



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
INSTITUTO DE HUMANIDADES, ARTES E CIÊNCIAS  
PROFESSOR MILTON SANTOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ESTUDOS INTERDISCIPLINARES SOBRE  
A UNIVERSIDADE**

**LUIZ FERNANDO SANTOS BANDEIRA**

**A MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM UMA  
UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA: FATORES  
RELACIONADOS À IMPLEMENTAÇÃO DE UM SETOR NA ÁREA DE  
GESTÃO**

Salvador  
2021

**LUIZ FERNANDO SANTOS BANDEIRA**

**A MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM UMA  
UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA: FATORES  
RELACIONADOS À IMPLEMENTAÇÃO DE UM SETOR NA ÁREA DE  
GESTÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Estudos Interdisciplinares Sobre a Universidade (PPGEISU), Linha de Pesquisa Gestão, Formação e Universidade, Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos (IHAC), Universidade Federal da Bahia (UFBA), como requisito para obtenção do grau de Mestre em Estudos Interdisciplinares Sobre a Universidade.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Luiz Lordêlo de Sales Ribeiro  
Coorientador: Prof. Dr. Adriano de Lemos Alves Peixoto

Salvador  
2021

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Universitário de Bibliotecas (SIBI/UFBA),  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Bandeira, Luiz Fernando Santos

A Mudança Organizacional em uma Universidade  
Federal Brasileira: Fatores relacionados à  
implementação de um setor na área de gestão. / Luiz  
Fernando Santos Bandeira. -- Salvador, 2021.

116 f.

Orientador: Jorge Luiz Lordêlo de Sales Ribeiro.

Coorientador: Adriano de Lemos Alves Peixoto.

Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em  
Estudos Interdisciplinares Sobre a Universidade) --  
Universidade Federal da Bahia, Instituto de  
Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton  
Santos, 2021.

1. Mudança Organizacional. 2. Universidades  
Federais. 3. Gestão Universitária. 4. Gestão  
Administrativa. 5. Servidores Públicos. I. Ribeiro,  
Jorge Luiz Lordêlo de Sales. II. Peixoto, Adriano de  
Lemos Alves. III. Título.

LUIZ FERNANDO SANTOS BANDEIRA

**A MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM UMA  
UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA: FATORES  
RELACIONADOS À IMPLEMENTAÇÃO DE UM SETOR NA ÁREA DE  
GESTÃO**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Estudos Interdisciplinares sobre a Universidade, do Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 30 de junho de 2021.

**Banca examinadora**

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Denise Ribeiro de Almeida (UFBA)

---

Prof<sup>º</sup>. Dr<sup>º</sup>. Roberval Passos de Oliveira (UFRB)

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Flavia Goulart Mota Garcia Rosa (UFBA)

## AGRADECIMENTOS

À Deus pela minha existência e por tudo que aconteceu na minha vida.

À minha esposa Susan Almeida, que sempre me inspirou com o seu exemplo e foi a minha principal incentivadora nesse desafio de trilhar na área acadêmica.

À minha família por toda torcida, principalmente aos meus pais pelo grande apoio e compreensão.

À família da minha esposa também pela torcida, em especial à minha sogra, cuja partida inesperada está sendo muito sentida.

Aos meus companheiros sindicalistas que me mostraram a importância de lutar por uma Universidade Pública gratuita, de qualidade, laica e inclusiva e de aprofundar o conhecimento sobre essa instituição tão essencial para o nosso país.

Aos meus colegas técnico-administrativos de CIEPE, em especial à Albano, pelo apoio e incentivo à capacitação dos servidores sob a sua coordenação.

Aos colegas da minha turma de mestrado e do grupo de pesquisa pelo convívio, pelas dicas e pelas trocas de informações tão necessárias nessa jornada.

Um agradecimento especial para Ivana Marins, Monaliza Conceição e Priscila Rabelo pela grande disponibilidade, atenção, companheirismo e por compartilhar seus conhecimentos, diminuindo a dificuldade dessa jornada e, com certeza, tornando-a mais suave e possível.

Aos gestores que dispensaram um pouco do seu tempo para compartilhar as suas experiências.

Ao meu orientador Jorge Sales e ao meu coorientador Adriano Peixoto pela enorme paciência e por me ajudarem a transformar um turbilhão confuso de ideias em uma pesquisa acadêmica e a superar as minhas limitações.

Aos valorosos membros da Banca Examinadora Denise Ribeiro de Almeida, Flavia Goulart Mota Garcia Rosa e Roberval Passos de Oliveira pelas maravilhosas contribuições à minha pesquisa.

Muito obrigado a todos!

“Cuide dos  
**meios.**  
O fim cuidará  
de si  
**mesmo.”**  
(Mahatma Gandhi)

BANDEIRA, Luiz Fernando Santos. **A Mudança Organizacional em uma Universidade Federal Brasileira**: Fatores relacionados à implementação de um setor na área de gestão. 2021. 116 f. Dissertação (Mestrado em Estudos Interdisciplinares Sobre a Universidade) – Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos (IHAC), Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 2021.

## RESUMO

O presente estudo visa compreender os fatores que interferem na realização de mudanças organizacionais na área de gestão em uma universidade federal brasileira. Para o alcance do objetivo proposto, fez-se uma pesquisa qualitativa em que o objeto de estudo é a implementação de um setor administrativo nas Pró-Reitorias da Universidade Federal da Bahia. Foi realizada uma pesquisa de campo utilizando-se documentos institucionais e entrevistas semiestruturadas com os gestores e ex-gestores que atuaram nesses órgãos da Universidade entre os anos de 2013 e 2019 e, através da análise de conteúdo categorial temática, obtiveram-se as características da mudança realizada, a forma como ela foi conduzida e os fatores que interferiram neste processo de acordo com os gestores. O resultado das análises mostrou que: a implementação desse setor promoveu ajustes pontuais em órgãos específicos da instituição, caracterizando-se como uma mudança incremental, mais simples de ser realizada; cinco categorias se comportaram como facilitadoras e seis como dificultadoras, sendo que algumas delas, dependendo do contexto, comportaram-se tanto como facilitadoras quanto como dificultadoras sendo compatíveis com as encontradas em estudos referentes a outras organizações; a maioria dos facilitadores e dos dificultadores estudados estão relacionados à forma como a mudança é conduzida e não às características inerentes à organização; as resistências mais relevantes foram constatadas entre os próprios gestores intermediários que se mostraram indiferentes ou até mesmo contrários à mudança; o comprometimento dos gestores, a informação sobre a mudança e a cultura foram as categorias mais importantes dessa pesquisa. Como conclusão, o estudo revela que a principal estratégia utilizada pelos gestores que efetivaram a mudança foi promover o envolvimento dos servidores durante todo o processo, conseguindo o apoio da maioria deles, enfrentando pouca resistência e confirmando que eles estavam bem receptivos à mudança. Verificou-se também que implementar mudanças organizacionais continua a ser um grande desafio para essas instituições, mesmo no caso de mudanças incrementais, e que, embora o envolvimento da Administração Central seja fundamental para garantir a implementação das mudanças organizacionais nas universidades, o comprometimento dos gestores intermediários é o elemento decisivo neste processo. Essa pesquisa tem como limitação o fato de não ter sido possível entrevistar todos os Pró-Reitores e ex-Pró-Reitores que ocuparam os cargos entre os anos de 2013 e 2019. Sugere-se como estudos futuros a realização de pesquisas envolvendo outros níveis de gestores e outras universidades. Sugere-se também um estudo sobre o tratamento dado às atividades de gestão nas universidades federais. Esta pesquisa indica a importância do envolvimento dos servidores e o convencimento dos gestores, principalmente os intermediários, para viabilizar o processo de implementação de mudanças organizacionais nas universidades federais e considera possível contribuir para o entendimento deste fenômeno servindo de referência para Universidade Federal da Bahia e para outras universidades que estejam no mesmo contexto.

**Palavras-Chave:** Mudança Organizacional. Mudança em Universidades Federais. Gestão Universitária. Gestão da Mudança. Implementação de Mudanças.

BANDEIRA, Luiz Fernando Santos. **Organizational Change in a Brazilian Federal University:** Factors related to the implementation of a sector in the area of management. 2021. 116 f. Dissertation (Master in Interdisciplinary Studies About the University) – Institute of Humanities, Arts and Sciences Professor Milton Santos (IHAC), Federal University of Bahia (UFBA), Salvador, 2021.

## ABSTRACT

This study aims to understand the factors that interfere in the realization of organizational changes in the area of management in a Brazilian federal university. To achieve the proposed objective, a qualitative research was carried out in which the object of study is the implementation of an administrative sector in the Pro-Rectories of the Federal University of Bahia. A field research was carried out using institutional documents and semi-structured interviews with managers and former managers who worked in these University bodies between 2013 and 2019 and, through the analysis of thematic categorical content, the characteristics of the change carried out, the way it was conducted and the factors that interfered in this process, according to the managers. The results of the analyzes showed that: the implementation of this sector promoted specific adjustments in specific bodies of the institution, characterized as an incremental change, simpler to be carried out; five categories behaved as facilitators and six as hindering ones, and some of them, depending on the context, behaved both as facilitators and hinderers, being compatible with those found in studies referring to other organizations; most of the facilitators and obstacles studied are related to the way the change is conducted and not to the characteristics inherent to the organization; the most relevant resistances were found among the intermediary managers themselves who were indifferent or even opposed to change; the commitment of managers, information about change and culture were the most important categories of this research. In conclusion, the study reveals that the main strategy used by the managers who carried out the change was to promote the involvement of employees throughout the process, getting the support of most of them, facing little resistance and confirming that they were very receptive to the change. It was also found that implementing organizational changes remains a major challenge for these institutions, even in the case of incremental changes, and that, although the involvement of the Central Administration is essential to ensure the implementation of organizational changes in universities, the commitment of managers intermediaries is the decisive element in this process. This research is limited by the fact that it was not possible to interview all the Pro-Rectors and former Pro-Rectors who held the positions between 2013 and 2019. It is suggested as future studies to carry out research involving other levels of managers and other universities. A study on the treatment given to management activities in federal universities is also suggested. This research indicates the importance of involving civil servants and convincing managers, especially intermediaries, to enable the process of implementing organizational changes in federal universities and considers it possible to contribute to the understanding of this phenomenon by serving as a reference for the Federal University of Bahia and for other universities that are in the same context.

Keywords: Organizational Change. Change in Federal Universities. University Management. Change management. Change Implementation.

## LISTA DE SIGLAS

CAE – Conselho Acadêmico de Ensino

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CAPEX – Conselho Acadêmico de Pesquisa e Extensão

CONSEPE – Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão

CONSUNI – Conselho Universitário

CPD – Centro de Processamento de Dados

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

MEC – Ministério da Educação

PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PROAD – Pró-Reitoria de Administração

PROAE – Pró-Reitoria de Assistência Estudantil

PRODEP – Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas

PROEXT – Pró-Reitoria de Extensão

PROGRAD – Pró-Reitoria de Graduação

PROPCI – Pró-Reitoria de Pesquisa, Ciência e Inovação

PROPG – Pró-Reitoria de Pós-Graduação

PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento.

REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SGAF – Setor de Gestão Administrativa e Financeira

SEAD – Superintendência de Ensino a Distância

STI – Superintendência de Tecnologia e Informação

SUPAC – Superintendência de Administração Acadêmica

SUPAD – Superintendência de Avaliação e Desenvolvimento Institucional

UFBA – Universidade Federal da Bahia

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Conceitos de Mudança Organizacional.....	20
<b>Quadro 2</b> – Tipos de Mudança Organizacional.....	22
<b>Quadro 3</b> - Síntese dos Critérios de Classificação sobre a Mudança.....	24
<b>Quadro 4</b> – Conceitos de Resistência Organizacional .....	25
<b>Quadro 5</b> – Táticas utilizadas para evitar resistência .....	26
<b>Quadro 6</b> – Pressupostos e Contrapressupostos sobre a Resistência .....	27
<b>Quadro 7</b> – Fatores mais citados pelos autores .....	33
<b>Quadro 8</b> – Caracterização dos Gestores.....	59
<b>Quadro 9</b> – Tempo de serviço e de atuação na gestão de cada gestor.....	60
<b>Quadro 10</b> – Documentos e Sites analisados no estudo .....	62
<b>Quadro 11</b> – Categorias formuladas por temas e suas definições .....	63
<b>Quadro 12</b> – Modelo de Análise utilizado .....	64
<b>Quadro 13</b> – Número de vezes cada fator foi relacionado. ....	68
<b>Quadro 14</b> – Fatores dificultadores relacionados pelos gestores .....	78
<b>Quadro 15</b> – Conhecimento dos Gestores sobre a mudança .....	89
<b>Quadro 16</b> – Facilitadores e dificultadores na visão dos gestores. ....	90

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	18
2.1	MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....	18
2.2	UNIVERSIDADE .....	37
2.3	MUDANÇA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS .....	49
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	54
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO .....	54
3.2	TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	57
3.3	UNIVERSO E AMOSTRA.....	58
3.4	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	60
<b>3.4.1</b>	<b>Entrevistas</b> .....	61
<b>3.4.2</b>	<b>Pesquisa Documental</b> .....	62
3.5	ANÁLISE DOS DADOS .....	63
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	66
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO TIPO DE MUDANÇA – SGAF.....	66
4.2	FATORES QUE INTERFERIRAM NA MUDANÇA.....	68
<b>4.2.1</b>	<b>Fatores Facilitadores</b> .....	69
4.2.1.1	<i>Participação dos Servidores</i> .....	69
4.2.1.2	<i>Pressão do Ambiente Externo</i> .....	70
4.2.1.3	<i>Cultura</i> .....	71
4.2.1.4	<i>Informação sobre a mudança</i> .....	73
4.2.1.5	<i>Comprometimento do Gestor</i> .....	75

<b>4.2.2</b>	<b>Fatores Dificultadores</b> .....	77
4.2.2.1	<i>Envolvimento da Alta Gestão</i> .....	78
4.2.2.2	<i>Descontinuidade Administrativa</i> .....	80
4.2.2.3	<i>Pressão do Ambiente Externo</i> .....	80
4.2.2.4	<i>Cultura</i> .....	81
4.2.2.5	<i>Informação sobre a mudança</i> .....	85
4.2.2.6	<i>Comprometimento do Gestor</i> .....	86
4.3	<b>OS FATORES NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES</b> .....	89
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	98
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	103

## 1 INTRODUÇÃO

A mudança organizacional é um tema atual e um enorme desafio para todas as organizações quer sejam públicas ou privadas, visto que precisam se tornar flexíveis, modificando-se e reinventando-se constantemente para conseguirem sobreviver e se manterem competitivas nesse ambiente extremamente dinâmico e globalizado (ABREU, 2018). As Universidades estão inseridas nesse contexto e para manterem a sua relevância na sociedade e continuarem a ser protagonistas desse processo, Colossi e Bernardes (2007) apontam que elas também se veem frente ao desafio de terem que mudar e se adaptar a estas transformações globais. Por esse motivo e pela grande relevância social que elas possuem no presente contexto brasileiro, tornou-se tão importante estudar os fatores envolvidos na mudança organizacional dessas instituições.

Considera-se mudança organizacional quaisquer alterações de pequeno ou de grande porte, planejadas ou não, que desestabilizam e provocam a necessidade de respostas por parte das organizações (MACHADO et al., 2016), possuindo várias formas de classificação, sendo as mais utilizadas a mudança incremental ou evolucionária que se constitui de processos graduais de modificação em setores pontuais da organização e a transformacional ou revolucionária que se constitui de processos maiores e mais significativos que modificam a organização como um todo e rompe com padrões como missão, visão etc (BAUDEL, 2016; BRESSAN, 2004).

Alguns autores, como Lewin (1951) e Zell (2003), definem a mudança como um processo dividido em três estágios que consistem em sair da situação atual, implantar as transformações e consolidar a situação desejada. Indo de encontro a essa posição, autores como Fischer (2002) e Oswick et al (2005) defendem que a transformação das organizações acontece em um processo contínuo e não em etapas bem definidas. Mintzberg et al. (2007) avançam um pouco mais nessa construção, apontando que o processo de mudança acontece de forma contínua através de períodos de mudanças incrementais, chamados de convergentes, intercalados por períodos de mudanças transformacionais.

Muitos são os fatores que influenciam tanto positivamente quanto negativamente a realização de mudanças organizacionais, como por exemplo: ambiente externo, capacidade de aprendizagem, comunicação etc (MACHADO et al., 2016). Os gestores também possuem um

papel crucial porque podem influenciar os seus subordinados, dependendo do tipo de liderança que praticam (WEISS, 2019).

Entretanto, não é tão simples realizar mudanças visto que elas envolvem vários aspectos da organização como, por exemplo, cultura, liderança e comportamento humano e, por isso, tendem a ser lentas, uma vez que provocam discordâncias e, geralmente, não contam com a aceitação das pessoas atingidas por elas. Muitos projetos de mudança não se completam porque não atraem os envolvidos para o processo, que se fecham para este acontecimento, não tolerando a sensação de incerteza e a falta de controles inerentes ao período de transição, mesmo quando a mudança é bem planejada. Essas incertezas afetam psicologicamente as pessoas envolvidas, podendo provocar resistência, que é considerada uma das principais barreiras à mudança bem-sucedida nas organizações (ABREU; MARRA, 2019). Contudo, alguns autores não concordam com essa posição, visto que defendem que a resistência a mudanças também se comporta positivamente em algumas situações e traz benefícios porque estimula diálogos e pode evitar a apatia e a acomodação organizacional (HERNANDEZ; CALDAS, 2001; MAIA; MAIA, 2008).

Chama a atenção a existência de alguns fatores inerentes às organizações públicas brasileiras que as tornam menos suscetíveis às pressões externas e dificultam o processo de mudança deixando-o ainda mais lento do que nas organizações privadas. Esses elementos particulares podem potencializar a resistência e até mesmo estimular um sentimento de rejeição por parte dos servidores dificultando sua realização (FEITOSA; COSTA, 2016), como por exemplo: a descontinuidade administrativa, a estabilidade dos servidores (CHAVES; MARQUES, 2006), a existência de um número muito maior de partes interessadas, necessidade de concordância de vários agentes da sociedade e do entendimento das suas características culturais (FEITOSA; COSTA, 2016), tais como: aversão aos conflitos, personalismo, patrimonialismo (BERGUE, 2019); favoritismo, paternalismo, apego ao poder, corporativismo, supervalorização da hierarquia, predomínio do critério político nas decisões (SILVA, 2013), etc.

A complexidade é mais um dos fatores que impactam na mudança organizacional. No campo da teoria das organizações, as universidades são consideradas organizações complexas. Silva et al. (2014) afirmam que a universidade é a instituição com a estrutura mais complexa da sociedade moderna, do ponto de vista organizacional. Essa complexidade, principalmente no caso das universidades federais, faz com que os seus gestores precisem ter competências em

várias áreas (administrativas, técnicas e humanas) no sentido de atender às demandas do seu público interno e externo (SOUZA, 2009). Outro fato interessante, explicitado por Morgan (2002) em relação aos sistemas complexos como as universidades, é que as mudanças incrementais, ao contrário dos sistemas lineares, podem produzir grandes resultados.

Também é comum encontrar resistências internas no processo de mudança para tornar as universidades federais mais simples e mais ágeis por causa da sua estruturação burocrática em centros, faculdades, institutos, programas, decanatos, colégios, comissões, coordenações, núcleos e etc., tornando muito mais difícil a implementação de reformas e mudanças mais significativas (FALQUETO; FARIAS, 2013). Além disso, seus dirigentes costumam dar muito mais valor para as atividades relacionadas à docência (Ensino, Pesquisa e Extensão) do que às práticas de gestão, mesmo sabendo da importância de se alterar a estrutura gerencial para dar a sustentação às atividades dessas universidades, o que termina por dificultar a realização de mudanças nessa área (PEIXOTO; SOUZA, 2015; UFBA, 2018).

Se realizar mudanças no interior das organizações não é uma tarefa fácil, nas universidades, que são organizações praticamente milenares e muito complexas, a dificuldade aumenta devido às suas características bastante peculiares. No caso das universidades federais brasileiras, que são exemplos de organizações públicas, torna-se muito mais complicado porque, como tal, também passam por problemas para superar algumas características indesejáveis vinculadas à burocracia, tais como o corporativismo e o excesso de regras (FALQUETO; FARIA, 2013).

As mudanças no âmbito das organizações complexas exigem maior flexibilidade organizativa, novas formas de gestão com sistemas decisórios mais participativos, alteração das estruturas piramidais e burocráticas para estruturas mais horizontais. Percebe-se que as teorias organizacionais tradicionais não se aplicam de forma satisfatória à gestão das universidades, em função das demandas atuais da sociedade e do grau de complexidade que elas apresentam. As universidades federais não costumam aceitar a utilização de técnicas bem-sucedidas em outras organizações, especialmente privadas, e, devido a essa especificidade, demandam uma metodologia e teorias próprias de gestão, o que termina por se constituir em uma área de conhecimento diferente da administração pública e da administração de empresas (SOUZA, 2009).

Uma instituição que passou por uma mudança organizacional recentemente foi a Universidade Federal da Bahia (UFBA). Com a finalidade de incorporar as transformações estruturais e a adoção de modelos curriculares novos, introduzidos pela decisão de aderir ao Programa Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), (BRASIL, 2007), a UFBA realizou uma reestruturação administrativa e acadêmica através da mudança do seu Estatuto e do seu Regimento em 2010, (UFBA, 2010).

O objetivo foi diminuir a fragmentação e os níveis de hierarquização entre as unidades da Administração Central passando a utilizar um novo modelo organizativo que foi implementado com a aprovação do Regimento da Reitoria em 2013 (UFBA, 2013). Em decorrência disso, órgãos foram criados, outros foram extintos e alguns reformulados. Dentre as novidades, UFBA (2013) definiu a criação do Setor de Gestão Administrativa e Financeira (SGAF), com a função de aglutinar as atividades administrativas de apoio, as chamadas atividades-meio, da Reitoria. Esse novo setor foi pensado com o objetivo de centralizar o comando dessas atividades em um único gestor, o que termina por liberar o dirigente principal do órgão para focar mais nas atividades finalísticas.

De acordo com este regimento, além da Reitoria, o SGAF também foi previsto para ser implantado nas sete Pró-Reitorias já existentes, na nova Pró-Reitoria e nas cinco Superintendências recém-criadas, órgãos estes vinculados à Administração Central da UFBA. Consultas feitas através dos sites oficiais, ligações telefônicas e visitas a esses órgãos, confirmaram que todas as Superintendências possuíam esse setor, mas apenas três, das oito Pró-Reitorias, conseguiram implementá-lo, fato que chamou a atenção e provocou a necessidade de entender os motivos que levaram essa situação a acontecer.

Assim, o presente estudo pretende entender como ocorre e o que influencia o processo de mudança organizacional em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Nessa busca, formulou-se a seguinte questão central: **Quais são os fatores que interferem no processo de realização de uma mudança organizacional na área de gestão de uma Universidade Federal Brasileira de acordo com os gestores?**

Diante do questionamento levantado, este trabalho tem como objetivo principal identificar e caracterizar os fatores que interferem no processo de realização de mudanças organizacionais na área de gestão de uma Universidade Federal Brasileira de acordo com os

gestores, a partir da análise da implementação do SGAF nas Pró-Reitorias da UFBA. Como forma de alcançar o objetivo principal deste estudo, buscou-se como objetivos específicos:

- a) Caracterizar o tipo de mudança que foi aprovada pelo órgão máximo de deliberação da IFES;
- b) Identificar os principais elementos que facilitaram a implementação da mudança organizacional nos órgãos da IFES;
- c) Identificar os principais elementos que dificultaram a implementação da mudança organizacional nos órgãos da IFES;
- d) Analisar os fatores que influenciaram a mudança organizacional de acordo com a visão dos gestores da IFES.

Ancorando-se nas ideias de Peixoto e Souza (2015), em UFBA (2018) e na experiência do autor deste trabalho na área de gestão administrativa da instituição, o pressuposto adotado nesse estudo é que a mudança não foi implementada em todas as Pró-Reitorias por ser direcionada à área de gestão e não receber da maioria dos dirigentes universitários a atenção necessária, já que a gestão não é tão valorizada quanto as atividades acadêmicas.

A opção de se analisar tais transformações a partir da realidade da Universidade Federal da Bahia é justificada pelo seu protagonismo e importância no cenário nacional, sendo uma das melhores do norte e nordeste, tendo contribuído em vários momentos com novas diretrizes, modelos acadêmicos e de gestão para outras universidades (RIBEIRO, 2011). Também pelo fato dessa instituição ter passado por uma reestruturação organizacional relativamente recente, o que permite visualizar e analisar as etapas e as dificuldades oriundas da necessidade de se realizar uma mudança organizacional.

Espera-se, na prática, que a presente pesquisa agregue novas informações ao banco de dados de estudos interdisciplinares sobre a universidade, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão administrativa, servindo de referência para a própria UFBA e para outras universidades que estejam em condições parecidas ou em um contexto de realização de mudanças organizacionais.

A relevância teórica deste trabalho de investigação deve-se à carência de literatura sobre mudança nas organizações universitárias, principalmente no que se refere às estruturas

gerenciais (SANTOS; CHAVES; SILVA, 2019; WEISS, 2019). Outro motivo se deve à vivência profissional desse autor e à necessidade de se aprofundar nas questões ligadas à gestão administrativa da Universidade, como é o caso da realização de mudanças organizacionais.

Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, que será realizada por meio da análise de documentos institucionais e da realização de entrevistas semiestruturadas com os Pró-Reitores da UFBA e se estrutura da seguinte forma: o primeiro capítulo traz a introdução, os objetivos geral e específicos, o pressuposto e a justificativa do estudo. O capítulo dois consiste no referencial teórico, que auxilia na compreensão dos temas que norteiam a pesquisa. Já o capítulo três apresenta a metodologia utilizada, seguida pela apresentação e discussão de resultados no capítulo quatro e, as considerações finais no capítulo cinco.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção, apresentam-se os conceitos que contribuirão para a reflexão e fundamentação desse estudo, trazendo o posicionamento de alguns autores sobre mudança organizacional, considerações sobre a universidade e, finalmente, sobre o processo de mudança organizacional em universidades.

### 2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança nas organizações não é um tema novo. O que acontece atualmente é que as transformações mundiais provocadas pela globalização continuam tão intensas e complexas que tornaram o contexto organizacional em um ambiente imprevisível e turbulento (mudanças sócio-político-econômico-culturais, mudanças no ambiente de negócio, inovações tecnológicas, mudanças nas organizações e, sobretudo, mudanças na concepção de homem) completamente diferente do que acontecia no passado, onde um certo padrão de continuidade, previsibilidade e estabilidade terminava prevalecendo. O homem passou a ser o centro dessas transformações que resultaram no fortalecimento da chamada sociedade da informação e depois da sociedade do conhecimento (ABREU, 2018; MARCO; SANTOS; SEHNEM, 2017).

O debate sobre mudança continua tanto na área acadêmica quanto na área empresarial, e, no caso da mudança organizacional, há vários conceitos que tentam explicá-la. Como ainda não existe consenso e trata-se de um conceito extremamente heterogêneo, que ainda está em construção, existem dificuldades para se chegar a uma definição (SANTOS, 2014).

Então, o que é mudança organizacional? Existem muitas abordagens que podem ser consideradas como, por exemplo, que a Mudança Organizacional é decorrente do próprio desenvolvimento da organização, sendo evolutiva e constante. Outro exemplo é que ela pode ser ocasional e arquitetada. E além de ser planejada, pode ser também emergente. Seja qual for a forma, a mudança organizacional é um procedimento promovido por uma gestão com a finalidade de conduzir a organização da situação em que se encontra para uma situação mais bem sucedida (ABREU, 2018).

Existem diferentes formas de se considerar o estudo da mudança organizacional, começando pelo conceito. São muitos pontos que precisam ser levados em consideração, tais como: tempo de reação, pessoas envolvidas, escopo, intensidade, estímulo interno ou externo; ações planejadas ou não; foco em atingir os resultados esperados; abrangência na organização. Justamente por causa disso, existe essa heterogeneidade de conceitos sobre mudança organizacional (NEIVA; PAZ, 2012; SANTOS, 2014).

Bergue (2019) defende que a mudança é um processo que acontece constantemente nas organizações, mesmo que não se perceba. Enquanto Robbins, Judge e Sobral (2011), por exemplo, argumentam que a mudança é uma atividade intencional e proativa, com o objetivo de viabilizar as metas das organizações, adaptando-as ao ambiente e viabilizando a alteração do comportamento dos funcionários.

Já Porras e Robertson (1992) baseiam a sua definição em categoria, planejada e não planejada, e ordem, primeira ou segunda ordem. Ford e Ford (1995) mostram que a mudança organizacional pode ser analisada de várias formas a depender do ponto de vista a que está submetida, por exemplo, como um acontecimento temporal que permite as pessoas falarem e pensarem como a mudança é percebida. Por sua vez, Neiva (2004) defende que a mudança organizacional é provocada por fatores externos e/ou internos, podendo ser de pequeno porte ou atingir elementos-chave da organização (finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente), e que influenciam a organização.

Wood Jr. (2009) define a mudança como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” (WOOD JR, 2009, p. 287). Como a mudança depende de uma comparação entre dois momentos distintos, Woodman (1989 apud Fernandes, 2013) a considera como uma abstração de segunda ordem. O quadro 1 traz alguns desses conceitos.

Nesta pesquisa, por se tratar de uma mudança na estrutura, que provoca impactos em uma parte da organização estudada e no status dos atores envolvidos no processo, o conceito de mudança organizacional defendido por Wood Jr (2009) será adotado.

Percebe-se, através desses conceitos, que a mudança organizacional pode ser provocada por fatores externos e internos às organizações, com diferentes objetivos e com foco na área

estrutural ou na área comportamental. Mas, mesmo com essa diferenciação, essas duas áreas são tratadas como complementares (CERIBELI; MERLO, 2013).

**Quadro 1** – Conceitos de Mudança Organizacional

<b>DEFINIÇÃO DE MUDANÇA</b>	<b>AUTOR</b>
É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2000)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr (2009)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler, Shaw, Waltson e Cols (1995)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
São atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.	Robbins, Judge e Sobral (2011)
Qualquer alteração, planejada ou não, de pequeno porte ou em componentes que caracterizam a organização como um todo, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.	Neiva (2004)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas.	Woodman (1989)
A mudança organizacional é o processo de modificar a organização existente a fim de melhorar a eficiência da empresa, ou seja, o nível de alcance de objetivos da empresa. Compreender a implantação de mudanças organizacionais requer uma avaliação criteriosa de seu impacto na entidade.	Certo (2005)
Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Vem e Poole (1995)
Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.	Lima e Bressan (2003)
É uma resposta às crises, considerando como principais elementos da mudança organizacional, a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas.	Basil e Cook (1974)

Fonte: Adaptado de Bressan (2004)

Em relação ao processo de mudança, muitos autores defendem que ele acontece em uma sequência de três etapas com início, meio e fim. Outros autores a consideram como um processo ininterrupto e não dividido em etapas como descrito anteriormente (ROCHA-PINTO; MUNIZ, 2012).

