

## A TRANSIÇÃO DE GOVERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL SOB A ÓTICA DOS SERVIDORES PÚBLICOS

Thassia Maggione dos Reis<sup>1</sup>  
Mauriceia Soares Pratisolli Guzzo<sup>2</sup>

**Resumo:** A Transição de Governo corresponde à mudança de uma gestão governamental a outra, tendo como principal objetivo salvaguardar, por meio de mecanismos e procedimentos, a continuidade da prestação dos serviços de uma instituição para os seus públicos. O objetivo dessa pesquisa foi analisar e compreender o processo da Transição do Governo municipal no âmbito da administração pública sob o olhar do servidor público da Prefeitura Municipal de Baixo Guandu, principalmente sobre como isso afeta seu processo de trabalho. Para a análise dos dados, adotou-se abordagem quali-quantitativa por meio de uma análise exploratória e bibliográfica de artigos e livros acerca da temática, com aplicação de questionário contendo 17 perguntas para 51 servidores. Como resultados mais importantes, verificou-se que as principais dificuldades encontradas no ambiente de trabalho e na atuação profissional dos servidores públicos efetivos durante o período da Transição de Governo foram a falta de informações e de comunicação, dificuldade de adaptação e desorganização. Ademais, evidenciou-se uma fragilidade na entrega de condições psicológicas saudáveis no ambiente de trabalho. Os resultados configuram um quadro preocupante, fazendo-se necessária uma intervenção para evitar ferir os princípios norteadores da Transição de Governo, tal como a eficiência dos serviços públicos prestados, transparência da gestão pública e continuidade dos serviços prestados à sociedade. Portanto, ao final do artigo, constatou-se que a pesquisa proposta foi importante no intuito de contribuir para ampliar o conhecimento acerca da temática abordada, ainda pouco explorada pelo meio acadêmico.

**Palavras-chave:** Transição de Governo. Administração Pública. Servidor Público.

## THE TRANSITION OF GOVERNMENT IN MUNICIPAL PUBLIC ADMINISTRATION FROM THE PERSPECTIVE OF CIVIL SERVANTS

**Abstract:** The Government Transition corresponds to the change from one government administration to another, with the main objective of safeguarding, through mechanisms and procedures, the continuity of the services provided by an institution to its public. The objective of this research was to analyze and understand the process of the transition of the municipal government in the public administration from the point of view of the civil servants of the Baixo Guandu City Hall, especially about how this affects their work process. For data analysis, a quali-quantitative approach was adopted through an exploratory and bibliographic analysis of articles and books about the theme, with the application of a questionnaire containing 17 questions to 51 public employees. As the most important results, it was verified that the main difficulties found in the work environment and in the professional performance of the effective public servants during the Government Transition period were the lack of information and communication, difficulty of adaptation, and disorganization. Moreover, there is evidence of a fragility in the delivery of healthy psychological conditions in the work environment. The results show a worrisome picture, making an intervention necessary to avoid hurting the guiding principles of the Government Transition, such as the efficiency of the public services provided, transparency of public management, and continuity of the services provided to society. Therefore, at the end of the article, it was observed that the proposed research was important in order to contribute to broaden the knowledge about the theme addressed, still little explored by the academic environment.

**Keywords:** Government Transition. Public Administration. Public Servant.

<sup>1</sup>Aluna do Curso de Bacharelado em Administração no Instituto Federal do Espírito Santo, campus Colatina. thassmaggione@gmail.com

<sup>2</sup>Professora Orientadora do Curso de Bacharelado em Administração no Instituto Federal do Espírito Santo, campus Colatina. mauriceia.soares@ifes.edu.br

## 1 INTRODUÇÃO

Após passar por um período de democracia fragilizada durante a ditadura militar, o Brasil passou a reconhecer condições de viver em uma sociedade mais justa e democrática, isso pois a Constituição de 1988 trouxe avanços importantes como normas constitucionais, além de proibir a censura, garantir a liberdade de expressão e estabelecer mecanismos de participação popular direta (FICO, 2015).

Neste sentido, uma Transição de Governo, segundo Cruz et al. (2017), se posta como uma etapa não permanente entre o processo de mudança do autoritarismo para a democracia, sendo assim, um tema tratado pela Ciência Política brasileira a partir das alternâncias de regime político no país.

O período de Transição Político-Administrativa de gestão é aquele compreendido entre a disponibilização do resultado da votação até a data de posse do candidato eleito. Para Pereira e Duarte (2016, p.2) “a Transição Político-Administrativa institucional constitui a passagem de uma gestão administrativa a outra, comumente ocorrendo com a renovação de toda a equipe técnica, podendo provocar a perda de informações institucionais e a descontinuidade dos serviços prestados”.

No Brasil, existe uma forte questão cultural que limita e dificulta a realização de um processo de Transição eficiente. Segundo Rezende (2018), esse processo apresenta resistências e dificuldades a serem ultrapassados no sentido de dirimir o constante cenário de descontinuidade administrativa de bons programas, prejuízos aos cofres públicos, interrupção da prestação e fornecimento de bens e serviços aos cidadãos em decorrência de mudanças de governo. Com isso, é possível compreender que esse cenário pode ser extremamente prejudicial em diversos âmbitos, para os servidores públicos que necessitam dar continuidade aos serviços prestados e para a população que necessita recebê-los.

Para essa pesquisa, estabeleceu-se como limite a Transição Governamental Municipal, visando analisar e compreender pela visão administrativa o processo da Transição do Governo no âmbito da administração pública sob o olhar do servidor público, principalmente sobre como isso afeta seu processo de trabalho. Como objetivos específicos, o estudo busca registrar as dificuldades percebidas pelos servidores públicos municipais durante o período da Transição de governo e analisar a influência dessas dificuldades sobre o processo de trabalho.

Este trabalho se encontra estruturado em quatro partes: essa Introdução, seguida do Referencial Teórico. Posteriormente, apresenta-se a Metodologia utilizada para a realização do estudo, seguida da análise dos dados, por fim, a discussão final dos resultados obtidos.

Ressalta-se que o desenvolvimento da pesquisa foi pensado e organizado para que as questões nela pontuadas sejam expostas com clareza, contribuindo para que o leitor tenha uma compreensão satisfatória sobre o tema. Para isso, a investigação contempla a maior quantidade de aspectos possíveis sobre um tema importante e pouco discutido/explorado pelo meio acadêmico.

A temática se coloca como uma importante questão a ser estudada pois, os resultados do estudo, poderão contribuir para ampliar o conhecimento acerca da Transição de Governo na esfera municipal e, conseqüentemente, sobre a Administração Pública municipal. Além disso, com o estudo, espera-se compreender mais a fundo o processo de Transição de Governo a partir da visão dos partícipes da pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 POLÍTICA BRASILEIRA E DEMOCRACIA**

Da democracia surgida na Grécia Antiga à democracia brasileira são séculos de história, mas a motivação é a mesma. Ou seja, é a vontade que as pessoas têm de viver em uma sociedade igualitária onde todos têm os mesmos direitos e deveres. Sartori (1994) define a democracia etimológica, ou seja, a democracia concebida no sentido original, como sendo o governo ou o poder do povo.

Schumpeter (1984, p. 336) conceitua o método democrático como sendo “[...] aquele acordo institucional para se chegar a decisões políticas em que os indivíduos adquirem o poder de decisão através de uma luta competitiva pelos votos da população”.

Acerca de sua experiência democrática brasileira, o Brasil sofreu dois processos de Transição política de regimes ditatoriais para modelos democráticos, onde a primeira redemocratização ocorreu em 1945, com o fim do Estado Novo (1937-45), golpe militar implantado pelo governo de Getúlio Vargas e a segunda transição aconteceu em 1985, com o fim do Regime Militar (JUNIOR; ARAÚJO, 2018).

Em 1984, acontece a campanha pelas Diretas Já, um importante movimento político, social e cultural para a história do país, que apesar de rejeitada, marca a tentativa de redemocratização eleitoral e abre grandes possibilidades que se confirmam com a promulgação da Constituição

de 1988 (DUARTE, 2017). Dessa forma, é notável que a década de 80 foi marcada por transformações políticas e institucionais.

Para Gomes e Rodrigues (2018), a elaboração da Constituição Federal de 1988 acarretou o ápice dos debates acerca da garantia dos direitos sociais e individuais, que se consolidariam como marca da redemocratização do país, deixando evidente que essa Constituição buscou demonstrar e defender os direitos dos cidadãos brasileiros.

