



DEMOCRACIA E DIREITOS

DIMENSÕES DAS
POLÍTICAS PÚBLICAS
E SOCIAIS

MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA CIDASC:

ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS,
CARREIRAS E SALÁRIOS PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE
PESSOAS

Julia Viezzer Baretta, Universidade Federal de Santa Catarina

Patrícia Vendramini, Universidade do Estado de Santa Catarina
| UDESC

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo traçar uma análise sobre o processo de implementação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários - PCCS na Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina– Cidasc, empresa pública de alta relevância para o contexto catarinense, que projetam o Estado no cenário nacional por seu desempenho agroindustrial. Para a realização da pesquisa de abordagem qualitativa, caracterizada como estudo de caso, realizou-se revisão das teorias relativas à mudança organizacional e aos planos de cargos, carreiras e salários, em conjunto com pesquisa de campo de amostragem intencional, por meio de entrevistas realizadas com gestores do setor de Supervisão de Planejamento e Desenvolvimento de Pessoas – Sepla, responsáveis pela implementação do processo. A contribuição deste trabalho é detalhar o processo de implementação do PCCS comprovando a convergência de diretrizes teóricas de um processo de mudança organizacional e as necessidades dos indivíduos no contexto do trabalho além de elencar as melhorias e dificuldades encontradas na relação entre a Cidasc e os colaboradores e identificar quais aspectos poderiam ser melhorados para um resultado mais efetivo, reforçando o novo PCCS como um instrumento estratégico da política de gestão de pessoas, que impacta diretamente no desempenho individual e, por consequência, no desempenho organizacional.

Palavras-chave: setor público; gestão da mudança; gestão estratégica de pessoas; comunicação.

MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA CIDASC:

ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

BARETTA, Julia Viezzer

VENDRAMINI, Patrícia

INTRODUÇÃO

A Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina – CIDASC é uma empresa pública que atua no estado de Santa Catarina desde 1979. Destaca-se no cenário catarinense por cumprir funções essenciais relacionadas à agricultura e pecuária, umas das principais atividades econômicas do estado. As funções básicas da Cidasc, como a fiscalização de insumos para a melhoria de produção dos alimentos, auxiliam para que o estado seja uma referência, sendo classificado como um dos maiores produtores agrícolas do país.

Inicialmente teve seu quadro pessoal composto pela alocação de servidores vindos de outros órgãos da administração indireta, o que dificultou o desenvolvimento de uma cultura organizacional focada em seu contexto e nos seus indivíduos. Contudo, nos últimos anos vem aprimorando suas técnicas de gestão e durante o período de 2013 a 2015, junto com uma grande ação de eficiência operacional promovida pelo Poder Executivo de Santa Catarina deu-se início à reformulação do plano de cargos, carreiras e salários vigente. O plano fazia parte de uma proposta de melhoria de gestão por parte do Governo do Estado, tendo como essência vincular a empresa pública a uma gestão de resultados, enfatizando elementos como a meritocracia e avaliação de resultados (CIDASC, 2015).

Com base nisso, surge o interesse em estudar e analisar com maior profundidade o tema da mudança organizacional dentro da administração pública, com o propósito de estabelecer relações entre os pressupostos conceituais que orientam os processos de mudança e as ações empreendidas pela Cidasc para efetivar o novo Plano de Cargos, Carreiras e Salários. O presente estudo, portanto, consiste na análise do processo de implementação do plano à luz do conceito de mudança organizacional, evidenciando quais aspectos caracterizaram esta mudança e geraram resistências ou promoveram aceitação à mudança, de tal forma que possam influenciar outras organizações públicas abreviando os riscos e resistências em um processo semelhante.

Para que isso ocorra analisaram-se aspectos conceituais em relação aos planos de carreira, relacionados à realidade e características da organização e como se deu o processo de uma maneira completa, enfatizando os pontos de destaque e as necessidades de aprimoramento.

1. Revisão Teórica

Inicialmente buscou-se a compreensão do que representa uma mudança organizacional, analisando suas definições, características e dificuldades encontradas. Em seguida trabalhou-se a definição de plano de cargos, carreiras e salários e como essas práticas se desenvolvem na administração pública brasileira, observando suas particularidades, benefícios e limitações para os envolvidos.

1.1 Mudança Organizacional

Segundo Santos (2014), a palavra mudança tem sido largamente usada em diversos debates, tanto de cunho organizacional, quanto acadêmico, na literatura nacional e internacional. Porém no século XXI o termo ganha destaque devido às pressões por mudanças vindas de diversos setores da sociedade e o ambiente em constante transformação. No ambiente organizacional, por exemplo, são inúmeros os conceitos que tentam explicar a mudança. Santos (*et al.*, 2012) afirmam que a administração pública também está suscetível a mudanças e nas últimas décadas vem passando por modificações no estilo de gestão, focando na redução de custos e alcance de resultados.

Araújo (1982) define mudança organizacional como uma atitude articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior, e atinja integradamente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico. Conforme Lima e Bressan (2003), mudança organizacional é representada por alterações nos componentes organizacionais ou nas relações da organização com o ambiente externo, podendo ser planejadas ou não, que possam ter consequências relevantes sendo positivas ou negativas, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

Segundo Ford e Ford (1995), o que distingue as mudanças é a intencionalidade. Sendo intencionais aquelas que possuem um agente de mudança que estabelece meios diferentes dos atuais e busca realizá-las por meio de um conjunto de ações e intervenções, com ou sem a colaboração de outras pessoas. As que não são geradas conscientemente são consideradas as não intencionais, que se manifestam como efeitos colaterais, acidentes, efeitos secundários ou consequências inesperadas da ação.

Robins (1999) define como mudança organizacional as atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais. Existe ainda o conceito de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) que caracterizam as mudanças pelo foco: micro mudanças, as focalizadas no interior da própria organização, acontecem com o aparecimento e forças endógenas da organização em que necessidade de mudança provém da tensão organizacional, como por exemplo, a definição de cargos. E macro mudanças, as que visam à organização, envolvam as forças exógenas, considerando o ambiente, agentes externos e *stakeholders*.

Silva, Araujo e Vaz (2009) entendem a mudança organizacional como resultado de fatores internos e

externos que afetam diretamente o funcionamento das organizações. As fontes externas são representadas por mudanças do mercado e concorrência, interesses dos governantes e as formulações de políticas públicas governamentais, por exemplo. Já no nível interno as mudanças ocorrem devido a decisões estratégicas da alta administração, que insere novos mecanismos para obtenção de melhores desempenhos ou redefine os objetivos e metas de processos organizacionais.

Para Oliveira, Duarte e Montevechi (2002) a mudança é um processo complexo, ou seja, pode ser planejada ou simplesmente acontecer. As mudanças nas estruturas das organizações podem ocorrer de duas maneiras: espontânea, não planejada, em que a organização busca alternativas para os problemas na medida em que eles acontecem; ou estratégica, engajando esforços e buscando atingir objetivos pré-estabelecidos, incorporando esse objetivo na missão da organização e modo de agir de seus funcionários. Conceição (2013) afirma que a segunda maneira representa o melhor dos mundos para organizações e profissionais, porém demanda tempo e pessoas, que além de competentes devem ser muito engajadas.

