

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA**

**Débora de Abreu Vieira**

**ANÁLISE DOS FATORES DE RESISTÊNCIA DOS SERVIDORES AO  
REDESENHO DE CARGOS DE UM ÓRGÃO DO JUDICIÁRIO**

**Porto Alegre**

**2017**

**Débora de Abreu Vieira**

**ANÁLISE DOS FATORES DE RESISTÊNCIA DOS SERVIDORES AO  
REDESENHO DE CARGOS DE UM ÓRGÃO DO JUDICIÁRIO**

**Trabalho de conclusão de curso de  
Especialização apresentado ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração Pública  
Contemporânea da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, como requisito parcial  
para a obtenção do grau de Especialista em  
Administração Pública Contemporânea.  
Orientador: Sandro Trescastro Bergue**

**Porto Alegre**

**2017**

Débora de Abreu Vieira

ANÁLISE DOS FATORES DE RESISTÊNCIA AO REDESENHO DE CARGOS DOS  
SERVIDORES DE UM ÓRGÃO DO JUDICIÁRIO

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública Contemporânea da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração Pública Contemporânea.

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... - .....

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... - .....

\_\_\_\_\_  
Orientador – Prof. Dr. Sandro Trescastro Bergue - UFRGS

“Conhecimento não é aquilo que você sabe, mas o que você faz com aquilo que  
você sabe.”

Aldous Huxley

## RESUMO

As inovações cada vez mais presentes no ambiente organizacional do século XXI geraram demandas pessoais e institucionais para que os serviços prestados mantenham a sua qualidade. Nesse cenário, os recursos humanos possuem papel fundamental no que tange à estratégia. Para atender à Resolução nº 240 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), tramita na Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul o Projeto de Lei 93/2017 que tem como finalidade a extinção e criação de cargos efetivos nos Serviços Auxiliares do Poder Judiciário Estadual. Assim, o redesenho de cargos adquire papel fundamental no processo; porém, como visto na literatura, mudanças organizacionais geralmente encontram resistências. Com o intuito de auxiliar o TJ/RS no processo de redesenho de cargos, esse trabalho pretendeu demonstrar quais são os fatores de resistência ao PL 93 por parte dos servidores através de uma pesquisa qualitativa exploratória com o método de estudo de caso. Para a coleta de dados, a pesquisadora realizou entrevistas e a observação direta. A análise dos dados foi feita a partir da técnica de análise de conteúdo, dividindo-os primeiramente por temas para então analisá-los à luz dos contrapressupostos propostos por Hernandez e Caldas (2001) em seu Modelo de Resistência Individual à Mudança. Assim, não se pretendeu esgotar o assunto, mas auxiliar o TJ/RS na compreensão do fenômeno da resistência a fim de implementar a mudança organizacional minimizando os possíveis prejuízos.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Desenho de Cargos. Redesenho de Cargos. Resistência. Gestão Pública.

## ABSTRACT

The ever so present innovations in the organizational space of the 21st century have generated personal and institutional demands on services to maintain a quality standard. Considering this evolving scenario, Human Resources play a key role when it comes to strategy. To meet requirements made by Resolution #240 of the National Justice Council (CNJ), Bill 93/2017 is currently going through the State Parliament of Rio Grande do Sul with the goal of both creating and eliminating full time positions in the Support Services of the State Judiciary Branch. The redesign of positions, therefore, plays a fundamental role in the process. However, as seen in literature, organizational changes often meet resistance. With the goal of aiding Rio Grande do Sul's Justice Court in the process of redesigning positions, this essay tried to demonstrate what factors play in to the resistance from Civil Servants to Bill 93 through exploratory and qualitative research on case studies. To collect data, the researcher made use of direct observation and interviews. Using content analysis, the data was broken down, firstly, into themes which were then studied in the light of the hypothesis put forth by Hernandez and Caldas (2001) on Modelo de Resistência Individual à Mudança. Thus, the aim was not to exhaust the argument, but to aid the Justice Court in comprehending the resistance phenomenon in face of implementing the organizational changes with minimum damage.

**Key words:** Human Resources. Design of Positions. Redesign of Positions. Resistance. Public Management.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 OBJETIVOS .....	9
1.1.1 Objetivo geral.....	10
1.1.2 Objetivos Específicos .....	10
1.2 JUSTIFICATIVA .....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
2.1 CARGOS.....	13
2.2 CARREIRAS .....	15
2.3 DESENHO DE CARGOS .....	17
2.4 REDESENHO DE CARGOS .....	18
2.5 MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....	20
2.6 RESISTÊNCIA À MUDANÇA.....	21
2.7 MODELO DE RESISTÊNCIA INDIVIDUAL À MUDANÇA .....	24
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	27
3.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	27
3.2 ESTUDO DE CASO .....	28
3.3 COLETA DE DADOS .....	30
3.3.1 Instrumento e Coleta de Dados .....	30
3.3.2 População e Amostra .....	30
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	31
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	32
4.1 CARACTERIZAÇÃO .....	32
4.2 ANÁLISE À LUZ DOS CONTRAPRESSUPOSTOS.....	34
4.3 DEMAIS CONSIDERAÇÕES .....	39

5 CONCLUSÕES.....	41
5.1 CONCLUSÃO.....	41
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	42
5.3 CONTRIBUIÇÕES .....	42
REFERÊNCIAS .....	43
Apêndice A .....	47
Anexo I.....	48
Anexo II.....	51

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Gonçalves (2010), o serviço público está atualmente em busca de modernizações para que possa se adequar às inovações científicas e tecnológicas ocorridas durante o século XX. Tais inovações geraram demandas pessoais, corporativas e institucionais que estão direcionadas à alta qualidade de serviços prestados. Nesse cenário de adaptações e incertezas, surgiu a necessidade de adequar os recursos humanos aos objetivos da organização para que tais funções sejam capazes de fornecer o suporte necessário à estratégia do negócio (ASHTON HAFFENDEN e LAMBERT, 2004, *apud* CONCEIÇÃO, 2010).

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) publicou a Resolução 240 em nove de setembro de 2016 com o intuito de dispor acerca da Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário, salientando a necessidade de adequar seu modelo de gestão às necessidades da sociedade. Alguns anos antes, em 2006, a Lei nº 11.416/06 passara a dispor sobre as carreiras do judiciário federal, instituindo as carreiras de Analista Judiciário, Técnico Judiciário e Auxiliar Judiciário, e implementando plano de carreira com progressão funcional em seus órgãos.

Apesar desses avanços, o Judiciário Estadual do Rio Grande do Sul segue com uma política de cargos defasada, uma vez que não são observados no primeiro grau de jurisdição aspectos referentes à continuidade, progressão na carreira e valorização da formação continuada dos servidores.

Os órgãos de primeiro grau citados anteriormente são compostos por Oficiais Escreventes concursados, Escrivães de carreira ou Oficiais Escreventes que os substituem como Escrivães Designados, Oficiais Ajudantes - cujo cargo hoje encontra-se extinto e sua posição é ocupada por Oficiais Escreventes com função gratificada de Subchefe de Cartório, bem como Oficiais de Justiça, Distribuidores e Contadores, entre outros. Alguns locais ainda contam com a presença de Auxiliares de Serviços Gerais, cargo de regime celetista que está extinto.

Nos órgãos de segundo grau, a divisão de cargos já é realizada por nível de escolaridade, diferentemente do que se nota nos órgãos de primeiro grau. O fato dos principais cargos de primeiro grau não exigirem nível de escolaridade específico vai de encontro às exigências da nova configuração de gestão pública resultante das transformações ocorridas no Estado nas décadas de 1980 e 1990. Para Santana

Junior, Pereira e Lopes (2008), no modelo gerencialista passa a ser exigida do servidor público uma nova postura profissional diferente da antiga orientação ao interior da organização e suas normas e regulamentos. Assim, os autores afirmam que, para a escolha de profissionais qualificados, as organizações públicas além de reconhecerem a necessidade de um novo perfil de profissional devem utilizar diferentes mecanismos de seleção em suas provas de concursos públicos que garantam a renovação de seu quadro de pessoal.

Nesse contexto, o processo de desenho de cargos adquire grande importância, uma vez que constitui a especificação dos métodos de trabalho, conteúdos e relações entre este e os demais cargos de forma que satisfaça os requisitos sociais, da organização e do detentor do cargo (OLIVEIRA e MEDEIROS, 2011).

O presente trabalho, de caráter exploratório, foi desenvolvido a partir de entrevistas semiestruturadas e observação de servidores do órgão pesquisado. Dentro da realidade atual do TJ/RS e das novas exigências em termos de gestão de pessoas, faz-se necessário o redesenho de cargos – já em andamento através do Projeto de Lei nº 93/2017 - e, conseqüentemente, a mensuração dos aspectos de resistência por parte dos servidores. Assim, foi possível responder à questão de pesquisa proposta no presente estudo: quais são os fatores de resistência dos servidores ao redesenho de cargos conforme o PL 93/2017?

## 1.1 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos gerais e específicos que serviram de guias para a realização do presente estudo.

### **1.1.1 Objetivo geral**

O trabalho em questão tem como objetivo geral demonstrar quais são os principais fatores de resistência dos servidores de primeiro grau do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul ao processo de transformação de cargos previsto pela Administração.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

Para atingir o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar a atual estrutura de cargos dos órgãos de primeiro grau;
2. Analisar a estrutura pretendida através do PL 93/2017;
3. Verificar os fatores de resistência presentes entre os servidores impactados.

No item a seguir serão apresentadas as justificativas para que o estudo fosse realizado.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

O presente estudo justifica-se, pela relevância, do ponto de vista científico, pela necessidade do redesenho dos cargos de primeiro grau do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, uma vez que as inovações ocorridas no último século exigem mudanças no modo de gestão e o alinhamento dos recursos humanos aos objetivos organizacionais.

Além das modificações do modo de gestão, a forma com que o trabalho é realizado também sofreu grandes transformações, conforme afirmam Davis e Newstrom (2001, p. 103, *apud* SANTANA JUNIOR, PEREIRA e LOPES 2008, p.109):

“Quando a tecnologia muda, os trabalhos também mudam. A tecnologia requer normalmente mais funcionários com nível superior de instrução para manter o sistema em operação. [...] De modo geral, a tecnologia eleva o nível das exigências práticas e intelectuais da força total de trabalho” (DAVIS; NEWSTROM, 2001, p. 103, *apud* SANTANA JUNIOR, PEREIRA e LOPES, 2008, p.109).

Feuerschütte *et al* (2009) destacam que, entre os princípios e práticas que orientam a gestão organizacional, está a noção de competência como uma manifestação humana que define a atuação pessoal no contexto de suas atribuições. No mesmo sentido, os autores também citam que a maior agilidade organizacional pode ser conseguida combinando capacidades da organização com as habilidades pessoais.

Conforme comentou Santana Junior, Pereira e Lopes (2008), as novas diretrizes propostas aos agentes estatais devem ser alvo de atenção dos servidores para que os mesmos direcionem seus esforços para os novos desafios propostos. Como exemplo disso podem ser citadas a Resolução CNJ 240 de 09 de setembro de 2016, dispendo acerca da Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário, bem como a Lei nº 11.416/06 que dispõe sobre as carreiras do judiciário federal e implementa o plano de carreira com progressão funcional em seus órgãos.

