



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

PAULO EDUARDO DANTAS MARQUES

**FATORES DE POTENCIALIZAÇÃO DA RESISTÊNCIA À
MUDANÇA EM IFES: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A
IMPLANTAÇÃO DE UM SIG NA UFBA**

Salvador

2019

PAULO EDUARDO DANTAS MARQUES

**FATORES DE POTENCIALIZAÇÃO DA RESISTÊNCIA À
MUDANÇA EM IFES: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A
IMPLANTAÇÃO DE UM SIG NA UFBA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA, como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. João Martins Tude

Salvador
2019

Escola de Administração - UFBA

M357 Marques, Paulo Eduardo Dantas.

Fatores de potencialização da resistência à mudança em IFES: um estudo de caso sobre a implantação de um SIG na UFBA / Paulo Eduardo Dantas Marques. – 2019.

108 f.

Orientadora: Prof. Dr. João Martins Tude.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2019.

1. Universidade Federal da Bahia – Desenvolvimento organizacional – Estudo de casos. 2. Ensino superior – Efeito de inovações tecnológica. 3. Servidores públicos – Efeito de inovações tecnológicas – Estudo de casos. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração.

CDD – 658.4062

PAULO EDUARDO DANTAS MARQUES

**FATORES DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA EM IFES:
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DE UM SIG NA
UFBA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em de de 2019.

Prof. Dr. João Martins Tude
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Fabiano Santana dos Santos
Universidade Federal de Alagoas

Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos
Universidade Federal da Bahia

Profa. Dra. Elizabeth Matos Ribeiro
Universidade Federal da Bahia

À

Margarida Dantas e Luna Marques

AGRADECIMENTOS

Em primeiro, à Deus, por me dar forças para sempre acreditar em minha capacidade de conseguir.

Aos meus pais, Nailson e Rosemary, por sempre prezarem por minha educação e por me ensinarem a importância do aprendizado.

À minha querida irmã, Nanda, pelo apoio constante, amizade e carinho.

Ao prof. Dr. João Tude, pela compreensão e pela orientação paciente e decisiva para conclusão deste trabalho.

Aos colegas de mestrado e discussões acadêmicas, Uendel, Robsão, Grace, Bel, Cássio, John Paul e Luciana.

Aos colegas da SUPAD, Josi, Mariana, Ya, Kamila, Rodrigo e Daniel.

Aos mais que amigos, que de alguma forma contribuíram para conclusão deste trabalho, Kauana, Kelly, Sonia, Clara, Feinho, Anjinho e Júnior.

Agradeço especialmente a Karen, pelo cuidado e apoio nos momentos difíceis, e pela ajuda indispensável para me manter acreditando.

“A única constante é a mudança”.
(Heráclito de Éfeso)

MARQUES, P. E. D.. Fatores de Potencialização da Resistência à Mudança em IFES: Um Estudo de Caso Sobre a Implantação de um SIG na UFBA. 2019. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019.

RESUMO

Diante do contexto de globalização e de grandes transformações tecnológicas, a capacidade de adaptação tornou-se um diferencial de grande importância para organizações, incluindo nestas as instituições públicas. Nesse contexto, o fenômeno de resistência à mudança aparece como um importante obstáculo a ser transposto. O presente trabalho se apresenta em um estudo de caso, desenvolvido a partir do relato do pesquisador - membro da equipe de implantação de um SIG - da realização de entrevistas e aplicação de questionário, com o intuito de verificar a existência de fatores de potencialização da resistência à mudança em IFES. Como resultados, dentre os fatores testados, o contexto organizacional característico do modelo de gestão pública evidenciou-se de grande relevância para determinação da resistência à mudança observada. Tornou-se relevante verificar também que a resistência no serviço público é predominantemente “ativa”. Em análise, a resistência ativa demonstrou ser positiva na contribuição com a melhoria do processo de mudança e na adequação das inovações propostas. Por outro lado, a resistência passiva mostrou-se pouco contributiva e por vezes, mais danosa. Assim, gerenciar o fenômeno da resistência buscando a sua capacidade contributiva apresenta-se como melhor caminho para gestão da mudança.

Palavras-chave: Resistência à Mudança, Gestão Pública, IFES.

MARQUES, P. E. D.. Potentiation Factors of Resistance to Change in IFES: Case Study on the Implementation of a MIS at UFBA. 2019. Dissertação (Master Degree) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019

ABSTRACT

In the context of globalization and major technological transformations, the capacity to adapt became a differential of large importance to organizations, including to public institutions. In this context, the phenomenon of resistance to change appears as an important obstacle to be transposed. The present work is presented in a case study, developed from the researcher's report - member of the team of implantation of a GIS-, interviews and questionnaire application, with the purpose of verifying the existence of factors of potentiation of the resistance to change in IFES. As results, among the factors tested, the organizational context characteristic of the public management model proved to be of great relevance for the determination of resistance to change observed. It has also become relevant to verify that resistance in the public service is predominantly "active". In analysis, the active resistance proved to be positive in the contribution with the improvement of the change process and in the adequacy of the proposed innovations. On other hand, passive resistance proved to be less contributory and sometimes more damaging. Thus, manage the resistance phenomenon seeking its contributory capacity is the best way to manage change.

Keywords: Resistance to Change, Public Manegement, IFES.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura da administração central da instituição	50
Figura 2 – Ferramentas administrativas dos sistemas da UFRN	51
Figura 3 – Pró-Reitoria A.....	59
Figura 4 – Planejamento UF BASIM	70
Figura 5 - Etapas para implantação dos sistemas.....	72
Figura 6 – Pró-Reitoria B.....	75
Figura 7 – Pró-Reitoria B.....	85
Figura 8 – Superintendência C.....	88
Gráfico 1 - Módulos do SIPAC utilizados nas atividades rotineiras dos respondentes do questionário.....	46
Gráfico 2 - Participação nas mudanças implementadas	53
Gráfico 3 - Disposição para colaborar com as mudanças.....	53
Gráfico 4 - Confiança dos funcionários na implementação de mudanças	55
Gráfico 5 - Incômodo em situações de mudança	60
Gráfico 6 - Pressão da equipe para realizar o trabalho da maneira antiga	61
Gráfico 7 - A implantação de novos sistemas é uma tentativa desgastante	66
Gráfico 8 - Aceitação das novas formas de operacionalização	67
Gráfico 9 - A proposta de mudança é fruto de estudo e análise para a melhoria	71
Gráfico 10 - Apoiaria as mudanças se eu pudesse opinar no processo de planejamento	73
Gráfico 11 - Incômodo em situações de mudança	76
Gráfico 12 - Tento evitar as responsabilidades e tarefas adicionais	76
Gráfico 13 - Se não gosto da mudança, dedico-me menos ao trabalho	76
Gráfico 14 - Tenho entusiasmo para lidar com mudanças no trabalho	77
Gráfico 15 - Tento evitar as responsabilidades e tarefas adicionais	78
Gráfico 16 - Tenho entusiasmo para lidar com mudanças no meu trabalho	78

Gráfico 17 - Se não gosto da mudança, dedico-me menos ao trabalho	80
Gráfico 18 - Algumas formas de trabalhar não deveriam ser mudadas	81
Gráfico 19 - A forma de organizar e padronizar as tarefas dificulta a implantação de mudanças	82
Gráfico 20 - Mesmo com as mudanças, continuo fazendo o meu trabalho da mesma maneira	85

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Comparativo entre as Abordagens da Administração Pública: Patrimonialista, Burocrática e Gerencial - NAP	21
Quadro 2 – Limitações identificadas no planejamento estratégico (PE)	25
Quadro 3 – Demonstração das forças de resistência e mudança nas IFES	27
Quadro 4 – Evolução das linhas de análise sobre resistência à mudança.....	33
Quadro 5 – Percepção dos entrevistados com relação aos sistemas	67
Quadro 6 – Percepção dos entrevistados acerca da resistência à implantação dos sistemas	80
Tabela 1 – Quantidade de anos trabalhados na UFBA	45
Tabela 2 – Desempenha cargo de chefia ou coordenação	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
EAUFBA	Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
SIG	Sistema de Informação Gerencial
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SIM	Sistemas Informatizados Modernos
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
STI	Superintendência de Tecnologia da Informação
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFBASIM	Projeto Sistema Integrados e Modernos da UFBA
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1.1	Gestão Pública nas IFES	24
2.1.2	Cultura Organizacional, Inovação e Mudança Organizacional	28
2.1.3	Características Comportamentais da Resistência à Mudança em IFES	38
3	METODOLOGIA	41
3.1	NATUREZA E ABORDAGEM DO ESTUDO	41
3.2	COLETA DE DADOS	42
3.3	CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA	44
3.4	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	46
4	APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO: RESISTÊNCIA À IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL NA UFBA	48
4.1	A IFES UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA	48
4.2	A PRIMEIRA FASE DE IMPLANTAÇÃO DO SIPAC (2012-2015)	50
4.2.1	Diagnóstico e Planejamento	52
4.2.2	Implantação e treinamento na Coordenação A1 da Pró-Reitoria A	58
4.3	A SEGUNDA FASE DE IMPLANTAÇÃO DO SIPAC (2016-2019)	68
4.3.1	Diagnóstico e Planejamento	70
4.3.2	As reuniões de planejamento para implantação dos SIG's na Pró-Reitoria B	72
4.3.3	Implantação e Treinamento nas Coordenações B1 e B2 da Pró-Reitoria B	81
4.3.4	Implantação e Treinamento nos núcleos operacionais da Superintendência C	87
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
	REFERÊNCIAS	93
	APÊNDICES	100

1 INTRODUÇÃO

Em meados de 2008, a Universidade Federal da Bahia (UFBA), através da reitoria e da equipe de TI, verificou a necessidade de otimização dos seus sistemas de informação gerencial (SIGs) na busca pela maior integração dos processos administrativos e da manutenção da eficiência organizacional. Até aquele momento, a instituição contava com sistemas informacionais diversos, que por não “conversarem” entre si, forneciam informações divergentes, originavam bancos de dados não compartilhados e incorriam na falta da integração dos processos administrativos.

A partir de então, a instituição resolveu pela aquisição de um pacote de sistemas integrados, desenvolvido por outra Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) e que já haviam sido incorporados por diversos órgãos da administração pública. Desse modo, a instituição caminhava em consonância com as mudanças que se seguiam na administração pública em prol da maior adequação à conjuntura da eficiência administrativa (ABRUCIO, 2007).

O planejamento de incorporação dos sistemas integrados previa a implantação de um SIG voltado para área administrativa (SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos), um para a área acadêmica (SIGAA – Sistema Integrado de Atividades Acadêmicas) e um para área de pessoal (SIGRH – Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos). Entretanto, a decisão inicial era de implantação apenas do sistema administrativo.

Na fase inicial de avaliação dos SIGs, a decisão pela incorporação do sistema acadêmico e de recursos humanos ainda não era dada como certa, passando a fazer parte de um plano de implantação apenas a partir de meados de 2015. Desse modo, de 2013 até os dias atuais, o sistema administrativo (SIPAC) tem concentrado

os esforços da equipe de implantação.

O sistema administrativo é composto por módulos destinados às áreas categorizadas das atividades administrativas (compras, orçamento, infraestrutura etc.). Os Módulos de Orçamento, de Compras, de Transportes, de Infraestrutura e de Almoxarifado foram os primeiros a terem iniciados os processos de implantação.

Durante as tentativas de integração dos módulos do SIPAC aos processos administrativos do IFES, a equipe envolvida na gestão da mudança, da qual o pesquisador faz parte e esteve implicado no processo, enfrentou diversos problemas situacionais que comprometeram a consecução dos objetivos pretendidos. Dentre estes, a resistência dos servidores às mudanças – propostas no intuito de possibilitar maior efetividade aos processos administrativos – vem se apresentando como a grande dificultadora da melhoria na eficiência administrativa, justificando, portanto, o estudo de tal fenômeno como forma de permitir a elaboração de hipóteses que contribuam para o aperfeiçoamento da gestão da mudança e mitigação dos efeitos de resistência.

Em dois momentos distintos: um primeiro correspondente ao início dos trabalhos de implementação das inovações (entre 2013-2015), e um segundo momento, de continuidade das atividades (entre 2016-2018) - focadas em minimizar a resistência verificada anteriormente - os processos de gestão da mudança apresentaram contextos de planejamento e execução bastante diferentes, entretanto, obtiveram o mesmo efeito de forte resistência à mudança.

No primeiro momento de ações de inovação tecnológica (2013-15), percebeu-se a falta de atendimento às recomendações básicas da gestão da mudança. Assim, considerações da literatura sobre resistência à mudança, como as elencadas por Mintzberg et al. (2003) e Covey (2006), sejam elas: conscientizar sobre a necessidade de mudar; compartilhar os objetivos da mudança; passar um senso de segurança pessoal; possibilitar o aprendizado; e, permitir influenciar o processo de mudança, foram ignoradas durante a implantação da mudança. Além disso, foi percebido um descuido no atendimento aos princípios básicos de gestão, como o planejamento e o controle. De tal modo, a percepção de que estes fatores contribuíram para a potencialização do efeito de resistência à mudança determinou

uma consonância sobre as causas do comportamento de reação negativa dos indivíduos nessa primeira etapa do processo de mudança.

No segundo momento (2016-19), a decisão da gestão – ainda que não tenha sido explicitada a intenção em mitigar os problemas verificados – deliberou pela contratação de uma equipe especializada para proceder a implantação do processo de mudança, o projeto chamado UFBA SIM. Assim, as ações adotadas na segunda fase do processo seguiram, rigorosamente, os preceitos básicos para o aperfeiçoamento da gestão da mudança e controle dos efeitos da resistência. Contudo, a forte contraposição dos servidores às mudanças permaneceu dificultando a efetividade das ações propostas. Tal fenômeno evidenciou uma lacuna no melhor entendimento sobre a motivação desse comportamento individual-grupal.

Os estudos sobre gestão da mudança organizacional e suas implicações no comportamento das pessoas e no funcionamento das organizações tornaram-se cada vez mais frequentes (NONAS, 2005; WOOD JR, 2008). Para Queiroz e Ckagnazaroff (2010), essa evidência é decorrente, dentre outros fatores: da dinâmica das mudanças no contexto socioeconômico, político e cultural no qual se insere a organização moderna; do intenso desenvolvimento tecnológico que temos vivenciado; das fortes implicações que esse desenvolvimento tem na sociedade e nas instituições e do dinamismo das novas formas da relação de consumo de bens e serviços.

Tais fatores têm levado as instituições a um imperativo de constantes transformações organizacionais que proporcionem uma adequação equiparada à rápida evolução do contexto socioeconômico, cultural e político. Essa capacidade de inovar e de se transformar tem significado a diferença entre o sucesso ou a sucumbência das instituições (KOTTER, 1995; KOTTER; COHEN, 2002).

Segundo Seijts e Robert (2011), pesquisas tem demonstrado que as propostas de mudança organizacional tendem a encontrar uma grande barreira à efetividade quando não compreendidas como benéficas pelos funcionários. Assim, considerando tal conjuntura, o papel das pessoas e, sobretudo, do fenômeno da resistência à mudança organizacional tornou-se, por conseguinte, um tema de grande relevância nos estudos acadêmicos sobre indivíduos e organizações (WEICK; QUINN, 1999; HERKENHOFF, 2004; CHRUSCIEL, 2006).

Para as instituições públicas, a relação entre o Estado e a sociedade, nesse cenário de rápida evolução socioeconômica, tem demandado igual esforço de adequação entre propósito organizacional, demandas sociais, contingências ambientais e inovação (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013). Juntamente ao modelo de gestão pública e da cultura organizacional própria dessas instituições, as amarras legais (restrições do direito público) apresentam-se como um fator adicional condicionante dos processos de transformação e adaptação no contexto da administração pública. Somando-se a isso, a modalidade de gestão das instituições públicas, com forte ligação com o modelo burocrático, e não obstante resquícios do patrimonialismo, possui particularidades que parecem trazer implicações específicas em relação às enfrentadas nas instituições onde o modelo gerencial apresenta maior força. Assim, conforme Spink (2006), ao considerar as particularidades, para melhor entender os processos de mudança na administração pública, é necessária uma maior compreensão sobre o contexto organizacional em questão.

Nesse sentido, torna-se relevante pensar em um estudo diferenciado acerca da resistência à mudança em instituições públicas, uma vez que os processos de inovação e, portanto, as mudanças decorrentes, possuem motivações divergentes das instituições privadas, por exemplo. Do não foco no lucro, ao modelo de gestão predominante adotado, as instituições públicas possuem uma conjuntura particular que pode influenciar, de modo específico, o efeito da resistência às mudanças organizacionais percebido nos indivíduos (OLIVEIRA; SANTANA; GOMES, 2014).

Considerando o cenário de inserção dos órgãos públicos, a gestão de pessoas se fundamentou basicamente em moldes preconizados pelo modelo burocrático weberiano. Segundo Marconi (2003), a gestão pública tem, historicamente, assumido um foco em procedimentos operacionais estruturados, formalismo e impessoalidade, sendo, eventualmente, surpreendida pela necessidade de adequação às contingências ambientais.

Assim, o posicionamento do funcionalismo público tem se moldado em adequação com um modelo de gestão que – apesar das reformas da administração pública na busca pela implementação da dinâmica do modelo gerencial – tende a apresentar características específicas e fortes do modelo burocrático, sendo perceptível, em certos níveis, até mesmo traços do modelo patrimonialista (BRESSER PEREIRA, 1998; ABRUCIO, 2007).

Desse modo, os funcionários de instituições públicas se inserem num contexto de conflito de modelos de gestão (patrimonialismo, burocracia e gerencialismo), em que virtudes e disfunções das práticas de gestão fundem-se, contribuindo na formação das características comportamentais dos indivíduos nos diversos níveis hierárquicos institucionais.

A mudança organizacional e a adaptação à mudança permeiam a participação das pessoas e do conjunto de interações entre elas, a organização (suas características) e o ambiente. E são nas barreiras impostas pelo posicionamento dos indivíduos que a proposta de mudança encontra um dos seus principais obstáculos.

Esta pesquisa tem **como objeto de estudo o fenômeno da resistência à mudança organizacional** evidenciado no comportamento dos servidores públicos diante do contexto da implantação de uma inovação tecnológica e consequente atualização dos processos de trabalho. Assim, o estudo aqui abordado buscou especificar a discussão no contexto de serviço público, tomando por análise uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) brasileira.

O estudo tem um recorte temporal entre 2013-2019, por corresponder ao período de implantação dos primeiros módulos dos novos sistemas de informação gerencial (SIGs) e por ter apresentado, nesse período, dois modelos distintos de plano de ação para mudança, que ao impactar no *modus operandi* das atividades administrativas, tiveram como reação comum a resistência dos servidores às inovações propostas.

A partir de tais observações, percebeu-se relevante uma análise investigativa que pudesse contribuir para o entendimento sobre fatores que potencializam o efeito da resistência à mudança e o porquê da dificuldade em mitigar os problemas decorrentes da oposição por servidores públicos. A resposta para o referido problema contribui para compreensão das variáveis de maior influência na resistência à mudança percebida em IFES, possibilitando identificar o potencial de contribuição de cada fator na elaboração de futuras propostas de intervenção e na gestão da mudança e, contribuindo para minimizar os impactos da resistência dos servidores públicos.

Para Castro (2003), as instituições de ensino superior no Brasil continuam a apresentar características fortes do modelo burocrático, inflexíveis às necessidades de respostas contingenciais próprias da nova realidade sociopolítica e econômica que se apresenta. As características próprias das IFES trazem um *plus* ao contexto específico e complexo já atribuído ao serviço público e à gestão de pessoas. A finalidade aqui proposta foi **identificar os principais fatores de impacto na resistência à mudança organizacional** e entender porque apesar dos vários estudos acerca do tema, ainda é difícil mitigar os seus efeitos.

Buscando analisar o fenômeno da resistência à mudança organizacional evidenciado no comportamento dos servidores de uma IFES e, diante do contexto de inovação tecnológica e mudança nos processos de trabalho, o estudo buscou **identificar as variáveis nas práticas de gestão pública dessas instituições que pudessem potencializar a resistência à mudança organizacional**. Assim, parte-se do pressuposto de que existem fatores do contexto organizacional de instituições públicas de ensino superior que podem contribuir para a resistência dos indivíduos às mudanças propostas na conjuntura do trabalho, seja este individual, de equipe e/ou nos níveis mais operacionais ou mais estratégicos.

O presente estudo está estruturado da seguinte forma: o capítulo 1 refere-se à introdução; o capítulo 2 apresenta um referencial teórico acerca do tema, utilizado como base para compreensão do contexto do estudo e do fenômeno em evidência; o capítulo 3 apresenta os aspectos metodológicos, esclarece como os resultados foram obtidos e quais foram as ferramentas para coleta de dados, bem como expõe as técnicas de análise utilizadas; o capítulo 4 está constituído pelo estudo de caso, com os relatos extraídos do diário de campo, os dados obtidos por meio das entrevistas e do questionário aplicado e a discussão dos resultados, e; no capítulo 5, as considerações finais acerca deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na gestão pública, os servidores encontram-se inseridos num contexto de conflito de modelos de gestão. O modelo híbrido de gestão acaba por influenciar a cultura organizacional e conseguinte, o modo de agir dos funcionários e a reação diante de proposta de inovação e mudança na forma de trabalho. Este capítulo aborda os modelos de gestão e o fenômeno da resistência à mudança.

2.1. Evolução e Características da Gestão Pública Brasileira

Em uma análise objetiva, é possível falarmos que Brasil experimentou três modelos de gestão pública: patrimonialista (1530-1930), burocrático (1930-1985) e gerencial (1985-atual). Apesar de a literatura tratar dos exemplos de gestão em períodos específicos, os modelos não são estanques e/ou limitados a cada período citado, há uma sobreposição de valores e características. De tal modo, algumas das características de cada modelo pode ser percebidas nos outros, dando origem a modelos híbridos (MATIAS-PEREIRA, 2010, 2013).

O quadro abaixo apresenta os principais atributos de cada modelo de gestão e a época de predominância de sua influência e destaques quanto a características que permanecem, em menor ou maior grau, até os dias atuais.

Quadro 1 – Comparativo entre as Abordagens da Administração Pública: Patrimonialista, Burocrática e Gerencial - NAP

Abordagem Características	Patrimonialismo (1530-1930)	Burocracia (1930-1985)	Gerencial Nova Administração Pública (NAP) (1985-dias atuais)
Pressupostos	• Lealdade pessoal.	• Centralização.	• Participação e transparência.
Processo de Gestão	• Favoritismo.	• Padronização e formalismo.	• Flexibilidade.

Papel do Estado	<ul style="list-style-type: none"> • Estado personalista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estado centralizador regulador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estado promotor do desenvolvimento.
Estratégia ou Instrumentos de Gestão:	<ul style="list-style-type: none"> • Captura do interesse público por interesses privados; • Fortalecimento de aliados; • Mistura de bens públicos e privados; • Clientelismo; • Ação por simpatia; • Pessoalidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impessoalidade; • Divisão do trabalho; • Hierarquização; • Qualificação da gestão pública; • Legalismo; • Disciplina; • Obediência à regra estatuída; • Controle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revitalização da gestão pública; • Fortalecimento da capacidade de gestão de políticas públicas; <ul style="list-style-type: none"> • Otimização de recursos; • Incorporação de inovações tecnológicas; • Excelência nos serviços públicos; • Avaliação constante e processual; <ul style="list-style-type: none"> • Construção de consenso; • Integração de políticas; • Aprendizagem organizacional; • Pluralismo de instrumentos, ferramentas e método; • Planejamento estratégico participativo.
Solução de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Aleatória: conforme os interesses do governo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemático comando por uma elite burocrática dos quadros estatais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soluções inovadoras e arranjos em rede.
Orientação	<ul style="list-style-type: none"> • Particularismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência, eficácia e efetividade.
Foco	<ul style="list-style-type: none"> • Nos aliados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Na instituição. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cidadão.
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento com base nos interesses dos aliados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plano elaborado pelo governo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plano estratégico de desenvolvimento articulado pelo poder local e pela rede.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Preservação do <i>status quo</i> do poder político. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preservar o <i>status quo</i> da burocracia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preservação do interesse público.
Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Reunir aliados; • Preservar interesse. • Improvisto 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar; • Organizar; • Cumprir normas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formular e implementar políticas públicas; • Capacidade de decidir pelas soluções mais adequadas; <ul style="list-style-type: none"> • Inteligência estratégica; • Capacidade de planejamento; <ul style="list-style-type: none"> • Transparência; • Capacidade de diálogo; • Capacidade de aprendizagem contínua; <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento de novas tecnologias; • Conduta ética; • Visão sistêmica; • Capacidade de articular redes; • Capacidade de interlocução e negociação.

Fonte: Adaptado de Filippim (2005), p.101.