O ato de votar é o mais importante dentro da maior parte dos regimes democráticos, pois envolve uma participação relacionada à influência que o voto popular tem para a formação de governos e, por consequência, às pressões para a realização de mudança das políticas econômicas e sociais, sendo que foi a partir da Constituição de 1988, com o restabelecimento das eleições diretas para a escolha da mais alta função da hierarquia do sistema político, que a participação eleitoral tornou-se um fator estratégico do processo político (MOISÉS, 1990).

Portanto, a partir dessas definições pode-se aferir que a Constituição de 1988 e a campanha de retomada das eleições diretas marcaram a redemocratização no Brasil, após o período do Regime Militar. Desse processo resultaram a criação de leis que garantissem os direitos sociais da população, que foram retirados no regime passado.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A POLÍTICA

Ao conceituar Administração Pública, deve-se levar em consideração dois sentidos de definição: o sentido formal e material, conforme diz Meirelles (2008, p. 68): “Em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos”.

Em amplo sentido, Administração Pública envolve os órgãos de governo que desempenham função política, e também os órgãos e pessoas jurídicas que fazem as funções meramente administrativas, e em sentido estrito, ela apenas executa funções administrativas para execução dos projetos de governo, prestação de serviços e demais atividades (PALUDO, 2020).

De acordo com Ribeiro (2016, p. 33):

“É a Administração Pública, na prática, quem se incumbe da função propriamente dita de prestação de serviços públicos, atuando sempre em consonância com o governo na atividade de execução, buscando assim conseguir êxito no papel do Estado na sociedade”.

Para Pereira et al (2018) qualquer democracia representativa precisa estar ligada ao fato de que o exercício do cargo público deve ser realizado de maneira responsável, pois o agente, além de

representar o povo, também deve zelar pela coisa pública e abrir mão dos seus interesses particulares. Nesse contexto, Meirelles (2008, p. 50) explica que “sempre que entrarem em conflito o direito do indivíduo e o interesse da comunidade, há de prevalecer este, uma vez que o objetivo primacial da Administração é o bem comum”.

Diante desse cenário, os princípios explícitos que devem ser seguidos pelo administrador público são expressamente previstos no art. n. 37 da Constituição Federal, o qual preconiza que “a administração pública, direta e indireta, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 2016, p. 36).

Para Meirelles (2008), a eficiência é uma obrigação, dever e imposição para todo o agente público, que deve apresentar resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Ademais, Pereira e Duarte (2020, p. 680) assinalam que:

“[...] percebe-se a necessidade de que a Administração Pública, e todos seus agentes, sob a perspectiva da ética, exerçam suas funções para atingir a finalidade máxima que é equalizar conflitos, atender interesses coletivos de modo impessoal e probo, essencialmente, empreendendo a necessária separação entre os interesses públicos e os privados”.

Dessa forma, Pereira e Duarte (2020) vislumbram que a necessidade de um agir político pautado na ética vem se acentuando no cenário da Administração Pública brasileira e promovendo esforços para a implantação de mecanismos que estimulem as boas práticas administrativas.

### **2.2.1 Transição de Governo**

O tema de Transição de Governo é disposto por Cruz et al. (2017) como uma pauta frequente da Ciência Política brasileira nas mudanças de regime político no país, com destaque para a análise da experiência de transição da ditadura militar para o processo de redemocratização entre o final dos anos 1970 e a instauração da Nova República em meados da década de oitenta, ou seja, a Transição Política se coloca como uma etapa não permanente entre o processo de mudança do autoritarismo para a democracia.

Segundo Pereira et al. (2018, p. 8) “O processo de transição de governo no Brasil entrou na agenda da gestão pública com a redemocratização do país na década de oitenta e o retorno das eleições diretas para o poder executivo nos três níveis de governo”.

O dicionário Aurélio define transição como sendo um substantivo feminino que designa “[...] passagem de um lugar, assunto, tom ou estado para outro” (FERREIRA, 2016). A Transição de

Governo é definida por Pereira (2019) como sendo o hiato temporal correspondente à mudança de uma gestão governamental a outra, ou seja, é o tempo que se instala entre um governo que finda e outro que se inicia, tendo como desafio importante continuar o atendimento às demandas da comunidade sem perdas irremediáveis ante a dinamicidade imposta por esse mesmo tempo. Por sua vez, Pereira e Duarte (2016, p. 2), explicam que:

[...] o processo de transição de uma gestão político-administrativa a outra, tem por objetivo principal utilizar de mecanismos e procedimentos para salvaguardar a continuidade na prestação dos serviços de uma instituição para os seus públicos, buscando diminuir os impactos negativos durante a passagem das gestões.

Spink (1987), um dos pioneiros a estudar acerca da temática, afirma que a descontinuidade dos serviços públicos reflete um paradigma profundamente enraizado no cotidiano brasileiro, o que justifica sua resistência no cenário das transições políticas até os dias de hoje.

Nogueira (2006, p.15), ao definir o fenômeno da continuidade e da descontinuidade, afirma que este “dificilmente acontece de forma pura, em seus extremos (completa continuidade ou descontinuidade). Ao longo do desenvolvimento de uma iniciativa ou organização, é comum que apareçam elementos de ambas as situações”

O texto do livro “Transição e Democracia: Institucionalizando a Passagem de Poder” (BRASIL, 2002) apresenta uma prática arraigada para desconstruir cenários que pudessem atribuir, ao sucessor, os méritos alcançados através das ações planejadas e empreendidas pelo sucedido, pois

Não existiam nem regras ou normas, formais nem informais, que balizassem as formas e mecanismos concretos que deviam adquirir a troca de administrações. A experiência evidencia que a passagem do poder era um processo aleatório, cujas particularidades estavam em função do viés pessoal do Presidente de turno (BRASIL, 2002, p. 10).

Com isso, é tratado o desafio, em 2002, de garantir a institucionalização do processo da Transição no Brasil. Dada a quase inexistência de antecedentes na história nacional, o melhor caminho foi a procura de referências internacionais.

Seria necessário evitar a cópia, não pretender realizar uma mecânica transposição. Um processo de transição é, sobretudo, um processo complexo, no qual a conjuntura, somada as tradições culturais e políticas, fazem com que o marco institucional e legal que pauta a transição seja datado no tempo e, sobretudo, no espaço (BRASIL, 2002, p.37).

Com a da Lei Federal n. 10.609, de 20 de dezembro de 2002, que instituiu a Transição de Governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso para o eleito Luiz Inácio Lula da Silva, o Brasil avança no sentido de amadurecer sua democracia. Ademais, o Decreto n.

7.221/2010, da Presidência da República do Brasil, foi um dos primeiros instrumentos utilizados para institucionalizar os ritos desses processos de alteração de governo, na esfera federal.

Os princípios para o efetivo funcionamento de uma Transição Governamental são destacados no o Decreto n. 7.221, sendo eles a Colaboração entre o governo atual e o eleito; Transparência da gestão pública; Planejamento da ação governamental; Continuidade dos serviços prestados à sociedade; Supremacia do interesse público e boa-fé e executoriedade dos atos administrativos. Ademais, deve-se obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Nesse contexto, Pereira e Duarte (2016) abordam acerca do desafio de se realizar uma boa Transição na Administração Pública:

Na transição político-administrativa de gestão – de modo particular, na Administração Pública – o grande desafio é estimular o envolvimento de todos que compõem a instituição, anulando os resquícios das disputas entre os grupos e, principalmente, obtendo as informações substanciais para que o início da nova gestão ocorra de modo a garantir a continuação, pela instituição, da prestação dos serviços à comunidade, com eficiência, eficácia e efetividade (PEREIRA; DUARTE, 2016, p.2).

Cruz et al. (2017) dispõe as características sociopolíticas e culturais da política brasileira que permitem interpretar a ausência ou insuficiência de Transição de Governo democrática nos municípios de um governo, como sendo algumas delas a baixa capacidade estatal administrativa e técnica dos municípios, sobretudo os de pequeno porte e a falta de estrutura de incentivo legal-político e de controle social.

Acerca do perfil dos membros da Comissão de Transição de Governo, Pereira (2018) ressalta que a prática de escolha do(a)s componentes, em larga medida, baseia-se na confiança pessoal do(a) gestor(a), mas é desejado que haja alterações para dar mais espaço ao conhecimento técnico, ou a uma composição tecno política, visando atingir índices de execução mais satisfatórios às Transições de Governo. Cruz et al. (2017) identificou o perfil como sendo representantes do candidato eleito e do prefeito em exercício, sendo colaboradores de campanha e funcionários ligados às áreas-meio financeiro-contábil e/ou de chefia de gabinete e presença de técnicos uma exceção.