Problemas como a inadequação de estruturas de cargos, desvios de função e práticas formalísticas muitas vezes decorrem da comodidade dos gestores de permanecerem em suas zonas de conforto ao invés de mobilizarem esforços para o que o autor chama de “atitude filosófica”, ou seja, a capacidade de refletir sobre práticas gerenciais vigentes (BERGUE, 2010).

Assim, o redesenho de cargos e a sua estruturação em carreiras se torna essencial nessa busca por excelência nos serviços prestados à população, bem como para o atendimento à legislação específica do assunto. Aliado a isso, Jacobsen e Rodrigues (2002) sinalizam a importância de se saber antecipadamente o modo como as mudanças organizacionais afetarão as pessoas dentro de uma organização de forma a prever a forma de resistência que será encontrada.

Quando uma mudança é implementada, os indivíduos passam por uma fase de adaptação. Nesse momento, o ajustamento inclui uma nova relação destes com o ambiente que os cerca, a reconstrução da sua visão sobre si mesmo e de sua

identidade pessoal, adaptações que segundo Silva e Vergara (2003) só são possíveis caso o indivíduo possa manifestar seus sentimentos, passando por um processo que os autores chamam de subjetivação. Assim, Bergue (2014) cita algumas posturas gerenciais que podem ser utilizadas para minimizar as consequências da resistência à mudança, como a informação clara, o envolvimento de todos e o planejamento em maior nível de detalhes, justificando assim a realização desse estudo.

Atualmente, existem sinais de resistência por parte dos servidores. O Projeto de Lei nº 93/2017 já está em tramitação na Assembleia Legislativa do RS e tem como finalidade a extinção e criação de cargos efetivos nos Serviços Auxiliares do Poder Judiciário Estadual (Anexo I). Com isso, alguns movimentos contrários ao PL 93 começaram a surgir. O Sindjus – Sindicato dos Servidores da Justiça do Rio Grande do Sul – organizou reuniões com o intuito de demonstrar sua contrariedade conforme notícia em seu *website* (SINDJUS, 2017), bem como a petição eletrônica organizada por um grupo de servidores, a fim de recolher assinaturas para demonstrar à Presidência do Tribunal de Justiça o descontentamento com o PL 93/2017, cuja cópia encontra-se no anexo II deste trabalho.

No próximo capítulo é apresentado o referencial teórico que embasa a pesquisa. Após, são listados os procedimentos metodológicos utilizados para chegar ao objetivo geral proposto, seguido pelos resultados obtidos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão da literatura consiste em selecionar documentos que contenham ideias relevantes e necessárias à compreensão e justificativa do problema em questão. Ao mesmo tempo, serve como uma orientação para o método de trabalho escolhido e os procedimentos de coleta e análise de dados que serão utilizados (ROESCH, 2012).

### 2.1 CARGOS

O conceito de cargo foi instituído inicialmente no modelo de gestão taylorista-fordista, ambiente em que os funcionários eram considerados simples recursos produtivos e aqueles que executavam as mesmas tarefas possuíam os mesmos cargos e, conseqüentemente, os mesmos salários. Tal modelo foi aos poucos perdendo sua rigidez devido a estudos como o de Hawthorne, à participação de sindicatos e à noção de qualificação no pós-guerra, até chegar a modelos mais flexíveis encontrados nas organizações atuais (MASSI *et al*, 2012).

Ao longo dos anos, a gestão baseada em cargos foi passando de um sistema técnico para um sistema com mais ênfase em aspectos comportamentais. Nos anos 80, com a influência do modelo japonês de gestão com enfoque no trabalho em equipe e no gerenciamento do trabalho, passou a ter maior importância o desenvolvimento de funcionários (ALBUQUERQUE e OLIVEIRA, 2001) .

Assim, o foco no cargo como meras atribuições e responsabilidades conforme o sistema taylorista-fordista foi ultrapassado pela ideia de categorias profissionais com foco nas qualidades do indivíduo, associando-se a noção de cargo e funcionário como autorreferentes, tendo, assim, o cargo como atribuições de um funcionário e este como a pessoa legalmente investida no cargo (CÂMARA, 2009).

Wahrlich (1976) assume que a classificação de cargos é essencial na administração de pessoal, uma vez que dela depende a seleção de funcionários, treinamento, remuneração, promoções e transferências, além de facilitar a elaboração orçamentária bem como a organização e direção da instituição.

Dentro da legislação própria do setor público existem diversas definições de cargo. No âmbito da União, a Lei nº 8.112/90 define como:

“Art. 3º Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

Parágrafo único. Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão. (BRASIL, 1990)”

Por sua vez, no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul, cargo público é definido pela Lei nº 10.098/94 como:

“Art. 3º Cargo público é o criado por lei, em número certo, com denominação própria, consistindo em conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a um servidor, mediante retribuição pecuniária paga pelos cofres públicos.”

“Art. 4º Os cargos públicos estaduais, acessíveis a todos os brasileiros que preencham os requisitos legais para a investidura e aos estrangeiros na forma da Lei Complementar, são de provimento efetivo e em comissão. (BRASIL, 1994)”

Câmara (2009) salienta a característica estatal do cargo público segundo o direito administrativo, evidenciada ao se realizar uma função pública - a função administrativa. Dessa forma, existe uma relação entre cargo público e poder estatal, sendo então inerente ao ocupante de cargo público certa dimensão de poder – dever – estatal. Complementando essa definição, Oliveira e Medeiros (2011) destacam um viés rígido do cargo público, uma vez que este depende de aprovação legal para que características e funções sejam acrescentadas.

Na literatura acadêmica, Bergue (1999) trata cargo como uma reunião formal, dentro da estrutura organizacional, de um agrupamento de atividades passíveis de serem desempenhadas por alguma pessoa. Portanto, cargo é um conjunto de deveres e responsabilidades cuja distribuição em carreiras teria como objetivo a possibilidade de ascensão e valorização do empregado ocupante. Para o autor, cargo público se trata de um elo entre o indivíduo e a organização (BERGUE, 2010).

Pinheiro (2017), por sua vez, faz algumas considerações acerca de cargos no âmbito do serviço público. Para ele, cargo é a unidade básica para todas as relações dentro de uma organização e, devido à legalidade aplicada ao setor público, seria condição dos cargos a inércia uma vez que as atribuições tivessem sido distribuídas. Ainda, o autor destaca que “todo o cargo tem função, mas pode haver função sem cargo” (PINHEIRO, 2017 p. 114) ao fazer referência a funções provisórias aplicadas

a um indivíduo, como a coordenação temporária de um grupo de pessoas ou atividades. Para complementar a definição de cargos, a seguir será analisada a definição de carreiras.

## 2.2 CARREIRAS

Concomitantemente à análise dos cargos, faz-se necessária a análise de carreiras. Pinheiro (2017) salienta que comumente se tem o conceito de carreira como uma trajetória individual independente de vinculação a alguma organização, especialmente quando se fala do ambiente corporativo. No entanto, o significado presente na iniciativa privada muito difere do conceito de carreira existente no ambiente público, cujo entendimento além de restrito se mostra ultrapassado. No setor público, a carreira apenas começa a existir com a aprovação e investidura em concurso público, encerrando no momento em que não se tem mais posse do cargo. Dessa forma, o conceito de carreira estaria vinculado a uma única organização.

Dutra (2002) conceitua carreira como uma sequência articulada de trabalhos realizados pelo indivíduo que concilie tanto desenvolvimento pessoal como desenvolvimento organizacional. Assim, deve ser vista como uma construção compartilhada entre pessoa e organização.

Carreira é uma palavra que deriva do latim *carraria* - trilha ou caminho, sendo um ofício com a presença de progressões e etapas de uma profissão, associado ao desenvolvimento da vida profissional e da visão que a pessoa tem dela (SCHEIN, 1996 *apud* PAULI *et al*, 2016). Pauli *et al* (2016) ainda diferenciam dois modelos de carreira presentes na literatura. No primeiro deles, o tradicional, o indivíduo ao seguir uma carreira busca segurança, estabilidade e crescimento hierárquico, o chamado “sucesso vertical”. No segundo, o modelo autodirigido, o indivíduo controla sua carreira e não se mantém preso a uma única organização.

DeLuca, Oliveira e Chiesa (2016) assumem que carreira é um elemento intermediário entre indivíduo e instituição, uma vez que ambos influenciam-se mutuamente em uma relação de dependência onde a carreira do indivíduo é influenciada por aspectos objetivos e subjetivos, ficando assim limitada ao contexto. Para eles, é “uma trajetória retrospectiva e projetada, dinâmica e mutável” com

“negociações entre objetividades e subjetividades” (DELUCA, OLIVEIRA e CHIESA, 2016, p. 15).

A ligação da carreira com a organização é contrária à noção estratégica do assunto. Para Pinheiro (2017), a organização em carreira pode ser vista como uma ferramenta gerencial, devendo estar alinhada com os objetivos organizacionais, bem como ao planejamento de longo prazo.

Carreira também pode ser definida como um processo no âmbito de uma empresa pelo qual o indivíduo passa até que atinja a senioridade em um cargo, estando, no caso do serviço público, vinculado a uma instituição (DIAS, 2010). Silva, Balassiano e Silva (2014) ainda salientam que sua análise deve considerar o contexto mais amplo onde empresa e indivíduo se inserem e, sendo no setor público, tal contexto é constituído por limitações e oportunidades advindas da burocratização.

Bergue (2014) afirma que, no setor público, a estruturação de carreiras é um dos esforços mais complexos no âmbito da gestão de pessoas. A Resolução CNJ 240/2016, que dispõe sobre a política nacional de gestão de pessoas no âmbito do poder judiciário, salienta a necessidade de adequação do modo de gestão às transformações ocorridas tanto na sociedade quanto nas relações e formas de trabalho, bem como a necessidade de adotar um viés estratégico na gestão pública. Nela fica clara a preocupação com a valorização do desenvolvimento profissional de servidores e magistrados, além da ligação deste com o desenvolvimento institucional. Dentre seus princípios, cabe salientar o fomento à gestão do conhecimento e da aprendizagem contínua, além de diretrizes como:

“IV – zelar pela instituição e pela manutenção de carreiras que permitam progressão remuneratória e desenvolvimento do servidor ao longo da vida profissional;

VII – instituir e manter carreiras que permitam progressão remuneratória e desenvolvimento do servidor ao longo da vida profissional, zelando para que não haja distinção entre carreiras de servidores de diferentes graus de jurisdição;” (CNJ, 2016, art. 4º)

No ano de 2006, a Lei nº 11.416/06 passou a dispor sobre as carreiras do judiciário federal, instituindo as carreiras de Analista Judiciário, Técnico Judiciário e Auxiliar Judiciário. Desde então, os cargos passaram a ter plano de carreira com desenvolvimento no quadro a partir de progressão funcional e promoção vinculada a avaliações de desempenho e participação em cursos de aperfeiçoamento. Ainda,

títulos e diplomas passam a ser valorizados através de adicionais pecuniários (BRASIL, 2006).

