

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP

RAFAEL MATIAS DE ABREU

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL E AS REAÇÕES DOS SERVIDORES
APÓS A IMPLANTAÇÃO DO REUNI**

RIO PARANAÍBA
MINAS GERAIS - BRASIL
2018

RAFAEL MATIAS DE ABREU

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL E AS REAÇÕES DOS SERVIDORES
APÓS A IMPLANTAÇÃO DO REUNI**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa – *Campus* Rio Paranaíba, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

RIO PARANAÍBA
MINAS GERAIS - BRASIL
2018

**Ficha catalográfica preparada pela Biblioteca Central da
Universidade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba**

T

A162m
2018 Abreu, Rafael Matias de, 1987-
Mudança organizacional e as reações dos servidores após a
implantação do REUNI. / Rafael Matias de Abreu. - Florestal, MG,
2018.

xvi, 101f. : il. ; 29 cm.

Inclui apêndices.

Orientador: Adriana Ventola Marra.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: 75-80.

1. Mudança organizacional. 2. REUNI. 3. Reações a mudança. I.
Universidade Federal de Viçosa. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-
Graduação. Programa de Pós-graduação em Administração Pública em
Rede Nacional - PROFIAP/UFV. II. Título.

658.406

RAFAEL MATIAS DE ABREU

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL E AS REAÇÕES DOS SERVIDORES
APÓS A IMPLANTAÇÃO DO REUNI**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa – *Campus* Rio Paranaíba, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 16 de julho de 2018.


Marco Antônio de Oliveira


Custódio Genésio Costa Filho
(Coorientador)


Adriana Ventola Marra
(Orientadora)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus amados pais, Maria Ângela e Oswaldo Irani, pelo dom da vida e pelos valores passados a mim. E à minha amada esposa Patrícia Leão, pelo amor e companheirismo. Vocês são essenciais em minha existência.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pelas bênçãos em minha vida e pela oportunidade de realização deste trabalho que concluo com muita satisfação e alegria.

Agradeço à minha Mãe, que sempre esteve ao meu lado me apoiando, motivando e encorajando a enfrentar todos os obstáculos de minha vida.

À minha esposa Patrícia, pelo seu amor e companheirismo e por sempre me fazer acreditar no melhor.

Aos meus familiares, em especial minha Vó Hilda, que sempre esteve na torcida em suas orações pelo meu sucesso.

À minha orientadora, prof.^a dr.^a Adriana Ventola Marra, de importância inigualável que, com muita paciência, cordialidade e otimismo, me conduziu na elaboração desta dissertação, transmitindo seus conhecimentos e me orientando em cada passo, proporcionando uma oportunidade ímpar de crescimento e aprendizado.

Aos colegas de mestrado, por todas as suas contribuições e pelos bons momentos que passamos juntos, em especial à Elisa Leonardi e à Flávia Arruda por dividirem comigo todas as angústias do mestrado.

À UFV - campus de Florestal, por ter permitido a realização deste estudo, e à imensa contribuição dos servidores que participaram desta pesquisa.

À Kely Mara, minha chefe e amiga que, com muita compreensão, paciência e, por muitas vezes, trabalhando por ela e por mim, sempre esteve na torcida pelo meu êxito.

E finalmente, a todas as pessoas que, de alguma forma, me auxiliaram nesta jornada, se alegraram com minhas conquistas e torceram pelo meu sucesso, meu agradecimento sincero e carinhoso.

EPÍGRAFE

Sic Parvis Magna (Sir Francis Drake)

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	vii
LISTA DE QUADROS.....	viii
LISTA DE TABELAS.....	ix
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	xi
RESUMO.....	xiii
ABSTRACT.....	xv
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 PROBLEMA.....	5
1.2 OBJETIVOS.....	5
1.2.1 Objetivo geral.....	5
1.2.2 Objetivos específicos.....	5
1.3 JUSTIFICATIVA.....	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 Mudança Organizacional.....	8
2.1.1 Conceitos.....	8
2.1.2 Focos da mudança: teorias e modelos.....	10
2.2 Reações à mudança.....	15
2.3 Programa Reuni.....	18
2.3.1 Reuni e a UFV.....	22
3 METODOLOGIA.....	24
3.1 Abordagem e tipo de pesquisa.....	24
3.2 Unidade de análise e sujeito da pesquisa.....	25
3.3 Técnicas de coleta de dados.....	27
3.4 Análise dos dados.....	29
3.5 Sistematização da pesquisa e seus constructos.....	30
4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	36
4.1 O perfil dos servidores.....	37
4.2 As mudanças organizacionais na percepção dos servidores.....	41
4.3 A participação dos servidores no processo de mudança.....	51
4.4 Reações à mudança.....	54

4.5 Os impactos da mudança na percepção dos servidores.....	68
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
REFERÊNCIAS.....	75
APÊNDICE A.....	81
APÊNDICE B.....	92
APÊNDICE C.....	93
APÊNDICE D.....	95
APÊNDICE E.....	96
APÊNDICE F.....	98

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Esquema analítico do processo de resistência à mudança.....	31
Figura 2	Correspondência entre os elementos da pesquisa e o questionário.....	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Impactos positivos da mudança organizacional na percepção dos servidores.....	69
Quadro 2	Impactos negativos da mudança organizacional na percepção dos servidores.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Identificação dos Servidores (TA) e (D).....	37
Tabela 2	Identificação dos Servidores - Ativo e Inativo.....	37
Tabela 3	Sexo dos Servidores.....	38
Tabela 4	Faixa Etária dos Servidores.....	38
Tabela 5	Tempo na Organização.....	39
Tabela 6	Nível de Escolaridade.....	39
Tabela 7	Mudanças organizacionais ocorridas na organização, nos últimos 10 anos, que mais impactaram no trabalho dos servidores.....	42
Tabela 8	Frequência com que o servidor foi convidado a participar, de alguma forma, da mudança.....	52
Tabela 9	Frequência com que as sugestões dos servidores a respeito da mudança foram acatadas.....	53
Tabela 10	Exposição à Mudança pela Comunicação Formal.....	55
Tabela 11	Exposição à Mudança pela Comunicação Informal.....	55
Tabela 12	Exposição à Mudança Total.....	56
Tabela 13	Resposta Inicial de Baixa Consistência.....	56
Tabela 14	Resposta Inicial de Consistência Moderada.....	57
Tabela 15	Resposta Inicial de Alta Consistência.....	57
Tabela 16	Conclusão com Aceitação com Cooperação e Apoio Entusiástico.....	58
Tabela 17	Conclusão com Aceitação	59
Tabela 18	Conclusão com Indecisão.....	59
Tabela 19	Conclusão com Resistência Passiva com Indiferença.....	59
Tabela 20	Conclusão com Resistência Passiva Fazendo Somente o que For Ordenado.....	60
Tabela 21	Conclusão com Resistência Passiva Não Aprende.....	60
Tabela 22	Conclusão com Resistência Ativa Fazendo o Menos Possível.....	60
Tabela 23	Conclusão com Resistência Ativa com Retraimento Pessoal.....	61
Tabela 24	Conclusão Moderadores Individuais Insegurança Econômica.....	61
Tabela 25	Conclusão Moderadores Individuais Medo do Desconhecido.....	61

Tabela 26	Conclusão Moderadores Individuais Ameaça ao Convívio Social.....	62
Tabela 27	Conclusão Moderadores Individuais Dificuldade em Reconhecer a Necessidade da Mudança.....	62
Tabela 28	Conclusão Moderadores Situacionais Inércia Estrutural.....	62
Tabela 29	Conclusão Moderadores Situacionais Inércia do Grupo.....	63
Tabela 30	Conclusão Moderadores Situacionais Ameaça ao Poder Existente.....	63
Tabela 31	Síntese das principais reações dos servidores diante da mudança.....	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDI.....	Benefícios e Despesas Indiretas
CAF.....	Campus Florestal
CAPES.....	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEDAF.....	Central de Desenvolvimento Agrário de Florestal
CONSU.....	Conselho Universitário
EAD.....	Ensino à distância
ENANPAD.....	Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ESAV.....	Escola Superior de Agricultura e Veterinária
IES.....	Instituições de Ensino Superior
IFES.....	Instituições Federais de Ensino Superior
MEC.....	Ministério da Educação
PCCTAE.....	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI.....	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROFIAP.....	Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Administração Pública
REUNI.....	Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SCIELO.....	Scientific Electronic Library Online

SINAPI.....	Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil
SPEEL.....	Scientific Periodicals Electronic Library
SPSS.....	Statistical Package for the Social Sciences
TCLE.....	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFV.....	Universidade Federal de Viçosa
UREMG.....	Universidade Rural do Estado de Minas Gerais

RESUMO

ABREU, Rafael Matias de, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, julho de 2018. **Mudança organizacional e as reações dos servidores após a implantação do REUNI.** Orientadora: Adriana Ventola Marra. Coorientadores: Custódio Genésio da Costa Filho e Raquel Santos Soares Menezes.

O tema Mudança Organizacional, embora seja de extrema importância nos tempos atuais, apresenta dificuldades quanto a sua aplicabilidade bem sucedida nas organizações, conforme pesquisas recentes, sendo que a resistência à mudança é retratada como a maior barreira ao seu sucesso. Motta (2001) define a mudança organizacional como o conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização. A mudança organizacional, bem como as formas de resistência dos indivíduos à sua implantação, não é fenômeno recente. Insere-se a esse contexto de mudanças o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo decreto nº 6.096/2007 como política do governo federal de expansão e melhoria da qualidade do ensino superior no país. O REUNI foi implantado na Universidade Federal de Viçosa que, há pouco tempo, aproveitando o incremento do programa, havia transformado a escola técnica de Florestal em um *campus* da universidade. Isso nos leva ao seguinte questionamento: como os servidores da Universidade Federal de Viçosa - *Campus* Florestal reagiram às mudanças, após a implantação do REUNI? A fim de responder a essa pergunta, foi realizado um estudo nessa organização, tendo como objetivo principal identificar e analisar as reações dos servidores às mudanças ocorridas pela implantação do programa. Diante desse contexto, os constructos deste estudo foram baseados no Modelo proposto e utilizado por Chaves (2005), além da análise da mudança organizacional ocorrida na instituição com base nas perspectivas de Motta (2001). Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso do tipo descritivo e utiliza metodologia de pesquisa qualitativa, através de 14 entrevistas semiestruturadas, e quantitativa, por meio de 61 questionários aplicados aos servidores da instituição. Ademais, a pesquisa foi viabilizada por meio de análise de conteúdo e estatística descritiva. A instituição pesquisada tem natureza autárquica e passou por muitas mudanças nos últimos dez anos. Constatou-se, com este estudo, que suas mudanças ocorreram em todas as perspectivas apontadas por Motta (2001): estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política, algumas de maneira mais acentuadas do que outras. Além disso, na percepção dos servidores, não existiu uma comunicação eficiente por parte dos gestores da mudança, e também houve participação pequena do servidor no planejamento. Porém, indo contra a literatura sobre mudança

organizacional, não se observaram resistências ativas durante o processo de mudança diante do contexto apresentado, mas sim a aceitação por parte dos servidores pesquisados. A maior contribuição desta pesquisa é a sua intenção de ser mais um passo importante na compreensão do processo de mudança nas organizações públicas, instituições em que ainda existe carência teórica e principalmente empírica dessa abordagem.

ABSTRACT

ABREU, Rafael Matias de, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, July, 2018. **Organizational change and the reactions of the servers after the implementation of REUNI.** Advisor: Adriana Ventola Marra. Co-advisors: Custódio Genésio da Costa Filho and Raquel Santos Soares Menezes.

The topic Organizational Change, although extremely important in the present times, presents difficulties as to its successful applicability in organizations according to recent research. Being that resistance to change is portrayed as the biggest barrier to its success. Motta (2001) defines organizational change as the set of changes in the organization's situation or work environment. Organizational change, as well as the individuals resistance forms to their implantation, are not recent phenomena. It is integrated to this change context The Federal University Restructuring and Expansion Program (REUNI), instituted by Decree no. 6,096 / 2007, included as a federal government policy to expand and improve the quality of higher education in the country. REUNI was implemented at the Federal University of Viçosa, which had recently transformed the forestry technical school into a university campus, taking advantage of REUNI's increase. This leads us to the following question: how did Federal University of Viçosa - Campus Florestal servers reacted to the changes after the implementation of REUNI? In order to answer this question, a study was carried out in this organization, with the main objective of identifying and analyzing the servers reactions to the changes that occurred by REUNI program's implementation. In this context, the constructs were based on the Model of Individual Resistance to Change, proposed by Chaves (2005), in addition to organizational change analysis that occurred in the institution based on the perspectives of Motta (2001). This research is characterized as a study case of descriptive type and uses qualitative and quantitative research methodology, through 14 semi structured interviews and quantitative through 61 questionnaires applied to the institution's servers, made possible through content analysis and descriptive statistics. The institution researched has an autarchic nature and has undergone many changes in the last 10 years. It was perceived that its changes took place in all the perspectives pointed out by Motta (2001): strategic, structural, technological, human, cultural and political, some of them more significant than others. In addition, in the servers perception, there was no efficient communication from the change managers, and there was also a small participation of the servers in the planning. However, against the literature on organizational change, there was no active resistance during the process of change in the presented context, but the acceptance of change by the studied

servers. The major contribution of this research is its intention to be another important step in understanding the change process in public organizations, institutions in which there is still a theoretical and mainly empirical lack.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o cenário mundial é bastante competitivo e dinâmico, de modo que as organizações têm de promover rápidas transformações. Para Hernandez e Caldas (2001), ainda que as organizações, no passado, costumassem mudar circunstancialmente, de acordo com as necessidades que assim o exigiam, nos dias de hoje, elas tendem a buscar a sua transformação constantemente. Segundo os autores, mesmo que tanta “prática” já devesse ter levado à perfeição, a verdade é que a maioria das organizações ainda luta para conduzir as transformações de forma efetiva, fazendo com que haja um apego às muitas fórmulas milagrosas ou aos modismos propostos com frequência pelas teorias da Administração. De certa forma, isso evidencia que as organizações ainda não perceberam claramente o quanto é difícil promover mudanças nos dias de hoje.

Baseando-se nisso, é fato que cada vez mais as organizações e autores da administração se dão conta de que, se por um lado, é preciso que se revejam completamente as estratégias a serem tomadas, por outro, nada disso é possível de acontecer sem que se tenha o elemento humano inserido (SILVA; VERGARA, 2000). Para os autores, parece claro que atualmente só é possível um caminho para que as organizações tenham sucesso: através da sua capacidade de inovação. Essa inovação organizacional só seria possível por meio de um esforço contínuo e coletivo, pelo completo engajamento de todas as pessoas que fazem parte da organização.