Lewin (1951) e Zell (2003), por exemplo, defendem que esse processo na organização acontece em três etapas. Lewin (1951) chama a primeira etapa de descongelamento e consiste em sair da situação atual; a segunda consiste no movimento em direção ao objetivo que se deseja alcançar e é chamada de implantação; a terceira é quando se atinge o objetivo e é chamada de recongelamento. Por sua vez, Zell (2003) diz que a primeira etapa é a atual, onde a organização se encontra imperfeita; a segunda é movimento para um estágio de transição, e a terceira, a organização se encontra no estágio desejado e é chamada de enriquecida. Já Fischer (2002) e Oswick et al (2005) consideram a mudança como um processo contínuo e não como etapas, visto que, diferente de como ocorria até a década de 70, as transformações começaram a acontecer em larga escala, de forma abrangente, profunda e constante, e por conta disso, impossibilitando que as organizações voltassem a experimentar um novo patamar de estabilidade após realizar uma mudança.

Nessa linha de pensamento, dependendo da forma como foi iniciada, a mudança pode ser classificada de três formas distintas: quando começa por meio de uma decisão consciente de interferir na realidade, quando é iniciada como uma resposta planejada para problemas organizacionais e quando é considerada como um processo contínuo de aprendizagem. Kotter (2007) formulou oito etapas para garantir que o processo de mudança ficasse bem estruturado. São elas: estabelecimento de um senso de urgência; formação de uma coalizão de pessoas para liderar a mudança; desenvolvimento de uma visão estratégica; comunicação da visão da mudança; dar autoridade aos colaboradores para que eles possam agir quando necessário; possibilitar conquistas em curto prazo; consolidação de ganhos e produção de mais mudanças; e, modificar a cultura organizacional. Esse modelo tem muita utilidade, mas possui limitações pelo fato de não levar em consideração as mudanças emergentes, intrínsecas à realidade das organizações (CERIBELI; MERLO, 2013).

Existem muitos tipos de mudança organizacional devido às diversas abordagens adotadas, mas os dois tipos mais usados são a mudança transformacional *versus* mudança

incremental (BAUDEL. 2016). No quadro 2 apresentam-se os dois tipos citados e as várias definições apresentadas por alguns autores.

**Quadro 2** – Tipos de Mudança Organizacional

TIPOS DE MUDANÇA		AUTOR
<b>Incremental/Organizacional</b> - Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	<b>Transformacional/Institucional</b> - Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.	Silva (1999)
<b>Transacional</b> - Relacionadas às operações (transações) do dia a dia dos indivíduos no ambiente organizacional. Ela altera apenas alguns aspectos da organização, faz pequenos ajustes continuamente visando à eficiência organizacional.	<b>Transformacional</b> - possui grande impacto, consequência da interação e das pressões do ambiente externo. Envolve a ruptura de padrões anteriores, atingindo a organização em sua totalidade.	Burke e Litwin (1992)
<b>Incremental/Contínua</b> - Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa.	<b>Descontínua</b> - Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.	Nadler <i>et al</i> (1994)
<b>Primeira ordem</b> - É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.	<b>Segunda ordem</b> - É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.	Porras e Robertson (1992)
<b>Intencional</b> - Quando um agente de mudança estabelece condições e circunstâncias diferentes das atuais e então busca realizá-las por meio de um conjunto de ações e intervenções, com ou sem a colaboração de outras pessoas.	<b>Não intencional</b> - Não é gerada deliberadamente ou conscientemente. Manifestam-se como efeitos colaterais, acidentes, efeitos secundários ou consequências inesperadas da ação.	Ford e Ford (1995)
<b>Contínua</b> - Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	<b>Episódica</b> - Mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.	Weick e Quinn (1999)
<b>Micromudança</b> - Focalizada dentro da organização. Exemplo: redefinição de cargos em uma fábrica ou desenvolvimento de um novo produto.	<b>Macromudança</b> - Visa à organização inteira, incluindo suas relações com o ambiente. Ex: reposicionamento no mercado ou alteração de todas as suas instalações físicas.	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998)
<b>Convergente</b> - Ajuste fino na orientação organizacional existente.	<b>Radical</b> - Ruptura com a orientação existente e transformação da organização.	Greenwood e Hinings (1996)

Fonte: Adaptado de Fernandes (2013) e Santos (2014)

Nota-se que, mesmo com nomes diferentes, os diversos tipos indicam duas formas principais de mudanças. A primeira acontece em ambientes mais estáveis e refere-se a ajustes pontuais que otimizam a correlação entre estratégia, estrutura, pessoas e processos, sendo relativamente mais fáceis de serem realizadas e que geram hábitos e comportamentos padronizados nos funcionários, melhorando cada vez mais a eficácia (BAUDEL, 2016; MINTZBERG et al., 2007).

Esses autores dizem que a segunda forma atinge toda a organização reformulando totalmente a sua natureza e os seus padrões, alterando drasticamente os procedimentos existentes, criando novas estruturas e novas formas de administração. Normalmente é de curta duração, sendo provocada por grandes transformações no ambiente organizacional e exigindo um alto grau de atenção dos gestores e que eles participem diretamente de todos os aspectos da mudança.

Avançando mais um pouco nessa conceituação e relacionando as duas formas de mudança, Mintzberg et al. (2007) apontam que a evolução das organizações, historicamente, acontece de forma contínua, através de períodos de mudanças incrementais, chamados de convergentes, mais estáveis, onde são realizados apenas ajustes, intercalados por períodos de mudanças transformacionais, mais abrangentes e mais disruptivas, formando o ciclo de vida organizacional.

Também é importante notar, de acordo com Fernandes (2013), que existem diversas dimensões que podem ser encontradas no conteúdo das várias definições utilizadas para a mudança organizacional, como por exemplo a intencionalidade da mudança planejada ou não, transformação/congruência sistêmica, relevância do impacto, resposta ao ambiente externo, temporalidade da mudança, resposta à demanda interna, continuidade/descontinuidade da mudança no tempo, objeto da mudança, agenda da mudança, organização como um todo/subsistemas, tempo da resposta a eventos externos (antecipação/reação), velocidade da mudança etc.

Observa-se algumas dessas dimensões na pesquisa de Silva (2001) que trouxe as principais classificações de mudança organizacional adotadas na atualidade, conforme demonstrado no quadro 3.

**Quadro 3 - Síntese dos Critérios de Classificação sobre a Mudança**

<b>TIPO DE CRITÉRIO</b>	<b>CLASSIFICAÇÕES DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL</b>
Quanto à intencionalidade	<p><b>Intencional</b> (também chamada de deliberada) — aquela cujo processo é originado, conscientemente, por uma decisão da organização.</p> <p><b>Não intencional</b> (também chamada de emergente) — aquela cujo processo tem origem em circunstâncias não previstas e que acontece sem que a organização tenha assumido uma opção consciente para realizá-la.</p>
Quanto ao controle sobre o processo	<p><b>Programada</b> (também chamada de planejada — é importante ressaltar aqui que existe certa ambiguidade planejada no emprego do termo, que algumas vezes é utilizado como sinônimo de mudança intencional) — aquela cujo processo segue uma sequência de eventos projetados pela organização.</p> <p><b>Dirigida</b> — aquela em que, embora não haja uma sequência rígida de eventos programados, o controle do processo é assumido pela direção da organização.</p> <p><b>Espontânea</b> — aquela que acontece sem que a direção da organização tenha o controle sobre o processo.</p>
Quanto à amplitude das dimensões organizacionais afetadas	<p><b>Macro</b> — aquela que envolve uma grande variedade de dimensões internas e externas da organização.</p> <p><b>Micro</b> — aquela que acontece de modo local, interno à organização, envolvendo um conjunto restrito de dimensões.</p>
Quanto à frequência de ocorrência	<p><b>Evolutiva</b> (também chamada de incremental) — aquela que tende a ser composta por pequenas alterações que acontecem de modo sequencial, frequente, mas que, em longo prazo, podem produzir grandes alterações em diferentes dimensões da organização.</p> <p><b>Episódica</b> (também chamada de intermitente) — aquela cujo processo é marcado por um início, meio e fim, geralmente em um curto espaço de tempo.</p>
Quanto à profundidade das alterações provocadas na organização	<p><b>Normal</b> (também chamada de marginal ou contínua) — aquela que tende a provocar pequenas alterações no conjunto global de dimensões da organização, com relação ao estado inicial.</p> <p><b>Radical</b> (também chamada de severa ou descontínua) — aquela que tende a provocar grandes alterações no conjunto global de dimensões da organização.</p>
Quanto ao principal tipo de conteúdo afetado	<p><b>De natureza predominantemente técnica/econômica</b> — a que tende a afetar mais as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas do que as relações humanas na organização.</p> <p><b>De natureza predominantemente humana/social</b> — aquela que tende a afetar mais as relações humanas da organização do que as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas.</p>

Fonte: Adaptado de Silva (2001).

Outra situação que precisa ser enfrentada é a resistência à mudança organizacional. Muitos estudiosos vêm se dedicando a esse tema, sob diversos pontos de vista. Um dos primeiros autores a conceituar a ideia de resistência, contribuindo com o seu conceito foi Kurt

Lewin. Para esse autor, as organizações são sistemas em equilíbrio estacionário, sujeitas a forças que se opõem com igual intensidade. Quando uma dessas forças consegue superar a outra, o sistema se move em busca de um novo ponto de equilíbrio gerando a mudança. A resistência acontece quando um grupo ou pessoa tenta evitar que a organização chegue a esse novo patamar (LEWIN, 1951). Dent e Goldenberg (1999 apud Nascimento, 2012) afirmam, com base no conceito de Lewin, que a resistência estaria ligada ao sistema e não seria apenas um fenômeno psicológico. Alguns conceitos de Resistência podem ser vistos no quadro 4.

**Quadro 4 – Conceitos de Resistência Organizacional**

AUTORES	DEFINIÇÕES
Costee (1999)	Energias e poderes opostos que objetivam impedir, reduzir ou parar mudanças com propósitos positivos ou negativos.
Labianca et al. (2000)	Barreiras cognitivas para qualquer tentativa de aumentar o poder entre trabalhadores e gestão.
Piderit (2000)	Atitude para mudança que consiste em três componentes: cognitivo, afetivo e comportamental.
Bovey & Hede (2001)	Ações físicas ou mentais de apoio ou oposição a qualquer processo de mudança organizacional.
George & Jones (2001)	Resulta da interação dinâmica entre cognição e afeto durante o processo de mudança individual.
Ford et al. (2002)	Resposta à mudança social como realidade construída derivada de sucessos e fracassos.
Zell (2003)	Sistemas humanos que mantêm a ordem existente, para evitar fortes sentimentos desencadeados pela mudança.
Val & Fuentes (2003)	Qualquer tentativa ou esforço de inércia para tentar manter o <i>status quo</i> ou dificultar a mudança.

Fonte: Nascimento (2012, p. 33).

Robbins, Judge e Sobral (2011) defendem que a resistência à mudança acontece de duas formas: individual e organizacional. A resistência individual refere-se às características pessoais e subjetivas das pessoas e abrangem pontos como hábitos, segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido, processamento seletivo de informações. Já a resistência

organizacional refere-se aos aspectos globais, envolvendo a organização na sua totalidade e trata da inércia estrutural, foco limitado de mudança, inércia de grupo, ameaça à especialização, ameaça às relações de poder estabelecidas.

Grande parte da literatura, tanto acadêmica quanto gerencial, considera a resistência à mudança como o principal limitador de processos de transformação bem-sucedidos nas organizações e chegam a propor várias estratégias para superá-la (FANTINATO; GRACIA, 2017). Robbins, Judge e Sobral (2011) sugerem oito táticas para os agentes de mudança lidarem com as resistências, apresentadas no quadro 5.

**Quadro 5 – Táticas utilizadas para evitar resistência**

<b>TÁTICAS</b>	<b>RESULTADO</b>
Educação e comunicação	A lógica da mudança deve ser comunicada aos funcionários. Esta ação pode reduzir a resistência entre eles de duas formas, primeiro porque evita os problemas gerados pela falta de informação e, também, de uma má comunicação. Segundo, quando a comunicação sobre a necessidade de mudança é bem-feita, fica mais fácil conquistar adeptos à sua proposta.
Participação	A participação das pessoas na tomada de decisão pode reduzir a resistência à mudança. Deve-se atentar para que essa participação não resulte em uma solução de baixa qualidade e desperdício de tempo.
Apoio e comprometimento	O medo e ansiedade podem fazer os gestores ou funcionários terem um baixo comprometimento emocional com a mudança, favorecendo o status quo e resistência. Por isso é importante buscar esse apoio e comprometimento.
Desenvolver relações positivas	As pessoas se dispõem mais a aceitar as mudanças se confiam nos gerentes que as implementam.
Implementando mudanças de forma justa	É muito importante que os funcionários entendam o motivo da mudança e a percebam como justa e necessária porque isso diminui os impactos negativos provocados pela sua implementação.
Manipulação e cooptação	Passar informações falsas ou omiti-las, assim como prometer benefícios ou vantagens não são formas muito adequadas para se obter apoio dos funcionários resistentes a mudanças porque se eles perceberem, a credibilidade deixará de existir e o apoio será perdido.
Selecionando pessoas que aceitam mudanças	Muitas evidências mostram que as organizações podem facilitar a realização de mudanças selecionando pessoas com mais predisposição em entendê-las e em aceitá-las.
Coerção	É o uso de ameaças diretas ou de força sobre os funcionários que se mostram resistentes a mudança.

Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2011).

Indo de encontro à ideia de que a resistência é prejudicial aos processos de mudança organizacional, uma corrente de pensamento defende que existem vários fatores positivos atribuídos à resistência a mudanças. Hernandez e Caldas (2001) e Maia e Maia (2008) são exemplos de autores que pertencem a essa corrente e defendem que o modelo mais usado não é capaz de captar toda a complexidade envolvida quando se trata desse tema e, por isso, ela ainda é tida como um grande obstáculo à realização de mudanças nas organizações. Esse modelo não contribui para o desenvolvimento de estratégias eficientes para se aprender ou para se prevenir a lidar com a resistência.

Como uma forma de demonstrar essa situação e se baseando em Hernandez e Caldas (2001), Fantinato e Garcia (2017) apresentam-se, no quadro 6, os principais pressupostos e contrapressupostos que continuam sendo utilizados na discussão sobre a resistência à mudança organizacional.

**Quadro 6 – Pressupostos e Contrapressupostos sobre a Resistência**

<b>PRESSUPOSTOS</b>	<b>CONTRAPRESSUPOSTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A resistência à mudança é um “fato da vida” e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional.</li> <li>- “Qualquer conduta que objetiva manter o status quo em face da pressão para modificá-lo”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A resistência é escassa ou somente acontecerá em circunstâncias excepcionais.</li> <li>- Ao tentar preveni-la, os agentes de mudança acabam contribuindo para sua ocorrência ou agravamento.</li> <li>- A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.</li> </ul>
A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A resistência é um fenômeno saudável e contributivo.</li> <li>- A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudanças fracassados ou inadequadamente desenhados.</li> </ul>
Os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança.	Os seres humanos resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.
Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança.	A resistência – quando ocorre – pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança e empregados (derivado da proposição original de Lewin, 1947, 1951).
A resistência a mudança é um fenômeno grupal/coletivo.	A resistência é tanto individual quanto coletiva – a resistência vai variar de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção.

Fonte: Adaptado de Fantinato e Garcia (2017, p. 5)

O mais importante é prevenir os gestores sobre a necessidade de planejar as mudanças e saber tratar das diversas reações que aparecem, e para isso eles precisam conhecer as pessoas e a cultura da organização. Também se tornou muito relevante para os gerenciadores da mudança identificarem os eventos causadores e os fatores que interferem negativamente ou que podem levar a uma implementação bem-sucedida dessas mudanças, quer sejam incrementais ou transformacionais, assim como entender como elas influenciam os aspectos organizacionais (estratégias, estruturas) e comportamentais (atitudes, emoções) dos envolvidos no processo porque isso pode viabilizar um aumento de eficácia organizacional (BRESSAN, 2004; MACHADO et al., 2016; NERY, 2016).

Bressan (2004) enfatiza que existem basicamente dois causadores ou gatilhos de mudança organizacional: o ambiente externo (recessão econômica, crises e tendências macroeconômicas, mudanças legais e regulamentação, política mundial, competição e inovação tecnológica) e o ambiente interno (natureza da força do trabalho, descontinuidade na estrutura organizacional, desempenho, crescimento organizacional e características pessoais dos gerentes). Machado et al. (2016) reforçam esse pensamento e complementam que algumas das características pertencentes ao ambiente externo ou das organizações e seus membros como por exemplo, as atitudes dos gestores, a capacidade de aprendizagem, a comunicação, a cultura da empresa e o comportamento dos colaboradores podem atuar como facilitadores ou dificultadores nesse processo.

O sucesso de uma implementação de mudança organizacional depende do envolvimento efetivo dos membros da organização no referido processo, principalmente daqueles que estão em cargos de direção, justamente porque são as pessoas que agem e transformam a organização, gerando, alterando e finalizando os processos. Sem esse apoio e sem a modificação de comportamentos, a mudança fracassará. Outro fator muito importante para o sucesso dessa implementação é a cognição dos empregados, cujas participações são determinadas pelas atitudes dos gerentes em relação à mudança. A maneira como os indivíduos são gerenciados e a realização de mudanças por uma perspectiva mecanicista afetam a implementação porque eles podem se fechar para o acontecimento, provocando rejeição e aumentando a resistência e as chances de falhas. Por outro lado, além da resistência que pode ser considerada um fator negativo, os indivíduos também podem apresentar um comportamento de indiferença ou podem

aceitar e declarar apoio à mudança, que é um fator positivo e desejável (ABREU, 2018; CHAVES; MARQUES, 2006; NEIVA; PAZ, 2012).

As pessoas precisam ser convencidas que o comportamento que tinham até aquele momento não é mais suficiente para continuar garantindo o sucesso no futuro (BAUDEL, 2016) e por isso é muito importante a participação do maior número de pessoas possível, tanto no planejamento como na implementação da mudança, com o intuito de criar esse entendimento, assim como também é muito importante o papel dos gerentes como agentes de mudança já que o processo de implementação depende de negociação política para garantir o apoio necessário (VIMIEIRO, 2016). Além disso, eles também podem usar práticas de incentivos para aumentar a sensação de pertencimento e de valorização dos trabalhadores e, conseqüentemente, diminuir a resistência (JANUÁRIO, 2019).

A cultura organizacional é mais um fator significativo para esse processo porque termina interferindo no modo de pensar, de sentir e de agir dos trabalhadores (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011; SCHEIN, 2010). A mudança só será efetivada se os novos procedimentos impactarem na mente dos seus membros, fazendo-os agir de acordo com a proposta implementada e consolidando-se na cultura (CUNHA, 2015), transformando-se em uma característica-chave da organização e preparando-a para o enfrentamento de novos desafios (SILVA, 2013).

Como a mudança passou a ser a regra nas organizações, a capacidade organizacional para mudar se tornou um fator crítico para o sucesso no mundo dos negócios, ou seja, é um fator que determina o sucesso ou o fracasso de uma mudança organizacional. Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) podem estar relacionados a aspectos ligados ao processo da mudança ou ligados à própria organização, como por exemplo: o fluxo de informação, a existência de uma estratégia de atuação organizacional, as coalizões para esse apoio, a turbulência no ambiente externo, a autonomia de grupos, a burocracia, a cultura, o trabalho em grupo e a confiança na atuação gerencial. Existem diversas definições para os FCS utilizadas por vários autores e eles são considerados como fundamentais para a sobrevivência das organizações, tornando-se referências para se atingir o objetivo desejado (GRAVENHOST; WERKMAN; BOONSTRA, 2003; CERIBELI; MERLO, 2013; DOMINGOS; NEIVA, 2014).

Um desses autores é Bressan (2004), que em seu estudo sobre Mudança Organizacional trouxe informações sobre FCS através da análise da pesquisa de Huber, Sutcliffe, Miller e Glick

(1993) e da pesquisa da organização American Productivity Quality Center - APCQ (1997). A primeira pesquisa identificou doze FCS e os agrupou em cinco categorias: características do ambiente organizacional (principalmente turbulência, complexidade e competitividade); características do desempenho organizacional (especialmente seu decréscimo); características da alta gerência da organização (aspectos de personalidade e crenças); características da estratégia organizacional (defensiva ou prospectora); e características da estrutura organizacional (centralização, padronização, especialização e interdependência).

Ainda segundo esse autor, a segunda pesquisa identificou cinco FCS: comprometimento e participação ativa do líder; mudança fundamental na cultura da organização; envolvimento ativo dos empregados, propiciando-lhes autonomia e programas de educação; métricas e comunicação efetivas na organização; e alinhamento do sistema de recursos humanos com as metas e objetivos da mudança.

Entre esses vários fatores que podem atuar como facilitadores ou dificultadores da implementação de mudanças dependendo da forma como eles são trabalhados ou percebidos, Bressan (2004) chegou à conclusão de que os mais relevantes são: a importância do líder, da comunicação, de atrair o envolvimento e participação dos empregados, de se analisar a cultura a ser transformada e a idade dos colaboradores da empresa.

Fisher e Lima (2005), em sua investigação na literatura, indicam diversas variáveis que causam, facilitam e/ou dificultam, permitem e/ou aceleram, propiciam e/ou retardam as mudanças, favorecem e/ou oferecem obstáculos e afirmam que existe uma concordância em relação: ambiente externo como principal indutor das mudanças; missão e estratégia organizacional como orientadoras das mudanças desejadas; estrutura organizacional, como fator necessário à implementação da missão e estratégia da organização; comunicação interna e externa da organização, como instrumentos que facilitam a mudança; cultura, valores e crenças pautando o comportamento das pessoas na organização e sinalizando a necessidade de mudança de atitudes e comportamentos das pessoas; lideranças e gerentes, como atores principais na condução do processo de mudança.

Já Capelli (2014) uniformizou e agrupou quarenta e nove FCS indicados por diversos autores em oito critérios e identificou os sete fatores mais relevantes para o sucesso das mudanças: gestão ativa e dedicada; objetivos e metas clarificados; acompanhamento frequente;

disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados; alocação bem definida dos papéis e responsabilidades; comunicação constante e eficiente; mudança cultural.

Em uma revisão bibliográfica sobre facilitadores e dificultadores de mudanças, Danna (2012) encontrou 17 grupos assim organizados: comunicação, ambiente externo, grupos que influenciam o processo de mudanças, hierarquia organizacional, liderança, trabalho em equipe, funcionamento organizacional, participação dos empregados, gestão da mudança, alinhamento de percepções sobre a capacidade organizacional para mudança, cultura organizacional, tecnologia, estratégia organizacional, características e percepções dos funcionários, condições de trabalho, estrutura organizacional e aprendizagem na organização.

Através da sua pesquisa em uma organização pública legislativa, a referida autora levantou 16 facilitadores e 20 dificultadores da mudança, entre eles: comunicação sobre a mudança e seus resultados, apoio da liderança à mudança, investimento em capacitação, acompanhamento e monitoramento da mudança, renovação de pessoal, percepção da necessidade de mudança, autonomia de pessoas na organização, associação entre mudança e rotinas de trabalho, pressão de grupos externos, uso da tecnologia, rotatividade de dirigentes, falta de conhecimento sobre a mudança, falta de envolvimento e participação dos servidores no processo de mudança, dificuldade de adaptação ao novo, falhas na comunicação da mudança e de seus resultados, complexidade organizacional, excesso de burocracia, restrições legais, coalizões organizacionais, lentidão da mudança, excesso de burocracia, restrições legais, limitação de recursos tecnológicos, falta de capacitação etc.

Domingos e Neiva (2014) dividiram os fatores em dois grupos. Os fatores que facilitam e dificultam a mudança transformacional: existência de estratégia de atuação organizacional baseada na análise do ambiente externo; coalizões organizacionais apoiadoras da mudança; turbulência no ambiente externo; fluxo de informação abrangente, rápido e preciso dentro da organização. E os fatores que facilitam ou dificultam a mudança transacional: autonomia de unidades e pessoas na organização; trabalho em grupo envolvendo pessoas e unidades; burocracia e continuísmo organizacional.

As organizações públicas possuem vários fatores intrínsecos que são dificultadores do processo de mudança e as tornam menos suscetíveis às pressões externas, como por exemplo: a descontinuidade administrativa; a estabilidade dos servidores; a forma mecanicista de realizar as mudanças sem se importar com a dimensão humana (CHAVES; MARQUES, 2006); a

existência de um número muito maior de clientes; necessidade de concordância de vários agentes da sociedade; e do entendimento das suas características culturais (FEITOSA; COSTA, 2016). Características tais como: aversão a conflitos, personalismo, patrimonialismo (BERGUE, 2019); favoritismo, paternalismo, apego ao poder, corporativismo, supervalorização da hierarquia, predomínio do critério político nas decisões (SILVA, 2013) etc. Muitos desses fatores estão inseridos em maior ou menor grau nas universidades públicas brasileiras (MARRA; MELO, 2005).

Souza (2009) faz um levantamento relativo à implementação da prática de Gestão de Conhecimento em IFES e chegou aos seguintes dificultadores: não existe uma cultura de preservação da memória da instituição; falta pessoal qualificado para implementação de uma memória organizacional; interesse político em detrimento do interesse acadêmico; falta de autonomia; descontinuidade administrativa; não se questiona sobre o desempenho profissional dos servidores; faltam estímulos para as pessoas repassarem seus conhecimentos; falta estrutura de tecnologia; predominância de estrutura cartorial; inexistência de uma política de valorização e reconhecimento dos técnicos e docentes; problemas de comunicação interna e externa; inexistência de uma cultura de avaliação individual e institucional; e inexistência de instrumentos eficazes de gestão, tanto para premiação como para cobrança.

Indo nessa mesma linha, Castellaneli (2016) revela vários fatores críticos apontados por alguns autores e direcionados à implementação da Gestão por Processos nas IFES: estratégias para tratar a gestão de mudanças; capacitação de funcionários; cultura de padronização de processos; alinhamento e investimento em tecnologia de informação; projetos de processo com início e fim; estrutura de orientação por processos bem definida, de maneira clara e objetiva; registrar e divulgar os benefícios e agregação de valor alcançados e o alinhamento estratégico obtido; dificuldades legais; escassez de recursos; incertezas políticas; descontinuidade administrativa; apoio e participação dos gestores e da alta administração; disponibilidade de tempo pelas equipes internas; transparência de dados e informações relacionados ao desempenho dos processos atuais; priorização do redesenho de processos considerados críticos pela organização; comunicação entre as áreas ao longo de todo o processo; e condução clara da metodologia pela equipe responsável.

Já Pascuci et al. (2016), refletindo sobre a utilização do Planejamento Estratégico em universidades públicas, afirma que a complexidade organizacional dessas instituições apresenta sérias limitações à adoção da prática citada, tais como: a ausência de cultura de planejamento e

avaliação; o forte viés político; os jogos de interesse; a falta de integração entre as áreas administrativas e unidades acadêmicas; a autonomia profissional; excesso de burocracia; poder compartilhado e a resistência às mudanças; descontinuidades de gestão; relações frouxas entre áreas autônomas; e a falta de profissionalização dos gestores. Como pontos positivos tem-se que o direcionamento para o futuro e a motivação, provenientes do Planejamento Estratégico, estimula os gestores a utilizar essa metodologia de gestão.

Fazendo uma síntese na literatura utilizada nesta pesquisa, apresentam-se no quadro 7 os fatores mais citados por esses autores, os quais influenciam o processo de implementação de mudanças organizacionais se comportando como facilitadores e dificultadores, a depender do contexto de cada organização.

**Quadro 7** – Fatores mais citados pelos autores

<b>FATORES</b>	<b>AUTORES</b>
Ambiente Externo (recessão econômica, crises, mudanças legais e regulamentação, política mundial, inovação tecnológica etc.)	Bressan (2014), Machado et al. (2016), Ceribelo e Merlo (2013), Domingos e Neiva (2014), Danna (2012), Fisher e Lima (2005) e Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2013)
Cultura Organizacional	Machado et al. (2016), Ceribelo e Merlo (2013), Domingos e Neiva (2014), Schein (2010), Cunha (2015), Silva (2013), Robbins, Judge e Sobral (2011), Souza (2009), Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2013), Capelli (2014), Castellaneli (2016), Fisher e Lima (2005) e Pascuci et al. (2016)
Características dos gestores ou gerentes intermediários e da alta administração (atitude, atuação, envolvimento, importância, conhecimento)	Bressan (2014), Machado et al. (2016), Ceribelo e Merlo (2013), Abreu (2018), Domingos e Neiva (2014), Vimieiro (2016), Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2013), Capelli (2014), Castellaneli (2016) e Pascuci et al. (2016), Neiva e Paz (2012), Chaves e Marques (2006) e Fisher e Lima (2005)
Comunicação	Machado et al. (2016), Ceribelo e Merlo (2013), Domingos e Neiva (2014), Danna (2012), Souza (2009) e Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2013), Fisher e Lima (2005) e Castellaneli (2016)
Envolvimento e participação dos funcionários	Bressan (2014), Abreu (2018), Neiva e Paz (2012), Chaves e Marques (2006), Baudel (2016), Vimieiro (2016) e Feitosa e Costa (2016)
Burocracia	Ceribelo e Merlo (2013), Domingos e Neiva (2014), Danna (2012), Souza (2009) e Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2013) e Castellaneli (2016), Pascuci et al. (2016)
Descontinuidade Administrativa	Chaves e Marques (2006), Danna (2012), Souza (2009), Feitosa e Costa (2016), Castellaneli (2016) e Pascuci et al. (2016)

Fonte: Elaboração própria, 2021

De qualquer forma, mesmo identificando tais fatores, verifica-se a necessidade de uma gestão efetiva para garantir o alcance de bons resultados. Nesse contexto, as organizações continuam tentando melhorar o seu desempenho para sobreviver neste ambiente tão competitivo, porém, mesmo com as experiências acumuladas durante todo esse tempo, as taxas de sucesso dessas tentativas continuam baixas, havendo, por isso a necessidade de aumentar a efetividade da gestão da mudança para garantir que as organizações atinjam os resultados desejados. Essa busca acontece através do planejamento, monitoramento e controle das reações dos empregados e da ação humana com o objetivo de buscar a sustentabilidade da organização por muito mais tempo. Isso implica em envolver todos os membros da organização, independentemente dos seus respectivos níveis hierárquicos e que todos os tipos de mudança precisam ser gerenciados (LOPES; STADLER; KOVALESKI, 2003; MACHADO; NEIVA, 2017; SOARES; CERQUEIRA; LACERDA, 2016).