Apesar da disposição sobre carreiras no judiciário federal ter sido emitida apenas no ano de 2006, a Constituição Federal de 1988 já dispunha sobre carreiras em seu art. 39:

“Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas.” (BRASIL, 1988, art. 39)

A partir do modelo de carreira utilizado no Judiciário Federal, o conceito que mais se adéqua à situação encontrada é o de Bergue (2014). O autor se refere a carreiras como uma “ordenação sequencial de cargos especificada por níveis e classes” (BERGUE, 2014, p. 194), cuja trajetória evolutiva está disposta em posições ordenadas com suas respectivas exigências para promoção. Assim, a noção de cargos e carreiras está interligada, sendo necessário também explicitar a noção de desenho de cargos.

### 2.3 DESENHO DE CARGOS

As definições de cargo orientam os profissionais no desenho dos cargos conforme os objetivos organizacionais. O desenho de cargos consiste na etapa de definição do seu conteúdo, sua forma de trabalho e a relação que terá com os demais cargos da organização, visando satisfazer necessidades sociais, organizacionais e pessoais do seu ocupante (OLIVEIRA e MEDEIROS, 2011).

Bohlander e Snell (2014) salientam que o desenho de cargos precisa considerar, além das atividades que possuem como fim, os interesses organizacionais e os aspectos que contribuam para a satisfação dos funcionários. Ainda, Brochier, Borges e Azambuja (2014) destacam que, em organizações tradicionais, o desenho de cargos se torna fundamental para a definição de competências necessárias e para a orientação das pessoas no seu interior.

A atividade de desenho de cargos é algo complexo de ser realizado. Para isso, Bergue (2010) divide o processo em três diferentes etapas: descrição,

especificação e avaliação dos cargos. A descrição de um cargo é a definição formal do seu conteúdo e de suas atividades. Para isso, faz-se uso de cinco elementos: denominação, descrição das atribuições, requisitos para investidura, condições para exercício e remuneração. A especificação do cargo divide os requisitos necessários em duas categorias: gerais e específicos. Os requisitos específicos, por sua vez, devem alcançar algumas esferas: intelectual; autoridade e responsabilidade; física e motora; e ambiente do trabalho. Por fim, a etapa de avaliação dos cargos consiste na coleta e análise de informações sobre os cargos para definir a posição destes na estrutura da carreira, subsidiando as decisões sobre remuneração (BERGUE, 2010).

As rápidas mudanças presentes no ambiente organizacional exigem um periódico redesenho dos cargos, apesar da sua complexidade, a fim de que o mesmo acompanhe as modificações ocorridas.

## 2.4 REDESENHO DE CARGOS

Ferreira (1996) cita que, dentro da política de recursos humanos, é fundamental assegurar e delimitar o espaço do novo servidor público. Para ele não se pode mudar as organizações, e sim mudar pessoas para que estas promovam a mudança organizacional. Nesse sentido, o redesenho de cargos possui importante papel uma vez que consiste na mudança e enriquecimento de cargos com o intuito de satisfazer o funcionário e melhorar o desempenho organizacional (BOHLANDER e SNELL, 2014).

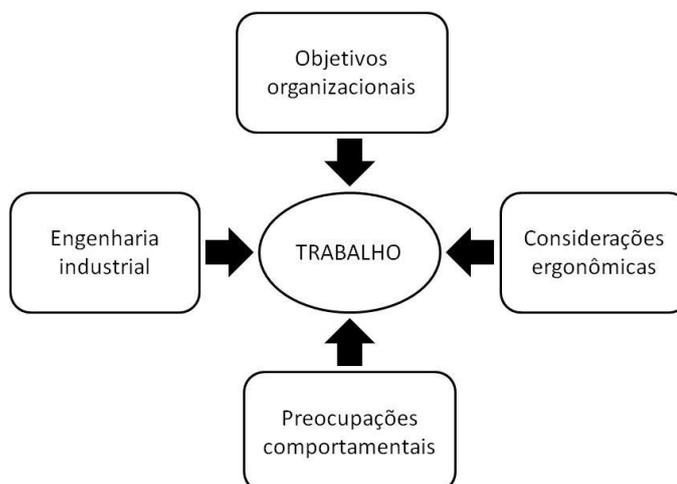
Dias (2010) afirma que existe uma tendência no setor público de considerar o desenho de cargos imutável, o que, segundo o autor, gera diversos problemas para o setor. Para ele, qualquer problema referente ao desenho de cargos deve vir acompanhado de propostas de alterações e, uma vez que mudanças na legislação ou na forma de gestão podem implicar mudanças nas necessidades do Estado, as descrições de cargos deveriam ser refeitas a cada período de no máximo dez anos. Juntamente com o redesenho dos cargos, o autor salienta a necessidade de atualização do servidor com o intuito de melhorar sua atuação e impedir a estagnação, melhorando, conseqüentemente, o serviço prestado (DIAS, 2010).

Nesse mesmo sentido, Bergue (2014) salienta as contingências a que se expõe o setor público para justificar a necessidade de a organização ser capaz de, constantemente, reformular sua estrutura de cargos a fim de se adaptar às modificações ambientais às quais a organização está sujeita. Para Bergue (2010), o novo perfil de agente público exige profissionais com desejo de aprendizagem constante, em contraste com o perfil tradicional com pouca propensão ao desenvolvimento técnico. A construção de capital intelectual em organizações públicas possui diversas restrições que devem ser utilizadas como motivação aos gestores nesse novo modelo de serviço público. Estes, por sua vez, devem orientar suas ações por:

“...atuação articulada na reforma da estrutura normativa; no redesenho de estruturas e processos de trabalho; na renovação de quadros; nos programas institucionais de qualificação (treinamento e desenvolvimento), seguidas por posturas gerenciais mais descentralizadas, que estimulem a participação, a criatividade e a inovação no ambiente organizacional, orientando para o alcance de melhores níveis de eficiência, eficácia e efetividade nas ações do Poder Público. (BERGUE, 2010 p. 300)”

Bohlander e Snell (2014) ilustram, na figura adaptada abaixo, que se deve considerar quatro fatores para que o redesenho de cargos seja feito, sendo eles: os objetivos organizacionais para o cargo; a engenharia industrial, incluindo melhorias no método e eficiência do trabalho; as considerações ergonômicas quanto às capacidades individuais; as preocupações comportamentais.

**Figura 1 – Considerações básicas para o redesenho de cargos**



Fonte: Adaptado de Bohlander e Snell (2014, p. 138)

Assim, o redesenho de cargos tem o objetivo de acompanhar as constantes mudanças presentes no ambiente organizacional.

## 2.5 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Nas últimas décadas, as exigências de mercado, o grande acesso à informação pelo uso da internet e a dinâmica de relações entre pessoas e organizações têm contribuído para o aumento do número de mudanças organizacionais. A busca por produtividade, qualidade e redução de custos faz com que a inovação esteja cada vez mais presente no ambiente organizacional. Essas mudanças tendem a ocorrer em maior quantidade no setor privado, porém os novos modelos de gestão e a preocupação com a transparência estão levando as inovações para dentro do setor público.

Para Backes (2013), mudança organizacional é quando a administração ou o controlador acionário altera algum componente do sistema, afetando o ambiente ou alguma situação do trabalho. Ainda, ela pode ser entendida como qualquer alteração com objetivo de melhorar o desempenho, tanto nos componentes formais quanto informais, sendo eles pessoas, estruturas, produtos, processos ou cultura, tudo isso para responder a demandas internas e externas (LIMA e BRESSAN, 2003, *apud* BACKES, 2013).

Pinto e Souza (2009, p. 611) definem mudança como “um processo iniciado de maneira deliberada e consciente, envolvendo o redesenho de características estruturais da empresa analisada”. Já Bergue (2014) afirma que as organizações estão constantemente em processo de transformação, mesmo aquelas percebidas como uma estrutura estática.

Para Hernandez e Caldas (2001), dentre os motivos para mudanças estão competitividade, necessidade de adequação a leis e regulamentações, utilização de novas tecnologias e atendimento de preferências tanto de clientes como de parceiros. Para eles, embora antigamente essas adaptações ocorressem esporadicamente, atualmente elas ocorrem incessantemente.

O processo de constante reavaliação de estruturas e adaptação das pessoas advém das mudanças que afetam tanto as variáveis internas quanto externas das organizações públicas. Assim, estas precisam ter grande flexibilidade administrativa para redimensionar suas forças produtivas de forma a adequar - em tempo razoável - seu arranjo ao dinamismo e à complexidade do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2014). Ainda, Pinto e Souza (2009) destacam a importância da identificação do tipo de mudança que ocorre para que seja possível gerenciá-la, aumentando o potencial de intervenção por parte dos gestores.

Apesar de ser algo inerente às organizações, os indivíduos não ficam ilesos às mudanças organizacionais. Os trabalhadores estabelecem vínculos emocionais com as empresas onde atuam, sendo o trabalho uma “função estruturante da psique do indivíduo” (BACKES, 2013, p. 486), motivo que torna impossível a separação entre trabalho e trabalhador. Ainda, o autor salienta que a identidade individual deriva das interações do indivíduo com outras pessoas ao longo de sua existência e, a partir do momento que mudanças organizacionais impactam nas relações individuais, elas tendem a repercutir na reconstrução da sua identidade, tendo ainda impacto na sociedade como um todo.

Nessa mesma linha, Silva e Vergara (2003, p. 11) afirmam que as organizações ocupam papel primordial na vida dos indivíduos e em suas “construções sobre a realidade”. Assim, para os autores a mudança organizacional pode ser vista como uma mudança de relações “do indivíduo com a organização, dele com seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e dele consigo mesmo”, fato que faz das mudanças organizacionais um acontecimento que impacta diretamente a vida dos indivíduos presentes no ambiente.

## 2.6 RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Quando se fala em mudança organizacional, é imprescindível que se fale da resistência a ela. Em grande parte das vezes, as inovações irão se deparar com alguma forma de resistência, principalmente pelo fato de, em grande parte dos casos, estarem ligadas a modificações no *status quo* (JACOBSEN e RODRIGUES,

2002). No entanto, as autoras sinalizam que a resistência se configura como um fenômeno natural e, caso investigado, pode vir a ser fonte de informações importantes como recursos, limitações, normas e valores internos.

O termo “resistência à mudança” costuma ser creditado a Kurt Lewin (1947), uma vez que para ele a organização não passa de um sistema com forças opostas de mesma intensidade que mantêm o sistema todo em equilíbrio. Quando ocorre a superação de uma força em comparação com outra, o equilíbrio é deslocado e, nesse momento, entra em ação a tendência dos indivíduos de se oporem às novas forças que tentam conduzir o sistema a um novo ponto de equilíbrio. Ainda segundo o autor, os pontos de aplicação das forças sociais são tanto os indivíduos como grupos de pessoas, gerando assim resistências diferentes de acordo com o valor dado aos comportamentos em grupo naquele ambiente (LEWIN, 1947, 1951, *apud* HERNANDEZ e CALDAS, 2001).

Embora conceitualmente se tenha a ideia de que a resistência é algo inerente a qualquer tipo de mudança, Chu (2003) afirma que essa crença pode muitas vezes ser a responsável pelo surgimento da resistência. A autora ainda afirma que, apesar da ideia difundida de que as pessoas sempre pensam que irão ter perdas com as mudanças, em grande parte das vezes são percebidos benefícios tanto pessoais quanto profissionais, estimulando a “autorreflexão, a evolução do autoconhecimento e o amadurecimento pessoal” (CHU, 2003 p. 14).