Sendo assim, mesmo que existam pesquisas enfáticas sobre o tema, as organizações ainda enfrentam dificuldades para empregar, na prática, as teorias relacionadas a mudanças organizacionais.

Percebe-se que promover uma análise do tema mudança organizacional é uma tarefa complexa, uma vez que a temática é profunda e impõe dificuldades para encontrar teorias que englobam toda a diversidade da vivência organizacional (MOTTA, 2001; WOOD JR., 1992; OLIVEIRA, 1995). Para Silva e Alves (2013), a dificuldade de estudar o tema é expressa, principalmente, nos contextos em que a mudança é necessária. Devido ao fato desse universo teórico e prático ser tão complexo, as tentativas de analisar e classificar a mudança organizacional devem ser compreendidas como formas de aproximação de uma realidade organizacional atual, em que as transformações podem ser explicitadas em processos de fusões, incorporações e aquisições.

Ficher (2002) e Wood Jr. (2009) argumentam que, na realidade atual das organizações, as mudanças não podem ser vistas como um processo momentâneo que resultaria na

imposição de regras e padrões, e sim analisadas como processos de desenvolvimento e avanço progressivo da realidade organizacional. As estruturas organizacionais que antes eram inflexíveis, hierarquizadas e com o poder centralizado agora são vistas como flexíveis, enxutas, ou seja, podem ser renovadas constantemente, havendo novo entendimento sobre trabalho e equipe (HALL, 2004).

A mudança abrange elementos internos e externos e, dessa forma, acontece por meio de diferentes processos e variações. Motta (2001) define a mudança organizacional como o conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização em que a mudança organizacional, bem como as formas de resistência das pessoas à sua implantação, não são fenômenos recentes. Segundo Wood Junior, Curado e Campos (2000), as mudanças que estão ocorrendo no contexto organizacional atual são diferentes daquelas que ocorreram no passado, quando predominava um confortável padrão de continuidade.

A intenção da mudança torna-se evidente por metodologia própria, induzindo novas maneiras de adquirir aprendizado, configurando uma nova rotina independente do desempenho habitual (MOTTA, 2001). Segundo o autor, podem ocorrer algumas mudanças drásticas, abrindo caminho para um redirecionamento estratégico crucial para a organização, e outras mudanças podem ser acrescentadas para recuperar a eficácia da organização.

Motta (2001) acrescenta que as mudanças organizacionais podem ser entendidas a partir de seis perspectivas de análise: a estratégica – que analisa a organização como um sistema aberto que mantém ligações com o seu contexto; a estrutural – que entende a organização como um sistema provido de autoridade e responsabilidade; a tecnológica – que enfatiza a entrada de tecnologias para melhoramento e crescimento das estratégias utilizadas no processamento interno; a humana – que percebe a organização como uma sustentação social, englobando a singularidade dos sujeitos; a cultural – em que a organização é visualizada como uma soma de valores, hábitos e crenças conjuntas e compartilhadas; e a política – na qual organização é apresentada como uma estrutura de poder, em que podem ser observadas concorrências de pessoas e grupos por mais autonomia e influência na tomada de decisão.

Na visão de Bortolotti (2010), as mudanças organizacionais abordam processos e tecnologias que não fazem parte do cotidiano dos trabalhadores. Dessa forma, podem ocorrer dissonâncias que afloram diversas emoções e reações, englobando sentimentos que vão do otimismo ao medo, a exemplo da ansiedade, do entusiasmo, da motivação, da resistência e do pessimismo.

Nesse cenário de mudanças e de possíveis reações, insere-se o setor público. Seijts e Roberts (2011) salientam que as organizações públicas estão sofrendo com a insatisfação da população nos serviços oferecidos, o que pressiona os órgãos públicos a promoverem mudanças. Uma vez que as instituições públicas são basicamente prestadoras de serviço, fica evidente a necessidade de aprimorar o setor de gestão de pessoas para se ter eficácia no oferecimento de seus serviços, bem como a fim de manter um atendimento de qualidade para o cidadão.

Segundo Pires e Macêdo (2006), no contexto brasileiro, a configuração organizacional pública é operada frequentemente de maneira complexa e com hierarquias múltiplas. Esses sistemas evidenciam o paternalismo, o qual eleva o controle de movimentação de pessoal, concomitantemente com a distribuição dos empregos, funções e retorno financeiro inserido no nexos das intenções políticas que detêm o poder. Somam-se a isso algumas peculiaridades administrativas, como a estabilidade ocupacional e a menor autonomia do setor de gestão de pessoas para recompensar ou punir (RAINEY; BOZEMAN, 2000), podendo assim aumentar as dificuldades num processo de mudanças. Mediante a possível resistência de servidores, ocorrem obstáculos que impedem as iniciativas de mudança organizacional, gerando um alto potencial de fracasso (SEIJTS; ROBERTS, 2011).

O Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, como política do governo federal de expansão e melhoria da qualidade do ensino superior no país, insere-se também nesse contexto de mudanças. Com o REUNI, o governo promoveria a ampliação do acesso da população ao ensino superior e, a partir desse programa, as universidades federais ampliariam o número de vagas e criariam novos cursos de graduação, acompanhados de expansão física, acadêmica e pedagógica, com o propósito de diminuir as desigualdades sociais no país.

No entanto, houve diversas manifestações e protestos em torno da adesão das universidades federais ao programa REUNI pela comunidade acadêmica, que exigia uma maior democracia na elaboração dos projetos de adesão pelas universidades, de maneira que houvesse maiores discussões através de plebiscitos e congresso interno. Em muitas universidades, docentes, técnicos e diretórios acadêmicos eram contrários à adesão ao programa pois, entre outros pontos, apontavam o aumento do número de vagas oferecidas na universidade sem a contratação de mais docentes e técnicos. Mesmo assim, a maioria das universidades aderiu ao programa e a suas determinações. Entre elas, a Universidade Federal de Viçosa (UFV), que foi uma das 12 primeiras universidades a aderir ao programa, implantado a partir do primeiro semestre de 2008.

Na UFV o projeto de inclusão ao programa do REUNI foi apresentado à comunidade acadêmica em reuniões convocadas pelo reitor, nos dias 21 a 24 de agosto de 2007. Argumentava-se que, em síntese, as ações planejadas permitiriam discutir o ensino na instituição e viabilizariam a criação de mais cursos de graduação e a ampliação de vagas em outros já existentes. Além disso, trariam também incentivo à reorganização da gestão acadêmica e o fortalecimento da pós-graduação. Sendo assim, logrou-se a aprovação para a inclusão da UFV ao REUNI em 25 de agosto de 2007. Essa expansão também originou a criação de um *campus* na cidade de Rio Paranaíba e a transformação de sua unidade de ensino e pesquisa, na cidade de Florestal, a Central de Desenvolvimento Agrário de Florestal (CEDAF), em um *campus*.

Devido ao incremento da produção agropecuária no estado de Minas Gerais, a Universidade Federal de Viçosa se originou da Escola Superior de Agricultura e Veterinária (ESAV), criada pelo decreto 6.053, de 30 de março de 1922, pelo então presidente do estado de Minas Gerais, Arthur da Silva Bernardes. A sua intenção era que a atuação da escola fosse baseada no ensino, na pesquisa e na extensão de maneira similar às instituições norte-americanas. Na ESAV, com a criação do curso de agricultura em 1928, realizou-se a primeira Semana do Fazendeiro, que é considerada a primeira atividade extensionista desse tipo no Brasil e que existe até os dias de hoje.

Visando promover o desenvolvimento da escola, em 1948, o governo do estado transformou a ESAV em Universidade Rural do Estado de Minas Gerais (UREMG). Expandindo-se em todos os setores e na vanguarda com a criação de vários cursos, a UREMG teve seu reconhecimento em todo o País, o que levou à sua federalização, em 15 de julho de 1969, com o nome de Universidade Federal de Viçosa. A Universidade Federal de Viçosa mantém desde o ano de 1960, na cidade de Florestal (MG), uma área com cerca de 1.500 hectares. No início, funcionava apenas a Central de Ensino e Desenvolvimento Agrário de Florestal (CEDAF), com cursos de nível médio e técnico. A partir de 2006, por uma decisão do Conselho Universitário – CONSU, a Universidade criou o *campus* de Rio Paranaíba, localizado na zona do Alto Paranaíba (MG), e aprovou a CEDAF como *Campus* de Florestal da UFV, no qual passou a ofertar cursos de nível superior.

Atualmente, a UFV *Campus* Florestal reúne as atividades de ensino médio, de 11 cursos técnicos — presenciais e na modalidade de ensino à distância (EAD) —, de dez cursos superiores e três mestrados, sendo um acadêmico e dois profissionais. Com base nas estatísticas da UFV – *campus* de Florestal no ano de 2018, o número contabilizado de

estudantes é de 2,3 mil, com um crescimento estimado de 700 a 1000 estudantes por ano (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2018).

1.1 PROBLEMA

Diante dessa contextualização, chega-se a um questionamento: como os servidores da Universidade Federal de Viçosa - *Campus* Florestal reagiram às mudanças, após a implantação do REUNI?

1.2 OBJETIVOS

A fim de responder a essa pergunta, foi realizado um estudo na referida organização.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo principal foi de identificar e analisar as reações dos servidores às mudanças ocorridas pela implantação do programa REUNI na Universidade Federal de Viçosa - *Campus* Florestal.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever e analisar as mudanças ocorridas após o REUNI, considerando as perspectivas estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política, abordadas por Motta (2001);
- b) Descrever como foi realizado o processo de gestão da mudança pelos dirigentes da instituição a partir da percepção dos servidores;
- c) Identificar as reações dos servidores (técnicos administrativos e docentes) da UFV-*Campus* Florestal perante as mudanças implantadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta dissertação se justifica, no âmbito acadêmico, por contribuir com os estudos realizados nas universidades federais no que se refere às mudanças ocorridas após o REUNI,

principalmente pelo fato de se constituir em um amplo campo de estudos em administração pública. Em busca pelo termo ‘mudança organizacional’, realizada em três bases de dados distintas, no mês de junho de 2018, foram encontrados 181 artigos.¹

Ao pesquisar utilizando o filtro ‘reações à mudança’ foram encontrados dois artigos. Utilizando o filtro ‘implementação à mudança’, também foram encontrados dois artigos. Identificou-se, portanto, um total de 185 artigos que abordam a mudança na organização de forma ampla em variados segmentos. Já em relação a artigos voltados para a mudança em universidades, de maneira específica, poucas pesquisas foram encontradas dentro de um período que compreende os últimos dez anos, mais precisamente somente 15 trabalhos. Entre eles, há duas pesquisas focadas na percepção dos alunos, Cabral et al. (2011) e Maranhão e Veras (2017); uma na percepção de moradores de uma “cidade” universitária, Araújo e Santos (2014); uma na percepção dos gestores da universidade, Araújo e Santos (2014); e somente uma pesquisa, Andrade et al. (2015), se assemelha com a pesquisa a ser proposta neste estudo.

O que revela uma escassez de informações referentes à questão do programa REUNI, demonstrando que, mesmo diante do crescimento do número de pesquisas nesta área, identifica-se a oportunidade para a elaboração de análises que revelam as reações às mudanças organizacionais no contexto que aqui será proposto, na percepção do gestor da universidade, dos docentes e técnicos administrativos.

Esta pesquisa mostra-se relevante à administração pública, pois através do estudo sobre as reações às mudanças é possível traçar melhores caminhos para a realização da mudança e seus possíveis impactos nos indivíduos.

No âmbito institucional, este estudo justifica-se pela importância dos conceitos e abordagens sobre a mudança organizacional e quais reações essa mudança traz ao meio organizacional e aos atores envolvidos neste processo. Além disso, propõe-se a demonstrar uma correlação à relevância do programa do governo federal REUNI na fomentação das mudanças que estão ocorrendo na UFV-*Campus* Florestal.

Por fim, a escolha do tema deste trabalho também se dá pela possibilidade de experiência a ser vivida pelo autor, em sua dinâmica de trabalho real, já que este pesquisador passou, no mínimo, por um processo interessante, como estudante no órgão em questão nos anos de 2010 a 2011 e, posteriormente, tornando-se um servidor da instituição a partir de

¹ Busca feita nas bases de dados do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnAnpad), do Scientific Periodicals Electronic Library (SPEEL) e do Scientific Electronic Library Online (SciELO).

janeiro de 2012. Como servidor, se incorporou ao processo de mudança ocorrido na UFV-*Campus Florestal*, onde o autor, que já possuía uma visão das mudanças como aluno, passou a ter e perceber outra visão como servidor.

Esta pesquisa está estruturada em cinco seções considerando esta introdução. Na seção dois, apresenta-se o referencial teórico. Na seção três, descrevem-se os procedimentos metodológicos. Na seção quatro, procedem-se às análises e discussões dos resultados e, por fim, na seção cinco, apresentam-se as considerações finais acerca desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta a revisão da literatura sobre a temática em estudo. Por sua relevância, foram abordados neste estudo os seguintes tópicos: mudança organizacional, reação à mudança e programa Reuni.

2.1 Mudança Organizacional

O tema mudança organizacional passou a ser bastante discutido no meio acadêmico nos últimos anos devido às mudanças tecnológicas, políticas e sociais as quais às organizações mundiais têm vivenciado (SEKIYA, 2007).

Segundo Motta (2001), a revolução tecnológica e administrativa tem se apresentado intensamente, o que leva as organizações a promoverem transformações rápidas o suficiente para acompanhar este novo cenário. Estas mudanças são experimentadas cotidianamente pelas organizações e trabalhadores, sendo gradual, imperceptível e simultaneamente global.

2.1.1 Conceitos

De acordo com Wood Jr. (2009), qualquer mudança que acarrete em um grande impacto na organização, seja ela de natureza estratégica, cultural, estrutural, humana ou de outra natureza, é considerada como uma mudança organizacional. A fim de analisar as diversas abordagens de mudança organizacional, alguns estudiosos do tema a percebem como evento que ocorre de maneira evolutiva e constante e é próprio ao crescimento e desenvolvimento de uma organização. Outros estudiosos a entendem como um acontecimento ocasional e arquitetado, que ocorre devido a objetivos preestabelecidos (SILVA; ALVES, 2013). Nesse sentido, Cunha e Rego (2003) sustentaram que a mudança organizacional pode ser vista como um procedimento elaborado, promovido por uma gestão, tendo por finalidade conduzir a organização de um momento A para um momento B melhor sucedido.

Segundo Cunha e Rego (2002), a mudança não pode ser considerada somente como um processo planejado, sendo também importante entendê-la como emergente. Os autores explicam que a ideia de que a mudança é um processo planejado relaciona-se à noção predominante nos estudos organizacionais e na gestão. Essa perspectiva trata a gestão da

mudança como uma responsabilidade da alta administração. Desse modo, os autores explicam:

A estes compete conduzir a mudança de tal forma que a organização se torne mais adaptada e, desejavelmente, mais adaptativa, isto é, que revele um grau elevado de ajuste às características atuais da envolvente, sem o fazer sacrificando a possibilidade de ajustamento a diferentes condições futuras (CUNHA; REGO, 2002, p.4).