Perante as diversas definições do conceito de mudanças organizacionais e as diferentes maneiras com que elas ocorrem, surgem classificações. Nesse contexto, percebe-se a importância de identificá-las, permitindo que os seus agentes aumentem seu potencial de intervenção, agindo de acordo com a situação encontrada (PINTO; LYRA, 2009).

Weick e Quinn (1999) classificam as mudanças em contínuas ou episódicas. Sendo contínuas as implementadas de maneira constante, cumulativa e evolutiva. Não precisam ser notórias de imediato, podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda organização, cujo acúmulo propicia uma mudança significativa na organização. Já as episódicas ocorrem quando se fazem necessárias, quando as organizações saem da posição de equilíbrio, de maneira proposital.

Nadler (*et al.*, 1995) acreditam que pode ser incremental/contínua quando segue um padrão existente, realizada dentro do contexto atual da organização de forma adaptativa. Para Porras e Robertson (1992) são as mudanças de primeira ordem, contínuas, lineares e envolvem alterações nas características dos sistemas, sem promover mudanças na essência da organização. Ou transformacional/descontínua (NADLER *et al.*, 1995) promovendo uma ruptura e desenvolvendo reestruturações das características organizacionais. Essas são as mudanças radicais, multidimensionais, com tendência de transformar toda a organização, classificadas como de segunda ordem (PORRAS; ROBERTSON. 1992).

Em todo processo de implementação de mudança organizacional podem surgir resistências permeadas pelas incertezas pessoais, rejeição ao novo, falta de entendimento e confiança e por uma cultura organizacional arraigada aos padrões estabelecidos. Caldas e Hernandez (2001, p. 33) definem resistência como “uma das possíveis atitudes que os indivíduos podem adotar como resultantes da sua percepção sobre mudança” a partir das concepções individuais e situacionais que “moderam os estágios do processo de percepção da mudança, influenciando a maneira como cada indivíduo cria a

sua própria representação da realidade”, reforçando o caráter individual e cognitivo da mudança.

As resistências à mudança podem se manifestar nas rotinas organizacionais defensivas, sendo muitas vezes inconscientes, que dificultam ou impedem a mudança e a aprendizagem organizacionais (ARGYRIS, 1992). Essas rotinas defensivas são formas ou mecanismos nem sempre conscientes e claros, de empecilho à mudança. (ARGYRIS, 1992). Um exemplo desse tipo de comportamento pode ser um fenômeno habitual nas organizações consideradas “normais”, como a presença de lacunas entre o que as pessoas pensam e o que dizem em público, podendo ter profundo impacto na capacidade de ação efetiva das organizações, prejudicando a comunicação e limitando o desempenho de seus membros.

Cardoso e Cunha (2005) enfatizam que em qualquer abrangência, extensão ou natureza da mudança, é sempre um processo complexo que envolve diretamente as pessoas, implicando transformações no agir, no fazer, no pensar e no sentir. Moura e Souza (2008) acreditam que o processo de mudança não é algo fácil, pois as pessoas tem tendência a se apegar a modelos já consolidados e de manter o *status quo* mesmo que esteja ultrapassado. As pessoas empenham mais esforços em manter situações insatisfatórias do que em buscar uma nova direção que apresente melhorias. Kotter e Schlesinger (2000) elencam os motivos mais frequentes que levam os indivíduos a resistirem às mudanças sendo: o interesse próprio e limitado – o desejo de não perder o seu valor; o desentendimento e falta de confiança – compreensão errada das mudanças e seus possíveis efeitos; avaliações diferentes – compreensão dos colaboradores diferente das dos gestores em relação à mudança; baixa tolerância à mudança - medo de não serem capazes de desenvolver novas habilidades e comportamentos exigidos. Segundo Boyett e Boyett (1999) existem seis principais razões para resistência à implementação as mudanças dentro de organizações. A primeira delas é a percepção do resultado negativo, quando o indivíduo ou grupo que precisa mudar será impactado negativamente pela mudança, ou acredita que vai. A nova realidade, trazida pela mudança, retira alguns benefícios dos colaboradores, o que os fazem agir de maneira defensiva.

A segunda é o medo de mais trabalho, quando os colaboradores percebem que a mudança representará mais responsabilidades ou perda de algumas oportunidades de recompensa, a resistência surge devido à necessidade de maior esforço dentro do ambiente de trabalho. Essa postura faz com que as pessoas não visualizem as causas e conseqüentemente não eliminem as situações desconfortáveis, assim as mudanças não ocorrem pelo fato das pessoas não se disporem a passar pelas dificuldades iniciais que uma nova realidade irá trazer (ARGYRIS, 1992).

A terceira razão é a necessidade de mudança de hábitos. Com as conseqüências trazidas pela modificação de um processo ou política, por exemplo, é exigido que os funcionários alterem seus hábitos e pela necessidade de acomodação acabam se tornando bloqueadores das iniciativas de mudança.

Outro o fator é a falha na comunicação. Nesse caso a organização não comunica com eficácia qual é a mudança, como e por que ela está sendo feita, sem expressar de maneira clara quais as expectativas de desempenho no futuro. Segundo Kotter (1990) a grande maioria das organizações tem comunicação deficiente, em que a alta equipe de gerência envia comunicados parciais e resta aos funcionários imaginar e especular sobre a mudança feita.

A razão de número cinco é a incapacidade de alinhar a organização integralmente. A estrutura, sistemas, tecnologia, competências essenciais, o conhecimento e habilidade dos funcionários e a cultura não são alinhados e integrados ao esforço da mudança.

A última razão é a rebelião dos funcionários, que resistem à mudança porque acreditam que estão sendo obrigados a participar. Essa dificuldade aparece quando os programas são implementados de fora para dentro, as pessoas são incentivadas a confiar nessa mudança cegamente sem questionar ou sem participar da concepção.

Além de todas essas razões para as resistências, existe ainda, no cenário das organizações públicas brasileiras, características próprias que dificultam processos de mudança e os tornam ainda mais complexos como as disfunções burocráticas, estrutura hierárquica verticalizada, processo decisório centralizado, paternalismo em relação à movimentação de servidores e distribuição de cargos e a descontinuidade administrativa (MOURA; SOUZA, 2008).

Após essa caracterização dos diferentes aspectos ligados às mudanças consolidam-se tais aspectos no Quadro 01, fazendo indicando as referências correspondentes.