Apesar das inúmeras colocações presentes na literatura acadêmica acerca dos aspectos negativos da resistência à mudança, pode-se encontrar alguns artigos identificando os seus aspectos positivos. Chu (2005, *apud* BERGUE, 2014) identificou sete categorias positivas de resistência, sendo elas:

- a) Auxílio na identificação e tratamento de lacunas: é natural que existam lacunas em planejamentos realizados, e a resistência pode dar atenção a esses aspectos não levados em conta;
- b) Identificação de riscos potenciais: como um processo de mudança pode vir acompanhado do otimismo de quem o implementará, a resistência pode agir como vetor de moderação contra efeitos indesejados;
- c) Estímulo à reflexão crítica e discussão: um comportamento positivo de reflexão crítica e questionamentos pode surgir de processos de mudança bem conduzidos;

- d) Melhoria no relacionamento com os pares: a resistência grupal pode intensificar o senso de equipe quando os membros compartilham suas percepções acerca da mudança em questão;
- e) Aperfeiçoamento da comunicação: a comunicação tem papel fundamental em qualquer tipo de mudança que ocorra. Assim, a resistência e os questionamentos podem servir de impulsionadores para um melhor processo de comunicação organizacional;
- f) Identificação de especificidades de cada área: em processos de mudanças que se deem de forma consideravelmente rápida, a resistência em áreas específicas pode servir para demonstrar suas especificidades;
- g) Reflexão acerca do alinhamento da mudança com os objetivos estratégicos: dependendo da forma ou do local onde seja implementada a mudança, ela pode ocasionar a possibilidade da perda do nexos estratégico da organização. Assim, os movimentos de resistência podem instigar a reflexão acerca da orientação estratégica.

Bergue (2014) afirma que a resistência deve ser analisada, dentro da gestão de pessoas, a partir da relação de perdas e ganhos percebidos pelos indivíduos como consequências da mudança a ser implementada. Para ele, as pessoas avaliariam as possíveis perdas em relação ao espaço e patrimônio pessoal, bem como a diferença entre perdas futuras e ganhos potenciais.

Já para Silva e Vergara (2003), a resistência apresentada por indivíduos que se deparam com mudanças organizacionais diz respeito às emoções e aos sentimentos que eles manifestam, tais como ansiedade, medo, nostalgia, entre outros, uma vez que a mudança mobiliza as emoções dos envolvidos no processo. Ainda segundo os autores, a tentativa de anular a manifestação de tais sentimentos acaba ativando mecanismos de defesa que se tornam resistência.

Hernandez e Caldas (2001) afirmam que a realidade é diferente para cada indivíduo devido à sua percepção individual e distinta dos acontecimentos externos. De tal percepção derivam as ações e reações dos indivíduos, motivo pelo qual os autores propõem um Modelo de Resistência Individual à Mudança em oposição a diversos modelos de massa encontrados na literatura.

Devido à ampla variedade de modelos de análise de resistência à mudança encontrados, bem como as diversas formas de abordagem do assunto, no presente estudo optou-se por seguir o modelo de Hernandez e Caldas (2001).

## 2.7 MODELO DE RESISTÊNCIA INDIVIDUAL À MUDANÇA

Os autores realizaram uma revisão crítica acerca de teorias presentes na literatura gerencial e acadêmica e afirmam que estas ainda falham tanto em prevenir como em superar a ocorrência de resistência. Assim, os mesmos revisaram os principais pressupostos indicados por autores tradicionais no assunto e inferiram por oposição um ou mais contrapressupostos (HERNANDEZ e CALDAS, 2001), conforme indicado no quadro abaixo:

**Quadro 1 – Pressupostos clássicos sobre resistência à mudança e possíveis contrapressupostos**

Pressupostos	Contrapressupostos
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A resistência à mudança é um “fato da vida” e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A resistência é escassa/somente acontecerá em circunstâncias excepcionais.</li> <li>■ Ao tentar preveni-la, os agentes de mudança acabam contribuindo para sua ocorrência ou agravamento.</li> <li>■ A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A resistência é um fenômeno saudável e contributivo.</li> <li>■ A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudança fracassados ou inadequadamente desenhados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Os seres humanos resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A resistência – quando ocorre – pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança E empregados (derivado da proposição original de Lewin).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A resistência à mudança é um fenômeno grupal/ coletivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A resistência é tanto individual quanto coletiva – a resistência vai variar de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção.</li> </ul>

Fonte: Hernandez e Caldas (2001, p. 37)

Após a primeira etapa de oposição de contrapressupostos, Hernandez e Caldas (2001) propuseram um modelo de resistência à mudança utilizando o indivíduo como unidade de análise, introduzindo uma abordagem individual em oposição às abordagens massificadas presentes na literatura. A principal razão de uma abordagem individual advém da afirmação dos autores de que cada indivíduo possui uma percepção de mundo diferente do outro, fato que gera possíveis reações diferentes de acordo com a realidade percebida de cada pessoa. Schffman e Kanuk (1991, *apud* HERNANDEZ e CALDAS, 2001, p. 37), nesse sentido, definem a percepção como um processo de seleção, organização e interpretação de estímulos a fim de obter representações significativas e coerentes da realidade.

Hernandez e Caldas (2001) dividem o processo de percepção em três estágios. No primeiro deles, o indivíduo tenderia a buscar mensagens cujo conteúdo considere agradável e rejeitar mensagens cujo conteúdo seja ameaçador. Levine e Murphy (1943, *apud* HERNANDEZ e CALDAS, 2001) corroboram com a afirmação de diferentes percepções ao afirmar que alguns experimentos indicam que, quando um indivíduo não concorda com o conteúdo de alguma mensagem, ele tende a não ouvir claramente, não lembrar ou distorcer seu conteúdo.

No segundo estágio o indivíduo organiza os estímulos percebidos no primeiro estágio. Cada pessoa organiza de forma diferente, fato relevante para a percepção de mudanças organizacionais. Por fim, no terceiro estágio é feita a interpretação dos estímulos percebidos e organizados. Essa interpretação varia de acordo com as experiências prévias dos indivíduos, das suas expectativas e da quantidade e qualidade de estímulos interiores e exteriores recebidos. Como os três estágios de percepção nunca serão iguais para dois ou mais indivíduos, os autores partem do princípio de que as percepções também não serão as mesmas (HERNANDEZ e CALDAS, 2001).

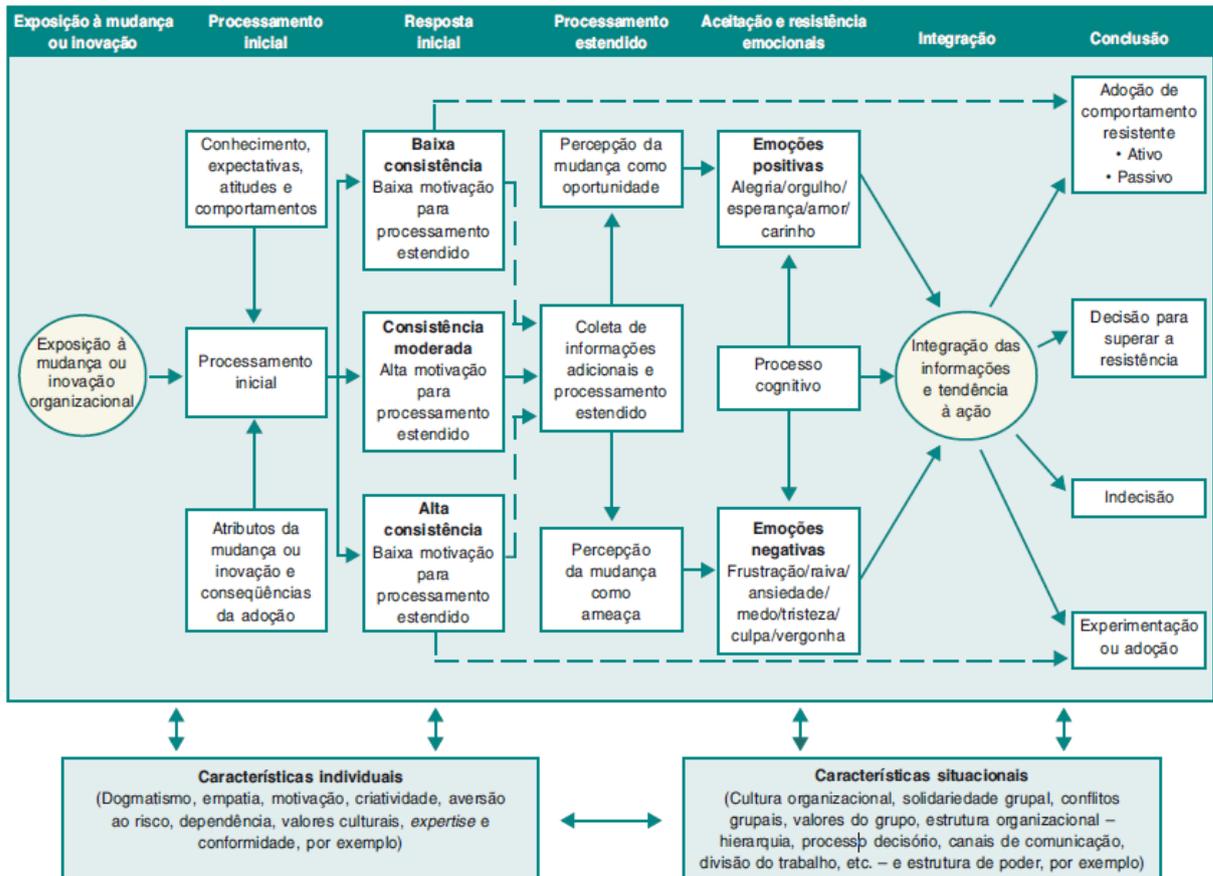
Após estas colocações, os autores ilustram o seu modelo de resistência à mudança através de sete estágios geradores de quatro possíveis resultados. Dentre os estágios estão:

- a) Exposição à mudança ou inovação;
- b) Processamento inicial;
- c) Resposta inicial;
- d) Processamento estendido;

- e) Aceitação e resistência emocionais;
- f) Integração;
- g) Conclusão.

Durante o último estágio (conclusão), o indivíduo pode decidir por adotar um dos seguintes comportamentos: resistência, decisão de superar a resistência, indecisão ou adoção da mudança (HERNANDEZ e CALDAS, 2001).

**Figura 2 – Modelo de resistência individual à mudança**



Fonte: Hernandez e Caldas (2001, p. 39)

A seguir serão apresentados os aspectos metodológicos que guiaram a pesquisa, a sua natureza, bem como a forma de coleta e análise de dados.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo a apresentação dos aspectos relacionados ao método utilizado no presente estudo. Devido às características da pesquisa, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória com o método de estudo de caso e a aplicação de entrevistas semiestruturadas e observação.

#### 3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Considerando o contexto de estudo e as características da pesquisa, optou-se por utilizar uma pesquisa exploratória qualitativa. A pesquisa exploratória é utilizada principalmente quando o tema pesquisado é pouco explorado na academia, dificultando a formulação de hipóteses precisas. Assim, tem como finalidade o esclarecimento, o desenvolvimento ou a modificação de conceitos, motivo pelo qual normalmente não utiliza técnicas quantitativas para o levantamento de dados (GIL, 2008).