Já a mudança emergente possui características e pressupostos diferentes:

Ela consiste no surgimento de novos padrões organizativos como consequência da adaptação às contingências locais e na ausência de um programa pré-estabelecido. O seu ponto de partida é a complexidade das interações sociais no sistema organizacional, a qual torna redutora qualquer tentativa de entender a mudança como um processo captável através da análise das decisões da gestão de topo (CUNHA; REGO, 2002, p.4).

Para os autores, a mudança é um processo que se auto-organiza, e não somente um processo planejado de gestão da organização (CUNHA; REGO, 2002).

Bruno-Faria (2003) percebe a mudança organizacional como um processo constante, denominado como variações que acontecem na organização, podendo ser planejadas ou não, as quais acarretam impacto nos resultados e/ou nas relações estabelecidas entre os sujeitos que as compõem. Tais variações acontecem no âmbito físico, nos valores, nos processos e no cotidiano das organizações.

Wood Júnior (2009, p. 190) afirma que mudança organizacional “é qualquer mudança de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. Segundo o autor, as transformações econômicas, políticas, sociais e tecnológicas ocorrem velozmente, impulsionando as organizações a promoverem adaptações que condizem com este acontecimento.

Santos (2014) acrescenta, ao analisar o processo de mudança organizacional, que os fatores os quais estimulam as mudanças podem ser atribuídos a uma exigência do mercado, a avanços tecnológicos ou simplesmente a uma estratégia da organização, desencadeada por algum objetivo específico. As exigências do mercado, por exemplo, podem ser representadas pela atitude de clientes cada vez mais exigentes em adquirir produtos com alto valor agregado, tornando-se um desafio para que as organizações desenvolvam novas metodologias de produção ou adotem sistemas de gestão que possibilitem a sua sobrevivência no mercado.

Morgan (2006) já discorria acerca do planejamento da mudança, percebendo esse fenômeno como uma estruturação de uma referência para os trabalhadores. Para o autor, o

planejamento da mudança deve ser efetuado levando em consideração alguns tópicos como: comunicação de qualidade sem ambiguidades, fundamentos firmes que deem suporte às relações, estrutura flexível que permita a procura de soluções para as eventualidades, bem como agregação de valor que viabilize o alcance de vantagem no mercado.

Sendo assim, a condução de um processo de mudança organizacional leva a uma situação que não é tranquila nem segura, em vista ao alcance do resultado desejado. Na maioria das vezes, o processo é incerto, descontínuo e conflitivo, e seria bem mais tranquilo realizar o trabalho de mudança organizacional se as pessoas envolvidas se manifestassem sempre favoráveis a aceitá-la (MOTTA, 2001).

A pesquisa aqui proposta está apoiada no conceito introduzido por Wood Júnior (2009) e Motta (2001), os quais denominam mudança organizacional como qualquer mudança na organização, podendo ser de âmbito estrutural, estratégico, tecnológico, cultural, humana ou de outra natureza. A análise dessas perspectivas serão elaboradas sob o modelo proposto por Motta (2001), que discorre acerca dos aspectos estrutural, estratégico, tecnológico, cultural, humano e político.

Nos últimos anos, emergiram vários modelos e teorias com a finalidade de entender como é elaborado o processo de mudança, evolução e gestão da mudança. Para Motta (2001), todos os modelos usados nessa perspectiva abrangem alterações tecnológicas, econômicas, políticas, sociais e inovações que estão presentes no cotidiano das organizações em um contexto geral.

Sendo assim, a seguir, serão apresentados modelos que abordam a mudança organizacional.

2.1.2 Focos da mudança: teorias e modelos

A respeito da temática mudança organizacional, existem diversos modelos e abordagens, entre os quais o mais citado é o modelo elaborado por Kurt Lewin em meados do século XX. Lewin (1951) propôs a implantação da mudança nos sujeitos dentro das organizações. Para esse autor, a mudança é elaborada em três etapas: descongelamento, implantação e recongelamento. Na etapa do descongelamento, os sujeitos têm a percepção de que a mudança é inerente e indispensável para o crescimento da organização. Lewin (1951) entende que o desejo de concretizar a mudança deve antecipar a própria mudança, assim, quando os indivíduos absorvem a necessidade de mudar, acontece o início do procedimento, ou seja, a etapa do descongelamento (BOTELHO, MACEDO; GAUTHIER, 2012).

Lewin (1951) descreve que a primeira etapa não é a mudança de fato, e sim um estágio de pré-mudança, tendo por finalidade fazer com que os indivíduos se conscientizem da mudança. Nessa etapa, os indivíduos podem manifestar um desconforto por sentirem seu *status quo* abalado e, por isso, faz-se necessário uma intervenção para que os trabalhadores entendam a necessidade da urgência da mudança.

Na segunda etapa, nomeada de implantação, as mudanças pretendidas são inseridas nas ações dos sujeitos. Assim efetuam-se apresentações de novas situações, valores e atitudes para atingir resultados mais elevados. Por fim, a terceira etapa, ou seja, o recongelamento, é inserida com a finalidade de consolidar um modelo inovador de comportamento, promovido por mecanismos de reforço aos resultados favoráveis concretizados pela mudança (LEWIN, 1951).

A mudança é vista como um projeto a ser elaborado, acontecendo em meio a um ambiente estável dentro da organização (LEWIN, 1951). O modelo de Lewin foi primordial para o entendimento do processo de mudança, alcançando reconhecimento mundial. Contudo alguns pesquisadores e estudiosos desse evento criticam sua eficácia. Botelho, Macedo e Gauthier (2012), afirmam que os pesquisadores que adotam essas críticas entendem que o modelo de Kurt Lewin não possui utilidade concreta nas organizações, que mudam velozmente, por meio da inserção de novas tecnologias e novos conhecimentos.

Segundo Botelho, Macedo e Gauthier (2012), o modelo de Kurt Lewin recebeu algumas represálias por ser classificado como “estranhamente linear e estático” e “descontroladamente inadequado”, em geral, “simplista”. Apesar de o cenário empresarial ter sofrido grandes mudanças desde os anos 1950, quando o modelo foi inserido na academia, percebe-se que muitos modelos de gestão de mudança atuais são baseados no modelo e abordagem de Lewin (1951).

Outro modelo proposto, desenvolvido por Burns e Stalker (1961), não se propõe apenas a analisar a mudança como um evento ocorrido somente dentro da organização, e sim como uma reação da organização ao contexto em que está imerso. Esses autores estudaram vinte organizações verificando as relações apresentadas entre as ações administrativas e o ambiente externo. Com os resultados encontrados, os autores arquitetaram dois modelos de gestão organizacional: as organizações mecânicas e as organizações orgânicas.

Na visão de Burns e Stalker (1961), as organizações mecânicas estão sustentadas em estruturas de burocracia de gestão, as quais se apoiam em uma rígida divisão de trabalho, ofício altamente especializado, em que as decisões são promovidas pela cúpula. Há alta verticalização do poder, o controle é inflexível e observa-se obediência às regras e normas da

organização. Nas organizações orgânicas, por outro lado, as estruturas são mais maleáveis, podendo sofrer mudanças do ambiente com facilidade. Nesse ambiente, os colaboradores se dividem em equipes para a execução das tarefas, a sustentação organizacional é horizontal, as decisões são tomadas de forma descentralizada e o poder pode ser compartilhado. Dessa forma, as organizações orgânicas são visualizadas como um sistema aberto, vivo e complexo, conseguindo ter uma adaptação versátil ao ambiente onde estão introduzidas. Essa adaptação tem como consequência mudanças cotidianas no ambiente interno da organização.

Burns e Stalker (1961) acrescentam que, quando o contexto externo se torna mais instável, as organizações ficam propensas a se transformarem em orgânicas, ou seja, adotam métodos mais flexíveis como a descentralização do poder e a mudança da responsabilidade para cargos menores da organização, estimulando os colaboradores a se apropriarem de incumbências mais complexas.

Para Pettigrew et al. (1989), o problema dos modelos é superar as visões tradicionais de mudança, que entendem as ações de forma ordenada, sequenciada e pretendem alcançar fins racionalmente declarados, colocando os autores em uma posição mecânica e altruísta na procura de propósitos das organizações. O modelo contextualista e processual de Pettigrew et al. (1989) sintetiza a mudança organizacional em três pilares: contexto, que é o “porquê” ocorreu a mudança; conteúdo, que mostra “o quê” mudou; processo, que explica “como” mudou (PETTIGREW et al, 1989, p. 146-147).

O modelo de Pettigrew et al. (1989) permite obter parâmetros que estabelecem ligações entre conteúdo, contexto e processos de mudança contínua, entendendo o contexto não apenas como um ambiente estimulante, mas também como uma organização de estruturas e processos, em que as interpretações intrínsecas dos sujeitos têm um papel importante para moldar o processo, já que esses têm sua própria percepção, compreensão e aprendizagem.

As abordagens e os modelos de mudança organizacional apresentam benefícios, complementos e limitações. Para Motta (2001), não há um modelo que abrange a totalidade para a eficácia da mudança. Dessa forma, o autor enfatiza a necessidade de uma reflexão aprofundada do processo de mudança organizacional, com a finalidade de aumentar a compreensão do evento, inserindo uma análise crítica e extensa das perspectivas, temas e unidades da problemática.

Motta (2001) considera, em seu modelo de análise organizacional, as dimensões de uma organização que são factíveis de mudanças, adotando as perspectivas estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política.

Na perspectiva estratégica, vê-se a organização como um sistema aberto e inserido em um contexto social, econômico e político; privilegia-se sua forma de relacionar-se com a sociedade, isto é, sua razão de ser, seus produtos e seus serviços. Para mudar é preciso redefinir sua missão, seus objetivos e suas formas de identificar e selecionar alternativas de ação. Segundo esse modelo, a mudança envolve a abertura no sistema de comunicações internas e externas, nova forma de se pensar a organização e o aperfeiçoamento do processo decisório (MOTTA, 2001).

A perspectiva estrutural vê a organização como um sistema de autoridade e responsabilidade, ou seja, através do conjunto de normas e orientações que determinam o comportamento das pessoas empenhadas na tarefa comum. Pressupõe a definição prévia do papel formal dos funcionários como o fator primordial de eficiência e eficácia. Para mudar uma organização, é necessário alterar a forma pela qual se distribuem formalmente a autoridade e a responsabilidade. O agente de mudança é a pessoa conhecedora dos aspectos institucionais legais da instituição e, sobretudo, das formas alternativas de se estruturar uma organização (MOTTA, 2001).

Quanto à perspectiva tecnológica, que engloba a divisão do trabalho, a especialização de funções e o tipo de tecnologia a ser empregada na produção, preocupa-se com a racionalidade do processo produtivo, principalmente com o espaço, o tempo, o movimento, o custo, a qualidade e a agregação de valor para a clientela. O padrão de inferência com relação à mudança relaciona-se ao fato de que para mudar uma organização é preciso alterar sua tecnologia, sua especialização de funções e seus processos produtivos, ou seja, rever a forma pela qual se utilizam os recursos materiais e intelectuais. O trabalho do reformador consiste em rever processos, estudando, uma por uma, cada tarefa que os compõe, reavaliá-los e propor novas formas de executá-los (MOTTA, 2001).

A perspectiva humana vê a organização como um conjunto de indivíduos e grupos. De um modo geral, define como relevantes os objetivos e a autorrealização individual, o comportamento e as interações pessoais e grupais, bem como a organização informal. Mudar significa, em grande parte, renovar um contrato psicológico entre o indivíduo e sua organização, procurando equilibrar as formas e os graus de contribuição e de retribuição. Para se mudar uma organização, é necessário alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos. O objetivo da mudança é trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho tanto como fatores de realização e progresso pessoais como causadores de eficiência (MOTTA, 2001).

Na perspectiva cultural, a organização é um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados. Esse conjunto tipifica cada organização e a singulariza perante outras. Há expressões culturais em todas as dimensões organizacionais: na estrutura, na autoridade, em reuniões e conferências, nas formas de comunicação, nas premiações, na definição de tecnologia e no seu uso. O modelo cultural preocupa-se mais com o coletivamente compartilhado e menos com atitudes e comportamentos individuais. Existem valores, hábitos e crenças individuais que não fazem parte da programação coletiva e, portanto, não compõem a cultura organizacional. Para mudar uma organização, é necessário substituir a programação coletiva na busca de um novo sentido de identidade. Vê-se a mudança como um empreendimento coletivo, através da mobilização das pessoas, para se alterar seus valores, crenças, hábitos, ritos, mitos, símbolos, linguagens e interesses comuns. O objetivo da mudança é internalizar novos valores e portanto considera-se o treinamento um instrumento importante desse processo de socialização (MOTTA, 2001).

A perspectiva política vê a organização como um sistema de poder em que pessoas ou grupos procuram maior influência no processo decisório. Presume-se que os funcionários, além de desempenharem funções de interesse coletivo, possuem interesses individuais na carreira e na organização: agem de forma a maximizar seus interesses ou conservar seus recursos de poder. Como os recursos de poder são limitados, ocorrem disputas de natureza política como, por exemplo, conflitos sobre recursos e formação de grupos de proteção mútua. Portanto, todos os membros de uma organização participam de um jogo político em que se alteram ganhos e perdas. O padrão de inferência com relação à mudança pode ser visto de maneira que para mudar uma organização é necessário provocar uma redistribuição de poder, de forma a satisfazer novas prioridades de ação. As mudanças incluem ampliar o acesso às informações, melhorar as comunicações internas, criar formas participativas de gestão e critérios mais claros de concentração e distribuição de poder. Inclui ainda uma grande tarefa de negociação interna e de soluções de conflitos (MOTTA, 2001).

Segundo Motta (2001), ao se promover a análise de uma organização, pode haver interferência dependendo da abordagem enfocada, da perspectiva e do modelo a ser adotado. Contudo, a organização, em sua totalidade, deve ser entendida como um evento social global, uma vez que, para conseguir efetuar a mudança em uma organização, é necessário analisar o seu caráter interdependente dentro de uma visão global.

2.2 Reações à mudança

Constata-se que o processo de mudança organizacional apresenta grande chance de falhar quando os trabalhadores se fecham para este acontecimento (MARQUES et al., 2014). Elias (2009) e Peccei et al. (2001) afirmam que ainda que a mudança tenha seu planejamento bem arquitetado, ela pode acarretar em incertezas e perturbações dentro das organizações.