QUADRO 01 – Síntese das características do processo de Mudança Organizacional

Referencial	Caracterização da Mudança Organizacional	
Weick e Quinn (1999)	Contínua constante, cumulativa e evolutiva	Episódica Descontínua e intencional, ocorre quando as organizações saem de sua condição de equilíbrio
Nadler et al (1994)	Incremental/contínua Continuidade do padrão existente. Realizada dentro do contexto atual da organização	Descontínua mudança do padrão existente
Silva (1999)	Incremental/organizacional aumento da eficiência, mudança na arquitetura organizacional	Transformacional/institucional Questionamento e mudança da missão e visão de futuro da organização
Porras e Robertson (1992)	Primeira ordem linear e contínua, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização	Segunda ordem multidimensional e radical, envolve quebra de paradigmas organizacionais
Ford e Ford (1995)	Intencional Implementada de maneira deliberada e consciente em e circunstâncias diferentes das atuais	Não intencional Não consciente, manifesta-se como consequências inesperadas da ação
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998)	Micromudança focalizada dentro da organização	Macromudança Visa à organização inteira, incluindo suas relações com o ambiente externo
Silva, Araujo e Vaz (2009)	Resultante de Fatores Internos Ocorrem por meio de decisões estratégicas da alta administração, por meio de novos mecanismos que melhore desempenhos ou redefina os objetivos e metas organizacionais	Resultante de Fatores Externos Externa às organizações, representadas por fatores como mudanças legais, alterações na economia e as formulações políticas públicas governamentais
Oliveira, Duarte e Montevechi (2002)	Planejada Engaja esforços e busca atingir objetivos pré-estabelecidos, incorporando esse objetivo na missão da organização e modo de agir de seus funcionários	Espontânea A organização busca alternativas para os problemas na medida que eles acontecem

Fonte: Elaboração Própria, 2017.

Com base nos autores pesquisados, é possível compreender os elementos motivadores das mudanças organizacionais e quais suas principais características, sendo um processo ainda mais desafiador no contexto das organizações públicas. Percebe-se algumas convergências nas classificações, como em Weick e Quinn (1999), Nadler (at al., 1995), Silva (1999) e Porras e Robertson (1992), ao considerarem o impacto da mudança nas organizações que passam por adaptações incrementais até processos de ruptura radicais. Ford e Ford (1995) e Oliveira, Duarte e Montevechi (2002) entendem de forma semelhante o planejamento ou a espontaneidade dos processos de mudança.

Para cumprir o objetivo deste estudo, de analisar se o processo de implementação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários representa uma mudança organizacional, parte-se para a compreensão dos aspectos teóricos desse tema.

1.2 Plano de Cargos, Carreiras e Salários

O Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) é um subsistema do setor responsável pela Gestão de Pessoas, ou seja, serve como ferramenta de apoio ao gerenciamento dos funcionários.

“Plano de carreira é o instrumento que define as trajetórias de carreiras existentes na empresa”

(PONTES, 2010, p. 337). Para o desenho dessa trajetória, os planos de carreiras definem os papéis, competências e benefícios salariais de cada cargo. Silva (2009, p.15) conceitua o plano de cargos e salários sendo “o instrumento que estabelece a estrutura de cargos da organização, define as atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e estabelece os níveis salariais a serem praticados”. Os planos de carreira são, portanto, um conjunto de regras e normas, que estabelecem instrumentos que integram as atividades desenvolvidas na área de administração de pessoas das organizações (VIEIRA, 2014).

A implementação do PCCS traz inúmeras vantagens como permitir ao trabalhador visualizar o seu futuro em termos de carreira e perspectiva de remuneração, definindo a política salarial dentro de uma organização. Dessa maneira os trabalhadores se mantêm motivados por terem consciência dos seus possíveis alcances profissionais e o gestor toma decisões pautadas em procedimentos formais e políticas internas.

Há, porém, dificuldades e resistências à implementação desse tipo de instrumento de gestão devido ao rompimento de possíveis vícios ou privilégios. Portanto, a elaboração de um PCCS requer atenção ao prospectar mudanças, a curto e longo prazos, para não restringir as vantagens salariais ou limitar o desempenho de seus empregados.

Na Administração Pública o plano de carreira tem sido assunto de bastante destaque, principalmente entre os profissionais das áreas de educação e saúde, na busca por um plano que os represente. Arelaro (*et al.*, 2012) acreditam que, entre as negociações de servidores e governos acerca dos planos de carreira dos profissionais da educação pública, a progressão na carreira é uma das questões mais debatidas. Costa (*et al.*, 2010) afirmam que a definição de carreiras teve papel fundamental para o fortalecimento do Sistema Único de Saúde – SUS, o que valoriza os planos de carreira como instrumento de gestão que impacta nos resultados ao implicar o indivíduo e, por consequência, a organização.

A necessidade de um plano urge na realidade das organizações públicas que, segundo Viera (2014) são carentes de práticas e instrumentos de gestão de pessoas eficientes, eficazes e efetivos. Esse instrumento pode servir como sistema de recompensa alinhado ao desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, que se sentem mais motivados a promover um serviço público com maior comprometimento e qualidade. Outra vantagem desse tipo de instrumento é a transformação do atual modelo de recursos humanos da administração pública, ainda fortemente legalista, dedicado a ações operacionais, por um modelo mais estratégico a caminho de um modelo de gestão voltado à valorização das competências. Segundo Castro Lucas (2015), a gestão por competências consiste em um modelo de gestão planejada e estratégica que permite a identificação das competências organizacionais necessárias para que a instituição atinja seus objetivos. Ao identificar tais competências, a instituição torna-se capaz de mapear as competências humanas, fomentando ações

estratégicas. O plano de cargos, carreira e salários auxilia na promoção dessa interatividade da gestão por competências, refinando as políticas que sustentam o sistema de na gestão de pessoas. Tal instrumento se mostra essencial na medida em que mapeiam as funções, uma premissa para os gestores conhecerem com clareza os papéis que os colaboradores desempenham e suas possíveis trajetórias de desenvolvimento profissional dentro da instituição. Suscita, aos poucos, a transformação da realidade do serviço público por inserirem dimensões de eficiência e comprometimento nas organizações. Segundo Castro Lucas (2015) isso também reflete na qualidade dos serviços entregues ao cliente interno, pois cresce a capacidade de análise e qualifica a tomada de decisões gerenciais.

Apesar de tantos benefícios, as raízes culturais da administração pública são marcadas pelo “jogo dos atores”, comportamentos que desejam manter a estabilidade ou o poder (SANTOS et al, 2012). Assim, na visão de Castro Lucas (2015), a implementação da Gestão por Competências e de um plano de carreira trariam desconforto na visão de servidores acomodados, pois a clareza nos cargos e seus desempenhos colocaria luz na produtividade de cada um. O autor também acredita que isso confrontaria o direito à estabilidade, já que tornaria mais evidente os índices de excelência, qualidade, resultado e eficiência.

Os aspectos conceituais tratados nesse tópico fundamentam o entendimento da realidade trabalhada nesta pesquisa, cujos procedimentos metodológicos são apresentados a seguir.