Por sua vez, a abordagem qualitativa tem como preocupação a compreensão de um grupo social, organização ou outro ambiente, deixando de ser seu foco a representatividade numérica. Assim, os pesquisadores que adotam tal método procuram uma explicação de algo, preocupando-se com aspectos que não podem ser quantificados (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

O método qualitativo é muito defendido por alguns autores, pois segundo tal perspectiva:

“[...] um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando ‘captar’ o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno.” (GODOY, 1995, p. 21 (b))

A pesquisa qualitativa pode ser encontrada na literatura com o nome de “pesquisa de campo” ou “pesquisa naturalística”, uma vez que possui como premissa a observação e coleta de dados no ambiente natural em que o fenômeno

ocorre, sem intervenções externas, além de utilizar linguagem e conceitos familiares a fim de minimizar pressuposições admitidas *a priori* (GODOY, 1995 (a)).

Godoy (1995 (a)) ainda apresenta como outros aspectos essenciais da pesquisa qualitativa o fato de ter o próprio pesquisador como instrumento de pesquisa ao se inserir no ambiente estudado, bem como o ambiente natural como fonte de dados. A autora também afirma que o pesquisador deve ter como um dos elementos principais da coleta de dados a perspectiva dos participantes do ambiente, pois tal atitude pode esclarecer situações internas não percebidas por observadores externos.

Um estudo qualitativo pode ser conduzido de diversas maneiras, sendo as mais conhecidas a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia (GODOY, 1995 (b)). Pelas características da presente pesquisa, optou-se por realizar um estudo de caso.

### 3.2 ESTUDO DE CASO

Yin (2010) admite que não existe hierarquia entre os métodos de pesquisa, existindo apenas maneiras diferentes de coletar e analisar evidências. Para ele, são cinco os principais métodos de pesquisa – experimento, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso, cada um podendo ser utilizado para três diferentes finalidades: exploratória, descritiva ou explanatória.

Pelas suas características, o estudo de caso é um método de pesquisa utilizado comumente em áreas como psicologia, ciência política, sociologia, educação, administração, entre outras. Ainda, é utilizado para conhecimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, políticos, sociais e relacionados (YIN, 2010).

O estudo de caso possui como propósito a análise intensiva de um ambiente, um sujeito ou uma situação específica. Para Godoy (1995 (b)),

“O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre

fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real” (GODOY, 1995 (b), p. 25).

No mesmo sentido, Gil (2008, p. 57) entende que o estudo de caso serve para o “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos”, permitindo o seu conhecimento detalhado. Gil (2009) também caracteriza o método como rígido, uma vez que exige do pesquisador a atenção para formular e delimitar o problema, selecionar a amostra, bem como coletar, analisar e, principalmente, interpretar os dados obtidos. Assim, pode-se notar a sua característica holística, sendo necessário analisar o todo considerando a relação entre as partes, sejam elas processos organizacionais, pequenos grupos ou até mudanças na vida de indivíduos. (GIL, 2009; YIN, 2010).

Dentre as situações em que se prefere a utilização do estudo de caso está o exame de eventos contemporâneos quando os comportamentos relevantes do grupo não podem ser manipulados. Gil (2009) também enfatiza como benefício do estudo de caso a impossibilidade de separar o fenômeno de seu contexto, uma vez que o principal objetivo do método é, sobretudo, a compreensão de fenômenos sociais em seu contexto, e não o estabelecimento de relações entre variáveis do fenômeno. No entanto, apesar das características positivas citadas anteriormente, o método também enfrenta alguns preconceitos e limitações.

Um dos problemas encontrados é o fato de facilitar a negligência dos pesquisadores, situação mais difícil de ser encontrada em outros métodos devido ao grande número de textos na academia que fornecem procedimentos a serem seguidos, o que não ocorre com o estudo de caso (YIN, 2010). Outro problema é o método fornecer pouca base para generalização do conhecimento. Como geralmente é analisado um único caso ou um único fenômeno, muitos pesquisadores acreditam que o modelo não é suficiente para que se generalize um resultado (YIN, 2010; GIL, 2009). No entanto, Yin (2010, p. 36) explica que a meta do estudo de caso é “expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)”.

Dentre as fontes de dados passíveis de serem utilizadas, pode-se destacar a observação direta, a entrevista, a aplicação de questionários e a análise de documentos e artefatos (YIN, 2010; GIL, 2009), além de histórias de vida e *focus*

*group* (GIL, 2009). No presente estudo, optou-se pela utilização de entrevistas e a observação para coleta de dados.

### 3.3 COLETA DE DADOS

A seguir serão apresentados os instrumentos e técnicas utilizados para a coleta de dados.

#### 3.3.1 Instrumento e Coleta de Dados

Para que a questão de pesquisa pudesse ser respondida, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas (Apêndice I). Para tanto, elas foram realizadas ao longo do mês de setembro de 2017. As entrevistas possuem como propósito o “desenvolvimento de conceitos, o esclarecimento ou o enriquecimento sobre o significado de situações, comportamentos e atitudes” (MATTOS, 2005, *apud* BERGUE, 2009, p. 146).

É difícil supor que algum estudo de caso possa ser realizado sem a utilização de entrevistas (GIL, 2009) e, segundo Yin (2010), essa é uma fonte de dados essencial em tais pesquisas, pois em sua grande maioria trata de assuntos humanos ou comportamentais. O mesmo autor sugere cautela na elaboração e condução das entrevistas, sendo uma das tarefas do processo a elaboração de perguntas verdadeiras, porém imparciais, que tanto sirvam à pesquisa como sejam “amigáveis” aos respondentes.

#### 3.3.2 População

A população estudada consiste em todos os Oficiais Escreventes do primeiro grau do TJ/RS. Para a escolha dos respondentes foi utilizada a amostragem não

probabilística por acessibilidade ou conveniência que, segundo Gil (2008), é muito utilizada em estudos que não requerem elevado grau de precisão, como os exploratórios ou qualitativos.

Assim, foram selecionados doze servidores, com o cuidado de escolher aqueles com diferente tempo de serviço público, abrangendo desde servidores ainda no estágio probatório até aqueles que estão próximos da aposentadoria. Do total, dez aceitaram participar da pesquisa, sendo que destes, quatro não estavam aptos a responder, pois tinham total desconhecimento sobre o PL 93/2017. Assim, foram efetivamente entrevistados seis Oficiais Escreventes.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para que fosse possível analisar os dados coletados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma técnica que vem ganhando legitimidade e conquistando maior interesse de pesquisadores na área da administração. Sua utilização tem como objetivo a diminuição de incertezas e o enriquecimento de dados brutos (MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011).

A análise de conteúdo pode ser definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, composto por apenas algumas regras básicas nem sempre transponíveis, inexistindo um modo único de aplicação (BARDIN, 2011 p. 36). Assim, o autor ainda afirma que o método é passível de ser adaptado a diversos tipos de situações. Para ele, qualquer tipo de comunicação pode ser descrito através das técnicas de análise de conteúdo.

Bardin (2011) ainda divide a análise de conteúdo em três fases: a pré análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. No entanto, o próprio autor salienta que não é um processo rígido a ser seguido, podendo e devendo ser adaptado levando em conta o rigor da objetividade e a riqueza da subjetividade. A seguir serão apresentadas a análise e a interpretação dos dados coletados.

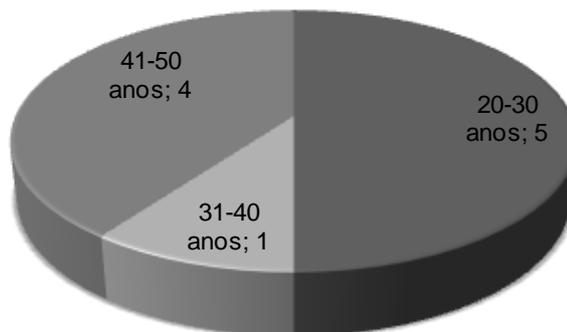
## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A partir da bibliografia pesquisada e do método de pesquisa proposto, os dados foram coletados através de entrevistas e observação, sendo então possível responder à questão de pesquisa e atender aos objetivos do trabalho. O modelo de resistência individual à mudança de Hernandez e Caldas (2001) citado no referencial teórico serviu como base para a análise dos dados, e o material coletado foi analisado à luz dos contrapressupostos propostos pelos autores.

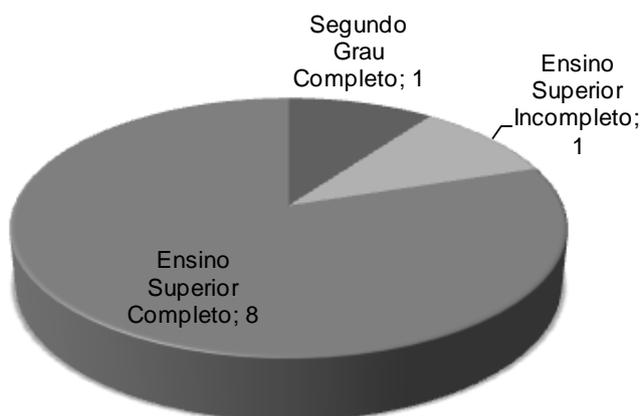
Primeiramente, as respostas das entrevistas foram divididas por temas para que fosse possível analisar a frequência com que cada tema foi citado e, assim, medir sua importância para os respondentes. Após esse primeiro momento, os temas foram alocados de acordo com os contrapressupostos de Hernandez e Caldas (2001). Assim, a interpretação dos dados permitiu a realização da análise a seguir.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO

A escolha dos entrevistados foi feita por acessibilidade ou conveniência, com um total de doze servidores contatados para a pesquisa. Do total, dois se recusaram a participar, restando assim dez participantes. Dos dez dispostos a contribuir, quatro servidores não tinham conhecimentos sobre o tema, o que inviabilizou sua participação, restando seis servidores que efetivamente responderam às perguntas. Para contextualizar, foram feitos alguns gráficos com o perfil dos respondentes, como segue abaixo. Para a privacidade dos participantes não serão fornecidos nomes ou dados que permitam a sua identificação.

**Gráfico 1 - Idade**

Fonte: elaborado pela autora

**Gráfico 2 - Escolaridade**

Fonte: elaborado pela autora

**Gráfico 3 - Tempo no judiciário**

Fonte: elaborado pela autora

Como se pode notar, o perfil dos respondentes foi bastante variado. A faixa etária varia, tendo 4 dos respondentes entre 41 e 50 anos, 1 entre 31 e 40 anos e 5 entre 20 e 30 anos. Quanto à escolaridade, apesar do cargo ter exigência de nível médio, 8 dos entrevistados possuem ensino superior completo, 1 possui ensino superior incompleto, porém em andamento, e apenas 1 não possui nível superior. Esse fato demonstra um dos motivos da busca por valorização por parte dos servidores, uma vez que suas capacidades estão além do mínimo exigido para a realização das funções, gerando então um desejo de valorização por suas competências a exemplo do que é encontrado no judiciário federal.

