

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

AMANDA LISIARA DRUM VIGÂNICO

**ANÁLISE DOS IMPACTOS CAUSADOS PELA MUDANÇA ORGANIZACIONAL
NO SETOR PÚBLICO:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA AUTARQUIA MUNICIPAL**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**Sant'Ana do Livramento
2016**

AMANDA LISIARA DRUM VIGÂNICO

**ANÁLISE DOS IMPACTOS CAUSADOS PELA MUDANÇA ORGANIZACIONAL
NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA AUTARQUIA
MUNICIPAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito para obtenção do título de
Bacharel em administração pela Universidade
Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Orientador: Prof(a). Isabela Braga da Matta

Sant'Ana do Livramento

2016

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

658.1

V672a Vigânico, Amanda Lisiara Drum

ANÁLISE DOS IMPACTOS CAUSADOS PELA MUDANÇA
ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA AUTARQUIA MUNICIPAL / Amanda Lisiara Drum
Vigânico.

45 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) --
Universidade Federal do Pampa, ADMINISTRAÇÃO,
2016.

"Orientação: Isabela Braga da Matta".

1. Mudança Organizacional. 2. Gestão dos
Processos. 3. Comprometimento Organizacional. I.
Título.

AMANDA LISIARA DRUM VIGÂNICO

**ANÁLISE DOS IMPACTOS CAUSADOS PELA MUDANÇA ORGANIZACIONAL
NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA AUTARQUIA
MUNICIPAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito para obtenção do título de
Bacharel em administração pela Universidade
Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Área de Concentração: Mudança
organizacional

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: dia, mês e ano.
Banca examinadora

Prof^a. Me. Isabela Braga da Matta
Administração – UNIPAMPA

Prof^a. Me. Jaqueline Silinske
Administração – UNIPAMPA

Prof. Me. Luiz Edgar Araújo Lima
Administração – UNIPAMPA

Dedico aos meus pais Ilani Drum Vigânico e Julio Cesar Dutra Vigânico e aos meus avós Noedir Dutra Vigânico e João Nunes Vigânico.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ter me dado a oportunidade de chegar até aqui não permitindo que eu desistisse, me dando forças e abençoando a minha vida. Aos meus pais que sempre fizeram de tudo para que eu pudesse realizar os meus sonhos, sempre fazendo o possível e impossível para que eu conseguisse alcançar meus objetivos e enfrentar todas as dificuldades que surgissem pelo caminho. Ao meu avô que sempre cuidou de mim e principalmente a minha vizinha que hoje cuida de mim lá do céu, ela que sempre torceu comigo a cada nova conquista e me apoiou em todas as decisões, esse meu sonho também era dela. Agradeço também a minha orientadora Isabela Braga da Matta por toda ajuda, apoio e paciência que teve comigo. Aos meus amigos de faculdade, colegas de trabalho, ao meu namorado e todos os que se envolveram de uma forma ou de outra para essa realização.

Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei pra que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes.

Autor: Marthin Luther King

RESUMO

As mudanças organizacionais ocorrem em toda e qualquer empresa e muitas vezes são inerentes à organização. É necessário que os gestores estejam sempre atentos às mudanças, pois isso se torna um fator de extrema importância para poder se manter dentro do mercado atual que tem como característica um cenário cada vez mais competitivo. O presente estudo discutiu os impactos das mudanças organizacionais, com um maior foco nas mudanças do setor público, mais especificadamente abordando as mudanças na autarquia municipal Departamento de Água e Esgoto (DAE). Possui este estudo como objetivo principal verificar os reflexos da mudança organizacional na gestão dos processos e no comprometimento dos servidores causados pelas mudanças de diretoria na autarquia municipal. O estudo abordou temas como conflitos causados pela mudança, serviço público, processos organizacionais, comprometimento e desempenho organizacional, como forma de contribuir para um melhor entendimento das consequências das mudanças às organizações. Relacionado ao método de pesquisa, este estudo foi desenvolvido com base em um estudo descritivo qualitativo. Esta pesquisa se baseou em um estudo de caso que foi realizado na autarquia DAE. Para a coleta dos dados foi aplicado um questionário com perguntas abertas a seis servidores que trabalham há oito anos ou mais na autarquia e que, portanto tenham presenciado as trocas de diretoria que já ocorreram. As perguntas foram embasadas no referencial teórico e os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo e triangulação. Verificou-se ao final deste estudo que a autarquia passou por uma alta rotatividade de chefias e que cada uma delas impactou de uma forma o ambiente organizacional. As mudanças de chefia segundo os servidores alteraram cargos e procedimentos de trabalho, ocasionando mudança nos processos organizacionais, o que não agradou a todos os servidores, conseqüentemente causando muitas vezes descontentamento, o que levou a uma falta de comprometimento organizacional em alguns servidores. Observa-se a necessidade de bons administradores nos cargos de chefia, de pessoas que estejam aptas e que possuam conhecimento sobre seus setores e seus processos. Continuar realocando pessoas em setores que não são da sua área de conhecimento ou nomeando pessoas que não estejam aptas para gerir tais cargos, só causa prejuízo, tanto para o servidor quanto para a própria autarquia.

Palavras-chave: Mudança organizacional-Serviço Público-Processos-Comprometimento

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE IMPACTS CAUSED BY ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE PUBLIC SECTOR: A CASE STUDY IN A MUNICIPAL AUTHORITY

Organizational changes occur in any and every company and are often inherent in the organization. It is necessary that the managers are always attentive to the changes, because this becomes a factor of extreme importance to be able to remain within the current market that has like characteristic an increasingly competitive scenario. The present study discussed the impacts of organizational changes, with a greater focus on changes in the public sector, more specifically addressing changes in the Municipal Department of Water and Sewage (DAE). This study has as main objective to verify the reflexes of the organizational change in the management of the processes and in the commitment of the servants caused by the changes of management in the municipal autarchy. The study addressed issues such as conflicts caused by change, public service, organizational processes, commitment and organizational performance, as a way to contribute to a better understanding of the consequences of changes to organizations. Related to the research method, this study was developed based on a qualitative descriptive study. This research was based on a case study that was carried out in the DAE autarchy. In order to collect the data, a questionnaire with open questions was applied to six employees who have been working in the municipality for eight years or more and who have witnessed the changes in management that have already taken place. The questions were based on the theoretical framework and the data were analyzed through the technique of content analysis and triangulation. It was verified at the end of this study that the autarchy underwent a high turnover of managers and that each of them impacted in a way the organizational environment. The changes of leadership according to the servers changed positions and work procedures, causing change in the organizational processes, which did not please all the servers, consequently causing often discontent, which led to a lack of organizational commitment in some servers. There is a need for good managers in management positions, for people who are capable and who have knowledge about their sectors and processes. Continuing to relocate people in sectors that are not in their area of knowledge or appointing people who are not able to manage such positions, only causes damage, both for the server and for the municipality itself.

Keywords: Organizational Change-Public Service-Processes-Commitment

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Características específicas da gestão dos processos	23
FIGURA 2 – Fatores que levam ao desempenho	25
FIGURA 3 – Histórico de mudanças de chefia	31
FIGURA 4 – Organograma simplificado – DAE – Nível estratégico	32

LISTA DE SIGLAS

DAE- Departamento de água e esgoto

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMÁTICA	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.3	JUSTIFICATIVA	15
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	MUDANÇA ORGANIZACIONAL	17
2.1.1	Conflitos causados pela mudança.....	18
2.1.2	Mudança em relação ao setor público	20
2.2	SERVIÇO PÚBLICO	21
2.3	GESTÃO DOS PROCESSOS	22
2.4	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	25
3	MÉTODO	28
3.1	TIPO DE PESQUISA	28
3.2	MÉTODO ESCOLHIDO	29
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	29
3.4	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	30
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
4.1	DAE- CENÁRIO DE MUDANÇA.....	32
4.2	MUDANÇA ORGANIZACIONAL	34
4.3	SERVIÇO PÚBLICO	35
4.4	GESTÃO DOS PROCESSOS	36
4.5	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	38
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
	REFERÊNCIAS	42
	APÊNDICE ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	45

1 INTRODUÇÃO

As organizações se preocupam com a sua cultura organizacional, seu ambiente interno. Isso se deve ao fato do mundo estar cada vez mais competitivo, sendo necessária uma total preocupação por parte das organizações para continuarem vivas dentro desse cenário. O mundo passa por inúmeras mudanças, o que obriga de certa forma as empresas a acompanharem essas mudanças, se não quiserem entrar em declínio. No caso de organizações públicas, as mudanças também podem ocorrer na mesma frequência que em organizações privadas, pois é impossível manter uma organização sem ser atingida de alguma forma pelo ambiente externo ou por outras mudanças.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Bergue (2011, p 538) argumenta que “assim, é certo que todas as organizações mudam com o tempo; com variações tão somente na condução desse processo inevitável, envolvendo a forma e o tempo da mudança”. Dessa forma, é evidente que qualquer tipo de organização acaba sofrendo algum tipo de mudança, esta podendo ser complexa ou não, podendo levar algum tempo ou ser mudança de rápida adaptação, irá depender do tipo de mudança e qual é a cultura da organização em questão. Assim, essas mudanças irão causar certas consequências no ambiente interno dessas organizações, podendo ser consequências positivas ou negativas.