O modelo patrimonialista foi o primeiro molde de gestão pública reconhecido no Brasil. Mantendo um relevante distanciamento dos interesses sociais, um clássico legado da monarquia, predominou até a República Velha. Em meados de 1936, a

administração pública passou a adotar o modelo burocrático de gestão como alternativa ao modelo patrimonialista. A mudança buscava diminuir os efeitos do patrimonialismo, que carregava como disfunção a falta de distinção entre o privado e o público e, a pessoalidade nas relações político-sociais, sendo, portanto, um campo fértil à corrupção (BRESSER-PEREIRA, 1998; MATIAS-PEREIRA, 2010, 2013). Assim, no Brasil colonial e monárquico, e nos períodos que se seguiram até a República Velha, havia uma espécie de privatização do espaço público brasileiro, onde prevaleciam os interesses dos governantes (ABRUCIO; LOUREIRO; PACHECO, 2010).

Segundo Weber (1989), o patrimonialismo se aproximava do patriarcalismo, com a gestão fundamentada pelas tradições e subjugada aos interesses pessoais do governante. Tais características perpassaram décadas de governo, desde o estado patriarcal-dependente (a partir de 1822) até o nacional-desenvolvimentista (vigente entre as décadas de 30 e 40), dando margem à corrupção e afastando a máquina pública dos interesses sociais (DENHARDT, 2012; MATIAS-PEREIRA, 2010, 2013). A adoção do modelo burocrático trazia, a partir de então, o pressuposto de alcance da eficiência necessária à máquina pública e do atendimento aos anseios sociais. Entretanto, tais objetivos não foram plenamente atingidos visto que o modelo burocrático destacou-se, sobretudo, pelas disfunções geradas (ABRUCIO; LOUREIRO; PACHECO, 2010).

O modelo burocrático adotado no Brasil no governo Getúlio Vargas, a partir da década de 30, tinha como base a burocracia clássica weberiana. A Reforma do Estado iniciada nesse intuito trazia como características básicas a meritocracia do quadro de pessoal, a racionalização, o formalismo e padronização dos processos de gestão, e a hierarquização de funções (ABRUCIO; LOUREIRO; PACHECO 2010). Segundo Secchi (2009), acreditava-se que a rigidez e racionalidade do modelo burocrático suplantariam as disfunções causadas pelo patrimonialismo e conduziria a gestão pública à eficiência administrativa.

Contudo, algumas observações devem ser consideradas para o entendimento das disfunções surgidas na burocracia brasileira. Primeiro é preciso entender que, como citado, os modelos de gestão não foram estanques para cada período de adoção. O que implica reconhecer que tais modelos nunca existiram isoladamente em suas respectivas épocas, tendo características que perpassavam o período de

domínio do seu molde de gestão (MATIAS-PEREIRA, 2010, 2013). Por outro lado, segundo Matias-Pereira, a lenta evolução da burocracia dentro da administração pública brasileira e a força do modelo patrimonialista, levaram a formação de um modelo híbrido, que por sua própria complexidade, trouxe dificuldades para implantação do modelo gerencial que se seguiria na Nova Administração Pública (NAP), a partir de 1985.

Assim, no cerne do desenvolvimento de um modelo de gestão pública eficiente, o discurso do gerencialismo e da desburocratização tem sido o caminho tomado como viável na busca por uma nova reforma da administração pública (BRESSER-PEREIRA, 1998; ÉSTHER, 2011). Não obstante, a incorporação do princípio da eficiência na norma legal que rege o direito público (artigo 37, caput, da Constituição Federal de 1988 e Emenda Constitucional nº 19, de 1998), tornou-se, em meados da década de 90, ponto de partida para uma tentativa de substituição do modelo burocrático pelo gerencialismo. Contudo, os traços da burocracia e do patrimonialismo ainda são facilmente percebidos no comportamento de servidores públicos, sobretudo na rigidez do apego às normas e procedimentos característicos da burocracia, assim como na pessoalidade e na “pouca atenção” ao interesse público, próprios do patrimonialismo.

2.1.1 Gestão Pública nas IFES

Segundo Pascuci et al. (2016), dentro do cenário de serviço público, as Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras têm se mostrado cada vez mais burocráticas, caras e pouco flexíveis. Para as instituições federais de ensino superior (IFES) - por estarem inseridas num modelo de gestão público, com fortes traços de burocratização - tais disfunções parecem ter uma capacidade de determinação nos rumos da gestão ainda mais impactantes do que em instituições privadas.

Fatores como controle estatal, amarras legais, descontinuidade de gestão, questões gerenciais políticas, arranjo estrutural pouco articulado e pluralidade de interesses, trazem uma complexa rede de dificuldades para a gestão estratégica das IFES (VIERA; VIEIRA, 2004; JARZABKOWSKI; FENTON, 2006; PASCUCI et al., 2016).

Planejamento e gestão estratégica são peças fundamentais para a gestão da

mudança e controle da resistência. Sobretudo, o planejamento para as ações de mudança acaba por determinar desde o comportamento de contribuição, à potencialização da resistência pelos funcionários em organizações (COVEY, 2006; THOMAS; SARGENT; HARDY, 2011; MARQUES; BORGES; REIS, 2016). Assim, o planejamento estratégico e a gestão da mudança não devem ser dissociados, porque de fato sofrem efeitos parecidos quanto ao contexto organizacional em que se inserem. No quadro a seguir, limitações identificadas no planejamento estratégico de uma IFES, de Pascuci et al. (2016), apresenta também limitações que são citadas na literatura sobre mudança organizacional como impasses à gestão da mudança e, como fatores de potencialização da resistência (COVEY, 2006) quando levados em consideração os estudos acerca deste tema (Quadro 2).

Quadro 2 – Limitações identificadas no planejamento estratégico (PE)

Representantes	Limitações identificadas no planejamento estratégico (PE)	Evidências
Alta administração (Nível estratégico)	<ul style="list-style-type: none"> - Resistência às metodologias de gestão oriundas do mercado - Falta de autonomia para definição de metas - Dissociação entre Administração Central e Unidades 	Organização profissional
	<ul style="list-style-type: none"> - Forte viés político inviabiliza ações e torna o processo moroso e condicionado à interesses - Apoio de docentes “<i>Depende da boa vontade</i>” - Interferência do modelo de decisão colegiada - Atores internos e externos que interferem no processo decisório 	Sistema político
	<ul style="list-style-type: none"> - Poder de intervenção das Unidades Acadêmicas (UA) - Autonomia das UA - PE deve ser “vendido” às unidades - Recursos financeiros como mecanismo de barganha 	Sistema frouxamente articulado
	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiguidade dos objetivos institucionais - A ótica ultrapassada de eficácia por parte da gestão pública que gera pesados mecanismos de controle - Questões jurídicas contraditórias que regem o setor público. - O planejamento condicionado ao orçamento (PPA). 	Anarquia organizada
	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de controle e avaliação 	Sistema complexo
	<ul style="list-style-type: none"> - Multiplicidade de interesses e objetivos na UA - Perda de conexão de Departamentos com objetivos institucionais - Excesso de burocracia e normas. 	Organização profissional
	<ul style="list-style-type: none"> - Membros das UA criam mini-sistemas políticos - Plano é simbólico e ações dependem de articulações políticas - Influência negativa de diferenças políticas no planejamento 	Sistema político

Unidades Acadêmicas (Níveis tático e operacional)	- Característica política da distribuição de recursos	
	- PE visa atender “grupos” - Morosidade devido às relações de dependência	Sistema frouxamente articulado
	- Ambiguidade de objetivos institucionais - Dissociação entre planejamento e orçamento - <i>“Sectarismo Departamental”</i> - Dicotomia entre intenção e ação - Predomínio ações reativas e corretivas ao invés de planejamento	Anarquia organizada
	- Descrédito por parte dos professores quanto ao planejamento	Sistema complexo

Fonte: Adaptado de Pascuci et al. (2016)

É possível perceber a relação entre os fatores de impacto no planejamento e a analogia com os achados tomados como impasse para a gestão da mudança. Assim como as limitações elencadas por Pascuci et al. (2016), na alta administração e nas unidades acadêmicas, podem assumir uma relação com os níveis estratégico e táticos/operacionais respectivamente.

Fatores como “excesso de burocracia e normas”, “forte viés político”, “predomínio de ações reativas” e “atores que interferem no processo decisório” são identificados como dificultadores relevantes tanto na literatura de planejamento estratégico quanto nas abordagens sobre resistência a mudança. Alguns em maior grau no nível estratégico (a exemplo, o forte viés político), outros no nível tático/operacional (como o predomínio de ações reativas em relação às preventivas).

Por outro lado, para Souza (2009), a grande dificuldade das IFES são as questões ligadas à remuneração, motivação, desenvolvimento e reconhecimento de pessoas. Contudo, Souza ressalta que há esforços para promover a capacitação dos funcionários, mas os métodos utilizados não atendem às necessidades das IFES. Além disso, ressalta a acomodação por parte de alguns funcionários e a falta de interesse em participar dos cursos ofertados.

A fim de evitar as citadas dificuldades, Souza cita como relevante a criação de planos de educação permanente, que contribuam diretamente para o desenvolvimento de pessoas e das IFES e que desenvolvam as habilidades dos

funcionários; promover a educação continuada; manter um ambiente cooperativo; saber administrar conflitos com sabedoria; manter a comunicação entre os diversos setores, bem como manter os funcionários motivados, entre outras coisas, sendo estas de responsabilidade dos gestores.

Assim como o modelo de gestão das IFES é bem particular em relação às demais instituições públicas (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006), nessas instituições, as forças de resistência e mudança também apresentam características particulares, como exposto por Silva et al. (2013), em uma relação entre forças de mudança e forças de resistência (Quadro 3).

Quadro 3 – Demonstração das forças de resistência e mudança nas IFES

Força de Mudança		Força de Resistência
DIRETRIZES DO ENSINO SUPERIOR		Resistência natural às mudanças
Avaliação CAPES	→	
Desempenho no ENADE	S	
Valorização da pesquisa e extensão	I	Defesa de interesse de grupos, privilégios pessoais e institucionais
Qualificação docente e do pessoal técnico-Administrative	T	
NOVO CENÁRIO SÓCIO-ECONÔMICO	U	
Mudança de valores sobre o ensino superior	A	
Competitividade entre IES	Ç	Medo de acompanhar novas posturas técnicas – modelo gerencial
Restrição de recursos orçamentários	Ã	
Ofertas de linha de financiamento para o ensino e pesquisa	O	←
GLOBALIZAÇÃO	A	Medo de assumir novas atividades e tarefas atribuídas à função
Influência mundial no sistema educacional e na gestão de IES	T	
Desenvolvimento tecnológico	U	Desconhecimento ou descrédito dos objetivos da mudança
IFES como propulsoras do desenvolvimento regional	A	
CONCEPÇÃO DE QUALIDADE	L	Medo de acompanhar novas posturas educacionais
Cultura da qualidade em educação superior		←
Ênfase na produção acadêmica		
Eficiência administrativa		Conservadorismo ingênuo

Ensino superior como instituição social		
---	--	--

Fonte: Adaptado de Silva et al. (2013).

2.1.2 Cultura Organizacional, Inovação e Mudança Organizacional

Pires e Macedo (2006) definem cultura como “um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais”.

Sobre a cultura organizacional, Schein (1985) conceitua como:

(...) um conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos, desenvolvidos por um grupo ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar, sentir, em relação a esses problemas”.

Dessa maneira, para o autor a cultura organizacional é formada através da luta para aprender e lidar com o seu mundo.

Pires e Macedo (2006) definem a cultura organizacional como o modo de “ser” e a maneira de “fazer” uma organização. Constitui-se, portanto, num conjunto de características que diferencia uma instituição da outra. Para Hofstede et al. (1990) cada instituição tem uma cultura organizacional única e esta fornece uma visão do todo, bem como representa algo socialmente construído e dificilmente mutável, devido às raízes históricas.

Em consonância, para Morgan (1996), a cultura organizacional é difícil de ser alterada, pois é construída historicamente. Além disso, Pires e Macedo (2006) destacam que a cultura organizacional é o que difere uma instituição da outra, pois cada uma tem seu sistema de valores, hábitos e crenças. Além disso, as organizações recebem influência e influenciam o ambiente no qual estão inseridas (MORGAN, 1996; PIRES; MACEDO, 2006).

Ruppel (2005) cita que as modificações que ocorreram nas sociedades refletiram no meio acadêmico pois, numa época em que o dinamismo é exigido, cabe às instituições adequarem-se a esta atmosfera de mutabilidade. Entretanto, o autor cita que há complexidade para realizar alterações no sistema acadêmico, pelo fato deste envolver diversas pessoas e diversos interesses.

Com relação às Instituições de Ensino Superior (IES), Silva et al. (2013) apontam que nestas predominam a chamada cultura hierárquica, e uma aparente oposição à cultura inovativa. Tal característica apresenta uma tendência de oposição dos indivíduos em relação aos processos de mudança. Esses autores apontam que a cultura hierárquica é associada ao vínculo com as regras e normas, características próprias do modelo burocrático de gestão. Por outro lado, a cultura inovativa pode ser associada à pressupostos de adequação, flexibilidade e propensão para a mudança, sem receios ou apego à paradigmas.

Para Brandão e Reyes-Júnior (2011), os aspectos culturais de uma instituição são importantes para se alcançar um melhor desempenho desta. Além disso, o estudo desses autores, que foi realizado em uma IES da Amazônia, destacou que a cultura predominante é a cultura burocrática, comum em órgãos públicos. Vale ressaltar que nesse tipo de cultura os funcionários ouvem e acatam as regras. Além disso, esta é comumente marcada pela presença de líderes que prezam pela cautela e conservadorismo (QUINN; KIMBERLY, 1984 apud SILVA, 2008).

Motivadas, majoritariamente, por variáveis externas, as organizações buscam na mudança formas de ajustar-se às demandas sociais, políticas, tecnológicas, econômicas (TIENARI; TAINIO, 1999) no meio em que se encontram. Com isso, busca-se a melhoria, por exemplo, da sua produtividade, atendimento às demandas de parcerias, clientes ou consumidores, o cumprimento de leis e regulamentações impostas às instituições, sejam elas públicas ou privadas, e adequação às novas tecnologias que podem vir a beneficiar seu funcionamento de modo geral (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

No setor público, as inovações abrangem a criação e instalação de novos processos, métodos e técnicas, bem como novos produtos e serviços, desde que impliquem em eficácia e efeitos reais, gerando melhores resultados nesse setor (ALBURY, 2005).

Considerando tal situação, pode-se perceber, através da literatura referente ao tema “mudança organizacional”, que sua conceituação passa por diferentes visões teóricas e empíricas, uma vez que envolve: os agentes da mudança organizacional (gestores, empresários) e pesquisadores da gestão da mudança; fatores individuais, situacionais e contextuais (HERNANDEZ; CALDAS, 2001); modelos teóricos segundo os conteúdos e os processos de mudanças (BURKE;

LITWIN, 1992; GREENWOOD; HININGS, 1996); modificações estruturais ou modificações comportamentais (BERTERO, 1976). Nesse sentido, nota-se pouca unicidade no tema.

Considerando a conceituação de mudança pela diferenciação estrutural versus comportamental (BERTERO, 1976), define-se mudança organizacional como modificações estruturais aquela em que ocorre alterações na estrutura da organização, como, por exemplo, o aumento da flexibilidade das atividades e dos cargos relacionados, com consequente otimização dos resultados. Já em relação às modificações comportamentais, concebe-se a mudança como alterações no comportamento dos indivíduos nas organizações. Segundo Bertero (1976):

Aqui está subjacente a afirmação de que não será de nenhuma valia alterar-se a estrutura se o comportamento dos membros da organização não for modificado, fazendo com que o mecanismo seja abandonado com a diminuição e preferível eliminação da alienação e com o desenvolvimento de uma atitude de envolvimento, cooperação e participação

Em consonância a esse conceito de mudança organizacional como modificações comportamentais, Marques, Borges e Reis (2016), baseando-se em Lines (2005) e Thomas, Sargent e Hardy (2011), trazem que os comportamentos dos membros das organizações em relação à mudança tendem a envolver, conjuntamente, questões psicológicas (cognitivas e emocionais), assim como questões sociais, relacionadas, principalmente, às crenças e significados compartilhados entre os indivíduos no ambiente em que ocorre o processo. Ambos fatores mostram certa interferência nas avaliações individuais sobre a mudança, como também em suas atitudes e comportamentos dos membros das organizações.

Por outro lado, segundo a literatura, a atitude e os comportamentos dos trabalhadores frente à mudança se devem, prioritariamente, a forma como o processo de implantação da mudança veio a ser feita, assim como a dinâmica da organização em questão (THOMAS; SARGENT; HARDY, 2011; MARQUES; BORGES; REIS, 2016). Desse modo, “entre as possíveis reações diante da mudança organizacional, estão a cooperação de um lado e a resistência de outro” (MARQUES; BORGES; REIS, 2016, p. 40).

Como “cooperação à mudança organizacional” entende-se a participação

ativa e engajamento dos trabalhadores, colaborando na implantação da mudança como planejada pela organização (KIM; HORNUNG; ROUSSEAU, 2011, apud MARQUES; BORGES; REIS, 2016). Já em relação à “resistência à mudança organizacional”, compreende-se a oposição ou resistência dos membros da organização sobre as transformações processuais em que passa a vivenciar dentro as organizações (MARQUES; BORGES; REIS, 2016).

Mattos (2002) cita como importante que as instituições reavaliem os processos organizacionais, para assim detectar quais alterações são necessárias e para que acompanhem os avanços tecnológicos. Sendo assim, para Mattos (2002), a mudança deve ser caracterizada como um processo de constante melhoria. A busca pela otimização no estudo em tela demonstra a atenção adotada pela universidade com relação a inovação tecnológica.

Teles e Amorim (2013) apontam que os benefícios decorrentes da implantação de mudanças podem gerar resultados satisfatórios se os funcionários estiverem incluídos nas transformações propostas pela instituição. Por isso, ressalta que tão importante quanto planejar a implantação de uma mudança, é preciso gerenciá-la de forma a envolver toda a equipe.

Nadler e Tushman (1990) classificaram as mudanças organizacionais em incrementais e estratégicas. Para os referidos autores, as mudanças incrementais estão relacionadas a componentes específicos da organização, tais como a reformulação de estruturas, inserção de novas tecnologias e alteração das práticas de administração pessoal, sendo que isso ocorre de maneira contínua e sem alterar aspectos chaves da organização. Sobre isso, para Mintzberg et al. (2003), “o sistema geral se adapta, mas não é transformado”.

Sobre a implantação das mudanças incrementais, Mintzberg et al. (2003) propuseram um roteiro comum a ser seguido, iniciando com:

(...) ampla aceitação da necessidade de mudança, abertura para possíveis alternativas, exame objetivo dos prós e contras de cada alternativa plausível, participação daqueles diretamente afetados pela análise precedente, um teste de mercado ou operação piloto quando viável, tempo para aprender novas atividades, modelos de papéis estabelecidos, recompensas conhecidas para o sucesso positivo, avaliação e refinamento”.

Em contrapartida, Nadler e Tushman (1990) destacam que as mudanças estratégicas têm por objetivo reformular a organização como um todo e estão

relacionadas à alteração de elementos intrínsecos desta. Para isso, redefine não somente a estrutura organizacional, mas também as estratégias e os valores que a regem, os processos nela realizados e as pessoas que a constituem, rompendo paradigmas da organização. Nesse último contexto, os autores destacam que, diante dos eventos que desestabilizam a organização, podem ocorrer reações.

Matos (1988) abordou dois conceitos interessantes sobre a temática da modernização, diferenciando-a em dois tipos: a organizacional e a administrativa. Para o autor, a modernização organizacional (MO) envolve dimensões políticas e educacionais e tem como objetivo reduzir custos, potencializar os resultados e aprimorar o desempenho organizacional, sendo que isso ocorre através das transformações nas relações e nas condições de trabalho. Além disso, o autor reforça que a modernização educacional deve ser um processo permanente, que deve ser revisada e ajustada, de acordo com as necessidades identificadas.

Em contrapartida, a modernização administrativa (MA) é considerada limitada, pois se refere a análises de estrutura, normas e procedimentos, a fim de executar modificações que simplifiquem a rotina (MATOS, 1988). Após essa diferenciação, Matos expõe que “a mudança no setor público, seja por reformas ou processos de modernização, só acontecerá de forma efetiva quando observar e colocar em prática os elementos inseridos na MO”. Nesse sentido é necessário perceber a necessidade de agir sobre o contexto de mudança, no sentido organizacional amplo, não se limitando a processos de trabalho ou no objeto final da mudança.

As linhas de análise sobre a resistência à mudança organizacional iniciaram com Kurt Lewin (1947), com os primeiros estudos acerca da “resistência à mudança” em grupos e entre indivíduos.

Segundo o autor, a resistência à mudança pode ser entendida como uma tendência de oposição, de indivíduos ou grupos, sobre forças sociais que pretendem alcançar, para o sistema em que estão inseridos, um novo patamar de equilíbrio. Conforme trazem Hernandez e Caldas (2001),

Para ele, as organizações poderiam ser consideradas processos em equilíbrio quase-estacionário, ou seja, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade que mantém o sistema em equilíbrio ao longo do tempo. Esses processos não estariam em equilíbrio constante, porém mostrariam flutuações ao redor de um determinado nível. As mudanças ocorreriam quando uma das forças

superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar.

Dentre às concepções de Lewin, é possível perceber que a resistência à mudança pode ser entendida a partir de duas vertentes: a resistência individual e a resistência grupal, visto que tanto o indivíduo quanto o grupo podem ser classificados como oposições às forças sociais. A distinção de tais concepções é feita pelos padrões de comportamento que um indivíduo possui em relação aos padrões do grupo que ele pertence, “sendo que essa diferença seria permitida ou encorajada em culturas diferentes e em graus diferentes” (HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 33). Nesse sentido, mostra-se que em um mesmo ambiente, sob as mesmas condições e contextos, os comportamentos de resistência à mudança no interior das organizações podem ser distintos entre indivíduos e grupos.

Posterior aos estudos e introduções feitas por Lewin (1947, 1951), novas linhas de análise sobre a resistência organizacional foram sendo elaboradas (conforme quadro 4), sendo caracterizadas em dois períodos históricos, consoante Hernandez e Caldas (2001): o primeiro período abarcando as décadas de 1940 a 1970 e o segundo, a década de 1990 ao momento atual.

Quadro 4 – Evolução das linhas de análise sobre resistência à mudança

Lewin (1947)	Foi o primeiro a fornecer uma definição de resistência à mudança organizacional utilizando uma metáfora das ciências físicas, no qual, segundo ele, salienta que se vive em um sistema de equilíbrio, na qual o que se busca é a estabilidade. Ou seja, a manutenção do <i>status quo</i> . Se estiver de acordo com a meta do sistema, fica-se satisfeito. Caso contrário, se sentirá frustrado em todos os seus esforços para mudar as coisas, a não ser que possa mudar a meta do sistema ou enfraquecer sua influência.
Alvin Zander (1950)	É qualquer comportamento que tem como intuito proteger um indivíduo dos efeitos de uma mudança real ou imaginária.
Collinson (1964)	O comportamento do empregado que procura desafiar, interromper, ou inverter suposições e discursos, constituindo uma forma de poder exercida pelos empregados na organização.
Watson (1971)	Todas as forças que contribuem para a estabilidade nos sistemas da personalidade ou social (...); a causa de que os indivíduos e as organizações não mudam, é devido às forças naturais em direção à inovação que as estejam impedindo ou são bloqueados por forças antagônicas.
Zaltman e Duncan (1977)	Resistência é como qualquer condução que serve para manter o <i>status quo</i> diante da pressão para

	alterar o <i>status quo</i> .
Bemmelis e Reshef (1991)	Quaisquer ações percebidas do empregado na tentativa de parar, retardar, ou alterar a mudança.
Coghlan (1993)	Qualquer comportamento percebido dos membros da organização que parecem relutantes em aceitar ou ajudar a implementar uma mudança organizacional.
Rummelt (1995)	É qualquer conduta que tenta manter o <i>status quo</i> , ou seja, ela é semelhante à inércia, quando a persistência evita a mudança.
Conner (1995)	É qualquer reação natural contra qualquer coisa que cause quebra, de perda de equilíbrio.
Hernandez e Caldas (2001)	Barreiras no processo de implantação da mudança e inovações dentro das instituições, que precisavam ser resolvidos, podendo assim ser saudáveis às organizações.
Giangreco (2003)	É uma forma de desacordo organizacional a um processo de mudança (ou práticas) que os indivíduos consideram desagradáveis, discordantes ou inconvenientes, baseado nas avaliações pessoais e/ou do grupo.
Teixeira (2007)	É considerada como um comportamento adotado pelo indivíduo para proteger-se dos efeitos reais, ou imaginários da mudança. Essa reação pode ser mudanças reais ou imaginárias, pois aquele que resiste pode estar imaginando mudanças que não se realizaram ou não se realizarão, mas julga que isso ocorre e tem medo.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Bortolotti et al. (2011).