2. Procedimentos metodológicos

O trabalho em tela se caracteriza como estudo de caso, na medida em que representa o estudo de um objeto, a implementação do PCCS no presente artigo, de maneira a permitir amplo e detalhado conhecimento sobre o mesmo (GOODE; HATT, 1973).

Em relação à base teórica fez-se análise de materiais relacionados à mudança organizacional com livros e também artigos em periódicos especializados encontrados na base de dados Scielo. Ademais, realizou-se análise de documentos como o Plano de cargos, carreiras e salários e estatuto da organização. Isso faz com que a pesquisa possua um caráter bibliográfico e documental (SANTOS, 2000).

Consiste em uma pesquisa descritiva qualitativa que busca relatar a experiência dos gestores do processo de mudança organizacional da Cidasc, do Setor da Supervisão de Planejamento e Desenvolvimento de Pessoas – Sepla. Foram realizadas entrevistas não estruturadas destinadas a obter informações pertinentes ao objeto de pesquisa (MINAYO, 2001) com os gestores do setor, incluindo o atual gestor da área e membro da equipe responsável pela implantação do PCCS, que foram selecionados pelo envolvimento no processo e facilidade de acesso, caracterizando a pesquisa aplicada com amostragem intencional (RICHARDSON, 1999). Os dados obtidos foram tratados a partir da análise de conteúdo para compreensão do objeto de estudo – o processo de mudança organizacional

gerado pelo PCCS.

3. A Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina – Cidasc: o cenário de estudo

A Cidasc é um órgão da administração pública indireta do estado de Santa Catarina, fundada como uma empresa de economia mista no ano de 1979 e transformada em empresa pública em 2005. A empresa possui como missão “Executar ações de sanidade animal e vegetal, preservar a saúde pública, promover o agronegócio e o desenvolvimento sustentável de Santa Catarina” e sua visão de futuro é “ser reconhecida como referência e excelência em sanidade agropecuária” (CIDASC, 2015). Atualmente, a organização possui 1370 funcionários, contabilizando empregados prestadores de serviços, estagiários, jovens aprendizes, servidores de outros órgãos da administração indireta à disposição da Cidasc para realização de serviços e servidores da Cidasc.

Sua principal área de atuação é a defesa sanitária animal e vegetal, incluindo a inspeção de produtos de origem animal e a fiscalização de insumos agrícolas. Além disso, trabalha na percepção precoce da entrada dessas doenças no estado. Com seu trabalho busca diminuir riscos à saúde pública e à produção agropecuária. Já a defesa sanitária vegetal, está ligada às atividades de identificação, controle e monitoramento de pragas e doenças, porém restringe-se ao que possa afetar os vegetais, evitando danos à economia e à saúde pública.

Está ligada à Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca e presta contas ao Conselho de Política Financeira do Estado – CPF. Encontra-se fisicamente presente em todo território do estado, nas Agências Regionais, denominadas ADRs, nos municípios de Blumenau, Caçador, Campos Novos, Canoinhas, Chapecó, Concórdia, Criciúma, Itajaí, Joaçaba, Joinville, Lages, Mafra, Rio do Sul, São Joaquim, São Lourenço do Oeste, São Miguel do Oeste, Tubarão, Videira e Xanxerê que abrigam aproximadamente 250 escritórios locais.

A unidade central, e também sede, localiza-se em Florianópolis desde 1982 e é composta por 15 departamentos. Dentre esses, ligado diretamente à presidência da Cidasc, se encontra o Departamento Estadual de Recursos Humanos que abrange também os setores de Divisão de Gestão da Folha, Supervisão de Planejamento e Desenvolvimento de Pessoas e Supervisão de Segurança, Medicina e Bem Estar do Trabalho. Atualmente o Departamento possui 20 servidores.

Não existe um modelo de organograma disponível no estatuto ou *site*, para que se possa compreender melhor a organização como um todo. Além disso, o sistema de gestão de pessoas da instituição se dedica mais às atividades legais do setor, não são realizadas pesquisas de clima organizacional, por exemplo.

Como já se mencionou, a composição funcional da Cidasc deu-se por meio do remanejamento de funcionários de outros órgãos públicos do Estado no período de 1979 a 1992. Esse processo fez com

que a empresa tivesse um quadro de pessoal extenso, assim como sua área de atuação que se diversificou para variados tipos de serviços, sempre visando o desenvolvimento e apoio à agricultura catarinense.

3.1 A construção da proposta do Plano de Cargos, Carreiras e Salários da Cidasc

No ano de 2013, a Secretaria de Estado da Fazenda (Sefaz) de Santa Catarina promoveu uma grande ação de eficiência operacional nas oito principais empresas da administração indireta, entre elas a Cidasc. O objetivo principal era assegurar maior qualidade dos serviços prestados e promover melhores práticas de gestão das instituições (SANTA CATARINA, 2015). Nesse projeto está a implementação do Plano de Carreira, Cargos e Salários - PCCS, que segundo a Secretaria, prevê a padronização de remuneração por grau de instrução, com base no piso e teto salarial e base em pesquisa de mercado. O governo propôs então que as empresas apresentassem modelos de acordo com sua realidade.

Em função disso, a Cidasc enviou ao Conselho de Política Fiscal do Estado, órgão responsável pela fiscalização da companhia, a proposta do plano de carreira, intitulada – PECS. Segundo Vieira (2014), era o instrumento destinado a viabilizar uma nova gestão de pessoas na Cidasc, baseada em competências e resultados. Dessa maneira, o PECS era a proposta de documento que substituiria as políticas e diretrizes de carreiras e salários então vigentes para os empregos públicos pertencentes ao quadro da companhia. Vieira (2014) também afirma que o PECS era um instrumento com aplicação no âmbito da gestão de pessoas, que se propôs a valorizar os empregados, agentes fundamentais para o alcance dos objetivos maiores da organização, para o bem da sociedade catarinense. A meta traçada para o PECS era a consolidação de novas e modernas políticas salariais e de carreiras, lançando as bases de um novo modelo de gestão de pessoas capaz de favorecer o desenvolvimento profissional. Essa proposta de plano representava realmente as necessidades e vontades dos funcionários na perspectiva de que

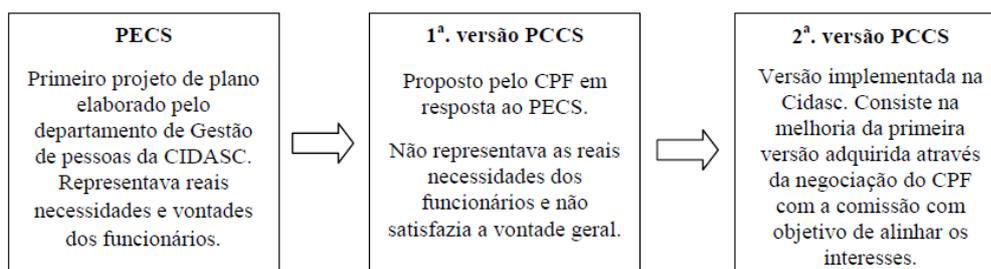
envolveu, em maior ou menor grau, a participação de todos os empregados. Essa participação se deu, de modo mais abrangente, através de questionários, consultas e reuniões profissionais, mediante a articulação de empregados, gestores de área e diretoria. Além disso, contou com o rigor técnico e comprometimento de uma equipe técnica exclusiva para esse trabalho composta por uma gestora de projeto e dois administradores (VIEIRA, 2014, p.77).