A gestão da mudança pode ser abordada de diferentes maneiras, mas são tantas situações envolvidas nesse processo que se tornou inviável, até esse momento, encontrar um método que abranja todas essas situações. Alguns autores defendem que, de todos os fatores que devem ser levados em consideração na implementação das mudanças, os mais importantes são as perspectivas e as motivações das pessoas envolvidas no processo, porque elas são as responsáveis pela dinâmica da mudança, o que torna a gestão de pessoas fundamental para o gerenciamento, a fim de alcançar os objetivos determinados. Para outros autores, a gestão tem como principal objetivo evitar a resistência à mudança. Desse modo, percebe-se a importância dos gestores porque, além de serem agentes da mudança, eles também precisam dar continuidade ao referido processo porque ao se realizar uma gestão eficiente, torna-se possível diminuir os riscos e alcançar mais rápido os resultados esperados (MACHADO; NEIVA, 2017; SILVA et al., 2013; SOARES; CERQUEIRA; LACERDA, 2016).

De acordo com Soares, Cerqueira e Lacerda (2016) algumas pesquisas apontam um aumento do sucesso na implementação de estratégias e execução de projetos nas organizações quando a gestão da mudança é feita por gerentes, mas como os pontos de vista dessas pesquisas tem mais a ver com modelos do que com métodos, não existem muitos estudos que apontem as etapas que o gerenciamento de mudanças deve seguir, configurando um caráter pouco prescritivo.

Um dos principais objetivos específicos da gestão da mudança é o incentivo a atitudes positivas dos funcionários frente à mudança organizacional porque se caracteriza como um fator facilitador e contribui para a realização de mudanças bem-sucedidas (CERQUEIRA, 2015; MACHADO; NEIVA, 2017). Por isso, os líderes possuem um papel importante porque a mudança de comportamento começa por eles e a mudança planejada não se realizaria sem um líder. Mas, a liderança eficaz não acontece por causa de uma posição de poder ou influência e sim pela habilidade de convencer os seus liderados a aceitarem e adotarem as mudanças como se fossem delas (SANTOS, 2015).

Santos (2015) continua afirmando que, normalmente, as mudanças são complexas e cabem aos líderes, principalmente os chamados de líderes de topo, convencer o restante da organização sobre a necessidade da mudança, principalmente na preparação e nas fases iniciais do processo. Esses líderes são importantes durante todo o processo, mas as chefias intermediárias são as mais importantes durante a fase de implementação das mudanças e podem ajudar a efetivar ou a interromper o processo justamente porque estão mais próximas aos funcionários, que tendem a confiar mais nelas do que nos líderes de topo. Essa proximidade permite que as chefias intermediárias assumam o papel de transformadores que traduzem a visão dos líderes de topo aos diversos níveis hierárquicos, alterando os comportamentos e os processos. Mesmo com esse importante papel, normalmente as chefias intermediárias são menosprezadas ou negligenciadas.

Já Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003) defendem que a capacidade para mudança depende das características relacionadas à organização, como por exemplo a sua estrutura e a cultura organizacional, e das características relacionadas ao processo da mudança, ou seja, atividades que acontecem durante a realização da mudança em si, tais como a gestão da mudança e o comportamento dos gestores. Segundo esses autores, embora normalmente sejam colocadas em segundo plano, as características relacionadas ao processo da mudança são muito importantes para analisar a capacidade de mudança e precisam ser priorizadas.

Por sua vez, Santos (2014) afirma que a divisão em três etapas (diagnóstico, estratégias e planos e implementação) é muito importante para os processos de mudança e é essencial também para a sua gestão. O autor ainda reforça que os aspectos referentes às pessoas nesse gerenciamento devem ser priorizados e que muitas mudanças falham porque separam a mudança organizacional das mudanças humanas e culturais.

Um fator que contribui para o fracasso das mudanças organizacionais é a falta de preparo e de engajamento das lideranças. Os gerentes são responsáveis pela construção do significado da mudança e precisam tomar cuidado no momento de passá-lo para os funcionários porque podem acontecer equívocos nas interpretações dos planos de mudança e, conseqüentemente, o aparecimento de tensões devido a uma má interpretação. Também se faz necessário que os responsáveis pelas mudanças realmente as liderem e as apoiem, senão a mensagem repassada para os funcionários não terá consistência, gerando dificuldades para a implementação da proposta pretendida pela organização (ROCHA-PINTO; MUNIZ, 2012). Então, os líderes/gestores são muito importantes para o sucesso da mudança organizacional e a eficácia desse processo depende do envolvimento dos gestores de topo, dos estilos de liderança, dos diversos tipos de mudanças e das diferentes estratégias de gestão para lidar com cada um deles (MASCARENHAS, 2011).

Como por exemplo, no caso da gestão pública brasileira, onde a cultura predominante enfatiza a falta de eficiência e a corrupção, o que termina favorecendo a imagem de que tudo vai continuar sendo como sempre foi e que nada mudará (MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011), exigindo dos líderes ou gestores conhecimentos e estratégias específicas para conseguirem realizar mudanças nessas organizações. No caso da administração pública, Bergue (2019) aponta que os conceitos de gestor e de líder possuem o mesmo significado, e continua afirmando que a liderança deve ser encarada como uma capacidade do dirigente público ou gestor.

Um ponto muito ligado aos processos de mudança nas organizações públicas é a descontinuidade administrativa ou rotatividade dos gestores, provocada por ciclos de governo ou ciclos políticos, que podem atingir o processo de mudança organizacional (BERGUE, 2019; DANNA, 2012). A descontinuidade altera vários aspectos da gestão e prejudica as ações em andamento, visto que provoca o comprometimento de recursos e de investimentos aplicados, a repetição de erros e acertos no futuro, surgimento da necessidade de sucessivas adaptações, mudanças nas prioridades, a falta de consolidação das ações e de obtenção dos resultados esperados, a perda de conhecimento, estagnação da mudança e resistência (CHAVES; MARQUES, 2006; PAULA; CANESE, 2017; SANTOS et al., 2009).

Após a apresentação dos diversos conceitos sobre a Mudança Organizacional, serão abordadas no próximo item a Universidade e suas características.

## 2.2 UNIVERSIDADE

A Universidade é uma instituição única no seu gênero. Surgiu no formato que é conhecida atualmente na Idade Média e é surpreendente como ela conseguiu sobreviver até hoje, passando por várias épocas e civilizações, enquanto outras organizações até mais poderosas sumiram (POLIDORI, 2003). Mas, por que as universidades são tão importantes? Desde o início, a Universidade vem desempenhando um papel social muito relevante que é o de cultivar, criar, disseminar e transmitir o conhecimento acumulado, contribuindo com o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e na divulgação de saberes, o que a fez receber o título de guardiã universal de toda produção científica, intelectual e cultural da sociedade (ANDRADE; BURIGO, 2019; CAVALCANTI JÚNIOR; FERRAZ, 2014).

O ensino superior era necessário para o treinamento dos sacerdotes, governantes, militares das civilizações avançadas espalhadas pelo mundo, mas apenas na Europa medieval surgiu uma escola de ensino superior com características de uma universidade, ou seja, com liberdade acadêmica, combinação de ensino, bolsa e autonomia corporativa. A universidade ocidental teve a sua origem nas antigas escolas monásticas entre os séculos XI e XII. Nos primórdios da Idade Média, a igreja formava o seu clero para as atividades litúrgicas através de escolas elementares e superiores, situadas nos mosteiros e catedrais. A maioria da população não sabia ler e escrever e poucos tinham acesso ao conhecimento. Uma parte muito pequena da população podia ter acesso ao conhecimento através de escolas particulares ou se unindo para contratar um professor que pudesse ensinar alguns dos assuntos chamados de universais (PERKIN, 2007; SOUZA, 1996).

Para suprir as necessidades de formação fora da área religiosa foram criadas as *studia generalia*, *studium generale* no singular, subordinadas a um bispo ou abade, que ensinavam Medicina, Direito, Teologia, as Artes Liberais e as Artes Mecânicas. A parte teórica ou intelectual do ensino medieval era dividido em *Trivium* (lógica, gramática e retórica) e *Quadrivium* (aritmética, música, geometria e astronomia), chamadas de as sete Artes Liberais, eram direcionadas a alguns aristocratas. Já as Artes Mecânicas ou trabalho manual eram direcionadas para os mais pobres e eram divididas em: *agricultura*; *venatio* ou caça; a *ars medicinae* ou medicina; a *theatrica* ou jogos; o *lanificium* ou a manufatura fibras têxteis animais

ou vegetais; a *armatura* ou confecção de telhas, tijolos, talhar pedras, arquitetura e metalurgia; e a *navigatio* ou comércio (RIZZATTI, 2002; SILVA, 2014).

Naquele período, as cidades começaram a se desenvolver e a atrair a população que trabalhava no campo que vinha em buscas de melhores condições de trabalho e de ascensão social. Eles executavam vários tipos de trabalhos ou ofícios diferentes que se dividiam entre artesanais e comerciais. Já no século XI, esses trabalhadores começaram a se organizar de acordo com os seus ofícios criando as corporações designadas de *universitas* ou *universitates*, nas quais já havia um modelo de ensino profissional com graus de hierarquias – aprendiz, "valet", mestre – e a passagem de um grau para o outro se dava por meio de exames públicos (SOUZA, 1996).

Cada *universitas* ou corporação que aparecia, criava uma consciência coletiva de união e já possuía uma determinada finalidade ligada aos diversos tipos de ofícios e autonomia, com regras e práticas institucionalizadas pelos seus membros. Existiam também aquelas mais amplas, de cunho político e territorial, semelhantes às futuras cidades ou comunas. Elas surgiam como grupos políticos e sociais, com formas próprias de se organizar, regulamentar seus funcionamentos e de pensar que, às vezes, adaptava-se e outras vezes ia de encontro à lógica geral praticada pela igreja católica na época. Do mesmo modo que as outras *universitas*, as corporações de mestres e discípulos - *universitas magistrorum et scholarium* - também começaram a se estabelecer e a enfrentar o desafio de serem autônomas, principalmente diante das disputas ideológicas e políticas que aconteciam entre a igreja e a monarquia (PASSOS, 2018; SOUZA, 1996).

De acordo com Andrade e Burigo (2019), a palavra Universidade significa universalidade, conjunto, generalidade, totalidade, comunidade. Uma vertente indica que o termo universidade deriva do latim *universitas*, oriunda dessa corporação de mestres e alunos. A outra vertente defende que o termo se origina do fato de que essas corporações ensinavam temas universais, universalidade de saberes - assuntos sobre leis, medicina, astronomia, lógica etc. Passos (2018) endossa que de forma muito rápida ela deixou de ser uma corporação local e passou a receber pessoas de várias partes da Europa, agregando o antigo e o novo, tornando-se de fato universal.

As universidades medievais foram nascendo dessa forma e, dentre elas, as duas primeiras foram a de Bolonha e a de Paris. A universidade de Bolonha surgiu de uma corporação

de estudantes que a organizaram como nações desde o seu início. Já a universidade de Paris surgiu de uma corporação de mestres e estudantes e era organizada pelos mestres. Os discípulos ou estudantes tinham alguns privilégios especiais, legais e pecuniários, tais como: licença para ensinar, antes somente concedida pela igreja; possuíam já nesta época o direito de greve, de recessão ou de mudar a universidade - caso os privilégios fossem infringidos; os estudantes eram dispensados do serviço militar e de pagar impostos; e, o mais importante, o de jurisdição interna, ou seja, o de julgar seus membros em todos os casos civis e em muitos casos criminais, o que terminava conferindo imunidade contra algumas prisões. Além dos mestres e estudantes, os funcionários das universidades também gozavam desses privilégios (BOHRER et al., 2008; SOUZA 1996).

A Estrutura das universidades, enquanto corporação, era dividida em Faculdades e Nações. As Faculdades estavam diretamente relacionadas à organização do ensino e mostrava como o “*studium*” se dividia administrativamente: Artes, Direito, Teologia e Medicina. Como uma forma de se proteger, os estudantes que vinham dos mesmos lugares se juntavam nas chamadas Nações, que disponibilizavam moradia, auxílio para estudantes e mestres, alimentação barata e, junto com os mestres, elegiam o *rector scholariorum* que as presidiam de forma democrática - os assuntos teológicos, políticos e eclesiásticos eram debatidos livremente - e tinha como função principal organizar o ensino, além disso, também faziam a administração patrimonial e material de um pequeno acervo e a defesa dos privilégios universitários (BOHRER et al., 2008; RIZZATTI, 2002; SOUZA, 1996).

Como as universidades não possuíam edifícios permanentes ou quase nenhuma propriedade, reforçam Rizzatti (2002) e Souza (1996), tinham um custo muito baixo. Os alunos pagavam taxas para os professores, sendo responsáveis pelo financiamento do ensino e também pelas decisões das universidades, visto que a maioria tinha muitos recursos financeiros e faziam parte da elite política e intelectual. Conquanto não ensinassem heresias ou o ateísmo, as universidades podiam atuar livremente.

As Universidades terminaram se tornando um espaço privilegiado para a formação das elites sociais e econômicas e entraram em evidência devido ao enorme prestígio que a sociedade da época atribuía à educação (DMITRISHIN, 2013).

Esse trecho de uma obra de Eça de Queiroz, demonstra muito bem a importância da educação, das universidades e a separação existente na sociedade (FONSECA, 1996):

A primeira vantagem da Universidade, como instituição social, é a separação que se forma naturalmente entre estudantes e futricas, entre os que apenas vivem de revolver ideias ou teorias e aqueles que vivem do trabalho. Assim, o estudante fica para sempre penetrado desta grande ideia social: que há duas classes – uma que sabe, outra que produz. A primeira, naturalmente, sendo o cérebro, governa; a segunda, sendo a mão, opera, e veste, calça, nutre e paga a primeira. [...] Dois mundos – como diz o nosso poeta Gavião – que se não podem confundir e que, vivendo à parte, com fins diferentes, caminham paralelamente na civilização, um com o título egrégio de Bacharel, outro com o nome emblemático de Futrica. Bacharéis são os políticos, os oradores, os poetas, e, por adoção tácita, os capitalistas, os banqueiros, os altos negociadores. Futricas são os carpinteiros, os trolhas, os cigareiros, os alfaiates... O Bacharel, tendo a consciência da sua superioridade intelectual, da autoridade que ela lhe confere, dispõe do mundo; ao Futrica resta produzir, pagar para que o Bacharel possa viver, e rezar ao Ser Divino para que proteja o Bacharel. (QUEIROZ apud FONSECA, 1996, p. 23)

Souza (1996) afirma que as universidades eram uma confraria religiosa e, ao mesmo tempo, uma organização profissional urbana bem integrada, devido a sua origem como corporações de ofício, subordinada à igreja, cujos membros conquistaram privilégios que o restante da população não possuía. Perkin (2007) traz a seguinte informação sobre a influência e o poder alcançado pelas universidades medievais que terminaram se tornando uma “propriedade intelectual” separada, uma terceira força entre a igreja e o estado:

Isso porque tanto as autoridades leigas quanto as eclesiásticas viam as universidades como seus principais instrumentos de propaganda em suas lutas intermináveis pela supremacia. Eles foram a artilharia ideológica pesada nas guerras intelectuais entre a Igreja e o Estado. Às vezes, quando os protagonistas estavam mais divididos do que o normal, as universidades e suas estrelas acadêmicas podiam ir além da mera influência e se tornar árbitros por direito próprio. (PERKIN, 2007, p. 169)

Uma questão muito importante que deve ser enfatizada é a conquista da autonomia pelas universidades. As corporações não surgiram como organizações autônomas desde o início. Muitos conflitos entre os poderes eclesiásticos e civis aconteceram até a autonomia ser reconhecida e legitimada por essas autoridades. Embora essa autonomia tenha uma certa ambiguidade, ela se tornou um valor e uma regra das corporações de mestre e discípulos, deixando sua herança para os séculos seguintes (PASSOS, 2018).

As universidades começam a se transformar durante os séculos XIV e XV quando se multiplicam pela Europa e os Estado-Nação se fortalecem e se tornam mais influentes do que a igreja. A universidade é incorporada pelo Estado e passa a ter a função de reforçá-lo e construí-

lo, perdendo a sua autonomia e seu caráter internacional. Além disso, os intelectuais foram substituídos pelo catedrático e o espírito universitário começa a entrar em decadência. As universidades permaneceram assim até meados do século XIX, resistindo bravamente às mudanças dos tempos, conservando seus métodos e tradições, recusando as doutrinas cartesianas, mantendo-se inertes, isoladas e apáticas aos acontecimentos em sua volta, tendo uma das evoluções mais lentas da história (SILVEIRA; BIACHETTI, 2016; SOUZA, 1996; TEIXEIRA, 1964)

Polidori (2003) mostra que a universidade, historicamente, sempre demorava um certo tempo para analisar e integrar as transformações vindas do ambiente externo ou de rejeitá-las por não corresponderem às tradições acadêmicas, o que contribuiu significativamente para a sua sobrevivência, e continua afirmando que algumas características ligadas à forma como as universidades lidam com o saber permitem explicar a sua capacidade de sobreviver tanto tempo: a primeira é a grande importância dada à autonomia profissional dos docentes; a segunda deriva da primeira e consiste no fato de que o verdadeiro poder está nas mãos dos docentes, pois eles são eles os detentores do saber.

Segundo esse mesmo autor, no topo da pirâmide administrativa o poder é tradicionalmente fraco, não tendo como determinar ou decretar, de cima para baixo, a forma de trabalhar e o comportamento dos níveis inferiores; a terceira característica está no fato de as universidades se organizarem por áreas disciplinares, associadas à noção de “cátedra”, que são aglutinadas de diferentes formas, laboratórios, centros de investigação, departamentos, escolas, faculdades, e outros, tornando-as instituições fragmentadas ou “sistemas fracamente acoplados”; e por último, o processo decisório está dividido entre vários atores e por diversas unidades que se sentem competentes e com direito de participar das decisões, fazendo com que sejam tomadas por consenso. Finaliza dizendo que estas características (diversidade organizacional e fragmentação) explicam a enorme capacidade de sobrevivência e adaptação das instituições de ensino superior, possibilitando-as criar, dividir, acabar ou incorporar novas unidades ou áreas de saber sem causar nenhum efeito à instituição.

Mesmo se voltando para o futuro, a chamada casa do saber manteve o objetivo da cultura clássica que era a busca do saber pelo saber. A sua missão era guardar e transmitir o conhecimento para a civilização, mas isso não a fazia se sentir responsável pela sua aplicação. Existia um orgulho pela qualidade dos seus eruditos e intelectuais e por ter poucos alunos, transformando-se na casa do intelecto, a torre de marfim (instituições onde o conhecimento

científico é depositado e que são isoladas da sociedade) de uma cultura fora do tempo (SOUZA, 1996; TEIXEIRA, 1964).

Teixeira (1964) aponta que: “Foi essa universidade que começou a transformar-se com as três revoluções do nosso tempo: a revolução científica, a revolução industrial e a revolução democrática.” (TEIXEIRA, 1964, p. 1) e Morhy (2003) defende que:

As universidades passaram por inúmeras transformações ao longo de sua história no último milênio. Na verdade, foram reinventadas inúmeras vezes, ora sofrendo mudanças drásticas, ora passando por lento processo evolutivo. Chegaram à complexidade de hoje, tendo a sociedade como a sua referência normativa e valorativa, ao mesmo tempo em que buscam diferenciar-se por lógica própria, ainda que venham sendo cada vez mais submetidas à dinâmica da interdependência global. (Morhy, 2003, p. 15)

Mas, nenhuma das mudanças que aconteceram nas universidades foi suficiente para atender às necessidades da sociedade em cada época na história. As mudanças continuam acontecendo, até porque, todas as vezes que as universidades mudam a sociedade e a história, a sociedade e a história cobram mudanças nas universidades (MORHY, 2003). Devido a essa interdependência, a maior parte dos problemas enfrentados por elas estão vinculados à capacidade de adaptação aos novos contextos. As universidades conseguiram tamanha importância e grandiosidade diante da sociedade durante a sua longa trajetória e se tornaram uma das mais importantes organizações sociais da história (CORDEIRO; SILVA; SOUZA, 2016).

A universidade é caracterizada como uma instituição social porque foi criada para prestar um bom serviço à sociedade, verificando-se no seu interior atitudes, projetos e opiniões incompatíveis entre si, que demonstram e refletem o funcionamento, a estrutura, as características e as discrepâncias existentes na própria sociedade, por isso, fica evidente que ela também é oscilante e mutável. Por serem instituições sociais, elas precisam prestar contas para a sociedade e as suas atividades de ensino, pesquisa e extensão devem ser direcionadas para a comunidade em que fazem parte e não para reforçar desigualdades e privilégios (CHAUI, 2003; FÁVERI, 2019; JULIATTO, 2013).

Elas evoluíram para uma posição de agente dentro do ambiente socioeconômico, atuando como articuladora nas diversas regiões onde estão inseridas, contribuindo ativamente com o desenvolvimento local, regional e deixando de ser a famosa torre de marfim, passando a exercer significativa influência na formação do ser humano e, em consequência, da sociedade

em geral, desenvolvendo a inquietude social e formando cidadãos críticos (MARCO; SANTOS; SEHNEM, 2017; STEFANO et al., 2016).

Durante os seus séculos de existência, adquiriram uma importância sem precedentes para a sociedade e como a educação e a cultura se tornaram direitos de todos os cidadãos devido as muitas lutas sociais e políticas ao longo desse período, principalmente no século XX, as universidades também passaram a ser vinculadas à democracia e à democratização do saber (CHAUI, 2003).

Esse fato levou a uma massificação universitária e fez a pesquisa e o ensino superior se tornarem menos vinculados às elites e mais direcionados para uma parcela mais ampla da população, proporcionando um engajamento de um número bem maior de atores que, conseqüentemente, passaram a pressionar a universidade a melhorar a sua eficiência, a sua habilidade de dar respostas às demandas externas, o uso dos seus recursos, o seu desempenho, a qualidade dos serviços educacionais ofertados e a encontrar novas formas de atuação junto aos setores produtivos e a sociedade como um todo. Essa situação era impensável até pouco tempo atrás porque, graças ao prestígio que alcançaram, raramente essas instituições precisavam prestar contas para a sociedade (CAVALCANTI JÚNIOR; FERRAZ, 2014).

Em relação ao Brasil, ao se comparar com a história mundial, as universidades são bem recentes e, desde a época em que o país era uma colônia, ainda perduram questões como as lutas ideológicas, o direito ao acesso, intervenções político-educacionais e a instrumentalização do ensino superior (CORDEIRO; SILVA; SOUZA, 2016).

Atualmente, a Universidade Brasileira é uma instituição de ensino superior que, normalmente, é constituída por faculdades, escolas e institutos, com a função de conferir títulos de graduação e de pós-graduação, difundindo a cultura nacional e universal e direcionada para o ensino, a produção de ciência, a técnica, a realização de pesquisas puras e aplicadas de grande abrangência, agrupadas em escolas profissionais e centros de ciências humanas, sociais e científico-tecnológicas. Conjuntamente com as outras universidades mundiais, possui o desafio de propagar o saber que é produzido e o que é aprendido pelo mundo, mantendo um inegável padrão de qualidade, tornando-se responsável pela formação de profissionais qualificados na sociedade. Suas estruturas organizacionais são padronizadas por força de lei, o que termina provocando distorções nos objetivos pelo fato de não se levar em consideração as questões

regionais, as características e as necessidades de cada instituição (MARTENS, 2015; RIZZATTI, 2002).

As Universidades Federais Brasileiras são autarquias vinculadas ao Ministério da Educação e, de acordo com o artigo 207 da Constituição Federal Brasileira, possuem personalidade jurídica própria, autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e obedecem ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (SILVA et al., 2014). Essas instituições possuem um alto grau de burocratização, com um excesso de hierarquização, de funções e de lentidão nos processos decisórios das atividades-meio e disputas de poder, repetição de funções e o conflito entre decisões provocados pela variedade de órgãos na atividade-fim (NASCIMENTO; COSTA, 2012).

Elas terminaram assumindo um certo padrão de estrutura organizacional independentemente dos contextos regionais, porte, características e necessidades. Possuem conselhos superiores como órgãos máximos de deliberação e consulta e, em conjunto com o reitor, vice-reitor e pró-reitores formam a sua administração superior. Como esses cargos de direção são conquistados através de eleições, essas instituições possuem um caráter essencialmente político, onde os grupos majoritários tomam decisões direcionadas para o desenvolvimento institucional, mas também buscam manter o poder (BASTOS et al., 2016; ZANELLI, 1998).

Todos esses elementos indicam a complexidade das universidades devido ao alto grau de especificidade que possuem e demonstram a dificuldade para realizar a sua gestão. Esse pensamento se coaduna com Souza (2009) que afirma que as universidades são consideradas organizações complexas porque executam diversas tarefas devido às funções de ensino, pesquisa e extensão, necessitando de uma organização diferenciada para cada uma delas. Além disso, a gestão universitária se divide em duas áreas: a área administrativa ou atividade-meio e a área acadêmica ou atividade-fim.

Segundo esse autor, são diversos elementos diferentes que precisam se complementar: os problemas são de naturezas distintas, envolvendo técnicos, discentes, docentes e a comunidade em geral; os gestores possuem formações diversificadas e, conseqüentemente, formas diferentes de resolver os problemas em comum; existem as decisões de caráter estratégico e os problemas de caráter operacional. Desse modo, formam-se, naturalmente, dois conceitos nos quais deveriam prevalecer apenas um, requerendo dos seus gestores

competências nas áreas administrativas, técnicas e humanas no sentido de atender às necessidades do seu público.

De acordo com Stefano et al. (2016), as universidades são tratadas como organizações complexas e pluralistas, que possuem um aspecto político muito forte, principalmente no caso das universidades públicas. Souza (2009) complementa dizendo que elas possuem o conhecimento como matéria-prima, estrutura fragmentada, um sistema de gestão baseado em modelos decisórios diferentes (burocrático, colegiado, anarquia organizada e político). Cordeiro, Silva e Souza (2016) apontam que a existência de tecnologia indefinida, grupos de interesse, ambiguidade de objetivos, valor agregado de difícil mensuração e poder compartilhado aumentam a complexidade organizacional das universidades.

Indo ao encontro desse pensamento, Rizzatti, Rizzati Júnior e Sator (2004) complementam que elas possuem uma diversidade de objetivos vagos, pouco definidos, amplos e difíceis de serem medidos, dependência legal e financeira da sociedade, liderança fracamente hierárquica na qual o líder atua como negociador e catalisador do processo decisório e autonomia baseada na tradição, na natureza das atividades e na especialização, que provoca fragmentações internas bem fortes devido à sobreposição de zonas de influência e de poder entre várias autoridades.

Esse mesmo autor ressalta que existem vários grupos internos e externos atuando e agindo de acordo com interesses próprios, gerando objetivos e valores discordantes que provocam conflitos e deixam a organização universitária ainda mais complexa. Essa situação é tão significativa que alguns autores, como Silva et al. (2014), chegam a afirmar que a universidade é uma das organizações mais complexas da sociedade e, por causa disso, precisam de um sistema de gestão bastante efetivo para viabilizar seus objetivos e para atender as necessidades internas e externas que lhes são demandadas.

As universidades também podem ser consideradas sistemas frouxamente articulados, que possuem hierarquia de papéis na sua estrutura formal, obedecem a normas de desempenho pré-estabelecidas, permanecem praticamente invariáveis, havendo substituições por causa de aposentadorias, promoções etc. Com toda essa complexidade, torna-se muito difícil funcionar e responder aos processos de avaliação e controle com os mesmos parâmetros das outras organizações, bem como modificar os seus objetivos institucionais e a sua missão (MEYER JÚNIOR; LOPES, 2015; RIZZATTI, 2002).

Mais um ponto que precisa ser considerado é que os trabalhadores de organizações complexas, assim como as universidades, possuem poder dentro da organização (MINTZBERG et al., 2007), isto é, eles são tão importantes quanto os gestores, sendo considerados stakeholders e a realidade dessa organização só pode ser representada depois de se consultar todos os níveis hierárquicos (MAINARDES et al., 2010).

O pluralismo político e ideológico existente nelas também precisam receber atenção porque originam especificidades que geram divergências no entendimento do seu projeto e dificultam a escolha de um modelo de estruturação administrativa, aumentando ainda mais a complexidade dessas organizações (LOPES; BERNARDES, 2005). Algumas configurações estruturais encontradas nas universidades, tais como, burocracia mecanizada, burocracia profissional, modelo divisionalizado e adhocracia, podem ajudar a reconhecer esses problemas existentes (MINTZBERG et al., 2007).

Ou seja, organizações acadêmicas possuem certas características que limitam a utilização de modelos gerenciais aplicados à gestão estratégica, como por exemplo o amadorismo gerencial, objetivos ambíguos, estabilidade dos servidores, unidades acadêmicas frouxamente acopladas e de natureza anárquica e complexidade organizacional, que, normalmente, exigem certos requisitos dos gestores, tais como, habilidade política, arte e intuição que eles normalmente não possuem (ANDRIGUETO JUNIOR et al., 2012).

Barbosa et al. (2017) afirmam que esse é um dos problemas da Universidade Brasileira, pois os dirigentes universitários a administram de forma empírica porque são pouco qualificados na área administrativa e costumam não possuir conhecimentos teóricos das funções dessa área. Isso acontece porque os principais dirigentes universitários são docentes por força da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968 e não necessariamente pertencem a área de administração (BRASIL 1968).

Art. 16. A nomeação de Reitores e Vice-Reitores de universidades, e de Diretores e Vice-Diretores de unidades universitárias e de estabelecimentos isolados de ensino superior obedecerá ao seguinte:

I - o Reitor e o Vice-Reitor de universidade federal serão nomeados pelo Presidente da República e escolhidos entre professores dos dois níveis mais elevados da carreira ou que possuam título de doutor, cujos nomes figurem em listas tríplices organizadas pelo respectivo colegiado máximo, ou outro colegiado que o englobe, instituído especificamente para este fim, sendo a votação uninominal;

II - os colegiados a que se refere o inciso anterior, constituídos de representantes dos diversos segmentos da comunidade universitária e da

sociedade, observarão o mínimo de setenta por cento de membros do corpo docente no total de sua composição;

III - em caso de consulta prévia à comunidade universitária, nos termos estabelecidos pelo colegiado máximo da instituição, prevalecerá a votação uninominal e o peso de setenta por cento para a manifestação do pessoal docente em relação às demais categorias;

IV - os Diretores de unidades universitárias federais serão nomeados pelo Reitor, observados os mesmos procedimentos dos incisos anteriores;

V - o Diretor e o Vice-Diretor de estabelecimento isolado de ensino superior mantido pela União, qualquer que seja sua natureza jurídica, serão nomeados pelo Presidente da República, escolhidos em lista tríplice preparada pelo respectivo colegiado máximo, observado o disposto nos incisos I, II e III;

VI - nos casos em que a instituição ou a unidade não contar com docentes, nos dois níveis mais elevados da carreira ou que possuam título de doutor, em número suficiente para comporem as listas tríplexes, estas serão completadas com docentes de outras unidades ou instituição. (BRASIL, 1968)

A gestão não faz parte da formação da maioria deles e raramente eles deixariam de priorizar as atividades acadêmicas, que são consideradas como mais importantes, para se dedicarem às funções de gestor (BARBOSA et al., 2017). Acontece que, segundo os mesmos autores, as atividades de gestão passaram a ser reconhecidas como importantes e inerentes ao fazer do docente de nível superior, alcançando o mesmo patamar do ensino, da pesquisa e da extensão, como mostram o Decreto 94.664 de 1987 e o Estatuto da UFBA de 2010.