Segundo Hernandez e Caldas (2001), o período da década de 1940 a década de 1970 traz estudos sobre a resistência à mudança já voltada ao âmbito organizacional, com foco nas ações gerenciais (COCH; FRENCH JR, 1948; ZANDER, 1950; LAWRENCE, 1954), sendo admitidos os pressupostos clássicos da literatura sobre mudança e resistência organizacional, os quais ainda são aceitos por alguns pesquisadores e agentes de mudança. Deve-se ressaltar que, assim como revelam nesses primeiros estudos, os teóricos com frequência assumiam a resistência à mudança como sinais de problemas reais dentro das instituições que precisavam ser resolvidos, assim como eventos que poderiam ser saudáveis às organizações (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

A partir do segundo período (da década de 1990 aos dias atuais), algumas concepções sobre resistência à mudança, levantadas nas décadas anteriores e não testadas, passam a ser reconsideradas, e ainda, novos pensamentos estratégicos passam a ser aceitos. Como exemplo, tem-se a ideia de resistência à mudança como “barreiras no processo de implantação da mudança e inovações” (HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 33) e estratégias genéricas para a superação da

resistência nas organizações. Tais estratégias podem ser resumidas em: a) educação e comunicação; b) participação e envolvimento; c) facilitação e suporte; d) negociação e acordo; e) manipulação e cooperação e f) coerção explícita e/ou implícita.

Levantando criticamente tais concepções, extensamente difundidas na literatura sobre resistência organizacional, Hernandez e Caldas (2001) pontuam como os cinco pressupostos básicos de certas abordagens podem ser contrapostas. Para o primeiro pressuposto “resistência à mudança é um ‘fato da vida’ e algo que inexoravelmente irá ocorrer durante processos de transformação”, os autores mostram, através de estudos, que a resistência à mudança é um fenômeno raro nas organizações, ocorrendo somente em situações ímpares (KOTTER, 1995), além de serem influenciados pelos agentes de mudança - que ao tentarem prevenir, passam a intensificá-las (BURKE, 1992; AGÓCS, 1997) - e comportamentos definidos pelos detentores do poder quando desafiados (AGÓCS, 1997).

Sobre o segundo pressuposto, resistência à mudança como nociva à organização, Hernandez e Caldas (2001) mostram que a resistência pode ser saudável e positiva para a organização e que, por vezes, são utilizadas como desculpa para justificar processos de mudança mal desenhados ou malsucedidos. Para o pressuposto que os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança, os autores trazem os estudos de Watson (1969) que, auxiliado por W. I. Thomas, mostram a necessidade humana por mudanças, a qual se sobrepõe ao medo do desconhecido.

Em relação à penúltima concepção sobre resistência à mudança organizacional apresentada como “os empregados são os atores organizacionais que têm maior probabilidade de resistirem à mudança” é contrariada por Hernandez e Caldas (2001) pelo fato de que, segundo Kurt Lewin, a resistência à mudança é um fenômeno sistêmico, ou seja, é um padrão de comportamento que pode ser suscetível tanto aos empregados, quanto aos gestores. E, por fim, o quinto pressuposto ressalta o caráter de massa da resistência à mudança nas organizações. Hernandez e Caldas (2001) ressaltam que, ao se considerar a conceituação, supracitada, de Lewin (1947), a oposição às forças sociais que buscam o equilíbrio do sistema pode ser tanto de um indivíduo, quanto de um grupo, variando entre seus membros, uma vez que a realidade é percebida por cada um

segundo fatores psicológicos, sociais e ontológicos (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

Segundo Bergue (2010), o processo de mudança deve ocorrer seguindo um pensamento sistemático (que se opõe à visão fragmentada e parcial do fenômeno). Para que isso ocorra, pressupõe-se, entre outras coisas, analisar o processo de mudança como um todo e não como algo fragmentado, haver presença ampla dos agentes da organização nos processos de mudança, levar em consideração os conhecimentos objetivos e subjetivos, destacar que o objetivo da mudança é proporcionar satisfação ao ambiente de trabalho e sempre lembrar que não há uma única fórmula a ser utilizada nesse processo (ANDRADE et al., 2006; BERGUE, 2010). Além disso, Bergue (2010) destaca que “o fato de reconhecermos uma organização pública como uma estrutura sistêmica implica em admitir a mudança como um fenômeno a ela inerente, e como condição de sobrevivência”.

Vieira e Vieira (2004) destacam que as mudanças são capazes de gerar conflitos nas diferentes dimensões das relações humanas. Sabe-se que o conflito criado a partir disso correlaciona duas realidades: uma conservadora, que já se esgotou, e a outra que introduz novos parâmetros. Esse confronto de realidades explica a dificuldade em desencadear um processo de mudança (VIEIRA; VIEIRA, 2004). Além disso, os autores ressaltam que a resistência ocorre seja por receio à inovação, seja por interesses institucionais.

Moscovici (2000) caracterizou a resistência à mudança como ativa ou passiva. Sobre estas, na resistência ativa, o funcionário sabota o processo de mudança de forma mais visível e direta, provocando ou apontando erros no processo. Esta é, portanto, uma forma facilmente identificável de resistência à mudança, porém é considerada muito difícil de gerenciar (MOSCOVICI, 2000).

Por outro lado, a resistência passiva caracteriza-se por ser menos perceptível, porém tem a capacidade de acarretar muito mais efeitos negativos. Isso ocorre porque neste tipo de resistência o funcionário geralmente assume postura apática em relação ao trabalho, somente cumpre as normas impostas e mostra-se desmotivado e desinteressado, o que prejudica a aprendizagem (mesmo que inconscientemente) das mudanças incrementadas. É considerada, portanto, uma forma indireta de sabotar o processo de mudança (MOSCOVICI, 2000).

Quanto aos graus de resistência à mudança, Silveira Júnior (1995) aponta que o maior grau está presente nas organizações sociais e apresenta três fatos que dão origem à essa resistência: a inércia (o que proporciona o desejo de manutenção do estado de repouso), o medo (advindo da incerteza e da insegurança com o novo) e o interesse no *status quo* (a fim de manter estado das coisas). Agócs (1997), em seu estudo sobre resistência à mudança organizacional, ressalta o hábito e a inércia como os mais frequentes motivos de resistência, além de destacar o medo do desconhecido, o medo de perder o poder e a ausência de habilidades que serão necessárias após a mudança. Em consonância, para Bateman e Snell (1998), as causas de resistência à mudança são: inércia, implantação em momento inapropriado e a pressão dos colegas de trabalho.

Para que a mudança ocorra de fato deve-se, inicialmente, existir a vontade de mudar. Não somente por parte dos dirigentes, como também dos diversos níveis que compõem a organização, pois, quando imposta pelos dirigentes ou por um agente externo, a mudança pode não se concretizar (MORGAN, 1976; SILVEIRA JÚNIOR, 1995). Além disso, Vieira e Vieira (2004) salientam que o conflito entre os resistentes à mudança e os inovadores muitas vezes é marcado pelo silêncio e pela falta de argumentação, o que diminui as possibilidades de mudanças institucionais.

A resistência à mudança pode ser evitada através da forma como é conduzido o processo de introdução das alterações (SILVEIRA JÚNIOR, 1995). Acerca dessa temática, Silveira Júnior (1995) sugere que o planejamento estratégico seja realizado por consultores externos (por estes serem imparciais), e que estes identifiquem potencialidades individuais dos funcionários e executem estratégias conjuntamente, a fim de que todos tenham participação no processo de mudança, o que diminui as chances de resistência.

Segundo Bordia et al. (2011), as atitudes de apoio e a resistência à mudança são fatores que devem ser considerados como importantes indicadores para analisar se as mudanças implantadas resultaram ou não em sucesso.

Para Nadler (1981), a implantação de mudanças pode gerar resistência pelo fato de fazer com que os funcionários saiam de uma situação conhecida (estado atual, com comodidade) para uma situação desconhecida. O autor ressalta ainda que, tipicamente, os indivíduos tentam manter o estado atual no trabalho.

Silveira Júnior (1995) destaca que a mudança mantém as organizações em atividade e isso está diretamente relacionado com a sobrevivência das organizações. Além disso, afirma que, quando bem planejada, esta pode proporcionar eficiência nas atividades institucionais. Em consonância, Klering e Andrade (2006) definiram a inovação no setor público como “uma mudança de cunho radical que se justifica por fins estratégico, estrutural, humano, tecnológico, cultural, político e de controle”.

2.1.3 Características Comportamentais da Resistência à Mudança em IFES

As Instituições Federais de Ensino Superior – IFES possuem uma especificidade de modelo de gestão relevante, não só quanto à burocracia, mas também quanto às características dos seus líderes/gestores. É comum que as funções de gestão dessas instituições públicas sejam exercidas por docentes sem que haja uma preparação para assumir este tipo de função, e/ou uma clara e efetiva desvinculação entre a gestão e sua função como docente. Tal situação leva a muitos dos docentes a sentirem-se despreparados (KANAN; ZANELLI, 2011). Frente ao posicionamento particular em que as IFES encontram-se na gestão pública, elas são tomadas como instituições complexas, pluralistas e que possuem uma estrutura administrativa fragmentada e pouco articulada (ETZIONI, 1964; JARZABKOWSKI; FENTON, 2006).

Analisando o papel da liderança e condução dos processos de mudança, para Burke (2008), a mudança organizacional pode emanar de qualquer unidade, função ou nível dentro de uma organização, mas independentemente de sua origem, a liderança é necessária.

Nos estudos sobre resistência à mudança organizacional, a figura do líder/gestor tem sido tomada como protagonista do sucesso ou fracasso na consecução dos objetivos de transformação institucional. Entretanto, vale salientar que, avaliando além do papel de ser um dos principais responsáveis pela condução do processo de inovação, como indivíduo, o gestor é também um dos sujeitos passivos dos efeitos das mudanças organizacionais e, portanto, um dos níveis de resistência possível, como aborda Burke (2008).

Desse modo, as particularidades do modelo de gestão nas IFES, também possuem determinantes sobre o desempenho dos gestores no papel de conduzir as equipes de trabalho e os objetivos institucionais. Além disso, deve ser considerada a sua própria condição, de estar imerso num processo de aceitação ou rejeição a essa mudança, seja esta programada (prevista) ou emergencial. De tal forma, características da gestão pública podem influenciar vários fatores determinantes do sucesso na gestão da mudança e do controle da resistência: de mecanismos básicos de gestão, como planejamento, controle, avaliação e coordenação, a papéis de atores relevantes do processo, como as lideranças.

De maneira geral, o processo de implantação da mudança tende a ocorrer sem uma análise situacional da organização ou mesmo de uma breve apresentação e discussão com seus trabalhadores sobre as futuras transformações, seja em âmbito público ou em privado. Nessa lógica, conforme reforça a literatura, a resistência inicial de caráter comportamental e atitudinal - considerando, ainda, as afetivo-emocionais - dos trabalhadores em relação à mudança se mostra como uma resposta normal e previsível, uma vez que passa a ocorrer alterações nas suas rotinas e ações, os quais lhes proporcionavam segurança e comodidade (MARSHAK, 2007, apud ROA et al., 2018).

Deve-se observar, entretanto, que essa resistência, na maioria das vezes, vem a ser apresentada pelos trabalhadores incessantemente ao longo do processo de implantação da mudança, salientando assim, outros fatores que podem interferir na aceitação e abertura às transformações pelos indivíduos nas organizações.

Levando em consideração o setor público, Feitosa e Da Costa (2016) trazem que a mudança nas instituições públicas apresenta características singulares a sua forma de estruturação, dinâmica e gestão. Os autores ressaltam que:

No setor público, essa situação (resistência à mudança) ganha uma proporção maior, pois devido à estabilidade típica dos cargos públicos, muitos servidores resistem às mudanças por receio de terem sua carga de trabalho aumentada, ou por receberem mais responsabilidades, isto é, por comodidade; ou por terem contato com o novo, ou pelo fato da inovação ser imposta, sem qualquer participação do indivíduo no processo de mudança (FEITOSA; DA COSTA, 2016, p. 4).

Além disso, outro fator comum às organizações públicas caracterizado por estudos empíricos (NEIVA; TORRES DA PAZ, 2007; DOMINGOS; NEIVA, 2014;

apud FEITOSA; DA COSTA, 2016) é a “baixa capacidade organizacional para mudanças devido ao excesso de burocracia, de formalização, de padronização dos procedimentos, de repetição de práticas rotineiras e a impossibilidade de o indivíduo tomar decisões relativas ao seu trabalho” (FEITOSA; DA COSTA, 2016, p. 10). Segundo Bertero (1976), as modificações estruturais para a mudança devem estar atreladas a atuação no âmbito comportamental, de maneira que gestores trabalhem com treinamentos para que todos os membros da organização conheçam as novas atividades, as transformações específicas, contribuindo para a participação de todos no processo decisório de mudança, evitando a resistência pelos trabalhadores.

3 METODOLOGIA

Este capítulo traz o detalhamento do método utilizado para realização do presente estudo, explicando a abordagem, coleta de dados, caracterização dos sujeitos da pesquisa e a metodologia de análise dos dados coletados

3.1 Natureza e Abordagem do Estudo

Considerando os pontos levantados sobre o modelo de gestão pública, cultura organizacional e o fenômeno da resistência à mudança, mostrou-se relevante a realização de um estudo que respondesse ao problema dessa pesquisa: quais fatores potencializam a resistência à mudança em IFES. Para atingir esse objetivo, o presente trabalho constituiu-se em um estudo de caso, de abordagem qualitativa e caráter exploratório.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é o questionamento empírico adequado quando há uma proximidade entre o fenômeno e o contexto no qual está inserido e quando as fronteiras entre estes não podem ser claramente definidas. Uma vez que a proposta de estudo é uma avaliação que considere o contexto de gestão pública de uma IFES – onde o comportamento individual e de grupo, tende a manter grande relação com o modelo de gestão adotado e com a cultura organizacional –, o estudo de caso se apresenta como metodologia adequada ao questionamento sugerido.

Além disso, este trabalho constituiu-se em uma pesquisa qualitativa e exploratória, uma vez que não pretende testar hipóteses, mas sim identificar padrões em um fenômeno observável (COLLINS; HUSSEY, 2005). Segundo Gil (2012), a pesquisa exploratória tem como finalidade promover um melhor conhecimento sobre o objeto da pesquisa e de acordo com Chizzotti (2005, p. 83) “na pesquisa

qualitativa, todas as pessoas que participam da pesquisa são reconhecidas como sujeitos que elaboram conhecimento e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas que identificam”.

3.2 Coleta de Dados

A pesquisa foi desenvolvida a partir de: análise documental; relato orientado através de observações participantes; aplicação de um questionário composto por uma escala de resistência à mudança (RAM) e realização de entrevistas semiestruturadas.

A análise documental teve por finalidade demonstrar a formulação dos planos de ação adotados na implementação dos SIGs nos dois períodos de análise (2013 a 2015 e 2016 a 2019). Os documentos avaliados foram os programas de treinamento, comunicações institucionais, plano estratégico adotado na gestão da mudança, entrevistas exploratórias, projetos, relatórios diagnósticos, relatórios técnicos e atas de reuniões.

Para a observação participante, utilizou-se como recurso um diário de campo onde os relatos das experiências presenciadas pelo autor/pesquisador, que também era partícipe do processo em voga, foram descritas com o objetivo de proporcionar uma maior compreensão sobre o fenômeno em estudo, mantendo evidência dos eventos ocorridos. Segundo Spradley (1980), a observação participante vai além da análise das partes de uma situação, permitindo o entendimento do sentido do fenômeno observado, sua orientação e dinâmica entre a relação dos acontecimentos, adequando-se a proposta do estudo realizado. Vale ressaltar que para preservar a eventual identificação dos participantes e manter o sigilo, os setores foram definidos por letras e pelo nome genérico da área a qual pertencem, sendo descritos no estudo, a exemplo, como Pró-Reitoria A, Coordenação C, entre outros.

As observações foram realizadas nas diversas fases do processo de planejamento e implantação das modificações propostas até os treinamentos para as mudanças. Contou ainda com participação nas ações de implementação da mudança no nível operacional (servidores técnico-administrativos), por ser o grupo

responsável pela realização das atividades que sofrem maior impacto pela implantação dos novos SIGs, chefes de “primeira linha”, por serem estes os responsáveis por coordenar as atividades e os grupos operacionais e, no nível tático, coordenadores. Este tipo de análise possibilitou a avaliação do fenômeno quanto a sua manifestação no nível individual e grupal e, ainda, avaliar a participação dos gestores na sua condição de agentes passivos da resistência à mudança e também enquanto coordenadores do processo de gestão da mudança.

Para este estudo foi utilizado um questionário (apêndice A) com um Modelo de Resistência à Mudança (RAM), aplicada ao serviço público, com intuito de complementar a compreensão sobre fatores e categorias das manifestações da resistência. O instrumento fora adaptado pelo autor utilizando o Modelo de Medida de Resistência à Mudança em Organizações Públicas, de Marques et al. (2011) e o Modelo de Medida de Avaliação, por meio da teoria da resposta ao item, de Bortolotti (2011). Para a construção da escala foram levadas em consideração as características e evolução da gestão pública, da gestão de IFES e de cultura organizacional, já elencados no referencial teórico, e agrupados os itens em categorias, a saber: a) Inovação proposta – refere-se a percepção com relação ao sistema de informação implantado; b) Contexto organizacional – sobre a influência do contexto de gestão pública da IFES; c) Atuação dos gestores – posicionamento dos líderes frente ao processo de mudança; d) Condução do processo – Planejamento e plano de ação para implantação da mudança, e; e) Posicionamento dos servidores – atuação dos servidores perante a proposta de mudança e sua implantação.

O questionário foi lançado para 98 funcionários, sendo estes, servidores que operacionalizam os módulos de orçamento, de compras, de protocolo e o módulo de infraestrutura do SIPAC, sendo que foi obtido um total de 22 respondentes. A amostragem foi escolhida levando em consideração o grupo de maior impacto das mudanças propostas, por serem os responsáveis por operacionalizar os sistemas e a rotina por eles determinada, e por terem sido foco dos processos de mudança nos dois períodos citados.

O questionário foi disponibilizado através de uma plataforma online (*Survey Monkey*), visando facilitar o acesso dos participantes da pesquisa, e este foi dividido

em categorias de análise, sendo elas: categorização da amostra, fatores pessoais (posicionamento dos servidores), fatores da inovação (sistema proposto), fatores de gestão (atuação dos gestores), fatores do contexto organizacional (modelo de gestão) e fatores da gestão da mudança (condução do processo), a fim de facilitar a discussão dos dados. Vale ressaltar que foram considerados os questionários em que todas as respostas estavam completas.

Por fim, para elucidar questões específicas do processo de mudança e resistência a esta, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (apêndice B) com uma amostra dos servidores técnico-administrativos e gestores de “primeira linha” que participaram do processo de diagnóstico, planejamento e treinamento.

Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada deve ser constituída por perguntas básicas e principais sobre o tema a ser investigado e este tipo de entrevista “favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade” (TRIVIÑOS, 1987, p. 152). As perguntas formuladas buscavam uma análise de conteúdo dentro das categorias já citadas para elaboração do questionário aplicado: contexto organizacional, inovação proposta, atuação dos gestores, posicionamento dos servidores e condução do processo.

Para isso, as entrevistas foram realizadas presencialmente e gravadas, sendo que cinco pessoas foram entrevistadas e cada entrevista durou, em média, cerca de 15 minutos. Para fins de manutenção do sigilo, estas pessoas serão descritas no trabalho como: Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3, Entrevistado 4 e Entrevistado 5. Antes de cada entrevista, foi assinado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (apêndice D), onde o funcionário afirma o seu consentimento para participar como voluntário. Esta ação protege tanto o entrevistado voluntário quanto o pesquisador.

3.3 Caracterização dos Sujeitos da Pesquisa

Essa pesquisa foi desenvolvida com os servidores da UFBA, que utilizam o novo sistema implantado, somando um total de 98 funcionários. Obteve-se 22

respostas completas do questionário, e; 5 funcionários foram entrevistados, utilizando-se como critério a seleção de ao menos 1 por setor, sendo estes: 2 da Coordenação B2 da Pró-Reitoria B, 1 da Coordenação B1 da mesma Pró-Reitoria, 1 da Pró-Reitoria A e 1 da Superintendência C. Informações referentes ao tempo de trabalho na UFBA dos respondentes do questionário podem ser visualizadas na tabela 1.

Tabela 1 – Quantidade de anos trabalhados na UFBA

Tempo de UFBA	Frequência	Porcentagem cumulativa
0	5	22,7
1	1	27,3
2	1	31,8
3	1	36,4
34	1	40,9
36	1	45,5
39	1	50
4	2	59,1
5	2	68,2
6	2	77,3
7	1	81,8
8	2	90,9
9	2	100
Total	22	
Zero a 5 anos	12	54,55%
06 a 10 anos	7	31,82%
Mais de 30 anos	3	13,64%

Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

Com relação aos cargos desempenhados pelos respondentes do questionário, foi perguntado se estes eram de chefia/coordenação ou não, sendo que 22,7% responderam “sim” a este questionamento (tabela 2).

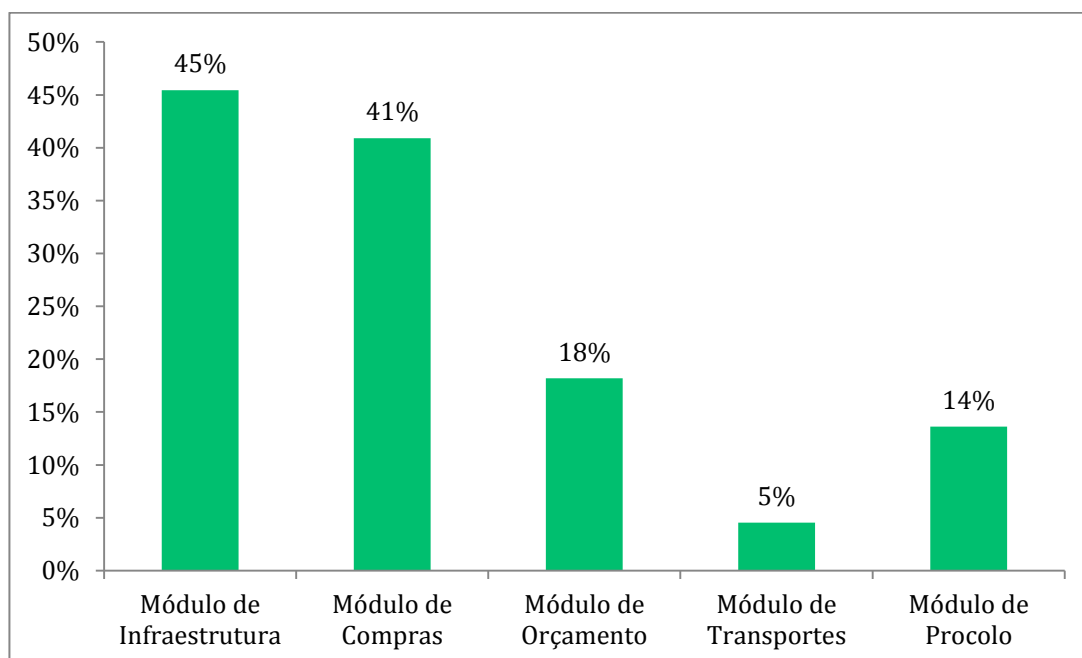
Tabela 2 – Desempenha cargo de chefia ou coordenação

	Frequência	Porcentagem (%)	Porcentagem válida
Sim	5	22,7	22,7
Não	17	77,3	77,3
Total	22	100	100

Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

Através da pergunta referente a quais módulos do SIPAC os respondentes utilizam nas próprias atividades rotineiras, foi possível observar que os módulos mais utilizados foram os de infraestrutura (45%) e o módulo de compras (41%) (gráfico 1). Salienta-se que alguns dos respondentes podem operacionalizar dois ou mais módulos.

Gráfico 1 - Módulos do SIPAC utilizados nas atividades rotineiras dos respondentes do questionário



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

3.4 Análise dos Dados Coletados

Triviños (1987) e Minayo (2002) destacam que, numa pesquisa qualitativa, a análise dos dados já ocorre desde o processo de coleta destes. Sendo assim, após as anotações na condição de observador-participante, foi realizado um relato de caso contendo análise de discurso dos servidores. Segundo Bardin (1977), a análise de discurso trata-se de:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de

conhecimento às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens

Para Gondim e Fischer (2009), a análise de discurso é uma teoria que utiliza o discurso como objeto de estudo e que ajuda na compreensão sobre como as pessoas pensam e agem no mundo concreto. Portanto, esta análise consiste em evidenciar os sentidos dos discursos, estando de acordo com a proposta deste estudo.

Para Minayo (2002), a técnica de observação participante “se realiza através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seu próprio contexto”. Dessa maneira, os dados são observados diretamente na própria realidade, tornando possível captar fenômenos diversos.

Após obter os dados referentes ao questionário, estes foram organizados em planilhas de acordo com as categorias citadas e expostos em gráficos. Para melhor visualização e compreensão, a análise dos dados do questionário foi realizada através de categorias de análise (descritas no tópico 3.2). Para Minayo (2002), essas categorias constituem-se em uma base para a análise e discussão dos dados, visto que abrange ideias ou expressões em torno de um conceito. Posteriormente, estas categorias foram submetidas à análise à luz da literatura pertinente.