Porém, a essa proposta não foi aceita pelo CPF, que em alternativa desenvolveu o PCCS. Por ter sido elaborado pelo Conselho e não pela própria empresa, este plano não representava as reais necessidades dos empregados. Então, criou-se uma comissão multidisciplinar para negociação do plano. Tal comissão foi designada pelo diretor administrativo e financeiro e era composta por funcionários de diversos níveis escolares e hierárquicos da Cidasc. A comissão buscou reformular o texto do plano que se mostrava bastante confuso em relação a alguns artigos. Além disso, apresentava intervenções de

melhorias em alguns, buscando uma melhor perspectiva para os funcionários, para que todos fossem beneficiados e então migrassem para o novo plano. O conselho concordou em rever as questões expostas, já que tinha como principal interesse a adesão do plano por parte dos funcionários. Então, após reuniões quinzenais durante três meses surge a conjuntura atual do Plano de Cargos, Carreiras e Salários.

A Ilustração 01 demonstra toda essa trajetória e o envolvimento de diferentes atores na sua construção.

Ilustração 01 – Fases de Construção do PCCS



Fonte: Elaboração própria, 2017.

O PCCS, na sua versão final, busca vincular a empresa pública a uma gestão de resultados, trazendo elementos como a meritocracia e avaliação de desempenhos.

Os assuntos abordados são:

- a) Disposições gerais e princípios em que o plano se baseia;
- b) Carreiras e as possíveis progressões: classificadas como horizontal e vertical;
- c) Divisão dos cargos dentro da empresa: Grupo Ocupacional Operacional, Grupo Ocupacional Administrativo, Grupo Ocupacional Técnico e Grupo Ocupacional Superior;
- d) Funções gerenciais;
- e) Movimentação de pessoal;
- f) Concurso Público: principal forma de ingresso no serviço público e conseqüentemente na empresa;
- g) Diretrizes para migração do antigo para o novo plano;
- h) Disposições finais e recomendações: designação das responsabilidades da gerência de recursos humanos, informações relevantes como o fato do PCCS pode ser revisado a cada quatro anos, ou quando se fizer necessário, devendo ser aprovado em última instância pelo CPF e que o mesmo é homologado na Delegacia Regional do Trabalho – DRT.

Possui como objetivos principais: estruturar carreiras, cargos e salários na Cidasc, estabelecer carreira considerando os diversos fatores capazes de justificar o maior ou menor nível de remuneração salarial,

bem como as perspectivas de progresso, tornar transparente aos empregados as atividades inerentes aos cargos e às funções, promovendo o desenvolvimento de competências, estabelecer política de remuneração adequada à realidade financeira da Cidasc, levando em conta o mercado em que atua e a carreira vigente de cada empregado, reconhecer, recompensar, valorizar e dar segurança aos empregados, por meio de critérios que proporcionem igualdade de oportunidades profissionais, garantindo a qualidade dos serviços prestados e os resultados à sociedade e orientar o planejamento e a execução de sistemas de gestão, acompanhamento e avaliação dos empregados (CIDASC, 2015).

Além de se enquadrar nos fundamentos constitucionais e infraconstitucionais brasileiros, baseou-se nos princípios e diretrizes (CIDASC, 2015):

- a) Universalidade: por integrar o PCCS a todos os empregados públicos que compõem o quadro da Cidasc.
- b) Equidade: assegurar o tratamento igualitário para os profissionais integrantes dos cargos que desempenham as mesmas funções, entendido como igualdade de direitos, obrigações e deveres.
- c) Isonomia: promovendo tratamento remuneratório isonômico para os empregados com funções iguais, dentro do mesmo nível de escolaridade, observando-se a igualdade de direitos, obrigações, deveres, a legislação vigente e o histórico decorrente de plano de cargos e política salarial preexistente.
- d) Publicidade e Transparência: por assegurar amplo conhecimento das regras contidas neste PCCS.

O plano trouxe um novo catálogo de planos gerenciais, mudança nas nomenclaturas dos grupos ocupacionais, adequação dos salários, previsão de cargos e suas respectivas funções e adequação de valores e mérito das referências salariais. No próximo tópico, explora-se como o PCCS foi apresentado aos empregados.

3.2 O processo de implementação da mudança: o PCCS

Além dos benefícios gerais dos planos de cargos, carreiras e salários que consistem em estabelecer uma estrutura de valores salariais relativos para os cargos, minimizar o efeito de decisões arbitrárias para a determinação de salários e proporcionar um quadro da estrutura dos qualificativos requeridos e das oportunidades que podem ser oferecidas, descobrir e eliminar distorções, propiciando o controle eficiente previstos na literatura (ZIMPECK, 1992), cada processo e organização possuem melhorias particulares.

No caso da Cidasc, os benefícios ocorreram tanto para a empresa, quanto para os servidores. Dentre os principais benefícios para a organização, segundo os sujeitos pesquisados está o fato do PCCS prever que os funcionários devem passar a ser avaliados pelos seus resultados. Com os cargos bem delimitados e o detalhamento das tarefas a serem executadas pelos empregados, os gestores

conseguem ter mais controle sobre quem produz ou não, ou quem realiza seu trabalho de maneira correta, o que foi facilitado pelo fato de, a partir do plano, começarem a ser avaliados pelas suas reais funções e não por funções gerais como era realizado anteriormente, já que não existia um plano e parâmetros de desempenho.

Com base na entrevista informal realizada com o gestor chefe do setor da Supervisão de Planejamento e Desenvolvimento de Pessoas, percebe-se como vantagem o fato de que com a migração de quase todos os funcionários para o novo plano, evitou-se a vigência de diversos planos diferentes na empresa, padronizando assim os modelos de análise de progressão, avaliações de desempenho, tabelas de salários, nas propostas anteriores deveriam ser adequadas a cada plano.

Para os colaboradores, o plano detalhou quais eram as funções esperadas para o seu cargo, permitindo aprimorar seu desempenho. Além disso, é possível visualizar quais as possibilidades da sua carreira futuramente, permitindo que os profissionais se preparem para futuras ascensões. Ademais, o fato de o PCCS adequar os salários de acordo com a tabela salarial e pesquisa de mercado fez com que quase todos recebessem aumentos, e os salários da empresa foram equiparados com o restante do mercado, diminuindo, também, o número de evasão da empresa.