Art. 3º São consideradas atividades acadêmicas próprias do pessoal docente do ensino superior;

I - as pertinentes à pesquisa, ensino e extensão que, indissociáveis, visem à aprendizagem, à produção do conhecimento, à ampliação e transmissão do saber e da cultura;

II - as inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição, além de outras previstas na legislação vigente (BRASIL, 1987).

Art. 108. O corpo docente é constituído por professores com atividade regular de ensino, pesquisa, criação, inovação, extensão ou administração universitária. (UFBA, 2010)

Mas, de acordo com Barbosa et al., (2017), ainda não tem como dizer que a gestão se transformou na essência do trabalho do docente, principalmente, quando comparada às atividades acadêmicas, sendo considerada como uma contribuição temporária do docente para a instituição de nível superior. Afirmção que vai ao encontro de Estrada (2000) que confirma que a área da administração universitária normalmente não é valorizada pela maioria dos docentes, fato que pode provocar conflitos entre eles e área administrativa e vice-versa.

No caso dos técnico-administrativos que se tornam gestores universitários, embora tenham a gestão como uma das suas atividades definidas pela Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005), Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), também enfrentam dificuldades porque normalmente são formados nas áreas técnicas de gestão direcionadas às empresas privadas e que não são adequadas para a complexidade do contexto universitário, como discorrem Cordeiro, Silva e Souza (2016).

Cabem aos gestores universitários garantir o oferecimento do ensino, da pesquisa e da extensão promovendo o funcionamento pleno da área administrativa e, para isso, eles precisam atuar em pelo menos quatro papéis: o acadêmico, o administrativo, o de liderança e, por último, o gerencial, que exige que o gestor trabalhe como agente de mudança, gerenciador de conflitos e de diversidade, planejador e líder de equipe, político, gerente financeiro e acadêmico, construtor de relações com a sociedade, comunicador (MARCELINO, 2018).

Diante de tantas variáveis e de tanta complexidade, Melo (2013, apud Cordeiro, Silva e Souza, 2016) enfatiza que a gestão universitária se tornou um grande desafio para os gestores a ponto de ser considerada como o quarto pilar da universidade e sem ela, essas instituições se tornariam “capengas”. Todavia, a gestão não tem recebido a devida atenção dessas instituições, que normalmente a coloca em uma dimensão secundária e operacional, sendo uma das funções mais negligenciadas nas Universidades (CORDEIRO; SILVA; SOUZA, 2016).

Devido à complexidade da natureza da gestão universitária, os profissionais que atuam nessa área devem ter uma visão interdisciplinar para atender à comunidade, resolver problemas que surgem de naturezas diversas, sob diferentes abordagens (técnica, cultural, social, política, econômica e ambiental), conduzir e executar ações para assegurar a continuidade e o crescimento da universidade por meio de ajustes necessários de suas estratégias perante as mudanças e exigências da sociedade (BEULKE; MELLO; SANTOS, 2014), implicando na necessidade de se fazer uma revisão constante das suas estruturas e dos seus mecanismos de governança (UFBA, 2018).

O que justifica, na visão de Tosta et al. (2012) e de Peixoto e Souza (2015), a promoção de cursos de formação e capacitação para todos os servidores que ocupam cargos de gestão, quer sejam técnicos, quer sejam docentes, porque existe uma necessidade de criar abordagens diferentes das usadas por outras organizações e porque precisam estar preparados e serem competentes nas suas funções para conseguirem lidar e enfrentar as dificuldades que estão

postas atualmente, afinal, na maioria das universidades, refere-se à gestão de uma pequena cidade (UFBA, 2018).

O desafio é criar um programa próprio de qualificação e capacitação para esse tipo específico de gestor, que seja capaz de formar um profissional com as competências técnicas exigidas pela atividade de gestor (administrar pessoas, processos e materiais) e com a capacidade de atuar como um educador (GUIMARÃES, 2011).

Após a apresentação da Universidade, bem como das suas características, será discutido no próximo item como as mudanças acontecem nas universidades federais.

### 2.3 MUDANÇA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

O atual contexto de mudanças que está acontecendo no mundo vem exigindo que as Universidades Federais Brasileiras redefinam os seus papéis, sejam mais eficientes e eficazes na utilização dos recursos financeiros, estabeleçam indicadores de desempenho, apresentem mais capacidade de organização estratégica, novas formas de governança e competências para o exercício das suas funções administrativas (WEISS, 2019).

Rizzatti (2002) afirma que as universidades passaram por várias crises, principalmente na área administrativa, onde se buscou uma melhoria permanente dos processos administrativos no ambiente de trabalho e depois da consolidação do neoliberalismo e da consequente redução do compromisso político e financeiro por parte do governo, segundo Andrade e Burigo (2019), a preocupação com a qualidade e o gerenciamento das universidades públicas se tornaram mais frequentes.

Contudo, como são organizações complexas que apresentam um certo hibridismo na sua forma de gestão, de acordo com Mintzberg et al. (2007), misturam características de anarquias organizadas, burocracias mecanizadas e burocracias profissionais), Pessoa (2000) afirma que elas possuem um processo de gestão bastante difícil e continuam a ser gerenciadas de maneira tradicional, visando, basicamente, o controle dos recursos.

Uma das principais características que as diferenciam de outras organizações, de acordo com Cunha (2015), é que os seus processos e recursos são seres humanos e por isso as universidades são atípicas, sendo formadas de pessoas para pessoas. Desse modo, todos os seus

servidores possuem papéis muito importantes no desenvolvimento e alcance dos seus objetivos, levando Rizzatti (2002) a argumentar que essas instituições buscam maneiras de deixá-los satisfeitos enquanto desempenham as suas tarefas e precisam colocar seus gerentes como facilitadores dos processos organizacionais.

Weiss (2019) traz um exemplo disso quando salienta que, no caso da implementação de mudanças no contexto universitário, por questões culturais e legais, os gestores se preocupam mais em manter as estruturas existentes funcionando satisfatoriamente e um bom ambiente de trabalho do que em repensá-las e modificá-las refletindo nos atuais e próximos desafios.

Assim, ao analisar a questão entre os servidores e a universidade, Zanelli (1998) enfatiza que essa relação “implica buscar compreender crenças, normas, valores, sentimentos, percepções, expectativas, interações, situações, histórias, subculturas e outros elementos, visando ir além da face objetiva ou aparente” (ZANELLI, 1998, p. 4) e enquanto não houver alterações nos principais padrões de comportamento da organização (valores e cultura) a mudança não se efetivará. Complementando essa ideia, não é possível mudar as estruturas universitárias sem a mudança prévia das mentes, mas também não é possível mudar as mentes sem antes mudar essas estruturas (MORIN, 2003).

Outro fator presente nas Universidades Federais é que a maioria dos seus gestores possuem mandatos eletivos de dois ou de quatro anos a depender do cargo, o que faz essas organizações ficarem mais sujeitas a descontinuidade administrativa e, conseqüentemente ainda mais propensas a terem dificuldades para implementar mudanças, porque quando o gestor começa a dominar as atividades que estão sob a sua responsabilidade, ele pode ser substituído por um novo gestor que terá que começar um novo ciclo de aprendizagem ou até mesmo provocar conflitos de objetivos (MARCELINO, 2018). Normalmente, essas instituições costumam vincular o planejamento das suas atividades ao período da gestão do ocupante do cargo (PESSOA, 2000).

Então, para se efetuar as mudanças necessárias exigidas pela sociedade, as universidades precisam de um sistema de administração adequado que mantenha uma organização flexível, com objetivos operacionais viáveis e que satisfaça as expectativas da comunidade universitária, pois o sucesso delas está atrelado às atividades acadêmicas e administrativas (ESTRADA, 2000). Essas transformações são influenciadas pelo gerencialismo, modelo de negócio do setor privado vinculado à ascensão do neoliberalismo, e interferem na maneira como elas são

gerenciadas, orientando-as a uma adaptação constante as novas formas de governança, a estabelecer indicadores de desempenho e a buscar mais capacidade de organização estratégica (WEISS, 2019). Mas, devido a sua trajetória, a maneira como estão organizadas e por serem organizações sociais complexas, as universidades públicas imprimem forte resistência à mudança de suas estruturas (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

Instrumentos como Planejamento Estratégico (MARTENS, 2011; PASCUCI et al., 2016). Gestão Estratégica de Pessoas (ALMEIDA, 2018), Gestão por Competências (MENEZES, 2015), Centros de Serviços Compartilhados (FERREIRA, 2017; MARINHO et al, 2019), Gestão por Processos (CASTELLANELLI, 2016) e Gestão do Conhecimento (SOUZA, 2009) estão cada vez mais presentes no serviço público e nas universidades.

Rizzatti (2002) alerta sobre a importância da implementação dessas tendências porque evidencia a melhoria da qualidade dos serviços prestados e Cordeiro, Silva e Souza (2016) reforçam que a gestão é uma das funções que a Universidade mais negligenciou. Porém, estes instrumentos e concepções que são especialmente utilizados em empresas privadas como estratégia e planejamento, derivados da teoria da administração, precisam passar por ajustes para poderem ser usados nas universidades, levando em consideração o seu caráter de bem social e a sua natureza acadêmica (CHAUI, 2003).

Realmente, Meyer Júnior e Lopes (2015) salientam que a complexidade organizacional termina se transformando em uma barreira à implementação dessas práticas gerenciais tradicionais, sendo necessário, na visão de Andrade e Burigo (2019), ajustá-las às características específicas das universidades devido à sua natureza acadêmica e o caráter de bem social que possuem e, justamente por ser uma instituição social, de acordo com Juliatto (2013), precisa de uma administração própria, com a utilização de métodos mais qualitativos que quantitativos.

Nesse sentido, a importância do gestor universitário se torna evidente para o fortalecimento do papel social e para a sustentação das atividades universitárias e desse modo, a formação desses gestores também se torna necessária como uma forma de reforçar o papel social dessa instituição (ANDRADE; BURIGO, 2019) e de reduzir a diferença entre a sua gestão e a gestão das organizações privadas e também, de onde se buscam os elementos necessários para melhorar a organização interna (RIZZATTI, 2002).

Reforçando esse pensamento, Peixoto e Souza (2015) apontam que continua sendo pouco provável realizar alterações mais consistentes nas estruturas das universidades diante do

contexto político atual, o que significa que se faz necessário aumentar os esforços para qualificar o suporte à ação gerencial e à gestão, e promover a formação e a capacitação dos gestores, tanto técnicos quanto docentes, pois precisam de preparação e competências em suas funções, visto que são os responsáveis por viabilizar o suporte necessário ao funcionamento da organização.

No entanto, essa tarefa não é simples visto que as discussões sobre as transformações na área de gestão não foram feitas durante o esforço produzido na expansão, aparelhamento e ressignificação dessas organizações, o que demonstra a falta de atenção que os dirigentes da Universidade têm dado a esse assunto, pois ainda persiste a noção de que as atividades administrativas (práticas de gestão, estruturas etc.) possuem um valor menor quando comparadas com as atividades relacionadas à docência, ou seja, acadêmicas (Ensino, Pesquisa e Extensão) mesmo sabendo da importância de alterar a estrutura gerencial para dar a sustentação às atividades das universidades públicas (PEIXOTO; SOUZA, 2015; PIRES; LIMA, 2013; TOSTA et al., 2012; UFBA, 2018).

De fato, as universidades possuem certas características que terminam tornando o seu funcionamento diferente das realidades de outras organizações como empresas e agências governamentais, o que implica na necessidade de novas abordagens que ainda não foram criadas (MEYER JÚNIOR; LOPES, 2015). As universidades também possuem funções simbólicas e culturais, além das sociais e econômicas e não podem ficar limitadas às regras do mercado, pois isso significa retirar o caráter social de sua produção cultural e o princípio de autonomia institucional que as pertencem (DAEHN; TOSTA, 2018).

Por causa do elevado grau de complexidade que possuem, as universidades conseguem conviver com paradoxos e, por causa disso, na visão de Cavalcanti Júnior e Ferraz (2014), o conceito de sistemas frouxamente articulados é muito mais adequado para explicar o seu funcionamento interno porque, além das características já citadas, ainda apresentam a presença do senso de liberdade e autonomia dos atores, grande diferença entre as práticas e os discursos, limitação da eficácia dos mecanismos de supervisão e, por fim, o fato de que as mudanças são difíceis de serem realizadas, ou quando ocorrem, acontecem lentamente. Estrada (2000) ainda complementa dizendo que devido à alta complexidade que as universidades possuem, as decisões da área administrativa terminam ficando vulneráveis ao ambiente externo, no entanto, a área acadêmica consegue manter uma certa independência.

São todos esses elementos citados que demonstram o grau de dificuldade que existe para se realizar mudanças organizacionais nas universidades federais. Depois de apresentar a base teórica utilizada, seguem-se os procedimentos metodológicos usados no presente estudo.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados os aspectos metodológicos, elaborados a partir do levantamento bibliográfico, documentos oficiais, sites institucionais e da pesquisa de campo, utilizados para responder à questão de partida e alcançar os objetivos desse estudo.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A instituição que serviu como unidade de análise dessa pesquisa foi a Universidade Federal da Bahia, autarquia com autonomia didático-científica, administrativa, financeira e patrimonial, nos termos da Constituição Federal e do seu estatuto. Ela foi criada pela Carta Régia de fundação do Colégio Médico-Cirúrgico da Bahia, firmada pelo Príncipe Regente D. João, em 18 de fevereiro de 1808 e instituída pelo Decreto-Lei n. 9.155, de 8 de abril de 1946. Em seguida, foi reestruturada pelo Decreto n. 62.241, de 08 de fevereiro de 1968, onde ganhou o seu atual nome (UFBA, 2010).

Conforme o relatório de gestão da UFBA de 2019 (UFBA, 2020), a Universidade conta com 32 unidades universitárias, 101 cursos presenciais de graduação, com 39.646 matriculados, 142 cursos de pós-graduação (58 doutorados e 84 mestrados), com 7.625 estudantes matriculados, 3.076 técnico-administrativos e 2.563 docentes. São dimensões de uma pequena cidade, com uma população em torno de 50.000 habitantes. Além disso, vale ressaltar a grande renovação no quadro de servidores pela qual a Universidade passou nos últimos anos, sendo que 636 servidores (11,3%) têm até 33 anos de idade e, do total do seu quadro permanente de pessoal, 2.862 (58,8%) têm até 10 anos de tempo de serviço, com o detalhe de que 545 servidores entraram na UFBA em 2019. Ou seja, a UFBA possui um quadro de jovens servidores recém-ingressos bem significativo.

Todavia, mesmo com este acréscimo, vale a pena ressaltar uma particularidade nessa situação sobre o total de servidores técnico-administrativos de que esse número vem diminuindo, enquanto o de docentes vêm aumentando. Em 2012, este quantitativo saiu de 3.260, UFBA (2018), para os atuais 3.076, ao contrário do que aconteceu com os docentes, que aumentaram de 2.279, UFBA (2018), para 2.563 neste mesmo período.

Em relação aos cursos da UFBA, na última avaliação divulgada pelo MEC, constatou-se que 92% destes tiveram nota 4 ou 5 em 2019 e, aproximadamente 85% dos cursos de pós-graduação stricto sensu tiveram notas entre 4 e 7, na avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Pelos dados do site Web of Science, a UFBA apresentou um crescimento de 120% em relação ao número de trabalhos científicos publicados por seus profissionais nos últimos dez anos. Na edição 2019 do Ranking Times Higher Education (organização britânica que avalia universidades em todo o mundo), a Universidade ocupou a 31ª posição, ficando entre as universidades latino-americanas mais bem colocadas pelo segundo ano consecutivo (UFBA, 2020).

A UFBA possui cinco conselhos na sua estrutura de governança: o Conselho Universitário (CONSUNI), que é o órgão máximo de deliberação; o Conselho de Curadores, direcionado para a fiscalização; e o Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), o Conselho Acadêmico de Ensino (CAE) e o Conselho Acadêmico de Pesquisa e Extensão (CAPEX), esses três últimos voltados para as atividades acadêmicas. (BASTOS et al., 2016)

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFBA, referente ao período de 2018 a 2022, UFBA (2018), informa que em 2007, a Universidade tomou a decisão de aderir ao REUNI, com a finalidade de incorporar as transformações estruturais e adotar modelos curriculares novos introduzidos por essa decisão. Corroborando com as ideias de Souza (2009), a UFBA realizou uma reestruturação administrativa e acadêmica através da mudança do seu Estatuto e do seu Regimento no ano de 2010. De acordo com (UFBA, 2018), aconteceu um redesenho da estrutura de governança da Universidade que envolveu tanto os Órgãos Colegiados Superiores quanto aos órgãos da Administração Central e Unidades Universitárias, promovendo em linhas gerais o que se segue:

- a) a redefinição da estrutura e atribuições dos Órgãos Colegiados Superiores já existentes – Conselho Universitário (CONSUNI) e Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) – e mais dois Conselhos Superiores foram instituídos, os Conselhos Acadêmico de Ensino (CAE) e de Pesquisa e Extensão (CAPEX); nessa direção, competências do CONSUNI e CONSEPE foram modificadas entre si ou redistribuídas para os Conselhos Acadêmicos;

- b) a instituição da Pró-Reitoria de Pesquisa, Criação e Inovação, separada da Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação;
- c) a criação, vinculados à Administração Central, dos Sistemas Estruturantes: de Saúde, Editorial, de Museus, de Bibliotecas e de Tecnologia da Informação;
- d) no âmbito das Unidades Universitárias, foi flexibilizada a existência da estrutura departamental, extinguindo-se os Conselhos Departamentais e concentrando todas as decisões nas Congregações;
- e) extinção dos Órgãos Suplementares, em alguns casos, com sua transformação em Órgãos Complementares, vinculados às Unidades Universitárias;
- f) criação dos Conselhos Consultivos (Social, de Aposentados, Eméritos e Ex-Alunos) e mantido o Social de Vida Universitária;
- g) criação das Comissões Centrais (Comissão Própria de Avaliação, Central de Ética e Permanente de Arquivo).

Ainda de acordo com UFBA (2018), em 2013, a UFBA aprovou o novo Regimento da Reitoria com o objetivo de efetivar algumas decisões oriundas do novo Estatuto e Regimento referentes a sua estrutura organizacional, a exemplo da nova Pró-Reitoria, e de diminuir a fragmentação e os níveis de hierarquização entre as unidades da Administração Central através de um novo modelo organizativo. Dois aspectos do novo Regimento da Reitoria merecem destaque:

- a) a estrutura organiza-se em apenas três níveis hierárquicos e padroniza-se a nomenclatura: Pró-Reitoria, Coordenação e Núcleos. Suas atribuições foram levantadas junto a cada Unidade, com a preocupação de reduzir redundâncias e melhor definir as atribuições;
- b) a criação de Superintendências, unidades diretamente ligadas à Reitoria e voltadas à gestão de processos transversais. Assim, foram criadas a Superintendência de Administração Acadêmica (SUPAC), voltada a processos e registros da Graduação, Pós-Graduação e da Extensão; a Superintendência de Ensino a Distância (SEAD); a Superintendência de Tecnologia e Informação (STI), em substituição ao Centro de Processamento de Dados (CPD), e a Superintendência de Avaliação e Desenvolvimento Institucional (SUPAD).

Entre as novidades trazidas pelo Regimento da Reitoria, está a criação e a implementação do Setor de Gestão Administrativa e Financeira (SGAF) em todos os órgãos da Administração Central da UFBA. Esse setor é responsável pelas atividades administrativas de controle da distribuição, do consumo de material e o uso dos bens duráveis e não duráveis; do controle para fins de inventário dos bens permanentes sob a responsabilidade do órgão; de manter o registro e controle da frequência de pessoal; de preparar e enviar a folha de frequência ao órgão competente; assessorar o dirigente no desenvolvimento de atividades especiais e eventuais inerentes ao propósito do órgão; controlar e acompanhar a manutenção dos equipamentos, a limpeza e manutenção das instalações físicas etc... Ou seja, o setor cuida da gestão de pessoal, financeira e patrimonial que compõem as atividades-meio da Universidade e pode até ser unificado com o setor de outra Pró-Reitoria para fins de economia de recursos.

As atividades-meio das Pró-Reitorias da UFBA eram executadas separadamente por diversos setores em cada um desses órgãos e a implementação do SGAF em algumas Pró-Reitorias possibilitou a centralização dessas atividades de apoio ou atividade-meio e, principalmente, possibilitando mais liberdade para os dirigentes se preocuparem com as atividades principais dos órgãos que comandam. Como esse setor foi previsto em todos os órgãos da Administração Central e lida com a gestão administrativa, pode ajudar na padronização e no aperfeiçoamento contínuo de estruturas e de processos de trabalho, encaminhando soluções de curto prazo que facilitem o dia a dia do apoio administrativo destes setores (UFBA, 2017). A implementação desse setor se constituiu em mudança estrutural que gerou impacto em uma parte da UFBA e, por esse motivo, se enquadra na definição de mudança de Wood Jr (2009) que foi adotada nesse trabalho.

### 3.2 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa sobre o processo de mudança organizacional em uma IFES. Gerhardt e Silveira (2009) afirmam que a abordagem qualitativa é direcionada para o entendimento dos fenômenos que ocorrem em um contexto organizacional específico. A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade, mas sim com o aprofundamento da compreensão de uma organização, de um grupo social, etc. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Assim, optou-se pela utilização do estudo qualitativo interpretativo básico

ou genérico, que tem sido cada vez mais utilizado em áreas como a Administração, e consiste em uma pesquisa que possui características da metodologia qualitativa, mas não podem ser considerados como estudo de caso, estudo etnográfico, etnometodologia, ou qualquer outra modalidade específica (GODOY, 2005; MERRIAM, 2002).

Em relação aos fins, esse trabalho é do tipo descritivo pois descreve uma situação com uma certa “exatidão”, procurando compreender em um determinado contexto, os participantes envolvidos, seus discursos e significados, os fundamentos e os fatos (TRIVIÑOS, 2009; VIEIRA, 2004). No caso em questão, tivemos como principal objetivo identificar, através do relato dos gestores, os fatores que interferiram na implementação de mudanças organizacionais na Universidade Federal da Bahia.

Para o alcance dos objetivos desse estudo, foram utilizadas como técnicas para coleta de dados primários entrevistas semiestruturadas com os pró-reitores e os ex-pró-reitores da UFBA e para coleta dos dados secundários foi utilizada a análise dos documentos oficiais e dos sites institucionais da referida universidade, no intuito de identificar as informações sobre o SGAF e a sua implementação, como preconizado pelo Regimento da Reitoria (UFBA, 2013).

Os dados obtidos foram analisados pela técnica da análise de conteúdo categorial temática que, segundo Bardin (2016), consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, falas ou textos, que visa a obtenção de indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo destas mensagens.

### 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Como o foco dessa pesquisa foi o processo de mudança em uma Universidade Federal Brasileira, foram escolhidas as Pró-Reitorias da UFBA porque são órgãos pertencentes à Administração Central, que já existiam na estrutura organizacional e teriam que realizar a implementação do SGAF proposta pelo novo Regimento da Reitoria, diferentemente das Superintendências que foram órgãos novos trazidos por esse regimento e já criados com o SGAF nas suas estruturas.

O universo da pesquisa são todos os Pró-Reitores da UFBA, no intervalo de 2013 até 2019. A UFBA possui um total de oito Pró-Reitorias: Administração (PROAD); Assistência Estudantil (PROAE); Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP); Extensão (PROEXT); Graduação (PROGRAD); Pesquisa, Ciência e Inovação (PROPCI); Pós-Graduação (PROPG); e Planejamento (PROPLAN). Destas, três possuem o SGAF implantado, entretanto só foi possível obter informações sobre o processo de implementação desse setor em duas delas.

Foram relacionados dezenove Pró-Reitores, no período citado, distribuídos entre as Pró-Reitorias existentes sendo que, desse quantitativo, um já tinha falecido e um assumiu o órgão depois que a mudança já tinha sido implementada. Entrou-se em contato com os demais gestores através de e-mails e telefonemas informando uma breve descrição do tema abordado, o nome do pesquisador e do orientador e uma solicitação de agendamento da entrevista sendo que três não retornaram o contato e um estava fora do país. Então, temos como amostra da pesquisa treze gestores e ex-gestores vinculados a essas oito Pró-Reitorias da UFBA, cuja caracterização está demonstrada no quadro 8.

**Quadro 8** – Caracterização dos Gestores

GESTOR	GÊNERO		FORMAÇÃO		TOTAL DE GESTORES
	Masculino	Feminino	Especialização	Doutorado	
<b>Técnico-Administrativos</b>	01	02	03	0	03
<b>Docentes</b>	05	05	0	10	10
<b>TOTAL</b>	06	07	03	10	13

Fonte: Elaboração própria, 2021

Como pode ser constatado, a amostra consiste em 06 gestores e 07 gestoras, nos quais 10 são docentes e 03 são técnico-administrativos. De acordo com informações fornecidas pela PRODEP e obtidas através do Currículo Lattes dos gestores, todos os docentes possuem doutorado como formação, enquanto os técnico-administrativos possuem especialização. A maioria dos entrevistados possui mais de 30 anos de serviço na Universidade e tem experiência bastante significativa em gestão, visto que ocupam cargos nessa área há mais de 10 anos, conforme apresentado no quadro 9.

**Quadro 9** – Tempo de serviço e de atuação na gestão de cada gestor

<b>GESTOR</b>	<b>VÍNCULO</b>	<b>TEMPO DE UFBA</b>	<b>TEMPO DE GESTÃO</b>
01	Docente	24 anos	21 anos
02	Docente	34 anos	17 anos
03	Técnico	31 anos	25 anos
04	Docente	52 anos	35 anos
05	Técnico	27 anos	07 anos
06	Docente	17 anos	07 anos
07	Docente	34 anos	10 anos
08	Docente	15 anos	18 anos
09	Docente	34 anos	19 anos
10	Docente	27 anos	08 anos
11	Docente	44 anos	13 anos
12	Técnico	42 anos	07 anos
13	Docente	05 anos	07 anos

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Os entrevistados foram chamados de gestores e numerados de 01 a 13 e as Pró-Reitorias e setores vinculados a eles foram denominados por letras do alfabeto, garantindo assim o anonimato.

### 3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para viabilizar a obtenção dos dados, foram utilizadas, para análise, as informações obtidas nos documentos oficiais produzidos pela Universidade e nas entrevistas semiestruturadas realizada com os Pró-Reitores. Segue a forma como cada uma das técnicas citadas foi utilizada.

### 3.4.1 Entrevistas

A entrevista é um encontro entre duas pessoas visando a obtenção de informações, por parte de uma delas, acerca do que a outra pessoa acredita, espera, deseja, faz, fez, pretende fazer, sente ou sabe, bem como, acerca das suas explicações ou razões a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional e é considerada como um importante instrumento de trabalho nos vários campos das ciências sociais ou de outros setores de atividades, como da Antropologia, do Jornalismo, da Psicologia Social, da Política, do Serviço Social, da Sociologia, das Relações Públicas, da Pesquisa de Mercado e outras (GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2003).

Para Triviños (2009), a entrevista semiestruturada, normalmente, apoia-se em hipóteses e teorias que se relacionam com o tema da pesquisa, partindo de questionamentos básicos que possibilitam o aparecimento de novas hipóteses e perguntas oriundas das respostas do informante, que exprime as suas experiências e o seu pensamento de forma espontânea, de acordo com o direcionamento dado pelo investigador. Marconi e Lakatos (2003) apontam que esse tipo de técnica costuma ser usada em pesquisas envolvendo mudanças, como é o caso da implementação do SGAF, possibilitando ao pesquisador uma condução mais solta da entrevista, a partir do relato dos entrevistados.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores, Pró-Reitores e ex-Pró-Reitores da UFBA, das diversas Pró-Reitorias, escolhidos como participantes da pesquisa e que responderam ao convite. O roteiro de entrevista tinha a intenção de identificar, através dos relatos desses gestores, se aconteceu ou não a mudança organizacional definida no regimento, as motivações, as dificuldades enfrentadas e as estratégias utilizadas para efetuar a referida implementação ou os motivos que a impossibilitaram.

As entrevistas tiveram um tempo médio de execução de 30 minutos e foram realizadas entre os meses de setembro e novembro de 2019. Duas entrevistas precisaram ser interrompidas pouco depois do início por necessidade dos respectivos gestores e por causa disso foi necessário realizar uma segunda entrevista com eles, e todas elas foram gravadas e transcritas para posterior interpretação e análise. Durante esse processo, todas as referências que possibilitassem a identificação dos entrevistados ou dos órgãos comandados por eles foram retiradas.

### 3.4.2 Pesquisa Documental

Gil (2008) caracteriza a pesquisa documental como a análise de documentos que ainda não receberam tratamento analítico ou que podem ser reelaborados segundo os objetivos da pesquisa, tais como: documentos oficiais, leis, decretos, portarias, regimentos, estatutos, cartas, jornais, fotos, dentre outros.

Nesse estudo foram analisados os marcos regulatórios da UFBA compostos do Estatuto e Regimento (UFBA, 2010) e do Regimento da Reitoria (UFBA, 2013), bem como, leis e decretos nacionais que tratam sobre a gestão e as atividades dos gestores universitários. Também foram analisados relatórios de gestão, planos de desenvolvimento institucional, informações dos sites da UFBA e de seus órgãos internos que possuíam alguma referência à caracterização ou ao processo de implementação do SGAF. O quadro 10 apresenta tais documentos.

**Quadro 10** – Documentos e Sites analisados no estudo

DOCUMENTOS	ANO
Lei 5.540 <a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540compilada.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540compilada.htm</a> .	1968
Decreto 94.664 <a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d94664.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d94664.htm</a> .	1987
Lei 11.091 <a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm</a> .	2005
REUNI <a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm</a>	2007
Estatuto e Regimento Geral da UFBA <a href="https://www.ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/Estatuto_Regimento_UFBA_0.pdf">https://www.ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/Estatuto_Regimento_UFBA_0.pdf</a> .	2010
Regimento da Reitoria da UFBA <a href="https://ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/Regimento_Reitoria_web.pdf">https://ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/Regimento_Reitoria_web.pdf</a> .	2013
Reuniões com o(a)s chefes dos SGAFs – SUPAD <a href="http://www.supad.ufba.br/reunioescom-oas-chefes-dos-sgafs">http://www.supad.ufba.br/reunioescom-oas-chefes-dos-sgafs</a> .	2017
Plano de Desenvolvimento Institucional <a href="https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/pdi-2018-2022.pdf">https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/pdi-2018-2022.pdf</a> .	2018
Relatório de Gestão <a href="https://proplan.ufba.br/documentacaolegislaao/relatorios-gestao">https://proplan.ufba.br/documentacaolegislaao/relatorios-gestao</a> .	2019

Fonte: Elaboração própria, 2021.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados por meio das transcrições dos relatos dos gestores, dos documentos oficiais e das informações dos sites institucionais da UFBA foram examinados através da análise de conteúdo, onde, similarmente a Danna (2012), buscou-se verificar se os fatores que interferem na realização de mudanças organizacionais encontrados em outras pesquisas também estavam presentes na situação estudada ou constatar o aparecimento de novos fatores devido à especificidade das universidades federais.