Com relação às entrevistas semiestruturadas, após a gravação, estas foram transcritas, expostas em quadros e analisadas detalhadamente, de modo que todas as informações pertinentes a este estudo fossem levadas em consideração.

4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO: RESISTÊNCIA À IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL NA UFBA

Nesse capítulo é apresentada a caracterização do contexto de estudo, os relatos desenvolvidos pelo pesquisador durante a observação participante e os resultados obtidos na pesquisa.

4.1 A IFES Universidade Federal da Bahia

Em 18 de fevereiro de 1808, durante o período monárquico, o Príncipe Regente Dom João VI instituiu a Escola Cirúrgica da Bahia, o primeiro curso universitário do Brasil. A partir de então outros cursos foram incorporados a instituição: Farmácia (1832), Odontologia (1864), Academia de Belas Artes (1877), Direito (1891), Politécnica (1896), entre outros que viriam depois. Em 1946, Edgard Santos tornou-se o primeiro reitor da universidade, implantando sua infraestrutura e quadro de pessoal, formalizando a integração de suas escolas, e fundando, em 1950, a Universidade Federal da Bahia (UFBA).

A Universidade Federal da Bahia é uma autarquia, e como tal - segundo a art. 207 da Constituição Brasileira e o Decreto – Lei nº 200/1967- é uma entidade da administração pública indireta, criada por lei específica, detentora de autonomia administrativa e financeira. Além disso, segundo o Estatuto e Regimento Geral da UFBA (2010), onde explica a natureza jurídica da instituição:

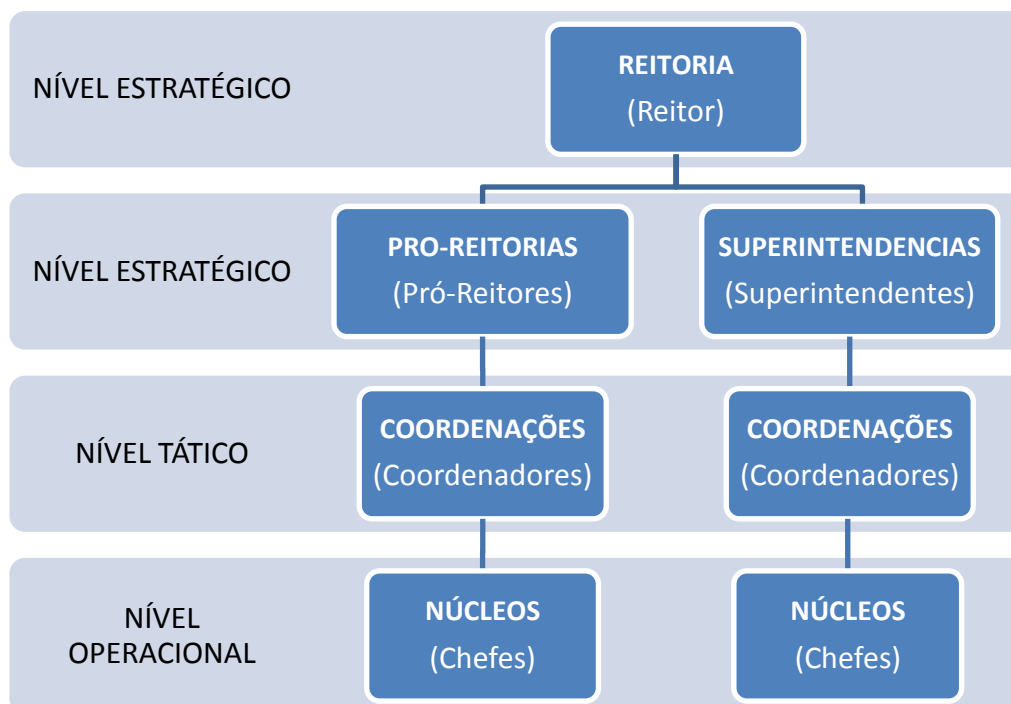
“Art. 1º A Universidade Federal da Bahia – criada pela Carta Régia de fundação do Colégio Médico-Cirúrgico da Bahia, firmada pelo Príncipe Regente D. João, em 18 de fevereiro de 1808; instituída pelo Decreto-Lei n. 9.155, de 8 de abril de 1946; reestruturada pelo Decreto n. 62.241, de 8 de fevereiro de 1968 – é uma autarquia com autonomia didático-científica, administrativa, patrimonial e financeira, nos termos da lei e do presente Estatuto” (ESTATUTO E REGIMENTO GERAL DA UFBA, 2010, p. 19).

Assim, cabe a instituição a determinação da sua estrutura hierárquica, planejamento estratégico, controle gerencial, quadro de pessoal e de sua execução orçamentária, dentro dos preceitos da lei.

Em 2010, o então reitor Naomar Filho, pontuou no Estatuto Geral da instituição que, até aquele momento, a universidade não havia feito valer o preceito constitucional de autonomia, sendo aquele o marco inicial para formação de uma estrutura, organização própria e estabelecimento de metas e planos institucionais que pudessem colocar a instituição no caminho de atendimento aos propósitos de uma IFES. O novo marco regulatório buscou, sobretudo, uma reestruturação da instituição que permitisse uma maior eficiência para o alcance dos objetivos institucionais.

A estrutura hierárquica vigente até os dias atuais foi moldada no Regimento Interno da Reitoria de 2013, durante o reitorado da professora Dora Leal. O documento foi responsável por estabelecer a estrutura administrativa atual da administração central da instituição (área meio), determinando seus órgãos administrativos, responsabilidades e competências. Desde o reitorado do professor Naomar Filho, já havia sido apontada a necessidade de dar força à área meio e articular seu funcionamento aos das unidades acadêmicas (área fim). Assim, definiu-se a estrutura da administração central da instituição: reitoria, órgãos de assessoria, pró-reitorias e superintendências; cada uma dessas unidades subdivididas em coordenações, e essas em núcleos (figura 1). A definição dos setores, assim como as nomenclaturas adotadas, foi pensada de forma a padronizar, agrupar as competências dos órgãos e as finalidades de cada área.

Figura 1 – Estrutura da administração central da instituição



Foi durante este regimento que alterou-se o posicionamento estratégico da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), que antes era submetida à Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento, e passou a ser ligada diretamente à Reitoria, atribuindo à equipe de TI maior autonomia para as decisões estratégicas quanto à incorporação e desenvolvimento tecnológico, e a aproximando das decisões estratégicas da IES.

4.2 A Primeira Fase de Implantação do SIPAC (2012-2015)

Em 2013, a STI levantou a necessidade de otimização dos seus sistemas de informações gerenciais (SIGs), na busca pela maior integração dos processos administrativos e manutenção da eficiência organizacional.

A partir do diagnóstico e das necessidades verificadas, a equipe de tecnologia da informação deveria decidir entre desenvolver internamente novos sistemas ou contratar a tecnologia de terceiros. Os sistemas até então disponíveis à UFBA eram, quase que em sua totalidade, desenvolvidos pela própria equipe de TI. Entretanto, à mesma ocasião, a assessoria da reitoria, trouxe ao conhecimento da administração central e da equipe de TI, um conjunto integrado de sistemas - desenvolvido pela UFRN – que haviam se mostrado bastante eficientes quanto ao atendimento às

necessidades administrativas de diversos órgãos públicos, sobretudo para as universidades federais, uma vez que o sistema fora inicialmente desenvolvido para atender as necessidades da própria UFRN.

No Workshop de TI das IFES, realizado em 2008, o diretor de sistemas da UFRN à época, relatou que a equipe de dados da universidade passou a desenvolver os seus próprios SIGs a partir da decisão de não mais contratar o serviço de terceiros, como era feito até então. Assim, a UFBA, seguindo um caminho inverso, e diante da repercussão positiva dos sistemas - que já haviam sido adotados por outras IFES, Polícia Federal, Receita Federal e despertado o interesse de diversas outras instituições federais - resolvera implantar os SIGs desenvolvidos. De tal modo, a STI e a equipe que coordenaria a gestão da mudança estariam diante de uma situação não antes experimentada, a necessidade de customização de uma nova e complexa ferramenta tecnológica frente aos sistemas legados e aos procedimentos administrativos há muito interiorizados pelos servidores.

Os sistemas desenvolvidos pela UFRN formavam um conjunto integrado de ferramentas administrativas (figura 2), que possibilitavam o compartilhamento dos dados de forma eficiente, entre os diversos setores da instituição e entre esta e o governo federal.

Figura 2 – Ferramentas administrativas dos sistemas da UFRN



A UFBA, inicialmente, adquiriu uma das plataformas que compunham o conjunto de SIGs da UFRN, o SIPAC (Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos), que auxiliaria as atividades ligadas às finanças, patrimônio e contrato - e substituiria o SAPO (Sistema de Apoio Orçamentário), desenvolvido pela STI/UFBA, em funcionamento há cerca de 8 (oito) anos – e alguns módulos do SIGRH (Sistema Integrado de Gestão e Recursos Humanos), necessários ao funcionamento do SIPAC.

Além dessas duas plataformas, o conjunto de sistemas desenvolvidos pela UFRN contava, ainda, com o SIGAA (Sistema de Gestão de Atividades Acadêmicas), sistema que não fora adquirido pela UFBA num primeiro momento, pelo resultado avaliativo de que seriam necessárias mudanças radicais no sistema, o que, a priori, findou decidido que não compensaria sua aquisição. A decisão quanto ao sistema acadêmico foi de que este seria desenvolvido posteriormente pela própria STI/UFBA, de forma a integrá-lo aos demais SIGs adquiridos.

O grande diferencial dos programas desenvolvidos pela UFRN estava na possibilidade da integração de uma única base de dados, compartilhada entre o sistema de orçamento (SIPAC), o sistema de gestão de pessoas (SIGRH) – compreendendo atividades meio – e o sistema acadêmico (SIGAA) – atividade fim da instituição. A decisão de aquisição de uma única plataforma eliminava as possibilidades de integração proporcionada pelo sistema, principal característica que o tornara bem avaliado nas demais instituições.

4.2.1 Diagnóstico e Planejamento

Na estrutura hierárquica da administração central da universidade, os pró-reitores estão logo abaixo do dirigente máximo da instituição (reitor) – constituindo níveis superiores da hierarquia organizacional. Na mesma linha hierárquica dos pró-reitores, mas em unidades de apoio técnico, estão os superintendentes. Em linha hierárquica de subordinação aos pró-reitores e superintendentes, temos os coordenadores, no nível intermediário e, sob a direção desses, os chefes imediatos, que coordenam os técnicos-administrativos no nível operacional.

Após a apresentação do conjunto de sistemas às pró-reitorias, a reitoria da UFBA e a STI esperavam pela ponderação dos diversos departamentos da universidade sobre as funcionalidades do novo SIG. Assim, foi colocada à disposição das unidades administrativas, a possibilidade do diálogo com os seus núcleos táticos e operacionais, o que possibilitaria a participação de todos na avaliação do SIPAC. Esta medida buscava ainda, assegurar o posterior apoio à implantação tecnológica, assim como evitar incompatibilidades com os processos administrativos realizados em cada setor. Segundo um membro da equipe de TI, era a forma viável considerando a equipe disponível e o curto tempo.

Para que sejam efetivadas, as mudanças organizacionais dependem diretamente do apoio dos funcionários (KIM; HORNUNG; ROUSSEAU, 2011). Condizente a essa afirmação, Marques, Borges e Reis (2016) citam que a mudança obtém resultados positivos quando esta é resultante de comunicação e envolvimento dos funcionários e quando ocorre num contexto incremental e colaborativo vindo dos superiores. Em contrapartida, os autores citam que quando as intervenções dos superiores ocorrem de forma radical e/ou imposta de modo autoritário, a mudança tende a não obter sucesso.

A avaliação por cada divisão administrativa constituía uma etapa inicial de grande importância na consecução dos objetivos de modernização, que por essa inovação tecnológica poderiam ser disponibilizados. Uma vez realizada a avaliação pelas diversas unidades administrativas, consolidar-se-ia a possibilidade de se estabelecer diagnósticos e formular um planejamento integrado que, por fim, pudesse atender às contingências do processo de mudança.

Com o aprofundamento da discussão, esperava-se ainda que as equipes de trabalho de cada setor, através de suas pró-reitorias, pudessem tomar conhecimento do processo de mudança que se seguiria, dando início ao envolvimento das pessoas (dirigentes, coordenadores e técnicos) nas ações de implantação do novo SIG e, conseqüentemente, na adaptação dos processos administrativos.

Conforme representado pelos questionários aplicados, os funcionários evidenciam a importância e vontade de participar ativamente do processo de mudança (gráfico 2), e afirmam disposição em colaborar com a mudança (gráfico 3).

Gráfico 2 – Participação nas mudanças implementadas

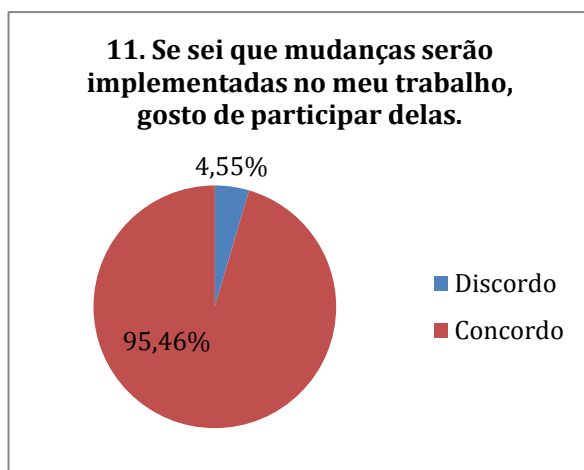


Gráfico 3 – Disposição para colaborar com as mudanças



A equipe de implantação da STI era pequena, contava com 1 (um) gestor, 1 (um) coordenador, 2 (dois) analistas, 1 (um) programador em tempo parcial e 1 (uma) servidora que assessorava na gestão do sistema. A necessidade de implantação do sistema era quase emergencial devido à cobrança pelos órgãos de controle do governo federal sobre a aquisição e não utilização dos sistemas. Por tais motivos, as etapas de planejamento e preparação para mudança para implantação restaram comprometidas. Não houve formalização documental ampla do processo de implantação, nem discussão prévia com todos os que seriam impactados pelo processo. A ação era praticamente uma atividade reativa à necessidade imperativa de uma mudança rápida, onde predominava a informalidade, falta de objetividade e decorrente desgaste nas relações interpessoais.

Assim, dentro do que era considerado possível pela equipe de TI, a proposta inicial da reitoria da UFBA e da STI contava apenas com a indicação de avaliação dos pró-reitores, que por sua vez teriam autonomia para conduzir o diálogo com seus núcleos, para o diagnóstico e decisão sobre o sistema proposto. Entretanto, tal objetivo não foi explicitado em um plano estruturado pela equipe de implantação, e não o fora por cada pró-reitor que acabaram por ou encerrar a decisão em suas

mãos, ou apenas darem ciência as suas coordenações, sem uma discussão aprofundada sobre o que se seguiria.

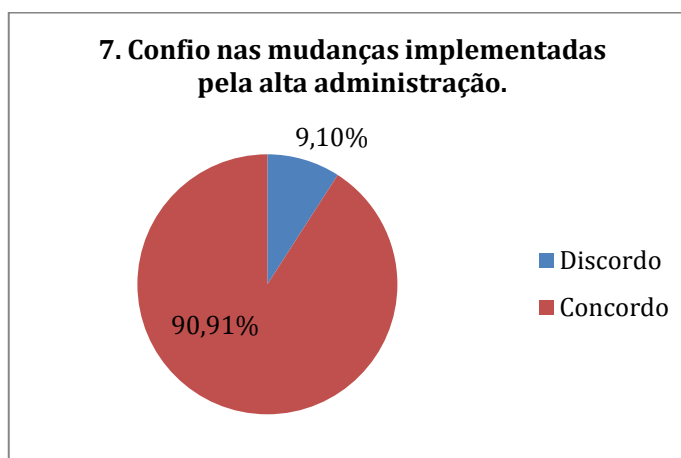
Um ponto chave de análise referia-se ao fato de que os sistemas não sofreriam alterações estruturais, sendo necessária a adequação dos processos administrativos da IFES às funcionalidades do SIG a ser implantado. Assim, os novos sistemas determinariam o formato dos processos organizacionais e não o contrário, e isto representava mudanças consideráveis no modo de trabalhar. Alguns chefes e até coordenadores pareciam desconhecer tal informação, como demonstrava a fala de um funcionário:

“Se a gente adquire um sistema, eu acho que deveria ser possível adaptar o sistema à nossa realidade, a nossa forma de trabalhar” (Funcionário 1).

De acordo com Silva (2013), as mudanças no setor público ocorrem, por exemplo, ao investir em novas tecnologias, mesmo que este processo esteja sendo aderido lentamente. Para Mattos (2002, p8), “o avanço tecnológico pode exercer uma forte influência sobre os processos organizacionais e também sobre os indivíduos e suas percepções, mudando seus hábitos e condicionando suas decisões”.

Havia confiança dos funcionários na participação dos gestores (gráfico 4), o que decorria na possibilidade de que falhas nessa etapa poderiam conduzir a um comportamento de descrença ou frustração. Para Bordia et al. (2011), o servidor deposita confiança na organização e em seus líderes frente às mudanças que serão implantadas.

Gráfico 4 – Confiança dos funcionários na implementação de mudanças



A equipe da STI acreditava que a orientação dada às pró-reitorias, sobre a necessidade de avaliação dos sistemas, foi conduzida como um simples “tomar conhecimento” da proposta. Tal conduta pode ter levado os coordenadores à mesma posição de passividade assumida pelos pró-reitores, o que prejudicou a integração dos funcionários ao processo. A falta de proatividade verificada muitas vezes era percebida como intencional, fazendo parte da resistência que, em diversos casos, iniciava-se nos níveis elevados da hierarquia, conforme fala do chefe A1:

“Isso deveria ser discutido melhor com as equipes antes de decidirem pela utilização dos sistemas. Vai ser complicado!”.

Sobre a forma como foi conduzida a responsabilidade sobre o envolvimento das equipes, o Coordenador A1 argumentou:

...eu acredito que a equipe dos sistemas que deveria ter cuidado disso... de tratar com o pessoal. Deveria ter tido uma participação maior dos servidores que mexem com isso todo dia. Eu não tinha como avaliar se daria certo ou não. Para mim pode até ser bom, ser melhor, mas vai dar trabalho desse jeito que está aí.

Era notável que a resistência verificada tinha sua motivação confirmada quando percebido que as queixas dos servidores eram de fato vinculadas às falhas relatadas. Por outro lado, os gestores se abstinham da responsabilidade de conduzir a equipe diante da mudança, defendendo ser responsabilidade da equipe de TI.

Como a equipe de TI, responsável pela implantação da mudança, era reduzida não dispondo da possibilidade de conduzir a mudança de ponta a ponta, o envolvimento dos servidores passou a depender dos dirigentes que, em sua maioria,

- segundo o baixo *feedback* que a equipe de TI obteve sobre a avaliação dos sistemas pelos gestores - ou não haviam dado atenção devida à consulta sobre sistemas, ou menosprezaram a fase de avaliação, que decorreria nas mudanças que se seguiriam a partir de então. Sobre a participação dos gestores nos processos de mudança, Burke (2008) cita que a figura do líder é considerada a protagonista em transformações institucionais, e que o sucesso ou o fracasso desta depende dele.

Na Coordenação A1 da Pró-Reitoria A, os funcionários da equipe, assim como sua coordenação, argumentaram a não participação no processo de avaliação das mudanças propostas. Como agravante, os sistemas não haviam sido apresentados a estes, que desconheciam as suas particularidades ou algum cronograma prévio de implantação. Como citado, de fato a equipe da STI responsável pela implantação dos SIGs, informara que quando da avaliação pelas pró-reitorias, muitos dirigentes se abstiveram de opinar, colocando em evidência a possibilidade que o tema pode não ter sido analisado por eles ou discutido com suas equipes.

O cronograma da STI para implantação do SIPAC previa treinamento e implantação do Módulo de Orçamento – na Coordenação A1 da Pró-Reitoria A – em 2010. Contudo, o primeiro módulo do SIPAC a ser ativado foi o Módulo de Almoxarifado, em junho de 2011. A implantação do módulo segundo a equipe de TI seguiu o mesmo molde que estava sendo repetido com o Módulo de Orçamento e o de Compras. Com a equipe reduzida, o planejamento e execução das mudanças foram feitas de forma minimamente criteriosas. A troca de ordem de implantação apresenta uma evidencia da deficiência de planejamento. O Módulo de Orçamento só pôde ser implantado em 2012, juntamente ao treinamento da equipe de trabalho, realizado no mês de dezembro do referido ano.

Percebeu-se, portanto, que um longo prazo decorreu entre a aquisição do sistema e o início de sua implantação. Segundo depoimento de um servidor chefe de setor da Pró-Reitoria B, a equipe da STI foi solicitada a retomar o trabalho às pressas, devido à cobrança do órgão de fiscalização do Governo Federal, que questionara a não utilização do programa adquirido. Teoricamente, o longo período de intervalo entre a aquisição do programa e a implantação, decorreu da percepção, ao longo do processo, de problemas contingenciais em termos técnicos, como

migração de dados dos programas legados e a preparação para o início dos trabalhos.

4.2.2 Implantação e treinamento na Coordenação A1 da Pró-Reitoria A

Os servidores da Coordenação A1 utilizavam na realização dos processos administrativos, durante cerca de oito anos, um sistema de apoio orçamentário desenvolvido pela própria STI/UFBA. Durante esse período, os procedimentos administrativos foram interiorizados pelos funcionários, moldados às suas necessidades e informalmente aceitos, de modo a proporcionarem adaptação comportamental e comodidade frente às atividades desempenhadas. O fator “excesso de burocracia e normas” é, para Feitosa e Da Costa (2016), um inviabilizador do processo de planejamento de mudanças organizacionais.

A equipe de analistas de processos – a partir da proposta junto à Pró-Reitoria A – compareceu a Coordenação A1 para finalizar a descrição dos procedimentos que dariam suporte à implantação do SIPAC no setor. Na data agendada para atividade (em dezembro de 2012) ao chegar ao setor, a equipe se deparou com uma programação de treinamento para uso do novo sistema a iniciar-se naquele dia.

Ao perceber a confusão, os servidores comentaram sobre os problemas de comunicação da universidade, citando a falta de integração entre seus setores. Assim, portanto, o treinamento seria iniciado sem consecução da proposta inicial de mapear as atividades do setor, o que visava facilitar a implantação do sistema.

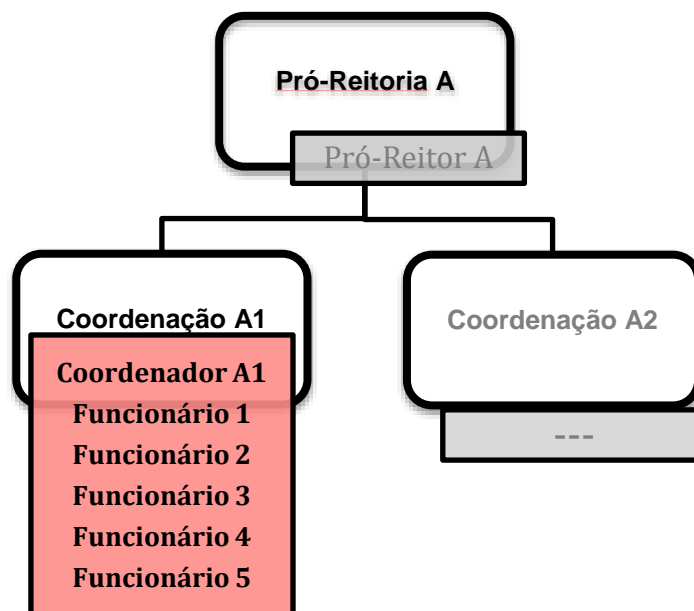
O plano de implantação do sistema já contava com tal impossibilidade, entretanto nem todos haviam tomado conhecimento. A informação chegara à Coordenação A1 através da própria equipe de treinamento da STI, naquele mesmo dia, levando a equipe de mapeamento e os funcionários, à surpresa e percepção de que pouco poderiam influenciar no processo de implantação. Ratificando essa informação, o instrutor 1 do treinamento da STI esclareceu a todos:

“Pessoal, o sistema é fechado, não há possibilidade de alteração. Os processos administrativos que devem se adequar ao sistema e não o contrário”.

Na coordenação (figura 3) estavam presentes dois instrutores da STI, dois membros da equipe análise de processos e três dos cinco funcionários do setor.

Segundo a coordenadora, dois deles informaram a impossibilidade de comparecer naquele dia.

Figura 3 – Pró-Reitoria A



O Instrutor 1 do treinamento informou que a atividade seria realizada durante os três dias seguintes de trabalho, durante o horário de expediente. Com os funcionários do setor decidiu como metodologia de ensino, utilizar um dos computadores junto à coordenadora com os demais acompanhando o uso do sistema em seus próprios computadores.