Na visão de Piderit (2000), a análise da mudança organizacional em nível individual é um processo complexo, que deriva da cognição, emoção e comportamento dos indivíduos. A ação cognitiva engloba os valores individuais em relação à mudança e a dimensão emocional são os sentimentos causados pela mudança. O elemento comportamental compreende o resultado da avaliação que o indivíduo efetua acerca de como deve agir perante a mudança. O autor argumenta que a interferência individual se vincula mais às atitudes futuras e menos a lembranças e comportamentos do passado.

A conduta individual da mudança refere-se à percepção total que o sujeito tem sobre a mudança e conseqüentemente avalia psicologicamente se a mudança é benéfica ou não. Dessa forma, Marques, Borges e Reis (2016) salientam que as reações possíveis em relação à mudança organizacional assumem a natureza de um *continuum*, que vai desde a resistência ativa, em um extremo, até a cooperação ativa em outro extremo. Thomas e Hardy (2011) afirmam que os valores e sentimentos individuais se associam para resultar na ação frente à mudança. A reação individual à mudança também é consequência da influência dos significados que são compartilhados pelos indivíduos envolvidos no processo. Esse entendimento nem sempre é reflexo de boas interpretações, que geram uma percepção benéfica da mudança, já que em muitas ocasiões o processo é imposto sem que haja participação dos envolvidos. Dessa forma, a repercussão acerca do fenômeno gera um lado de cooperação e outro de resistência. A cooperação pode ser descrita como o engajamento e a colaboração do trabalhador aumentando as chances de efetividade da mudança arquitetada pela organização (KIM et al., 2011).

A resistência é caracterizada pelo comportamento defensivo, que tem como objetivo a proteção do indivíduo dos efeitos da mudança, sejam eles reais ou imaginários (NOGUEIRA, 1991). Acrescentam Hernandez e Caldas (2001) que o comportamento de resistência objetiva a manutenção do *status quo* em resposta a uma pressão para modificá-lo. Hernandez e Caldas (2001) apresentam um Modelo Individual de Resistência à Mudança, cujo processo ocorre em

três fases: a primeira apresenta-se em dois estágios; a segunda em quatro; a terceira, em um único estágio. No total, são sete estágios, ditos aqui resumidamente: estágio um – exposição à mudança ou inovação; estágio dois – processamento inicial a respeito da mudança; estágio três – resposta inicial a respeito da mudança; estágio quatro – processamento estendido; estágio cinco – aceitação e resistência emocionais; estágio seis – integração; e o estágio sete – conclusão (resistência, indecisão e adoção da mudança). Vale ressaltar que esse modelo é “circular”, pois apesar dos fatos propenderem em uma determinada ordem, conforme os estágios citados, o indivíduo pode deslocar-se de um estágio para outro ou mesmo retornar a estágios anteriores, em função de suas características individuais ou coletivas.

Silva e Vergara (2003), Hernandez e Caldas (2001) e Piderit (2000) pactuam ao considerarem a resistência à mudança um comportamento negativo ou de desobediência. Para eles, os administradores deixam de considerar preocupações válidas e importantes dos funcionários sobre as mudanças propostas.

Nesse sentido, Sobreira Neto e Azevedo (2004) dispõem sobre alguns aspectos positivos da resistência à mudança. Os autores afirmam que apesar de a resistência à mudança ser considerada tradicionalmente um grande problema que requer uma ação imediata, ela também pode ser considerada uma ferramenta propulsora da mudança organizacional. Essa nova visão da resistência à mudança é baseada na ideia de, ao invés de ser considerada um sintoma de disfunção organizacional, a resistência representar, com frequência, um curso de ação lógico e justificável do ponto de vista dos que estão envolvidos ou são afetados pela mudança.

Observa-se, conforme Giroux (1993), citado por Silva e Vergara (2003), que as numerosas falhas nas tentativas de mudança organizacional têm sido frequentemente atribuídas, de modo simplista, à resistência humana e a problemas operacionais de comunicação. Nas abordagens mais tradicionais, o problema residiria, então, na atitude das pessoas e na forma como a mudança chega até elas, comunicada pela organização.

O discurso nostálgico, para Silva e Vergara (2003), pode revelar muitos dos sentimentos dos indivíduos, tanto com relação a uma “era de ouro”, muitas vezes idealizada ou até mesmo mitificada, quanto com relação ao presente e a todas as suas adversidades.

Kets de Vries e Balazs (1999), citados por Silva e Vergara (2003), procuram identificar as principais fontes de resistência à mudança, que variam em função da situação dos indivíduos no processo, entre as quais está o medo do desconhecido, que causa ansiedade e perda da segurança, resultando no desejo de retornar aos antigos padrões de comportamento; o temor de que as boas condições de trabalho ou a liberdade possam ser perdidas; o medo de

que a mudança possa implicar a perda de responsabilidade e autoridade, com consequente perda de *status*, direitos ou privilégios; o sentimento de não possuir suficiente competência e vigor para os novos aprendizados que a mudança implica; a impressão de que a mudança é uma punição ou represália a ações anteriormente realizadas ou um ataque a seu desempenho passado; e a ameaça de perda de amigos, contatos e alianças.

Silva e Vergara (2003) afirmam que o mito da resistência humana parece ser ainda parte de um “texto” que ajuda as pessoas a explicarem para elas mesmas aquilo que não conseguem entender, a lidar com a insegurança de não saberem os limites do que podem se permitir sentir e a reduzir suas próprias ansiedades, atribuindo aos outros a imagem da fragilidade que elas mesmas parecem não ter como controlar, conseguindo assim preservar-se.

Para Motta (2001), a partir do momento em que a mudança passou a ser concebida como fator representante do progresso organizacional em função das mudanças tecnológicas e econômicas, a resistência também ganhou seu espaço. O autor retrata ainda o processo de evolução, afirmando que a resistência era considerada apenas como uma forma de oposição mínima vista como insubordinação e facilmente controlada pela repreensão. Em um contexto, segundo o autor, em que a disciplina e a força eram a cultura que movia as organizações, essa imagem de rebeldia não se compatibilizava com a aceleração tecnológica, a alta competitividade empresarial e a democratização do trabalho. Passou-se então a ver a resistência como uma questão individual e de responsabilidade do trabalhador, definida como comodismo e apego excessivo às condições existentes até então.

Posteriormente, segundo Motta (2001), a resistência passou a ser vista pelos interesses da organização. Tratava-se de um fenômeno abrangente que permeava toda a organização com o envolvimento dos recursos organizacionais como forma de opor, bloquear e retardar a entrada das novas alterações. Após essa fase, a resistência pode ser algo tão natural quanto a própria mudança, na medida em que se manifesta como um indicador das incoerências intrínsecas à mudança apontando críticas ao processo.

Nesse sentido, Nascimento (2014) explica que, na maior parte das organizações, o processo de mudança organizacional não implica, necessariamente, estabilidade e segurança para chegar aos resultados traçados no tempo determinado. Dependendo do prazo e do volume dessas mudanças, não é fácil perceber se elas estão sendo corretas para o empregado e para a organização.

Um fator decisivo para definir se o indivíduo irá cooperar ou resistir à mudança é a medida pela qual ele percebe que a mudança será benéfica ou prejudicial para ele (OREG *et al.*, 2011). Thomas e Hardy (2011) concluem que os possíveis resultados de cooperação ou

resistência dependem de como o processo de mudança é conduzido e da dinâmica de cada organização. A mudança bem-sucedida, ou seja, aquela que resulta em novo conhecimento, inovação e colaboração dos funcionários, é resultante de práticas de comunicação baseadas no diálogo e no envolvimento relacional, em que a intervenção dos superiores é incremental e colaborativa.

Marques *et al.*, (2014) explicam que, durante o processo de mudança, a participação formal do funcionário continua influenciando seu comportamento, mas as expectativas antecipadas já são conhecidas e deixam de ter efeito. Nessa fase, a qualidade das relações interpessoais e a qualidade da relação com a organização passam a influenciar a reação do funcionário.

Após traçar os principais aspectos que caracterizam a resistência à mudança organizacional, a próxima seção abordará as características do programa REUNI, que foi um fator de mudanças nas organizações públicas do país.

2.3 Programa Reuni

Nos anos 1997 a 2007, houve um aumento de 134% no número de matrículas efetuadas no ensino superior. Esse acontecimento está associado à participação das instituições privadas, que já em 2003 representavam 70,8% das matrículas. Mesmo com esse aumento significativo de pessoas matriculadas, o acesso ao ensino superior brasileiro ainda representava um desafio. Para tentar superar o problema, o ingresso em instituições públicas ainda precisaria ser ampliado, uma vez que muitos jovens entre 18 e 24 anos ainda precisavam ter acesso a essas instituições, especialmente os jovens de baixa renda (INEP, 2013).

Assim o governo federal, a fim de elevar o número de pessoas matriculadas em cursos superiores, expandiu as Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, oferecendo formas de aumentar o ingresso e permanência dos estudantes na graduação, melhorando a qualidade do ensino, bem como as estruturas físicas, juntamente com os recursos humanos nas universidades públicas, atentando para as peculiaridades e incentivando as diferenças de cada universidade (INEP, 2013).

Nesse contexto, através do decreto nº 6.096/2007 (BRASIL, 2007c), foi criado o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Esse programa teve por finalidade aumentar progressivamente o nível de conclusão dos cursos superiores presenciais de 65% para 90% além de aumentar a quantidade de

matrículas de 10 alunos por professor para 18 alunos por professor, no período de cinco anos, desde a implantação do programa em cada universidade.

Com o REUNI, o governo federal adotou uma série de medidas para retomar o crescimento do ensino superior público, que visava condições para que se promovesse a expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de educação superior. As ações do programa contemplam o aumento de vagas nos cursos de graduação, a ampliação da oferta de cursos noturnos, a promoção de inovações pedagógicas e o combate à evasão, entre outras metas que têm o propósito de diminuir as desigualdades sociais no país (MEC, 2010).

Segundo o Ministério da Educação e a Secretaria de Educação Superior (2009), o programa REUNI, em sua gênese, estabeleceu alguns objetivos principais: oferecer as bases necessárias para que as universidades aumentem o ingresso e permanência em seu cursos; priorizar a qualidade de ensino garantindo inovações acadêmicas; estabelecer meios para que a graduação possa ser integrada à pós-graduação, à educação básica e à educação profissional e tecnológica; e qualificar os recursos humanos, melhorando também o espaço físico das universidades.

Bittencour e Ferreira (2014) afirmam que a instauração do REUNI estava prevista para o período entre 2008 e 2012. Para que o programa tivesse êxito no cumprimento de suas metas, foi elaborada a construção e o reajuste de várias instalações, a exemplo de blocos de sala de aula, bibliotecas, laboratórios, sala de professores, cantinas, espaço administrativos, espaço de convivência, moradias estudantis, entre outros. O programa foi instaurado depois de anos de restrições de valores que seriam usados na educação, acarretando grandes déficits nas estruturas educacionais. Devido a isso, as instituições federais apresentavam privações em diversas áreas, tanto na infraestrutura como nos recursos humanos.

Segundo Bittencour e Ferreira (2014), o decreto que instaurou o programa REUNI passou por um processo de análise acerca de sua consistência e maneiras de atendimento. Após ser aprovado, configuraram-se metas que dependiam da transferência de recursos financeiros para gastos com a contratação de funcionários, com a instalação e manutenção de maquinários, assim como com o melhoramento dos espaços físicos.

No cenário brasileiro, o planejamento foi configurado nas universidades por meio da implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Esse programa pode ser visto como um planejamento estratégico para instituições, órgãos, empresas privadas e estatais, tendo por finalidade analisar, credenciar e recredenciar, além de aprovar, a criação de novos cursos, e averiguar a qualidade dos existentes nas Instituições de Ensino Superior (IES) privadas. No entanto, foi aceito gradualmente para ser uma forma de gerenciamento dentro

de grande parte das IFES (DEUS, 2008).

No que tange a infraestrutura, foi implementado o Plano de Reestruturação e Expansão, elaborado por cada centro universitário para melhorar e reconfigurar espaços físicos, nomeado de Plano Diretor de Infraestrutura Física. Esse plano deveria englobar todas as peculiaridades, orçamentos e quais as possíveis localidades onde o serviço deveria ser efetivado (BITTENCOURT; FERREIRA, 2014).

Com relação aos investimentos, foi previsto pelo documento Diretrizes Gerais (2007) que seriam dispostos dois bilhões de reais para a implantação do programa. No documento declarava-se:

(...) uma parte deste total de recursos, correspondendo a 500 milhões de reais, será alocada considerando-se o número de matrículas projetadas com base nos dados consolidados PingIFES 2005. O valor restante, da ordem de 1,5 bilhão, será distribuído considerando-se um valor de referência - SESu de cinco mil reais para cada nova matrícula projetada. (DIRETRIZES GERAIS, 2007, p. 9).

No entanto, o MEC, ao analisar o desempenho do programa, verificou que era preciso liberar mais verbas para sua consolidação.

Bittencourt e Ferreira (2014) enfatizam que as universidades confeccionaram os Planos Diretores de Infraestrutura Física em um tempo menor que o necessário para abordar todas as peculiaridades inerentes à realização de estimativas sobre em quais localidades poderia ocorrer a expansão do programa. Muitos centros elaboraram os cálculos referentes ao gasto total do espaço estimado, multiplicando o gasto por metro quadrado de uma obra recomendado pelo Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil (SINAPI). No entanto, os valores emitidos pelo SINAPI não abrangem alguns elementos, a exemplo da execução de projetos, licenças necessárias, serviços preliminares, fundações especiais, instalações provisórias, ligações de água, energia elétrica e esgoto, equipamentos mecânicos, instalações especiais, impermeabilização, lucro da construtora e incorporadora – BDI (Benefícios e Despesas Indiretas), instalações de combate a incêndio, instalações de lógica e outros itens. O SINAPI também desconsiderou elementos relacionados à infraestrutura, tais como a construção e melhoramento de edificações (estacionamento, redimensionamentos e instalações de energia elétrica), entre outros.

No entanto, Léda e Mancebo (2009) afirmam que o REUNI precarizou o trabalho do docente e ampliou a heteronomia universitária, pois o programa do governo em prol da justiça social não deu a contrapartida orçamentária necessária às universidades. Para as autoras, não foram poucos os pesquisadores que, através de complexos cálculos, afirmaram que a expansão da educação superior, nos moldes colocados pelo REUNI, não teriam uma

contrapartida orçamentária correspondente para a implementação de um ensino de qualidade, ressaltando ainda que já era precária a situação física e de pessoal da maioria das universidades federais. Léda e Mancebo (2009) mencionam que alguns aspectos merecem ser considerados. Um deles refere-se à indissociabilidade entre ensino-pesquisa-extensão, definida no Artigo 207 da Constituição Federal de 1988. Porém a palavra “pesquisa” não aparece uma só vez no decreto que determina o REUNI, nem no documento Diretrizes Gerais do REUNI, que normatiza e detalha o decreto. Nas “Diretrizes” ocorre uma única menção à palavra extensão ao se referir às “políticas de extensão universitária”, como uma dimensão do compromisso social da instituição. As autoras afirmam, sem meias palavras, que a expansão desejada e ‘financiada’ seria só para o ensino. Outro aspecto seria a autonomia universitária, que já era bastante frágil, pois não restaria margem de escolha para as universidades federais fora da aplicação da visão oficialmente definida pelo decreto.