Por fim, quanto ao tempo de serviço público no poder judiciário, apenas 2 dos respondentes possuem menos de três anos de serviço, não tendo ainda estabilidade. A maior parcela possui entre três e cinco anos de serviço, com uma representação de 5 dos respondentes. Em uma faixa de cinco a dez anos de serviço estão 2 dos respondentes, enquanto a sua minoria, 1 possui mais de dez anos como servidor do judiciário estadual.

#### 4.2 ANÁLISE À LUZ DOS CONTRAPRESSUPOSTOS

Após a análise preliminar, os dados foram analisados de acordo com os contrapressupostos de Hernandez e Caldas (2001). O primeiro contrapressuposto que foi confirmado pelo estudo diz que “a resistência é escassa/somente acontecerá em circunstâncias excepcionais”. A resistência foi observada de modo pontual no que se refere à percepção de perda por conta dos entrevistados. Chu (2003) afirma que a crença de que a resistência é inerente às mudanças pode ser um dos responsáveis pelo surgimento daquela, estimulando os agentes de mudança a agirem de tal forma que a resistência se propague. Ainda segundo a autora, muitas vezes as mudanças geram a percepção de benefícios tanto pessoais quanto profissionais (CHU, 2003), como pôde ser observado nas entrevistas.

Como principal perda, os entrevistados perceberam a falta de equiparação entre dois cargos que realizariam a mesma função, uma vez que o novo cargo de Técnico teria progressão na carreira por meio do plano de carreira, enquanto os atuais Oficiais Escreventes não possuem. Nesse sentido, Jacobsen e Rodrigues

(2002), conforme indicado no referencial teórico, afirmam que as inovações tendem a enfrentar resistência principalmente em situações que estão ligadas a modificações no *status quo*.

Assim, nota-se que os servidores querem participar e contribuir com a mudança, de forma que a resistência não é quanto às modificações pretendidas e sim quanto à forma como elas estão sendo gerenciadas, como evidenciado na fala do respondente número dois:

“...o Tribunal fala que tem que cumprir a ordem do CNJ. Claro que tem que cumprir, mas tem que olhar para os teus, tem que valorizar os teus dentro da legalidade, então eu acho que esse sentimento de justiça e de moralidade deveria ser acima do sentimento de legalidade. E tem como fazer tudo isso junto, óbvio que tem, basta ter força de vontade, e a gente acha e é escancarado que não há força de vontade.” (Entrevistado 2 – informação verbal)

O segundo contrapressuposto analisado foi o de que “ao tentar preveni-la (a resistência), os agentes de mudança acabam contribuindo para a sua ocorrência ou agravamento”. Uma situação citada inúmeras vezes foi a falta de informações por parte da Administração a respeito do PL 93 e de como ele será implementado, o que pode estar sendo usado como forma de prevenir a resistência. Ao serem questionados sobre o seu conhecimento acerca do redesenho de cargos (questão 1), foi unânime entre os entrevistados que as informações são muito superficiais e os servidores possuem pouco conhecimento sobre o que se pretende implementar. Como já citado nas referências, Silva e Vergara (2003) afirmam que ao tentar anular a manifestação de sentimentos dos envolvidos no processo de mudança, suas defesas são ativadas e geram a resistência, conforme demonstrado nas respostas abaixo:

“Não se tem muito conhecimento, as informações não são passadas da forma como deveriam ser. Sabemos o que se passa nas notícias, mas nunca nos foi informado nada a respeito do cargo, nunca nos foi na verdade questionado acerca dessa possibilidade” (Respondente 1 – informação verbal)

“As informações que tenho são muito superficiais, pois todo esse processo, ao que me parece, vem sendo realizado de forma unilateral sem a participação das classes e sem ouvir os interessados (Oficiais Escreventes)” (Respondente 4 – informação verbal)

Assim, nota-se que a participação dos servidores nas decisões ou ao menos o sentimento de estarem sendo ouvidos no processo decisório envolvendo o futuro

de suas carreiras geraria maior aceitação da mudança, com menos resistências e maior sentimento de igualdade entre atuais e futuros servidores. A baixa tendência ao debate leva à maior incerteza e a um maior sentimento de perda que, conseqüentemente, gera resistência.

Ainda, das doze pessoas contatadas para a entrevista, quatro afirmaram não ter nenhum conhecimento acerca do tema, o que inviabilizou sua participação. Ao serem questionados sobre qual seria o melhor modo para implementar a mudança (Questão 9), quatro dos seis servidores efetivamente entrevistados afirmaram ser imprescindível a sua inclusão nos debates e nas decisões. Para eles, essa inclusão garantiria a igualdade entre todos os servidores - novos e antigos, bem como a manutenção dos direitos e a diminuição da disparidade entre pessoas exercendo a mesma função, como indicado na resposta do Respondente 5, “Deveriam ter debates com a categoria, da forma mais transparente possível” (Respondente 5 – informação verbal), bem como na resposta a seguir:

“A melhor forma (de realizar a mudança) seria através de um amplo debate com os servidores, garantindo a manutenção dos direitos e mesmos benefícios para os dois cargos.” (Respondente 3 – informação verbal)

O terceiro contrapressuposto diz que “a resistência é um fenômeno saudável e contributivo” e também foi confirmado com as entrevistas. Durante vários momentos os respondentes apresentaram sugestões sobre como a mudança poderia ser realizada e os benefícios que trariam, como nos exemplos abaixo:

“Ninguém deveria ficar de fora do plano de carreira. [...] Deixar os Oficiais Escreventes de fora do plano de carreira é muita sacanagem, não tem argumento de que não vamos ser prejudicados, nós sabemos que vamos ser prejudicados, e outra coisa, com as promoções por curso, pós, mestrado, quem sai ganhando é o órgão, o conhecimento é teu mas tu vai levar pra dentro do órgão. E nós Oficiais Escreventes não temos a oportunidade de estudar e sermos reconhecidos por isso.” (Respondente 2 – informação verbal)

“O modelo ideal para a transformação seria ouvindo as classes que representam a categoria, ouvindo os servidores por uma pesquisa, debatendo exaustivamente todos os pontos da transformação, organizando um plano de carreira que fosse bom para o órgão e para os servidores, sem prejuízos para as partes.” (Respondente 4 – informação verbal)

“Acredito que a maneira correta seria através de uma discussão e a apresentação de uma proposta que busque o consenso e a equiparação [...] Deveria ter uma compensação já que não vai ter nenhum estímulo na carreira para os antigos. Tudo isso discutido com a participação

direta dos envolvidos, não uma proposta imposta como está sendo.”  
(Respondente 6 – informação verbal)

Chu (2005, *apud* BERGUE, 2014) em seus estudos identifica aspectos positivos da resistência à mudança, entre eles o estímulo à reflexão crítica e o aperfeiçoamento da comunicação interorganizacional, atitudes que podem impulsionar a comunicação organizacional.

O quarto contrapressuposto, “os seres humanos resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido” foi confirmado por todos os entrevistados em diversos momentos. Os servidores demonstraram grande interesse na mudança, com o desejo de modificações que melhorem suas condições de trabalho, em especial a adoção do plano de carreira. Para Bergue (2014) a resistência leva em conta a relação de percepção de perdas e ganhos em relação a espaço e patrimônio pessoal, além da diferença entre possíveis perdas e ganhos futuros.

Ao serem questionados sobre o que poderia ser feito para diminuir os prejuízos para os atuais servidores, apenas um dos seis entrevistados citou que o redesenho não deveria ser feito. Para todos os outros o redesenho pode e deve ser feito, desde que se incluam os atuais servidores no debate e que estes não tenham prejuízos frente aos novos servidores:

“[...]Acho que essa transformação não deveria existir na verdade, acho que tinha que continuar com o cargo de Oficial Escrevente com a implantação do plano de carreira, com a possibilidade de para ensino superior pagar um valor a mais, uma pós graduação, como em várias esferas é feito.” (Respondente 1 – informação verbal)

“Acho que poderia ser promovido um debate com os servidores para buscar um consenso e uma solução benéfica para todos. Penso que deveria existir uma alternativa de plano de carreira para os Oficiais Escreventes, ou mesmo uma forma de transição que garantisse pelo menos a valorização do tempo já dedicado ao serviço público dos antigos servidores, tentar diminuir os efeitos dessa extinção radical.”  
(Respondente 6 – informação verbal)

O quinto contrapressuposto “a resistência – quando ocorre – pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança e empregados” pode ser demonstrado através do perfil dos respondentes e das respostas fornecidas. Devido ao sigilo das informações, não serão fornecidos nomes ou dados que possam identificar os respondentes, porém houve respondentes que exercem apenas o cargo de Oficial Escrevente, bem como respondentes que exercem Funções Gratificadas de chefia

e/ou assessoramento, e todos demonstraram igual resistência às modificações em comparação aos servidores não detentores de FG.

O sexto contrapressuposto que se aplica à presente pesquisa diz respeito ao tipo de resistência, afirmando que “a resistência é tanto individual quanto coletiva – a resistência vai variar de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção”. Kurt Lewin é conhecido pelas primeiras referências ao termo resistência à mudança, e segundo o autor a organização é um sistema sujeito à aplicação de forças opostas que o mantém em equilíbrio, equilíbrio esse que é deslocado ao sofrer a superação de uma força em comparação às outras. Nesse momento, a tendência dos indivíduos seria de se opor às forças de deslocamento, porém isso ocorre de forma diferente de acordo com o valor fornecido aos comportamentos em grupo em cada ambiente (LEWIN, 1947, 1951, *apud* HERNANDEZ e CALDAS, 2001).

Para Hernandez e Caldas (2001), a realidade é diferente para cada indivíduo de acordo com a sua percepção dos acontecimentos externos, derivando disso suas ações e reações. Corroborando com essa afirmação, a presente pesquisa identificou que fatores emocionais aparecem de forma diferente em cada pessoa, como nos casos transcritos a seguir:

“Eu acho que o impacto direto é, como eu disse antes, ter essa descrença no órgão, isso é muito ruim emocionalmente, profissionalmente, tu saber que não vai ser reconhecido [...] É saber que tu chega no topo, que tu te esforça e não ter esse reconhecimento. Isso é muito frustrante profissionalmente.” (Respondente 2 – informação verbal)

“[...] O que se vislumbra é uma total percepção de desestímulo com a carreira, realmente penso em sair o mais breve possível desse cargo, já que não há incentivo para buscar especialização ou qualquer curso que melhore a capacitação.” (Respondente 6 – informação verbal)

“Pra mim o impacto vai ser financeiro, e vou ficar sem motivação para continuar no judiciário, uma sensação de desvalorização profissional.” (Respondente 4 – informação verbal)

O último contrapressuposto que se aplica a esta pesquisa diz que “a resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações”. Embora a modificação pretendida não coloque em cheque diretamente os direitos dos detentores de poder formal, existe a figura do poder constituído que fica ameaçada com a tentativa de modificação de direitos dos servidores. A figura do sindicato

nesta questão está exercendo um dos papéis centrais no sentido de oposição à mudança pretendida pela administração, papel este exercido para destacar sua importância para os servidores frente a possíveis ameaças vindas da administração.