Segundo Tiago e Rohm (2019), durante processos de Transição ocorre uma alta rotatividade de servidores comissionados, e essa movimentação de pessoal prejudica a rapidez na tomada de decisão e a velocidade da entrega dos serviços públicos, dificultando a atuação eficiente e eficaz da Administração Pública e gerando instabilidades emocionais das pessoas num ambiente



organizacional, muitas vezes atravessado por conflitos entre diferentes culturas político-partidárias.

Campos et al (2017) sugere que, durante o período de Transição, há uma demanda de tempo de aprendizado que resulta em um período pouco produtivo, onde as atividades sofrem redução de ritmo.

O processo eleitoral, principalmente em cidades pequenas, provoca grande desgaste pessoal e pressão psicológica nos componentes que representam tanto a antiga como a nova gestão que irá assumir, seja por dificuldades de relacionamento ou pelo fato de que esse processo é feito, na maioria das vezes, por pessoas que deixarão o cargo nos próximos meses, alguns tendo inclusive que ir em busca de nova colocação no mercado de trabalho, provocando naturalmente o desejo de não favorecer as condições de trabalho para a nova equipe (FRANCO, 2013).

O clima organizacional é classificado por Sousa e Garcia (2011 apud DE OLIVEIRA, 2020) como: favorável, onde os trabalhadores expressam comportamentos de integração, satisfação, receptividade ao novo, comprometimento e destaque no desempenho das atividades; neutro, que gera comportamentos como apatia, falta de criatividade e interesse, indefinição e estagnação na carreira; e desfavorável; que acarreta comportamentos de frieza, distanciamento social, reclamações, conflitos, reações de estresse, de alienação, rejeição, negatividade e frustração.

Acerca da importância de se ter um clima organizacional favorável na realização dos atos administrativos públicos relacionados a Transição de Governo (TG), Pereira (2019, p. 101) destaca que “[...] estes são produzidos por indivíduos, os quais, no momento da Transição, têm o vínculo ameaçado ou incerto, com a nova gestão, podendo trazer inconstância a esse clima e comprometer suas atuações na TG”. Chiavenato (2014, p. 402) discorre que “o ambiente de trabalho deve envolver condições psicológicas e sociológicas saudáveis e que atuem positivamente sobre o comportamento das pessoas, evitando impactos emocionais”.

### 2.3 HISTÓRIA DA POLÍTICA EM BAIXO GUANDU

Baixo Guandu foi transformado em distrito em 1891, época em que era ligado administrativamente a Linhares, e passou a pertencer a cidade de Colatina em 1921, período em que a chegada da estrada de ferro e a boa movimentação impulsionou o desejo de Baixo Guandu se tornar uma cidade (CÂMARA MUNICIPAL DE BAIXO GUANDU, 2015).



Foi na data de 10 de abril de 1935, que o interventor federal no Espírito Santo, Capitão João Punaro Bley, assinou o Decreto-Lei n. 6.152, que declarou a Emancipação Política do Município de Baixo Guandu, constituindo-o dos distritos de Baixo Guandu, Ibituba e Mascarenhas, desmembrados do Município de Colatina (FERREIRA, 1985).

Após decretada a emancipação da cidade, o interventor federal João Punaro Bley nomeou de imediato Odilon Nunes Milagres como primeiro prefeito de Baixo Guandu, que 20 dias depois renunciou ao cargo alegando divergências políticas, sendo então nomeado para tal o advogado Dr. Ayrton Lisboa Paca (CÂMARA MUNICIPAL DE BAIXO GUANDU, 2015).

Ferreira (1985) destaca que se pode considerar três períodos do mandato do Dr. Ayrton Lisboa Paca: sua nomeação a prefeito em 2 de maio de 1935 pelo Decreto n. 6.229; ter sido eleito em 15 de dezembro de 1935 onde prosseguiu até o Golpe do Estado, de 10 de novembro de 1937, quando o Dr. Getúlio Vargas se fez ditador; e por fim o terceiro que terminou em 20 de dezembro do mesmo ano, onde sua administração pouco mais fez do que cuidar dos bens da municipalidade, visto que essa se encontrava tumultuada pelas divergências locais, pelo acirramento próprio dos períodos pré-eleitorais e pela escassez de recursos financeiros da entidade pública nascente.

Ademais, na primeira eleição de Baixo Guandu, ocorrida em 15 de dezembro de 1935, foram eleitos os 5 primeiros vereadores de sua história, e em fevereiro de 1936 foi instalada a primeira Câmara Municipal de Baixo Guandu, tendo como primeiro presidente do Legislativo o comerciante Emilio Holz (CÂMARA MUNICIPAL DE BAIXO GUANDU, 2015).

Como acontecimento histórico para a política da cidade, Schulz (1986) narra que em 1945, dois anos após a posse do Dr. Jones dos Santos Neves, que viria a ser governador do Estado do Espírito Santo, foi permitido o início das obras de construção da Ponte Mauá, que ligaria os bairros Mauá (Baixo Guandu-ES) e Mauá (Aimorés-MG).

### **2.3.1 Baixo Guandu nesta última Década do Século XXI**

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), Baixo Guandu, localizado na região Noroeste do Estado do Espírito Santo, possui atualmente uma população estimada de 31.132 habitantes, distribuídos entre Sede e seus outros 4 distritos: Alto Mutum Preto, Ibituba, Quilômetro 14 do Mutum e Vila Nova do Bananal.

Em 2021, o município celebra 86 anos de sua emancipação. Assim como ocorre nos níveis nacional e estadual, nos municípios, os cidadãos possuem dois representantes: o prefeito, no

Poder Executivo, e os vereadores, que compõem as câmaras municipais, no Legislativo, sendo eles eleitos na mesma ocasião, em eleições separadas das nacionais e estaduais, para um mandato de quatro anos (ROCHA, 2013).

Nas eleições municipais de 2012, o candidato a prefeito José de Barros Neto do partido PC do B é eleito com 11.447 votos, encerrando o mandato de 8 anos de Lastênio Luiz Cardoso. Posteriormente, Neto Barros torna a se reeleger nas eleições municipais de 2016 novamente com o partido do PC do B, ao mesmo tempo em que o candidato Lastênio Cardoso, do partido PMDB, perde com uma diferença de 1.119 votos.

Malverdes (2019) destaca que a cidade de Baixo Guandu teve forte crescimento em seu comércio devido a implantação do Polo Industrial, com objetivo de atrair novas oportunidades empreendedoras, e cada vez mais se consolidou na região devido à proximidade com cidades mineiras, onde grande parte dos consumidores destas se deslocam para o município, com intuito de adquirir seus produtos comercializados.

Em 2013, o cenário da cidade era de graves problemas na economia, fortes chuvas, estiagem prolongada, crise por conta do crime socioambiental da Samarco/Vale-BHP no Rio Doce, e as políticas implantadas pelo governo focaram no fortalecimento da economia auxiliando as atividades agropecuárias, industriais e comerciais (CÂMARA MUNICIPAL DE BAIXO GUANDU, 2016).

Segundo Organon (2015), a cidade de Baixo Guandu foi a primeira cidade do Espírito Santo a ser atingida pela lama proveniente do rompimento da barragem de Fundão, e a falta de apoio por parte da empresa responsável, bem como a ausência de um plano de reparação imediata previamente elaborado, fez com que o prefeito da cidade iniciasse um protesto no dia 12 de novembro de 2015, fazendo uso de máquinas da prefeitura para bloquear a ferrovia da empresa que corta a cidade, no intuito de buscar uma reunião com representantes da Samarco, Vale e BHP.

Estando desatualizado desde 1980, o novo Código Tributário Municipal tem sua aprovação em 16 de dezembro de 2013, com o objetivo de ajustar e garantir tributos mais justos, adequado a legislação Federal e a realidade no município, onde a alíquota no município passa de 1,8% para 5%, como já é praticado em outras cidades (PREFEITURA MUNICIPAL DE BAIXO GUANDU, 2014).

Nas eleições municipais de 2020, o até então vice-prefeito Eloy Avelino lança sua candidatura ao cargo de prefeito pelo partido PDT na coligação BAIXO GUANDU SEGUINDO EM

FRENTE e Lastênio Cardoso torna novamente a se candidatar ao cargo de prefeito pelo partido SOLIDARIEDADE na coligação UNIDOS POR UM GUANDU MELHOR. O resultado das eleições municipais apurou o retorno do candidato Lastênio Cardoso ao cargo de prefeito de Baixo Guandu, após 8 anos, juntamente com seu vice Dr. Patrick Favarato Perutti, com 7.660 votos contabilizados.

### **3 METODOLOGIA**

Gil (2002) define pesquisa como o procedimento racional e sistemático que parte da finalidade de buscar respostas a questão problema. Sendo assim, ao pensarmos em nosso objetivo de pesquisa que é analisar o processo da Transição de Governo numa administração pública municipal, identificando as dificuldades percebidas pelos servidores públicos municipais durante esse período e analisando a influência dessas dificuldades sobre o processo de trabalho, é que foram delineados os nossos pressupostos teórico-metodológicos.