Um aspecto importante a ser considerado também é o “trabalho docente flexível e multifacetado”. Os docentes possuem um rol de atividades extenso e sua carga de trabalho se estende para além dos muros das instituições, da carga horária de oito horas diárias, da semana de cinco dias, acarretando diversos tipos de doenças, desânimo, cansaço, ansiedade. Com o REUNI, deve-se acrescentar a esse quadro, o sobretrabalho que advém da multiplicação de estudantes sob a responsabilidade do docente, bem como o desgaste de um cotidiano sem sentido, marcado pelo insucesso de estudantes que aprendem mal. Outro aspecto ligado aos docentes seria a contratação pelo banco de professores-equivalentes, que seria a possibilidade de reposição rápida de professores efetivos por substitutos, aprofundando o fosso entre o trabalho realizado pelo professor efetivo, com dedicação exclusiva, e o trabalho do professor substituto, cujo contrato de trabalho o limita à sala de aula. Com isso, dando um retoque final à lógica produtivista e empresarial que perpassa pelo REUNI e afeta em cheio os docentes (LÉDA e MANCEBO, 2009).

Léda e Mancebo (2009) finalizam afirmando que as instituições que se sujeitarem às imposições do REUNI em troca de verbas adicionais, porém não suficientes, se transformarão, de modo progressivo e irreversível, em somente universidades de “ensino” precarizadas e de qualidade duvidosa.

2.3.1. Reuni e a UFV

Das 54 universidades federais existentes no país, 53 aderiram ao programa Reuni em 2007, inclusive a UFV. Com vistas ao atendimento das exigências estabelecidas pelo plano, as instituições de ensino superior federal apresentaram ao Ministério da Educação (MEC) planos de reestruturação e adotaram mecanismos para sua implementação.² Para isso, a UFV criou uma “súmula do plano”, em que se ressaltaram ações voltadas para a reorganização acadêmica, determinando o incremento na eficiência da UFV, com o aumento no número de estudantes atendidos e no percentual de estudantes diplomados. Para que a UFV pudesse ingressar no programa do REUNI, ela deveria atender algumas condições/projeções, dentre elas, a meta de crescimento projetado para a graduação de 3.335 matrículas ao final de 2012. Com os cálculos de projeção, as matrículas passariam para 9.051, com base no período 2008-2012. O aumento projetado seria de 42%, atendendo-se, assim, à condição de expansão estabelecida. O crescimento da graduação a ser contabilizado para o REUNI ocorreria nos *campi* de Viçosa e Florestal, com cursos que foram oferecidos no período noturno. Previa-se também o oferecimento, até 2012, de vários cursos de pós-graduação, mestrado e doutorado, alguns já com a aprovação da CAPES para início em 2008. A UFV também pretendia trabalhar em dois eixos fundamentais: a diminuição do índice de evasão e a otimização do preenchimento de vagas ociosas.

Para atender às várias condições de adesão ao programa, a UFV precisava também se reestruturar fisicamente. Para viabilizar o projeto de expansão física, compra de mobiliário, equipamentos e material bibliográfico, o REUNI poderia disponibilizar até o montante de R\$26.505.208,13 para a UFV, em um período de quatro anos, considerando-se que as metas estabelecidas seriam alcançadas. Haveria também contratação de pessoal, programas de bolsas e custeio. Sendo assim, foi planejado que a UFV disporia de recursos crescentes ao longo de cinco anos, 2008-2012, que seriam liberados à medida que as metas propostas no plano de expansão e reestruturação fossem cumpridas para contratação de docentes e técnico-administrativos; concessão de bolsas: assistência estudantil, mestrado, doutorado, pós-doutorado e professor visitante; e outros custeios como material de consumo. Na citada súmula, existem várias tabelas que demonstram em números todos esses fatores aqui descritos. Os recursos humanos e financeiros prescritos do REUNI foram fundamentais para

²Ministério da educação – Universidade Federal de Viçosa – UFV. Disponível em: <<http://www.reuni.ufv.br>>

viabilizar a realização de projetos que visem ao ensino, à pesquisa e à extensão e à assistência estudantil (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2017).

3 METODOLOGIA

3.1 Abordagem e tipo de pesquisa

Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 6), “a seleção da metodologia está relacionada de forma intrínseca ao problema a ser estudado, dependendo de fatores como a natureza do fenômeno, do objeto da pesquisa e de outros elementos encontrados no campo de investigação”. Ainda segundo Rosa e Arnoldi (2008), a escolha do procedimento e das técnicas adequadas é ponto crucial para o desenvolvimento e a fidelidade dos resultados.

Minayo (2007) define a metodologia de forma abrangente:

(...) a) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas. (MINAYO, 2007, p. 44)

Sendo assim, a estratégia de investigação escolhida para esse estudo foi a de métodos mistos. Conforme Creswell (2010, p. 247-253), essas estratégias revelam que facilmente, a depender da questão de pesquisa, as propostas de estudo podem empregar métodos quantitativos e qualitativos, ora atribuindo mais peso a um que a outro, ora iniciando-se com um e concluindo-se com outro.

Pode se dizer que a referida pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, por configurar-se como abordagem metodológica de investigação realizada pelo autor no órgão público (UFV-CAF). Para Godoy (2007), o estudo de caso refere-se ao exame detalhado de um determinado fenômeno a ser analisado em suas nuances, a partir da observação participante continuada de uma unidade social previamente definida.

Segundo Yin (2001), os estudos de caso não buscam a generalização de seus resultados, mas sim a compreensão e interpretação mais profunda dos fatos e fenômenos específicos. Embora não possam ser generalizados, os resultados obtidos devem possibilitar a disseminação do conhecimento, por meio de possíveis generalizações ou proposições teóricas que podem surgir do estudo. Ainda conforme Yin (2001, p. 27), o aspecto diferenciador do estudo de caso “reside em sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações”.

Essa pesquisa também foi do tipo descritivo. Para Gil (1994), a pesquisa descritiva possui como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Tal escolha ocorre através da descrição das reações às mudanças organizacionais dos servidores da UFV-*Campus* Florestal.

3.2 Unidade de análise e sujeito da pesquisa

A unidade de análise desta pesquisa é a Universidade Federal de Viçosa – *Campus* Florestal, foi definida pela conveniência do pesquisador trabalhar neste local e ter um acesso facilitado para a obtenção dos dados e informações. Os sujeitos desta pesquisa foram os servidores ativos e inativos, do quadro de efetivos da UFV-*Campus* Florestal, que de acordo com o setor de Serviço de Gestão de Pessoas, em novembro de 2017, compreendiam um total de 341 pessoas. Dessas, 205 eram servidores técnico-administrativos, 115 docentes e 21 são aposentados recentes,³ que compreendiam tanto docentes quanto técnico-administrativos, trabalhadores do campo, portaria, refeitório, entre outros. Dentro dessa população, 138 servidores ativos e inativos atendem o critério estabelecido para essa pesquisa, voltada para os servidores que ingressaram no *campus* antes de 2006, pois esses vivenciaram as mudanças trazidas pelo REUNI.

O acesso a esses servidores que atendem o critério mencionado se deu mediante a base de dados do setor de Serviço de Gestão de Pessoas da instituição, que forneceu os nomes e o tempo de serviço prestado. Dos 138 servidores aptos a essa pesquisa, 26 são docentes ativos, 91 são técnico-administrativos ativos e 21 são inativos, entre os quais, 5 docentes e 16 técnico-administrativos.

Levando em conta a quantidade de servidores aptos a participar da pesquisa, foi realizado o cálculo para estipular a amostra que representaria toda a população a ser estudada. Utilizou-se assim a fórmula para determinação do tamanho da amostra baseando-se na estimativa da proporção populacional.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1-p) + e^2 \cdot (N-1)}$$

Onde:

n – amostra calculada;

N – população;

³ Foram considerados aposentados recentes aqueles que entraram em processo de aposentadoria após a qualificação do projeto em outubro/2017.

Z – variável normal padronizada associada ao nível de confiança;
P – verdadeira probabilidade do evento;
e – erro amostral.

A princípio, para esta pesquisa, seria adotada, com base no cálculo citado, uma margem de erro amostral de 5%, que representaria a diferença entre o valor estimado pela pesquisa e o verdadeiro valor. E um nível de confiança de 95%, que seria o grau de certeza de que o valor obtido ao pesquisar a amostra representaria o valor que seria obtido ao pesquisar toda a população dentro da margem de erro estabelecida. Sendo assim, com base no cálculo, chegou-se ao número amostral de 102 servidores a serem pesquisados.

Porém, de acordo com a acessibilidade e a conveniência, não foi possível alcançar os 102 servidores para este estudo. Foi obtido então um alcance de 61 servidores pesquisados, que alteraram tanto o grau de confiança, que passou a ser de 85%, quanto a margem de erro, que passou a 7%. O questionário foi enviado por Google Forms, em janeiro de 2018, para todos os servidores objeto desta pesquisa. Devido à baixa participação na resposta ao questionário, após duas semanas houve uma nova tentativa de envio pelo Google Forms. Porém, as respostas pelo questionário eletrônico foram modestas. Então, em fevereiro de 2018, utilizou-se outra estratégia de abordagem aos servidores a fim de se obter uma maior participação: foram feitas ligações telefônicas a todos os setores solicitando o preenchimento do questionário e ainda houve uma visita a esses setores do campus para que os servidores pudessem responder ao questionário manualmente. Portanto, o período entre o início e o fim da coleta dos dados compreende janeiro de 2018 a março do mesmo ano.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Os dados foram coletados através do questionário (APÊNDICE A) que foi aplicado a todos os servidores, preservando o anonimato dos mesmos. Através de uma entrevista semiestruturada aplicada ao gestor do *campus*, que iniciou e acompanhou o processo de mudança (APÊNDICE C), além de entrevistas semiestruturadas (APÊNDICE B) com servidores (técnicos administrativos e docentes) do *campus* de acordo com a acessibilidade e por fim através de documentos, como o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFV – PDI, Atas do Conselho Universitário – CONSU, e Diretrizes Gerais do REUNI.

A realização desta pesquisa foi autorizada pelo diretor geral da UFV-*Campus* Florestal (APÊNDICE D). Os participantes foram informados sobre a natureza da pesquisa, os seus objetivos e métodos utilizados bem como a garantia do seu anonimato por meio do Termo de Consentimento livre e esclarecido (APÊNDICE E). Acrescenta-se que a coleta de dados iniciou-se somente após parecer favorável do Comitê de Ética e registro do projeto (nº60255470555).

O questionário é um instrumento de coleta de informação, utilizado em investigação que, de acordo com Gil (2002), pode ser definido como uma técnica de investigação social composta por um conjunto de questões submetidas às pessoas com propósito de obter informações sobre conhecimentos, sentimentos, comportamentos, valores, temores, interesses, aspirações e expectativas.

Marconi e Lakatos (2010, p. 88) definem o questionário estruturado como uma “[...] série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador”, contendo as seguintes vantagens: permite alcançar um maior número de pessoas; é mais econômico; a padronização das questões possibilita uma interpretação mais uniforme dos respondentes, o que facilita a compilação e comparação das respostas escolhidas, além de assegurar o anonimato ao interrogado. O questionário utilizado nesta pesquisa foi uma adaptação do validado por Chaves (2005), elaborado a partir do modelo de Hernandez e Caldas (2001), que propõe um modelo de Resistência Individual à mudança, tendo também como suporte os modelos de Judson (1980) e de Baron e Greenberg (1989), para a compreensão das reações dos servidores a mudança.

Por fim, Richardson (2007) ressalta que os questionários sozinhos podem não satisfazer totalmente a investigação, a fim de se alcançar a profundidade na compreensão do fenômeno a ser pesquisado, por sua natureza qualitativa.

Sendo assim, fez-se necessário o uso de entrevistas semiestruturadas. Inicialmente foi entrevistado o gestor do *Campus* durante o período analisado da mudança (APÊNDICE C) e, em seguida, os servidores, de acordo com a acessibilidade aos mesmos (APÊNDICE B), que experimentaram o processo de mudança que veio a ser analisado. Ao todo foram realizadas 14 entrevistas com os servidores, sendo todas elas gravadas e transcritas. Através disso, foi possível associar as perspectivas de Mudança Organizacional de Motta (2001) com as reações dos servidores a mudança, além dos impactos causados aos servidores.

Conforme Richardson (2007), nesse tipo de entrevista, o entrevistador faz perguntas pré-estabelecidas que considere principais, mas está livre para ir além, podendo elaborar novas perguntas que tornem as respostas mais completas. As entrevistas semiestruturadas, de acordo com Laville e Dionne (1999, p. 188), baseiam-se em um roteiro constituído de “[...] uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista”. Ressaltam também que, durante a realização da entrevista, devem-se seguir algumas recomendações: fazer boas perguntas e interpretar as respostas; ser um bom ouvinte, não deixando se enganar por ideologias e preconceitos, no sentido de se buscar o objetivo.

Malhotra (2006) ressalta que a opção pela entrevista semiestruturada é justificada pela necessidade de se obter uma visão aprofundada do entrevistado, por meio de um roteiro semiestruturado, que permite ao pesquisador a liberdade de utilização e de inclusão de novas questões caso seja identificada essa necessidade. O autor ainda menciona que esse tipo de pesquisa em profundidade possui as seguintes vantagens: (1) revelam análises pessoais mais aprofundadas do que os grupos de foco; (2) as respostas são atribuídas diretamente a um entrevistado específico, diferentemente dos grupos de foco, em que é difícil determinar qual entrevistado deu uma resposta em particular; (3) devido à redução da pressão social causada nos grupos de foco, nas entrevistas individuais, a livre troca de informações é maior. E, por fim, há maior flexibilidade na condução da entrevista, já que não existem as restrições necessárias para se conduzir um trabalho em grupo.

Para Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (2001), a utilização da entrevista semiestruturada é mais apropriada nas seguintes circunstâncias: (1) quando é preciso entender as bases utilizadas pelo entrevistado para formar suas visões e opiniões a respeito de uma determinada situação; (2) quando o objetivo da entrevista é desenvolver um entendimento das circunstâncias em que está inserido o respondente, a fim de que o pesquisador possa influenciá-las, de forma independente ou colaborativa; (3) quando a lógica de uma situação não está bem definida; (4) quando o assunto a ser discutido é confidencial ou comercialmente sensível; (5) quando outra forma de abordagem ao entrevistado pode torná-lo mais relutante

em discutir o assunto. Na presente pesquisa, pode-se observar que os pontos acima mencionados são aplicáveis tanto na necessidade do entendimento pelo pesquisador quanto na confidencialidade e sensibilidade dos aspectos envolvidos.