Iniciando a atividade, através da plataforma do SIPAC criada especificamente para o treinamento, o instrutor começou exemplificando o funcionamento do SIPAC com a execução de rotinas que antes eram realizadas no antigo sistema orçamentário. Nem todos permaneceram atentos às explicações dadas, um dos funcionários demonstrava certo descaso ao manter-se realizando as atividades corriqueiras do setor, enquanto outro assistia sentado, de forma despojada, com uma expressão de insatisfação no rosto.

Assim que realizados os primeiros passos de execução dos procedimentos, os servidores do setor focaram em detalhes que passaram a interpretar como falhas no sistema:

“Tem códigos diferentes para fazer a mesma coisa.” (Funcionário 1)

“Tem informações necessárias que não estão disponíveis.” (Coordenadora A)

“Essa forma que os dados aparecem é esquisita!” (Funcionário 1)

“Está faltando campo de informações que a gente precisa.” (Funcionário 2)

“Os códigos são diferentes dos que a gente usava e o nome dos procedimentos está diferente” (Funcionário 4)

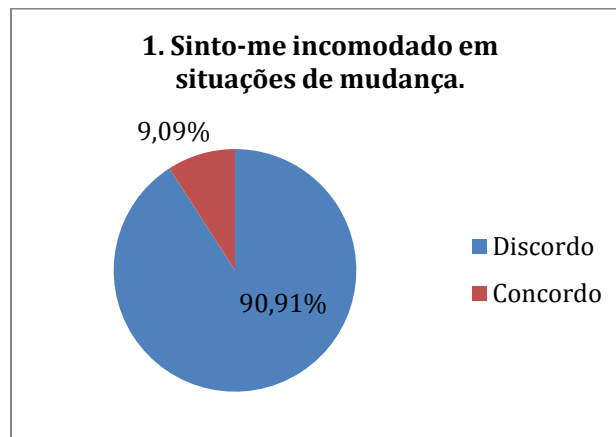
Exceto pela notificação da existência de códigos diversos para execução de uma mesma finalidade, que reconhecidamente era um problema a ser resolvido, as demais verificações dos funcionários eram oriundas das novidades propostas, que os conduziram, inevitavelmente, a uma situação de dedicação ao novo aprendizado, o que os levou a insatisfação.

A fala da coordenadora do setor representava bem essa preocupação ao afirmar: *“Eu sei vários códigos, mas não sei a placa do meu carro”*, disse, referindo-se aos antigos códigos que havia decorado, e inferindo a necessidade de memorizar os novos.

Contrapondo as críticas, até aquele momento a afirmação da equipe de treinamento era de que os códigos haviam sido migrados do antigo sistema para o novo. Novos surgiriam, de fato, mas a grande parte da codificação seguiria o modelo anterior, com a planilha de dados sendo migrada a partir do sistema legado, ainda que alguns códigos, principalmente os que representavam as unidades administrativas no sistema, fossem completamente novos e necessitassem, portanto, de um esforço para o aprendizado. O erro verificado quanto à repetição de códigos seria corrigido.

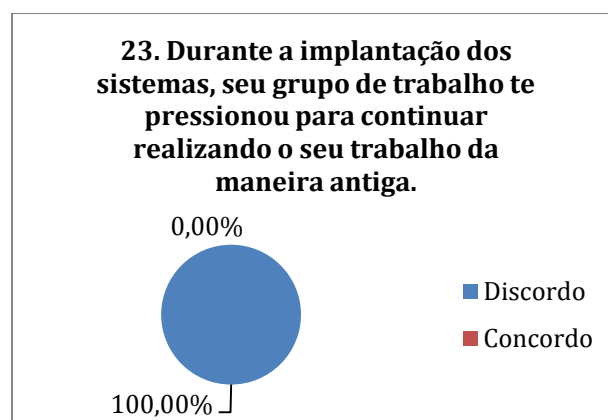
A partir desse momento, qualquer falha verificada, qualquer imprevisto ou qualquer hesitação da equipe de treinamento passou a ser evidenciada pelos funcionários do setor, que tentavam conduzir cada um dos erros presenciados a uma interpretação de que o sistema não atenderia às necessidades da universidade. Não importa o quão insignificante fosse uma falha cometida, os funcionários as tomavam como reforço ao posicionamento de resistência que mantinham. Quando da aplicação do questionário, as respostas quanto a aceitação e incomodo com a mudança, os funcionários alegaram ausência de incômodos (gráfico 5).

Gráfico 5 – Incômodo em situações de mudança



No estudo de Almeida (2014), que comparou os fatores que motivam a resistência à mudança organizacional em uma empresa pública e outra privada, quando analisado sobre a inércia de grupo, apenas a empresa pública obteve percentual, pois, segundo o autor, as normas de um grupo de empresa pública são mais difíceis de serem alteradas. De acordo com o autor, mesmo que haja dentre os funcionários alguns que sejam favoráveis à mudança, a voz do grupo ainda assim prevalecia, reprimindo os pensamentos de aprovação. Quanto a influência do grupo, tanto nos questionários quanto nas entrevistas, os funcionários alegaram não comprometer o comportamento individual (gráfico 6).

Gráfico 6 – Pressão da equipe para realizar o trabalho da maneira antiga



Constantemente iniciavam-se discussões paralelas entre os membros da equipe de funcionários, ou até da equipe de treinamento, que passou a ter

dificuldade em instruir os servidores, o que dificultava manter uma sequência lógica nas atividades propostas.

Assim, enquanto a equipe de treinamento discutia acerca dos códigos não reconhecidos pelo sistema e sobre a duplicidade de informações, a coordenadora do setor volta a demonstrar a descrença no sistema: “*Do jeito que está aí, não vai!*”, afirma.

O Instrutor 2 altera da plataforma utilizada para o treinamento para a plataforma de “produção” (plataforma já validada para as atividades diárias), na tentativa de evitar os erros quanto aos códigos, mas não tem sucesso: o problema persiste mesmo na plataforma que estava dada como pronta para as práticas diárias. A coordenadora levanta a possibilidade de que os problemas notados seriam vivenciados também nas demais unidades administrativas da universidade e que recairiam sobre o setor administrativo.

Segundo ela, culturalmente, os problemas relativos a questões orçamentárias sempre recaem sobre responsabilidade do setor, e nesse caso, independentemente de ser falha do sistema ou não, eles seriam procurados para resolver. Aproveitando a colocação, o Funcionário 1, ironicamente afirma que todos deveriam treinar responder: “*Não é aqui, não*”, quando fossem procurados pelas demais unidades administrativas.

O posicionamento dos gestores se apresenta de forma decisiva na reação dos funcionários. Enquanto esse deveria se apresentar como facilitador do processo de mudança, a sua atuação como um dos indivíduos de resistência, possibilita potencializar o efeito de resistência nos atores do setor. Souza (2009) cita que manter um ambiente cooperativo e manter a comunicação entre os diversos setores de uma instituição, são responsabilidades dos gestores.

Numa tentativa de acalmar os ânimos e retomar a atividade, o Instrutor 2 informa a todos que acionará a equipe de TI para checar os problemas verificados e relembra que a percepção de necessidade de ajustes era algo esperado, que isto não representa fragilidade do sistema.

Voltando a exemplificar o uso do SIPAC, um procedimento de compras é iniciado e logo os funcionários notam que o campo referente à determinação da “natureza da despesa” não se encontra em ordem alfabética. Diante da grande

evidência dada a cada problema verificado, a equipe de treinamento volta a afirmar que as falhas notadas serão reparadas, e tenta retomar mais uma vez o foco à atividade, reforçando que todas as falhas percebidas deveriam indispensavelmente, serem sinalizadas, mas era preciso que todos mantivessem a atenção no treinamento, evitando os longos períodos de interrupção que estavam ocorrendo.

O Funcionário 1 demonstra-se impaciente com o treinamento, levantando-se várias vezes e fazendo repetidos comentários irônicos sobre o novo sistema.

Diante das falhas verificadas, a coordenadora do setor propõe adaptações de melhoria no sistema, sugerindo que fosse adicionado um campo onde fosse possível inserir o “subelemento” de classificação de compras. Algo necessário para eles e que, segundo uma das funcionárias, estava começando a ser usado pelas unidades administrativas da universidade ainda no antigo sistema. Segundo ela, essa informação adicional facilitava muito o trabalho no setor administrativo. Sem adição desse campo no SIPAC, a informação do subelemento pelas unidades administrativas, algo que haviam conseguido há pouco, se perderia, os colocando novamente em uma situação de acúmulo de trabalho desnecessário.

Os demais funcionários aproveitam o momento para darem mais sugestões. Duas indicações referem-se à inserção de campos de informações para o “plano orçamentário” e para o “plano de trabalho”, ambos relativos às verificações orçamentárias. A equipe de treinamento reforça a ideia de que alterações, se estruturais, não seriam possíveis, mas não concluem se os pedidos feitos enquadravam-se nessa definição, deixando em aberto à possibilidade de adaptação quanto às solicitações.

Os funcionários passam a demonstrar claramente uma grande impaciência quanto ao treinamento, tanto pela inquietação corporal, quanto por comentários irônicos sobre o novo sistema. Um deles passa a ressaltar as qualidades do antigo sistema orçamentário, defendendo sua eficiência na consecução dos procedimentos do setor e, afirmando que não entende o porquê da mudança. Ele é apoiado por outros colegas, mas o Funcionário 3 relembra de problemas que todos criticavam no sistema anterior e que estavam na proposta de solução com o SIPAC.

Enquanto a equipe de treinamento avalia alguns pontos da atividade antes de darem continuidade, os funcionários seguem fazendo comparações entre o SIPAC e

o sistema antigo, assumindo na maioria dos pontos a defesa do antigo modelo de trabalho. Durante essa conversa, os funcionários apontam a eliminação do uso de papéis como ponto positivo das mudanças propostas, mas a treinadora orienta que em paralelo aos tramites no SIPAC, ainda haverá a utilização de papéis, sobretudo os relacionados às autorizações dadas pelos superiores. Nesse momento, o Funcionário 1 que seguia fazendo constantes comentários irônicos, exclama: “*Que trabalho brabo! Vamos sentir saudades do outro sistema!*”.

A equipe de treinamento tinha voltado a discutir os erros quanto à codificação dos “programas de trabalho”, quando a responsável pela atividade, para sanar a falha, sugeriu recadastrar todos os códigos, um a um. Os funcionários prontamente informaram com tom irônico que eram, em média, trinta mil códigos. O instrutor demonstra espanto e fica em silêncio por um tempo antes de retomar a análise do sistema.

O instrutor 1 demonstra a possibilidade de transferir os dados de remanejamento orçamentário da origem para a unidade destino, sem precisar digitá-los, uma novidade prática do sistema. Os funcionários demonstram interesse e elogiam a funcionalidade, mas acabam por evidenciar como ponto negativo o excesso de passos para chegar ao objetivo final do procedimento.

O Funcionário 1, que seguia fazendo comentários irônicos, reconhece a praticidade da transferência de dados demonstrada, mas ao mesmo tempo que elogia, o faz com certa ironia ao afirmar: “*finalmente uma vantagem no sistema*”. O mesmo conclui dizendo com sorriso no rosto: “*Gostei! Menos trabalho!*”.

Em uma nova observação, o Funcionário 3, que estava quase calado até o momento, notifica que após a digitação das primeiras letras em quaisquer dos campos SIPAC, a opção de autocompletar entrava em funcionamento, facilitando a conclusão do procedimento, contudo o SIPAC estava excessivamente lento na abertura da aba de possibilidades. O Instrutor afirma que isso é devido à plataforma de treinamento, que é bem mais lenta que a plataforma de produção.

A equipe de treinamento segue com os exemplos. Algumas vezes os processos eram concluídos com sucesso, em outras haviam pequenas falhas em alguns dos passos e a equipe focava-se em encontrar a alternativa viável. Assim, o Funcionário 1 que reclamara do excesso de passos para conclusão de cada

procedimento, volta a afirmar sua queixa. Segundo ele o ideal seria realizar todo o procedimento em uma mesma tela, como acontecia no antigo sistema. Prontamente, o Funcionário 3 que discordara dos elogios ao antigo sistema, defende a ideia da execução em passos separados, como proposto no SIPAC. Enquanto o grupo se divide quanto a essa preferência, o Funcionário 3 afirma:

“Sou indiferente a esses detalhes pequenos. Não causam impacto nenhum no funcionamento. É uma questão de ‘gosto’”.

No segundo dia de treinamento, a dinâmica foi bastante parecida com o dia anterior, incluindo as constantes intervenções e queixas. Todos estavam presentes dessa vez. A coordenadora e um dos funcionários pareciam mais engajados em realmente aprender como executar as atividades rotineiras no SIPAC. Elas fizeram muitas perguntas sobre as ferramentas do sistema, tiraram dúvidas, mas também reclamaram bastante.

O Funcionário 1 que costumava fazer comentários irônicos, assim como o Funcionário 3, que permanecia maior parte do tempo em silêncio, seguiram fazendo as atividades rotineiras do setor, sem preocupação aparente com o treinamento. Eles demonstravam certa irritação quanto à imposição de uso do sistema e sobre a não consulta sobre a necessidade de atualização tecnológica no setor:

“Nem sabia que iriam trocar o sistema!” (Funcionário 1)

“...eu até acho necessário, mas deveriam ter consultado a gente antes”
(Funcionário 3).

Em uma das entrevistas foi argumentado o seguinte: *“Eles traziam os processos prontos, não é? Então não havia muita margem a discussão, não. Era aceitar, não é? Fazer o quê?”* (Entrevistado 3).

As discussões entre os funcionários e a equipe de treinamento seguem com as discordâncias sobre a eficiência do SIPAC, sobre a funcionalidade do programa e a não adaptação do sistema à rotina de trabalho já realizada no setor.

Em meio à atividade, os membros da equipe de treinamento passam a discutir reservadamente como seria feito o planejamento para utilização do SIPAC no setor seguinte, a Coordenação B1. A conversa era sussurrada, uma discussão sobre a

forma de apresentação, os perfis que estariam disponíveis para o setor e quais seriam as permissões para cada perfil.

O processo de implantação das inovações seguia assim: não possuía um planejamento formalizado, um programa de comunicação institucional, reuniões estratégicas envolvendo atores chaves para o processo e não havia diagnósticos prévios.

O instrutor 2 questiona se os funcionários desejavam participar do treinamento que seria dado às outras unidades administrativas para o uso do SIPAC. O Funcionário 1 afirma achar importante, prontamente convocando outro colega a também participar: “*Nós precisamos ter uma noção sobre a execução feita por eles*”, justifica ele.

O Funcionário 5, ausente no primeiro dia de treinamento, após passar bastante tempo tentando achar um relatório da transferência que havia acabado de realizar em um teste ao novo sistema, exclama: “*Ah! Eles chamam diferente!*”, uma referência às novas nomenclaturas utilizadas. Nesse momento, a coordenadora do setor se aproxima da equipe de analistas de processo e diz sussurrando sobre o SIPAC: “*Vamos ter que engolir goela abaixo! (sic)*”.

No terceiro dia de treinamento, estavam no setor apenas a coordenadora e um dos funcionários. Ao chegar, a equipe de analistas de processos foi informada que não haveria treinamento, todos haviam chegado ao consenso de que não seria necessário mais um dia de instrução.

Após o término do treinamento na Coordenação A1, a equipe de implantação recebeu uma grande quantidade de recomendações de ajustes no sistema, que segundo a equipe do setor, não se adequava perfeitamente às necessidades. Em grande parte, a resposta foi que as alterações estruturais, ou seja, as mais profundas, não poderiam ser feitas de imediato (e algumas não seriam possíveis), mas os pedidos que não decorreriam em grandes alterações, seriam incorporados às funcionalidades para atender as necessidades do setor.

A crença no sistema pelos servidores nas respostas aos itens do questionário que tratavam de tal fator – categoria referente à inovação proposta (gráficos 7 e 8) respaldam uma confiança na melhoria através do sistema.

Gráfico 7 – A implantação de novos sistemas é uma tentativa desgastante

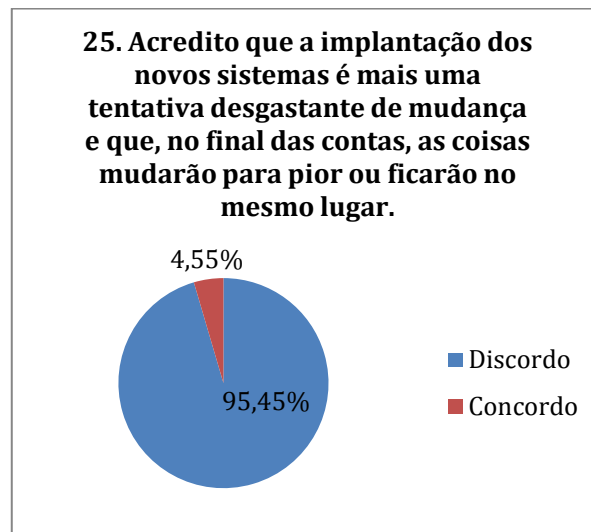
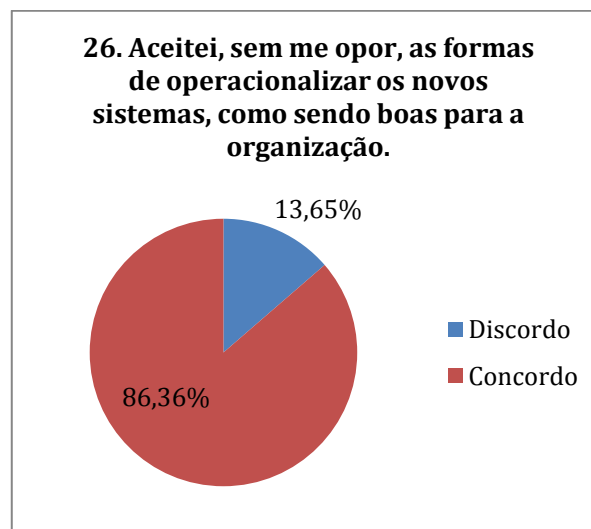


Gráfico 8 – Aceitação das novas formas de operacionalização



A aceitação do sistema foi evidenciada parcialmente nas entrevistas (quadro 5). Assim, alguns destaques de crítica aos sistemas possibilitam a interpretação de que a justificativa correspondia a uma forma de manifestação de resistência.

Quadro 5 – Percepção dos entrevistados com relação aos sistemas

4. Qual sua percepção com relação aos sistemas? Você acredita que ele atende às necessidades?	Entrevistado 1	“Acho que atende, acho que melhorou. Só acho que ainda falta utilizarmos ele para tudo”.
	Entrevistado 2	“Ele traz melhoria, mas pode melhorar um pouco. Tem alguns detalhes que a gente identifica que precisam melhorar, mas no geral atende, sim”.

	Entrevistado 3	“O sistema é bom. Eu acho que sempre tem espaço para melhorar, mas ele tem ajudado. Algumas coisas a gente não concorda muito, mas são detalhes pequenos”.
	Entrevistado 4	“Tem coisas que a gente faz, mas não concordamos muito. Tem que fazer, não é? (...) mas hoje atende as necessidades, mais que antes”.

A primeira fase de implantação foi marcada por uma combinação de fatores que possivelmente foram os responsáveis por potencializar os efeitos de resistência, resumindo-se em um processo emergencial, sem margem a um planejamento satisfatório e sem envolvimento prévio dos atores do processo. Sobre isso, Bateman e Snell (1998) citam como causas de resistência à mudança: inércia (dificuldade de aceitar coisas novas), momento inapropriado (quando tentam introduzir a mudança em momentos de tensão), surpresa (quando ocorre de maneira inesperada, sem um preparo anterior) e a pressão dos colegas (que ocorre quando equipes de trabalho apresentam resistência, influenciando os demais a unir-se em oposição). Os estudos de Silveira-Júnior (1995) e Agócs (1997) corroboram com essa afirmação.

4.3 A Segunda Fase de Implantação do SIPAC (2016-2019)

Em meados de 2015, a universidade havia implantado parcialmente os Módulos de Protocolo, de Orçamento, de Almoxarifado e de Compras. Além desses, havia sido disponibilizado o Portal Administrativo, responsável pelas requisições dos serviços feita pelas unidades administrativas/acadêmicas e destinados aos setores que operacionalizavam diretamente os módulos citados.

Constantemente ocorriam reuniões entre os gestores dos principais setores envolvidos e a equipe de gestão da mudança para discussão de problemas decorrentes da primeira fase de implantação: queixas sobre excesso de trabalho, retrabalho, dificuldades, recusas em utilizar os sistemas e pedido de ajustes.

Em alguns setores ainda que dada por finalizada a etapa de implantação, os servidores utilizavam parcialmente os sistemas ou funcionalidades deste. Em parte, porque certas funções ainda não haviam sido disponibilizadas, mas em alguns casos havia uma adaptação proposital no modo de usar, como por exemplo a utilização de

procedimentos adaptados definidos pelos próprios servidores dos setores usuários. Geralmente isso se dava com objetivo de facilitar a execução das atividades, que segundo as equipes envolvidas estavam dando muito mais trabalho. Em outros casos, os sistemas praticamente não eram utilizados, sendo mantida pelos servidores a forma de execução anterior. As queixas e requisições de mudanças/adaptações nos sistemas também continuavam frequentes à STI.

Após um posicionamento estratégico da Reitoria e da STI, entre final de 2015 e início de 2016, um projeto chamado UFBASIM (Sistemas Integrados Modernos) foi iniciado na universidade. A nova equipe seria responsável pela continuidade na implantação nos módulos do SIPAC, e além dele, na implantação dos sistemas a serem avaliados pela alta administração da instituição, o SIGAA (sistema acadêmico) e o SIGRH (sistema de pessoal).

O projeto UFBASIM era decorrente da contratação de uma equipe externa com experiência na implantação de sistemas, que se juntou aos membros do time de gestão de mudança que já estava em atividade. Com a entrada da equipe externa, o grupo tratou prontamente de estruturar um novo quadro para implantação dos sistemas que passou a ser formado por: Comitê Diretivo, composto pelos dirigentes das unidades envolvidas (Pró-Reitoria A, Pró-Reitoria B, Reitoria e STI); Comitê Gestor, composto pelos gestores dos módulos do SIPAC e uma gestora geral do sistema, e; Comitê Executor, composto por 11 funcionários (servidores e contratados), incluídos os membros da primeira fase do processo de implantação.

O grande diferencial estava no *know how* trazido pelos novos membros e pela coordenação do processo que ainda que submetido à STI, atribuía liberdade gerencial aos analistas contratados para conduzir o processo que assumira um formato mais profissional. Assim os analistas assumiram a condução do processo junto aos gestores dando importância ao papel crucial que assumem no processo de mudança. Mintzberg et al. (2003) aponta que, a fim de evitar a resistência a mudança, é importante que os gestores transmitam um senso de segurança pessoal e conscientizem os funcionários sobre a necessidade de mudar.

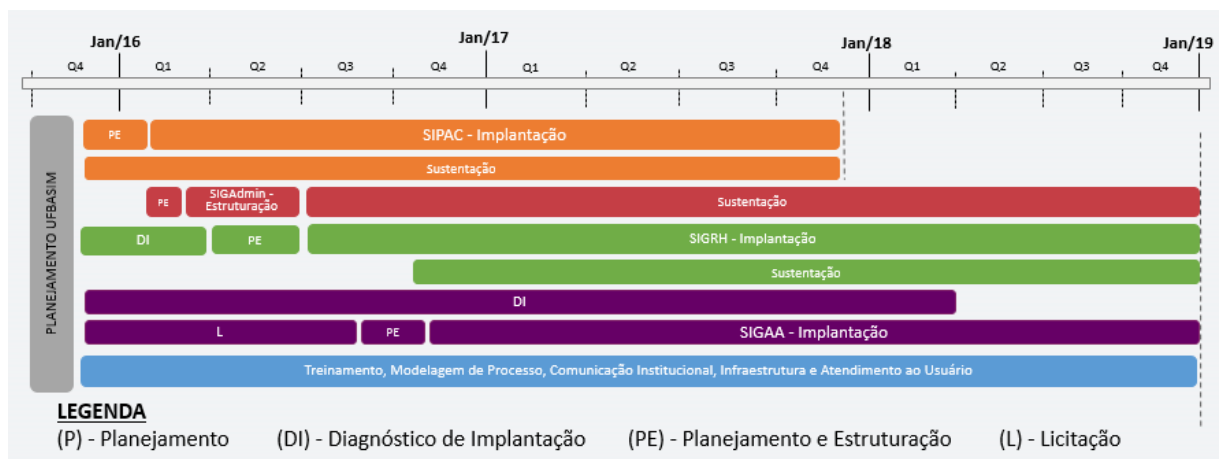
4.3.1 Diagnóstico e Planejamento

Um dos grandes diferenciais entre as duas fases de implantação dos sistemas estava na fase de planejamento, que se tornou um processo formal, documentado e amplamente discutido. Na primeira fase de implantação dos SIGs, o processo de planejamento aparentava existir apenas como uma proposta simples e pouco discutida, definida basicamente pela equipe de TI. Não que a equipe tenha desprezado a importância do planejamento, mas como já citado, devido à limitação de tempo e ao tamanho reduzido da equipe, a decisão foi transferir parte da responsabilidade para dirigentes e chefias imediatas que acabaram por não conduzir o processo da maneira prevista.