Os procedimentos de coleta de dados foram feitos através de abordagem quali-quantitativa, por apresentar questões abertas e fechadas. Sua análise foi de cunho exploratório e bibliográfico, fazendo uso de artigos científicos e livros que abrangem as temáticas abordadas, com o intuito de relacionar os dados para a interpretação. Com finalidade de coletar dados, utiliza-se a técnica de questionário, adaptado em sua maior parte de Pereira (2019) e disponibilizado através da plataforma online *Google Forms*. Ademais, a pesquisa é de natureza aplicada e se dará por análise estatística.

A investigação, realizada no município de Baixo Guandu, localizado no Estado do Espírito Santo, tem como universo a sua Prefeitura Municipal e, como amostra não probabilística e por conveniência, os servidores públicos efetivos, que exercem atividades dentro da administração pública deste município. O questionário semiestruturado, contendo 17 perguntas, foi aplicado via e-mail e WhatsApp, visando obter os dados necessários relativos ao primeiro semestre de 2021 – período em que ocorre a Transição de Governo. Os dados coletados foram analisados utilizando-se a estatística descritiva.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

#### **4.1 CARACTÉRISTICAS DOS ENTREVISTADOS**

O questionário foi enviado para 90 servidores públicos efetivos. Deste número, 51 questionários foram respondidos, sendo a amostra assim caracterizada: 34 respondentes, ou seja, 66,7% se

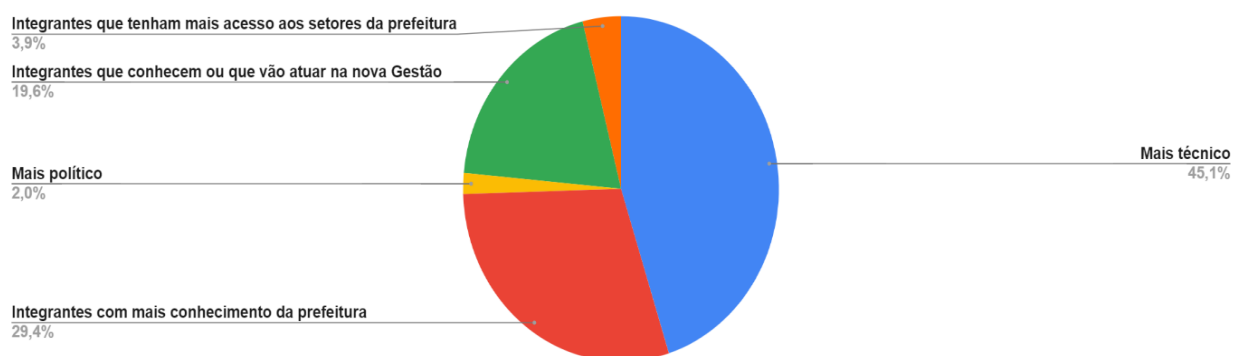
identificam com o gênero feminino e 17 (33,3%) com o masculino. Em relação a faixa etária, 3 respondentes (5,9%) tem 18 a 23 anos, 7 respondentes (13,7%) tem de 24 a 30 anos, 15 respondentes (29,4%) tem 31 a 40 anos, 18 respondentes (35,3%) possuem 41 a 54 anos e 8 respondentes (15,7%) tem acima de 55 anos.

Sobre o grau de escolaridade, 5 respondentes (9,8%) concluíram o ensino fundamental completo, 17 respondentes (33,3%) disseram que possuem ensino médio completo, 17 respondentes (33,3%) completaram ensino superior, 11 respondentes possuem pós graduação completa, ou seja, 21,6% dos respondentes, e 1 respondente (2%) possui mestrado. Diante dessas informações, constatamos que do quadro de servidores efetivos pesquisados, a maioria possui ensino médio e superior completo.

Acerca do tempo em que trabalham na prefeitura, a maioria dos respondentes, ou seja, 22 deles (43,1%) afirmaram que atuam a mais de 10 anos, 2 respondentes (3,9%) trabalham até 1 ano, 12 respondentes (23,5%) trabalham de 1 a 3 anos, 9 respondentes (17,6%) atuam de 4 a 7 anos e 6 respondentes (11,8%) trabalham de 8 a 10 anos.

#### 4.1.1 As percepções dos entrevistados acerca do processo de Transição Governamental

Gráfico 1- Opinião acerca de como deve ser o perfil dos membros da Comissão de Transição de Governo



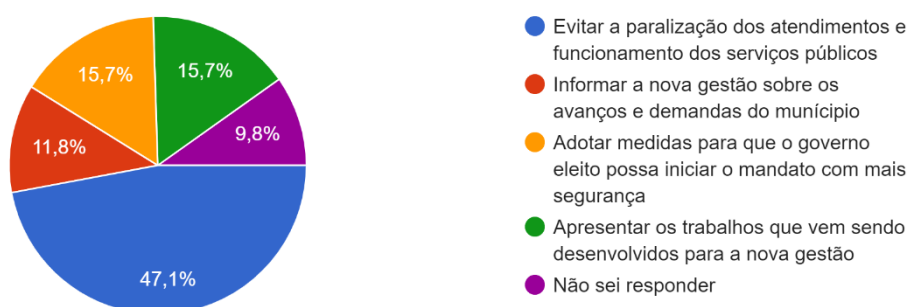
Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionado sobre o perfil que os membros da Comissão de Transição de Governo devem ter, 15 servidores (29,4%) responderam que a Comissão deve ser composta por integrantes com mais conhecimento acerca da prefeitura, 10 servidores (19,6%) acham que deve ser integrantes que conhecem ou que vão atuar na gestão, 2 servidores (3,9%) afirmaram que a

comissão deve ser composta por quem tem mais acesso aos setores da prefeitura e 1 servidor (2%) respondeu que o perfil dos integrantes deve ser mais político.

A maioria dos entrevistados, ou seja, 25 servidores (45,1%), respondeu que o perfil dos membros da Comissão da Transição de Governo deve ser mais técnico. Esse resultado, corrobora com a opinião de Pereira (2018), que afirma que o conhecimento técnico, ou a uma composição tecno política, é indispensável para atingir índices de execução mais satisfatórios às Transições de Governo. Ademais, Cruz et al. (2017) recomenda a presença de técnicos das áreas de saúde, educação, assistência social e obras, mas assinala que a tendência é que a composição das equipes de Transição de Governo seja formada por colaboradores de campanha e funcionários ligados às áreas-meio financeiro-contábil e/ou de chefia de gabinete, tornando membros com o conhecimento técnico nessas áreas uma exceção dentro das equipes.

Gráfico 2 - Percepção acerca do principal objetivo da realização do processo de Transição de Governo



Fonte: Dados da pesquisa

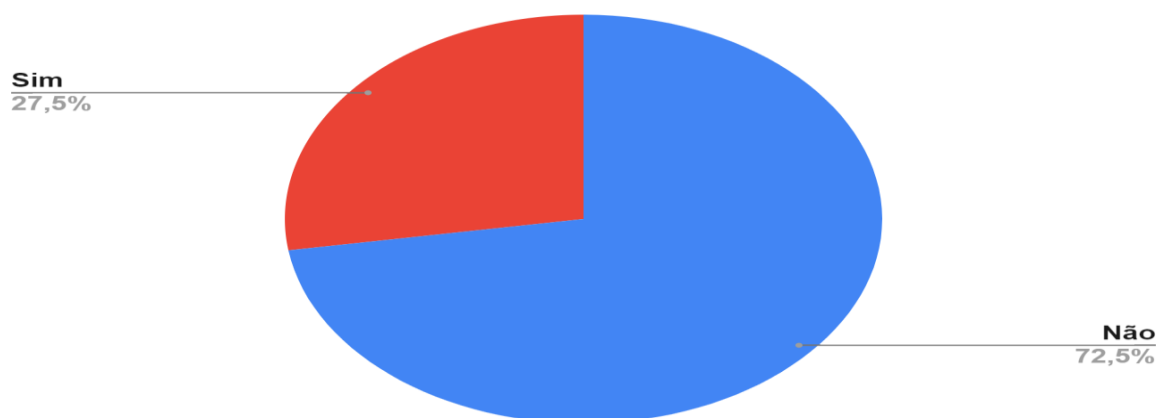
A respeito da percepção dos entrevistados sobre o principal objetivo da realização do processo de Transição de Governo, 8 servidores (15,7%) indicaram que é adotar medidas para que o governo eleito possa iniciar o mandato com mais segurança, 8 servidores (15,7%) indicaram que é apresentar os trabalhos que vêm sendo desenvolvidos para a nova gestão, 6 servidores (11,8%) indicaram que é informar a nova gestão sobre os avanços e demandas do município e 5 servidores (9,8%) não souberam responder.