E por fim, de acordo com Gil (2002, p.62-3), a pesquisa documental apresenta algumas vantagens por ser “fonte rica e estável de dados”: não implica altos custos, não exige contato com os sujeitos da pesquisa e possibilita uma leitura aprofundada das fontes. Ela é semelhante à pesquisa bibliográfica, segundo o autor, e o que a diferencia é a natureza das fontes, sendo material que ainda não recebeu tratamento analítico, ou que ainda pode ser reelaborado de acordo com os objetivos da pesquisa. Que para fins deste estudo foram utilizados os documentos: Plano de Desenvolvimento Institucional da UFV – PDI, Atas do Conselho Universitário – CONSU, e Diretrizes Gerais do REUNI.

3.4 Análise dos dados

Os dados foram analisados através dos métodos de Análise de Conteúdo (documentos e entrevistas) e Estatística Descritiva (questionários).

No que tange à Análise de Conteúdo, foram utilizados como base, neste trabalho, os conceitos de Bardin (2006), quando define a análise de conteúdo:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. (...) A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, inferência esta que recorre a indicadores quantitativos ou não. (BARDIN, 2006, p. 38).

Como também afirma Chizzotti (2006, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

Atendendo à proposta de Bardin (2006), a organização da análise de conteúdo deste estudo irá recorrer a três etapas: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, dividindo-se em categorias de análise. Desse modo, para a operacionalização da análise, de forma inicial, após a transcrição das entrevistas, o material foi separado em categorias de análise. Em seguida, sintetizado, recortando-se apenas os conteúdos de maior relevância. Por fim, foram escolhidos trechos do discurso dos entrevistados, com o objetivo de ilustrar as categorias analisadas. Então, foi realizada a interpretação e análise do material.

Com a relação à análise dos dados quantitativos, utilizou-se o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão IBM SPSS Statistics 2.0, para o processamento dos dados. A análise teve como base a estatística e como medida de análise foi utilizados as médias e os desvios-padrão. Para todos os testes estatísticos, considerou-se um nível de significância de 95%, pois esse é o mais comumente usado pelos autores.

Com o uso da estatística descritiva, foi possível concentrar e reduzir as informações levantadas neste estudo, tornando-o mais manejável a fim de se poder comparar e relacionar os dados. Para Reis (2008, p. 15), a estatística descritiva “consiste na recolha, apresentação, análise e apresentação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos”.

3.5 Sistematização da pesquisa e seus constructos

Nesta pesquisa foram utilizados os modelos do processo de resistência à mudança com base nos trabalhos de Hernandez e Caldas (2001), Judson (1980) e Baron e Greenberg (1989), utilizados por Chaves (2005), que facilitam o entendimento e a busca pelas respostas para os objetivos deste estudo. Hernandez e Caldas (2001) propõem sete fases ou estágios do processo de resistência à mudança. Esse modelo foi utilizado neste estudo de maneira reduzida, como se vê na figura 1.

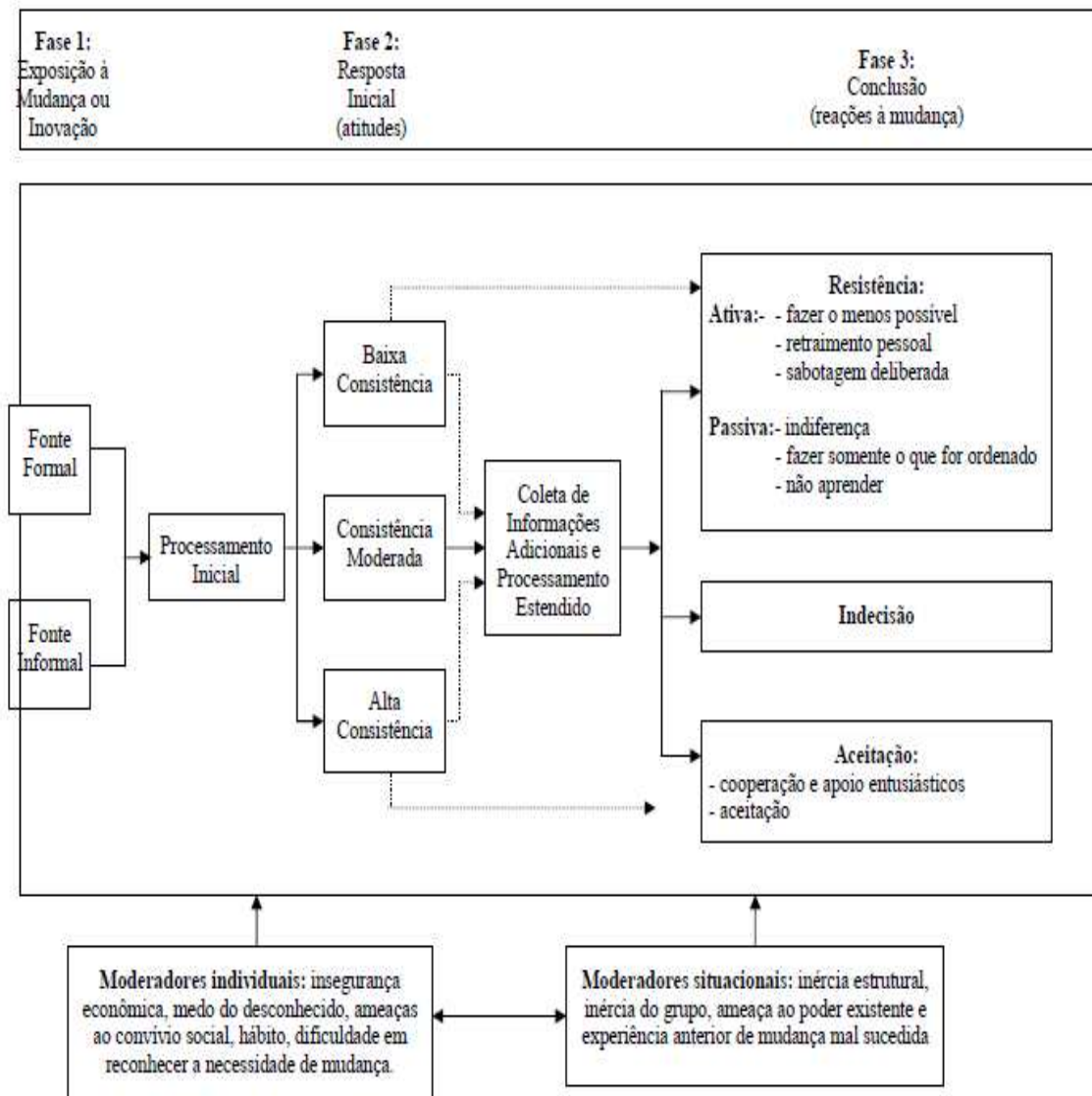


Figura 1: Esquema analítico do processo de resistência à mudança.

Fonte: Adaptado dos modelos de Hernandez e Caldas (2001), Judson (1980) e Baron e Greenberg (1989) e utilizado por Chaves (2005).

Essa simplificação foi realizada para atender às demandas desta pesquisa. Optou-se pelas fases do processo de resistência à mudança dos autores, com caráter mais objetivo, através da coleta de dados mediante questionário, um método eficaz. Assim não se aprofundou nas etapas mais subjetivas do processo, cujo foco deu-se nos fatores mais explícitos. Os constructos utilizados nesta pesquisa referem-se aos estágios do processo de resistência à mudança, quais sejam: exposição à mudança, resposta inicial (atitudes e/ou comportamentos) e conclusão (reações à mudança). Também foram considerados os moderadores individuais e situacionais.

O primeiro estágio, a exposição à mudança, é o contato inicial com a intenção de mudança ou com as informações sobre ela. As informações que chegam até o indivíduo podem ter origem através de fontes formais e/ou informais, além de poderem apresentar ambiguidade. As fontes formais de contato ou informações sobre a mudança são estabelecidas através da comunicação por e-mails, cartas, memorandos, folhetos, boletins, relatórios em geral ou também de forma oral, como palestras, apresentações e reuniões. Já as fontes informais são aquelas comunicações estabelecidas informalmente pelos indivíduos, através de rumores, conversas paralelas, buchichos, fofocas, a famosa “rádio peão” que geralmente vêm acompanhada por especulações, imaginações e desejos, podendo causar ambiguidades. Para este estudo, foi importante avaliar como ocorreu essa fase do processo, como essas informações sobre a mudança chegaram até os servidores.

O segundo estágio seria a resposta inicial dos indivíduos ao estágio anterior, no qual as pessoas podem adotar atitudes diferentes em relação à mudança, como atitudes positivas, neutras ou negativas. Neste modelo, o indivíduo poderá apresentar aceitação, indecisão ou rejeição em resposta à exposição à mudança, levando a três situações possíveis:

- a) Baixa consistência: quando o indivíduo apresenta rejeição inicial à mudança. Para o indivíduo, a mudança é vista como ameaça, em que ele não se sentirá estimulado a continuar a avaliação da sua proposta e rejeitará a mudança de maneira ativa ou passiva. Na rejeição ativa, o indivíduo tentará evitar que a organização inove, de todas as maneiras possíveis. Na rejeição passiva, o indivíduo decide ignorar a mudança e age como se nada estivesse acontecendo.
- b) A alta consistência ocorre quando o indivíduo enxerga a mudança como uma oportunidade, decide aceitar a mudança prontamente, sem sentir necessidade de aprofundar a análise sobre a mesma.

- c) Na consistência moderada, o indivíduo se sente indeciso quanto aos impactos da mudança. Esta é vista como parcialmente aceitável e o indivíduo se sentirá estimulado a buscar mais informações sobre a ela.

Porém, Hernandez e Caldas (2001) afirmam que em quaisquer das respostas iniciais, o indivíduo poderá passar pelo processamento estendido, que neste modelo corresponde a uma etapa de avaliação mais cuidadosa a respeito da mudança, na tentativa de diminuir as possíveis indecisões que ainda existam, através de uma busca a mais de informações sobre a mudança.

Posteriormente, chega-se ao estágio de conclusão, que são os vários tipos de comportamentos que o indivíduo apresentará diante da mudança. Chaves (2005) destaca quatro grupos de comportamentos finais do indivíduo: a aceitação, a indecisão, a resistência passiva e a resistência ativa. Porém, dentro de cada um desses constructos, existem atitudes do indivíduo que englobam o comportamento final.

Chaves (2005) destaca que no constructo de aceitação o indivíduo pode ter o comportamento de cooperação e apoio entusiástico, que é considerada uma espécie de reação defensiva do indivíduo. Além disso, ainda no constructo de aceitação pode haver a própria aceitação, que é o consentimento do indivíduo de que a mudança é boa ou certa.

O constructo de indecisão ocorre quando o indivíduo não é capaz de integrar as informações relativas à mudança, não chegando à conclusão se a mudança será boa ou ruim. Aqui, o indivíduo age de maneira ambígua frente à mudança, às vezes apoiando e às vezes rejeitando.

No constructo resistência passiva, o indivíduo pode apresentar reações como indiferença, fazer somente o que for ordenado e não aprender. A indiferença pela mudança é a reação de defesa mais comum nos indivíduos: ele age como se a mudança não ocorresse, ignorando-a. Ao fazer somente o que for ordenado, o comportamento do indivíduo se restringe a seguir somente as regras formais de funcionamento vigentes, seguindo à risca os procedimentos, não fazendo nenhum esforço para implantação de novos procedimentos. E, por fim, no não aprender, o indivíduo apresenta comportamento de bloqueio à aprendizagem de novas técnicas ou métodos de trabalho.

Por fim, Chaves (2005) complementa que, no constructo de resistência ativa, o indivíduo pode apresentar reações como fazer o menos possível, o retraimento pessoal e a sabotagem deliberada. Ao fazer o menos possível, diminui-se o ritmo de trabalho, não há participação e nem envolvimento com o processo de mudança. No retraimento pessoal, ocorre o aumento da ausência no trabalho, seja por faltas, atrasos, ou pelo não cumprimento de suas

obrigações. Em casos extremos, pode levar o indivíduo a abandonar a organização. E, por fim, na sabotagem deliberada, cometem-se erros intencionais na organização, a fim de promover danos ao trabalho.

Os moderadores individuais e situacionais são características que influenciam o processo cognitivo do indivíduo, sendo

[...] tão ou mais importantes que o processo de percepção em si mesmo, uma vez que, em condições de mudança organizacional, essas variáveis moderam todos os estágios do processo de percepção da mudança, influenciando a maneira como cada indivíduo cria a sua própria percepção da realidade (HERNANDEZ e CALDAS, 2001, p. 39).

Vale ressaltar que para essa pesquisa será usado como moderadores individuais e situacionais o modelo de Baron e Greenberg (1989), em que os moderadores situacionais apresentam três constructos:

- a) Inércia estrutural – relacionada à estabilidade nas práticas organizacionais, através do rigor ao seguir as regras e procedimentos, além do detalhamento da descrição das tarefas. Pode estar relacionada também à falta de investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal.
- b) Inércia do grupo – trata-se das pressões que os grupos de trabalho exercem sobre os indivíduos para realização das tarefas de determinada maneira, inibindo-os de mudar o seu comportamento.
- c) Ameaça ao poder existente – manifesta-se através das pessoas que detêm poderes na organização, na tentativa de manter suas posições e influência.

Em relação aos moderadores individuais, serão apresentados aqui quatro constructos:

- a) Insegurança econômica – é o temor de que a mudança afete a remuneração total. No contexto desta pesquisa, seriam a perda das funções comissionadas, a diminuição de benefícios e o aumento da carga horária de trabalho sem aumento salarial.
- b) Medo do desconhecido - apontado como o temor em relação ao futuro do indivíduo na organização.
- c) Ameaças ao convívio social – refere-se às ameaças aos grupos de amizades mediante as mudanças providas por funções, realocação dos indivíduos em outras áreas, demissões, aposentadorias entre outros.
- d) Dificuldade de reconhecer a necessidade de mudança – seria a dificuldade de reconhecer que a mudança levará a uma melhoria organizacional, levando o

indivíduo a acreditar que a situação atual está boa e que a organização não precisa mudar.

Para a operacionalização desses constructos, foi criada uma correspondência entre os elementos da pesquisa e o questionário, baseando-se no questionário validado por Chaves (2005). A fim de facilitar o entendimento, segue a figura 2 e, no apêndice F, as descrições.