Ainda de acordo com o entrevistado, apesar das vantagens o processo esteve permeado por dificuldades. Dentre as maiores dificuldades enfrentadas, está a indisposição dos funcionários para aceitar o PCCS. Tal atitude aconteceu devido à dificuldade de interpretação do plano que inicialmente tinha um vocabulário extremamente técnico e confuso. Aqueles que possuíam muitas dúvidas sobre o entendimento da proposta sentiam-se inseguros na adesão do plano. Outro fator de resistência foi a questão das referências salariais, que indicam o índice de ajuste salarial, diminuindo de 4,10% para 3%. Com a readequação dos salários em relação à tabela salarial, nem todos os funcionários receberam o mesmo aumento, já que haviam cargos mais atualizados que outros, os valores variaram de 3% a 30% o que gerou relutância e argumentos como “tal cargo recebeu maior aumento que o meu”.

Além dessas resistências, a mais enfática consistiu na dificuldade de disseminar as informações. Devido ao fato da empresa possuir sua estrutura física difundida em todo o território catarinense, o contato da comissão com os funcionários que não trabalham no escritório central ficou comprometido. Outro aspecto que estimulou a resistência foi o prazo para adesão ou não. Como ele era curto, fez com que a demanda por informações surgisse com maior intensidade em um período muito pequeno e a equipe composta por apenas três integrantes tivesse que esclarecer muitas dúvidas, tornando-se um gargalo no processo. Tornou-se evidente outra barreira em relação à complexidade da linguagem no texto do PCCS, já que segundo Vendramini e Rodrigues (2016) o uso de linguagem técnica também pode ser uma barreira para pessoas de outro departamento ou formação.

As dificuldades geradas a partir do cenário de resistências ou limitações da própria organização geraram oportunidades de melhoria do processo de mudança e estabeleceram-se estratégias para tornar

o processo mais fácil e compreensível para todos, mesmo que realizadas de maneira reativa devido ao fato de surgirem como resposta às dificuldades manifestadas pelos funcionários.

As estratégias foram pautadas na comunicação organizacional interna, capitaneada por setor específico, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda comunicação dentro da organização (KUNNSCH, 2014). Soma-se a isso o fato da comunicação interna envolver todas as pessoas que fazem parte da hierarquia e do quadro funcional da organização (WELS, 2005), o que ocorreu na implementação do PCCS.

Inicialmente, para tentar contornar os problemas em relação à objeção dos funcionários e tentar estabelecer um sistema de comunicação para o crescimento composto por informações que fluem e se retroalimentam, encaminhando, sustentando, concretizando e melhorando os processos organizacionais (WELS, 2005) foram desenhadas as linhas de argumentação para justificar cada elemento de discordância, expostas no Quadro 02.

QUADRO 02 – Resistências na Cidasc: causas e efeitos

Fator de resistência	Justificativa ou ação para superação da resistência
Diminuição dos valores das referências	Devido à situação econômica crítica do Estado e da organização, o valor estava acima do esperado e tornava-se inviável para a empresa
Diferença dos aumentos	Alguns cargos já possuíam uma realidade mais condizente com o mercado de trabalho externo
Falta de informações Dificuldade de entendimento	<p>1) Disponibilidade da equipe da Supervisão de planejamento e desenvolvimento de pessoas - SEPLA, para responder dúvidas dos funcionários, via e-mail ou telefone.</p> <p>2) Criação, envio pelo e-mail colaborativo e disponibilização no site de um vídeo institucional didático que exibía as principais vantagens e mudanças do plano</p> <p>3) Enviou-se um e-mail para todos os gestores regionais conscientizando-os sobre a importância de todos terem acesso as informações e vídeo.</p> <p>4) Criação de um FAC de perguntas frequentes, no site da Cidasc, reunindo as perguntas e respostas mais recebidas vias e-mail e telefone, que representavam as maiores dúvidas gerais e mais frequentes.</p>

Fonte: Elaboração própria, 2017.

O processo de implementação do PCCS na Cidasc foi acompanhado pelos gestores em todas as suas fases, por isso suas decisões foram direcionadas para compreender e sanar as resistências. Assim, para que seja possível a compreensão completa do processo é fundamental entender a visão desses atores, destaca a seguir.

3.3 A percepção dos Gestores na implementação do PCCS

O presente estudo de caso ampara a análise em entrevistas realizadas com os gestores para a melhor compreensão do passo a passo no processo de implementação do PCCS na Cidasc. As entrevistas foram realizadas com os servidores da Sepla, composta por quatro pessoas, incluindo três administradores e uma psicóloga, selecionados por seu maior envolvimento no processo, participando desde as negociações com o CPF, intermediando melhorias no plano e operacionalizando as ações para

tratamento das dificuldades.

Como foi descrito anteriormente, a ideia da elaboração de um plano não partiu inicialmente da Cidasc, mas sim do Conselho de Política Fiscal, CPF. Porém desde que a organização empreendeu a elaboração de uma proposta, focou em uma gestão de excelência preocupada com os funcionários. Isso se deu ao fato de que esses foram participantes da comissão que e também foram os responsáveis pela parte prática de implementação do processo, incluindo a comunicação com os demais servidores e a resolução das dúvidas.

Conforme o Gestor Estadual da Sepla, todas as dificuldades encontradas foram concebidas como naturais dentro de um processo de mudança em uma organização. Ele ainda afirma que a grande parte dos colaboradores em dúvida em relação à adesão ou não do plano era por terem alguma dúvida referente às consequências do processo. Além disso, acredita que o tempo para decisão foi muito curto, causando uma maior pressão para aqueles que precisariam tomar a decisão.

A postura adotada foi a de incluir todos os colaboradores no processo. No período de decisão das diretrizes do plano foram ouvidas as necessidades e insatisfações de todos os níveis operacionais, representantes concursados de nível fundamental até os que possuem pós- graduação. A comissão se prontificou desde o princípio para esclarecimento de questões que ficaram de alguma maneira confusa.

Todos os gestores relataram a intensidade de suas responsabilidades no processo, que foram desde a nova classificação dos cargos e especificação de cada tarefa até a elaboração do vídeo institucional, caracterizando o trabalho como árduo, porém concluído com êxito. Consideraram o trabalho essencial para a Cidasc, seja na nova organização dos salários ou pela melhor definição dos cargos, o que fará as pessoas trabalharem de maneira mais satisfeita sabendo a real necessidade e expectativas sobre o seu trabalho.

4. PCCS como Estratégia de Mudança Organizacional

Considerando a mudança organizacional a partir de Araújo (1982) já mencionada anteriormente, este tópico relacionará os aspectos conceituais à implementação do PCCS na Cidasc. De acordo com essa perspectiva, o processo de implementação do PCCS na Cidasc contou com uma comissão, o apoio da Gestão Administrativa de Pessoas da Cidasc e do Governo do estado, para que o processo fosse devidamente planejado, mesmo que de forma concentrada, uma vez que gera impactos a curto e a longo prazos. Na sua última versão, atingiu todos os funcionários da organização, dando-lhes a oportunidade de aderir ou não ao novo plano. Ademais modificou o processo de gestão pessoal dentro da organização, na medida em que estabeleceu novos parâmetros de salários e critérios de avaliação, sem, entretanto, infringir o propósito da organização (BARROS, 2012). Com essas características é possível afirmar que o processo de implantação do PCCS foi um processo de mudança organizacional.