A maior parte, ou seja, 24 respondentes (47,1%) respondeu que esse objetivo se centra em evitar a paralização dos atendimentos e funcionamento dos serviços públicos. Esse resultado está alinhado a Pereira e Duarte (2016) que explicam que o objetivo principal de se fazer um

processo de Transição é a implementação de mecanismos e procedimentos para salvaguardar a continuidade na prestação dos serviços de uma instituição para os seus públicos.

#### 4.1.2 A participação e o conhecimento dos entrevistados acerca da temática

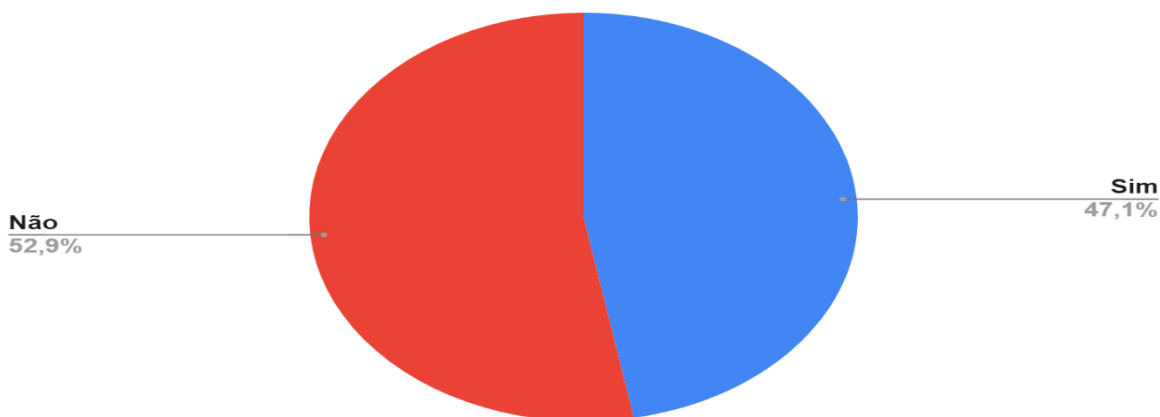
Gráfico 3 – Participação do entrevistado em algum processo de Transição de Governo



Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados se já haviam participado de algum processo de Transição de Governo, 37 servidores (72,5%) responderam que não participaram e 14 servidores (27,5%) responderam que sim. Com isso, observa-se que houve pouca integração dos servidores públicos efetivos em processos de Transição de Governo.

Gráfico 4 - Conhecimento do entrevistado sobre a realização do processo de Transição de Governo

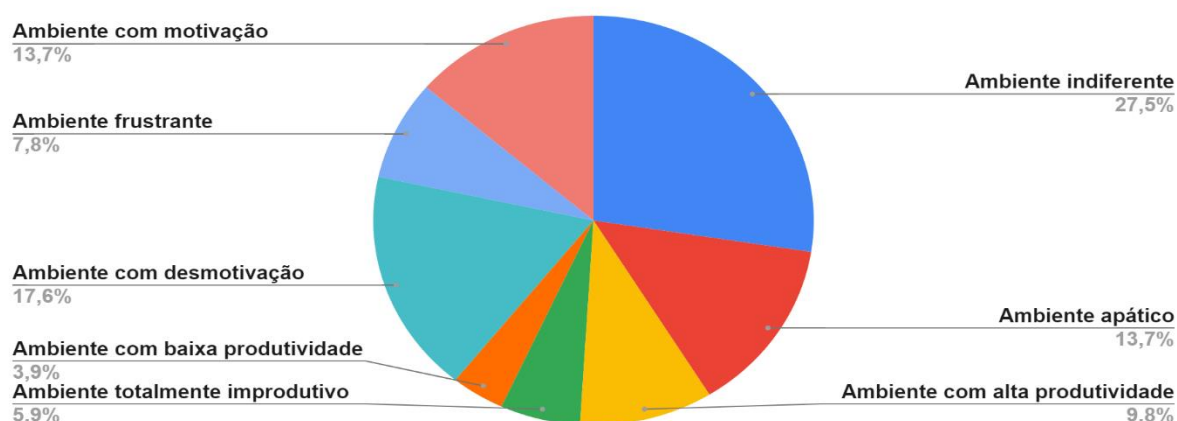


Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao conhecimento da realização do processo de Transição de Governo, 24 (47,1%) entrevistados responderam que não tinham conhecimento e 27 (52,9%) dos entrevistados responderam que tinham. Dessa forma, evidencia-se a existência de certa falta de informação e comunicação entre a administração pública e o servidor público, visto que mais da metade dos pesquisados não tem conhecimento sobre a execução do atual processo de Transição de Governo.

#### 4.1.3 O processo de Transição e seu reflexo no ambiente de trabalho dos entrevistados

Gráfico 5 – Percepção do ambiente de trabalho dentro da prefeitura, logo após a divulgação do resultado oficial das Eleições 2020



Fonte: Dados da pesquisa

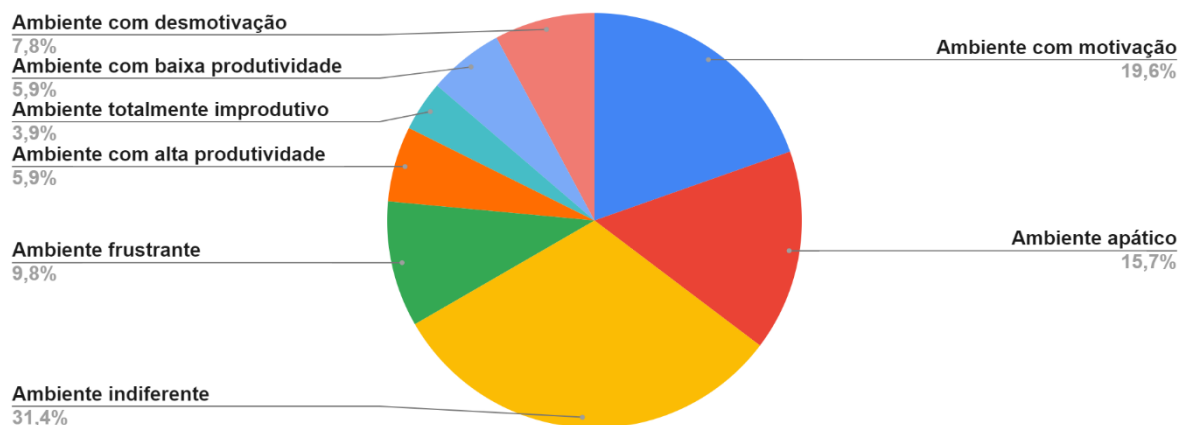
Verifica-se no Gráfico 5, em relação a percepção sobre o ambiente de trabalho, dentro da prefeitura, logo após a divulgação do resultado oficial das eleições 2020, que a maior parte dos entrevistados (27,5%) respondeu achar que o ambiente estava indiferente. Outra parcela (17,6%) afirmou que o ambiente remetia à desmotivação, 13,7% respondeu que o ambiente estava apático e, em somente 13,7% afirmou perceber um ambiente com motivação. Com o resultado, pode-se concluir que o clima organizacional pode ser classificado como neutro, visto que gerou, como demonstra os resultados mais significativos, comportamentos de indiferença e apatia (SOUSA E GARCIA, 2011 apud DE OLIVEIRA, 2020).

Dessa forma, esse resultado se mostra preocupante visto que Pereira (2019) destaca que é importante se ter um clima organizacional favorável para a realização dos atos administrativos



públicos relacionados a Transição de Governo, visando evitar gerar inconstâncias a esse clima e comprometer as atuações da Transição de Governo.