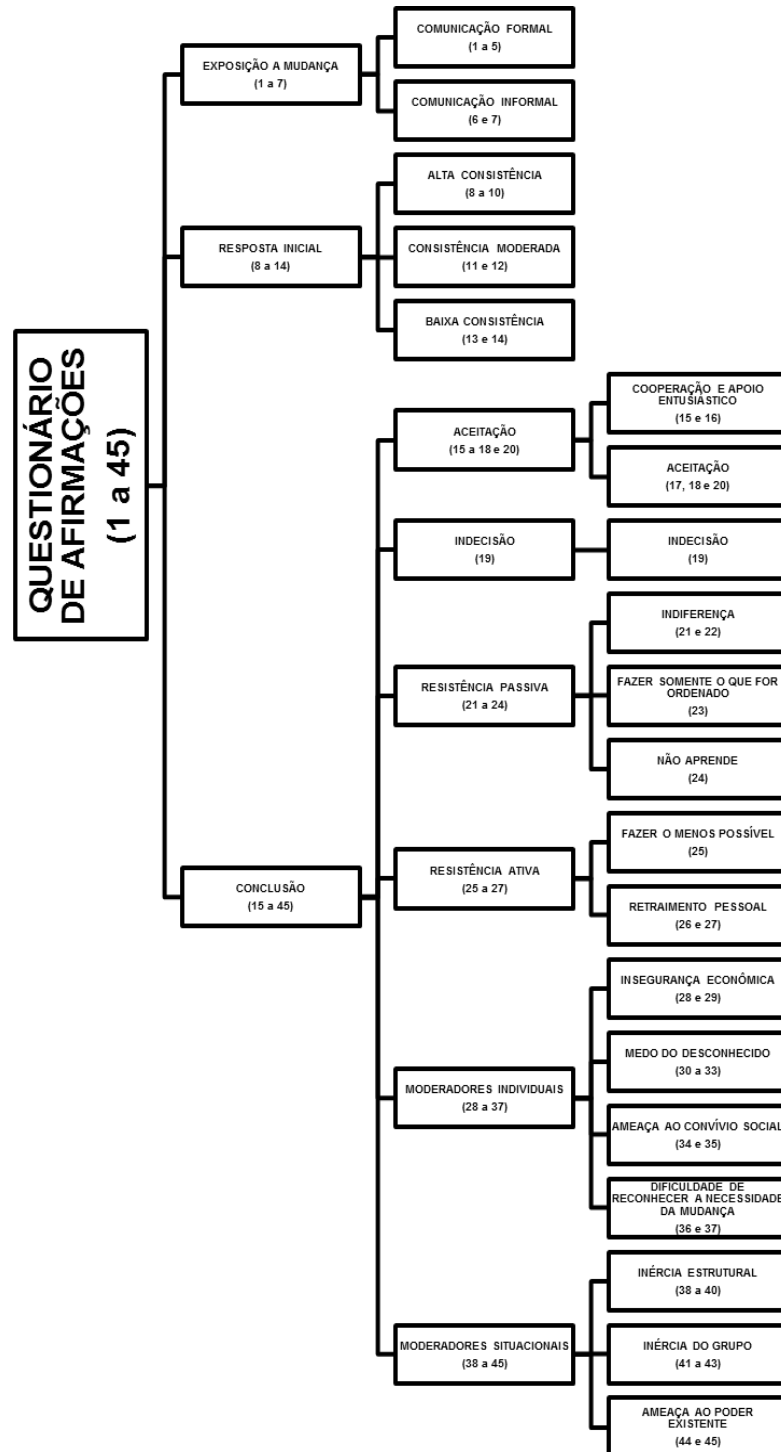


Figura 2: Correspondência entre os elementos da pesquisa e o questionário.
Fonte: elaborada pelo autor.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo trará os tratamentos, discussões e análises acerca deste estudo, tendo por finalidade apresentar os resultados de maneira dinâmica. Utilizaram-se os dados qualitativos, alcançados através das entrevistas semiestruturadas, e os quantitativos, obtidos através do questionário, de maneira que um método pôde complementar o outro e trazer uma melhor compreensão desses dados. A parte qualitativa da pesquisa foi realizada de acordo com a acessibilidade e conveniência dos entrevistados. Já na parte quantitativa, foi aplicado o questionário ao número total de servidores participantes. Portanto, dentre todos os servidores respondentes do questionário, 23% (14) foram entrevistados, pois já existia uma saturação teórica nas respostas dos entrevistados.

A partir disso, serão mostradas as percepções dos servidores quanto aos constructos de interesse da pesquisa, sendo utilizadas as estatísticas descritivas obtidas nas questões do questionário, que serão abordadas mais adiante. Com a finalidade de se estabelecer os intervalos adotados na escala *Likert* do questionário para fins de análise. O questionário aplicado aos servidores possuía cinco intervalos possíveis, onde cada um desses intervalos compreendia ao valor de 0,8 que resultou em três variações: A variação de discordância (valor 1,0 até 2,60) até concordância (valor 3,41 até 5,0) passando pela neutralidade (valor 2,61 até 3,40) nas respostas. Sendo que para fins de análises, foram utilizadas as médias das respostas dos servidores e desvio padrão. O desvio padrão serviu para mostrar a dispersão da distribuição dos dados, sendo um valor alto indica que os valores observados tendem a estar distantes da média, ou seja, a distribuição é mais “espalhada”. Se a variância for relativamente pequena, então os dados tendem a estarem mais concentrados em torno da média.

Será apresentado o perfil dos servidores da UFV-Campus Florestal que compõem a amostra pesquisada, as mudanças organizacionais percebidas pelos servidores ao longo de uma década, a apresentação e análise das reações às mudanças segundo os servidores, a análise da participação dos servidores no planejamento da mudança, as consequências da mudança na percepção dos servidores, além da visão e percepção do gestor da mudança na referida organização.

4.1 O perfil dos servidores

Os servidores participantes deste estudo estão divididos entre técnico-administrativos (TA) e docentes (D), perfazendo 61 pessoas que, de acordo com a acessibilidade e conveniência, participaram desta pesquisa. Como observado anteriormente, vale ressaltar que dentre o universo de 138 servidores aptos para a pesquisa, 61 responderam. Destes 61 participantes, os técnico-administrativos correspondem a 80,3% e os docentes a 19,7% como apresentado na tabela 1.

Tabela 1: Identificação dos Servidores (TA) e (D)

Identificação do Servidor	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Técnico-administrativo	49	80,3
Docente	12	19,7
Total	61	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Outro fator a ser considerado no perfil dos servidores é com relação a serem ativos ou inativos. A grande maioria se encontra em plena atividade (96,7%) e somente dois estão em inatividade (3,3%), como apresentado na tabela 2, sendo esses recém-aposentados nos últimos seis meses. Um dos servidores inativos representa os técnico-administrativos e o outro, os docentes. Ambos têm importância no contexto desta pesquisa, já que vivenciaram a mudança organizacional ocorrida na instituição durante todo o tempo e possuem condições de parâmetro para compararem o “antes e depois” das mudanças, inclusive desempenhando papéis importantes como, por exemplo, ocupação de cargos de chefia durante esse processo.

Tabela 2: Identificação dos Servidores - Ativo e Inativo

Identificação do Servidor	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Ativo	59	96,7
Inativo	2	3,3
Total	61	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao sexo dos servidores participantes da pesquisa, observa-se um predomínio de homens (83,6%) em comparação com as mulheres (16,4%), o que pode ser visualizado na tabela 3. Quanto à idade dos servidores participantes da pesquisa, apresenta-se

uma maioria de 59% com mais de 50 anos, seguidos por 21,3% de servidores que estão entre 61 a 70 anos, 16,4% têm entre 41 a 50 anos e, por fim, uma minoria de 3,3% que englobam a faixa de 31 a 40 anos de idade, apresentados na tabela 4. Pode se observar que a quantidade de servidores vai aumentando gradativamente de acordo com as faixas etárias até as idades de 51 a 60 anos, ponto em que as percentagens quadruplicam em relação às anteriores, mostrando uma maioria de servidores mais maduros, perfazendo uma média de idade de 55 anos do total de participantes. O que já era esperado, devido à delimitação da pesquisa para a análise das mudanças ocorridas em uma década.

Tabela 3: Sexo dos Servidores

Sexo do Servidor (a)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Feminino	10	16,4
Masculino	51	83,6
Total	61	100,0

Fonte: Dados de pesquisa

Tabela 4: Faixa Etária dos Servidores

Faixa Etária	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
De 31 a 40 anos	2	3,3
De 41 a 50 anos	10	16,4
De 51 a 60 anos	36	59,0
De 61 a 70 anos	13	21,3
Total	61	100,0

Fonte: Dados de pesquisa

O tempo de trabalho na organização tem total relação com o item anterior. Isso pode ser percebido justamente por causa da idade elevada dos servidores. Como pode ser observado na tabela 5, a maioria dos servidores tem entre 21 a 40 anos de trabalho na organização, com uma média de 29 anos de trabalho.

Tabela 5: Tempo na Organização

Tempo de Trabalho	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
De 10 a 20 anos	5	8,2
De 21 a 30 anos	28	45,9
De 31 a 40 anos	26	42,6
Mais de 40 anos	2	3,3
Total	61	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os dados referentes ao nível de escolaridade, na tabela 6, pode-se perceber que, se observado separadamente cada nível, tem-se uma maioria de servidores no último grau dessa escala, que compreende 34,4% com especialização, mestrado ou doutorado. Dentre esses, no que corresponde aos docentes, 66% são doutores. Por outro lado, ao se analisar a totalidade dos servidores, temos um número expressivo de 47,5% de servidores que ainda não possuem o ensino superior, demonstrando uma baixa qualificação dos técnico-administrativos.

Tabela 6: Nível de Escolaridade

Nível de Escolaridade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Ensino Fundamental (1º grau) Incompleto	8	13,1
Ensino Fundamental (1º grau) Completo	2	3,3
Ensino Médio (2º grau) Incompleto	2	3,3
Ensino Médio (2º grau) Completo	12	19,7
Superior Incompleto	5	8,2
Superior Completo	11	18,0
Especialização, Mestrado ou Doutorado	21	34,4
Total	61	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Um fator relevante a ser tratado é que grande parte dos servidores técnico-administrativos, cerca de 40%, participantes desta pesquisa não fizeram concurso para entrar na instituição, pois foram enquadrados na lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, que os colocava em um Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, já que pertenciam a uma instituição federal de ensino com forma de autarquia. A partir daí, esses servidores mais antigos passaram a ter um plano de carreira que hoje é estabelecido como Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), sendo divididos em cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E. Essas cinco classes são conjuntos de cargos de

mesma hierarquia, classificados a partir de alguns requisitos como, por exemplo, a escolaridade.

A partir disso, o plano de carreira dos técnico-administrativos oferece diversos tipos de progressão: (1) a funcional — em que os servidores podem progredir, dentro de uma classe, os quatro níveis de classificação e os dezesseis padrões de vencimento, mas não podem ascender de uma classe para a outra; (2) a por capacitação profissional — sendo a mudança de nível de capacitação, dentro do mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de Capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida; (3) por mérito profissional — a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho; (4) e, por fim, o incentivo à qualificação — em que além da progressão profissional, o plano de carreira do servidor técnico-administrativo oferece um incentivo ao servidor que possui educação formal superior a exigida para o cargo de que é titular.

Não se pode afirmar que dentre os servidores que participaram da pesquisa, muitos estão em andamento com os estudos, a fim de promover uma elevação no nível de escolaridade e também pelo fato da própria carreira dos servidores exigir esse aperfeiçoamento educacional, trazendo benefícios como aumento salarial e melhores posições na organização, porém existe sim essa possibilidade. Haja vista que para os servidores entrevistados, é um fator positivo de valorização:

Antigamente, eu não tive redução de horário de trabalho, tinha que me virar para trabalhar e estudar, eu não tinha acesso a computadores e assim lá vai. Hoje, enquanto *campus*, se você se propõe a estudar você consegue isso tudo (...)
(Entrevistado 01)

Dentro dos aspectos positivos que eu coloco foi a possibilidade de capacitação dos professores. Por qual razão? Porque antes era muito mais difícil uma pessoa sair para se capacitar (...) academicamente melhorou muito. Por qual razão? Porque vários dos colegas que ainda estão na ativa tiveram oportunidade, assim como eu, de fazer um treinamento, então com certeza isso aí influenciou muito nossas aulas, influenciou muito as aulas quanto à capacidade de passar mais conhecimento aos alunos. (Entrevistado 09)

Observa-se que existe um estímulo organizacional para o aperfeiçoamento, porém mesmo assim a maioria ainda se concentra nos níveis intermediários para os mais baixos. Essa falta de profissionalização dos servidores pode ser um reflexo do comodismo a fim de se manter o *status quo*, que para Hernandez e Caldas (2001) se torna um comportamento de resistência, que neste caso em específico não faz sentido nenhum, já que se trata de um

benefício ao servidor. Porém, Motta (2001) explica que, no planejamento da mudança, a vida organizacional se desenvolve no sentido de justamente se manter o *status quo*, e que por vezes segue caminhos contraditórios aos idealizados nas propostas de mudança. Dentre essa percepção dos servidores, existem outras a respeito da mudança ocorrida na instituição, que se apresentam a seguir.

4.2 As mudanças organizacionais na percepção dos servidores

A Central de Ensino e Desenvolvimento Agrário de Florestal (CEDAF) passou por sua maior mudança até o momento, para vir a ser um *campus* universitário, indo ao encontro dos pensamentos de Wood Junior, Curado e Campos (2000), que afirmam que organizações de todos os tipos têm se deparado com cenários substancialmente modificados e significativamente mais dinâmicos que os anteriores, em que existia um predomínio confortável de continuidade, como foi o caso desta pesquisa. Desenvolver um agudo senso de percepção do ambiente e da conjuntura e conhecer e compreender os mecanismos de mudança são fatores fundamentais para seguir esse novo caminho. Sendo assim, para a análise das mudanças organizacionais ocorridas, adotando as perspectivas de mudança organizacional de Motta (2001), foram utilizadas as respostas dos servidores à questão número 3 do questionário⁴. Além disso, as entrevistas transcritas e as observações escritas no questionário ajudaram na compreensão e interpretação das respostas dos servidores e na categorização dessas na tabela 7.

⁴ Na questão de número 3 no questionário aplicado aos servidores, foi perguntado qual mudança organizacional ocorrida na instituição nos últimos 10 anos que mais impactou no dia a dia do trabalho.

Tabela 7: Mudanças organizacionais ocorridas na organização, nos últimos 10 anos, que mais impactaram no trabalho dos servidores.