Tal jogo de poder existe e normalmente será visto independentemente da modificação a ser feita, estando presente apenas como uma força contrária que se diz a favor dos servidores para manter sua legitimidade frente a estes. Assim, o sindicato ao se manifestar duramente contra as mudanças acaba sendo visto pelos servidores como uma força a seu favor, principalmente no momento em que a administração não repassa informações a respeito do que está sendo feito.

No entanto, o modelo de Hernandez e Caldas (2001) cita ainda um contrapressuposto que não se aplica à presente pesquisa, motivo pelo qual não foi incluídos na análise. Ele cita que “a resistência é usada como desculpa para processos de mudança fracassados ou inadequadamente desenhados”. Tal fator ainda não pode ser avaliado pois a mudança ainda não foi implementada, impedindo assim de se analisar seu sucesso ou fracasso.

#### 4.3 DEMAIS CONSIDERAÇÕES

Além da análise a partir dos contrapressupostos de Hernandez e Caldas (2001), a pesquisadora também identificou alguns padrões que merecem ser destacados. O principal ponto de saturação encontrado foi a percepção clara de perda por parte de todos os entrevistados. Independentemente de serem a favor ou contra a mudança, todos identificaram um grande potencial de perda para os atuais servidores, sendo um impacto para uma carreira inteira, além da percepção de que a motivação para a mudança seja apenas o corte de gastos por parte do TJ, sem levar em conta a valorização dos servidores.

Outro ponto muito importante observado foi a tendência auto-orientada da preocupação dos respondentes. Como já citado, alguns servidores sequer possuem conhecimento sobre o assunto. Os que possuem, por sua vez, em sua grande maioria receberam informações de grupos ligados ao sindicato. Dessa forma, nota-se que a informação provém quase que exclusivamente do sindicato e da mídia, salientando assim a falta de informações sobre o assunto provenientes do próprio

órgão; fato que, ao ser analisado juntamente com o primeiro contrapressuposto, deixa claro que informações corretas e oficiais poderiam contribuir para a diminuição da resistência.

A questão da valorização também tem outro ponto importante que deve ser considerado. O cargo de Oficial Escrevente exige escolaridade de nível médio para sua investidura; no entanto, a maior parte de seus ocupantes possui nível superior completo, e em alguns casos pós-graduação e/ou mestrado e doutorado. Esse fato eleva as expectativas dos servidores, uma vez que ao se preocupar em melhorar sua formação profissional, é natural que se espere um reconhecimento em troca. No caso do cargo em questão, a valorização com benefícios pecuniários não existe já que não existe plano de carreira. Aliado a isso, com o PL 93 novos servidores seriam investidos com a oportunidade de valorização em tal quesito gerando grande disparidade, motivo pelo qual a resistência se torna algo natural.

Uma das formas de análise das entrevistas foi de acordo com o tema abordado por cada respondente e a seguir serão mostrados os resultados quantitativos envolvendo os temas. Quanto à percepção de benefícios que o órgão teria com o PL 93, cinco dos entrevistados responderam que os benefícios seriam apenas financeiros, enquanto um abordou outros quesitos como manutenção de benefícios para outros cargos como motivação para a implementação do PL 93 – o que, ao final, ainda teria como motivação a questão financeira. Por sua vez, todos os respondentes afirmaram não notar nenhum benefício para os atuais Oficiais Escreventes.

Quanto à percepção de prejuízos para o órgão, quatro dos entrevistados afirmaram que não haveria prejuízos para o órgão, enquanto um dos respondentes acredita que existiriam prejuízos ligados à insatisfação dos servidores e, conseqüentemente, um menor rendimento por parte destes, e outro afirma que a carreira se tornaria menos atrativa para os já investidos no cargo, resultando em um movimento de evasão. Finalmente, ao serem questionados sobre a percepção de prejuízos para os servidores, quatro citaram como principais prejuízos a questão financeira, como a falta de perspectiva de valorização pelo órgão. Já para dois dos respondentes, o maior impacto seria de ordem psicológica, como a desmotivação para realizar suas funções.

## 5 CONCLUSÕES

O presente estudo procurou demonstrar quais os fatores de resistência dos Oficiais Escreventes de primeiro grau do TJ/RS quando ao redesenho de cargos pretendido através do PL 93/2017. Para tanto, servidores foram entrevistados e os dados coletados foram analisados à luz dos contrapressupostos propostos por Hernandez e Caldas (2001) em seu Modelo de Resistência Individual à Mudança. Ainda, vale destacar que o presente estudo é um modelo de redução da realidade, motivo pelo qual não consegue abranger a totalidade de opiniões e visões acerca do processo de mudança organizacional pretendido.

### 5.1 CONCLUSÃO

A resistência às mudanças organizacionais é algo muito discutido na academia, uma vez que pode ter grande influência nas organizações. A partir da análise dos dados coletados foi possível confirmar que existem fatores de resistência dos servidores ao PL 93/2017, e um dos principais fatos notados foi a falta de comunicação do órgão com os seus servidores para esclarecer a situação, uma vez que é uma mudança que atinge diretamente os atuais Oficiais Escreventes, sendo estes alguns dos principais interessados no assunto.

A pesquisa pôde concluir que caso os servidores fossem incluídos nas discussões o potencial de sucesso do redesenho de cargos seria aumentado ainda mais. O desejo de participação no processo foi claramente demonstrado pelos entrevistados, conforme se nota na análise do segundo contrapressuposto, e com a contribuição de quem exerce de fato a função e com uma visão diferente sobre o assunto o potencial de ganhos se elevaria tanto para o órgão quanto para seus servidores.

A falta de comunicação acaba gerando maior resistência à modificação pretendida, uma vez que os servidores criam um sentimento de desigualdade com os futuros colegas de profissão por não terem conhecimento pleno de como se dará a mudança. Como já citado, Silva e Vergara (2003) afirmam que tentar anular a

manifestação de sentimentos dos envolvidos no processo de mudança acaba por ativar suas defesas gerando resistência.

Ainda, a resistência foi observada principalmente no que tange à percepção de perda que os servidores apresentam, pois os servidores são a favor da modificação de uma forma que não se crie uma desigualdade tão grande entre novos e antigos servidores, conforme análises do primeiro e quarto contrapressupostos. Bergue (2014) cita que a resistência surge a partir da percepção de possíveis perdas e ganhos futuros.

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Durante a realização da pesquisa, a principal limitação foi a falta de conhecimento do PL 93/2017 por parte dos servidores, uma vez que alguns servidores não puderam participar do estudo por possuírem conhecimento ínfimo acerca do assunto.

## 5.3 CONTRIBUIÇÕES

A principal contribuição deste estudo é auxiliar os agentes de mudança do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul a efetuarem as modificações pretendidas conforme o PL 93/2017 de uma forma que seja produtiva e benéfica tanto para o órgão quanto para todos os seus servidores.

## REFERÊNCIAS

Albuquerque, L. G., Oliveira, P. M. **Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, vol. 08, nº 04, out./dez. 2001.

Backes, A. L. **Mudança organizacional na perspectiva objetiva do funcionário: implicações na sustentação e reconstrução de sua identidade.** Revista Gestão.Org, vol. 11, n. 03, p. 23-37, 2013.

Bardin, L. **Análise de conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

Bergue, S. T. **O desenho de cargos no executivo municipal: estudos de caso em localidades de pequeno porte.** Revista Análise, Porto Alegre, vol. 10, n. 2, p. 171-188, 1999.

Bergue, S. T. **A redução sociológica no processo de transposição de tecnologias gerenciais: gestão pela qualidade e certificação ISO 9001:2000 no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul.** 2009. 329 fl. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

Bergue, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas.** 3ª ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2010.

Bergue, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público.** São Paulo: Atlas, 2014.

Bohlander, G. Snell, S. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988).** Brasília: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 abr. 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)> Acesso em: 31 jul. 2017.

BRASIL. Lei Complementar nº 10.098, de 03 de fevereiro de 1994. **Diário Oficial da Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, 04 fev. 1994. Disponível em <<http://www.al.rs.gov.br/legiscomp/arquivo.asp?idNorma=527&tipo=pdf>> Acesso em 30 jul. 2017.

BRASIL. Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 dez. 2006. Disponível em <

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/l11416.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11416.htm)> Acesso em 30 jul. 2017.

Brochier, R. C. R. S., Borges, M. L., Azambuja, F. M. **Desenho de cargos do profissional de recursos humanos e sua relação com um modelo funcionalista de gestão.** Revista Brasileira de Gestão e Inovação, vol. 1, nº 03, p. 87-104, mai./ago. 2014.

Câmara, L. M. **O cargo público de livre provimento na organização da administração pública federal brasileira: uma introdução ao estudo da organização da direção pública na perspectiva de estudos organizacionais.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, vol. 43, nº 3, p. 635-659, mai./jun. 2009.

CHU, R. A. **Resistência a mudanças: aspectos positivos.** In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. Anais, Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2003.

Conceição, R. M. **A Alternativa da Gestão por Competências na Administração Pública Federal: uma Abordagem Teórica.** 2010. 30 fl. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Negociação Coletiva) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 240**, de 09 de setembro de 2016. Disponível em: < <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3194>>. Acesso em 20 jul. 2017.

DeLuca, G., Oliveira, S. R., Chiesa, C. D. **Projeto e Metamorfose: Contribuições de Gilberto Velho para os Estudos sobre Carreiras.** Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, vol. 20, n. 04, p. 458-476, jul./ago. 2016.

Dias, R. **As carreiras no serviço público federal brasileiro: breve retrospecto e perspectivas.** Texto para discussão nº. 1482, IPEA. Brasília, abr./2010.

Dutra, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

Ferreira, C. M. M. **Crise e Reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor.** Revista do Serviço Público, vol. 120, n. 3, p. 5-33, ano 47, set./dez. 1996.

Feuerschütte, S. G. NG, L. L. Y. PADILHA, M. M. RAQUEL, I. RONCONI, L. F. A. *In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, 2, 2009, Curitiba. **Competências e o Novo Serviço Público: As Atribuições dos Gestores da Secretaria de Estado de Assistência Social, Trabalho e Habitação de Santa Catarina.** Curitiba: EnGPR: 2009.

Gil, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 2008.

Gil, A. C. **Estudo de Caso.** São Paulo: Atlas, 2009.

Gerhardt, T. E.; Silveira, D. T. Cordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

(a) Godoy, A. S. Introdução à **Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

(b) Godoy, A. S. **Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

Gonçalves, M. **Gestão por Competências: Dificuldades e Desafios para Gestores de Recursos Humanos do Ministério da Saúde**. 2010. 35 fl. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Negociação Coletiva) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

Hernandez, J. M. C., Caldas, M. P. **Resistência à mudança: uma revisão crítica**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 41, nº. 02, p. 31-45, abr./jun. 2001.

Jacobsen, A. L., Rodrigues, M. M. B. **Abordagens para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, vol. 04, nº 06, p. 39-49, jan./jun. 2002.

Massi, M. L. G. *et al.* . **O conceito de cargo e o modelo de gestão de pessoas proposto para os novos tempos**. Revista científica Hermes. vol. 7, p. 15-27, 2012.

Mozzato, A. R.; Grzybovski, D. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios**. RAC, Curitiba, vol. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011.