Para Marques, Borges e Reis (2016), é importante planejar as ações de mudança, pois este planejamento determinará se os funcionários irão contribuir com o processo de inovação ou se estes apresentarão resistência.

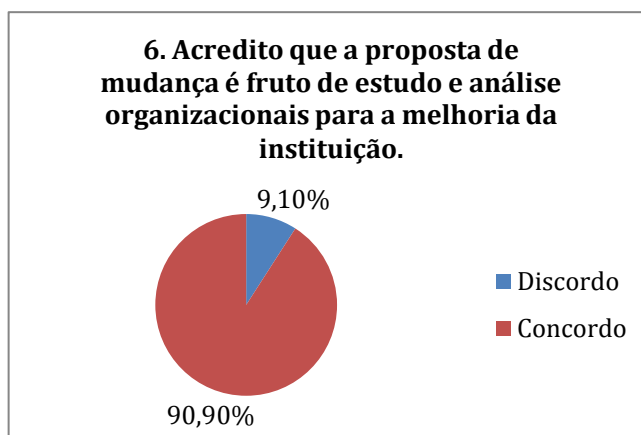
Na segunda fase, após o programa UFBASIM, a implantação dos sistemas tornou-se mais profissional e criteriosa, com ampla participação dos atores envolvidos e diagnósticos prévios dos contextos administrativos relacionados (figura 4). O planejamento foi tomado como um passo crucial para implantação das mudanças.

Figura 4 – Planejamento UFBASIM



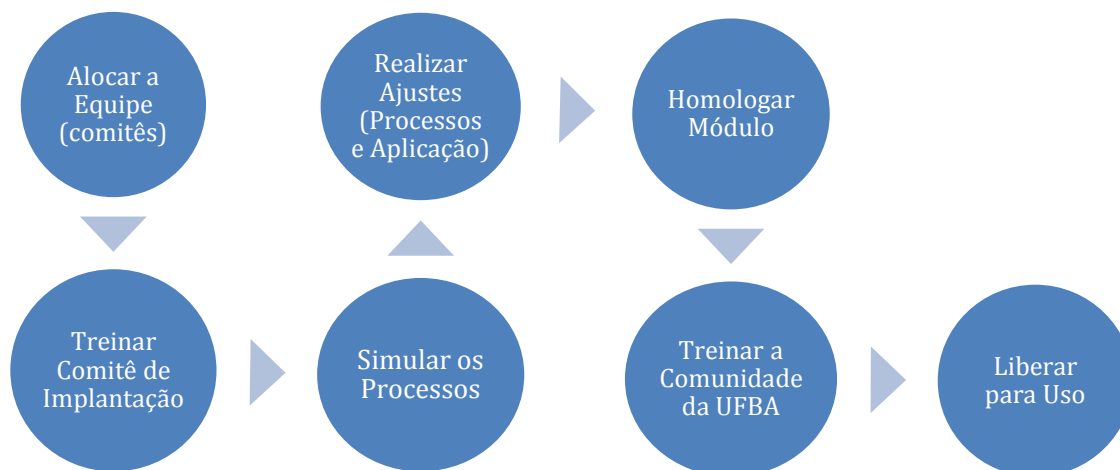
Ao apresentar os problemas enfrentados pelo planejamento no contexto das IFES, Pascuci et al. (2016) expõe também os impasses que comumente encontra-se na tentativa de implantação das mudanças, citadas por Covey (2006). Assim, há uma linha tênue entre os problemas a serem enfrentados no contexto de instituições federais de ensino no campo do planejamento e da gestão das mudanças, e diante disso, cuidar do planejamento é cuidar da efetividade das propostas de inovação e mudança. Ainda, os servidores demonstram confiar no processo de planejamento e análises sobre o processo de mudança, conforme quesitos que abordaram tal fator no questionário (gráfico 9).

Gráfico 9 – A proposta de mudança é fruto de estudo e análise para a melhoria



Além do planejamento criterioso, a equipe passou a cuidar também da comunicação institucional acerca das mudanças propostas, com a finalidade de sensibilizar todos os envolvidos para a importância das inovações. Com esse novo projeto as etapas para implantação dos sistemas foram definidas, formalizadas e cuidadosamente comunicadas aos setores da instituição (figura 5). Assim, a comunicação institucional passou a ser mais uma variável de dedicação da equipe de mudança.

Figura 5 - Etapas para implantação dos sistemas



4.3.2 As reuniões de planejamento para implantação dos SIG's na Pró-Reitoria B

Dentro do plano de ação estabelecido, as fases iniciais contavam com mapeamento dos processos, que tinham como objetivo o entendimento sobre como o funcionamento dos setores em análise antes da implantação dos sistemas (*as-is*) e a discussão de adequação para a determinação de como passaria a ser com a implantação dos sistemas (*to-be*). Segundo Mattos (2002), reavaliar os processos organizacionais e detectar alterações necessárias trata-se de um processo de aprendizagem útil nas empresas. Em consonância, Almeida (2014) afirma que as empresas devem analisar os seus próprios ambientes, a fim de desenvolver métodos para planejar, dirigir e controlar as mudanças.

As reuniões costumavam ocorrer entre os líderes da equipe de implantação dos sistemas e dirigentes, coordenadores e chefes dos setores que passariam pela implantação dos SIG's.

A Coordenação B1 da Pró-Reitoria B já havia passado pela primeira fase de implantação do módulo de compras, com características bem próximas ao relatado para o módulo de orçamento. Àquela época, as discussões com os dirigentes, coordenadores e chefias ocorreram quase que exclusivamente apenas após o

surgimento de problemas decorrentes da implantação do sistema.

Na entrevista, tal acontecimento foi ponto de evidência para dois dos entrevistados:

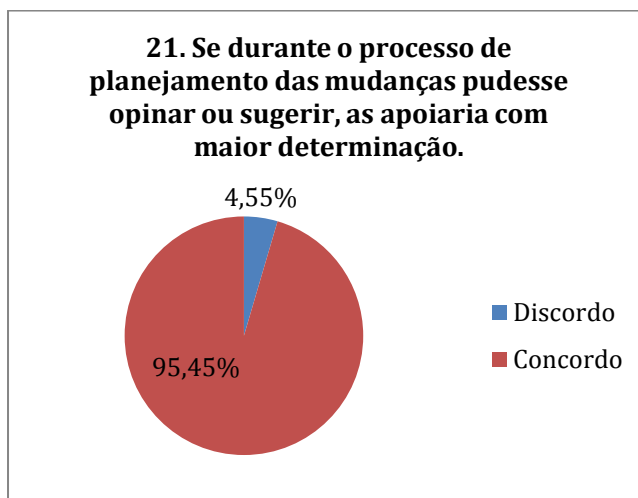
“Eles trouxeram pronto de lá, então eram os sistemas que determinavam tudo e só depois a gente pôde opinar”. (Entrevistado 4)

“A conversa sobre os sistemas surgiu no grupo, não foi nada formalizado, não me lembro de onde partiu (...). A gente só avaliou depois que foi implantado. Eles iam mostrando como o sistema funcionava, a gente ia pontuando... dávamos sugestões. Eles iam limitando; diziam que não dava para mudar!”. (Entrevistado 1).

Na segunda fase de implantações, antes de qualquer ação quanto à implantação dos sistemas, ocorriam encontros com a finalidade de que fossem feitos diagnósticos e discutido entre todos os envolvidos, o planejamento para mudança. Os encontros, com ampla participação, visavam conseguir uma maior adesão às inovações e principalmente, evitar problemas decorrentes de incompatibilidades inesperadas ou uma não aceitação injustificada, como explicou a coordenadora da equipe de TI, responsável pela condução da implantação dos sistemas.

Tal medida é tomada como de grande importância pelas abordagens de discutem minimização dos efeitos de resistência. Segundo Marques et al. (2012), para que as mudanças organizacionais sejam efetivas, torna-se necessária a participação dos funcionários. Em conformidade com essa afirmação, Almeida (2014) destaca a importância do envolvimento dos funcionários no processo de mudança, a fim de evitar a resistência. Essa conclusão é exemplificada também no questionário (gráfico 10)

Gráfico 10 – Apoiaria as mudanças se eu pudesse opinar no processo de planejamento

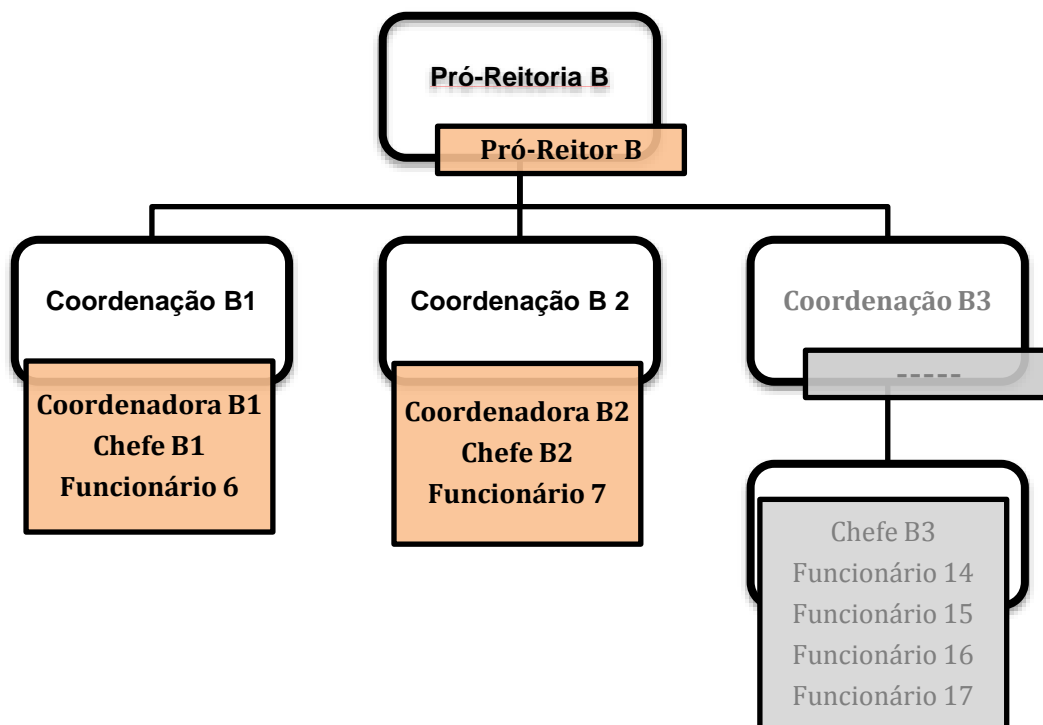


Assim, a comunicação com os envolvidos era conduzida pela equipe de TI, que sempre buscava a participação de todos, evitando que a etapa de planejamento restasse prejudicada.

Quando das reuniões da segunda fase de implantações, a Coordenação B1 já passava por problemas surgidos após a implantação inicial, assim os primeiros encontros conduzidos pela equipe do UFBASIM tinham objetivo de realizar as adequações necessárias. Uma vez identificados os problemas foi percebida a necessidade de reunir a equipe de gestores dos setores envolvidos para que chegassem às decisões de gestão que se mostravam como necessárias a transpor as limitações percebidas.

Na reunião de planejamento estavam presentes a coordenadora e uma analista da equipe do UFBASIM, um analista de processos de uma Superintendência, o pró-reitor, dois coordenadores (coordenador B1 e coordenador B2) e dois funcionários (funcionário 6 e funcionário 7) de núcleos administrativos da Pró-Reitoria B (figura 6).

Figura 6 – Pró-Reitoria B



A coordenadora do projeto UFBASIM relembrou aos presentes que a principal mudança ocorrida na primeira fase de implantação, com a incorporação do módulo de compras, foi a centralização das compras em um setor da administração central da universidade. Antes da definição de centralização, requisito do sistema, as compras ocorriam praticamente de forma descentralizada, sendo realizadas por cada órgão da universidade. Entretanto, como salientado por ela, isso implicava em problemas como a perda do controle de compras, falta de padronização, ou até descumprimento de critérios legais e, por tais motivos, concluía justificada a centralização e adequação ao sistema.

Antes que a coordenadora do projeto apontasse que entender a necessidade da centralização do processo era um ponto chave, um dos coordenadores interrompeu informando que do jeito que foi posto havia um impasse, segundo ele:

“o processo centralizado no formato que está posto, está de uma forma que inviabiliza as compras na universidade. Tem vários pontos aí: tem a questão de conhecimento sobre o objeto da compra que só quem domina é a unidade que demanda, e outra, a gente que vai se responsabilizar pela compra da unidade? Tem coisa que se a gente não tivesse ajustado... se a gente não fizer, trava tudo”.

(Coordenador B1) .

Percebendo a importância do que estava sendo posto, a coordenadora do UFBASIM disse que é possível verificar as possibilidades de ajustes. Assim, ela diz que partindo do entendimento da necessidade de centralização, ela pode sentar com a equipe usuária para definir as alternativas para contornar os problemas expostos.

Era perceptível que para os coordenadores e para os funcionários, havia uma expectativa de que os sistemas viessem a resolver a maioria dos problemas dos setores referidos, de tal modo, durante as reuniões, vários assuntos, pautas ou não da discussão, tomavam grande parte do tempo. Muito dos temas postos eram referentes às decisões de gestão, que deveriam ser tomadas exatamente pelos coordenadores ali presentes e pelo pró-reitor, mas era deixada a impressão que a apresentação diante da equipe de implantação era uma tentativa de que a implantação do sistema abarcasse a resolução dos problemas.

Por outro lado, a equipe de implantação necessitava dessas decisões para viabilizar o uso das funcionalidades. Esse impasse emergia em quase todas as reuniões de planejamento e dificilmente era resolvido pelos gestores, o que acabava por ser finalizado em propostas da equipe de implantação.

Tal estratégia trazia bons resultados quando dos setores onde as insatisfações eram facilmente percebidas e apresentadas pelos servidores (resistência ativa). Nesses setores a resolução do problema era mais rápida e efetiva, trazendo muitas vezes significativa melhoria. Nos setores onde a resistência não correspondeu a sugestões ou reclamações (resistência passiva), os novos sistemas restaram subutilizados, ou não trazendo o desenvolvimento esperado. Para Moscovici (2000), na resistência ativa o funcionário expõe a sua insatisfação de diversas formas, ao passo que na resistência passiva, mesmo em frequente desinteresse, o funcionário cumpre as normas e adere às mudanças, e este desinteresse prejudica a aprendizagem.

Quando da avaliação da categoria dos questionários e entrevistas voltados à análise dos fatores pessoais de resistência à mudança (posicionamento dos servidores), foi verificada uma, considerável, não correspondência com o percebido na observação de campo (observação participativa). Em campo era facilmente

percebida a manifestação de resistência ativa, como já exemplificado, enquanto os questionários demonstram, predominantemente, um engajamento com a mudança (gráficos 11, 12, 13 e 14).

Gráfico 11 – Incômodo em situações de mudança

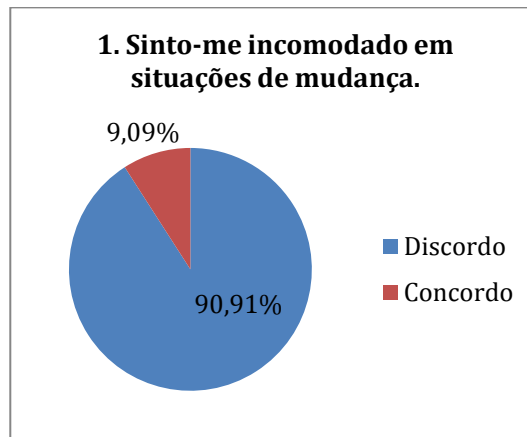


Gráfico 12 – Tento evitar as responsabilidades e tarefas adicionais

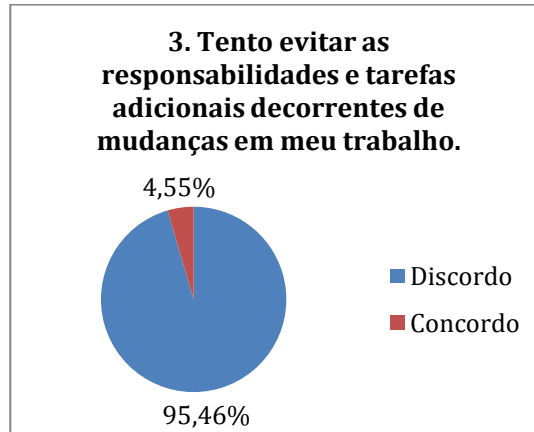


Gráfico 13 – Se não gosto da mudança, dedico-me menos ao trabalho



Gráfico 14 – Tenho entusiasmo para lidar com mudanças no trabalho



Para Paulhus (1991), enviesar respostas é uma ação de alguns sujeitos que tendem a responder aos instrumentos de coleta de dados de uma pesquisa de forma não coerente. Dentre as formas de enviesamento de respostas, cita-se a desejabilidade social, que é definido como o fenômeno de responder a perguntas de modo socialmente aceitável, muitas vezes de forma inconsciente, mesmo que as respostas não estejam condizentes com o que pensa ou faz (MARLOWE; CROWNE, 1961). Gouveia et al. (2009) ressalta ainda que esse fenômeno pode ocorrer com a finalidade de agradar o pesquisador.

Diante disso, considera-se a possibilidade de que os servidores que responderam ao questionário e à entrevista tentaram apresentar um comportamento politicamente correto e/ou “socialmente aceito”, principalmente diante das perguntas da categoria de fatores pessoais, e, com isso, pode ter sido gerado um viés na

pesquisa realizada quando da consideração isolada dos questionários e das entrevistas.

A reunião seguiu com a equipe de funcionários e coordenadores sugerindo adaptações baseadas nas reações dos funcionários às funcionalidades do sistema, enquanto a equipe de implantação tomava nota para verificação posterior do que poderia ser alterado. Algumas coisas eram identificadas, até pelos membros dos setores (coordenadores e servidores), como reações à novidade e à mudança na forma de trabalhar, que assim, não necessariamente correspondiam a falhas do sistema ou ineficiência.

Por outro lado, grande parte das inquietações correspondia a sugestões de adaptação na proposta de mudança que estavam sendo apresentadas. Segundo os coordenadores, que ali apresentavam muitas vezes as inquietações de seus funcionários, seriam sugestões de melhoria, ora porque estavam dando mais trabalho no formato posto, ora porque trariam maior agilidade e eficiência a realização dos processos administrativos.

Quando da resistência vinculada ao aumento de trabalho – fator do questionário tratado na categoria de fatores pessoais –, os itens relativos apontaram não só uma não resistência, mas também a colaboração, independente da carga de trabalho exigida (gráficos 15 e 16).

Gráfico 15 – Tendo evitar as responsabilidades e tarefas adicionais

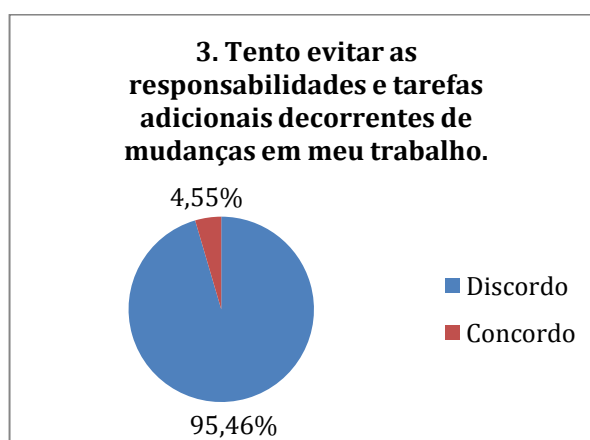
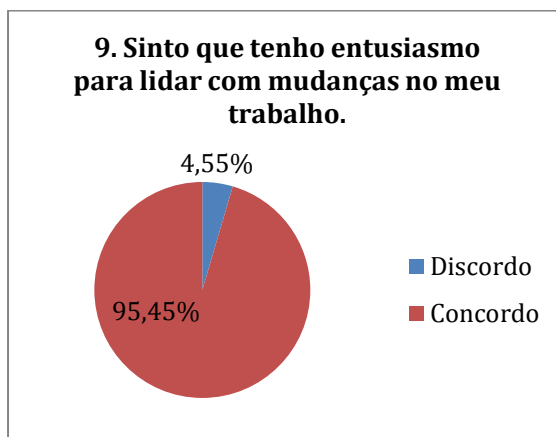


Gráfico 16 – Tenho entusiasmo para lidar com mudanças no meu trabalho



Nas entrevistas, as respostas voltadas a elucidar o questionamento sobre a percepção de resistência também convergiram em negar tal reação (Quadro 6). Tais verificações dão margem de evidência de adequação ao fenômeno de desejabilidade social, sobretudo quando do tratamento dos fatores pessoais referente ao posicionamento dos servidores diante das mudanças.

Quadro 6 – Percepção dos entrevistados acerca da resistência à implantação dos sistemas

3. Você acredita que houve resistência da equipe com relação à implantação dos sistemas?	Entrevistado 1	“Posso falar de agora? Agora não. Não teve, porque inclusive era uma reivindicação do setor. Acredito a princípio que é uma coisa boa... só tem um lado que não vai ser legal, que é o de salvar um bocado de documentos”.
	Entrevistado 2	“Lá no início não teve. Foi tranquilo. Agora que está tendo um pouquinho, mas nada demais. São mais sugestões”.
	Entrevistado 3	“Não, não. A equipe é muito boa. Inclusive a gente sempre é procurado para iniciar implantações, como piloto, porque a gente sempre contribuiu bastante. Claro que tem uma ou outra coisa que a gente pede, mas é porque é necessário”
	Entrevistado 4	“A equipe foi muito flexível em entender como funciona o processo. Eu não tive nenhum problema aqui com mudança nos procedimentos. Nenhum!”
	Entrevistado 5	“Teve porque não se adequava. Estava dando mais trabalho da forma que colocaram, mas fora isso foi tranquilo”.

Tomadas as anotações, a equipe de implantação disse que trabalharia de forma a tentar encontrar um ponto de equilíbrio entre o que fora solicitado e o que o sistema possibilitava modificar. As coordenações aceitaram a adequação a lógica centralizada de compra, aguardando em contrapartida a adequação a algumas das solicitações feitas.

4.3.3 Implantação e Treinamento nas Coordenações B1 e B2 da Pró-Reitoria B

As coordenações B1 e B2 já haviam passado pela primeira fase de implantação dos sistemas quando da continuação do processo de implantação pela equipe do UFBASIM. O processo de inovação àquela época seguiu padrões bastante parecidos com os relatados para a Coordenação A1 da Pró-Reitoria A: críticas ao sistema, alegação da não participação no processo, insatisfação com a implantação compulsória, entre outras queixas. Nos setores restaram vários problemas e solicitações de ajuste, que como antes citado, foram foco da discussão do planejamento da nova fase de implantação.

Diante do diagnóstico já evidenciado e das reuniões prévias com os coordenadores e pró-reitor, a equipe de implantação pôde começar as atividades nos setores com um plano de ação bem definido. As novas implantações e consequentes modificações nos processos de trabalho ainda causavam incomodo ou indicações de necessidades de ajustes pela equipe das coordenações citadas. Em alguns casos ainda existia adaptação, de iniciativa dos próprios servidores, na forma de trabalho, principalmente em ações que pudesse facilitar o trabalho no molde decorrente da adaptação ao novo sistema. Quanto a essa definição, e sobre a lógica de centralização do processo, um dos funcionários afirmou:

“A gente fez isso, porque se não fizer, não anda. A gente não tem condições de cuidar de toda a universidade. O sistema deveria permitir, através dele, que a unidade lá na ponta, pudesse iniciar isso e a gente desse continuidade”. (Funcionário 7)

O coordenador B2 complementou: “*É possível, a gente esteve lá com o pessoal que fez os sistemas... eles fazem isso assim. É só adaptar o sistema*”. Esse

tema já havia sido abordado junto à equipe de implantação, que informou que sim, era possível, mas não recomendado, por uma questão de gerenciamento e controle. Sobre abordagens correlatas, as evidências nas respostas do questionário vão contra ao observado (gráficos 17 e 18).

