargo público. Nessa situação, não se desvinculam do cargo, em virtude dos benefícios de que teriam de abdicar, porém não obtêm a satisfação esperada no exercício da profissão. Nesse viés, observou-se, no panorama geral, a importância da gestão estratégica de pessoas, envolvendo-se nesse aspecto a gestão de carreiras como política organizacional, já que ela alinha os objetivos organizacionais com os individuais, promovendo benefício mútuo entre as partes.

Nesse sentido, é notável a importância da criação de métodos de análise do trabalho, pois, com a criação de requisitos para a assunção de cargos-chave na organização e a incorporação dessas competências aos programas de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, administram-se estrategicamente as carreiras dos servidores, permitindo-se a preparação específica desse membro para assumir funções de relevância e sua capacitação para atingir os objetivos organizacionais.

Finalmente, chegou-se ao principal gargalo dos processos de mudança e desenvolvimento das organizações públicas brasileiras: a livre nomeação e exoneração de ocupantes de cargos comissionados. As principais mudanças necessárias para o aprimoramento cultural, motivacional, estratégico e estrutural da organização estão, diretamente ou indiretamente, subordinadas à capacidade e à vontade dos gestores de alto escalão do órgão de possibilitar ou não o desdobramento das situações que permitam tal desenvolvimento, visto que são os detentores do poder de decisão, que influenciam a organização em todas as suas vertentes. Certamente, não há como se afirmar que o

processo de mudança ocorreria de maneira extraordinária, em virtude da extinção ou da alteração dessa variável. Porém a emenda ao dispositivo constitucional que permite a nomeação para funções essenciais nas organizações públicas por meio de discricionariedade – art. 37, inciso II, da Constituição Federal (BRASIL, 1988) –, substituindo-se esse mandamento pela previsão de concursos internos para promoção de servidores – ou acrescentando-se este último ao dispositivo como primeira opção e aquele como subsidiário – possibilitaria, minimamente, o estabelecimento de uma política mais coerente e justa no que diz respeito à relação esforço-recompensa. Além disso, provavelmente, seriam diretamente amenizados limitadores de desenvolvimento, como a indisponibilidade de oportunidades de crescimento no órgão, a desvalorização do servidor e a dicotomia do cargo público, e, indiretamente, a resistência a novas ideias, a tomada de decisões em caráter autoritário e o ambiente inóspito a mudanças. Os gestores seriam mais bem preparados e seria extinta a necessidade de esse profissional se manter no cargo à custa de práticas antiéticas e prejudiciais ao desenvolvimento organizacional público.

Com o concurso interno criar-se-ia uma concorrência que, mesmo que em pequena proporção, seria salutar, visto que esse fator acarretaria o desenvolvimento e a capacitação dos servidores que visassem cargos de direção na organização. Consequentemente, as práticas adotadas na gestão seriam mais atualizadas e coerentes com as necessidades da organização e de seus colaboradores, pois pessoas mais capacitadas e adequadas ao exercício daquela função estariam disponíveis no órgão.

Outro ponto a ser considerado, a médio e a longo prazos, seria a perenidade do desenvolvimento do capital intelectual da organização, pois cessaria a mudança nos ocupantes dos cargos de acordo com decisões políticas, o que hoje gera instabilidade e interrompe esse processo, conforme colocado pelos entrevistados.

Por fim, para estudos futuros, sugere-se a abordagem dos seguintes assuntos: a resistência a mudanças em órgãos do Poder Executivo (com remunerações, em geral, menores que as dos

demais poderes da União e com um contexto político-organizacional menos competitivo), o impacto da implantação de concursos internos no regime estatutário para a assunção de cargos comissionados, o impacto financeiro da gestão pública patrimonialista e o estabelecimento de mecanismos consistentes de aferição de resultados no serviço público.

11 – Referências

ANPAC. **Concurso público:** o "boom" do momento. Disponível em: <http://www.anpac.org.br/portal/index.php/artigos/82-concurso-publico-o-qboomq-do-momento>. Acesso em: 27 maio 2014.

BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo. **Motivação no setor público:** desafios e reflexões. Out. 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/motivacao-no-setor-publico-desafios-e-reflexoes/66584/ >. Acesso em: 26 maio 2014.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público.** Brasília. Abr./jun. 2005.

BRASIL. **Constituição Federal.** 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em 4 jan. 2015.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Portal da Câmara dos Deputados. Brasília: Câmara dos Deputados, 2014. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm>. Acesso em 5 set 2014.

CESPE/UNB. Site do Centro de Seleção e de Promoção de Eventos da Universidade de Brasília. Brasília: Universidade de Brasília, 2014. Disponível em: < http://www.cespe.unb.br/concursos/CD_14_AT/>. Acesso em 22 out 2014.

CHAVES, Rosan Costa; MARQUES, Antônio Luiz. Mudança organizacional no setor público: um estudo sobre o impacto das mudanças instituídas pelo Governo do Estado de Minas Gerais numa instituição pública estadual. **Anais do 30º Encontro da ANPAD.** Salvador: ANPAD, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional.** 2 ed., Rio de janeiro: Elsevier, 2005.

DA SILVA, Michele Rodrigues D'Almeida; CAGOL, Fernanda. **Desenvolvimento de carreira nas organizações:** diretrizes para uma gestão de carreira eficiente. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/desenvolvimento-de-carreira-nas-organizacoes-diretrizes-para-uma-gestao-de-carreira-eficiente/5549/> maio 2013. Acesso em: 26 maio 2014.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho,** v. 1. São Paulo: Editora Pioneira, 1992.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2010.

GALBRAITH, J. **Designing complex organizations.** Reading Mass. Adisson-Wesley Co., 1973.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Jogos de empresas e técnicas vivenciais.** 2 ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

JALOWITZKI, Marise. **Manual comentado de jogos e técnicas vivenciais.** Porto Alegre: Sulina, 1998.

KATZENBACH, Jon R. **Os verdadeiros líderes da mudança:** como promover o crescimento e o alto desempenho na sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KOTTER John P. **Liderando mudança.** São Paulo: Publifolha, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing:** metodologia, planejamento. v. 1: 6. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

MINAYO, M.C. de S. (Org.) **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MOURA, Wilson. Gestão por competências, motivação e comprometimento organizacional. **Revista Psicologia em Destaque**, a. 1, n. 1. Rio de janeiro, 2011.

OLIVEIRA, Gustavo Justino. Modelos Teóricos da Administração Pública. In: IESDE (org.) **Administração Pública**. Campinas, SP: IESDE, 2010.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social**: Métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas,1999.

SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VASCONCELOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estruturas das organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.