Neste estudo, a mudança organizacional foi abordada especificadamente no setor público, em uma autarquia. Quando se trata de mudanças no setor público, se nota que podem ser processos mais lentos, isso se dá pela questão de que em muitos casos o serviço público é algo bem mais burocrático que organizações privadas. Bergue (2011) dá ênfase a esse pensamento quando relata que no setor público as mudanças são consideravelmente mais complexas. Assim, organizações públicas não estão livres de mudanças, e quando elas ocorrem podem ser mais complexas, e isso pode se dar ao fato de que no setor público existe um maior nível de hierarquização e burocratização nos processos.

Tendo em vista que as organizações públicas passam por processos mais lentos e complexos de mudanças em seu âmbito organizacional, este estudo buscou analisar quais os impactos que essas mudanças podem causar no setor público, mais especificadamente em uma autarquia municipal.

1.1 Problemática

É visto que toda organização sofre algum tipo de transformação com o decorrer dos anos, seja por sua própria iniciativa ou por pressão do ambiente externo, isso ocorre pelo fato de que as empresas tentam se adequar a diversas situações para poder continuar competitivas no mercado e essas mudanças podem gerar consequências no ambiente organizacional. Nesse mesmo sentido, Bergue (2011, p 537) relata que por mais que na maioria das vezes o processo de transformação não seja totalmente notável, as organizações passam por mudanças constantes, pelo simples fato de que isso é um fator natural que acaba por impactar as estruturas organizacionais em pequena ou grande escala, dependendo do grau de intensidade.

Partindo desse contexto, um dos fatores que surge com a mudança organizacional é a criação de conflitos internos, que se dão de certa forma pela não aceitação da mudança por parte de alguns ou até mesmo da maioria dos funcionários. Frente a isso, torna-se necessário um posicionamento da direção para que esses conflitos sejam diminuídos. Nessa mesma visão, Vecchio (2008, p 230) declara que “conflito é o processo resultante de uma pessoa (ou um grupo de pessoas) perceber que outra está impedindo [...] uma ação importante. Ele envolve incompatibilidades entre as partes, que culminam em interferência ou oposição”. Assim, é necessário que haja medidas para controlar os conflitos que poderão surgir com as mudanças organizacionais.

Quando ocorre mudança dentro de uma organização, seja ela pública ou privada, pode ocorrer diversos impactos, tanto na cultura organizacional quanto nos colaboradores e servidores. Em relação ao setor público, uma das causas que gera mudança são as trocas de diretoria, que podem ocorrer tanto devido às mudanças de governo consequente de novas eleições municipais ou por novas indicações de cargo de confiança que podem ocorrer a qualquer momento. Isso gera mudanças significativas, tanto pela organização que recebe novas pessoas como pelos servidores que terão que se readequar a mudança no ambiente interno. Essas mudanças poderão gerar impactos também nos processos organizacionais e no comprometimento dos servidores, já que a resistência a mudança pode vir a causar algum tipo de conflito no âmbito organizacional. Diante de tais conceitos e informações é que se inicia esta pesquisa com o seguinte questionamento:

Quais os reflexos da mudança organizacional na gestão dos processos e no comprometimento dos servidores devido as mudanças de diretoria na autarquia municipal?

1.2 Objetivos

Este estudo possui como Objetivo Geral, analisar os reflexos da mudança organizacional na gestão dos processos e no comprometimento dos servidores causados pelas mudanças de diretoria na autarquia municipal. A partir desse objetivo geral, desencadeiam-se os Objetivos Específicos, sendo estes:

- Verificar as mudanças organizacionais ocorridas na autarquia decorrentes das mudanças de chefia.
- Identificar a percepção dos servidores quanto aos impactos gerados na gestão dos processos.
- Compreender a percepção dos servidores quanto aos impactos gerados no comprometimento organizacional.

1.3 Justificativa

Mesmo que organizações públicas tenham seu maior foco em atingir os objetivos do Estado, e que as organizações privadas visem alcançar lucratividade, todas elas desejam ter um ambiente de trabalho onde seus colaboradores ou servidores estejam comprometidos com a organização e consigam vencer todos os obstáculos que podem vir a surgir com as mudanças organizacionais, sejam as que surgem inevitavelmente ou as que são implantadas.

Dependendo do tipo e do grau de mudança, esta poderá causar diversos efeitos que irão variar de organização para organização, podendo impactar em diversas operações de diferentes formas. Existem organizações que se adequam mais rapidamente as mudanças organizacionais, como existe também as que resistem até o último momento, como na maioria das vezes é o caso das organizações públicas quando se refere à troca seguida de chefia por exemplo. De acordo com Bergue (2011, p 539) “a operação de mudanças no âmbito das organizações do setor público costuma ser percebida pelos agentes de transformação como processos complexos, que percorrem caminhos tortuosos e, sobretudo, lentos”. Assim, essas mudanças no setor público que poderão ser complexas, talvez possam vir em determinadas circunstâncias causar problemas como conflitos e resistência a essas mudanças.

O tema mudança organizacional tem sido abordados cada vez mais e é de suma importância para que se compreenda melhor esse fenômeno que pode ser bastante complexo

dentro de uma organização. Assim, tendo em vista os assuntos já apresentados e levando em consideração os objetivos aqui propostos, este estudo visou contribuir para um maior grau de conhecimento acerca do tema, já que existe uma necessidade de entender como as trocas de chefia podem impactar dentro de uma organização pública, mais especificadamente nos processos e no compromisso dos servidores com a organização. Dessa forma esse estudo se mostra relevante, pois pode vir a contribuir com o ambiente organizacional da autarquia municipal, podendo ser utilizado para áreas de gestão pública e por autarquias que identifiquem possíveis problemas devido as trocas de chefia.

1.4 Estrutura do trabalho

Esse trabalho foi estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo aborda-se a introdução seguida da problemática, dos objetivos gerais e específicos e da justificativa do trabalho. No segundo capítulo está o referencial teórico apresentando conceitos que embasam este estudo. O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada para a pesquisa, a unidade de análise, apresentando a autarquia DAE de Santana do Livramento, o método escolhido e a forma de coleta de dados. O quarto capítulo contém a apresentação e análise dos resultados. O quinto capítulo é composto pelas considerações finais e logo após são apresentadas as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais conceitos acerca do tema de estudo em questão, visando proporcionar um embasamento teórico para fundamentá-lo. Portanto, são abordadas as seguintes temáticas: Mudança organizacional, serviço público, gestão dos processos e comprometimento organizacional.

2.1 Mudança Organizacional

A mudança é um fenômeno que pode ocorrer em qualquer tipo de organização a qualquer momento. Na visão de Wood Jr (2009) todos os tipos de organizações enfrentam cenários diferentes e mais complexos que os cenários de algum tempo atrás. Assim, essas organizações procuram se adaptar da melhor forma a esses novos ambientes. Para Newstrom (2008, p 323):

“A mudança pode ser descrita como qualquer alteração no ambiente de trabalho que afete as maneiras como os funcionários devem agir. Essas mudanças podem ser planejadas ou não, catastróficas ou evolutivas, positivas ou negativas, fracas e fortes, lentas ou rápidas e endógenas ou exógenas. Independente de sua fonte, natureza, origem, velocidade ou intensidade, as mudanças podem ter efeito profundamente nos seus receptores.”