Gráfico 17 – Se não gosto da mudança, dedico-me menos ao trabalho

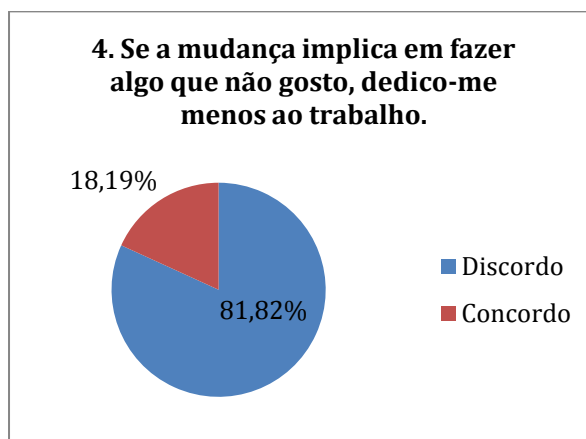
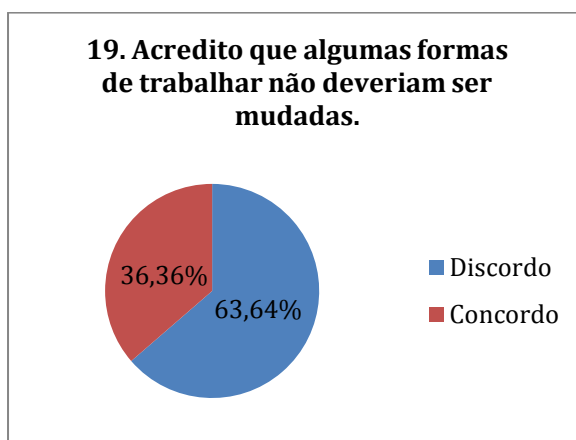


Gráfico 18 – Algumas formas de trabalhar não deveriam ser mudadas



Na argumentação observada em campo, era evidenciado que a resistência ainda existia, ainda que tomados todos os cuidados para sua minimização. Entretanto, tornou-se importante verificar que a resistência ativa, percebida na fase inicial de implantação (2012-2015), conduziu a melhorias significativas nos processos de trabalho e na adequação do sistema.

Era comum os servidores evidenciarem sua satisfação com ajustes que foram feitos e ressaltar a importância da atitude que tiveram de expor as críticas, que antes

eram tomadas como negativas pela equipe de implantação e, em alguns casos, pelos gestores. Almeida (2014) comenta a possibilidade de surgirem recomendações boas a partir da resistência, conduzindo a melhorias diante ao inicialmente proposto.

Ainda que não tão frequente como com os funcionários em nível operacional, não era incomum que as críticas partissem dos próprios coordenadores e, principalmente, dos chefes de núcleos. Em menor grau, a evidenciação de problemas e necessidades de ajustes também vinha dos pró-reitores e superintendentes. Assim, ficou perceptível que quanto mais próximo do nível operacional, maior a resistência, mas também maior a capacidade de contribuição com a melhoria do processo através das sugestões e evidenciação dos problemas frequente nos níveis mais baixos de hierarquia dos setores.

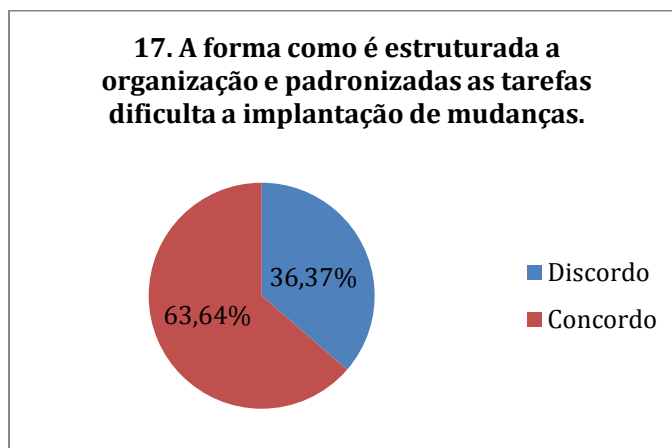
Assim, durante os treinamentos, os funcionários continuavam a evidenciar o que entendiam como problemas ou limitações do sistema, enquanto a equipe de implantação tentava conduzir o processo minimizando os problemas e validando que verificariam as possibilidades de ajustes solicitadas. Durante a demonstração do fluxo para emissão de empenho referente ao processo de compras, o funcionário 7 refuta a proposta de mudança: “*Acho inviável assim. Eu sugiro verificar como eles fazem lá*”, referindo-se à universidade desenvolvedora do sistema. A coordenadora B2 valida a solicitação, apoiando que fosse feita uma consulta.

A maioria das colocações na autoavaliação dos servidores sobre a rejeição ou críticas às mudanças, além do sistema, eram atribuídas à configuração da instituição considerado o contexto organizacional de serviço público. Segundo Merton:

“... os mesmos elementos que favorecem à eficiência em geral, produzem ineficiência em casos específicos. Os indivíduos do grupo que não se divorciaram do significado que as regras têm para eles, raramente chegam a perceber a inadequação. Essas regras, com o correr do tempo, assumem caráter simbólico, em vez de serem estritamente utilitárias” (MERTON, 1970, p. 277).

Tal verificação foi confirmada nos questionários (gráfico 19) e nas entrevistas, o fator contexto organizacional, foi apontado como principal fator de influência na resistência à mudança por quatro dos cinco entrevistados.

Gráfico 19 – A forma de organizar e padronizar as tarefas dificulta a implantação de mudanças



Apesar da aparente resistência, apresentada predominantemente de forma ativa na Coordenação B2, os processos de treinamento nesta segunda fase (2016-2019) transcorriam de forma mais efetiva e o sistema apresentava uma maior adequação às necessidades do que o verificado na primeira fase de implantação (2012-2015).

Durante a apresentação dos ajustes que foram feitos com base nas críticas do setor, algumas das mudanças ditas não possíveis pela equipe de implantação acabaram sendo reconhecidas como não necessárias pela equipe de servidores, que assumiu que a solicitação à época talvez tenha decorrido da falta de conhecimento sobre as mudanças propostas. Questão pontuada por um dos entrevistados quando questionado sobre a participação da equipe no processo de mudança e no atendimento às demandas apresentadas pela equipe do setor. Segundo ele, *“algumas sugestões foram acatadas, outras não. Na verdade, a maioria não, mas eu acho que realmente não eram adequadas”* (Entrevistado 1).

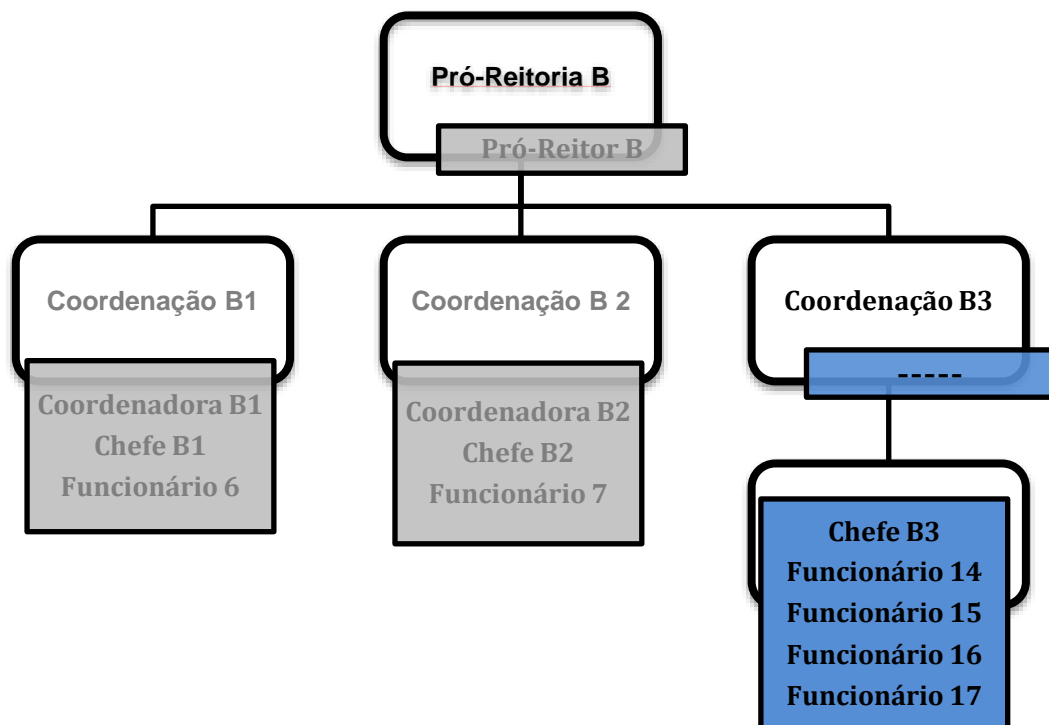
A Coordenação B1 interagiu nas reuniões de modo menos participativo, aparentemente havia uma preocupação sobre como os processos de trabalho ficariam com a implantação dos sistemas, mas pouco era externalizado pela equipe. Assim foi na primeira fase, e na segunda fase os problemas passaram a ser mais demonstrados, pois as mudanças resultaram em consequências não desejadas pela equipe.

Em parte, aparentava ser apenas uma amostra da resistência que já se

observara nos demais setores, mas que se evidenciou na Coordenação B1 de forma passiva, com a não utilização do sistema, sabotagens, falta de dedicação e comprometimento. Tais ocorridos não eram facilmente percebidos e só puderam ser notados com a tentativa de emissão de relatórios no sistema e visita *in loco*. Por outro lado, a não participação efetiva dos funcionários impossibilitou a maturidade do processo de inovação ou de maior adequação dos sistemas ao setor.

Uma reação semelhante à ocorrida na Coordenação B1, foi o experimentado no Núcleo B3 (figura 7). O processo de discussão dos processos de trabalho do setor, reuniões de planejamento e treinamento transcorreram sem muita resistência aparente. Os funcionários do setor reagem de forma predominantemente passiva diante das propostas de mudança, o mesmo ocorria em relação aos gestores. A impressão inicial era de que não haveria problemas para implantação dos sistemas no setor.

Figura 7 – Pró-Reitoria B

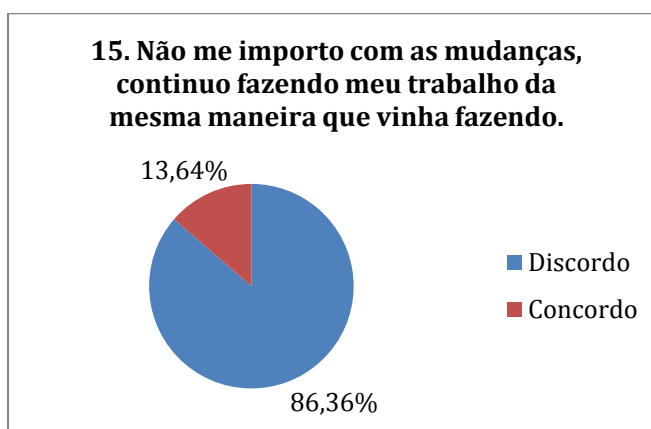


No treinamento, os funcionários pontuavam algumas discordâncias, mas a percepção de resistência não era evidente como nos setores onde predominava a resistência ativa, assim o treinamento fluiu de forma tranquila. Contudo,

posteriormente, o setor demonstrou problemas diversos decorrentes da reação dos servidores às modificações propostas. Assim como na Coordenação B1, as manifestações de resistência se davam de forma mais passiva, mas não menos danosa ao processo de efetivação das mudanças, como pôde-se constatar posteriormente.

Os funcionários do núcleo não realizavam todos os registros no novo sistema, parte do trabalho continuava sendo executado como antes da implantação do SIPAC. Apesar das evidências em campo, a reação de sabotagens ou resistência em utilizar os sistemas foi refutada nas respostas aos questionários (gráfico 20). Quando questionados, os funcionários atribuíam as atitudes a falhas no sistema e que, para não impossibilitar as atividades do setor, emergencialmente, voltaram a realizar a atividade da forma antiga.

Gráfico 20 – Mesmo com as mudanças, continuo fazendo o meu trabalho da mesma maneira



No estudo comparativo de Almeida (2014), foi identificado que na empresa pública uma porcentagem maior dos funcionários tenderam a resistir e a realizar as atividades conforme o que estava habituado, mesmo diante de mudanças.

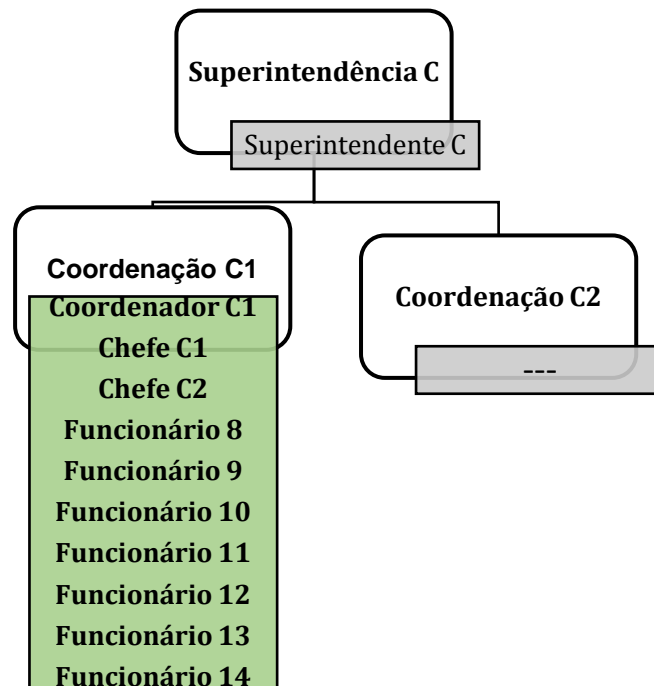
Além disso, o mesmo estudo identificou que, com relação às ameaças às relações de poder estabelecidas, somente os funcionários da empresa pública assinalaram essa opção, visto que com as mudanças organizacionais alguns funcionários que estão em seus cargos há anos, podem ter suas funções alteradas na instituição.

O diagnóstico da equipe de implantação demonstrava que basicamente os problemas apontados ou não existiam, ou poderiam ser corrigidos facilmente se tivessem sido notificados. Tais fenômenos demonstravam que a resistência ativa, ainda que trouxesse uma percepção inicial de ser mais danosa ao processo de mudança, acarretava mais benefícios a longo, enquanto a resistência passiva dificultava a identificação de problemas e quase não contribuía com a melhoria da gestão da mudança. Almeida (2014) ressalta que a resistência à mudança não deve ser considerada apenas como algo negativo, visto que através desta pode-se identificar que determinados projetos são inadequados para a organização. No caso em tela, os ajustes solicitados quase sempre representavam melhorias nos sistemas e no processo de mudança.

4.3.4 Implantação e Treinamento nos núcleos operacionais da Superintendência C

Na Superintendência C (figura 8) foram inúmeras as reuniões com funcionários e gestores com objetivo de compreender as atividades e adequar a implantação do sistema. O setor não passou pela primeira etapa de implantação dos sistemas, assim, o segundo momento (2016-2019) correspondeu à fase inicial de implantação no setor, e devido às características próprias do formato de implantação da segunda fase, pode vivenciar um processo de implantação bastante criterioso, participativo e cuidadoso. Segundo Marques et al. (2012), os funcionários que percebem as mudanças como positivas se engajam nelas, ao passo que os que resistem tendem a apresentar menor comprometimento. Em consonância, para Almeida (2014), as mudanças são internalizadas quando os funcionários identificam eficácia nestas.

Figura 8 – Superintendência C



Nas reuniões de planejamento, a equipe de implantação informou que o sistema permitia que os pedidos das unidades da universidade poderiam ser direcionados aos núcleos da superintendência responsáveis pelo serviço demandado sem passar por um núcleo de triagem (modelo antigo), dando mais agilidade ao atendimento dos serviços, que se mostrava um problema a ser solucionado no setor. Essa decisão se tornou o centro da resistência pelos funcionários.

Originalmente, as demandas de serviço poderiam ser direcionadas de qualquer órgão da universidade para os núcleos responsáveis pela realização do serviço, mas por determinação interna da superintendência, os pedidos eram recebidos por um núcleo que fazia a triagem e distribuiria os pedidos. Tal decisão transformou o núcleo de triagem em um “gargalo” para o atendimento dos serviços, ainda, foi perdido o controle categorizado da realização de serviço, assim como critério de priorização.

A proposta da equipe de implantação vinha da excelência do molde já

realizado por instituições que também utilizavam o SIPAC, ainda, o argumento do setor em querer manter o formato, que não estava sendo eficiente, era fragilmente embasado nas justificativas dos servidores. Assim, considerando que a apresentação de justificativas para implantação do sistema se mostrava difícil de contestar e comprovadamente eficiente nos testes realizados, a equipe de servidores acabou por convencida a tentar a nova forma de trabalho e utilização do sistema.

A aceitação da proposta não representou colaboração efetiva com o processo, assim como não representou ausência de resistência. Durante o treinamento no setor a reação dos servidores, com seguidas interrupções carregadas de críticas ao sistema ou as mudanças propostas, acabou por impedir a fluidez do processo. Um dos membros da equipe de trabalho se negou a participar do treinamento, deixando o local após duras críticas ao sistema e condução do processo de mudança. Em uma de suas falas argumentou: *“Isso não serve para nós. Meu trabalho não tem como ser formatado em um sistema”* (Funcionário 8).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fenômeno da resistência à mudança organizacional tem se apresentado como grande obstáculo à capacidade das instituições de adequar-se ao contexto de transformações cada vez mais dinâmico que vivemos. Diante dessa premissa, o presente estudo teve como objetivo identificar fatores de potencialização da resistência à mudança no serviço público, especificando a análise à IFES. Para isso foi desenvolvido um estudo de caso na UFBA com intuito de verificar quais fatores potencializam a resistência à mudança ou dificultam o seu controle pela gestão.

O processo de gestão da mudança (implantação das inovações) na UFBA foi marcado por dois períodos com características bastante distintas. Tomando por base os estudos sobre gestão da mudança e sobre resistência à mudança, recomendações consideradas fundamentais à efetividade das ações propostas teriam sido prejudicadas no primeiro momento (2012-2015) e criteriosamente aplicadas numa segunda etapa (2016-2019). Considerando a literatura acerca da eficiência dos processos de mudança, era esperado que com isso a resistência à mudança fosse minimizada, entretanto tal evidência não foi comprovada. Essa observação evidenciou que fatores característicos do modelo de gestão pública em IFES colaboram com o efeito de resistência a mudança e com a neutralização de alguns esforços em controlá-los.

A literatura aponta que a resistência pode ser minimizada quando atingida a participação das pessoas envolvidas na mudança nas diversas fases do processo. O estudo demonstrou que a resistência foi potencializada pela posição de defesa assumida em decorrência do não conhecimento e participação no processo proposto na primeira fase do processo de mudança. Contudo, ainda que com ampla participação na segunda fase do processo de mudança, tais fatores de resistência permaneceram claramente observáveis.

No caso em tela, a resistência apareceu principalmente no nível operacional (servidores técnicos administrativos) e intermediário da unidade (gestores de núcleos/coordenações). A não participação dos funcionários nas etapas iniciais de planejamento para mudança, evidenciaram contribuir para potencializar disfunções burocráticas, que não puderam ser controladas em um processo prévio de integração dos indivíduos e preparo para a mudança. Ainda assim, na segunda etapa do processo, a garantida participação dos servidores no processo de mudança não aparentou reduzir os efeitos de resistência.

Na primeira fase de implantação, era notória a percepção das disfunções burocráticas comuns às instituições públicas brasileiras. Características como internalização das regras e apego exacerbado a regulamentos e normas, foram percebidas e relacionadas como dificultadoras do processo de mudança organizacional.

As características do modelo burocrático permaneceram causando grande impacto na resistência à mudança ainda que na segunda fase de implantação dos sistemas, nos setores que vivenciaram os dois momentos de intervenção, assim como nos que iniciaram a implantação dos sistemas apenas no segundo momento. O impacto dos fatores vinculados ao contexto organizacional do serviço público foi consenso evidente tanto na observação de campo, como na percepção dos servidores demonstrada através dos questionários e entrevistas.

Para os fatores de atuação dos gestores, não restou evidenciada a comprovação de potencializarem o efeito de resistência decorrente da constatada falta de proatividade da gestão, por outro lado, demonstrou-se pouco contributivo para o seu controle. Os fatores vinculados à não adequação dos sistemas foram evidenciados apenas na observação de campo, restando refutados nos questionários e entrevistas. O mesmo ocorreu, de forma acentuada, com os fatores pessoais vinculados ao posicionamento dos servidores, que demonstraram grande impacto na resistência observada, mas não nos questionários ou entrevistas (autoavaliação dos servidores sobre resistência).

Diante de tais resultados, é reconhecida uma limitação na abordagem de fatores que comprometam a análise de comportamento do indivíduo por ele mesmo, em situações onde ele possa aparecer como dificultador da implantação de

inovações. Assim, há uma tendência de que os indivíduos busquem uma adequação das respostas aos itens de acordo como o fenômeno de desejabilidade social, onde as respostas são adequadas a uma projeção do que seria cogitado como correto. Não comprometendo assim, o seu posicionamento diante de falhas no processo.

Uma evidência considerada importante foi a análise dos efeitos diversos e consequências da resistência ativa e da resistência passiva. Ficou evidenciado que no contexto estudado a resistência à mudança é predominantemente ativa, com clara manifestação pelos indivíduos. Não obstante a existência de resistência passiva, foi possível constatar que a resistência a mudança manifestada e percebida (ativa), trouxe resultados positivos ao processo, enquanto aquela (passiva), por geralmente não ser percebida, à medida que mascara possíveis incompatibilidades, não contribuiu com melhorias para adequação das inovações. Tal fator pode ser considerado como de grande relevância para as análises sobre resistência a mudança, sugerindo uma necessidade de análise em âmbito para além das IFES, com objetivo de verificar a limitação do estudo.

Assim, aceitar e controlar a resistência, no sentido de conduzi-la em prol do desenvolvimento do processo de mudança, apresenta-se como caminho mais promissor em um cenário onde os fatores não controláveis potencializam a resistência à mudança ou reduzem as possibilidades de controle, como observados em instituições públicas como as IFES.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. especial, p. 67-86, 2007.

ABRUCIO, F.; LOUREIRO, M. R.; PACHECO, R. S. **Burocracia e Política no Brasil: Desafio para o Estado Democrático no Século XXI**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2010.

AGÓCS, C. Institutionalized resistance to organizational change: denial, inaction and repression. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 16, n. 9, p. 917-931, 1997.

ALBURY, D. Fostering innovation in public services. **Public Money & Management**, v. 25, n. 1, p. 51-56, 2005.

ANDRADE, A. L.; et al. **Pensamento sistêmico – caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERTERO, C. O. Mudança organizacional e processo decisório. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 29-40, abr. 1976.

BERGUE, S. T. **Cultura e mudança organizacional**. Monografia de especialização em Gestão Pública. Departamento de Ciências da Administração/UFSC, Florianópolis, SC, 106 p., 2010.

BORDIA, P. et al. Haunted by the past: effect of poor change management on employee attitudes and turnover. **Group & Organization Management**, v. 36, n. 2, p. 191-222, 2011.

BORTOLOTTI, S. L. **Resistência à mudança organizacional: Medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2010.

BORTOLOTTI, S. L. V.; SOUSA JUNIOR, A. F.; ANDRADE, D. F. Resistência à mudança organizacional: avaliação de atitudes e reações em grupo de indivíduos. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011, Rio de Janeiro. **Anais do SEGeT**. Resende – RJ, 2011.

BRANDÃO, C. N.; REYES-JÚNIOR, E. A Relação entre Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho em IES na Amazônia: Um Estudo de Caso. **Revista de Administração de Roraima**, v. 1, n. 1, p. 35-46, 2011.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 227-248, jan./fev. 2013.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 49, n. 1, jan./mar. 1998.

BURKE, W. W. **Organizational Change: Theory and Practice**. 2 ed. Los Angeles: Sage Publications, 2008.

BURKE, W. W.; LITWIN, G. H. A causal model of organizational performance and change. **Journal of Management**, v. 18, n. 3, p. 523-545, 1992.

CASTRO, A. M. G. Trabalhando em parcerias e alianças estratégicas: lições para a gestão de mudanças. In: LIMA, S. M. V. et al. **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 2005.

CHRUSCIEL, D. Considerations of emotional intelligence in dealing with change decision management. **Management Decisions**, v. 44, n. 5, p. 644-657, 2006.

COCH, L.; FRENCH JR, J. R. P. Overcoming resistance to change. **Human Relations**, v. 1, p. 512-532, 1948.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COVEY, S. R. Leading in the knowledge worker age. **Leader to leader**, v. 41, p. 11-15, 2006.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, Edição Especial, p. 648-667, 2011.

- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1964.
- FEITOSA, L. V. S.; DA COSTA, C. E. S. Inovações no setor público: A resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo. In: V Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2016, São Paulo. **Anais do V SINGEP**. São Paulo: UNINOVE, 2016, p. 1-16.
- FILIPPIM, E. S. **Administração Pública e Desenvolvimento Sustentável: um estudo sobre a região da associação dos municípios do meio oeste catarinense**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2005.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2012.
- GONDIM, S. M. G.; FISCHER, T. O discurso, a análise do discurso e a metodologia do discurso do sujeito coletivo na gestão intercultural. **Cadernos de Gestão Social**, Salvador, v. 2, n. 1, p. 09-26, set./dez. 2009.
- GOUVEIA, V. V. et al. Disposição para perdoar, desejabilidade social e religião: um estudo correlacional. **Revista Bioética**, v. 17, n. 2, 297-308, 2009.
- GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, n.4, p. 1022-1054, 1996.
- HERKENHOFF, L. Culturally tuned emotional intelligence: na effective change management tool. **Strategic Change**, v. 13, n. 2, p. 73-81, mar. 2004.
- HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.
- HOFSTEDE, G.; et al. Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, n. 35, p. 286-316, 1990.
- JARZABKOWSKI, P.; FENTON, E. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. **Long Range Planning**, v. 39, n. 6, p. 631-648, 2006.
- KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. **Psicologia & Sociedade**, v. 23, n. 1, p. 56-65, 2011.
- KIM, T. G.; HORNUNG, S.; ROUSSEAU, D. M. Change-supportive employee behavior: antecedents and the moderating role of time. **Journal of Management**, v. 37, n. 6, p. 1664-1693, 2011.
- KLERING, L. R; ANDRADE, J. A. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In: JACOBI, P.; PINHO, J. A. (Orgs.).