Após a leitura do material coletado, os dados foram examinados através da análise de conteúdo categorial temática de Bardin (2016), onde, amparado na literatura sobre mudança organizacional e sobre as universidades, formulou-se as seguintes categorias ou fatores, apresentadas no quadro 11.

**Quadro 11** – Categorias formuladas por temas e suas definições

Nº	CATEGORIAS TEMÁTICAS	DEFINIÇÃO
1	Participação dos Servidores	Forma como os servidores do órgão foram envolvidos, motivados, tomaram conhecimento, influenciaram e participaram do processo de mudança.
2	Envolvimento da Alta Gestão	Forma como a alta gestão atua no processo da mudança: concordância, prioridade, participação ativa, acompanhamento, incentivo e apoio aos servidores e demais gestores para participarem da mudança.
3	Descontinuidade Administrativa	Rotatividade dos gestores provocada por ciclos de governo ou ciclos políticos, podendo gerar interrupção de projetos ou procedimentos e alterações na forma de administrar o órgão.
4	Pressão do Ambiente Externo	Fatores ou elementos externos (como sociedade, órgãos de controle, crises, políticas de governo, mudanças legais) que influenciam a organização ou forçam a adoção de novos procedimentos e a agir de forma diferente do normal.
5	Cultura	Procedimentos e rotinas, bem como, comportamentos e competências existentes ou adquiridos através do processo de mudanças no órgão
6	Informações sobre a Mudança	Mecanismos ou formas utilizadas para dar conhecimento ou divulgar o tipo, o processo e as características da mudança aos gestores
7	Comprometimento do Gestor	Posição e forma como o gestor atua no processo da mudança: atitudes, conhecimento, concordância, participação ativa, apoio, incentivos aos outros membros

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Fazendo uma síntese do percurso metodológico utilizado neste capítulo, apresenta-se no quadro 12 o modelo de análise utilizado neste estudo.

**Quadro 12 – Modelo de Análise utilizado**

<b>Objetivos da Pesquisa</b>	<b>Categorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fonte de Dados</b>	<b>Instrumento de Coleta de Dados</b>	<b>Técnica de Tratamento de Dados</b>
Caracterizar o tipo de mudança que foi aprovada no órgão máximo de deliberação da IFES	Informações sobre a mudança	Definição do SGAF; Atividades desenvolvidas	Documentos Gestores	Pesquisa documental; Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo
Identificar os principais elementos que facilitaram a implementação da mudança organizacional nos órgãos da IFES.	Envolvimento da alta gestão; Comprometimento do Gestor; Cultura; Participação dos servidores; Pressão do ambiente externo; Descontinuidade administrativa	Participação e concordância dos servidores, gestores de topo e da média gerência; Alterações na forma de executar as tarefas; Mudanças na legislação; Substituição do gestor	Documentos Gestores	Pesquisa documental; Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo
Identificar os principais elementos que dificultaram a implementação da mudança organizacional nos órgãos da IFES.	Envolvimento da alta gestão; Comprometimento do Gestor; Cultura; Participação dos servidores; Pressão do ambiente externo; Descontinuidade administrativa	Participação e concordância dos servidores, gestores de topo e da média gerência; Alterações na forma de executar as tarefas; Mudanças na legislação; Substituição do gestor	Documentos Gestores	Pesquisa documental; Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo
Analisar os fatores que influenciaram a mudança de acordo com a visão dos gestores da IFES.	Envolvimento da alta gestão; Comprometimento do Gestor; Cultura; Participação dos servidores; Pressão do ambiente externo; Descontinuidade administrativa	Posição, experiência, envolvimento e conhecimento do Gestor	Gestores	Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Os relatos dos gestores trouxeram muitas informações sobre a forma como a alteração definida pelo Regimento da Reitoria (UFBA, 2013) foi tratada e conduzida na prática, sendo muito mais significativos na identificação dos fatores que atuaram durante o processo de mudança na Universidade do que os documentos oficiais e, por isso, foram priorizadas na definição das categorias.

Após ter apresentado o detalhamento da metodologia utilizada nesta pesquisa, segue-se a discussão dos resultados.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa de campo relacionados aos fatores que influenciaram o processo de implementação da mudança organizacional estudada, a partir das entrevistas semiestruturadas com os gestores escolhidos e da pesquisa realizada nos sites e documentos institucionais.

Inicia-se com o tipo de mudança representada pelo SGAF de acordo com os documentos oficiais e o referencial teórico utilizado e segue-se os facilitadores e dificultadores que interferiram no processo da sua implementação, através das categorias obtidas da análise de conteúdo das entrevistas com os gestores, demonstrados por alguns relatos dos entrevistados, e nos documentos oficiais da UFBA, amparadas na literatura sobre mudança organizacional. Por fim, uma análise dos fatores facilitadores e dificultadores segundo a percepção dos gestores.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO TIPO DE MUDANÇA – SGAF

O tipo de mudança organizacional que se pretende ou que necessita ser realizada pode ser mais ou menos simples de ser implementada dependendo das suas características e da forma como a organização será impactada. A mudança incremental, de acordo com Baudel (2016) e Bressan (2004), acontece em um ambiente mais estável e através de ajustes pontuais na organização, diferentemente da transformacional que atinge toda a organização. Segundo Morgan (2002), as mudanças incrementais podem provocar grandes resultados em relação aos sistemas complexos, como é o caso das universidades, e, por se tratar de um processo gradual de modificação de serviços e processos em órgãos específicos da organização, Mintzberg et al. (2007) defendem que este tipo de mudança apresenta uma menor dificuldade para ser realizada.

O SGAF foi criado no Regimento da Reitoria da UFBA em 2013, UFBA (2013), que, conjuntamente com o Estatuto e o Regimento da UFBA de 2010, UFBA (2010), compõem o chamado Marco Regulatório ou Marco Legal da Universidade, onde estão contidos os princípios, a macroestrutura, as competências dos órgãos e as normas gerais da Universidade. Esse Regimento foi aprovado pelo Conselho Universitário (CONSUNI) órgão máximo de deliberação da UFBA, que é composto pelo Reitor, por todos os Diretores de Unidades

Acadêmicas, um representante da Sociedade Civil, representantes das três categorias pertencentes à comunidade universitária (Técnico-Administrativos, Docentes e Discentes) e alguns Pró-Reitores (BASTOS et al., 2016; UFBA, 2010).

A criação do SGAF é um exemplo de mudança incremental porque provocou modificações na estrutura administrativa das Pró-Reitorias onde foi implementado, alterando alguns aspectos das atividades cotidianas dos servidores, sendo um ajuste dentro do contexto, sem quebras de aspectos chaves da organização, e teve como objetivo a centralização das atividades de apoio ou atividade-meio nos órgãos da Administração Central da Universidade, liberando servidores para executarem outros serviços, e, principalmente, possibilitando que os gestores ficassem mais livres para se preocuparem com a atividade principal, foco do órgão sob sua direção.

Segundo UFBA (2017), o SGAF pode ajudar na padronização e no aperfeiçoamento contínuo de estruturas e de processos de trabalho já que possibilita uma troca de experiências com a criação de uma rede de discussão permanente sobre gestão, uma maior sinergia e o encaminhamento de soluções de curto prazo que facilitem o dia a dia do apoio administrativo destes setores pertencentes às Unidades da Administração Central da UFBA.

Esses aspectos se coadunam com os pensamentos de Lopes e Bernardes (2005), Souza (2009), Peixoto e Souza (2015), no que diz respeito à realização de mudanças em organizações complexas e também foram enfatizados pelas Gestoras 2 e 3 nas seguintes respostas:

*Eu acho que é, isso organiza a estrutura melhor... Não fica... Se Fulano não tiver, não acontece isso no setor... Não, o setor vai dar conta.; É porque o que ficou colocado para as unidades, que eu acho que falta na UFBA, por exemplo, você criou no regimento da administração central, mas a gente não tem uma sugestão de estrutura administrativa para as unidades, que deveria ter... Digamos assim, qual é a estrutura mínima que uma unidade precisa ter para fazer a sua gestão? (Gestora 2)*

*Agora sim, a ideia e a concepção são interessantes [...], nós temos os nossos processos sistêmicos, interdependentes [...] E essa forma de transmissão vai se dá através desses SGAFs... Eu acho que ele vai ser o veículo, né... O veículo de contato, de lá e cá... Porque ele lida com patrimônio né, ele lida com compras... Com todos os sistemas da administração geral, os SGAFs... O SGAF lida com tudo isso e são né, orientações... [...] (Gestora 3)*

Entretanto, independentemente de qual seja o tipo, alguns fatores interferem positivamente ou negativamente na realização das mudanças e, por isso, tem-se a necessidade de identificá-los.

#### 4.2 FATORES QUE INTERFERIRAM NA MUDANÇA

Nessa seção serão analisadas as sete categorias obtidas através das entrevistas com os gestores e expressam os principais fatores que interferiram na mudança organizacional estudada. Das categorias encontradas, cinco se comportaram como facilitadoras e seis como dificultadoras, sendo que, dependendo do contexto, quatro delas se comportaram como facilitadoras em algumas Pró-Reitorias e como dificultadoras em outras. O quadro 13 apresenta esses fatores, quantas vezes cada um deles foi relacionado pelos gestores e como cada um deles se comportou positivamente ou negativamente de acordo com o contexto de cada Pró-Reitoria.

**Quadro 13** – Número de vezes cada fator foi relacionado.

<b>FATORES</b>	<b>FACILITADOR</b>	<b>DIFICULTADOR</b>	<b>TOTAL DE GESTORES</b>
<b>Participação dos Servidores</b>	<b>2</b>	_____	<b>2</b>
<b>Envolvimento da Alta Gestão</b>	_____	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Descontinuidade Administrativa</b>	_____	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Pressão do Ambiente Externo</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Cultura</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>9</b>
<b>Informações sobre a Mudança</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>13</b>
<b>Comprometimento do Gestor</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>13</b>

Fonte: Elaboração própria, 2021

Observa-se que os fatores que mais impactaram na realização da mudança, analisando a opinião dos gestores, foram Comprometimento do gestor, Cultura e Informações sobre a

mudança. Primeiramente, serão apresentados os fatores relacionados pelos gestores como facilitadores e, em seguida, os que foram relacionados como dificultadores.

#### 4.2.1 Fatores Facilitadores

Foram encontrados cinco fatores que contribuíram positivamente para o sucesso da implementação da mudança nas Pró-Reitorias da UFBA de acordo com o relato apresentado pelos gestores. São eles: participação dos servidores, pressão do ambiente externo, cultura, informação sobre a mudança e comprometimento do gestor.

Como foi citado na metodologia, apenas duas gestoras entrevistadas implementaram o SGAF, identificadas como G2 e G3, e os fatores facilitadores foram relacionados por estas duas gestoras.

##### 4.2.1.1 Participação dos Servidores

Essa categoria foi classificada como facilitadora e é citada por diversos autores na literatura porque, afinal, são as pessoas que agem e transformam a organização, sendo que o apoio e a participação da maioria dos envolvidos é muito importante para a efetivação da mudança organizacional (ABREU, 2018; BRESSAN, 2004; CAPELLI, 2014; FERNANDES, 2013; JANUÁRIO, 2019; RESENDE, 2020).

Nas Pró-Reitorias que implementaram o SGAF, os gestores fizeram um grande esforço para envolver os servidores no processo e conseguiram o resultado desejado, como demonstra o relato abaixo:

*[...]fizemos duas oficinas de trabalho no início para que os trabalhadores também que estavam coordenando os núcleos de trabalho, para que cada um apresentasse o que é que cabia na sua área ali e o que é que mudava com o Regimento, porque tinham coisas que no Regimento se juntavam outras que separavam. [...] Então, a gente começou um trabalho interno com a própria equipe de lá, com um grupo, depois se aposentaram, e os novos que chegaram se engajaram também nesse processo[...]. Depois, a gente conversando com a equipe, todo mundo ficou satisfeito com o formato apesar das poucas resistências, que eu acho que foi muito pouco para o movimento que a gente fez né, foi foi legal.... Todo mundo se sentiu, digamos assim, acolhido na ideia do papel que o SGAF passou a ter... Porque ele passou a escutar todo mundo, atender todo mundo[...] A escuta é importante nesse processo que aí você vê como é que as coisas estão sendo operacionalizadas internamente. Havia uma queixa... da equipe né, não só da Coordenação porque eu não conversei só*

*com os coordenadores, a gente pegou todos os núcleos de trabalho para fazer essa escuta e tinha uma demanda não atendida deles. (Gestora 2)*

Essa gestora promoveu reuniões e debates para ouvir e discutir as reclamações, sugestões e alterações trazidas pelos servidores, conseguindo apoio, engajamento, satisfação e diminuindo a resistência durante o processo de implementação do SGAF, o que vai ao encontro do entendimento de Rizzatti (2002), Abreu (2018), Fernandes (2013), Januário (2019) e Resende (2020) que indicam que conseguir o apoio e mudar o comportamento dos servidores são fatores muito importantes para se obter uma mudança bem sucedida.

Outro aspecto importante é a utilização de incentivos por parte das organizações que também pode influenciar o comportamento dos funcionários, e o relato a seguir demonstra isso:

*Até já formalizei há três meses atrás uma FG1 porque é uma, né, é um núcleo que tem uma FG1... e eu consegui uma FG2 que eu combinei com ela e ela vai aceitar porque eu vou batalhar para FG1 do SGAF. [...] Porque esse SGAF, na [Pró-Reitoria B], ele vai ser um SGAF, é um desafio, mas vai ser, é um SGAF para atender [...]. Dessa forma, né, vai ficar com uma FG2, ela já aceitou, até que eu consiga e a gente fazendo... Só ela por enquanto, mas eu já tenho mais dois... mas eu já disse a [Fulana] que a gente vai construir esse grupinho, né, deles. (Gestora 3)*

Nesse caso, a iniciativa da gestora de providenciar a gratificação que estava disponível e o seu esforço para garantir essa retribuição que realmente é devida para o cargo em função da responsabilidade exigida, além de procurar ampliar o número de servidores para compor o setor demonstra uma valorização do servidor, o que pode levar a um aumento da sensação de pertencimento e a uma mudança de comportamento, terminando por contribuir com a aceitação da mudança, conforme preconiza Januário (2019) e Santos (2014). Este último autor ainda aponta que muitas mudanças falham porque separam a mudança organizacional das mudanças humanas e culturais.

#### *4.2.1.2 Pressão do Ambiente Externo*

Uma das grandes responsáveis pela busca de melhor desempenho e por provocar mudanças que impactam no futuro das organizações públicas e privadas é a necessidade de se adaptar ao ambiente externo (fatores econômicos, os políticos e os socioambientais), sendo este, normalmente, um dos principais facilitadores da mudança (BRESSAN, 2004; CUNHA, 2015; DOMINGOS; NEIVA, 2014; VIMIEIRO, 2016)

Nesse estudo, foi possível verificar essa situação através do relato abaixo:

*No momento a gente critica tanto a terceirização porque terminou o cargo de secretário... Você viu? [Fulana] aí se aposentou, não tem mais cargo de secretária para vir no lugar dela, entendeu? Foi por isso que eu corri até com o SGAF [...]. Eu percebi uma necessidade. E tem muitas demandas [...]. Demanda de alvará sanitário, demanda de alvará de funcionamento para as unidades de saúde que são os laboratórios dentro das unidades universitárias que, por conta de uma nova exigência da lei do SUS, que isso já estava previsto há muito tempo, eles não poderão mais prestar serviço ao SUS se não tiver essas duas, não é, esses dois alvarás... Então, veio pra cá, entendeu? E vem pra aqui assim... eu já tentei fazer um alvará sanitário aqui, mas não tem plano de incêndio, não temos [...] Então a gente tem que ter alguma coisa até pra dizer, olha, não vai ter, vamos buscar de outra forma e isso... Então, essas demandas que vêm.... (Gestora 3)*

Bressan (2004) e Vimieiro (2016) definem que o ambiente externo consiste em forças externas que atuam como estímulos para a mudança na organização, tais como: políticas do governo, novas regulamentações e mudanças legais, crises e tendências macroeconômicas, inovação tecnológica, forças competitivas de mercado, política mundial, modificações no comportamento dos consumidores, modificações no comportamento dos membros da sociedade etc. O relato da Gestora 3 está compatível com os conceitos de Bressan (2004) e Vimieiro (2016), visto que a política de extinção de cargos adotada pelo Governo Federal e a nova regulamentação de alvará sanitário cobrada pelo Sistema Único de Saúde (SUS) estimularam e até aceleraram a implementação do SGAF nesse órgão.

#### 4.2.1.3 Cultura

A cultura é responsável por dar uma identidade própria, proporcionando orientação, comprometimento, coesão, estabilidade, dinâmica, padronização e integração às organizações, constituindo-se como um sistema de valores compartilhados pelos seus membros e que as torna diferentes umas das outras (CUNHA, 2015; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011; SCHEIN, 2010; SILVA, 2013).

A mudança na cultura de uma organização pode trazer novos significados da realidade e aumentar o engajamento das pessoas se ela for construída coletivamente. A cultura sofre muitas influências de variáveis subjetivas na sua formação e se manifesta através de crenças, pressupostos e artefatos culturais que deram certo em um determinado ambiente a ponto de ser repassada para novas pessoas e de ser importante no processo de gestão e reestruturação das

organizações. A cultura também se manifesta na forma como as organizações percebem o mundo, as relações sociais, o trabalho etc, o que a torna um dos fatores determinantes para o sucesso do processo de mudança organizacional, podendo atuar tanto como facilitador quanto como dificultador (BRESSAN, 2004; CAPELLI, 2014; CUNHA, 2015; DANNA, 2012; FISCHER; LIMA, 2005; MACHADO et al., 2016; SANTOS, 2014).

Nas duas Pró-Reitorias que efetivaram a implementação do SGAF, os relatos das gestoras demonstram as mudanças de comportamento e a importância de se envolver os servidores durante o processo:

*Eu passei a fazer reunião que eu chamava do colegiado da [Pró-Reitoria K], que eram os coordenadores né, com os chefes de núcleo e com a pró-reitoria. A gente fazia essas reuniões, começamos mensalmente, depois fomos espaçando mais, em função da necessidade, mas é um fórum também para gente acompanhar o que a gente tava fazendo de mudança lá dentro.... Então, criou uma cultura do diálogo com a equipe, com os trabalhadores. O que fez com que a gente refletisse em mudança de alguns nomes. Tarefa que estava com um e a gente, coletivamente, achou que aquilo tinha que estar no outro núcleo. E assim a gente foi mexendo [...]. Então, foi juntar tudo isso num lugar que se deu o nome de SGAF, como setor, estruturando.... pro gestor e pra todos os trabalhadores do setor. Você sabe a quem se reportar para aquelas questões, seja da infraestrutura, seja da T.I., do financeiro, do administrativo que ele tá naquele setor. Então, foi muito mais difícil o processo de implantar o protocolo, com esse fluxo de chegada e de saída do que o SGAF. Porque o SGAF, a gente terminou trazendo tudo que tava disperso para lá e a equipe foi muito legal, a equipe do SGAF, de quem tava, dos novos que chegaram, em dar agilidade, escrever as rotinas, criar o fluxo interno e a relação do protocolo para fora e para dentro que a gente disciplinou também. [...] Foi mais difícil porque envolveu assim novas rotinas internas e também com relação aos processos né, e esse convencimento de que, que às vezes se sentia assim, porque a pessoa não queria se comprometer que recebeu aquele processo naquele dia porque, entendeu? Porque se você fosse lá cobrar, poxa, ele ia te dizer: não, tá aqui... Eu recebi hoje, eu recebi ontem, mas já podia estar lá há 30 dias. Se você tivesse de fora demandando, você não queria saber do seu? Então, vamos fazer para o colega... Então, assim, foi mais difícil o protocolo que é uma parte do SGAF do que o SGAF e todo o resto. (Gestora 2)*

*Tô com o SGAF quase que estruturado na figura de [Fulana] que é uma servidora nova, tá fazendo um ano ainda, e já tô tendo bons frutos. [...] Pegar uma pessoa nova, que não eh... Não que as antigas não, não é... Mas assim, eu tô dizendo que ainda não tem essa coisa que eu sou dessa coordenação ou sou daquela... Aloquei logo ela na [Pró-Reitoria B], não coloquei em nenhuma... você está no [Núcleo W], chamei gabinete, você não está em.... E aí, ela já está atendendo essas demandas aqui, certo? Com os novos servidores que chegaram. [...] E tem muita coisa que se fazia, mas assim.... Como faz? Quem faz? É quem tá, entendeu? Em algum momento, isso é importante se você tem uma mesma equipe que tá ali fazendo a mesma coisa,*

*mas não era assim não... Aquilo até causava algum determinado risco, né, para gestão e tal... (Gestora 3)*

O relato da Gestora 2 demonstra a preocupação em envolver os servidores em todo o processo de mudança realizado nessa Pró-Reitoria através de reuniões periódicas com todos os chefes de núcleo e, por consequência, com todos os membros da equipe, criando um ambiente participativo, com muitas trocas de informações. A equipe se comprometeu a ponto de criar rotinas novas e novos fluxos. Este fato reflete o pensamento de Januário (2019), Robbins, Judge e Sobral (2011) e Schein (2010) que afirmam a necessidade de: convencer o maior número possível de pessoas de que os novos procedimentos são melhores que os antigos; de atrair os gerentes para o processo de implementação, usar incentivos para aumentar a sensação de valorização e de pertencimento; e de impactar as mentes dos servidores fazendo-os agir de acordo com as propostas implementadas, diminuindo assim, as resistências.

A Gestora 2 e a Gestora 3 fizeram referência à chegada de novos servidores em seus respectivos relatos e que eles participaram ativamente nos processos de implementação dos SGAFs de cada uma das respectivas Pró-Reitorias. No caso da Gestora 3, aconteceu uma combinação perfeita que foi a implementação de um novo setor com novas atividades e rotinas ao mesmo tempo que novos servidores que tinham sido selecionados em um concurso público recente foram convocados. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), os novos funcionários ainda não estão familiarizados com a cultura organizacional e precisam passar por um processo de socialização para ajudá-los a entender a cultura da organização na qual estão iniciando os seus trabalhos. Mas, como o setor estava sendo implementado, os novos servidores já começaram participando da mudança da cultura do órgão, mostrando interesse em contribuir com o processo, e isso confirma a afirmação de Silva (2013) de que a chegada de pessoas novas pode acarretar uma oxigenação cultural na organização e de Schein (2010) que diz que pessoas com novas ideias colaboram com a mudança cultural.

#### *4.2.1.4 Informação sobre a mudança*

A comunicação é o processo pelo qual uma pessoa, um grupo ou uma organização transmite ideias e informações para outra pessoa ou entre seus membros e os significados são compreendidos. Então, comunicação envolve transmissão e compreensão de significados.

Dentro de uma organização, a comunicação tem quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

A comunicação possui muita relevância para o processo de Mudança Organizacional porque para que esta se efetive se faz necessário que todos os servidores sejam devidamente informados sobre a sua real necessidade para poder tomar decisões, tirarem dúvidas e se engajarem, ou seja, ela é importante porque pode diminuir a resistência das pessoas à mudança (BRESSAN, 2004; SANTOS, 2014).

Como já foi dito, o SGAF foi criado pelo Regimento da Reitoria da UFBA que, após a sua aprovação pelo CONSUNI em 2013, foi distribuído por meio físico e por e-mail tanto para as unidades acadêmicas como para as unidades administrativas e para todos os conselheiros, sendo, por fim, disponibilizado na página principal da Universidade na internet e nos canais oficiais de divulgação.

Contudo, não foi feito nenhum tipo de divulgação específica sobre o SGAF por estes meios ou canais. Só existiram duas formas de se informar sobre o SGAF: ter participado das discussões sobre a mudança estatutária e regimental no CONSUNI, como mostram os relatos do Gestor 1, da Gestora 3 e do Gestor 7 ou lendo o Regimento da Reitoria de 2013 como fez a Gestora 2.

*[...] e acho que não teve grandes mudanças pra gente porque a gente construiu, para construir esse Regimento, a gente já usou muito do que era o dia a dia e o dia a dia que foi mudando [...] Gestor 1*

*Quando eu cheguei na [Pró-Reitoria K], quando assumi, ainda não tinha sido implantado o SGAF, apesar de ter sido aprovado desde 2013 na estrutura. Nós iniciamos um processo de, até para um conhecimento mais aprofundado né, da minha parte, chegando lá como gestora, fui fazer a leitura do Regimento, o que é que tava previsto para aquela pró-reitoria, como é que ela estava organizada internamente [...] Tudo, a gente seguiu exatamente as atribuições que o Regimento coloca para o SGAF. (Gestora 2)*

*Eu, particularmente né, a questão do SGAF né, o SGAF a gente [...], fazemos uma crítica a esse F do SGAF. Porque nenhuma unidade da UFBA realiza financeiro, tá... Então foi excessivo, tá... Eu acho que até podia ser SGAD, administração né, enfim... Mas o F não cabe, não cabe mesmo.... Então, é importante que a gente reconheça em cada unidade né, esse núcleo, com uma responsabilidade comum para a gente fazer a nossa, né, interação. (Gestora 3)*

*E assim, a gente continuou utilizando né, a estrutura [do Setor O], não é, para essas... Para cumprir as finalidades que esse órgão cumpria que era a parte administrativa, financeira e de manutenção predial. (Gestor 7)*

As informações sobre o SGAF que estavam disponíveis para os gestores foram suficientes para fazerem as Gestoras 2 e 3 se engajarem no processo e implementarem a mudança, como provam os relatos abaixo:

*Na verdade, é pegar tarefas que são comuns do administrativo-financeiro, tudo que envolve administrativo e infraestrutura e botar num setor. Não, você tem o setor de gestão administrativo-financeira onde essas tarefas estão lá. E as pessoas que estão lá vão cuidar disso... Entendeu? Mas, a criação do SGAF, eu acho que foi uma forma de você organizar o processo de trabalho que ficavam isolados ou delegados a um servidor em uma unidade. Por exemplo, um cuidava de estrutura física e outro lá... E eles não tavam nem na mesma, no mesmo núcleo de trabalho[...] (Gestora 2)*

*Bem, isso foi um diagnóstico para mostrar que o SGAF tava no regimento e era, sim, necessário, com alguns ajustes [...] eu tenho, assim, as demandas até de um... de reparo de um serviço... Né, eu não tinha... Vinha parar na mesa do Pró-Reitor [...] (Gestora 3)*

Essa categoria, Informações sobre o setor, relaciona-se com a categoria Participação dos servidores na mudança porque, segundo Bressan (2004), Fischer e Lima (2005), e Santos (2014), possibilita um maior engajamento dos servidores, o que termina facilitando a mudança.

#### 4.2.1.5 Comprometimento do Gestor

O Comprometimento dos gestores é um dos principais fatores que interferem na implementação bem-sucedida de mudanças organizacionais. A forma como os gestores conduzem a mudança, suas atitudes e seu apoio terminam influenciando a participação dos membros da organização nesse processo (MACHADO et al., 2016; NEIVA; PAZ, 2012). Cabe aos gestores assumir o papel de agentes da mudança, promovendo uma comunicação efetiva, incentivando, motivando, buscando diminuir as resistências e aumentar o comprometimento dos servidores (BRESSAN, 2004; SANTOS, 2014). Nessa pesquisa, são os Pró-Reitores que fazem o papel de agentes da mudança.

Alguns gestores apresentaram uma postura muito ativa, chegando a defender e se comprometer com a implementação do SGAF. Esses comportamentos são relatados por Abreu (2018), Chaves e Marques (2006) e Marques, Borges e Morais (2011) que afirmam que o comportamento diante da mudança pode variar da aceitação completa e apoio declarado até à resistência ativa, passando pela indecisão e pela resistência passiva.

Os relatos das gestoras 2 e 3 demonstram um comportamento de aceitação e de apoio a implementação do SGAF com uma postura bastante ativa. Abreu (2018) e Marques, Borges e Morais (2011) mostram que nesse caso, a pessoa entende que a mudança é boa e certa, que representa uma oportunidade e age com entusiasmo e otimismo.

*Então, a gente fez um estudo do Regimento, confrontando com a forma como estava na prática né, organizado o trabalho, e fomos fazendo as adequações. Inclusive deixamos com [o Setor P] sugestões de nomes que não estavam muito adequados em função da estrutura e o SGAF foi uma das estruturas que a gente efetivamente implantou a partir de [...] (Gestora 2)*

*Então, eu fui construindo a validade do SGAF, a partir dessas demandas que não estão diretamente, né, vinculadas como [desses setores internos], das suas atividades principais, ordinárias. E tem muitas... Eu estou catalogando todas elas, até porque eu quero, né, tem que deixar realmente as coisas, né, bem... Catalogando elas pra então ter um procedimento, saber informar... E também né, saber informar previamente alguma situação e tal. Hoje eu tô com o SGAF quase que estruturado [...] (Gestora 3)*

Os relatos confirmam que o convencimento e o comprometimento dos gestores são fundamentais para a efetivação da mudança. Santos (2014) e Robbins (2010) endossam essa informação e apontam a importância da definição dos responsáveis pela administração das atividades de mudança, justamente porque eles devem motivar, incentivar e implementar essa nova visão na organização.

Neiva e Paz (2012) reforçam que os gestores precisam se sentir responsáveis pela implementação da mudança e Resende (2020) é ainda mais específico quando afirma que a alta gestão geralmente é responsável pelo início do processo, mas os gestores intermediários possuem uma grande importância visto que a implementação depende deles e sem esse apoio a mudança não acontece.

Esse pensamento também é defendido por Santos (2015) que reforça a importância das chefias intermediárias na fase de implementação da mudança e afirma que elas, por estarem mais próximas aos servidores, podem ajudar a efetivar ou interromper a mudança. Esse mesmo autor continua dizendo que são esses gestores intermediários os responsáveis por transmitir a visão da alta gestão para os demais níveis hierárquicos. Isso pode ser verificado no relato abaixo.