Assim entende-se que qualquer mudança que possa ocorrer dentro de uma organização, causará efeitos, nocivos ou não ao seu ambiente interno. Nesse aspecto cabem diversas questões como o tipo de mudança, a cultura da organização e se os colaboradores aceitarão ou não essas mudanças.

A mudança pode surgir como um processo natural, como pode também ser algo implantado dentro de uma organização. Essa mudança poderá exigir treinamentos, quem sabe até novos equipamentos dependendo do tipo de mudança, e isso poderá causar diversas reações nos colaboradores podendo até mesmo comprometer seu desempenho. Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Newstrom (2008, p 327) relata que “todas as mudanças provavelmente têm alguns custos. Um novo procedimento de trabalho, por exemplo, poderá exigir a inconveniência do aprendizado de novas habilidades. Ele pode interferir momentaneamente no trabalho e reduzir a satisfação”.

Por isso é de extrema importância o bom posicionamento da direção para que haja total harmonia durante o processo de mudança, para que os colaboradores não sejam contra e auxiliem nesse processo da melhor forma possível. Nesse mesmo contexto, Vecchio (2008, p 364) afirma que “organizações não são estáticas, mudam continuamente [...]. O desafio para os administradores consiste em prever e direcionar os processos de mudança, para aumentar o desempenho organizacional”. Dessa forma é necessário saber conduzir da melhor forma possível as mudanças que podem vir a surgir no ambiente organizacional.

A mudança dentro de uma organização poderá alterar tanto sua estrutura quanto o modo dos colaboradores agirem dentro do ambiente organizacional. Nesse sentido Bergue (2010, p 457) relata que:

“A mudança constitui um fenômeno inerente à organização e se manifesta sob diferentes formas, desde os esforços adaptativos de qualquer ordem e intensidade, inovações gerenciais e de estrutura, até transformações mais radicais que alcançam aspectos substanciais do comportamento das pessoas na organização.”

Sendo assim, é importante analisar o grau de mudança e saber avaliar como isso poderá impactar na organização e em seus colaboradores. É importante observar que nem sempre as mudanças poderão ser boas para toda a organização e saber induzir a mudança da forma correta é fundamental para que a organização se mantenha sempre atualizada e competitiva no cenário atual.

2.1.1 Conflitos causados pela mudança

É comum, ao ocorrer mudanças que são mais complexas, ocorrer também pessoas que podem se mostrar contra, ou por não sentirem confiança ou por estarem em dúvida quanto ao processo de adaptação após a mudança. Quando colaboradores não ficam satisfeitos, ocorrem possíveis conflitos no ambiente organizacional. Segundo Kanaane; Filho; Ferreira (2010, p 86) “define-se conflito como sendo qualquer divergência, oposição ou incoerência em que há o encontro de opções incompatíveis ou mutuamente excludentes”. Ao levar esse conceito em consideração, percebe-se que uma mudança organizacional leva a conflitos, pois nunca se satisfaz todos os membros de uma organização.

Na visão de Vecchio (2008) os colaboradores de uma organização, normalmente recebem as mudanças que ocorrem, podendo ser apenas por manter sua segurança e seu status

quo. Isso se deve ao fato de que dependendo do tipo de mudança, esta poderá causar até grandes impactos na estrutura organizacional, levando ao risco até mesmo de redução de pessoal ou readequação de pessoas em outros setores.

Nota-se que ao existir conflitos dentro de uma organização, conseqüentemente podem ocorrer algumas conseqüências maiores e que afetem negativamente o ambiente organizacional. Seguindo esse raciocínio, Newstrom (2008, p 327) afirma que,

o nível de tolerância à mudança dentro de um grupo de funcionários pode variar de relativamente alto para uma pessoa até relativamente baixo para outra. Sempre que esse nível é excedido, surgem respostas carregadas de estresse que podem minar a saúde dos funcionários. Em alguns casos, há uma série contínua de mudanças pequenas ou moderadas ao longo de um período, produzindo efeitos cumulativos que finalmente sobrecarregam o sistema de uma pessoa. Alguns escritores referem-se a essa circunstância como síndrome da mudança repetitiva.

Assim, é notório que quando ocorrem mudanças que não são aceitas por parte dos funcionários, ocorrem também algumas complicações, que envolve a saúde dos funcionários no ambiente organizacional. Quando essas mudanças são muito frequentes, poderá gerar receios e mais estresse aos colaboradores, por não concordarem com tais mudanças.

Na visão de Newstrom (2008), o conflito pode surgir da própria mudança organizacional, pois cada pessoa terá uma visão diferente sobre qual escolha seguir, qual decisão tomar, como aquela mudança poderá render algum resultado e quais recursos poderão ou não ser utilizados. O autor ainda reforça que no cenário atual, as mudanças surgem com muita rapidez, tanto do campo social, político e tecnológico, portanto as organizações sempre tentarão seguir essas mudanças para se manterem competitivas, devido a isso sempre existirão mudanças e será necessário se adequar a elas.

Quando se trata de conflitos relacionados ao setor público, Kanaane; Filho; Ferreira (2010) relata que, existem evidências de que o conflito pode ocorrer tanto de maneira exposta, assim, ser claramente declarado ou pode ainda ser de certa forma negligenciado. Por mais que alguns funcionários se mostrem contra a mudança, nem sempre irá se tentar impedir totalmente, dependendo da posição que o colaborador irá frente à mudança.

2.1.2 Mudança em relação ao setor público

No mundo ocorrem inúmeras mudanças sendo elas econômicas, socioambientais, tecnológicas e políticas. Para Matias-Pereira (2009), no mundo contemporâneo, essas diversas mudanças que estão ocorrendo acabam por impactar fortemente no serviço público.

Pelo fato das organizações públicas serem órgãos mais burocráticos, são por natureza organizações mais complexas. Assim, Bergue (2010, p 456) afirma que:

“As organizações públicas podem ser consideradas sensivelmente mais complexas que as demais em termos de substância (componentes e propósitos), amplitude e relações de poder, fato que expõe ainda mais as limitações do pensamento mecanicista de orientação estritamente instrumental.”

Níveis hierárquicos mais altos, processos mais lentos e maiores, são fatores que estão contidos no serviço público. Na concepção de Bergue (2010), quando se percebe que a organização pública é uma estrutura sistêmica, sabe-se que é inevitável enfrentar mudanças. O mesmo autor destaca que a mudança é um fenômeno inerente a organização, e que é necessário que existam mudanças para que as empresas evoluam e possam acompanhar, já que no cenário atual é questão de sobrevivência para uma organização que ela se mantenha atualizada, e inove sempre que existir a necessidade. Organizações que não se adequam ao novo cenário não têm como se manter vivas.

O autor ainda relata que alguns fenômenos que causam mudanças dentro do cenário das organizações públicas podem ser as reformas, sejam elas previdenciárias, administrativas, e principalmente as mudanças que ocorrem na legislação afetam diretamente os servidores. Outro fator que é causador de mudanças é a implantação de novas tecnologias gerenciais, que podem impactar no ambiente organizacional, além disso, ainda podem existir alterações nos objetivos de avaliação de algum poder ou Órgão Público em particular. Esses são fatores que, em geral podem ocasionar mudanças, porém, pode vir a desencadear diversas outras alterações que podem impactar de maneiras diferentes na cultura de uma organização pública.

2.2 Serviço Público

Na concepção de Martins (2010, p 122) “o Serviço Público é o prestado pela Administração para satisfazer as necessidades gerais das pessoas”. Dessa forma, entende-se que é o serviço pelo meio do qual se busca atingir os objetivos do Estado, ou seja, atender as necessidades da sociedade em geral.