Inovação no campo da gestão pública local. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

KOTTER, J. P. Leading change: Why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 2, p. 59-67, 1995.

KOTTER, J. P.; COHEN, D. S. **The Heart of Change**: histórias da vida real de como as pessoas mudam suas organizações. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

LAWRENCE, P. R. How to deal with resistance to change. **Harvard Business Review**, v. 32, n. 3, p. 49-57. 1954.

LEWIN, K. Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. **Human Relations**, v. 1, p. 5-41, 1947.

LINES, R. The structure and function of attitudes toward organizational change. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 1, p. 8-32, 2005.

MARCONI, N. A evolução do perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores público e privado ao longo da década de 1990. **Revista do Serviço Público**, v. 54, n.1, p. 9-45, 2003.

MARLOWE, D.; CROWNE, D. P. Social desirability and response to perceived situational demands. **Journal of Consulting Psychology**, v. 25, n. 2, p. 109-115, 1961.

MARQUES, A. L. et al. Validando um modelo de medida de resistência à mudança em organizações públicas. In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2011, João Pessoa. **Anais do III GPR**. João Pessoa – PB, 2011.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; REIS, I. C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n.1, p. 41-48, jan./fev., 2016.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. A economia brasileira diante da crise mundial: fragilidades e perspectivas de crescimento. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 1, n. 2, p. 6-21, jul./dez. 2013.

MATOS, R. A. Para que modernizar a organização pública? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 22-26, jul./set. 1988.

MATTOS, L. K. **As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação**. 2002. 80 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, 2002.

MERTON, R. K. **Sociologia: Teoria e Estrutura**. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos e casos selecionados**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MORGAN, G. **Images of organization**. 2 ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996.

MOSCOVICI, F. **Renascimento organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

MORGAN, J. S. **Administração da mudança: as estratégias para tirar proveito das mudanças**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

NADLER, D. A. Managing organizational change: an integrative perspective. **The Journal of Applied Behavioural Science**, v. 17, n. 2, p. 191-211, 1981.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. **California Management Review**, v. 32, n. 2, p. 77-97, 1990.

NONAS, K. Vision versus reality in organizational change. **National Institute for Working Life/West**. 2005.

OLIVEIRA, L. G.; SANTANA, R. L. F.; GOMES, V. C. Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. **Cadernos Enap**, Brasília, n. 38, 2014.

PASCUCI, L. et al. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segunda a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 1, 2016.

PAULHUS, D. L. Two-component models of socially desirable responding. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 46, n. 3, p. 598-609, 1984.

PIRES, J. C. de S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, fev. 2006.

QUEIROZ, R. G. M; CKAGNAZAROFF, I. B. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 679-705, mai-jun. 2010.

ROA, J. A. S. et al. Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. **Revista de Psicología**, v. 36, n. 1, p. 105-134, 2018.

RUPPEL, D. A influência da cultura organizacional no processo de administração estratégica de instituições de ensino superior sob a perspectiva de seus gestores estratégicos. 2005. **Dissertação** (Mestrado em Tecnologia). Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná - CEFET-PR. Curitiba, 2005.

SEIJTS, G. H.; ROBERTS, M. The impact of employee perceptions on change in a municipal government. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 32, n. 2, p. 190-213, 2011.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009.

SILVA, B. J. Tipos de cultura organizacional e desempenho econômico-financeiro: um estudo nas maiores empresas do Estado do Espírito Santo. 2008. **Dissertação** (Mestrado em Ciências Contábeis). Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE. Vitória, 2008.

SILVA, A. N. et al. Cultura e mudança organizacional em instituição do ensino superior: uma visão administrativa. **Revista Expressão Católica**. v. 2, n. 2, p. 26-46, jul./dez. 2013.

SILVEIRA JÚNIOR, A. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 1995. 215 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SOUZA, I. M. **Gestão das Universidades Brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento**. 2009. 01 v. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SPINK, P. A inovação na perspectiva dos inovadores. In: JACOBI, P.; PINHO, J. A. G. (Org.). **Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares**. Rio de Janeiro: FGV, 2006, p. 107-132.

SPRADLEY, J. P. **Participant Observation**. Orlando - Flórida: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1980.

TELES, B. A. W.; AMORIM, M. R. L. Gestão de mudança: superando dificuldades na implantação dos sistemas de informação na organização. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2013. **Anais do X SEGeT**. Rio de Janeiro, 2013.

THOMAS, R.; SARGENT, L. D.; HARDY, L. D. S. Managing organizational change: negotiating meaning and power-resistance relations. **Organization Science**, v. 22, n. 1, p. 22-41, 2011.

TIENARI, J.; TAINIO, R. The myth of flexibility in organizational change. **Scandinavian Journal of Management**, v. 15, n. 1, p. 351-384, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UFBA – Universidade Federal da Bahia. **Estatuto e Regimento Geral**. Salvador: 2010, 108 p.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas Universidades Federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, ANPAD, v. 8, n. 2, p. 181-200, 2004.

WATSON, G. Resistance to change. In: BENNIS, W. G. et al. **The planning of change**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969.

WEBER, M. **Conceitos Básicos de Sociologia**. 1 ed. São Paulo: Editora Moraes, 1989.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational Change and development. **Annual Review of Psychology**, v. 50, p. 361-386, fev. 1999.

WOOD JR, T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas SA, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANDER, A. F. Resistance to change - Its analysis and prevention. **Advanced Management**, v.4, n. 5, p. 9-11, 1950.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1. Sinto-me incomodado em situações de mudança.
2. Sinto que mudanças na minha rotina prejudicam meu trabalho.
3. Tento evitar as responsabilidades e tarefas adicionais decorrentes de mudanças em meu trabalho.
4. Se a mudança implica em fazer algo que não gosto, dedico-me menos ao trabalho.
5. Acredito que as mudanças tendem a aumentar a carga de trabalho.
6. Acredito que a proposta de mudança é fruto de estudo e análise organizacionais para a melhoria da instituição.
7. Confio nas mudanças implementadas pela alta administração.
8. Sinto que mudança é sinal de melhoria.
9. Sinto que tenho entusiasmo para lidar com mudanças no meu trabalho.
10. Acredito que os riscos de implementar uma mudança são maiores do que seus benefícios.
11. Se sei que mudanças serão implementadas no meu trabalho, gosto de participar delas.
12. Mesmo se todos acreditarem que as mudanças são necessárias para a melhoria da organização, não penso que isso seja verdadeiro.
13. Se mudanças acontecem, procuro confiar na capacidade da gerência em tomar decisões certas.
14. Estou disposto a colaborar para promover mudanças no meu trabalho.
15. Não me importo com as mudanças, continuo fazendo meu trabalho da mesma maneira que vinha fazendo.
16. A condição de servidor público estável me permite reagir mais ativamente contra mudanças organizacionais.
17. A forma como é estruturada a organização e padronizadas as tarefas dificulta a implantação de mudanças.
18. Aceito as mudanças apenas porque acredito que sofrerei sanções se me opuser.

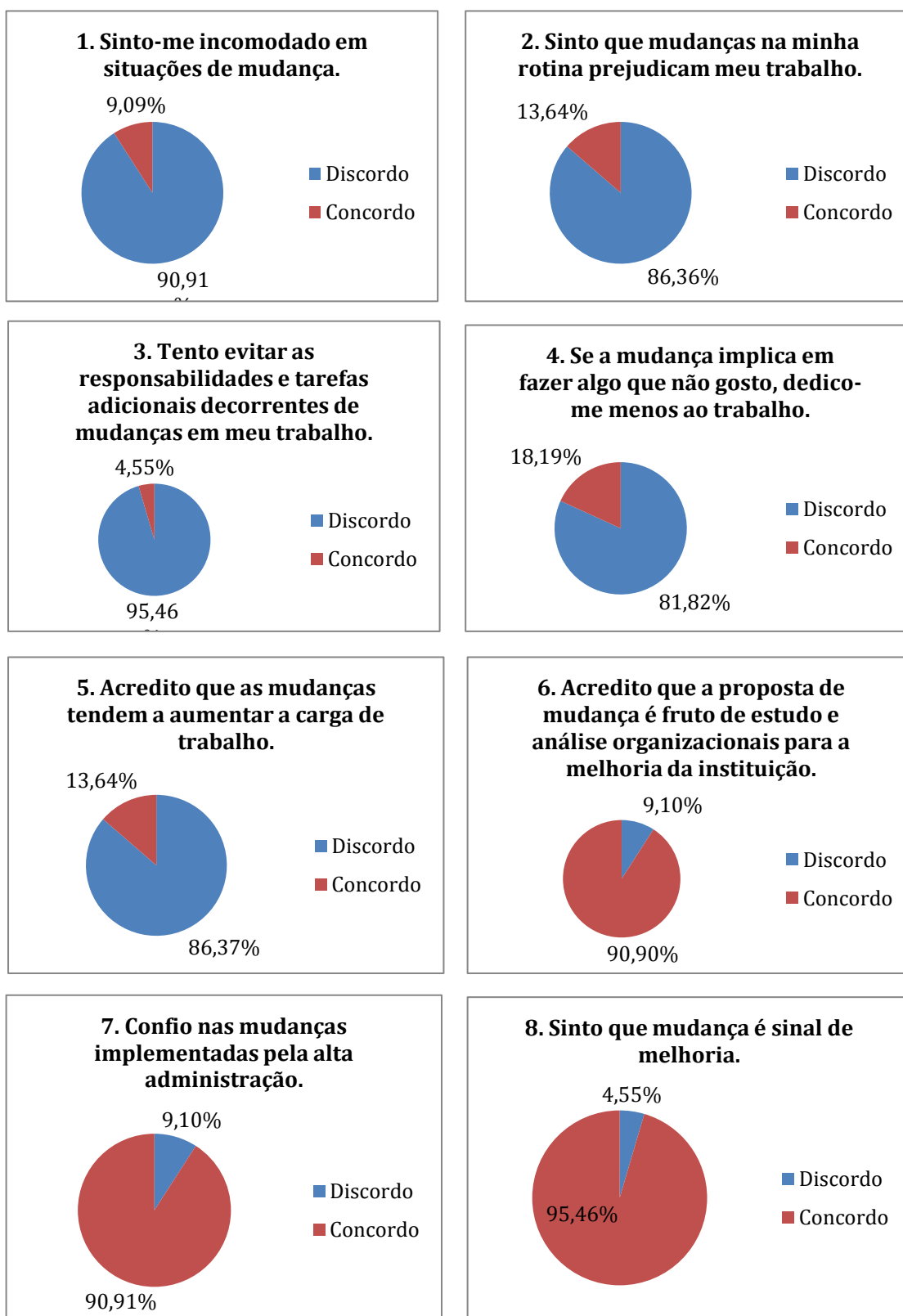
19. Acredito que algumas formas de trabalhar não deveriam ser mudadas.
20. Cooperei ativamente com a implantação dos novos sistemas na organização através de sugestões espontâneas sobre como ele poderia dar certo.
21. Se durante o processo de planejamento das mudanças pudesse opinar ou sugerir, as apoiaria com maior determinação.
22. Tenho medo de ser realocado para outro setor ou unidade da organização caso não colabore com as mudanças.
23. Durante a implantação dos sistemas, seu grupo de trabalho te pressionou para continuar realizando o seu trabalho da maneira antiga.
24. As experiências anteriores da implantação de inovações que foram malsucedidas, o tornou descrente em relação aos novos sistemas propostos.
25. Acredito que a implantação dos novos sistemas é mais uma tentativa desgastante de mudança e que, no final das contas, as coisas mudarão para pior ou ficarão no mesmo lugar.
26. Aceitei, sem me opor, as formas de operacionalizar os novos sistemas, como sendo boas para a organização.

CATEGORIZAÇÃO	
Categoria	Itens
Inovação proposta – refere-se a percepção com relação ao sistema de informação implantado	25 / 26
Contexto organizacional – sobre a influência do contexto de gestão pública da IFES	2 / 8 / 10 / 16 / 17 / 18 / 19 / 22 / 23
Atuação dos gestores – posicionamento dos líderes frente ao processo de mudança	7 / 13
Condução do processo – Planejamento e plano de ação para implantação da mudança	5 / 6 / 21 / 24
Posicionamento dos servidores – atuação dos servidores perante a proposta de mudança e sua implantação	11 / 12 / 14 / 15 / 20

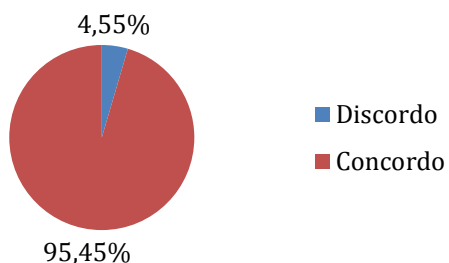
APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Como você tomou conhecimento sobre o SIPAC e as mudanças que seriam realizadas?
 - a. Você considera o tempo, entre o momento em que tomou conhecimento e os trabalhos para implantação, adequado?
2. Você/equipe participou de discussões sobre a implantação do sistema ou pode dar sugestões?
 - a. Se sim, as sugestões foram acatadas?
 - b. Se não, você acredita que isso prejudicou a aceitação das mudanças?
3. Como você/equipe recebeu a proposta de mudança? Houve resistência?
4. Você acredita que o sistema atende às necessidades e/ou representa uma melhoria nos processos ligados as suas atividades?
5. Você percebia receio ou rejeição da equipe quanto a como ficariam as atividades após a implantação do sistema?
 - a. No geral, como você vê que a equipe reage aos sistemas?
6. A equipe costuma fazer alguma pressão contra a mudança?
7. Você acredita que seus superiores apoiam a implantação dos sistemas?
8. Você foi convidado ou orientado a participar de algum dos treinamentos do sistema?
9. Você sabia se a sua chefia ou direção da unidade estava envolvida no processo de gestão da mudança?
10. Se você tivesse que hierarquizar (ordenando de 1 a 5, do mais impactante ao menos impactante) os fatores abaixo, qual seria a ordenação de potencialização da resistência à mudança no contexto UFBA? Caso entenda que algum dos fatores não contribui, pode desconsiderá-lo, numerando apenas os restantes.
 - a. Condução do processo
 - b. Os sistemas propostos
 - c. A atuação dos gestores
 - d. O contexto organizacional
 - e. O posicionamento de servidores

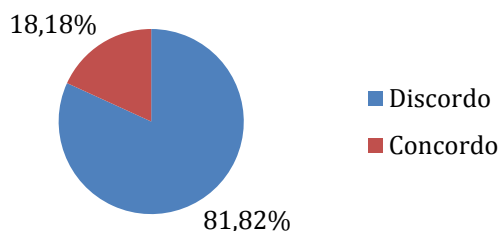
APÊNDICE C – DADOS OBTIDOS COM O QUESTIONÁRIO



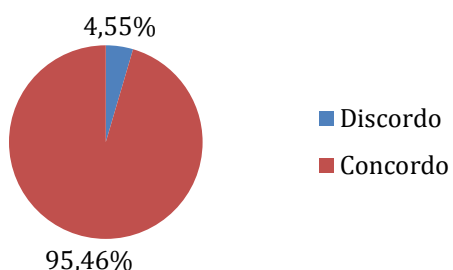
9. Sinto que tenho entusiasmo para lidar com mudanças no meu trabalho.



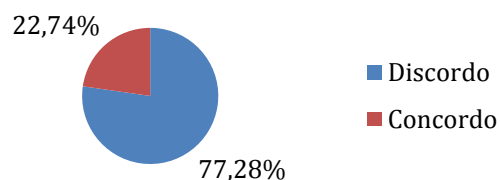
10. Acredito que os riscos de implementar uma mudança são maiores do que seus benefícios.



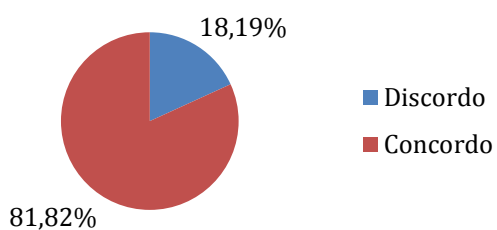
11. Se sei que mudanças serão implementadas no meu trabalho, gosto de participar delas.



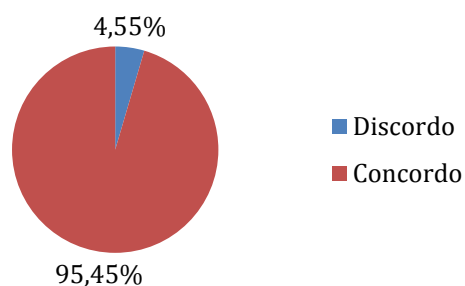
12. Mesmo se todos acreditarem que as mudanças são necessárias para a melhoria da organização, não penso que isso seja verdadeiro.



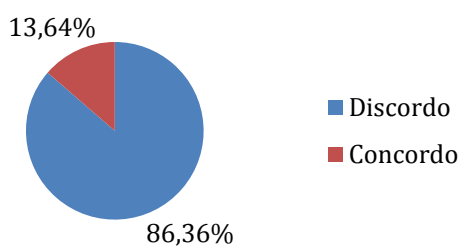
13. Se mudanças acontecem, procuro confiar na capacidade da gerência em tomar decisões certas.



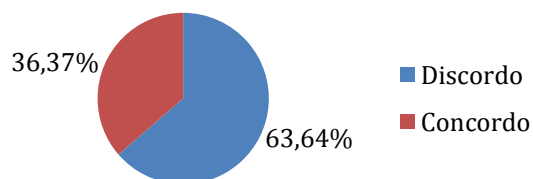
14. Estou disposto a colaborar para promover mudanças no meu trabalho.



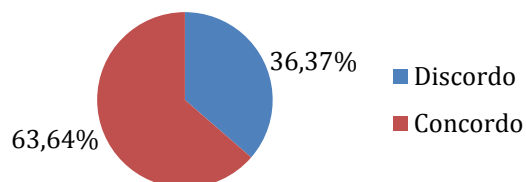
15. Não me importo com as mudanças, continuo fazendo meu trabalho da mesma maneira que vinha fazendo.



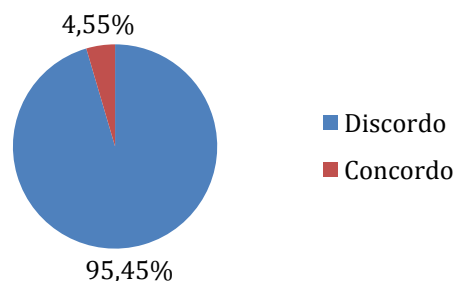
16. A condição de servidor público estável me permite reagir mais ativamente contra mudanças organizacionais.



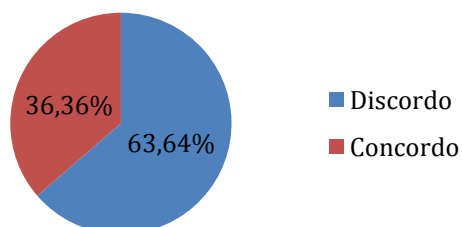
17. A forma como é estruturada a organização e padronizadas as tarefas dificulta a implantação de mudanças.



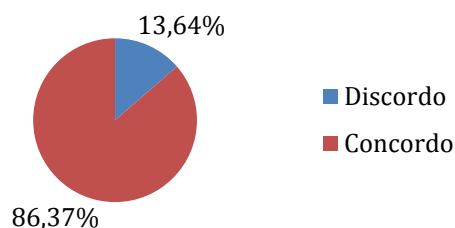
18. Aceito as mudanças apenas porque acredito que sofrerei sanções se me opuser.



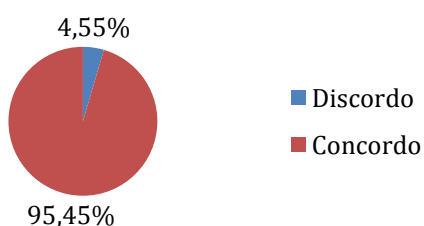
19. Acredito que algumas formas de trabalhar não deveriam ser mudadas.



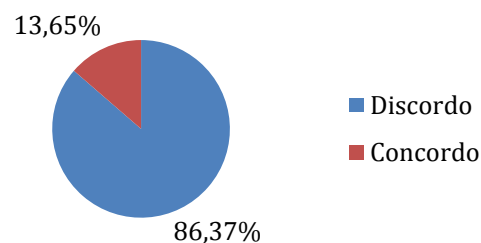
20. Cooperei ativamente com a implantação dos novos sistemas na organização através de sugestões espontâneas sobre como ele poderia dar certo.



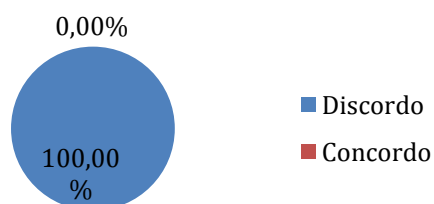
21. Se durante o processo de planejamento das mudanças pudesse opinar ou sugerir, as apoiaria com maior determinação.



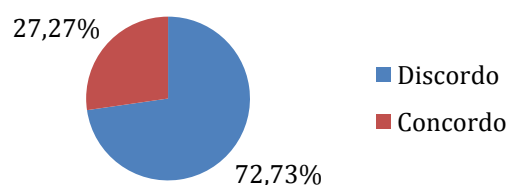
22. Tenho medo de ser realocado para outro setor ou unidade da organização caso não colabore com as mudanças.



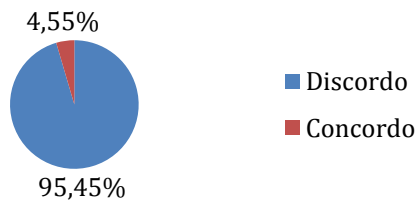
23. Durante a implantação dos sistemas, seu grupo de trabalho te pressionou para continuar realizando o seu trabalho da maneira antiga.



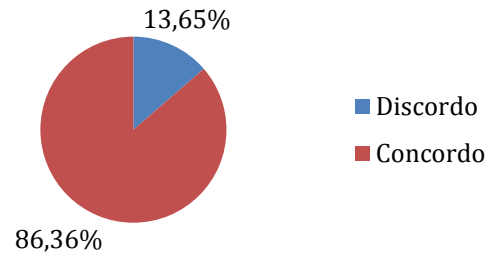
24. As experiências anteriores da implantação de inovações que foram mal sucedidas, o tornou descrente em relação aos novos sistemas propostos.



25. Acredito que a implantação dos novos sistemas é mais uma tentativa desgastante de mudança e que, no final das contas, as coisas mudarão para pior ou ficarão no mesmo lugar.



26. Aceitei, sem me opor, as formas de operacionalizar os novos sistemas, como sendo boas para a organização.



APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA****NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÃO**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) Senhor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa sobre os “Fatores de Potencialização da Resistência à Mudança no Serviço Público: Um Estudo de Caso na UFBA”. Tal pesquisa está sendo realizada pelo mestrando Paulo Eduardo Dantas Marques e orientada pelo professor João Martins Tude, ambos do Programa de Pós-Graduação em Administração vinculado à Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

A pesquisa tem o objetivo compreender o processo de gestão da mudança organizacional no âmbito do serviço público, mais especificamente em IFES, buscando caracterizar e analisar os fatores de influência sobre os processos de aceitação e rejeição da mudança.

Esta entrevista poderá durar entre 15 e 20 min, e será gravada, se devidamente autorizada pelo(a) entrevistado(a). A gravação tem por finalidade garantir a precisão e fidedignidade das informações coletadas e será utilizada única e exclusivamente para esta finalidade.

O participante terá garantias de esclarecimentos antes e durante o curso do estudo. Em caso de dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador Paulo Eduardo Dantas Marques pelo telefone (71) 9 8836-2130 ou e-mail pemarkes@ufba.br. Suas informações pessoais não serão divulgadas sob nenhum pretexto e todos os dados serão armazenados sob a inteira responsabilidade do pesquisador responsável, durante o período de 5 anos, estando à sua disposição a qualquer momento. Após esse período eles serão excluídos.

A sua participação na pesquisa é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo pesquisador, sendo ainda lhe garantido o direito de desistir da pesquisa, em qualquer tempo, sem que essa decisão o(a) prejudique.

Assim, caso concorde em participar por livre e espontânea vontade, pedimos que assine esse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, em duas vias, ficando com uma delas para possíveis esclarecimentos futuros.

Salvador, ____ de _____ de 2019.

(Assinatura do participante)

(Assinatura do pesquisador)