*A gente começou a identificar o que que era para estar lá e que não estava como é que a gente passava, quem assumia, a divisão de trabalho interno. Então, eu achei relativamente tranquilo. Claro que tem sempre alguém que tá*

*mais acomodado na função que diz: ah, mas vai mudar, e aí... Eu digo: não, vai implantar o que a universidade aprovou para essa estrutura e fazer as adaptações necessárias para ele funcionar aqui, atendendo a todos, porque, por exemplo, o [Setor N] que tava lá, atendia basicamente a [Coordenação H]. [...] Ainda que internamente, você tem que dividir tarefas porque não dá para todo mundo fazer tudo, eu acho que uma coisa que pelo menos lá para a gente ficou acordado e tem funcionado assim. A gente aumentou a equipe, inclusive do SGAF, por conta de responsabilidades que não estavam lá, que estavam soltos, outras que não estava em lugar nenhum e a gente levou tudo pra lá. Então, tudo que foi responsabilidade, que ficou sob a responsabilidade do SGAF, internamente, a própria equipe, então não tem um só, mas sempre tem uma dupla que sabe fazer aquele procedimento porque quando o outro estiver de férias ou adoecer. Então, a ideia foi a gente trabalhar a equipe toda compartilhando tarefas. (Gestora 2)*

A importância de ter uma gestão ativa para o sucesso do processo de implementação de mudanças é ressaltada por Bressan (2004) e Capelli (2014) que apontam a necessidade dos gestores e seus subordinados direcionarem as suas ações conjuntamente para se alinharem aos objetivos organizacionais.

*Eu sempre acredito que a melhor estratégia para você modificar práticas no ambiente de trabalho, aí é a minha trajetória de gestão nos vários lugares onde eu já passei, é envolver os implicados nela. Então assim, não dá para você fazer uma coisa de forma autoritária prescritiva, a partir de amanhã... Não é assim [...] O estratégico que eu acho é o envolvimento das pessoas. É a escuta, a discussão com a equipe, comprometer a equipe com o que está se fazendo, entendeu. Porque aí todo mundo se sente parte do processo e assume a causa e vamos fazer, aperfeiçoar e se dedicar. Eu não acredito em nada que venha de forma autoritária. (Gestora 2)*

Neiva e Paz (2012) reforçam que as atitudes dos gestores em relação à mudança terminam determinando a participação e o comprometimento dos empregados, contribuindo para o sucesso do processo.

#### **4.2.2 Fatores Dificultadores**

Em relação aos fatores dificultadores, foram relacionadas seis categorias que, de alguma forma, atuaram para impedir ou dificultar, comportando-se de forma negativa em relação à implementação da mudança nas Pró-Reitorias da UFBA.

Apresenta-se, no quadro 14, os fatores dificultadores e o posicionamento de cada um dos gestores sobre cada um deles.

**Quadro 14** – Fatores dificultadores relacionados pelos gestores

<b>FATORES</b>	<b>GESTORES</b>												
	<b>G1</b>	<b>G2</b>	<b>G3</b>	<b>G4</b>	<b>G5</b>	<b>G6</b>	<b>G7</b>	<b>G8</b>	<b>G9</b>	<b>G10</b>	<b>G11</b>	<b>G12</b>	<b>G13</b>
<b>Envolvimento da Alta Administração</b>				X		X	X						
<b>Descontinuidade Administrativa</b>	X									X			X
<b>Pressão do Ambiente Externo</b>									X				
<b>Cultura</b>	X	X		X	X	X		X	X				
<b>Informações sobre a Mudança</b>	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Comportamento do Gestor</b>	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaboração própria, 2021.

#### 4.2.2.1 *Envolvimento da Alta Gestão*

A alta gestão, também chamada de alta administração, alta gerência ou líder de topo é responsável por conduzir e definir o rumo que as organizações irão tomar. Seguindo os pensamentos de Santos (2015), cabe primeiramente a esse gestor se convencer e depois convencer toda a organização a aceitar e adotar as mudanças como se fosse dela, principalmente na fase de projeto e no início do processo de mudança. Esses gestores repassam a sua visão para as chefias intermediárias que as traduzem para os diversos níveis hierárquicos, buscando alterar os comportamentos e os processos. Por isso o envolvimento da alta administração é muito

importante para a efetivação e para eficácia da mudança organizacional (MASCARENHAS, 2011; ROCHA-PINTO; MUNIZ, 2012; SANTOS, 2014).

No caso da implementação do SGAF, essa categoria funcionou como dificultador porque, embora tenha sido uma mudança prevista em um dos marcos regulatórios recém alterados pelo órgão máximo de deliberação da Universidade, isso não foi suficiente para efetivar o processo de implementação, confirmando o pensamento de Capelli (2014) de que a alta administração muitas vezes não define corretamente os papéis e as responsabilidades, o que pode gerar problemas em relação às informações repassadas e tomada de decisões dos gestores intermediários.

Além disso, a Reitoria não fez nenhuma ação específica sobre esse processo, não estipulou prazos e nem fez cobranças aos gestores, ou seja, não se envolveu e não designou ninguém e nenhum órgão para acompanhar a implementação, conforme pode ser verificado nos seguintes relatos:

*Mas, isso não houve um impacto imediato, uma mudança imediata, entendeu? Não houve uma estratégia, agora vai ser assim [...] Tratar de Regimento tem que ter o acompanhamento, alguém que tá sendo aplicado, isso não existe na Universidade. (Gestora 4)*

*Que é que envolve uma mudança? Envolve mudança de cultura, envolve mudança de conceituação, envolve... tudo isso, metodologias, dinâmicas, tudo isso envolve. Então não basta mudar o nome de um setor. Tem que pensar no seguinte, uma vez aprovado, como é que isso está definido, o tempo necessário ou a obrigatoriedade ou a punição para quem não fez. Porque parece que cada um fez de um jeito... (Gestora 6)*

Uma situação interessante é que várias alterações estavam acontecendo na mesma época e o gestor de topo, no caso da Pró-Reitoria comandada pelo Gestor 7, indicou que esse processo de mudança fosse adiado, como demonstra o relato seguinte:

*Não foi implantado na época [...] e aí a reitoria, [R] na época, achou que seria melhor deixar essa implantação para a próxima gestão que já ia entrar, né, no ano seguinte. (Gestor 7)*

O fato da alta gerência ter indicado o adiamento desse processo nesse caso, deixando a sua execução para a próxima gestão, vai de encontro ao que defende Santos (2015), que reforça a importância da alta gestão estar envolvida nos estágios iniciais para convencer os membros da organização sobre a necessidade de efetivar a mudança.

#### 4.2.2.2 Descontinuidade Administrativa

A descontinuidade administrativa ou rotatividade dos gestores é uma das especificidades da Administração pública provocada pela mudança de governo ou pelas trocas de dirigentes a cada alternância de ciclo político e, como consequência, pode resultar na interrupção de projetos e processos em andamento (DANNA, 2012; VIMIEIRO, 2016).

Essa categoria também foi considerada como dificultador porque a perspectiva dos gestores de que o período em que estavam no comando das Pró-Reitorias estava terminando ou o curto espaço de tempo de permanência no cargo afetou a implementação da mudança como mostra os relatos abaixo:

*O Regimento da Reitoria foi aprovado em setembro de 2013. Nós ficamos na gestão até agosto de 2014. Então, mesmo que tivesse mudanças [...] (Gestor 1)*

*Só contextualizando um pouco antes de dar essa resposta, lembrando que eu assumi em [...]. O Regimento da Reitoria em vigor, ele foi aprovado e implantado em setembro de 2013. Nesse período foi um período bastante curto para que se fosse possível a sua implantação plena. [...] (Gestora 9)*

*Eu fiquei apenas no período de [06 meses] e nesse período não lembro dessa discussão ter sido feita na Pró-Reitoria. (Gestora 13)*

#### 4.2.2.3 Pressão do Ambiente Externo

Como já foi citado, essa categoria normalmente consiste em um dos principais influenciadores da mudança, mas, neste estudo, ela também influenciou os gestores negativamente, como mostra o relato abaixo:

*Foi um período bastante crítico, do ponto de vista político, do ponto de vista do início da escassez de recursos já em [...] e aí eu imagino que o tempo né de maturação e de assentamento da situação para a efetiva implantação do regimento acabou não acontecendo nesse período pelo menos do que eu me lembro no que se refere especificamente a [Pró-Reitoria H]. (Gestora 9)*

A crise político-financeira iniciada naquele período resultou em cortes orçamentários e contingenciamentos de recursos por parte do governo federal, obrigando a UFBA a estabelecer um quadro rígido de prioridades, racionalizar gastos, e fazer um grande esforço para enfrentar essa situação e para garantir diversas conquistas direcionadas à área estudantil e entrega de

prédios, segundo UFBA (2018), deixando a implementação das mudanças previstas no Regimento da Reitoria da UFBA, UFBA (2013), em segundo plano, como fica explicitado no relato da Gestora 9 e vai ao encontro do que Machado et al. (2016) defendem.

#### 4.2.2.4 Cultura

A cultura também é um dos fatores muito importantes para o sucesso da implementação de mudanças, podendo atuar negativamente durante o processo (BRESSAN, 2004; MACHADO et al., 2016).

Na maioria das Pró-Reitorias estudadas, as atividades de apoio administrativo ou atividades-meio e os procedimentos continuaram sendo feitos da mesma forma e os gestores entendiam que assim deveria permanecer, indicando que a cultura daqueles órgãos estava bem consolidada, como fica evidenciado nos relatos abaixo:

*[...] mas, todas essas funções elas estavam transversais e funcionavam muito bem dentro da [Pró-Reitoria J]. Isso era feito em cada setor, o setor já tava já tava acostumado a fazer isso aí... (Gestor 1)*

*[...] o que nós podemos dizer que as funções desse núcleo administrativo de gestão estavam presentes na [Pró-Reitoria D], mas não com a formalização desse setor. [...] Então aqui, [Fulano], nosso servidor, começou a assumir essa questão de acompanhamento de tombamento de patrimônio, as questões financeiras daqui, depois [Beltrano] começou também a assumir compra de materiais e o pessoal do [setor Y] já fazia também os pedidos orçamentários [...] (Gestor 8)*

*Essas tarefas, no período em que eu estive na Pró-Reitoria, elas permaneceram sendo desenvolvidas, seja na secretaria do gabinete da [Pró-Reitoria G], seja pela servidora [Sicrana], que já assumia toda essa parte de controle de materiais e etc. Então, em relação ao SGAF propriamente dito, me parece que nesse período não houve uma formalização, no sentido da designação de pessoas que formalmente passassem assumir essas tarefas. (Gestora 9)*

Esses relatos demonstram que a forma como as atividades-meio vem sendo executadas nas diversas Pró-Reitorias segue um padrão bem definido, que se cristalizou ao longo dos anos entre os seus membros, caracterizando-se como um componente da cultura organizacional da Universidade, indo ao encontro dos pensamentos de Cunha (2015), Robbins (2005) e Schein (2010). Silva et al. (2013) reforçam que a cultura se comporta como fator determinante para a aceitação e compreensão de novos conceitos e modelos administrativos. Para Silva (2013), a

mudança organizacional é um processo que envolve mudança cultural e se concretiza nas interações sociais do dia a dia, precisando de tempo para se consolidar.

Mesmo que as outras áreas estejam prontas para a mudança, se a cultura da organização não estiver propensa, essa mudança não será bem-sucedida. Abreu (2018) salienta que as pessoas precisam ser conquistadas, a princípio, para se comprometerem com a mudança e os relatos dos gestores não demonstra isso, como por exemplo, a falta de formalização do SGAF pelos Gestores 8 e 9. Outra característica bastante citada e que está relacionada com a falta de formalização é a identificação das atividades com determinadas pessoas, demonstrando uma tendência personalista. Esse comportamento pode ser verificado nos seguintes relatos:

*Eu achava que era uma coisa muito personalizada. Nossa, você sai de um modelo Personalista, ou seja, assim, é Fulano que cuida disso e Fulano que cuida daquilo [...] foi organizar os processos, por que era assim: fulano cuida da infraestrutura, dos consertos, do vazamento, do que precisa... O outro cuida dos computadores, o outro cuida.... Tem que ter uma disciplina administrativa, entendeu? (Gestora 2)*

*Então, essa complexidade da [Pró-Reitoria S], por outro lado, tem essa complexidade, mas nós tínhamos, em termos de funcionário, uma estrutura muito boa, com a liderança de [Beltrano], que é a pessoa que você deve ouvir. Porque ele, aí é que a gente vê que os pró-reitores passam e esses funcionários ficam aí, e vão estruturando, é muita coisa e criando os hábitos, a cultura da própria instituição. E são muitas vezes, esses hábitos de funcionários responsáveis e dedicados. Acho, quer dizer, [Beltrano] tinha uma capacidade enorme e aqui você pode saber esse impacto de mudanças, se houve impactos de mudança pra isso nas práticas... (Gestora 4)*

*Então, nós prezamos por manter [Beltrano] que já estava, que é uma pessoa que já tem 35 anos de UFBA, trabalhando exclusivamente na área de administração e planejamento porque detém uma grande experiência, isso foi fundamental para a gestão da pró-reitoria, para o funcionamento. Mas, no caso da [Pró-Reitoria S], para nós, para nós é estratégico dá mais autonomia e fortalecimento [do Setor Y]. [...] Então, formalmente, quem assume [o Setor Z] é [Beltrano] com um CD e quem assume o [Setor Y] é [Fulana] com um FG1. Mas, as duas são imbricadas completamente, inclusive a ideia [do Setor Y], é hierarquicamente, em termo de amplitude e de atribuição, maior que o do [Setor Z]. (Gestora 5)*

*Então nós temos aqui, isso que a gente chama de [Setor U], que é o [Núcleo U], que tem duas pessoas, que tem o seu [Fulano], que ele talvez seja uma pessoa boa para você conversar, porque ele tem 30 anos de Universidade, tá se aposentando [...] Ele tá direto aqui. Então, ele sabe tudo. Então, ele vai lembrar dessas pessoas, como era e como não era. Ele deve saber inclusive se houve alguma mudança. (Gestora 6)*

*Eu recomendaria né conversar tanto com a servidora [Sicrana], que a época ela assumia muitas dessas tarefas né e pode ter mais clareza e lembrança de*

*como se deu esse processo. E também a servidora que já se aposentou [Fulana]. Ela também teve a época, junto com a professora [Beltrana], que era assessora da [Pró-Reitoria H], [Fulana] também ela tinha um papel ali, na administração e tal e que pode também se lembrar de elementos importantes nesse processo. Essa parte das atividades-meio... (Gestora 9)*

Além da tendência ao personalismo e da dispersão das atividades relatadas pela Gestora 2, um comportamento que ficou evidenciado nos seguintes relatos das Gestoras 3 e 6 foi o paternalismo. Esses dois aspectos são apontados por Marra e Melo (2005) como características inerentes das organizações públicas e também estão inseridos em maior ou menor grau nas universidades públicas brasileiras.

*Ela já sabe disso [...]. Ela, né, recebe... tem vários e-mails dela de ordem... de ordem... essa coisa de ordem na orientação, agora mesmo férias... ficou ótimo... Passo pra ela, olhe, férias manda pras coordenações... Essa tem, está aí designado... Essa não tem e é a gente que faz, enfim... E ela assume mesmo... Tô gostando inclusive da desenvoltura dela [...] Então assim, [Fulana] é a pessoa [...] Eu acho que isso ajuda, né, quando a pessoa se confunde realmente com o órgão... Às vezes, o órgão é bom, a pessoa não é, e a gente fica, não é... Mas, quando coincide, eu estou animada mesmo com isso, tá... (Gestora 3)*

*Esses que são antigos, eles já vêm fazendo isso há mais tempo, então quando a gente entrou aqui na [Pró-Reitoria T], o que eu mais notei, observei, até comentei isso com o [Beltrano], é que o incrível da [Pró-Reitoria T], é que eu entrei e parecia que eles seriam capazes de correr sozinhos, sem ninguém. Tava tudo muito engatado. E tem uma coisa muito incrível, que acontece aqui é o seguinte: o Sr. [Fulano], por ser o mais antigo de todos, o mais velho de todos, ele é o grande pai. Ele é o grande Pajé também. Então ele é o que coordena tudo. Qualquer problema que aconteça, de qualquer ordem, é ele que sabe primeiro, todo mundo fala para ele, e ele que vem falar comigo. Às vezes ele resolve, inclusive e depois eu fico sabendo. Então ele tem essa... essa função meio geral né, de administrador do lugar, o que faz com que todas essas pequenas coisas que acontecem em outros lugares, né. Ah, não, minha tarefa vai até aqui! Ele mete bronca, e diz não, é aqui mesmo. (Gestora 6)*

Os relatos dos gestores 5 e 6 demonstram que, mesmo contando com uma estruturação das atividades compatível com o SGAF ou com um gestor que poderia facilitar a mudança pela sua competência técnica e/ou posição de respeito entre os pares, as Pró-Reitoras preferiram manter as estruturas de funcionamento que já vinham sendo utilizadas e não implementaram o novo setor. Esse comportamento se coaduna com Capelli (2014) que mostra a dificuldade das pessoas de mudarem métodos e comportamentos que trouxeram bons resultados antes e que elas acreditam que continuarão trazendo no futuro e com Weiss (2019) que aponta a preferência

dos gestores em garantir um bom ambiente de trabalho e manter as estruturas funcionando de forma satisfatória por causa de questões legais e culturais.

Os relatos dos gestores e os documentos oficiais também trouxeram a relação de importância que existe entre a área acadêmica e a área de gestão nas universidades federais. Os gestores abaixo demonstram essa situação, principalmente em relação a gestão administrativa e a forma como essas atividades são definidas pela Universidade:

*É porque o que ficou colocado para as unidades, que eu acho que falta na UFBA, por exemplo, você criou no regimento da administração central, mas a gente não tem uma sugestão de estrutura administrativa para as unidades, que deveria ter. Digamos assim, qual é a estrutura mínima que uma unidade precisa ter para fazer a sua gestão? Porque estrutura acadêmica, de certa forma, tá aí com os colegiados né, de curso. Já tem uma estrutura acadêmica definida até pela legislação na área da Educação. Os colegiados de pós-graduação, de graduação e isso é legal e legítimo. O Regulamento do ensino de graduação e de pós já prevê isso lá.... Mas, da parte administrativa, aí fica a criação de cada diretor organizar do jeito que quer [...] Isso você tem que ter disciplina pra fazer isso, né. Não é da minha cabeça, da cabeça do outro diretor. Então, o que ele acha que deve naquele momento, aí vem o outro depois dele e desfaz tudo e o servidor fica embolado lá dentro e não sabe pra onde é que vai. Tem que ter uma disciplina administrativa, entendeu? Como é que você faz a gestão administrativa de uma unidade acadêmica? Tinha que ter uma sugestão, que a SUPAD inclusive tava trabalhando nisso, uma estrutura mínima para uma unidade funcionar. Do ponto de vista administrativo-financeiro como é que ela funciona? Até porque nós não somos unidades gestoras. Somos unidades orçamentárias, mas a gente não faz a gestão. A gente depende da administração Central para fazer uma aquisição, uma licitação [...] Então, fica ao sabor de cada dirigente de montar a estrutura do jeito que ele entende, que ele consegue. Eu acho que, como as instituições grandes e complexas tem, você tem que ter uma sugestão de estrutura mínima administrativa para unidade acadêmica. Porque aí você organiza isso para o conjunto das unidades da universidade. Todo mundo tem que ter núcleo administrativo-financeiro, de apoio administrativo-financeiro? Eu acho que todo mundo deveria ter. Com que responsabilidade? Como a gente fez com o SGAF. Porque o acadêmico está feito. (Gestora 2)*

*Você quer ver? A tese que existe na universidade quer dizer que o professor tem uma ação triangular, extensão, pesquisa e ensino. Cabe ao professor essas três atividades. Nunca ninguém falava na administrativa. Administração acadêmica é importantíssima dentro do sistema que a gente tem. Chefe de departamento, você não pode ficar sem chefe de departamento. Coordenador pra ver que disciplina.... Mas, ninguém nunca considerou isso como atividade... Quer dizer, antigamente nós tínhamos, porque se valorizava certo funcionário público que tem status, cargo. E aí virou mais a parte de pesquisa, pesquisador, escrever o artigo é muito mais importante do que ser um ano de diretor de escola e se acabar pelo menos de tentar criar a coisa. (Gestora 4)*

*A despeito do enorme volume de recursos movimentados e da complexidade de ações, interesses e demandas internas e externas que envolvem uma grande Universidade pública, suas estruturas, práticas e ferramentas de gestão tendem a receber menor atenção por parte da comunidade universitária do que aquelas relacionadas às suas atividades-fim, ou seja, Ensino, Pesquisa e Extensão. (UFBA, 2018, p. 98)*

Estes relatos e o PDI da UFBA de 2018 (UFBA, 2018) confirmam os pensamentos de Peixoto e Souza (2015) e de Pires e Lima (2013) de que ainda prevalece a noção que as atividades gerenciais são menos valorizadas que as atividades ligadas ao ensino, a pesquisa e a extensão e terminam não recebendo a importância que merecem por parte dos dirigentes universitários.

#### 4.2.2.5 Informação sobre a mudança

Nesse estudo, a categoria “Informações sobre a Mudança” também se comportou como dificultadora do processo de mudança. Como já foi mencionado, só existiram duas formas de se obter informações sobre o SGAF: ler o Regimento da Reitoria (UFBA, 2013) ou ter participado das discussões da aprovação do referido regimento no CONSUNI. Ter informações sobre a mudança e sobre as suas características fizeram o gestor 1 não achar necessário realizá-la, como prova o relato abaixo:

*O Setor de Gestão Administrativa e Financeira, pra [Pró-Reitoria J], a [Pró-Reitoria J] é é é... Então, então isso pra [Pró-Reitoria J] era quase redundante... De qualquer maneira, não foi... Nós... Nós já tínhamos uma estrutura que você vai, você já conhece o regimento da reitoria, mas mesmo que você, ehhhh... reanalise ele, você vai ver que nós tínhamos cinco setores [...]. Inclusive, no Regimento anterior, o que a gente fazia lá na pró-reitoria não cabia no Regimento anterior, o Regimento anterior não era espelho. Então, ele já foi mudado para se adaptar ao que as Pró-Reitorias faziam, inclusive a nossa. (Gestor 1)*

Por se tratar de um dos marcos regulatórios, pode-se inferir que a Reitoria da UFBA considerou que a leitura do Regimento era obrigatória para os gestores. Mas, os relatos das Gestoras 4 e 6 comprovam que apenas divulgar e distribuir esse Regimento ou ser de leitura obrigatória não foi suficiente para garantir a efetividade da comunicação e transmissão da informação sobre o SGAF aos gestores:

*Não foi chamado todo, ó isso muda, isso [...] Deve ter passado no conselho Universitário... aprovou lá... foi em 2013 e eu não tomei conhecimento [...] Mas isso não foi algo solicitado, apresentado. (Gestora 4)*

*Na verdade, o nome é estranho para mim, ah... a gente entrou aqui em [...] de 2014. Então se você se refere alguma coisa que começou a partir de 2013, teria sido indicado para ser implantado a partir de 2013, eh... ou já teria sido implantado quando a gente chegou, em 2014, [...] e a gente estaria só usando aquilo que já existe sem nem ter se preocupado com nada ou nunca nos disseram que deveria ser implantado alguma coisa assim, porque desde que a gente entrou, eu não conheço essa sigla. (Gestora 6)*

Capelli (2014) alerta para a necessidade de um fluxo constante de informações nos canais formais e informais de comunicação para viabilizar a mudança. Esse mesmo autor enfatiza a importância da formalização do posicionamento da alta administração sobre a mudança para evitar várias versões e produzir consensos importantes que facilitam a implementação da nova proposta.

No entanto, o relato do Gestor 1 e da Gestora 3, pontuado na seção anterior, demonstram que esse consenso não aconteceu porque mesmo participando da discussão sobre o SGAF, notadamente, eles possuem entendimentos diferentes sobre a necessidade desse setor nas Pró-Reitorias comandadas por eles. A discordância dos gestores a respeito da necessidade da mudança é um dos piores obstáculos à sua implementação (KOTTER, 2007).

#### 4.2.2.6 Comprometimento do Gestor

Machado et al. (2016) e Neiva e Paz (2012) afirmam que o comprometimento dos gestores é fundamental para a implementar mudanças bem-sucedidas, assim como a forma como essa mudança é conduzida porque influencia na participação dos membros da organização. Então, quando os gestores não assumem o papel de agentes da mudança, a implementação fica comprometida.

Alguns gestores apresentaram uma postura ativa de rejeição, colocando-se contrários à implementação do SGAF, enquanto uma outra parte dos gestores não se envolveu com a mudança proposta ou até mesmo a desconheciam completamente. Segundo Abreu (2018), a indecisão acontece quando os gestores não possuem informações suficientes, podendo ficar apáticos ou sem definir se a apoia ou não a mudança. Os relatos dos Gestores 11, 12 e 13, por exemplo, mostram desconhecimento ou apatia sobre a implementação do SGAF.

*Não me recordo. (Gestor 11)*

*Não me recordo dessa discussão quando eu estava na [Pró-Reitoria K].  
(Gestor 12)*

*Eu não lembro de que o SGAF tenha sido implantado na [Pró-Reitoria W] no período em que fiquei como Pró-Reitora. Não sei dizer por que não foi.  
(Gestora 13)*

Os relatos dos Gestores 4, 5, 6, 7 e 9 são exemplos de resistência passiva. Segundo o mesmo autor, a resistência passiva acontece quando as pessoas demonstram indiferença, ignoram e agem como se a mudança não estivesse acontecendo, restringindo-se a manter as regras e o funcionamento atual da organização, sem realizar esforço para implementar novos procedimentos, cumprindo o que lhes foi ordenado.

*Então havia e nesse, nesse processo existia esse setor muito competente, quer dizer, que tinha uma prática razoável e que vai... entendeu? [...] Acho que não houve essa mudança estrutural interna. (Gestora 4)*

*Quando eu assumi a gestão [...], né, já existia essa figura [do Setor Y]. Então, esta coordenação, em que pese o que ela congrega ser transversal às outras áreas então o mesmo coordenador da [Coordenação Z] é o responsável pelo [Setor Y], é [Beltrano], essa pessoa acumula essas duas tarefas [...] Da minha trajetória de gestão, essa é uma das áreas em que eu tenho menos competências adquiridas por assim dizer... Essa coisa de gestão dura, né... Administrativo-financeiro, né... Então, [esse Setor Y], nós delegamos este papel de planejamento orçamentário. Por exemplo, eu não assino nada que diz respeito a orçamento se não passar [pelo Setor Y] [...]. Então, quando chega alguma demanda, eu mando para eles, eu mando para eles e pergunto: Tem dinheiro para fazer? É porque no Regimento, inclusive, veja que no regimento não tem as atribuições [do Setor Y]. Você não tem: [o Setor Y] vai exercer as atividades, não sei o quê... Você tem as atribuições [da Coordenação Z], mas não tem do [Setor Y]. (Gestora 5)*

*Eu nunca usei essa sigla, inclusive, não me lembro nem de ter precisado. A gente sempre chama aqui o nosso setor de [Setor U]. A gente chama dessa maneira. Eu não sei se no organograma que [Fulano], que os meninos estudam que eles têm lá, se no organograma tem esse nome, [Setor U]. Eu acho que tem [Núcleo U], que depois eles me disseram que tudo foi transformado em núcleos, e que os núcleos têm... porque tem uma história também de que os núcleos podem ter chefias associadas, os outros não, tudo mais. Então, eu não sei, eu sinceramente não vejo, com toda sinceridade, não vejo nenhuma vantagem em ter um único Núcleo com todas essas coisas acumuláveis. (Gestora 6)*

*Não foi implantado na gestão de [R] e quando eu era Pró-Reitor [da Pró-Reitoria D], porque na verdade, toda essa parte ficava com [o Setor O], que era subordinado [a Pró-Reitoria D], e na época era uma decisão que*

*demoraria um pouco de implantar isso que era a separação [do Setor O]. Então não foi implantado por essas razões que eu acabei de dizer. (Gestor 7)*

*A [Pró-Reitoria G], ela já tinha uma estrutura razoavelmente definida e de uma forma geral foi mantida no novo Regimento com algumas pequenas modificações e um conjunto imenso de funções de atribuições com um corpo técnico bastante reduzido para dar conta de todas essas demandas, principalmente na [Coordenação B]. Por outro lado, já existia uma estrutura de secretaria, de coordenação, que na época, não lembro exatamente como era o nome, mas um espaço institucional que cuidava dessa parte de material e distribuição de acordo com as necessidades [do Setor A], a própria secretaria do gabinete da [Pró-Reitoria G] que também desempenhava uma série de funções. (Gestora 9)*

Os relatos dos Gestores 1 e 8 são exemplos de resistência ativa. Nessa situação, os envolvidos possuem conhecimento sobre a mudança e discordam da sua implementação. Abreu (2018) e Marques, Borges e Moraes (2011) afirmam que essa é a reação mais complicada porque busca manter o status quo e que nessa situação podem acontecer sabotagens deliberadas e até mesmo erros intencionais.

*Então, a gente não precisava, não tinha necessidade de criar um setor desse. A gente não precisava ter esse setor específico. Eu acho que isso cabe bem para a Reitoria [...] Então, acho que nós, com certeza, não implantamos isso naquela época, nenhum setor exclusivo pra isso, mas, todas essas funções elas estavam transversais e funcionavam muito bem dentro da [Pró-Reitoria J]. (Gestor 1)*

*Nós não implantamos esse setor formalmente [na Pró-Reitoria D]. Aos poucos nós fomos assumindo [...], algumas funções desse setor correspondente [do Setor O]. (Gestor 8)*

Mesmo participando da construção do Regimento da Reitoria da UFBA, UFBA (2013), o Gestor 1 continuou discordando da implementação da mudança na Pró-Reitoria comandada por ele. Essa situação está compatível com o pensamento de Hernandez e Caldas (2001), que defendem que a resistência pode acontecer tanto com os subordinados quanto com os gerentes e os agentes de mudança.

Embora tenha sido aprovado no CONSUNI, órgão colegiado máximos de deliberação, e faça parte de um dos marcos regulatórios da UFBA e por isso ter esse caráter impositivo, os relatos de oito Pró-Reitores demonstram que não possuíam conhecimento a respeito da deliberação da implementação deste setor nas Pró-Reitorias comandadas por eles porque não participaram de nenhuma discussão sobre esse assunto, não foram avisados e nem foram cobrados pela Administração Central, tão pouco observaram o que estava determinado pelo

Regimento da Reitoria, o que é no mínimo estranho. Dos treze Pró-Reitores entrevistados, cinco possuíam informações e destes cinco, apenas dois concordavam com a realização da mudança. O quadro 15 traz uma síntese dessa situação.

**Quadro 15 – Conhecimento dos Gestores sobre a mudança**

<b>Gestores</b> <b>Conhecimento</b> <b>Sobre a Mudança</b>	<b>G1</b>	<b>G2</b>	<b>G3</b>	<b>G4</b>	<b>G5</b>	<b>G6</b>	<b>G7</b>	<b>G8</b>	<b>G9</b>	<b>G10</b>	<b>G11</b>	<b>G12</b>	<b>G13</b>
<b>Não conheciam ou não sabiam informar</b>				X	X	X			X	X	X	X	X
<b>Conhecia e ficou indiferente</b>							X						
<b>Conhecia, mas não concordava</b>	X							X					
<b>Conhecia e concordava</b>		X	X										

Fonte: Elaboração própria, 2021.