Ao classificar outros aspectos da experiência da Cidasc, observa-se que o plano começou a ser pensado somente depois da iniciativa do governo do Estado e a partir disso implementado de uma só vez. A iniciativa não partiu por parte da empresa, por estar preocupada com seus colaboradores ou acreditar que tal instrumento era necessário. Além disso, o processo ocorreu como um todo de maneira rápida, levando em torno de dois meses, e não foi um processo que se deu gradualmente, atitude por atitude, mas sim causando grandes mudanças de impacto repentinamente, sendo então episódica (WEICK; QUINN, 1999).

Em relação à classificação de Nadler (*et al.*, 1994) observa-se aspectos de uma mudança radical, já que causa uma ruptura no padrão de carreira existente, estabelecendo novas reestruturações das características organizacionais.

O caráter intencional relaciona-se com a compreensão de Ford e Ford (1995) de que houve o interesse e intenção de implementar. Além disso, houve a presença de agentes de mudanças, representados pela comissão, que elaboraram um conjunto de ações e intervenções, com a colaboração de outras pessoas para que o PCCS entrasse em vigor minimizando as resistências encontradas.

O aspecto de micro mudança é compreendido na perspectiva de envolver e modificar a realidade interna da organização, conforme a ideia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998). Os principais impactados são os servidores da própria Cidasc, portanto esses são os que devem ser ouvidos e levados em consideração além do governo catarinense.

Ainda é possível perceber características de uma mudança organizacional exógena, pois recebeu influências de forças externas, já que o início do processo se deu devido à iniciativa da Sefaz. Porém, não deixam de ser notados aspectos que poderiam ser caracterizados como endógena, já que as mudanças foram se adaptando às necessidades internas, representadas pelas negociações da comissão com o CPF.

Outro fator comprovante de uma mudança organizacional, no caso relatado, é a similitude entre as resistências manifestadas com as previstas nas teorias de mudanças organizacionais, o medo de mais trabalho e a falta de comunicação (BOYETT; BOYETT, 1999). As novas diretrizes e redefinição dos cargos na Cidasc promoveram principalmente mudanças em relação à avaliação de desempenho e consequentemente mais evidências de produtividade. Dessa forma os servidores entenderam que teriam que produzir, para consequentemente ser bem avaliados. O medo caracterizado por Boyett e Boyett (1999) com relação ao que a organização espera do funcionário, como o desempenho será avaliado e que tipo de *feedback* seria recebido foram as mesmas dos servidores da Cidasc, confirmando o receio de novas demandas nas atividades cotidianas ao findar o processo.

A falta de comunicação, ocorrida devido a fatores como a distribuição geográfica da empresa e o curto período de tempo, prejudicou alguns funcionários que não receberam a informação, o que acarretou no problema principal: a dificuldade no entendimento e compartilhamento da informação. Por isso, os

funcionários estavam confusos em relação a aderir ou não ao plano.

Por outro lado, as ideias propostas para contornar as dificuldades também são preconizadas na literatura para fazer uma mudança organizacional bem sucedida. Kotter (1990) acredita que um dos ingredientes necessários à mudança é comunicar cada vez mais. As alternativas de criação de um FAC e apresentação de slides mostram o interesse por parte dos gestores e da comissão em se fazer entender e disseminar a informação, indo ao encontro aos princípios de Kotter e alcançar sucesso na implementação do plano.

Ainda pode-se perceber que os fatores de resistência vistos pelos agentes de mudança como uma barreira, ocorrem individualmente quando os mesmos confrontam os atributos da mudança a seus valores, crenças, expectativas, de modo a se proteger (MOURA; SOUZA, 2008). Ao criar espaços para que os funcionários ajudassem na construção do PCCS, possibilitou que os agentes de mudança adaptassem tanto o conteúdo do plano quanto as estratégias de implementação na direção esperada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no estudo realizado, compreende-se que o Plano de Cargos, Carreiras e Salários pode ser considerado uma estratégia de mudança organizacional. Isso ocorre na medida em que modifica comportamentos, institui novas atribuições funcionais ligadas ao cargo, assim como possibilita clareza na projeção da carreira de todos os seus membros, por exemplo, fatores que não eram previstos em um documento institucional.

Também se identificou que os aspectos apontados pelos autores em relação a possíveis resistências e estratégias para minimizá-las condiziam com as manifestações na empresa, corroborando as assertivas conceituais que fundamentam os processos de mudança organizacional.

No caso da Cidasc percebe-se que as propostas para enfrentar as dificuldades foram abrangentes e eficazes, mesmo que em sua grande maioria tenham sido elaboradas de forma reativa. As estratégias de comunicação interna para resolução das dificuldades permitiram o diálogo como uma via de mão dupla, não restringiu a comunicação interna apenas à comunicação descendente, ou seja, aquela que flui de cima para baixo na hierarquia. Integrou todos os colaboradores com a equipe responsável, caracterizando o que Bueno (2002) denomina de uma boa comunicação organizacional interna, feita de forma descendente, ascendente e horizontalmente.

O fato de o PCCS ter sido aprimorado com base nas exigências de melhorias visando ao atendimento das expectativas dos colaboradores, e respeitando a agenda governamental, reforça a ideia de governo responsivo aos interesses coletivos, mas estabelecendo padrões de qualidade de gestão (DENHARDT, 2012; SANTOS *et al.*, 2012). Tal situação demonstra que a administração pública não está isenta a mudanças e vem se preocupando em transformar o estilo de gestão, superando a perspectiva

burocrática, para uma abordagem mais gerencialista, focada na redução de custos e alcance de resultados (SANTOS *et al.*, 2012).

Porém existem aspectos a serem melhorados, como os prazos de implementação. Deveria ter sido negociado um tempo maior com CPF ou planejada a mudança antecipadamente possibilitando maior tempo para esclarecimento das dúvidas o que minimizaria em grande parte as resistências encontradas.

Há, porém outras lacunas que o PCCS não abarcou, como a inexistência de um organograma disponível aos servidores e público em geral. O que pode causar dificuldades na promoção do plano já que o mesmo depende da estruturação dos cargos, o que fica explícito nesse tipo de ferramenta e possivelmente a empresa não tenha essa informação sistematizada.

Para implementação de novos processos de mudança, sugere-se dedicar um tempo maior ao planejamento, dispondo de prazos mais extensos para sensibilização interna, desenvolvendo estratégias para maior envolvimento de todos, tornando o processo mais transparente e, assim, legítimo.