Seguindo esse mesmo raciocínio, Di Pietro (2006, p 114) afirma que o Serviço Público é “toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público.” Diante dessa visão, compreende-se a grande importância que possui o Serviço Público para alcançar o objetivo geral do Estado, buscando da melhor forma possível atingir as necessidades das pessoas, porém burocraticamente e apoiada em leis.

As pessoas que trabalham no Serviço Público são denominadas servidores públicos ou até mesmo funcionários públicos. Dando ênfase a esse pensamento, Martins (2010, p 122) assegura que “servidor público é gênero, englobando funcionário público (estatutário), empregado público (celetista), comissionado e pessoa contratada para atender à necessidade transitória de serviço público”. Esse mesmo autor ainda acrescenta que o funcionário público é um servidor estatutário e que para ingressar no serviço público necessita prestar concurso público e ser aprovado, e só poderá ser dispensado se sofrer e for condenado por processo administrativo disciplinar, enfrentando um longo processo que enfrenta bastantes burocracias.

O conceito de servidor público para Di Pietro (2013, p 587) é dado da seguinte forma: “são servidores públicos, em sentido amplo, as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos”. Ainda designando servidor público, Mello (2013, p 253) afirma que:

“Servidor público, como se pode depreender da Lei Maior, é a designação genérica ali utilizada pra englobar, de modo abrangente, todos aqueles que mantêm vínculos de trabalho profissional com as entidades governamentais, integrados em cargos ou empregos da União, Estados, Distrito Federal, Municípios, respectivas autarquias e fundações de Direito Público.”

Assim, define-se servidor, de forma ampla, como visto nos conceitos acima, são pessoas que prestam serviços pro Estado dentro da administração indireta. Este estudo se dará em uma autarquia, assim Mello (2013), afirma que as autarquias fazem parte da administração indireta, juntamente com fundações e empresas públicas bem como economia de sociedade mista. As autarquias, mais precisamente podem ser conceituadas ainda na visão de Mello (2013, p 164) como sendo “pessoas jurídicas de Direito Público de capacidade exclusivamente administrativa”. O autor ainda destaca que por serem pessoas jurídicas, as autarquias não são subordinadas a algum órgão do Estado, são apenas controladas, podendo no limite da lei gozar de liberdade administrativa.

Como fortes características das instituições públicas se tem a grande hierarquização, alta burocratização, trabalhos organizados em departamentos, funcionários com empregos estáveis e salários que são fixados por tabelas. Em relação a burocratização que é tida fortemente no serviço público, Veras (2009) destaca que por vezes a burocracia gera lentidão e pode vir a utilizar processos que não são necessários.

A burocracia é um conceito administrativo amplamente usado, caracterizado principalmente por um sistema de diversos níveis hierárquicos, com alta divisão de responsabilidade, onde seus membros executam invariavelmente regras e procedimentos padrões, como engrenagens de uma máquina. É também usado com sentido pejorativo, significando uma administração com muitas divisões, regras e procedimentos redundantes, desnecessárias ao funcionamento do sistema (VERAS, 2009, p 1).

Nesse sentido acaba ocorrendo uma distorção da burocracia, normas que acabam sendo rígidas demais se tornam de difícil flexibilização, o que conseqüentemente leva a maior lentidão no serviço público.

2.3 Gestão dos Processos

Não existe organização que não funcione por meio de processos, sejam métodos de trabalho, padrões, ações integradas, atividades coordenadas que visem atingir um fim específico, criação de algum produto ou serviço ou objetivando algum resultado. Oliveira (2006, pg. 143) cita que processo é um “conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações”. Ou seja, são atividades que possuem como finalidade processar ou transformar

insumos para a produção de bens ou serviços que serão utilizados para atender a alguma demanda.

É importante que o gestor tenha foco nos processos organizacionais e que vise sua melhoria para que a organização tenha um bom andamento e que os processos existentes no ambiente organizacional do setor público possuam eficiência e gerem maiores resultados. Na concepção de Bergue (2011, pg 499):

“Sabe-se que a atuação das pessoas no ambiente organizacional ocorre segundo rotinas de procedimentos de trabalho com caráter relativamente estável, ou seja, conforme uma sucessão de atividades que consome recursos e gera um resultado pretendido, marcados por um sensível grau de perenidade. A análise e a compreensão dos métodos e processos de trabalho, portanto, devem constituir um dos objetos centrais de análise do gestor, com vista à melhoria do desempenho das pessoas, com reflexos diretos no resultado da ação do Poder Público.”

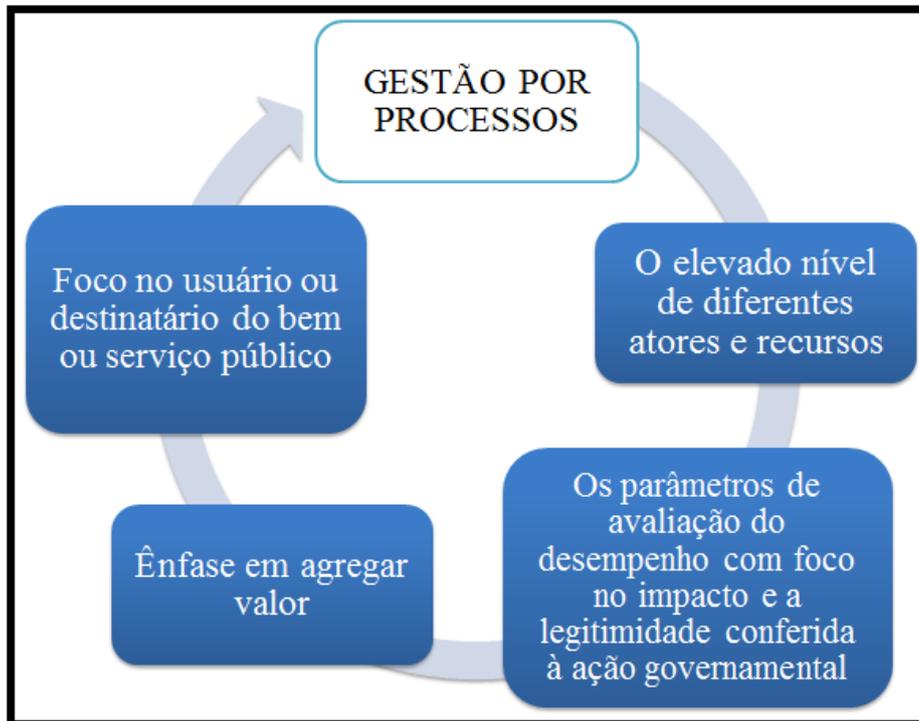
Assim, o conjunto de atividades que compõe os processos organizacionais, deve ser levado em consideração pela administração, possuindo cuidado com o excesso de burocratização para que o desempenho das atividades possa ser melhorado e assim gere resultados mais precisos.

Os processos se utilizam de procedimentos e atividades realizadas por cada departamento para sua execução. Nesse sentido, as atividades segundo Mendonça (2010) são tarefas reunidas para um determinado fim e formam assim os processos sendo compostas ainda por procedimentos que compõe a menor parte para a realização de algum trabalho.

Se tratando de processos organizacionais no setor público, Bergue (2011) ainda relata que a abordagem da organização pública sob os processos apresenta diversas possibilidades de aplicação, havendo um conceito amplo de processos com várias interpretações e possuindo vários aproveitamentos no que tange a gestão. Os processos ocorrem continuamente e de forma ampla nas organizações, sendo difícil um único conceito a respeito desse tema que engloba diversas atividades dentro do ambiente organizacional.

O mesmo autor expõe que os conceitos acerca dos processos organizacionais levam a um diferente entendimento da dinâmica organizacional, privilegiando atividades integradas e os resultados finais. Diante desse contexto, são apresentadas na Figura 1 algumas características específicas da gestão por processos.

Figura 1 – Fatores que levam ao desempenho



Fonte: Elaborado com base em BERGUE (2011, pg 493).

Conforme a figura 1, todos os fatores acima são características de ações que utilizam os processos para atingir o objetivo final e a ênfase em agregação de valor é também orientada para destinatários intermediários e finais de serviços públicos. Bergue (2011) ainda relata que quando se tem ciência dos processos organizacionais, é mais fácil para identificar o produto, o usuário, os insumos, as atividades e os indicadores de desempenho que permitem conhecer o funcionamento dos processos.