No próximo item, segue uma análise demonstrando como os facilitadores e dificultadores foram apontados por cada um dos gestores.

#### 4.3 OS FATORES NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES

Os fatores analisados neste estudo foram apontados de maneiras diferentes dependendo do contexto encontrado por cada gestor nas Pró-Reitorias comandadas por eles. O quadro 16 mostra os fatores e como os gestores os identificaram, sendo a letra F para os facilitadores e a letra D para os dificultadores.

**Quadro 16** – Facilitadores e dificultadores na visão dos gestores.

<b>FATORES</b>	<b>GESTORES</b>												
	<b>G1</b>	<b>G2</b>	<b>G3</b>	<b>G4</b>	<b>G5</b>	<b>G6</b>	<b>G7</b>	<b>G8</b>	<b>G9</b>	<b>G10</b>	<b>G11</b>	<b>G12</b>	<b>G13</b>
<b>Participação dos Servidores</b>		F	F										
<b>Envolvimento da Alta Administração</b>				D		D	D						
<b>Descontinuidade Administrativa</b>	D									D			D
<b>Pressão do Ambiente Externo</b>			F							D			
<b>Cultura</b>	D	F	F	D	D	D			D	D			
<b>Informações sobre a Mudança</b>	D	F	F	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D
<b>Comportamento do Gestor</b>	D	F	F	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D

Fonte: Elaboração própria, 2021.

A primeira categoria a ser analisada é Participação dos Servidores. Esta categoria se comportou unicamente como facilitadora no processo de implementação da mudança de acordo com os relatos dos gestores. As duas gestoras que efetivaram a mudança nas suas Pró-Reitorias fizeram um grande esforço para obter o apoio dos servidores que seriam afetados com a mudança. Nos dois casos, segundo os relatos, os servidores se mostraram bem receptivos depois que as gestoras informaram sobre a necessidade e as vantagens da implementação do SGAF, ao mesmo tempo em que os envolveram durante o processo, realizando reuniões, recebendo sugestões e viabilizando os incentivos corretos.

Bressan (2004) e Januário (2019) afirmam que essas ações colaboram para a sensação de pertencimento e para a valorização do servidor, ajudando na obtenção de apoio à realização da mudança. Indo de encontro ao que normalmente é defendido na literatura, segundo os relatos das gestoras, os servidores vinculados a essas duas Pró-Reitorias não esboçaram maiores resistências à implementação da mudança estudada.

A próxima categoria é Envolvimento da Alta Gestão e foi uma das categorias que se comportou apenas como dificultadora da mudança. O envolvimento do gerente de topo é um dos principais fatores para viabilizar o sucesso de uma mudança e autores como Santos (2015), Abreu (2018) e Resende (2020) indicam que sem esse apoio a mudança fica prejudicada. Nas Universidades, esse posto é ocupado pelo Reitor, sendo que existem algumas particularidades. Essas instituições possuem um órgão colegiado de deliberação máxima chamado de Conselho Superior e mais alguns conselhos deliberativos e consultivos, cabendo à Administração Central, comandada pelo Reitor e composta pelos Pró-Reitores e Superintendentes, executar o que foi decidido (BASTOS et al., 2016; UFBA, 2010; UFBA, 2013).

Os relatos das Gestoras 4 e 6 apontaram situações semelhantes, indicando que a alta gestão não acompanhou ou cobrou a implementação dessa mudança, além de dar uma ordem direta ao Gestor 7 para priorizar outras atividades e deixar a realização da mudança estudada para o próximo gestor, o que difere completamente do que é preconizado por Kotter (2007), Rocha-Pinto e Muniz (2012) e Santos (2015).

Vale ressaltar que as universidades possuem um processo decisório bastante peculiar. Mintzberg et al. (2007) afirmam que nas organizações complexas, os trabalhadores possuem poder dentro da organização. Devido a esse fato, Mainardes et al. (2010) enfatizam que os funcionários das universidades são tão importantes quanto os gestores e a realidade delas só pode ser representada depois que todos os níveis hierárquicos forem consultados. Somando-se a isso, as decisões são tomadas em órgãos colegiados e os principais cargos de direção são conquistados através de eleições, o que reforça o caráter extremamente político dessas instituições, apontam Bastos et al (2016) e Zanelli (1998). Como, em sua maioria, esses dirigentes são professores com um tempo de mandato pré-determinado e os órgãos colegiados são formados majoritariamente por seus pares, o processo de decisão termina acontecendo através de negociações entre eles, segundo Marra e Melo (2005), que ainda reforçam que os gerentes costumam ter uma postura de negociar e conversar para evitar conflitos, optando pela política do não enfrentamento como forma de se manter o cargo.

Essa característica que as universidades possuem no seu processo decisório pode explicar a falta de cobranças e de acompanhamento da Reitoria em relação à implementação do setor, relatados por alguns entrevistados, que possibilitou que cada gestor, dependendo do seu conhecimento ou do seu posicionamento, fizesse ou não a mudança, independentemente de ter sido uma decisão do órgão máximo de deliberação. Autores como Baudel (2016), Abreu (2018),

Santos (2015) e Neiva e Paz (2012) indicam a importância da participação da alta gestão para viabilizar a realização de processos bem-sucedidos de mudança nas organizações e nessa situação, em que os gestores intermediários possuem uma certa autonomia de atuação e a maioria das decisões precisam ser negociadas, essa importância aumenta ainda mais.

A terceira categoria, Descontinuidade Administrativa, também se comportou apenas como dificultadora da mudança. Essa categoria representa uma característica da administração pública, sendo classificada como dificultadora porque aumenta as chances de interrupção de projetos e processos que estejam sendo realizados. Os relatos dos três gestores que falaram sobre esse tema demonstram que a aproximação do final da gestão ou o pouco tempo no mandato os fizeram priorizar outras demandas, ao invés da implementação do SGAF, que ficou estagnada, confirmando a explanação de Paula e Canese (2017), limitando assim, as suas ações aos respectivos períodos de gestão no cargo, deixando a mudança para o próximo gestor, o que endossa o pensamento de Pessoa (2000).

Em seguida, tem-se as categorias que, dependendo do contexto dado pelos gestores, comportaram-se como facilitadores e como dificultadores, em relação à implementação do SGAF.

A primeira categoria desse grupo foi Pressão do Ambiente Externo e demonstra bem como o contexto interfere na forma de agir dos gestores. A Gestora 3 é um exemplo dessa situação, visto que foi praticamente obrigada a acelerar a implementação do SGAF devido à necessidade de a UFBA cumprir com novas regulamentações legais adotadas pelo Governo Federal e que alteraram procedimentos vinculados à Pró-Reitoria sob sua responsabilidade, confirmando Bressan (2004) e Vimieiro (2016). Já a Gestora 9 teve um comportamento oposto ao da gestora anterior, preferindo priorizar outras atividades inerentes a Pró-Reitoria que gerenciava diante do contexto que estava se desenrolando durante o seu mandato a efetivar as mudanças trazidas pelo Regimento da Reitoria, como é o caso do SGAF.

Interessante notar que o SGAF tem como um dos seus objetivos otimizar os processos administrativos e o quadro de pessoal, sendo que a sua implementação poderia contribuir com os esforços da Universidade para enfrentar a crise financeira e a tendência de diminuição de servidores técnico-administrativos, mesmo assim, a mudança não foi priorizada. Essas duas atitudes demonstram o pensamento de Machado et al. (2016) no qual as pressões do ambiente externo podem se comportar positiva ou negativamente a depender da situação.

A próxima categoria que teve uma variação diante do contexto analisado e se comportou como facilitadora e dificultadora foi Cultura. As duas gestoras que realizaram a mudança lidaram com a cultura de formas diferentes. As duas usaram como estratégia o envolvimento dos servidores no processo, mas a Gestora 2 procurou envolver e escutar toda a equipe na definição das atividades que deveriam ser alteradas ou incluídas no novo setor através de reuniões frequentes com os chefes e com os demais servidores enquanto a Gestora 3 envolveu apenas os servidores que iriam trabalhar no novo setor, centralizando tarefas que estavam dispersas em outros setores e sem uma definição precisa de quem seria o responsável por elas.

Outro ponto importante citado pela Gestora 3 foi a preferência por implementar o SGAF através da lotação de novos servidores porque eles ainda não se identificavam com nenhum outro setor existente. Esse fato encontra paralelo em Danna (2012) que classifica a entrada de pessoas novas como um facilitador de mudanças porque elas não estão familiarizadas com a cultura da organização, o que diminui a resistência à mudança. Os servidores mais antigos, por terem mais contato, já estão identificados com a cultura e por isso possuem mais dificuldade para assimilarem mudanças nos valores, crenças e rituais da organização, conforme Carneiro, Aragão e Guerra (2017).

A UFBA realizou concurso público recentemente, sendo que 22,87% dos seus servidores têm até cinco anos de serviço e 1520 servidores possuem entre 20 e 40 anos de idade, o que é uma situação interessante, visto que Bressan (2004) declara que a presença de pessoas jovens dinamiza a organização e também facilita a mudança. A postura da gestora 3 também evidencia a cultura de aversão ao conflito citada por Bergue (2019) como típica do serviço público e que a maioria dos gestores universitários reproduzem.

Com relação aos gestores que não realizaram a mudança, eles citaram que as atividades já estavam sendo feitas pelos outros setores ou centradas em algumas pessoas e, por esse motivo, não sentiram a necessidade de formalizar o setor, demonstrando a dificuldade que existe para se mudar procedimentos que são considerados bons e que se acredita que continuarão dando certo, coadunando-se com o pensamento de Capelli (2014), como também confirma a preferência por manter as estruturas funcionando de forma satisfatória e um bom ambiente de trabalho ao invés de repensá-las, como defende Weiss (2019). Essa ausência de formalização contribui para o personalismo e para o paternalismo, características que dificultam a realização de mudanças.

Ainda em relação a cultura, alguns gestores confirmaram em seus relatos a questão trazida pelo PDI da UFBA de 2018, endossada por Peixoto e Souza (2015), de que a área de gestão continua sendo menos valorizada que a área acadêmica.

A terceira categoria que foi percebida como facilitadora e dificultadora foi Informação sobre a Mudança. A informação é um fator importante no processo de implementação de mudanças porque interfere na forma como as pessoas compreendem os benefícios e a necessidade de realizá-la, podendo gerar engajamento e, por consequência, a diminuição da resistência, como defendem Bressan (2004), Fischer e Lima (2005) e Santos (2014).

Ocorre que a Universidade não fez nenhuma divulgação específica sobre o SGAF após a aprovação do Regimento da Reitoria, não fez nenhuma preparação para essa alteração na sua estrutura e nem realizou nenhuma espécie de capacitação dos seus gestores para assumirem essa chefia. Dos treze gestores entrevistados, cinco possuíam informações prévias sobre o setor e oito não tinham qualquer tipo de informação, estando completamente alheios a essa mudança. Dos gestores que obtiveram informações do SGAF, duas gestoras perceberam as vantagens que ele oferecia e se esforçaram para implementá-lo, enquanto os outros três não viram nenhuma necessidade de alterar a forma como as atividades já estavam sendo feitas nos órgãos que dirigiam. A discordância entre os gestores é, segundo Kotter (2007), um dos maiores obstáculos para a realização de mudanças.

Capelli (2014) ressalta que a informação sobre a mudança deve ser prioritariamente direcionada para os gerentes e reforçada para os demais servidores pela alta administração. Entretanto, os relatos das gestoras demonstraram que esse procedimento não aconteceu, inviabilizando a mudança nesses casos. A forma utilizada para a condução do processo de implementação do SGAF nos remete a uma das características da Administração Pública Brasileira, que valoriza a burocracia e tende a considerar que o simples fato de aprovar ou formalizar um regimento ou uma norma seja suficiente para viabilizar o processo de implementação de uma mudança na prática e terminam por não considerar de forma adequada a dimensão humana, o que contribui para a falta de comprometimento dos envolvidos e para o fracasso da mudança (CHAVES; MARQUES, 2006; MACHADO et al., 2016; VIMIEIRO, 2016).

E a última categoria que, devido ao contexto, comportou-se como facilitadora e dificultadora foi Comprometimento do Gestor. Essa categoria trata de um fator encontrado em

diversos estudos como os de Neiva e Paz (2012), Danna (2012), Bressan (2004), Santos (2014), Fischer e Lima (2005), Capelli (2014), Vimieiro (2016), sendo identificada no relato de todos os gestores entrevistados.

As gestoras 2 e 3 se comprometeram ativamente com a implementação do SGAF porque entenderam que essa mudança era adequada e necessária para os órgãos dirigidos por elas, cumprindo as orientações do Regimento da Reitoria. Os demais gestores que não se comprometeram com a mudança se dividiram em três grupos: os que não concordaram com a mudança porque a achavam desnecessária, os que receberam ordens superiores e os que não tinham nenhum conhecimento sobre ela, ficando completamente indiferentes.

Uma possível explicação para o desinteresse, o desconhecimento ou para a falta de priorização dos dirigentes em relação à implementação do SGAF nas Pró-Reitorias da UFBA pode ser encontrada nos pensamentos de Peixoto e Souza (2015), Pires e Lima (2013) e nas observações de UFBA (2018) de que ainda prevalece nas universidades a noção de que as atividades gerenciais possuem um valor menor que as atividades ligadas ao ensino, a pesquisa e a extensão e terminam não recebendo a importância que merecem.

Um exemplo dessa situação pode ser demonstrado pela designação do nome da mudança porque o Regimento da Reitoria estabeleceu a redução dos níveis hierárquicos da Administração Central, definindo os nomes em Pró-Reitoria, Coordenação e Núcleos, o que significa que o SGAF deveria ser denominado como um núcleo e não como um setor e que, no mínimo, aconteceu uma falta de atenção no momento da aprovação do regimento. Normalmente, os assuntos levados aos conselhos superiores das universidades federais costumam ser muito debatidos, justamente por serem órgãos colegiados, mas a questão do nome do SGAF passou despercebida, contrariando a proposta de regimento que estava sendo discutida.

A questão é que, ao se tornarem gestores, a maioria dos professores passa a ser responsável por atender às necessidades da comunidade interna e externa além dos seus alunos, coordenar seus pares, mediar os conflitos, supervisionar, preparar planos estratégicos, alocação de recursos e se engajar no desenvolvimento das Universidades, mas Barbosa et al. (2017) lembram que normalmente as atividades acadêmicas precisam ser executadas simultaneamente com as atividades gerenciais e que dificilmente o professor vai renunciar à atividade que considera como principal para se dedicar mais às funções de gestor, visto que, muitos deles,

enxergam o impacto da gestão sobre a sua vocação de professor e pesquisador como desfavorável, ou seja, a docência e a pesquisa são muito mais atraentes do que a carreira administrativa. Então, infere-se que por se tratar de uma mudança voltada para a gestão, não despertou a atenção da maioria dos gestores universitários que participaram da discussão e da aprovação do regimento.

Desse modo, o comprometimento dos gestores é uma categoria decisiva nesse estudo, visto que a mudança só aconteceu nas Pró-Reitorias comandadas por aqueles que concordaram com ela, entenderam-na como necessária e resolveram executá-la, confirmando que a vontade ou a concordância dos gestores intermediários podem não ser suficientes para garantir a sua realização nas universidades, mas a discordância ou o desinteresse deles com certeza inviabilizam o processo, o que se coaduna com Machado e Neiva (2017) e Soares, Cerqueira e Lacerda (2016).

Em relação aos sete fatores relacionados pelos gestores neste estudo, cinco fazem parte das características do processo da mudança, isso quer dizer que são situações que acontecem durante a sua realização (Participação dos Servidores; Envolvimento da Alta Gestão; Pressão do Ambiente Externo; Informação sobre a Mudança e Comportamento do Gestor) podendo ser controladas, reforçadas, alteradas ou evitadas através da forma de como a gestão da mudança está sendo feita. Os outros dois fatores (Descontinuidade Administrativa e Cultura) são características inerentes à organização estudada.

Essa situação é muito interessante porque indica que melhorar a forma como a gestão da mudança é conduzida pode levar a resultados favoráveis e confirma a posição de Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003) de que os aspectos ligados ao processo da mudança são importantes e precisam receber mais atenção quando se trata de mudança organizacional. Estes autores ainda afirmam que a falta de definição dos objetivos da mudança provoca um mal gerenciamento do processo e a falta de apoio das pessoas, diminuindo as chances de se obter mudanças bem-sucedidas.

O fato de as categorias terem se comportado mais negativamente do que positivamente e da maioria dos gestores estarem indiferentes e alguns deles resistentes em relação à implementação desse setor aponta a dificuldade de se realizar mudanças organizacionais na área administrativa das universidades federais, até mesmo no caso de mudanças incrementais, o que reforça a importância da identificação dos facilitadores e dificultadores para melhorar a

gestão e da busca pelo consenso, pelo envolvimento e pelo convencimento dos gestores, principalmente os intermediários, para viabilizar a implementação de mudanças nestas universidades.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar e caracterizar os fatores que interferem na ocorrência de mudanças organizacionais na área da gestão das universidades federais brasileiras de acordo com os gestores, utilizando para isso uma análise dos facilitadores e dos dificultadores do processo de implementação do SGAF nas Pró-Reitorias da UFBA. Esse estudo é importante porque mostra os pontos que podem ser reforçados e aqueles que precisam ser corrigidos ou melhorados para superar as resistências que apareceram durante o processo e viabilizar a realização de mudanças bem-sucedidas nas Universidades.

Através da análise das informações obtidas nas entrevistas feitas com os Pró-Reitores e nos documentos institucionais foi possível entender como esse processo aconteceu e porque o SGAF foi implementado em algumas Pró-Reitorias e em outras não, o que forneceu informações sobre **quais são os fatores que interferiram no processo de realização de uma mudança organizacional na área de gestão de uma Universidade Federal Brasileira, de acordo com os gestores.**

Inicialmente, destaca-se que a implementação do SGAF é caracterizada como uma mudança incremental, que provocou uma modificação na estrutura administrativa dos órgãos vinculados diretamente à Administração Central da UFBA, fazendo ajustes pontuais e com potencial para ajudar na padronização das atividades administrativas e no aperfeiçoamento de estruturas e processos de trabalho, oferecendo mais suporte à ação gerencial, elementos confirmados tanto pelos relatos das gestoras que adotaram esse setor quanto por alguns sites institucionais e que são necessários para realização de mudanças em organizações complexas como no caso das universidades federais brasileiras.

Em seguida, através da análise dos relatos dos gestores, foram obtidas sete categorias ou fatores que interferem na realização de mudança organizacional, facilitando ou dificultando o processo de implementação em uma universidade federal: participação dos servidores; envolvimento da alta gestão; descontinuidade administrativa; pressões do ambiente externo; cultura; informação sobre a mudança e comprometimento do gestor.

A categoria participação dos servidores se comportou como facilitadora da mudança. As categorias envolvimento da alta gestão e descontinuidade administrativa interferiram negativamente no processo, mostrando-se como dificultadoras da mudança. E as categorias

pressões do ambiente externo, cultura, informação sobre a mudança e comprometimento do gestor, dependendo do contexto, tanto facilitaram como dificultaram a sua realização, sendo que as três últimas foram as mais importantes para esse estudo por terem sido relacionadas mais vezes pelos gestores. As categorias ou fatores identificados nesse trabalho são compatíveis ou até mesmo idênticos aos relatados na literatura sobre mudança organizacional.

A participação dos servidores parece ser fundamental e se tornou a principal estratégia utilizada pelos gestores que implementaram a mudança, visto que fizeram um grande esforço para envolver e obter o apoio das equipes sob seus comandos. Como consequência, os gestores relatam que os servidores se mostraram muito receptivos e contribuíram ativamente com o processo, o que também facilitou a mudança. Esse comportamento por parte dos servidores pode estar relacionado à recente renovação do quadro de pessoal, com uma quantidade significativa tanto de servidores recém-ingressos como de servidores mais jovens e, portanto, mais receptivos. A resistência mais relevante foi constatada entre os Pró-Reitores.

Ficou evidenciado que o comprometimento dos gestores foi um fator muito significativo nessa pesquisa, visto que nos dois casos em que estes concordaram, a implementação aconteceu sem maiores complicações ou resistências, todavia, quando houve discordância, desconhecimento ou desinteresse por parte deles, essa ação não se realizou, mesmo nas Pró-Reitorias com estruturas muito parecidas ou servidores com qualificação e competência suficiente para assumir o cargo. Ou seja, a vontade ou a concordância dos gestores intermediários podem não ser suficientes para garantir a sua adoção nas universidades, mas a discordância ou o desinteresse, com certeza, inviabilizam o processo.

Os relatos da maioria dos entrevistados também comprovam que nenhum prazo foi estipulado, não houve acompanhamento e muito menos cobranças por parte da Reitoria em relação a essa mudança específica. Não foram encontradas referências ou documentos institucionais que fizessem menção a ela antes da aprovação do atual Regimento da Reitoria da UFBA e nem foram criados cursos de capacitação para preparar futuros gestores para ocupá-lo.

Como consequência desses fatos, a implementação desse setor foi quase que completamente ignorada pelos gestores, chegando até a ser considerada desnecessária, resultando no aumento da dificuldade para a sua realização. Essa situação pode ser considerada uma contradição porque o SGAF foi criado pelo Regimento da Reitoria, um dos marcos

regulatórios da Universidade, documento previamente enviado para todas as unidades de ensino, e aprovado no órgão máximo de deliberação, o CONSUNI, que também é colegiado e conta com a presença de dirigentes de todas as unidades acadêmicas e das categorias que compõem a comunidade universitária.

Uma possível justificativa para essa situação é que nem todos os Pró-Reitores têm assento no Conselho Universitário e alguns deles assumiram a função após a decisão ter sido tomada. Mesmo assim, por se tratar de uma decisão aprovada pelo órgão máximo de deliberação e fazer parte de um dos seus marcos regulatórios, toda a comunidade universitária tem o dever de conhecer e cumprir, principalmente os gestores que compõem a Administração Central. Todavia, esse caráter impositivo, típico da forma de agir das organizações públicas que tendem a considerar que basta a aprovação ou formalização de um regimento ou de uma norma para implementar procedimentos, não foi suficiente para colocar em prática a sua efetivação.

Mais um elemento observado é que, devido à complexidade da universidade, todos os servidores possuem poder para influenciar no seu processo decisório. Somando essa situação ao fato deste processo ser colegiado e ao fato de que os principais cargos de direção possuem mandatos pré-definidos conquistados através de eleições, tem-se que as universidades apresentam um caráter extremamente político. Como a maioria dos dirigentes são docentes e os órgãos colegiados também são formados por seus pares, termina-se criando uma política de não enfrentamento entre os gestores, que buscam a conversa e a negociação com o objetivo de evitar conflitos, o que pode justificar a falta de fiscalização ou acompanhamento e de cobranças, citados por alguns gestores, dificultando a realização de mudanças.

Observou-se, ainda, que o Regimento da Reitoria tem como um dos seus objetivos diminuir os níveis de hierarquização entre as Unidades da Administração Central, determinando a existência de apenas três, padronizando a nomenclatura em Pró-Reitorias, Coordenação e Núcleos. Isso significa que o nome correto deveria ser Núcleo de Gestão Administrativa e Financeira, ou seja, NUGAF e não SGAF, apresentando uma incongruência ao marco regulatório que estava sendo discutido logo na sua criação e, demonstrando, no mínimo, uma certa falta de atenção dos componentes do Conselho Universitário. Essa situação, provavelmente, está relacionada ao fato de que a gestão pode até ser considerada importante, mas não recebe a atenção que merece por parte dos gestores, indicando uma menor valorização das atividades ligadas a essa área em relação às atividades relacionadas à área acadêmica das universidades, o que também termina dificultando a realização de mudanças.

Desse modo, as informações demonstram que os gestores exercem um papel fundamental quando se trata da realização de mudanças nas universidades federais e a análise das características organizacionais reforça a importância da busca pelo consenso, do envolvimento e do convencimento desses agentes para viabilizar processos bem-sucedidos nessas instituições.

Conclui-se, ainda, que a indiferença da maioria dos gestores e até mesmo a posição contrária de alguns deles, conjuntamente com a constatação de que os fatores encontrados dificultaram mais do que facilitaram o processo estudado, indica que a realização de mudanças em universidades federais, principalmente na área administrativa, continua sendo difícil até mesmo no caso de mudanças incrementais, o que aponta a necessidade da identificação desses fatores para a melhoria da gestão.

Em relação aos sete fatores relacionados pelos gestores neste estudo, cinco fazem parte das características do processo da mudança (Participação dos Servidores; Envolvimento da Alta Gestão; Pressão do Ambiente Externo; Informação sobre a Mudança e Comportamento do Gestor), isso quer dizer que são situações que acontecem durante a sua realização e que podem ser controladas, reforçadas, alteradas ou evitadas através da forma como a gestão da mudança está sendo feita. Os outros dois fatores (Descontinuidade Administrativa e Cultura) são características inerentes à organização estudada e, conseqüentemente, mais complicadas para serem alteradas. Essa situação é muito interessante porque indica que melhorar a forma como essa gestão é conduzida pode levar a resultados favoráveis e confirma que os aspectos ligados a esse processo são importantes e precisam receber mais atenção quando se trata de se obter mudanças bem-sucedidas.

Embora as informações mostrem que a mudança estudada não recebeu a atenção que deveria por parte dos dirigentes universitários, não foi possível confirmar o pressuposto adotado e afirmar que a implementação não ocorreu em todas as Pró-Reitorias por causa da menor valorização da área de gestão nas Universidades Federais.

Como esse estudo foi realizado em apenas uma instituição, não se teve a pretensão de esgotar todos os facilitadores e dificultadores relacionados à implementação de mudanças em universidades federais. A principal limitação dessa pesquisa se constitui no fato de não ter sido possível entrevistar todos os Pró-Reitores e ex-Pró-Reitores que ocuparam esses cargos entre

os anos de 2013 e 2019 e que poderiam ter contribuído com mais informações sobre o processo analisado.

Sugere-se como estudos futuros a realização de pesquisas em outras universidades e envolvendo outros níveis de gestores, como por exemplo: Reitores, Diretores de Unidades, Chefes de núcleos e setores etc. Sugere-se ainda um estudo sobre o tratamento dado as atividades de gestão nas universidades federais.

Por fim, as informações sobre facilitadores e dificultadores trazidas por esta pesquisa podem contribuir para melhorar o entendimento sobre mudanças organizacionais servindo de referência para a UFBA e demais universidades que estejam passando pelo mesmo contexto. Indicam também que é muito importante o envolvimento dos servidores e o convencimento dos gestores, principalmente os intermediários, na viabilização deste fenômeno nas universidades federais brasileiras.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Rafael Matias de. **Mudança Organizacional e as Reações dos Servidores após a Implantação do Reuni**. 120 f. Dissertação (mestrado em Administração Pública) Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Viçosa, (PROFIAP/UFV). Rio Paranaíba: 2018. Disponível em: <https://locus.ufv.br/handle/123456789/22465>. Acesso em: 11 jul. 2020.
- ABREU, Rafael Matias de; MARRA, Adriana Ventola. Mudança Organizacional e as Reações dos Servidores após a Implantação do REUNI. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis: v. 12, n. 3, p. 86–105, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n3p86>. Acesso em 11 jul. 2020
- ALMEIDA, Susan Mary Vieira de. **O Modelo de Alocação dos Assistentes em Administração na UFBA e a Gestão Estratégica de Pessoas**. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Núcleo de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, (NPGA/UFBA). Salvador: 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/29223>. Acesso em 30 jun. 2019
- ANDRADE, Alexandra Gabriela Zen de; BURIGO, Carla Cristina Dutra. A Concepção de Universidade e o Processo de Formação dos Gestores Universitários. XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU. **Anais... Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea**. Florianópolis: UFSC: 2019. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201803/101\\_00144.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201803/101_00144.pdf?sequence=1). Acesso em: 3 jun. 2020
- ANDRIGUETTO JUNIOR, Haroldo *et al.* Estratégias acadêmicas e suas manifestações: o discurso e a prática. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis: v. 4, n. 3, p. 126–152, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2011v4n3p126>. Acesso em: 30 nov. 2019
- BARBOSA, Milka Alves Correia *et al.* O papel de gestor: Percepções de professores-gestores de uma Universidade Federal Brasileira. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 25, n. 12, Arizona State University. 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5846768>. Acesso em: 16 dez. 2020.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2021
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt *et al.* O papel dos conselhos superiores na estrutura de governança das universidades federais brasileiras: o caso da UFBA. XVI Colóquio Internacional de Gestión Universitaria - CIGU. **Anais... Gestion de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad**. UFSC. Arequipa, Peru: 2016. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/172081/OK - 102\\_00500 - OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/172081/OK - 102_00500 - OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 21 jun. 2020.

BAUDEL, Roberta Macedo. **Condicionantes e resultados da utilização de um novo sistema de informações gerenciais: um estudo da adoção do SIGProj na Extensão da UFPE**. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal de Pernambuco (CCSA/UFPE). Recife: 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/18584>. Acesso em: 19 jun. 2020.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: Liderança e Competências para o Setor Público**. Coleção Gestão Pública. Brasília - DF: SBAP, 2019. *E-book*. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7\\_Livro\\_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%A2ncias%20para%20o%20setor%20p%C3%ABlico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%A2ncias%20para%20o%20setor%20p%C3%ABlico.pdf). Acesso em: 25 maio 2020.

BEULKE, Andréia Scariot; MELLO, Nilvânia Aparecida de; SANTOS, Gilson Ditson. A Gestão Universitária na Perspectiva da Interdisciplinaridade. III Congresso Nacional de Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas – III CONAPE. **Anais...** Francisco Beltrão/PR: Unioeste, 2014. Disponível em: <http://livrozilla.com/doc/797248/a-gest%C3%A3o-universit%C3%A1ria-na-perspectiva-da>. Acesso em: 18 nov. 2019.

BOHRER, Iza N. *et al.* A História das Universidades: O Despertar do Conhecimento. XIV Jornada Nacional de Educação. **Anais...** Santa Maria - RS. 2008. Disponível em: [https://www.academia.edu/34341327/A\\_HIST%C3%93RIA\\_DAS\\_UNIVERSIDADES\\_O\\_DESPERTAR\\_DO\\_CONHECIMENTO\\_1\\_THE\\_HISTORY\\_OF\\_THE\\_UNIVERSITIES\\_THE\\_AROUSE\\_OF\\_KNOWLEDGE](https://www.academia.edu/34341327/A_HIST%C3%93RIA_DAS_UNIVERSIDADES_O_DESPERTAR_DO_CONHECIMENTO_1_THE_HISTORY_OF_THE_UNIVERSITIES_THE_AROUSE_OF_KNOWLEDGE). Acesso em: 17 set. 2020.

BRASIL. **LEI No 5.540, de 28 de Novembro de 1968**. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5540compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540compilada.htm). Acesso em 19 maio 2019.

BRASIL. **Decreto Nº 94.664, de 23 de Julho de 1987**. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/antigos/d94664.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d94664.htm). Acesso em 20 jun. 2019.