Oliveira, J. A., Medeiros, M. P. M. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

Pauli, J., Kilimnik, Z. M., Ruffatto, J., Lazzarotto, J. **Modelos de carreira, inclinações profissionais e satisfação com a vida**. RACE, Joaçaba, vol. 16, n. 01, p. 305-326, jan./abr. 2017.

Pinheiro, I. **Em busca da congruência entre o ambiente (à luz das demandas da sociedade), as estruturas e a gestão dos cargos e carreiras no setor público**. Brasília: Enap, 2017. Cadernos, 49.

Pinto, M. C. S.; Souza, C. L. C. **Mudança Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, vol. 43, n. 3, p. 609-634, mai./jun. 2009.

Roesch, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração. Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2012.

Santana Junior, J. J. B., Pereira, D. M. V. G., Lopes, J. E. G. **Análise das Habilidades Cognitivas Requeridas dos Candidatos ao Cargo de Contador na Administração Pública Federal, Utilizando-se Indicadores Fundamentados na Visão da Taxonomia de Bloom.** Revista de Contabilidade e Finanças, São Paulo, vol. 19, n. 46, p. 108-121, jan./abr. 2008.

Silva, J. R., Balassiano, M., Silva, A. R. L. **Burocrata Proteano: Articulações de Carreira em torno e além do Setor Público.** Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, vol. 18, n. 1, p. 1-19, jan./fev. 2014.

Silva, J. R. G.; Vergara, S. C. **Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional.** RAE, vol. 43, n. 3, p. 10-21, jul./set. 2003.

Sindjus. **Categoria propõe ações contra PL 93/2017 e por reposição salarial.** Disponível em: < <http://sindjus2.hospedagemdesites.ws/2016/noticias/categoria-propoe-acoes-contrapl-932017-e-por-reposicao-salarial/1987>> Acesso em 20 ago. 2017.

Wahrlich, B. M. S. **Classificação de cargos e implantação do sistema de méritos: a lei do reajustamento de 1936, suas origens, conteúdo e primeiras repercussões.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, vol. 10, nº 3, p. 7-46, jul./set. 1976.

Yin, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

## Apêndice A

Questões base para a entrevista:

- 1) Você tem algum conhecimento acerca das modificações que o Tribunal pretende realizar no desenho de cargos de primeiro grau?
- 2) Qual a sua opinião acerca dessa mudança pretendida?
- 3) Você acredita que haverá benefícios para o órgão?
- 4) E para os servidores?
- 5) E você acredita que haverá prejuízos para o órgão?
- 6) E para os servidores?
- 7) O que você acredita que poderia ser feito para diminuir os prejuízos?
- 8) E quais os impactos diretos em você, especificamente?
- 9) Qual você acredita que seria o modo ideal de fazer a transformação dos cargos?

## Anexo I

Projeto de Lei nº 93 /2017

Poder Judiciário

Extingue e cria cargos efetivos nos Serviços Auxiliares do Poder Judiciário Estadual, e dá outras providências.

Art. 1º O cargo de Oficial Escrevente, padrão PJ-G-I, dos Serviços Auxiliares da Justiça de 1º Grau, passa a ser considerado cargo em extinção.

Parágrafo único. Os Oficiais Escreventes em exercício passam a integrar quadro em extinção, mantidas a forma de remuneração, atribuições, prerrogativas e restrições da legislação atual, enquanto permanecerem em exercício.

Art. 2º Ficam extintos, no Quadro dos Serviços Auxiliares da Justiça de 1º Grau, 9 (nove) cargos vagos de Oficial de Arquivo, PJ-H, sendo:

I – 5 (cinco) cargos de entrância intermediária; e

II – 4 (quatro) cargos de entrância final.

Art. 3º Do total de cargos vagos de Oficial Escrevente, PJ-G-I, 300 (trezentos) cargos serão inicialmente preservados da extinção para instalação de unidades judiciais e destinação às unidades existentes, da seguinte forma:

I – 100 (cem) cargos na entrância inicial;

II – 100 (cem) cargos na entrância intermediária; e

III – 100 (cem) cargos na entrância final.

Parágrafo único. Os quantitativos indicados no “caput” serão extraídos daqueles oriundos da transformação prevista na Lei nº 14.790, de 11 de dezembro de 2015.

Art. 4º Fica criado, nos Serviços Auxiliares do Poder Judiciário Estadual, a que se refere a Lei nº 13.807, de 18 de outubro de 2011, um cargo de Técnico Judiciário para cada cargo vago de Oficial Escrevente, PJ-G-I, e de Oficial de Arquivo, PJ-H, extinto nos termos desta Lei.

§ 1º Para os cargos de Oficial Escrevente, padrão PJ-G-I, que permanecerem providos após a edição desta Lei, será criado um cargo de Técnico Judiciário para cada cargo à medida que forem vagando.

§ 2º Aos cargos criados neste artigo, aplicam-se todas as disposições contidas na Lei nº 13.807/11.

§ 3º Os cargos criados neste artigo, nos termos da Lei nº 13.807/11, não estão adstritos a grau de jurisdição ou entrância, no entanto, serão inicialmente lotados, conforme as necessidades de serviço, em comarcas de entrância inicial, intermediária e final.

Art. 5º As regras de movimentação para os Técnicos Judiciários lotados em comarcas de entrância inicial, intermediária ou final serão definidas em regulamento próprio.

§ 1º Na hipótese de movimentação em que haja concorrência entre Técnico Judiciário e Oficial Escrevente, terá preferência o servidor ocupante do cargo de Oficial Escrevente, desde que observados os requisitos do cargo.

§ 2º Na hipótese prevista no § 2º do artigo 8º da Lei nº 14.790/15, poderá, em substituição ao cargo de Oficial Escrevente, PJ-G-I, ser realocado um cargo de Técnico Judiciário.

Art. 6º Os Técnicos Judiciários poderão ser designados para o exercício das funções gratificadas restritas ao cargo de Oficial Escrevente, considerando o disposto nesta Lei.

Art. 7º O § 2º do artigo 7º da Lei nº 14.790/15 passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 7º .....

.....”

§ 2º A designação para exercer a Função Gratificada de Subchefia de Cartório, padrão FG-PJ-D, será feita pelo Juiz de Direito Diretor do Foro, ouvido o Juiz de Direito titular da Vara, observados os critérios de desempenho, aperfeiçoamento técnico, gestão e liderança.” (NR)

Art. 8º A declaração de vacância dos cargos, para que a reserva e a criação previstas nos artigos 3º e 4º desta Lei se concretizem, dar-se-á por ato do Corregedor-Geral da Justiça.

Art. 9º Para o provimento dos cargos referidos nos artigos 3º e 4º desta Lei, poderão ser aproveitados os candidatos aprovados em concurso em andamento ou já homologado e que ainda não tenha expirado.

Parágrafo único. Os cargos preservados no artigo 3º desta Lei, que permanecerem vagos depois de expirado o prazo de validade do concurso público para o cargo, serão extintos nos termos desta Lei.

Art. 10. Os cargos referidos nesta Lei serão destinados e providos de conformidade com os critérios de necessidade e conveniência da Administração, por deliberação da Corregedoria-Geral da Justiça.

Art. 11. As despesas decorrentes desta Lei correrão à conta das dotações orçamentárias próprias.

Art. 12. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação

## Anexo II

Campanha realizada online por servidores contra o PL 93/2017 através do endereço

[https://secure.avaaz.org/po/petition/PRESIDENTE\\_DO\\_TRIBUNAL\\_DE\\_JUSTICA\\_DO\\_RIO\\_GRANDE\\_DO\\_SUL\\_ESCREVENTES\\_CONTRA\\_O\\_PL\\_93\\_E\\_NA\\_LUTA\\_POR\\_VALORIZACAO/edit](https://secure.avaaz.org/po/petition/PRESIDENTE_DO_TRIBUNAL_DE_JUSTICA_DO_RIO_GRANDE_DO_SUL_ESCREVENTES_CONTRA_O_PL_93_E_NA_LUTA_POR_VALORIZACAO/edit) (Acesso em 20 ago 2017).

**PRESIDENTE DO TJRS: TRABALHADORES NA LUTA POR VALORIZAÇÃO - PELA REPOSIÇÃO SALARIAL E CONTRA O PL 93/17**

1.260 assinaturas. Vamos chegar a 2.000

Por que isto é importante

AO EXMO. PRESIDENTE DO TJRS:

Assine a petição

TRABALHADORES DA JUSTIÇA NA LUTA CONTRA O PL 93 E PELA VALORIZAÇÃO

Coloque seu endereço de email

email

Porque isso é importante? (opcional)

Assine esta petição para expressar sua preocupação e manter você informado sobre esta e outras campanhas semelhantes.

Compartilhe essa campanha no Facebook

Esta petição foi criada por FABIANO M. Z. e pode não representar a visão da comunidade da Avaaz.

ASSINE

ASSINATURAS RECENTES

ontem Elvane B., Brasil

AO EXMO. PRESIDENTE DO TJRS:

Os trabalhadores da justiça vêm, pela presente, diante do quadro de dificuldades que enfrentamos, solicitar a Vossa Excelência o envio de um Projeto de Lei que venha a recuperar as inflações de 2015 e 2016, correspondendo a um índice de 20%, pauta que a categoria dos servidores da justiça referendou em assembleia geral do dia 09/06/2017.

Excelência, é indubitável que o status de "Judiciário mais eficiente", reconhecido pelo Conselho Nacional de Justiça, passa, também, pela eficiência e denodo com que os Oficiais Escreventes, Auxiliares de Serviços Gerais, Escrivães, Oficiais de Justiça, Distribuidores, Contadores, Oficiais Ajudantes, Psicólogos, Assistentes Sociais, Guardas de Segurança, entre tantos outros cargos, exercem suas funções diuturnamente. E assim o fazem, Excelência, por anos a fio, na esperança de serem reconhecidos e valorizados pela Administração desse Tribunal, mediante justa política salarial e, sobretudo, cumprimento de promessa já histórica, consubstanciada na criação do tão esperado Plano de Cargos e Salários para a totalidade dos servidores do TJRS.

Contudo, Excelência, a realidade demonstra o contrário, visto que, de forma gradual, mas constante, ao invés de valorizar e incentivar, o Tribunal insiste em reduzir direitos dos servidores, ao ponto de, agora, inclusive, pretender extinguir o cargo isolado de Oficial Escrevente, criando outro, DE CARREIRA, sob a denominação de "Técnico Judiciário", para o exercício das mesmas funções, sem prever a justa equiparação daqueles, em evidente descompasso com o imperativo da isonomia.

Almejamos também a implementação dos pilotos das propostas de redução da carga horária, conforme estudo do grupo de trabalho da gestão anterior, o que fora determinado pelo Presidente Aquino de Camargo no expediente de nº 0139-08/000437-9.

Assim, rogamos a Vossa Excelência, a quem respeitamos por ser o representante maior do nosso Poder Judiciário, instituição o qual temos orgulho de pertencer e bem servir, que busque atender a essas pautas, pois somos, ao fim e ao cabo, todos trabalhadores do mesmo Judiciário compartilhando de um mesmo orçamento.

Limitado ao exposto, enviamos a V. Excelência votos da mais elevada estima e consideração.

Os trabalhadores do Tribunal de Justiça do RS

ontem Jorge S., Brasil

ontem Clarissa S., Brasil

ontem Marisa R., Brasil