Nesse contexto, Scartezini (2009, p 05) afirma que “melhorar os processos da organização é fator crítico para o sucesso institucional da qualquer organização, seja pública ou privada, desde que realizada de forma sistematizada e que seja entendida por todos na organização”. Assim, a questão é agregar valor para que os serviços possam obter melhorias e que todos estejam cientes desses processos organizacionais para poderem contribuir da melhor forma possível à execução dos mesmos.

2.4 Comprometimento Organizacional

Se mostrar comprometido com o trabalho que desenvolve é um importante fator para se manter dentro de uma organização, tendo em vista que com o decorrer dos anos o mercado de trabalho tem se tornado cada vez mais competitivo e as pessoas que não estiverem comprometidas com seu emprego e atividades correm um alto risco de não se manterem nesse mercado atual.

Quando relacionado ao serviço público, ser comprometido não será um fator decisório para se manter empregado, porém será um fator determinante para o bom desempenho de suas próprias funções e das de outros servidores, já que existindo um maior nível burocrático, uma apenas função poderá depender de diversas outras que irão envolver mais pessoas. Newstrom (2008 p 205) afirma que:

“O compromisso organizacional, ou lealdade dos funcionários, é o grau que um trabalhador se identifica com organização e demonstra sua vontade de permanecer participando ativamente dela. Do mesmo modo que uma força magnética forte atrai um objeto metálico em direção a outro, ele é uma medida da vontade do funcionário de permanecer na organização no futuro.”

Assim, é importante que o funcionário ou servidor esteja de acordo com os objetivos da organização para querer permanecer nela e se comprometer com seu serviço da melhor forma possível, não apenas sendo beneficiado como algumas vezes ocorre, mas entregando o melhor de si para beneficiar também a organização.

Newstrom (2008) ainda utiliza a expressão envolvimento com o trabalho, relatando que se trata da dedicação que o funcionário tem para com as suas tarefas e atividades, investindo seu tempo, energia e parte de suas vidas na realização de seu trabalho.

Seguindo essa linha de raciocínio com foco no serviço público, Matias-Pereira (2009) aborda que, quando ocorre a falta de dinâmicas adequadas no ambiente organizacional, conseqüentemente haverá uma acomodação de interesses nos funcionários, o que irá refletir de forma negativa no ambiente das organizações públicas gerando assim certo desestímulo nos servidores.

Não estar comprometido no ambiente de trabalho pode acarretar em diversas conseqüências para a organização e para o colaborador, assim os dois perdem vantagem. Em

continuidade, Vecchio (2008, p 270) afirma que “níveis reduzidos de satisfação no desempenho das funções têm sido relacionados a problemas do tipo rotatividade, absenteísmo [...] e apresentação de queixas”. Dessa forma, o colaborador estando insatisfeito e descomprometido não se sentirá motivado a permanecer no ambiente organizacional e poderá causar transtornos dentro da organização.

Alguns autores se referem ao comprometimento como desempenho organizacional. Wagner (2009) expõe que existem fatores que levam o indivíduo até seu total desempenho, como é demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Características específicas da gestão dos processos



Fonte: WAGNER (2009, p.46)

Conforme demonstrado na Figura 2 existe uma série de fatores que levam até o desempenho, dessa maneira, dependendo do cargo que a pessoa exerça é necessário mais aptidões ou mais experiência. Segundo Wagner (2009), a motivação acaba por promover o compromisso e a estabilidade mantém o esforço na realização do trabalho.

Quando relacionado à falta de comprometimento, ela pode vir a ocorrer por vários fatores, porém quando se tem pessoas que se encontram há tempos na organização e que possuem assim mais experiência de seu trabalho é mais difícil que ocorra a falta de

comprometimento, a não ser que os objetivos do funcionário se alterem confrontando com os da organização. Sabe-se que a atitude de algumas pessoas pode a curto ou longo prazo vir a induzir o comportamento de outras, intencionalmente ou não. Seguindo esse pensamento, Newstrom (2008, p 205) declara que “o compromisso é frequentemente mais forte entre os funcionários mais antigos, entre os que conseguiram experimentar sucesso pessoal na organização e entre os que trabalham em um grupo comprometido de funcionários”.

3 MÉTODO

Este terceiro capítulo apresenta o método de pesquisa que dará base para que os objetivos deste estudo sejam atingidos. Destaca-se que se trata aqui de um estudo de caso que aborda profundamente e de forma intensiva os objetos de estudo, sendo eles a mudança organizacional e seus reflexos na autarquia. Essa pesquisa é qualitativa, abrangendo o máximo de informações possíveis e buscando aprofundamento das informações que serão coletadas para que possa responder com maior clareza o problema de pesquisa. Possui abordagem de método qualitativo do tipo descritivo.

3.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa possui caráter descritivo e abordagem qualitativa. No que se refere às pesquisas descritivas, Sampieri (2006, p 100-101) afirma que nesse caso,

“o objetivo do pesquisador consiste em descrever situações, acontecimentos e feitos, isto é, dizer como é e como se manifesta determinado fenômeno. Os estudos descritivos procuram especificar as propriedades, as características e os perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno que se submeta a análise”.

Dessa forma a pesquisa descritiva irá analisar o fenômeno, estudando as características de um determinado grupo, assim se poderá atingir da melhor forma possível os objetivos deste estudo. Corroborando com esse raciocínio, Gil (2008, p 28) declara que “uma pesquisa qualitativa descritiva pode propor estudar o nível de entendimento dos órgãos públicos, e vai além de uma simples identificação da existência de relação entre variáveis, pretendendo determinar a natureza desta relação”.

Relacionado à pesquisa qualitativa, Gil (2002) ainda relata que esse tipo de pesquisa depende de diversos fatores, como os instrumentos da pesquisa, os dados coletados. Dessa forma, esse processo se caracteriza como uma sequência de atividades, envolvendo a interpretação e organização dos dados coletados, entre outros.

Em contribuição, Richardson (2012, p 90) expõe que “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados”.

3.2 Método escolhido

Para melhor atender o objetivo deste estudo, a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, pois com essa técnica é possível um estudo aprofundado dos fenômenos e assim se chegará a resultados mais precisos e de melhor compreensão.

Para um melhor entendimento do que seria o estudo de caso, Gil (2010, p 37) descreve que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”. Dessa forma, o estudo de caso é quando se estuda algum objeto detalhadamente para que se possa entender e conhecer melhor certo fenômeno.

Yin (2010) evidencia que o estudo de caso quanto método empírico de investigação estuda um fenômeno a fundo em seu contexto real, assim sendo, o estudo de caso investiga um fenômeno da realidade em sua profundidade. Portanto, o estudo de caso proporcionou um melhor entendimento sobre os reflexos da mudança organizacional na autarquia municipal devido ao estudo aprofundado do fenômeno, atingindo assim o objetivo geral deste estudo.

3.3 Técnica de coleta de dados

Como fonte de coleta de dados será utilizada dados primários, por meio da aplicação de entrevistas, e dados secundários, que serão fornecidos pelo setor de Departamento de Pessoal da própria autarquia assim como dados que são encontrados no site da autarquia municipal¹. Entrevista, segundo Marconi e Lakatos (2003) é quando duas pessoas se encontram e uma delas coleta alguma informação necessária por meio de uma conversa profissional.

As entrevistas foram realizadas por meio de perguntas abertas que foram embasadas nos objetivos e analisadas tendo com suporte os fundamentos teóricos, dessa forma não será

Disponível no link:¹ <<http://daelivramento.blogspot.com.br/>

apenas uma conversa, mas serão perguntadas fundamentas que irão ser usadas para confrontar com os conceitos dos autores citados no referencial, as perguntas serão realizadas pessoalmente com os servidores que irão compor a amostra de pesquisa.

Os dados secundários se deram por meio de pesquisa documental. De acordo com Bergue (2010), a pesquisa documental é uma forma básica para que se possa obter os dados secundários, dados esses que podem ser obtidos através de livros, arquivos, relatórios, enfim, assumindo uma forma mais objetiva e concreta.