Como sugestões de novas pesquisas é possível investigar as consequências a longo-prazo da implantação do PCCS, se o processo de mudança organizacional teve desdobramentos, permitindo o desenvolvimento de novas políticas de gestão de pessoas e inovação nos instrumentos de gestão vigentes, que visem à melhoria contínua a partir de macromudanças de segunda ordem, gerando transformações significativas, com questionamentos que construam uma visão de futuro pautada na governança pública.

Referências

- ARAÚJO, L.C.G. **Mudança organizacional na Administração Pública Federal Brasileira**. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas: São Paulo. 1982.
- ARELARO, Lisete Regina Gomes; JACOMINI, Márcia Aparecida; SOUZA, Nilson Alves; SANTOS, Kátia Aparecida. Trabalho docente e valorização do magistério na rede municipal de São Paulo. **Educação em Foco**, Belo Horizonte, v. 15, n. 19, p.129-62, 2012.
- ARGIRYS, C. **Enfrentando defesas empresariais, facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campos, 1992.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, Bruno. **Processo de recompensar pessoas**. 2012. Disponível em: <<http://gestaoderecursos humano.blogspot.com.br/2012/06/processo-de-recompensar-pessoas.html>>. Acesso em 15 nov. 2016.
- BOYETT, Joseph; BOYETT, Jimmie. **O Guia dos gurus: Os Melhores Conceitos e Práticas de Negócios**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1999.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Manole, 2002.
- CALDAS, Miguel P; HERNANDEZ, José Mauro da Costa. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31- 45, abri/jun 2001.
- CARDOSO, Cármen; CUNHA, Francisco Carneiro da. **Mudar ou desaparecer: a arte de gerenciar mudanças e administrar resistências**. 3ª ed. Recife: InTG. 2005.
- CASTRO LUCAS, Fernanda. **Gestão por competências na Administração Pública: conceito e desafios**. Maio de 2015. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,gestao-por-competencias-na-administracao-publica-conceito-e-desafios,53481.html>> Acesso em: 17 nov. 2016.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- CONCEIÇÃO, Luciana. **Desenvolvimento organizacional: Uma necessidade de mudança**. 2013. Disponível em: <<http://www.salario.br/Artigos/Desenvolvimento-Organizacional-uma-necessidade-de-mudanca/266>>. Acesso em: 26 mai. 2017.
- CIDASC. **Plano de Carreiras, cargos e salários- PCCS**, Florianópolis, 2015. 36 f. Não publicado.
- CNPQ. **Pesquisa Científica**. Disponível em: <<http://cnpq.br/>> Data de acesso: 13/11/2016
- COSTA, Adriana Cristina Oliveira; MOIMAZ, Suzely Adas Saliba; GARBIN, Artênio José Ispere; GARBIN, Cléa Adas Saliba. Plano de carreira, cargos e salários: ferramenta favorável à valorização dos recursos humanos em saúde pública. **Odontol. Clín.-Cient.**, Recife, v. 9, n.2, p.119-23. 2010.
- DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. Tradução de 6ª edição norte-americana por Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- FORD, J. D.; FORD, L. W. The role of conversations in producing intentional change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p.541-570,1995. Disponível em: <http://www.professorford.com/wp-content/articles/role.pdf>. Acesso em 12 mar. 2017.

- DOODE, W., & HATT, P. (1973). **Métodos em pesquisa social**. São Paulo, SP: Nacional.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, abr. 1995.
- SANTA CATARINA – GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Gestão por resultados: Governo vai implantar plano diretor nas empresas da administração direta**. 2015. Disponível em: www.sc.gov.br. Acesso em 12 nov. 2016.
- KOTTER, J. P. **A force of change**. Nova York: Free Press, 1990.
- KOTTER, P. J. ; SCHLESINGER, A. L. Escolhendo estratégias para a mudança. In: KOTTER, P. J. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KUNSCH, M.M.K. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes (Online)**, v. 8, p. 35-61, 2014.
- LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. **Mudança organizacional – teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: The Free Press, 1998.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social**. Teoria, método e criatividade. 18ª ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MOURA, A. L. N de; SOUZA, B. C. de. Gerenciando a resistência à mudança: um Estudo da Ação de Consultores Internos no Governo do Estado de Pernambuco. In: **Encontro de Administração Pública e Governança**, Salvador, 2008.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à organização burocrática**. 2ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1981. 310 p
- NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E.; cols. **Discontinuous Change: leading organizational transformation** (p.3-44), San Francisco: The Jossey-Bass Management series, 1995
- OLIVEIRA, F. A.; DUARTE, R. N.; MONTEVECHI, J. A. B. O reflexo da mudança organizacional sobre o desempenho de uma empresa de autopeças: um estudo de caso. In: **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2002, Curitiba. CD - room XXII ENEGEP, 2002.
- PINTO, M. C. S.; LYRA, Cristina C. Mudança Organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública** (Impresso), Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 609- 634, MAI/JUN, 2009.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreira e remuneração**. 14ª ed. São Paulo: LTr, 2010. 407 p.
- PORRAS, J. I.; ROBERTSON, J. Organizational development: theory, practice and research. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (p.719-822). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1992.
- ROBBINS, S. P. **Mudança organizacional e administração do estresse**. 9ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SANTOS, A.R. et al. **Gesública e mudança organizacional**: um Estudo no Poder Judiciário de Santa Catarina (APJSC). In: ENAPG, 2012, Salvador. Anpad, 2012, p. 1-4.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SANTOS, Marcel de Souza e Silva. **Gestão da mudança organizacional**: uma revisão teórica. 2014. 106 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Empresarial, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

SILVA, M. A. C. da; ARAUJO, G. C.; VAZ, T. R. D. **Gestão por competências como estratégia de mudança organizacional**. In: SIMPÓI 2009, 2009, São Paulo.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Sistemas modernos de remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 224 p. SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 2009.

UDESC. Grupos de Pesquisa: CALLIPOLIS – Grupo de Pesquisa de Política Pública e Desenvolvimento. Disponível em: <http://www.udesc.br/pesquisa>. Acesso em: 17 nov. 2016.

VENDRAMINI, Patrícia; RODRIGUES, Ana Paula Grillo. **Portas e barreiras à comunicação**. Florianópolis, 2016. 60 slides, color.

VIEIRA, Rodrigo Guedes. **A proposta de um plano de carreiras baseado na gestão por competências no contexto da administração pública gerencial**. 2014. 135 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. **Organizational change and development**. Annual Review of Psychology, n.50, p.361-387, 1999.

WELS, A.M.C. **Estudando a comunicação organizacional**: Redes e Processos Integrativos. Conexão - Comunicação e Cultura, Caxias do Sul - RS, 2005. 14 p.

XAVIER, Raquel Oliveira; DIAS, Sônia Maria Rodrigues Calado. **Avaliando a mudança**: a percepção dos gerentes sobre o comportamento organizacional após a privatização. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM

ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 26, 2002, Salvador, [ANAIS eletrônicos...] Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-ROM.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários**. 7ªed. São Paulo: Atlas, 1992.