Gráfico 6 – Percepção do ambiente de trabalho dentro da prefeitura, durante a realização do processo de Transição de Governo

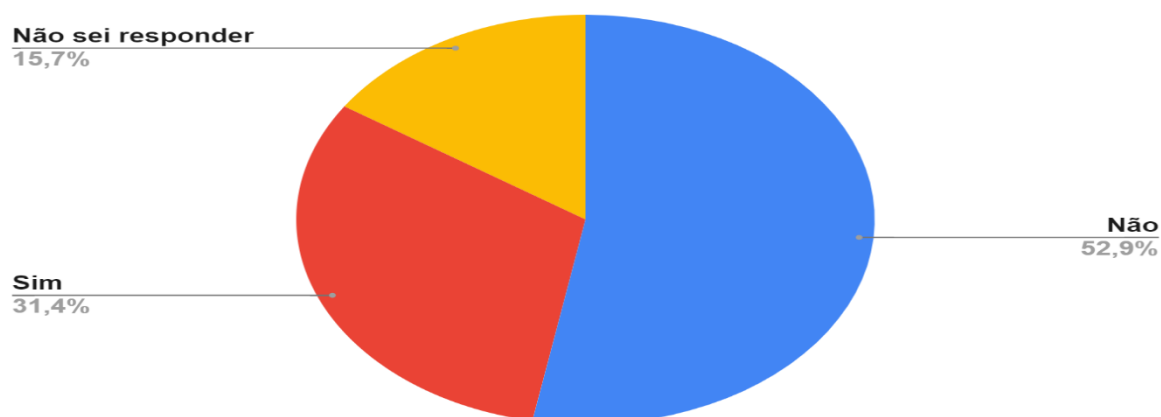


Fonte: Dados da pesquisa

Seguindo a análise do ambiente organizacional, foi perguntado a cada pesquisado como cada um percebeu o ambiente de trabalho, dentro da prefeitura, durante a realização do processo de Transição de Governo. Dentro as respostas constantes no Gráfico 6, afere-se que 10 servidores perceberam um ambiente com motivação (19,6%), 8 servidores responderam achar o ambiente apático (15,7%) e 5 servidores perceberam um ambiente frustrante (9,8%). A maior parte dos respondentes considera que o ambiente estava indiferente

Da Cunha Campos et al (2017) sugere que, durante o período de Transição, há uma demanda de tempo de aprendizado que resulta em um período pouco produtivo, onde as atividades sofrem redução de ritmo. Em contrapartida a essa afirmação, ambiente totalmente improdutivo (3,9%) e com baixa produtividade (5,9%) apresentam as menores porcentagens no gráfico. Ademais, o resultado revela que maioria dos respondentes perceberam um ambiente neutro, ou seja, indiferente ao processo de Transição de Governo, somando 16 respostas (31,4%).

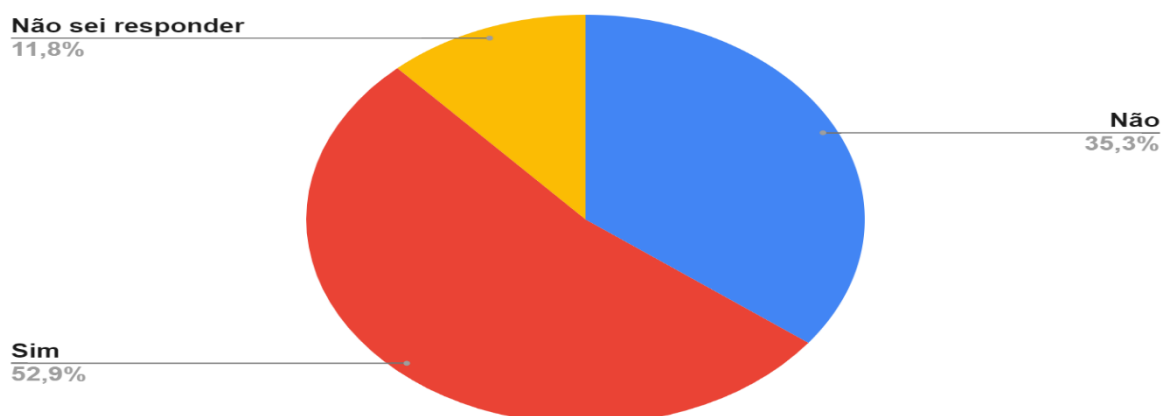
Gráfico 7 – Ocorrência de ruptura no atendimento às demandas da população e na execução dos serviços públicos



Fonte: Dados da pesquisa

Tratando-se da ocorrência de alguma ruptura no atendimento às demandas da população e na execução dos serviços públicos, 27 respondentes (52,9%) responderam que não ocorreram rupturas de atendimento, 16 respondentes (31,4%) responderam que sim e 8 respondentes (15,7%) não souberam responder. O resultado se mostra dividido, visto que quase metade dos servidores afirmaram que ocorreram rupturas ou não souberam responder. Alinhado a isso, Nogueira (2006) afirma que essas rupturas formam um cenário complexo onde dificilmente acontecem de maneira pura, em completa continuidade ou descontinuidade, sendo comum aparecer elementos de ambas as situações.

Gráfico 8 - Possibilidade de evitar a descontinuidade da oferta dos serviços públicos



Fonte: Dados da pesquisa

Questionados se fora possível evitar a descontinuidade da oferta dos serviços públicos, 27 servidores (52,9%) responderam que sim, 18 servidores (35,3%) responderam que não e 6 servidores (11,8%) não souberam responder. A temática da descontinuidade da oferta de

serviços públicos é abordada tanto no gráfico 7 quanto no gráfico 8, onde os resultados obtidos demonstram que a maioria dos respondentes acredita não ter ocorrido tal fenômeno. Entretanto, uma considerável parcela dos respondentes (31,4%) afirmou que ocorreram rupturas. Considerado um dos autores pioneiros a ter essa temática como foco de estudo, Spink (1987) afirma que a descontinuidade dos serviços públicos reflete um paradigma profundamente enraizado no cotidiano brasileiro, o que justifica a possibilidade de resistência no cenário do período de Transição estudado.

Em relação a perguntas abertas, foi questionado aos servidores públicos se foi percebida alguma dificuldade no ambiente de trabalho ou em sua atuação profissional durante o período da Transição de Governo. Entre os respondentes, 30 afirmaram que não foi percebida nenhuma dificuldade. Por outro lado, 21 pessoas responderam que perceberam dificuldades, dentre elas:

- ✓ a falta de informações e de comunicação, onde pesquisados afirmaram ficar sem saber como proceder em relação as atividades de trabalho.
- ✓ dificuldade de adaptação, seja com os novos funcionários comissionados que foram inseridos como também com o novo modelo e processo de trabalho de gestão; e
- ✓ desorganização ocasionada pela entrada repentina de vários funcionários, o que impactou na divisão de tarefas, tornando o trabalho complicado, como também ocasionando várias fricções no relacionamento interpessoal no ambiente organizacional.

Pode-se relacionar o problema de falta de informações apontado com a afirmação de Pereira e Duarte (2016) que um dos grandes desafios de se realizar uma boa Transição na Administração Pública seria a realização da coleta das informações substanciais para que o início da nova gestão ocorra de modo a garantir a continuação, pela instituição, da prestação dos serviços à comunidade, com eficiência, eficácia e efetividade.

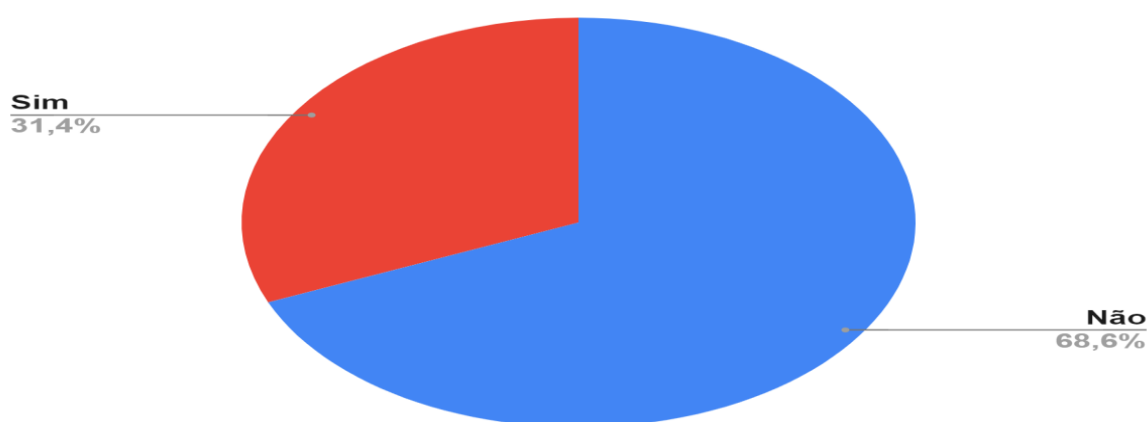
A desorganização e dificuldade de adaptação pautadas ferem diretamente a eficiência dos serviços públicos prestados, um dos princípios norteadores da Transição de Governo. Para Meirelles (2008), a eficiência é uma obrigação, dever e imposição para todo o agente público, que deve apresentar resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Em relação a entrada de vários novos funcionários comissionados, a partir das respostas dos respondentes foi possível perceber que tal fato prejudicou diretamente o andamento do trabalho de alguns pesquisados, além de gerar impactos no relacionamento organizacional. Tal fenômeno corrobora com Tiago e Rohm (2019), que elencaram que a movimentação de pessoal nas

transições de governo prejudica a rapidez na tomada de decisão e a velocidade da entrega dos serviços públicos, dificultando a atuação eficiente e eficaz da Administração Pública e gerando instabilidades emocionais das pessoas num ambiente organizacional, muitas vezes atravessado por conflitos entre diferentes culturas político-partidárias.