A unidade de análise foi a autarquia municipal DAE- Departamento de Água e Esgotos. O DAE-Departamento de Água e Esgotos de Santana do Livramento, foi criado através do Decreto-Lei ° 23 em setembro de 1969, possuindo como objetivo analisar, projetar e executar todos os assuntos relacionados com o abastecimento de água potável e coleta de esgotos em Santana do Livramento. O DAE é uma autarquia municipal que desde sua autarquização buscou resolver falhas e melhorar todo o sistema de abastecimento de água. Atualmente o DAE é composto por 256 funcionários efetivos (servidores públicos) além de cargos de confiança, servidores temporários (contratados) e estagiários. Possuindo 38 setores e 5 gabinetes.

O grupo de respondentes foi composto por seis pessoas, o que não tornou a pesquisa tão extensiva e ainda assim foi um número adequado para que se pudesse conseguir boas respostas. Essas seis pessoas que participaram das entrevistas são funcionários com oito anos ou mais de trabalho dentro da autarquia, pois se considera que estes saibam melhor sobre as mudanças que ocorreram e quais foram os devidos impactos que elas causaram na autarquia, tendo em vista que pessoas que estejam a menos tempo trabalhando não terão o mesmo conhecimento que aqueles que estão a mais tempo como servidores dentro da autarquia.

3.4 Técnica de análise dos dados

As análises fundamentam-se na denominada análise de conteúdo e na técnica de triangulação. Para Severino (2007, p 121), a análise de conteúdo “é uma metodologia de tratamento e análise de informações [...], sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escritos, orais, imagens, gestos. Um conjunto de técnicas de análise das comunicações”.

Segundo Yin (2010) um ponto positivo dos estudos de casos é que eles permitem diversas fontes de evidência, sendo uma delas a triangulação. Para Yin (2010, p 143):

“O uso de múltiplas fontes de evidência nos estudos de caso permite que o investigador aborde uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais. A vantagem mais importante apresentada pelo uso de fontes múltiplas de evidência, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação e corroboração.”

Tendo em vista o uso da técnica de triangulação, utilizou-se a análise documental a partir dos documentos fornecidos pela autarquia, as entrevistas realizadas com o grupo de respondentes e os conceitos dos autores acerca do tema, um fator que corroborou um com outro para que se obtivessem tais resultados. Portanto, a possibilidade de investigação sob diversos aspectos auxilia na pesquisa do estudo de caso, pois possibilita uma abordagem mais ampla.

A seguir serão apresentados os resultados e a unidade de análise, a autarquia municipal DAE-Departamento de Água e Esgoto de Santana do Livramento.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados desta pesquisa. Primeiramente é apresentado um breve resumo do histórico de mudanças de chefia ocorridas na autarquia municipal até o momento e também alguns dados com o organograma, logo após se tem a discussão dos resultados.

4.1 DAE- Cenário de mudança

Esse trabalho utilizou como foco a autarquia DAE e suas trocas de chefia. Quando ocorrem as eleições para prefeito, conseqüentemente ocorre a troca de diretor geral na autarquia DAE, pois cada prefeito que é nomeado tende a colocar uma nova pessoa de sua confiança no cargo de diretor da autarquia, mudando assim também os diretores de áreas. Porém as mudanças de chefia ocorrem não somente quando muda o prefeito e sim quando o mesmo tem interesse na nomeação de um novo diretor.

Ao analisar do ano de 2005 quando o prefeito Wainer Machado assumiu o cargo de prefeito, até o ano atual de 2016 que tem o prefeito Glauber Lima no cargo, ocorreram as seguintes mudanças de chefia na autarquia conforme Figura 3 abaixo:

Figura 3 – Histórico de mudanças de chefia



Fonte: Elaborado com base em documentos da autarquia

Assim, observa-se a grande quantidade de mudanças de chefia que ocorreram na autarquia em apenas duas eleições municipais, sendo do ano de 2005 com o prefeito Wainer até o ano de 2016 com o prefeito Glauber. No quadro acima o diretor geral da autarquia DAE Juliano Vallejo que assumiu em 2015 continua no cargo até o ano atual. Sempre que um diretor é nomeado e outro exonerado, tem que existir a portaria da nova nomeação e essa informação deve sair em jornal local da cidade para que todos os cidadãos fiquem cientes do novo diretor da autarquia.

O cargo de diretor presidente da autarquia é um cargo de confiança ao qual o prefeito municipal deve indicar alguém para que assuma o cargo. Os diretores de área também são cargos de confiança que podem ser trocados de setor se assim o diretor geral quiser. A seguir na Figura 4 apresenta-se um simplificado organograma do DAE apenas do nível estratégico.

Figura 4 – Organograma simplificado – DAE - Nível estratégico



Fonte: Elaborado com base em documento da autarquia

A Figura 4 mostra resumidamente o organograma da autarquia DAE do nível estratégico, sendo composto pela Diretoria Financeira, Diretoria Administrativa, Diretoria Operacional, Secretaria Geral, Procuradoria, Diretoria de Planejamento e Estatística e Setor de Controle de Serviços de Saneamento. Estes setores se subdividem em diversos outros.

4.2 Mudança Organizacional

No que se refere ao conceito de mudança organizacional, o entendimento por parte do grupo de respondentes mostra estar dividido. Três de um total de seis entrevistados, afirmaram em geral que mudança é qualquer modificação que ocorre no ambiente de trabalho, são alterações que ocorrem nas organizações. Entretanto, dois entrevistados relataram que mudança organizacional é apenas uma adequação, outro entrevistado ainda expõe que a mudança especificamente no setor público se restringe apenas à troca de diretoria.

Newstrom (2008) aborda que mudanças são as alterações que ocorrem no ambiente organizacional e que afetam as ações dos funcionários, sendo essas mudanças planejadas ou não, podendo ser positiva ou negativa para a organização. Corroborando com esse conceito de Newstrom, o Entrevistado 1 relatou que “ Entendo como toda mudança de organização, mudança de diretor, mudança de diretores de área e mudança como a forma é conduzida dentro da autarquia.” Assim, na concepção do Entrevistado 1 a mudança organizacional ocorre a partir do momento que se alteram procedimentos no ambiente organizacional e também quando ocorrem as trocas de chefia. Esse mesmo entrevistado ainda afirmou que “algumas mudanças organizacionais são muito positivas e outras negativas por que as vezes muda muito o trâmite das coisas, e do jeito que a coisa é conduzida” (Entrevistado 1), indo assim ao encontro novamente com a linha de raciocínio de Newstrom (2008).

Segundo documentos fornecidos pela autarquia, em dezembro de 2012, o quadro de funcionários era composto por 221 servidores, porém em outubro de 2016 o quadro de funcionários aumentou para 256 servidores, além de estagiários e contratados. Esse fato torna-se uma incógnita para os servidores que questionam se isso seria uma política do novo governo ou se a quantidade de trabalho aumentou de forma significativa para que se precisasse de novos servidores. Outro documento demonstra o aumento significativo de horas extras e despesas com novas contratações. Assim, a questão é até quando essas mudanças foram positivas como relataram alguns entrevistados, já que comprometeram um maior percentual do total da receita. Nessa mesma linha de raciocínio, o Entrevistado 1 expôs:

“O impacto da mudança organizacional mais percebido na minha visão é a falta de dinheiro no DAE, o jeito que as chefias estão conduzindo, fazem coisas da cabeça deles e esquecem da autarquia, esquecem que tem muita gente envolvida aqui que precisa da autarquia pra sobreviver, e eles fazem coisas que eles não pensam no

servidor que estão trabalhando aqui, eles entram aqui, fica um governo, ficam dois três anos e saem e nos não, nós estamos aqui e vamos ficar, então eles não pensam nisso, eles só pensam neles”.

Os entrevistados quando questionados sobre suas percepções relacionadas à mudança organizacional no setor público, expuseram em geral que as mudanças do setor público podem ser tão presentes quanto no setor privado, porém os motivos e sua complexidade são o que as difere. Nesse mesmo contexto, Bergue (2011) expõe que as mudanças relacionadas ao setor público são conhecidas por enfrentar processos longos, lentos e de maior complexidade. Dando ênfase a essa linha de raciocínio, o Entrevistado 5 afirmou “sim, percebo mudanças no setor público, só que mais lentas do que no setor privado”. Assim, contribui para as afirmações de que mudanças ocorrem tanto no setor privado quanto no setor público, porém consequentemente com uma maior lentidão.