BRASIL. **Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm). Acesso em: 22 set. 2019

BRASIL. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm). Acesso 20 fev. 2019.

BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança Organizacional: Uma Visão Gerencial. I Seminário de Gestão de Negócios. **Anais...** Curitiba: FAE Business Scholl, 2004. Disponível em: [https://arquivos.cruzeirosulvirtual.com.br/materiais/disc\\_2010/2sem\\_2010/mat\\_grad\\_gestteinfo/un\\_5/teorico\\_I.pdf](https://arquivos.cruzeirosulvirtual.com.br/materiais/disc_2010/2sem_2010/mat_grad_gestteinfo/un_5/teorico_I.pdf). Acesso em 30 maio 2019.

CAPELLI, Andressa Lacerda. Mudança Organizacional e os Fatores Críticos de Sucesso: Estudo de Caso no Sistema Fiergs. X Semana de Extensão, Pesquisa e Pós-graduação -

SEPesq. **Anais...** UniRitter - Centro Universitário Ritter dos Reis, Porto Alegre: 2014.

Disponível em:

[https://www.uniritter.edu.br/uploads/eventos/sepesq/x\\_sepesq/arquivos\\_trabalhos/2968/404/409.pdf](https://www.uniritter.edu.br/uploads/eventos/sepesq/x_sepesq/arquivos_trabalhos/2968/404/409.pdf). Acesso em 11 ago. 2020.

CARNEIRO, Joselma Mendes de Sousa; ARAGÃO, Wilson Honorato; GUERRA, Maria das Graças Gonçalves Vieira. A Influência da Mudança na Cultura e no Clima Organizacional: O Caso do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), Campus Sousa. **Revista Labor**, v. 1, n. 18, p. 31–49, 2017. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/labor/article/view/31520/71927>. Acesso em: 12 nov. 2020

CASTELLANELLI, Carlo Alessandro. Reestruturação organizacional apoiada no BPM (Business Process Management): Uma perspectiva holística nas IFES. **Revista ESPACIOS**, v. 37, n. 30. Caracas, Venezuela. 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n30/16373010.html>. Acesso em: 4 maio 2020.

CAVALCANTI JÚNIOR, Henrique Sérgio Barros; FERRAZ, Isabela Neves. As Universidades ainda são Sistemas Frouxamente Articulados? Procurando Respostas na Literatura. **Revista UNIABEU**, v. 7, n. 17, RJ: 2014. Disponível em: <https://revista.uniabeu.edu.br/index.php/RU/article/view/1477>. Acesso em: 20 maio 2020.

CERIBELI, Harrison Bachion; MERLO, Edgard Monforte. Mudança organizacional: um estudo multicasos. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. RJ. v. 7, n. 2, p. 134, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.12712/rpca.v7i2.243>. Acesso em: 23 abr. 2019.

CERQUEIRA, Christina Figueira Menezes. **Migração do Almojarifado de Matérias-Primas: Uma Proposta de Plano para Mitigar os Impactos sob a Ótica da Gestão da Mudança**. 182 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia de Imunobiológicos). Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos, Pós-graduação em Tecnologia de Imunobiológicos. Fundação Oswaldo Cruz, RJ: 2015. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/25074>. Acesso em: 16 set. 2020.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação - ANPEd. RJ, n. 24, p. 5–15, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782003000300002>. Acesso em 27 jan. 2019.

CHAVES, Rosan Costa; MARQUES, Antônio Luiz. Mudança Organizacional no Setor Público: um estudo sobre o impacto das mudanças instituídas pelo Governo do estado de Minas Gerais numa instituição pública estadual. XXX EnANPAD - Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** ANPAD, Salvador. 2006. p. 1–16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-0492.pdf>. Acesso em 24 jun. 2019.

COLOSSI, N.; BERNARDES, J. F. Transformações globais, crise-mudança em instituições universitária: algumas considerações. **Revista Gestão Universitária na América Latina -**

**GUAL**, Florianópolis. v. 1, n. 1, p. 75–88, 1 jan. 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/24995>. Acesso em: 08 abr. 2019

CORDEIRO, Eliza Regina; SILVA, Flora Moritz da; SOUZA, Irineu Manoel de. Gestão das Universidades no Brasil. XVI Colóquio Internacional de Gestión Universitaria - CIGU. **Anais... Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad**. Arequipa, Peru. UFSC, 2016. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/172065/OK - 101\\_00466 OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/172065/OK-101_00466OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em 20 maio 2020.

CUNHA, Luzivane Souza. **O Processo de Formulação do Planejamento Estratégico em Universidade Pública: Um Estudo de Caso na Universidade do Estado da Bahia**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação) Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação da Universidade do Estado da Bahia (GESTEC/UNEB). Salvador, 2015. Disponível em <http://www.cdi.uneb.br/site/wp-content/uploads/2016/02/LUZIVANE-SOUZA-CUNHA.pdf>. Acesso em 27 jan. 2019.

DAEHN, Cheryl Maureen; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. Desafios da Gestão Universitária no Contexto das Universidades Públicas Federais. XVIII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria. **Anais... Gestión de la Gobernanza y la Estrategia orientadas al Desarrollo Sustentable**. Loja/Equador: INPEAU/UFSC. 2018. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/161517425.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2021.

DANNA, Érica Cardoso. **Capacidade Organizacional para Mudança: Estudo de Caso de uma Organização Pública Legislativa**. 208 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência de Informação e Documentação da Universidade de Brasília - UNB. 2012. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/11645>. Acesso em 30 ago. 2020.

DMITRISHIN, Alexander. Deconstructing Distinctions. The European University in Comparative Historical Perspective. **Entremons: UPF Journal of World History**, n. 5, Barcelona. 2013. Disponível em: <https://www.raco.cat/index.php/Entremons/article/view/266752>. Acesso em: 24 set. 2020.

DOMINGOS, Sérgio Gabriel; NEIVA, Elaine Rabelo. Percepção dos funcionários sobre mudanças transacionais e transformacionais em uma organização pública. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá. v. 18, n. 2, p. 118–138, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-6552014000200002>. Acesso em: 7 abr. 2019.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria**. 219 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina - Florianópolis, SC, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/78511>. Acesso em: 2 nov. 2019.

FALQUETO, Júnia Maria Zandonade; FARIAS, Josivania Silva. A trajetória e a funcionalidade da universidade pública brasileira. **Revista Gestão Universitária na América**

**Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 22–41, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p22>. Acesso em: 20 jun. 2020.

FANTINATO, Sandra R.; GARCIA, Peterson D. Estudo da resistência à mudança e sua interferência na implantação de um sistema de gestão da qualidade. **Revista ESPACIOS**, Caracas, Venezuela. v. 38, n. 34, p. 30–42, 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n34/17383430.html>. Acesso em: 28 abr. 2019.

FÁVERI, José Ernesto de. Crise do conhecimento ou crise da universidade: uma abordagem a partir do pensamento de Álvaro Vieira Pinto. **Revista Crítica Cultural**, Universidade do Sul de Santa Catarina - Santa Catarina. v. 14, n. 2, p. 136, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.19177/rcc.v14e22019136-159>. Acesso em: 5 jul. 2020.

FEITOSA, Livia Vanessa dos Santos; COSTA, Carlos Eugênio Silva da. Inovações no setor público: A resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo. V Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade - V SINGEP. **Anais...** Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo. 2016. p. 17. Disponível em: <https://singep.org.br/5singep/resultado/191.pdf>. Acesso em 13 abr. 2019.

FERNANDES, Lucas Athayde. **Modelo de Mudança Organizacional: Estudo de Caso no Setor de Compras**. 171 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil - Universidade Federal do Pará. Belém. 2013. Disponível em: <http://ppgec.proesp.ufpa.br/ARQUIVOS/dissertacoes/2013/lucas>. 04 ago. 2020.

FERREIRA, Rui Telmo Dias. **A gestão colaborativa da informação, numa estrutura de serviços partilhados – O caso da FADEUP**. 113 f. Dissertação (Mestrado em Informação Empresarial) Instituto de Contabilidade e Administração do Porto. Universidade do Porto, Porto. 2017. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/11180>. Acesso em 03 nov. 2020.

FISCHER, Héden Cardoso Rodrigues; LIMA, Suzana Maria Valle. Validação de instrumento para diagnóstico de condições facilitadoras de mudança organizacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 13–44, 2005. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572005000100002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572005000100002&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 6 out. 2019.

FISCHER, Rosa Maria. Mudança e Transformação Organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As Pessoas na Organização**. 1. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 147–164. *E-book*. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/371457127/FISCHER-R-M-Mudanca-e-Transformacao-Organizacional>. Acesso em 17 ago. 2020.

FONSECA, João Eduardo do Nascimento. **Novos atores na cena universitária**. Rio de Janeiro: UFRJ/NAU, 1996.

FORD, J. D.; FORD, L. W. The role of conversations in producing intentional change in organizations. **Academy of Management Review**, 20(03). p.541-570. 1995. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/271689118\\_The\\_Role\\_of\\_Conversations\\_in\\_Producing\\_Intentional\\_Change\\_in\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/271689118_The_Role_of_Conversations_in_Producing_Intentional_Change_in_Organizations). Acesso em: 25 nov. 2019

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. *E-book*. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/52806/000728684.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 03 fev. 2021

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2008. *E-book*. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2021

GODOY, Arilda Schmidt. Refletindo sobre Critérios de Qualidade da Pesquisa Qualitativa. *Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*. Universidade Federal de Pernambuco. Recife. v. 3, n. 2, p. 80–89, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21573>. Acesso em: 14 fev. 2021.

GRAVENHORST, Kilian M. Bennebroek; WERKMAN, Renate A.; BOONSTRA, Jaap J. The Change Capacity of Organisations: General Assessment and Five Configurations. *International Association Applied Psychology*, [s.l.]. v. 52, n. 1, p. 83–105, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00125>. Acesso em: 23 maio 2020.

GUIMARÃES, Luiz Fernando Gomes. Boas práticas de gestão universitária. *Revista Gestão Universitária*, Florianópolis, n. 264, p. 2, 2011. Disponível em: [http://www.redemebox.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=24783:boas-praticas-de-gestao-universitaria&catid=258:264&Itemid=21](http://www.redemebox.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=24783:boas-praticas-de-gestao-universitaria&catid=258:264&Itemid=21). Acesso em: 26 jan. 2021.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. Resistência à Mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, SP, v. 41, n. 2, p. 31–45, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200004>. Acesso em: 13 abr. 2019.

JANUÁRIO, Éder de Carvalho. **Mudança institucional e estrutura de governança: como as organizações gerenciam as práticas de incentivo**. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-graduação em Administração - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/T.12.2020.tde-24062020-185500>. Acesso em: 4 ago. 2020.

JULIATTO, Clemente Ivo. Seria a universidade uma empresa como as demais? *Universidade em Debate* PUCPR - Curitiba. v. 1, n. 1, p. 12–21, 2013. Disponível em: <http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/universidade?dd99=issue&dd0=523>. Acesso em: 27 jan. 2019.

KOTTER, John. Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, Boston. MA, p. 1–10, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235501>. Acesso em: 10 jun. 2020.

LEWIN, Kurt. **Field Theory In Social Science Selected - Theoretical Papers**. New York, NY: HARPER & BROTHERS, 1951. *E-book*. Disponível em <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.138989/page/n15/mode/2up>. Acesso em 09 maio 2020.

LOPES, Luiz Antônio Coelho; BERNARDES, Francesca Ribeiro. Estruturas administrativas das universidades brasileiras. VIII Seminários em Administração - SEMEAD. **Anais...** São Paulo. USP, 2005. p. 1–13. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>. Acesso em 27 jan. 2019.

LOPES, Paulo Cesar Barbosa; STADLER, Carlos Cesar; KOVALESKI, João Luiz. Gestão da mudança organizacional. **Publ. UEPG Ci. Hum., Ci. Soc. Apl., Ling., Letras e Artes**, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, p. 51–57, 2003. Disponível em: <https://revistas.apps.uepg.br/index.php/humanas/article/view/491/492>. Acesso em 16 maio 2020.

MACHADO, Emanuely Comoretto *et al.* Mudança organizacional: uma análise a partir da teoria das tipologias estratégicas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aracaju. v. 7, n. 1, p. 75–96, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.6008/spc2179-684x.2016.001.0006>. Acesso em 02 jul. 2020.

MACHADO, Lílian Cristina Palhares; NEIVA, Elaine Rabelo. Práticas de gestão da mudança: Impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, UFSC. Florianópolis. v. 17, n. 1, p. 22–29, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.1.12157>. Acesso em 06 out. 2019.

MAIA, Tatiane Silva Tavares; MAIA, Fabrício Simplício. Voz e Silêncio: Manifestações de Resistência à Mudança Organizacional. V Congresso Virtual Brasileiro de Administração. **Anais...** SP. 2008. p. 1–18. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/2008/artigos/256\\_0.pdf](http://www.convibra.com.br/2008/artigos/256_0.pdf). Acesso em 25 abr. 2019.

MAINARDES, Emerson Wagner *et al.* Categorização por Importância dos Stakeholders das Universidades. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 04–43, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/riae.v9i3.1681>. Acesso em 08 set. 2019.

MARCELINO, Karina Francine. Institucionalizando a Profissionalização da Gestão em Universidades Federais Brasileiras: Um Estudo sobre a Escola de Gestores e o Programa Nacional de Formação de Gestores da Área de Pessoas. II Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público - CIDESP. **Anais...** Florianópolis, 2018. p. 2327–2344. Disponível em: <http://www.cidesp.com.br/index.php/Icidesp/2cidesp/paper/viewFile/495/289>. Acesso em 12 jul. 2020.

MARCO, Ricardo Antônio de; SANTOS, Gleberon de Santana dos; SEHNEM, Simone. Como Ocorre o Processo de Formação de Estratégias em Instituições de Ensino Superior? – Um Estudo em Santa Catarina. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, SP. v. 16, n. 03, p. 69–89, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/riae.v16i3.2508>. Acesso em 06 jun. 2020.

MARCONI, MARINA DE ANDRADE; LAKATOS, EVA MARIA. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo. Atlas, 5. ed. 2003. *E-book*. Disponível em: [http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india/view](http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view). Acesso em 05 fev. 2021

MARINHO, Jorge *et al.* **UNESP discute implantação de Centro de Serviços Compartilhados**. SP. 2019. Disponível em:

<https://www2.unesp.br/portal#!/noticia/34398/unesp-discute-implantacao-de-centro-de-servicos-compartilhados>. Acesso em: 3 nov. 2020.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata Simões Guimarães; MORAIS, Kelly. Validando um modelo de medida de resistência à mudança em organizações públicas. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR. **Anais...** João Pessoa: ANPAD, 2011. p. 1–17. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2011\\_ENGPR168.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2011_ENGPR168.pdf). Acesso em 29 abr. 2019.

MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina De Oliveira Lopes. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá. v. 9, n. 3, p. 9–31, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552005000300002>. Acesso em 25 jan. 2019.

MARTENS, Ana Elizabeth. Os Caminhos da Gestão Universitária. XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU. **Anais...** INPEAU/UFSC, Mar del Plata. 2015. p. 17. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/135877>. Acesso em: 20 jun. 2020.

MASCARENHAS, Jorge Semedo. **A influência dos líderes no processo de mudança organizacional: um estudo de caso**. 98 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) - Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa. 2011. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/3366>. Acesso em: 01 set. 2020.

MENEZES, Filipe Amaral Rocha de. **Gestão por Competências: Estudo da alocação de profissionais em uma Instituição Federal de Ensino**. 189 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) Programa de Mestrado em Administração Pública - Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <http://tede.fjp.mg.gov.br/handle/tede/355>. Acesso em: 10 set. 2020.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. *E-book*. Disponível em: [https://stu.westga.edu/~bthibau1/MEDT 8484-Baylen/introduction\\_to\\_qualitative\\_research/introduction\\_to\\_qualitative\\_research.pdf](https://stu.westga.edu/~bthibau1/MEDT%208484-Baylen/introduction_to_qualitative_research/introduction_to_qualitative_research.pdf). Acesso em: 15 jul. 2020

MEYER JÚNIOR, Victor; LOPES, Maria Cecília Barbosa. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 40–51, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395117485>. Acesso em: 27 jul. 2020

MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia - conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. São Paulo: Bookman® Companhia Editora, 2007. *E-book*. Disponível em: [https://www.academia.edu/4988519/O\\_Processo\\_da\\_Estrat%C3%A9gia](https://www.academia.edu/4988519/O_Processo_da_Estrat%C3%A9gia). Acesso em: 02 jun. 2020

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Sage Publications, 2. ed. 2002. *E-book*. Disponível em: <file:///C:/Users/FERNAN~1/AppData/Local/Temp/Morgan%202006%20livro%20imagens%20da%20organizacao>. Acesso em: 03 ago. 2020

MORHY, Lauro. Universidade em questão. In: \_\_\_\_\_ (Org.) **Universidade em questão**. Brasília. Editora Universidade de Brasília, 2003. p. 15–31. *E-book*. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/9420/1/CAPITULO\\_UniversidadeEmQuestao.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/9420/1/CAPITULO_UniversidadeEmQuestao.pdf). Acesso em: 13 jun. 2020

MORIN, Edgar. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da. (Orgs.). **Para navegar no século 21 - Tecnologias do Imaginário e Cibercultura**. 3ª ed. Porto Alegre. Editora Sulina 2003. p. 12-43. Disponível em: <http://www.rogerioa.com/resources/Cult1/necessidade.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2020

NASCIMENTO, Dayse Ayres Mendes do. **Resistência à mudança organizacional: correlatos valorativos e organizacionais**. 237 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) Programa de Doutorado em Psicologia Social - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/6906>. Acesso em: 24 jun. 2019.

NASCIMENTO, Talita Almeida de Campos; COSTA, Frederico José Lustosa da. Flexibilidade e Governança na Universidade Necessária: Desafios e Perspectivas. XII Colóquio Internacional de Gestion Universitária - CIGU. **Anais...** INPEAU, Veracruz. 2012. p. 16. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97789>. Acesso em: 10 out. 2020.

NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres da. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 22–37, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/rausp1023>. Acesso em: 11 maio 2020.

NERY, Vanessa de Fátima. **Atributos da mudança organizacional: sua influência sobre as atitudes, as respostas comportamentais e o bem-estar no trabalho**. 260 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - Universidade de Brasília. Brasília, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.26512/2016.03.T.20976>. Acesso em: 03 set. 2020.

OSWICK, Cliff *et al.* Looking forwards: Discursive directions in organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, UK. v. 18, n. 4, p. 383–390, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09534810510607074>. Acesso em: 15 ago. 2020.

PASCUCI, Lucilaine *et al.* Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 37–59, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n1p37>. Acesso em: 25 abr. 2020.

PASSOS, João Décio. **A autonomia nas origens da universidade**. Jornal da PUC. SP. 2018. Disponível em: <https://j.pucsp.br/artigo/novo-estatuto-autonomia-nas-origens-da-universidade>. Acesso em: 21 set. 2020.

PAULA, Izabel Alinne Alves de; CANESE, Emiliano Joel Estigarribia. **Desafios e benefícios acerca da implantação de programas de melhoria para a gestão pública**. In: SANTOS,

Geovane Santana dos; SOUZA, Jociano Coelho de; COSTA, Kátia Andrea Silva da; AGUIAR, Reinaldo Pereira de; MAMONA, Sara Soares Costa; ASSIS, Wanderlice da Silva (Orgs.). **Gestão Pública: A Visão dos Técnicos Administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais**. São Carlos: 2017. p. 29-43. *E-book*. Disponível em: <http://docplayer.com.br/77071641-Gestao-publica-a-visao-dos-tecnicos-administrativos-em-educacao-das-universidades-publicas-e-institutos-federais-vol-4.html>. Acesso em: 27 jan. 2019.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves; SOUZA, Janice Aparecida Janissek de. Longe dos olhos, longe do coração: desafios de gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 240–260, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n3p240>. Acesso em 20 jan. 2021.

PERKIN, Harold. History of Universities. In: FOREST, James J.F., ALTBACH, Philip G. (Eds.). **International Handbook of Higher Education**. 18. ed. Dordrecht: Springer Netherlands, 2007. p. 159–205. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4012-2\\_10](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4012-2_10). Acesso em: 24 set. 2020.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras – Um Modelo Fundamentado No Balanced Scorecard**. 304 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/78659#:~:text=Face%20as%20atuais%20dificuldades%20inerentes,desenvolver%20um%20modelo%20de%20gest%C3%A3o>. Acesso em: 27 jan. 2019.

PIRES, Lenin Santos; LIMA, Roberto Kant de. Cidadania e produção universitária: o perfil dos dirigentes e a institucionalização de práticas democráticas. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**. Florianópolis. v. 6, n. 1, p. 253–272, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p253>. Acesso em 25 jan. 2019.

POLIDORI, Marlis Morosini. O Papel da Universidade no Contexto Contemporâneo: Os Desafios da Avaliação. **Revista Educação - UFSM**. Santa Maria. v. 28, n. 1, p. 33–47, 2003. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/4323>. Acesso em 20 mai. 2020.

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.

RESENDE, Sonia. **Monitoramento das mudanças nas organizações: alterações nas políticas e práticas de gestão de pessoas, no comportamento de apoio às mudanças e nas redes sociais informais**. 184 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - Universidade de Brasília, Brasília. 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38197>. Acesso em: 9 jul. 2020.

RIBEIRO, Denise de Andrade. **Trajatória Institucional da Universidade Brasileira - A UFBA como Reflexo e Modelo**. 294 f. Tese (Doutorado em Administração). Núcleo de Pós-graduação em Administração - Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2011. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/trajetoria-institucional-universidade-brasileira-ufba-como-reflexo-emodelo>. Acesso em: 18 abr. 2020

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. 307 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/84206>. Acesso em: 12 jul. 2020.

RIZZATTI, Gerson.; RIZZATTI JÚNIOR, Gerson.; SARTOR, Vicente Volnei de Bona. Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais. (INPEAU, Ed.). IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul - CIGU. **Anais...** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 2004

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. *E-book*. Disponível em: <https://docero.com.br/doc/s5108>. Acesso em: 18 jun. 2020.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina; MUNIZ, Juliana Carvalho. O Gerente e a Comunicação no Processo de Mudança em uma Empresa Pública Brasileira. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte. v. 6, n. 14, p. 178–198, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.21171/ges.v6i14.1488>. Acesso em: 2 maio 2019.

SANTOS, Jane Lucia Silva *et al.* Modelo de Planejamento Estratégico em uma Universidade Pública Brasileira: Desenvolvimento e Implementação na Universidade Federal de Alagoas. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul - CIGU. **Anais...** Florianópolis: INPEAU/UFSC, 2009. p. 16. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/44283/Modelo%20de%20planejamento%20estrat%C3%A9gico%20em%20uma%20universidade%20p%C3%ABlica%20brasileira%20Desenvolvimento%20e%20imple.pdf?sequence=1>. Acesso em 27 jan. 2020.

SANTOS, Maria Helena Charneca dos. **O Papel da Liderança na Gestão da Mudança ao Nível do Chão de Fábrica: O Caso da Autoeuropa**. 147 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos). Escola Superior de Ciências Empresariais - Instituto Politécnico de Setúbal, Setubal, 2015. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/8285>. Acesso em: 3 set. 2020.

SANTOS, Marcel de Souza e Silva. **Gestão da Mudança Organizacional: Uma Revisão Teórica**. 106 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11826>. Acesso em: 2 ago. 2020.

SANTOS, Mário Rosa; CHAVES, Manoel Rodrigues; SILVA, André Vasconcelos. Gestão e Processo Decisório: As Mudanças nas Estruturas Organizacionais da Universidade Federal de Goiás. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, SP, v. 10, n. 1, p. 2582–2598, 2019.

Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/7416#preview-link0>. Acesso em 10 maio 2020.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. *E-book*. Disponível em: [https://www.academia.edu/37639371/\\_Jossey\\_Bass\\_business\\_and\\_management\\_series\\_Edgar\\_H\\_Schein\\_O\\_pdf](https://www.academia.edu/37639371/_Jossey_Bass_business_and_management_series_Edgar_H_Schein_O_pdf). Acesso em 15 nov. 2020.

SILVA, José Roberto Gomes da. **Comunicação e mudança em organizações brasileiras: desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades**. 2001. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas - Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2001.

SILVA, Simone Almeida da. **Mudanças de Cenário e Impactos na Cultura Organizacional em uma Instituição de Ensino**. 122 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa. 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/5885>. Acesso em: 11 nov. 2020.

SILVA, Adriana Nobre da *et al.* Cultura e Mudança Organizacional em Instituição do Ensino Superior: Uma Visão Administrativa. **Revista Expressão Católica**, Quixadá. v. 2, n. 2, p. 26–46, 2013. Disponível em: <http://publicacoesacademicas.unicatolicaquixada.edu.br/index.php/rec/article/view/1324>. Acesso em: 16 nov. 2020.

SILVA, Francisco Adrianilson Pinheiro da *et al.* Estudo da Gestão Administrativa sob Enfoque da Gestão Participativa no Curso de Ciências Contábeis da Fundação Universidade Federal de Rondônia. XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU. **Anais... A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade**. Florianópolis. 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/132166>. Acesso em: 12 jul. 2020.

SILVA, Maxwel F. O Embate entre Artes Liberais e Artes Mecânicas e o Discurso da Educação Profissional no Brasil no Final do Século XIX e Início do Século XX. **Revista Temas Em Educação**, João Pessoa. V. 23, N. 1, P. 160–168, 2014. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.22478/ufpb.2359-7003>. Acesso em: 21 set. 2020.

SILVEIRA, Zuleide Simas da; BIANCHETTI, Lucídio. Universidade moderna: dos interesses do Estado-nação às conveniências do mercado. **Revista Brasileira de Educação**, ANPED. RJ. v. 21, n. 64, p. 79–99, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782016216405>. Acesso em: 3 jun. 2020.

SOARES, Priscila Ferraz; CERQUEIRA, Christina Figueira Menezes; LACERDA, Daniel Pacheco. Implantação da mudança organizacional: proposta de artefato a partir de uma aplicação em uma instituição do setor de imunobiológicos. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo. v. 13, n. 4, p. 345–362, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.4013/base.2016.134.06>. Acesso em: 15 maio 2020.

SOUZA, José Geraldo de. Evolução Histórica da Universidade Brasileira: Abordagens Preliminares. **Revista da Faculdade de Educação PUC**. Campinas, v. 1, n. 1, p. 42–58, 1996. Disponível em: <http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/reeducacao/article/view/461>. Acesso em: 25 jul. 2020.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 399 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Irineu-Souza.pdf>. Acesso em 12 fev. 2021

STEFANO, Nara Medianeira *et al.* Elementos da Inovação e Empreendedorismo na Gestão Universitária: Análise Bibliométrica da Literatura. XVI Coloquio Internacional de Gestión Universitaria - CIGU. **Anais [...] Gestion de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad**. Arequipa, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/172067>. Acesso em: 16 jul. 2020.

TEIXEIRA, Anísio S. A Universidade de Ontem e de Hoje. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília. v. 42, n. 95, p. 27–47, 1964. Disponível em: <http://www.bvanisioteixeira.ufba.br/artigos/ontem.html>. Acesso em 25 jul. 2020.

TOSTA, Humberto Tonani *et al.* Gestores universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis. v. 5, n. 2, p. 1–15, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p1>. Acesso em: 30 ago. 2020.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação - O Positivismo, A Fenomenologia, O Marxismo**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A. 2009. *E-book*. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4233509/mod\\_resource/content/0/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em\\_Ciencias-Sociais.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4233509/mod_resource/content/0/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf). Acesso em: 21 jan. 2021.

UFBA. **Estatuto e Regimento Geral da UFBA**. Salvador, 2010. Disponível em: [https://www.ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/Estatuto\\_Regimento\\_UFBA\\_0.pdf](https://www.ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/Estatuto_Regimento_UFBA_0.pdf). Acesso em 12 fev. 2021.

UFBA. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFBA 2018 - 2022**. Salvador, 2018. Disponível em: <https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/pdi-2018-2022.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2021

UFBA. **Regimento Interno da Reitoria da UFBA 2013**. Salvador. 2013. Disponível em: [https://ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/Regimento\\_Reitoria\\_web.pdf](https://ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/Regimento_Reitoria_web.pdf). Acesso em 12 jan. 2019.

UFBA. **Relatório de Gestão da UFBA 2019**. Salvador. 2020. Disponível em: <https://proplan.ufba.br/documentacao-legislacao/relatorios-gestao>. Acesso em 20 jan. 2021.

UFBA. **Reuniões com o(a)s chefes dos SGAFs - SUPAD**. Salvador. 2017. Disponível em: <http://www.supad.ufba.br/reunioes-com-oas-chefes-dos-sgafs>. Acesso em: 31 out. 2020.

VIEIRA, Eurípedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá. v. 8, n. 2, p. 181–200, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000200010>. Acesso em 27 jan. 2019.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por Uma Boa Pesquisa (Qualitativa) em Administração. **Pesquisa Qualitativa Em Administração**. São Paulo: FGV, 2004. *E-book*. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/329920408/Capitulo-1-Por-Uma-Boa-Pesquisa-Qualitativa-Em-Administracao>. Acesso em 20 jan. 2021.

VIMIEIRO, Josiane Vidal. **Mudança Organizacional na Administração Pública: análise da implantação de um Centro de Serviços Compartilhados**. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho - Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte. 2016. Disponível em: <http://tede.fjp.mg.gov.br/bitstream/tede/369/2/FJP05-000407.pdf>. Acesso em 24 jun. 2019.

WEISS, Daniel. **Relação do Estilo de Liderança com a Adoção de Inovações Gerenciais em uma Universidade Pública Federal**. 144 f. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional). Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria/RS, 2019. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/19775/DIS\\_PPGADMINISTRACAO\\_2019\\_SILVA\\_DANIEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/19775/DIS_PPGADMINISTRACAO_2019_SILVA_DANIEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 03 mar. 2019.

WOOD JR., Thomaz (Coordenador). **Mudança organizacional: liderança, teoria do caos, recursos humanos, logística integrada, inovações gerenciais, cultura organizacional, arquitetura organizacional**. 5. ed ed. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: [https://www.academia.edu/27284273/Mudanca\\_Organizacional](https://www.academia.edu/27284273/Mudanca_Organizacional). Acesso em: 27 set. 2019

ZANELLI, José Carlos. Ações Estratégicas na Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina: Reações dos Participantes. XXII EnANPAD. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. p. 15. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=53&cod\\_evento\\_edicao=2&cod\\_edicao\\_trabalho=3677](http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=53&cod_evento_edicao=2&cod_edicao_trabalho=3677). Acesso em: 29 set. 2019.

ZELL, D. Organizational Change as a Process of Death, Dying, and Rebirth. **The Journal of Applied Behavioral Science**, California State University, Northridge, United States, v. 39, n. 1, p. 73–96, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0021886303039001004>. Acesso em: 09 maio 2019.