#### 4.1.4 Os impactos do processo de Transição

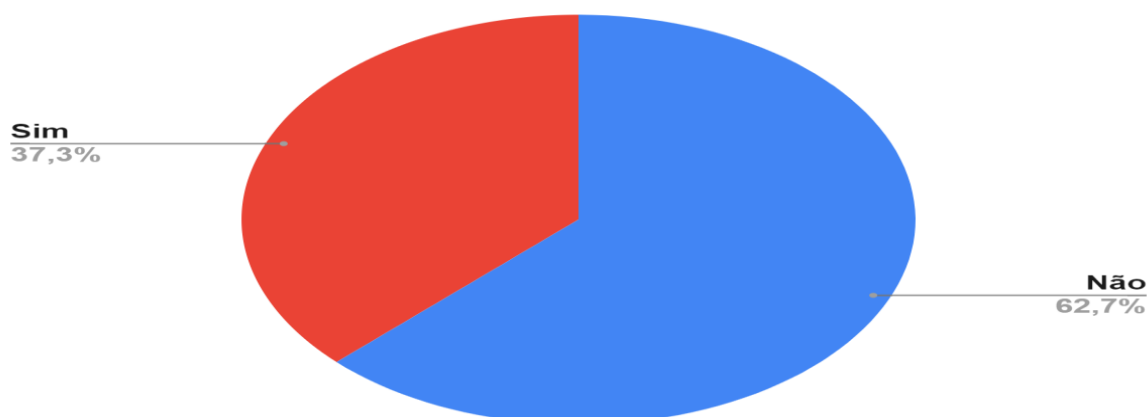
Gráfico 9 – Impactos na vida profissional



Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados sobre a ocorrência de impactos, gerados pelo processo de Transição de Governo, na vida profissional de cada pesquisado, foi possível inferir que 35 servidores (68,6%) relataram não terem sido impactados profissionalmente e 16 servidores (31,4%) afirmaram ter tido sua vida profissional impactada por esse processo. Portanto, por meio dos dados apresentados, é possível afirmar que o processo de Transição de Governo teve pouco impacto na vida profissional dos servidores efetivos.

Gráfico 10 – Impactos na vida emocional



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação a existência de impactos emocionais ocasionados pela Transição de Governo, 32 servidores (62,7%) responderam que não foram impactadas e 19 servidores (37,3%) disseram que foram impactadas em sua vida emocional. Portanto, por meio dos dados apresentados, é possível concluir que existiu maior índice de impacto na vida emocional do que na vida profissional dos servidores públicos efetivos pesquisados.

Dessa forma, evidencia-se uma fragilidade na entrega de condições psicológicas saudáveis no ambiente de trabalho, durante o processo de Transição de Governo, o que se mostra como uma situação preocupante considerando a afirmativa de Chiavenato (2014, p. 402) indicando que “o ambiente de trabalho deve envolver condições psicológicas e sociológicas saudáveis e que atuem positivamente sobre o comportamento das pessoas, evitando impactos emocionais”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de como se dá o processo de Transição de Governo no âmbito da Administração Pública sob o olhar do servidor público, principalmente sobre como isso afeta seu processo de trabalho. A coleta de dados foi realizada através de questionários e, através destes, foram realizadas as análises para se chegar as informações presentes nesse artigo.

Ao fazer a análise dos resultados, buscou-se desvelar as percepções dos servidores a respeito do que se trata um processo de Transição. Como resultado, os respondentes acreditam que o perfil dos membros da Comissão da Transição de Governo deve ser mais técnico, bem como o objetivo principal da realização da Transição de Governo se centra em evitar a paralização dos atendimentos e funcionamento dos serviços públicos.

Ademais, notou-se que houve pouca integração dos servidores públicos efetivos em processos de Transição de Governo, como também a existência de certa falta de informação e comunicação entre a administração pública e o servidor público, visto que mais da metade dos pesquisados não tiveram conhecimento sobre a execução do atual processo de Transição de Governo.

Em relação ao reflexo do processo de Transição no ambiente de trabalho, a percepção dos servidores em relação ao ambiente organizacional durante a realização do processo de Transição de Governo e logo após a divulgação do resultado oficial das Eleições 2020 foi de um ambiente neutro, ou seja, indiferente. Esse resultado pode ser entendido como negativo, visto que é necessário um clima organizacional favorável, e não neutro, para evitar comprometer as atuações da Transição de Governo.

Ademais, os resultados obtidos demonstram que a maioria dos respondentes acredita não ter ocorrido descontinuidade da oferta de serviços públicos. Entretanto, uma considerável parcela dos respondentes afirmou que ocorreram rupturas.

Consequente, foi verificado que as principais dificuldades e seus reflexos encontrados no ambiente de trabalho e na atuação profissional dos servidores públicos efetivos durante o período da Transição de Governo foram: a falta de informações e de comunicação, que comprometeu o andamento das atividades de trabalho; dificuldade de adaptação, seja com os novos funcionários inseridos como também com o novo modelo e processo de trabalho de gestão; e desorganização, ocasionada pela entrada repentina de funcionários, o que impactou na divisão de tarefas, tornando o trabalho complicado, como também ocasionando várias fricções no relacionamento interpessoal no ambiente organizacional.

Outro ponto importante analisado foram os impactos do processo de Transição, onde, por meio dos dados apresentados, foi possível concluir que existiu maior índice de impacto na vida emocional do que na vida profissional dos pesquisados. Dessa forma, evidencia-se uma fragilidade na entrega de condições psicológicas saudáveis no ambiente de trabalho, durante o processo de Transição de Governo.

Sendo assim, os resultados configuram um quadro preocupante e merecedor de uma reflexão mais aprofundada por parte dos governantes e gestores públicos. Faz-se necessária uma ação de todos os agentes para buscar resoluções efetivas que diminuam as consequências negativas do processo de Transição de Governo no ambiente de trabalho dos servidores públicos, evitando,

assim, ferir os princípios norteadores da Transição de Governo, tal como a eficiência, transparência da gestão pública e continuidade dos serviços prestados à sociedade.

Ao construir o trabalho, percebeu-se certa limitação no que se refere a poucos estudos existentes sobre o tema abordado. Dessa forma, visando uma ideia futura, identifica-se a necessidade de aumentar as fontes de informação para a extração de uma maior quantidade de artigos e trabalhos em relação a temática, possibilitando o alcance de resultados mais conclusivos e de maior amplitude teórica.

Portanto, a pesquisa proposta se mostra relevante ao trazer contribuições para ampliar o conhecimento acerca da temática de Transição de Governo na esfera municipal, sendo a primeira a propor uma análise de seu reflexo no ambiente de trabalho dos servidores públicos efetivos.

## REFERÊNCIAS

BAIXO GUANDU, Câmara Municipal de. **Baixo Guandu 80 Anos de Emancipação Política**. Baixo Guandu, 2015. Disponível em: <https://issuu.com/andresch/docs/revista80anosbaixoguandu>. Disponível em: 10 maio 2021.

BAIXO GUANDU, Câmara Municipal de. **Baixo Guandu Vada vez Melhor**. Baixo Guandu, 2016. Disponível em: <https://issuu.com/andresch/docs/revistapdf>. Acesso em: 10 maio 2021

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto nº N° 7.221, de 29 de junho de 2010. Dispõe sobre a atuação dos órgãos e entidades da administração pública federal durante o processo de transição governamental. **Portal da Legislação**, Brasília, jun. 2010. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112773.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112773.htm) >. Acesso em: 10 jun. 2021.

BRASIL. Lei no 10.609, de 20 de dezembro de 2002. Dispõe sobre a instituição de equipe de transição pelo candidato eleito para o cargo de Presidente da República, cria cargos em comissão, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 20 dez. 2002**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10609.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10609.htm) >. Acesso em: 20 abr. 2021.

BRASIL, Presidência da República. Casa Civil. **Transição e democracia: institucionalizando a passagem do poder**. 1.ed. Brasília: Presidência da República, 2002. 276 p.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf). Acesso em: 20 abr. 2021.