Vecchio (2008) aborda que normalmente os membros de uma organização tendem a reacear às mudanças quando as mesmas ocorrem e isso pode ocorrer apenas pelo fato de que os colaboradores sintam medo de perder sua segurança. Dessa maneira, o Entrevistado 4 mencionou que “eu entendo que toda mudança é positiva, mesmo sabendo que existe a resistência das pessoas, vejo essa resistência como algo natural do ser humano”. Assim sendo, a resistência à mudança não se restringe apenas a colaboradores de empresas privadas ou a servidores públicos, mas a qualquer pessoa que por naturalidade sinta insegurança.

Portanto, no que se refere a mudança organizacional, seu conceito e seus possíveis impactos, os servidores mostram ter um domínio restrito pelo tema, tendo em vista que uns conceituam mudança organizacional apenas como uma mudança de chefia, em contrapartida outros definem como qualquer mudança no ambiente organizacional. Porém é isto que de fato a mudança gera resistência e também conflitos já que nem todos conseguem se adaptar aos novos ritmos e formas de trabalho.

4.3 Serviço Público

No que se refere ao conceito de Serviço Público, os autores Martins (2010) e Di Pietro (2006) declaram que Serviço Público é o serviço que é prestado pela Administração, pelo Estado com o objetivo fim de satisfazer as necessidades gerais da população. O Serviço Público engloba servidores e também funcionários públicos. Todos os seis entrevistados

foram ao encontro do que afirmaram os autores acima, relatando que Serviço Público são todas aquelas atividades que se presta em nome do Estado com a função de dar algum retorno à população satisfazendo assim suas necessidades.

É notório que no serviço público existe uma maior burocratização do que em relação ao setor privado, pois tudo é baseado em leis e regras que precisam ser seguidas. Veras (2009) aborda que no Serviço Público por existirem níveis hierárquicos mais altos, isso conseqüentemente gera maior burocratização que vem a gerar ainda uma maior lentidão, o que embasa o que o Entrevistado 6 comentou que “infelizmente no Serviço Público existe uma maior burocratização em tudo”. Assim, a burocratização existente no Serviço Público é maior do que no setor privado pelo fato de que o setor público busca atender as necessidades da população por meio do Estado.

4.4 Gestão dos Processos

Toda organização funciona à base de processos, que nada mais são do que ferramentas, procedimentos seguidos para atingir um determinado fim. Nesse sentido, todos os seis entrevistados afirmaram que suas concepções acerca da gestão dos processos se resumem basicamente em conjunto de medidas, procedimentos padrões, rotinas de trabalho, normas a serem seguidas, corroborando assim com o pensamento de Bergue (2011), que aborda que as pessoas executam suas funções segundo rotinas de trabalho e procedimentos que visam atingir um objetivo determinado. Destaca-se ainda a afirmação do Entrevistado 1, que declarou:

“Eu trabalhei 18 anos no setor de cadastros e nesse setor processo era toda forma de requerimento que tu pede pra autarquia, se é outro setor já tem outra concepção do que é processo, se é no setor jurídico processo já é um processo judicial, então processo é uma pergunta muito ampla e acarreta muita coisa, mas na verdade processo é uma forma de organizar algum pedido, organizar o setor, algum requerimento, são procedimentos.”

O Entrevistado 1 expõe que na sua concepção o conceito de gestão dos processos é em geral bastante amplo. Essa afirmação vai ao encontro novamente a linha de raciocínio de Bergue (2011) que menciona que as organizações públicas abordadas sob a ótica da gestão dos processos possuem diversas formas de aplicação, englobando um amplo conceito acerca do tema que possui atividades diversas dentro do ambiente organizacional.

Os entrevistados quando questionados sobre a importância da gestão dos processos dentro de uma organização, em geral relataram que os processos são de total importância na organização, tendo em vista que nada se faz se não for por meio de procedimentos padronizados, destacando que cada processo é importante dentro do seu setor, já que se forem mal executados acarretarão em problemas para outros setores que possam depender de alguma informação ou documento.

Entretanto, o Entrevistado 3 que é chefe do setor de compras aborda que em sua concepção a gestão dos processos é importante apenas para garantir a padronização das compras que possam ser realizadas, o que contradiz com o real conceito da gestão dos processos segundo os autores aqui já vistos, pois a gestão dos processos engloba todos os procedimentos e rotinas de trabalho para que se atinja um objetivo, não se restringindo apenas à compras. Isso demonstra que o Entrevistado 3 possa ter uma visão dos processos apenas de sua área de trabalho e não dos processos em geral.

Sabe-se que no serviço público existe uma maior burocratização do que em relação ao setor privado, porém todos os procedimentos e processos existem por uma razão e todos possuem sua devida importância. Seguindo essa linha de raciocínio, o Entrevistado 5 declarou que o lado negativo dos processos é que acabam tornando as coisas mais lentas, porém os processos também são de certa forma importantes, pois quando se trata de uma rotina de documentos a serem executados antes de uma ação, eles servem para comprovar o que se foi pedido, caso ocorra erro nesse processo pode causar perturbações e vir até mesmo a causar prejuízos.

O Entrevistado 6 afirmou que os processos também são importantes para a padronização dos serviços, relatando ainda que quando possível a administração deva procurar métodos de aprimorar os processos organizacionais para tornar o serviço mais eficiente e assim possa contribuir para que se atinja mais rápido o objetivo fim. Portanto é importante que os gestores se preocupem com a melhoria dos processos dentro da organização para que não ocorram distorções da burocracia.

Portanto, verifica-se que em geral os servidores entrevistados reconhecem a importância da gestão dos processos dentro do ambiente organizacional, compreendendo que os processos são como um fator crítico para o bom andamento das atividades organizacionais.

4.5 Comprometimento Organizacional

Os entrevistados foram questionados sobre o conceito de comprometimento organizacional, na concepção de cinco do total de seis entrevistados, o comprometimento organizacional é quando o funcionário está compromissado com seu trabalho e mostra dedicação no desempenhar de suas funções, fazendo com que suas atividades sejam realizadas da melhor forma possível.

Porém, pode-se notar uma divergência na resposta do Entrevistado 4 que declarou que comprometimento organizacional na sua visão é apenas fazer com que a organização tenha continuidade, cumprindo de qualquer forma seu objetivo final. Entretanto, isso vai de encontro ao que diz o autor Newstrom (2008), que aborda que comprometimento organizacional é o funcionário estar envolvido com suas tarefas, colocando seu tempo e sua energia para a realização das mesmas, não é apenas garantir o objetivo fim, mas se empenhar em todas suas atividades e funções para que obtenha êxito em toda parte do processo, não apenas na parte final.

Os entrevistados ainda foram questionados se acreditavam que todas as pessoas dentro da autarquia eram comprometidas com suas funções, as respostas dos seis entrevistados foram unânimes, todos afirmaram considerar que nem todos são comprometidos dentro da autarquia, alguns sim, porém outros estão apenas cumprindo horário. O Entrevistado 5 e 6 expuseram ideias similares quando declararam que o que tem ocorrido é que alguns dos servidores que entraram por último na autarquia aparentam não estar comprometidos com seu trabalho, pois na concepção desses entrevistados, os servidores mais novos pensam que pelo fato de terem passado em um concurso público estão estáveis pelo resto da vida, não precisam mais se preocupar por que não serão demitidos.

O Entrevistado 5 afirmou que “ as pessoas passam no concurso e acham que agora que estou no serviço público, vou fazer só seis horas, não vou trabalhar muito e acham que a vida é fácil mas não é bem assim”, isso expressa a indignação por parte do Entrevistado que está há mais de 8 anos na autarquia com relação àqueles servidores mais recentes.

Newstrom (2008) expõe que o compromisso ocorre mais fortemente quando o funcionário é mais antigo, tendem também a ser mais comprometidos aqueles que estão há mais tempo na organização ou que trabalham junto com pessoas que são comprometidas, sendo assim influenciadas. Nesse contexto, três dos seis entrevistados relataram que

consideram que os funcionários mais antigos são os mais comprometidos, sendo que o Entrevistado 4 ainda expôs:

“Pelo o que observo aqui no administrativo vejo muito comprometimento entre os estagiários que estão em fase de aprendizagem e entre os servidores mais antigos que levam a autarquia a sério, pois alguns já estão aqui há mais de vinte anos, ou seja, a autarquia faz parte das suas histórias”.

Ao serem interrogados sobre por quais motivos poderia vir a ocorrer a falta de comprometimento organizacional, os entrevistados em geral relataram que quando o funcionário possui uma vantagem e isso é retirado, gera total desconforto deixando o funcionário descomprometido com suas funções, além do tratamento desigual e desvalorização do funcionário. Para os entrevistados vários motivos podem causar a falta de comprometimento do servidor. Seguindo essa mesma linha de raciocínio, o Entrevistado 5 mencionou que:

“Hoje trabalhar nos órgãos públicos é estar apto a mudanças, o que acaba atrapalhando são as mudanças frequentes de governo, de diretorias, pois tu pode já estar habituado com teu trabalho e chega outro governo e diz que não é assim que tem de ser feito, e isso resulta em descontentamento e baixo rendimento do pessoal”.

Dessa forma, nota-se que a troca de diretoria pode acarretar em mudanças na rotina de trabalho dos servidores e que isso também é um fator que pode acarretar na falta de comprometimento, tendo em vista que será necessário treinamento para que se possa aprender uma nova função, isso demanda tempo e pode causar certo desconforto nos servidores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar os reflexos da mudança organizacional na gestão dos processos e no comprometimento dos servidores causados pelas mudanças de diretoria na autarquia municipal. Este objetivo foi atingido, pois ao final deste estudo verificou-se que as mudanças organizacionais geram impactos dentro da autarquia, impactos esses que são vistos por alguns servidores como sendo positivos e por outros como sendo negativos.

Observou-se a grande quantidade de trocas de chefia que ocorreram na autarquia e que cada uma delas possuía um ritmo e um método de trabalho. Assim, houve mudanças em alguns procedimentos de trabalho e realocação de funcionários para outros setores, o que acabou causando certo desconforto em alguns servidores, também pelo fato de que um dos entrevistados relatou sua indignação quanto às novas chefias que são nomeadas para setores que são fazem parte de sua área, dessa forma não sabendo conduzir seus subordinados nem administrar o setor de forma correta.

Pode-se perceber com este estudo que a direção não se preocupa tanto com os servidores, nem em administrar a autarquia de forma correta, já que quando nomeiam novos cargos de confiança acabam colocando pessoas que não estão aptos para assumir tais cargos, como consequência causa insatisfação nos servidores o que leva a uma falta de comprometimento organizacional.

Quanto à percepção dos servidores sobre as mudanças que ocorrem na gestão dos processos, notou-se que quando ocorrem mudanças de chefia muda-se também o trâmite desses processos, alterando rotinas e procedimentos de trabalho, o que não é visto por todos como algo bom, já que as pessoas estão acostumadas a um mesmo método de trabalho e algumas mudanças apenas prejudicam e aumentam a burocratização dentro da organização.

Em relação aos possíveis impactos no comprometimento organizacional, constatou-se que os servidores receiam as mudanças, pois muitas delas acabam impactando negativamente a autarquia. Quando um funcionário está há alguns anos em um mesmo setor e é realocado para outro, isso faz com que nem sempre o servidor aceite essa mudança sem transtornos e questionamentos. Assim, se o servidor não estiver de acordo com essa realocação ficará descomprometido com sua nova função, ou por não gostar ou por não ter conhecimento sobre suas novas atividades. Há também uma crítica por parte de alguns entrevistados sobre os

servidores mais novos, que aparentam não estar envolvidos com o trabalho da mesma forma que os antigos. Dessa forma, isso deveria ser revisto pela administração para que não haja descontentamento em nenhum servidor, para que assim todos possam vir a contribuir com a organização da melhor forma possível.

Observou-se com este estudo que os servidores tendem a sentir medo das mudanças de chefia, pois isso acaba impactando grandemente dentro da autarquia, indo muitas vezes de encontro com o objetivo da maioria dos servidores. É necessário que a administração possua cuidado ao realizar mudanças, pois se essas alterações impactarem mais negativamente do que positivamente os servidores, a autarquia também acabara sofrendo com isso, tendo em vista que os funcionários não darão o melhor de si.

Como limitação dessa pesquisa, teve o receio de alguns entrevistados em relatarem todo o seu pensamento acerca dos impactos decorrentes da mudança organizacional. Relataram alguns que não se pode expor tudo o que se pensa para não ser prejudicado dentro da autarquia.

Portanto enxerga-se a real necessidade de administradores dentro da organização, que saibam gerir pessoas e que se preocupem mais com a autarquia do que com seus objetivos pessoais. É necessário atender as necessidades gerais visando em primeiro lugar o bem estar da autarquia e não de pessoas em particular. Como uma sugestão para um novo estudo, realça-se a ideia de realizar entrevistas também com os diretores de área além do diretor geral, expondo este estudo já realizado e questionando aos mesmos quais suas percepções quanto as mudanças que os mesmo veem a realizar e se observam que isso traz impactos positivos e negativos para a autarquia.

REFERÊNCIAS

ARAGÃO, Alexandre Santos de. **Curso de Direito Administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2013.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 19. ed., São Paulo: Editora Atlas, 2006.

_____. **Direito administrativo**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed.- São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 5. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

KANAANE, Roberto. FILHO, Alécio Fiel. FERREIRA, Maria das Graças. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Instituições de direito público e privado**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 30. ed. São Paulo: Malheiros Editores Ltda., 2013.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. **Processos Administrativos**. Florianópolis: UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. Rio Grande do Sul. Secretaria da Fazenda. Manual do gestor público: um guia de orientação ao gestor público. 2. ed. Porto Alegre: Companhia Rio-grandense de Artes Gráficas (CORAG), 2011.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. Tradução da 12ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. Col. José Augusto de Souza Perez.. (et al) 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Rio Grande do Sul. Secretaria da Fazenda. **Manual do gestor público: um guia de orientação ao gestor público**. – 2.ed. – Porto Alegre : Companhia Rio-grandense de Artes Gráficas (CORAG), 2011.

SAMPIERI, Roberto Hernandez. **Metodologia de pesquisa**. Org. Carlos Fernandes Collado, Pilar Baptista Lucio. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. **Análise e Melhoria de Processos**. Goiânia-Go, 2009.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo, Cortez, 2007.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERAS, Carlos Magno dos Anjos. **Teoria Burocrática**. São Luis-MA, 2009. Disponível em: http://www.ifma.edu.br/proen/artigos.php/teoria_burocratica.pdf. Acesso em 02 mai. 2016

WAGNER, John A. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE ROTEIRO DE ENTREVISTA

1-Nome:

2-É servidor(a) na autarquia há quanto tempo?

3-Desde que você entrou na autarquia quantas vezes ocorreu a mudança de diretoria? Como foram essas mudanças?

4-O que você entende por mudança organizacional?

5-Você percebe mudanças organizacionais no setor público? De que tipo?

6-Pra você a mudança organizacional é positiva ou negativa? Por quê?

7-Em geral, quais são os impactos mais percebidos na autarquia decorrentes da mudança organizacional?

8-Na sua concepção a mudança pode vir a trazer algum tipo de conflito? Por que?

9-O que é pra você Serviço Público?

10-Como você definiria Processos?

11-Qual a importância dos processos dentro de uma organização?

12-Na sua concepção quando ocorrem mudanças nos processos organizacionais, elas melhoram ou prejudicam a autarquia?

13-O que você entende por comprometimento organizacional?

14-Você considera que todas as pessoas dentro da autarquia são comprometidas com suas funções? Por que você pensa isso?

15- Por quais motivos pode vir a ocorrer a falta de comprometimento organizacional?

16-Tem mais alguma informação que você queira comentar?