DA CUNHA CAMPOS, D. H.; LADEIRA, L. C.; RODRIGUES, R. V. A. (Des)  
Continuidade administrativa e democracia: transição governamental em um contexto democrático. **Cadernos da Escola do Legislativo-e-ISSN: 2595-4539**, v. 19, n. 31, p. 55-78, jan/jun. 2019. Disponível em:  
<https://cadernosdolegislativo.almg.gov.br/seer/index.php/cadernos-ele/article/view/13/10>. Acesso em: 25 jul. 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Malone, 2014. 512 p.

CRUZ, M. do C. T.; COELHO, F. S.; SEIXAS, S. M. T.; FRANCO, C. T. J. Transição de governo na administração pública municipal: Descrição e análise dos resultados de uma pesquisa aplicada em municípios paulistas nas eleições de 2012. **Agenda Política**, Brasília, v. 5, n. 3, p. 249–277, fev. 2017. DOI: 10.31990/10.31990/agenda.ano.volume.numero. Disponível em:  
<https://www.agendapolitica.ufscar.br/index.php/agendapolitica/article/view/152>. Acesso em: 19 jun. 2021.

DE OLIVEIRA, K. I. C.; MARTINS, V. A. Relação entre clima organizacional e intenção de rotatividade em uma empresa do ramo restaurante em Foz do Iguaçu/PR. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 49-67, mai/ago. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.32888/cge.v8i2.42414>. Acesso em: 19 jun. 2021.

DUARTE, R. O Movimento Diretas já em 1984 e a participação dos catarinenses. **Revista Memorare**, Santa Catarina, v. 4, n. 3, p. 44-60, set/dez. 2017. Disponível em:  
[http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/memorare\\_grupep/article/view/5654](http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/memorare_grupep/article/view/5654). Acesso em: 25 jul. 2021.

FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário do Aurélio**. 4. ed. Positivo. 2009. 2120 p.

FERREIRA, M. M. **História e Flagrantes de Baixo Guandu**. 2. ed. Vitória: IFES, 1985. 182 p.

FICO, C. A democracia sob teste. In: FICO, Carlos. **História do Brasil Contemporâneo: da morte de Vargas aos dias atuais**. São Paulo: Editora Contexto, 2015. p. 125-141.

FRANCO, C. T. J. A Experiência Regional da Associação dos Municípios do Extremo Noroeste do estado de São Paulo (Amensp) no Processo de Transição de Governo. In: VI Congresso Consad de Gestão Pública, 2013, Brasília. **Anais [...]**. Disponível em:  
<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/05/080-A-EXPERI%C3%8ANCIA-REGIONAL-DA-ASSOCIA%C3%87%C3%83O-DOS-MUNIC%C3%8DPIOS-DO-EXTREMO-NOROESTE-DO-ESTADO-DE-S%C3%83O-PAULO-AMENSP-NO-PROCESSO-DE-TRANSI%C3%87%C3%83O-DE-GOVERNO.pdf>. Acesso em: 10 de jun. de 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 57 p.

GOMES, N. L.; RODRIGUES, T. C. Resistência democrática: a questão racial e a Constituição Federal de 1988. **Educação & Sociedade**, Campinas v. 39, n.145, p. 928-945,

out./dez. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302018200256>. Acesso em: 24 ago. 2021.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/es/baixo-guandu/panorama>. Acesso em: 01 jun 2021.

JUNIOR, S. F. C.; DE ARAÚJO, E. M. Processo de redemocratização do Brasil após 1964 com ênfase na Lei de Anistia e sua importância para o ensino da história. **Protestantismo em Revista**, São Leopoldo, v. 44, n. 2, p. 196-209, jul./dez. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22351/nepp.v44i2.3855>. Acesso em: 24. set. 2021.

MALVERDES, C. Z. **Por nomes e Sobrenomes: Inventário Afetivo das Famílias de Baixo Guandu**. 1º ed. Baixo Guandu: AARQUES, 2019. 151 p.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008, 50 p.

MOISÉS, J. A. Eleições, participação e cultura política: mudanças e continuidades. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, São Paulo, p. 133-187, 1990. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/y5sBy8VgNzPf6xs7Q9qxTNq/?lang=pt>. Acesso em: 24 jul. 2021.

MOREIRA, J. M.; ALVES, A. A. Gestão Pública: entre a visão clássica da Administração Pública e o novo paradigma da Governança Pública. **Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública**, Chile, v. 7, n. 11, p. 11-36. 2009. Disponível em: <http://www.revistaenfoques.cl/index.php/revista-uno/article/view/161>. Acesso em: 05 jun. 2021.

NOGUEIRA, F. do A. **Continuidade e Descontinuidade Administrativa em Governos Locais: Fatores que sustentam a ação pública ao longo dos anos**. 2006. 139 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - FGV, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2423>. Acesso em: 30 jun. 2021.

ORGANON, Núcleo de Estudo, Pesquisa e Extensão em Mobilizações Sociais. **Impactos socioambientais no Espírito Santo da ruptura da barragem de rejeitos da Samarco – Relatório preliminar**. Nov/Dez. 2015. Disponível em: [https://issuu.com/organon2016/docs/relat\\_rio\\_preliminar\\_de\\_impactos\\_s](https://issuu.com/organon2016/docs/relat_rio_preliminar_de_impactos_s). Acesso em: 10 maio. 2021.

PALUDO, A. V. **Administração pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 608 p.

PEREIRA, M. L.; COELHO, F. S.; DUARTE, F. R.; NERI, D. F. M.; SANTOS, M. H. P. Transição de Governo no Brasil: um levantamento dos instrumentos normativos dos processos de alternância de poder (1988-2017). **INTERFACE**, Rio Grande do Norte, v. 15, n. 1 p. 8-31, Set. 2018. Disponível em: <https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/interface/article/view/1003>. Acesso em: 30 jun. 2021.

PEREIRA, M. L. **Transição de Governo Municipal:** lançar dados não para contar com a sorte, mas preparando o futuro da gestão. 2018. 170 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal do Vale do São Francisco, Juazeiro, 2018. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/profiap/mirian-pereira.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2021.

PEREIRA, M. L.; DUARTE, F. R. **Transição político-administrativa de gestão:** relato de uma experiência na Universidade Federal do Vale do São Francisco. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública, Curitiba, 2016. Disponível em: <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41330.pdf>. Acesso em: 19. fev. 2021.

PEREIRA, M. L.; DUARTE, F. R. A Transição de Governo como Viés da Atuação Ética na Administração Pública. **Id on Line Rev.Mult. Psic**, v. 14, n. 53, p. 678-691, dez. 2020. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2888>. Acesso em: 25 jul. 2021.

BAIXO GUANDU, Prefeitura Municipal de. **Novo Código Tributário Municipal.** Baixo Guandu, 2014. Disponível em: <https://pmbg.es.gov.br/website/noticia/novo-codigo-tributario-municipal/84969f90-39a9-4a11-98fe-e8a563e71252>. Acesso em: 10 maio. 2021.

REZENDE, G. J. R. **A TRANSIÇÃO DE GOVERNO NA ESFERA MUNICIPAL:** Estudo de caso dos municípios de São Carlos e Araraquara. 2019. 199 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://pesquisa-eaesp.fgv.br/teses-dissertacoes/transicao-de-governo-na-esfera-municipal-estudo-de-caso-dos-municipios-de-sao>. Acesso em: 24 ago. 2021

RIBEIRO, A. S. **Adoção dos princípios da Administração Pública Gerencial em Estados brasileiros.** 2016. 95 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2016. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/xmlui/handle/riufcg/12228>. Acesso em: 20 jul. 2021.

ROCHA, M. M. da. Governismo local: relação executivo-legislativo em municípios do estado de Minas Gerais. **Opinião Pública**, Campinas, SP, v. 27, n. 1, p. 189–229, 2021. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/op/article/view/8665630>. Acesso em: 4 jun. 2021.

SARTORI, Giovanni. **A teoria da democracia revisitada:** o debate contemporâneo. São Paulo: Editora Ática, 1994. 336 p.

SCHULZ, Wanderlei. **Baixo Guandu em Revista.** Editora da Cidade Ltda, 1986.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia.** Tradução: Sérgio Góes de Paula. Rio de Janeiro: Zahar, 1984. 534 p.

SPINK, P. Continuidade e descontinuidade administrativa: uma análise de fatores que contribuem para a manutenção de programas, projetos e atividades públicas de êxito em governos locais brasileiro. **Cadernos FUNDAP**, São Paulo, v. 7, n. 13, p 57-65, abr. 1987.

TIAGO, C. E. V.; ROHM, R. H. D. O fortalecimento da governança e da eficiência nos serviços públicos brasileiros nas transições de governo. **Revista Internacional de Ciências**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 70-83, mai./ago. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.12957/ric.2019.38513>. Acesso em: 21 ago. 2021.