Mudanças Discriminadas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Aumento de infraestrutura (salas de aula, laboratórios, equipamentos e materiais).	57	93,44
Modernização tecnológica	48	78,68
Crescimento no número de alunos	45	73,77
Aumento de recursos	43	70,49
Aumento na demanda e complexidade do trabalho	40	65,57
Contratação de novos servidores e funcionários terceirizados	30	49,18
Criação de normas, trâmites, processos e regimentos: acadêmicos, administrativos e institucionais.	28	45,90
Nova estrutura organizacional - criação de diretorias, coordenações, institutos e setores.	21	34,42
Treinamento e aperfeiçoamento dos servidores	15	24,59
Não responderam	6	9,83

Fonte: Dados da pesquisa⁵

De acordo com a tabela 7, percebe-se que dentre as mudanças organizacionais mais citadas pelos servidores está o “aumento de infraestrutura”, com 93% das respostas, como pode ser percebido segundo as falas dos entrevistados:

Vários prédios sendo construídos, novas salas de aula, laboratórios, sala de professor (...) nós temos computadores que antes a gente não tinha, nós temos mesa para trabalhar, antes a gente tinha dificuldades com isso, a gente tem geladeira, a gente tem ventilador, entendeu? Coisas assim que acho que isso melhorou pelo recurso. (Entrevistado 05)

A transformação foi principalmente em termos de novas construções, aumentou o número de alunos na cidade e a construção de novos edifícios e novas casas. Além da questão da estrutura física, aumentou número de alunos, servidores. Aumentou tudo (...) com a inauguração desses três novos prédios, acho que vamos entrar em um novo nível, pois todo ano é uma briga por sala de aula, pois não tem salas suficientes e ano que vem já vai estar resolvido. Isso traz mais tranquilidade pra gente... (Entrevistado 04)

⁵ A soma das frequências é superior a 100% pelo fato dos respondentes darem mais de uma resposta.

Porém, existem algumas críticas dos servidores que vão de encontro ao aumento na infraestrutura da instituição. Para alguns servidores, não existiu planejamento no aumento dessa infraestrutura, deixando-a de certa maneira deficiente e insuficiente para a proporção que a instituição tomou. Motta (2001) inclusive atenta para isso quando menciona que as ideias para a mudança são predefinidas, e o processo deve estar o máximo possível planejado antes de se deflagrar qualquer ação prática. Também nesse sentido, Cunha e Rego (2003) sustentam a ideia de que a mudança organizacional deve ser vista como um procedimento elaborado, fato esse que não ocorreu de acordo com os entrevistados:

Teve uma infraestrutura melhorada, apesar de que ainda faltam algumas coisas, mas teve uma infraestrutura melhorada, apesar de não ter terminado ainda, a gente não sabe nem se vai terminar. Mas enfim (...) só que ainda tem muito a se fazer né (...) (Entrevistado 05).

E então a universidade começou a fazer o “puxadinho”, foi feito o Pavilhão A, depois o Pavilhão B, o Pavilhão C, D e E, e continua no puxadinho, quer dizer, não existe, nunca existiu por parte do campus da UFV, do campus central, uma intenção definida em fazer um Pavilhão de aula, [...] Inclusive hoje a gente percebe que o pavilhão de aulas planejado inicialmente foi totalmente caracterizado por falta de planejamento da universidade. (Entrevistado 10)

A instituição até hoje não conta com uma infraestrutura adequada haja vista a fila que forma no refeitório. Então, outra coisa também, o problema de alocação de sala de aula, quer dizer, infelizmente apesar de termos aí os Pavilhões da vida né, mas ainda assim estruturalmente foi um ponto negativo... (Entrevistado 09)

Uma explicação para tal queixa dos servidores está na natureza da mudança organizacional ocorrida na instituição, em que a mudança é vista como uma necessidade provocada pelo ambiente (transformação em campus pela UFV e incrementos do REUNI), fazendo com que a organização tivesse uma reação adaptativa, comprometendo o elemento “planejamento” e facilitando a perda da noção estratégica da mudança. Corroborando com os pensamentos de Cunha e Rego (2002), em que os autores afirmam que a organização se auto-organiza durante o processo de mudança, não dependendo somente do seu planejamento de gestão.

A segunda mudança mais citada pelos servidores é a “modernização tecnológica”, com 78%. Esse percentual é alto devido à obviedade de que a atualidade nos proporciona as tecnologias, e isso não seria diferente nas organizações públicas, que precisam se atualizar e acompanhar essa evolução (WOOD JUNIOR; CURADO; CAMPOS, 2000; SILVA; VERGARA, 2000; HALL, 2004). Para esses servidores, que trabalhavam em uma escola de ensino técnico agrícola em que muito da execução do trabalho era manual, tem-se, na última década, uma massiva inserção de tecnologia no local de trabalho. Nessa segunda mudança,

pode-se perceber a presença de uma interface importante, observada na perspectiva estratégica de Motta (2001), que seria a organização atentar para a inovação tecnológica em todas as áreas.

Logo em seguida, temos mais duas mudanças que impactaram no dia a dia dos servidores: o “aumento no número de alunos”, com 73% e, com a adesão ao programa do REUNI, o “aumento de recursos” em 70%. Esses percentuais têm total relação um com o outro, já que antes a CEDAF tinha um número reduzido e estável de alunos, pois compreendia o ensino médio e técnico, e posteriormente passou a receber alunos de cursos superiores, com aumento exponencial de ano em ano, devido à oferta de novos cursos e criação de novas vagas. Isso leva também ao aumento de recursos para conseguir suprir toda a necessidade e viabilidade para um bom funcionamento da instituição. Porém vale ressaltar que para alguns servidores os recursos não foram suficientes ou não foram utilizados de maneira ideal, segundo as entrevistas:

Houve também com isso um aumento de verbas, investimentos... Você vê esse campus hoje aí, hoje nós temos dez cursos superiores. Eu acho que algumas coisas que não foram positivas foram talvez as consequências daquilo que cresce muito rápido e que a instituição não estava preparada (...) (Entrevistado 08)

Eu percebo que nós já avançamos nesses 10 anos, com criação de novos cursos, de aumento do número de docentes, do aumento do número de alunos. Quer dizer, isso realmente, a estrutura nossa, visivelmente melhor, os recursos pedagógicos também se ampliaram, mas ainda permanece alguma coisa que deve ser melhorada. (Entrevistado 10)

O crescimento foi mal feito, mal planejado, criamos estruturas que a gente não dá conta (...). Fica a esperança da melhoria, pois a escola está se ajustando, mas nesses dez anos se ajustou muito pouco ainda. (Entrevistado 06)

Outra mudança ocorrida na instituição, muito lembrada pelos servidores, seria o “aumento na demanda e complexidade do trabalho”. Isso se deve ao fato de todos os fatores terem se ampliado na organização como um todo, pois o grupo de servidores que antes era reduzido e com uma atuação mais pontual, passou a ser maior, atuando em várias frentes. Portanto, conforme aumentavam os recursos, os alunos, o número de servidores novos, com o oferecimento de novos cursos e novas tecnologias sendo aplicadas na organização, a demanda e complexidade do trabalho também foram se transformando e crescendo com todas as mudanças. Como é o caso de um servidor entrevistado, que confirma que a mudança em sua vida profissional teve como impacto o aumento de trabalho:

Em um primeiro momento teve um aumento de trabalho também, pois a demanda aumentou, uma vez que na época era somente eu da área. Ainda não tinha outro profissional na mesma área que a minha, nem ninguém que trabalhasse com isso.

Depois foram contratando outros servidores e aí ficou tranquilo. E estamos percebendo que as coisas estão se tornando mais complexas a cada dia. (Entrevistado 04)

A “contratação de novos servidores e funcionários terceirizados” também foi bastante lembrada pelos servidores, já que com o crescimento da organização e da demanda de trabalho, era necessário haver um aumento de servidores que só foi possível através de concursos pelo liberação de vagas pelo programa do REUNI. Além disso, durante esses anos de transformação da CEDAF em também um Campus, houve diversas alterações nas carreiras dos servidores, como a extinção de alguns cargos, abrindo a possibilidade de contratação desses cargos para reposição do trabalho. Existem também discussões sobre o tema terceirização no setor público quanto à qualidade do serviço prestado que, apesar de não ser o objetivo deste estudo, foi lembrado por um entrevistado:

O servidor é uma coisa crítica, porque hoje nós temos os contratados para fazer o trabalho do servidor, e eles fazem tão mal feito como os servidores. (Entrevistado 07)

Foram destacadas também pelos participantes as mudanças “Criação de normas, trâmites, processos e regimentos: acadêmicos, administrativos e institucionais” e “Nova estrutura organizacional - criação de diretorias, coordenações, institutos e setores”, que estão diretamente ligadas a uma parte técnica desta mudança, englobando principalmente as partes administrativas e de ensino. Antes a CEDAF possuía uma estrutura organizacional modesta e incipiente, passando a ter estruturas mais complexas e normatizadas devido às necessidades de desenvolvimento organizacional, conforme Silva e Alves (2013). A categoria “Treinamento e aperfeiçoamento dos servidores” foi citada por muitos servidores, principalmente por aqueles ligados à docência, que com a mudança de *status* da instituição puderam se aperfeiçoar ou até mesmo mudar de cargo, impactando no dia a dia do trabalho:

Para os professores, foi a possibilidade para sair para treinamento e da mesma forma também propiciou aos servidores técnicos administrativos aqueles que assim desejarem. (Entrevistado 09)

Para mim especificamente alterou, pois eu era técnico em (...) e aí fiz o um novo concurso para técnico em (...) então passei de um cargo de um nível para um cargo de outro nível. Não tenho certeza, mas acho que a vaga veio proveniente dessa mudança. (Entrevistado 04)

Posso falar com certeza que sim. Primeiramente é o seguinte, devo ressaltar que eu era professor de uma determinada matéria. Eu me limitava, exclusivamente, a dar aulas dessa matéria. Concomitantemente à transformação em campus, eu também me dispus a estudar, a fazer uma nova graduação... (Entrevistado 10)

Na última posição se encontra a categoria “Não responderam”, sendo interessante observar que, diante de todas as mudanças ocorridas na organização, 9% dos servidores não consideram ter havido mudanças que impactassem no seu trabalho. Porém, nas entrevistas, esse fato não ocorreu com nenhum dos entrevistados, demonstrando que, na prática, as mudanças afetaram sim o dia a dia dos servidores, e muitos deles concordam que as mudanças levaram a alterações reais.

Em síntese, as mudanças organizacionais presentes na tabela 7 foram as que mais impactaram os servidores no cotidiano do seu trabalho. Obviamente existiram outras, mas que não se tornaram relevantes, pois foram citadas de maneira pontual e única pelos respondentes. Todas essas mudanças são reflexos da transformação da CEDAF em um campus da UFV e também provenientes da adesão da universidade ao programa do governo federal, o REUNI. Bruno-Faria (2003) salienta que, mesmo a mudança organizacional sendo planejada ou não, acarreta em impactos nos resultados e/ou nas relações estabelecidas entre os indivíduos que compõem a organização. Tais variações aconteceriam no âmbito físico, nos valores, nos processos e no cotidiano. Muitas mudanças observadas pela percepção dos servidores, na organização deste estudo, estão ligadas a transformações físicas na instituição como o aumento de infraestrutura, a modernização tecnológica, o aumento no número de alunos e recursos e as novas contratações de funcionários e servidores.

As outras mudanças têm relação com o contexto das perspectivas de Motta (2001), em que “Aumento na demanda e complexidade do trabalho”, “Nova estrutura organizacional” e “Criação de normas, trâmites, processos e regimentos”, dentro da análise organizacional proposta pelo autor, compreendem as perspectivas estrutural e tecnológica que se atentam à distribuição de autoridade e responsabilidade, papéis e status; processos, funções e tarefas, sistemas de produção, recursos materiais e intelectuais para desempenho das tarefas; respectivamente. Já a mudança “Treinamento e aperfeiçoamento dos servidores” estaria ligada à perspectiva humana, de acordo com o posicionamento de Motta (2001), em que o autor afirma que se refere tanto à aquisição de conhecimentos e habilidades quanto ao desenvolvimento integral da pessoa. Ou seja, pode se ver o desenvolvimento pessoal além da aquisição de conhecimento e habilidades não diretamente relacionadas às tarefas do indivíduo. Para o autor, a alta variação de tecnologia e das demandas aumentam as pressões para a formação e o desenvolvimento, sendo inerentes e permanentes à vida profissional.

Ainda sobre as perspectivas de Motta (2001), na tabela 7, não se apresentam claramente as perspectivas Cultural e Política. Porém elas se fazem presentes através dos discursos dos servidores mediante as entrevistas. O autor coloca que, na perspectiva cultural,

a organização se vê como um conjunto de valores, crenças e hábitos que são compartilhados pelo coletivo, tipificando e singularizando a organização perante as outras. Por essa perspectiva, deve-se preservar a singularidade organizacional, ao mesmo tempo que se desenvolve um processo transparente e incremental de introduzir novos valores. Sempre levando em conta que este modelo cultural preocupa-se mais com o coletivamente compartilhado e menos com as atitudes e comportamentos individuais, pois existem valores, hábitos e crenças individuais que não fazem parte ou não compõem a cultura organizacional.

Baseando-se nisso, a CEDAF, que passou a ser também um *campus* universitário, sofreu mudanças culturais, percebidas pelas falas dos servidores, em que muitos exemplificaram o que ocorreu na organização durante o processo de mudança, não coincidindo com o que Motta (2001), Cunha e Rego (2003) e Morgan (2006), preconizam. Grande parte dos servidores faz comparativos sobre como “era antes e como é agora”, nas diversas dimensões da organização. Os servidores indicam que antigamente, como a CEDAF era uma escola de nível técnico e médio, o número de estudantes era bem reduzido em relação ao que se apresenta hoje e, com isso, o relacionamento com os estudantes era estreito a ponto de todos se conhecerem pelo nome, estudantes e servidores:

Como era um número reduzido de pessoas, tínhamos um relacionamento muito mais próximo, todos os funcionários se conheciam. Nós conhecíamos a maioria dos alunos e dos professores. Hoje em dia tem pessoas que vejo e não sei se é aluno, funcionário, professor. Acho que deixou um pouco mais frio esse relacionamento. O interpessoal era muito forte. E hoje isso diminuiu bastante. (Entrevistado 04)

Então, uma coisa que ficou muito negativa é esse relacionamento interpessoal (...) da impossibilidade de conhecer todos os colegas. (Entrevistado 09)

O mesmo se estende para o relacionamento interpessoal entre os servidores, que era muito mais unido em comparação aos dias de hoje, em que muitos servidores têm uma percepção de que, por esse fato, eles eram uma “família”, eram “íntimos” uns dos outros e que esse relacionamento hoje se apresenta de maneira mais impessoal, somente profissional.

O pessoal era família, muito família. Todo mundo conversava com todo mundo, tinha aquele momento, era mais bem agrupado. Hoje você vê os pequenos grupos, que cada um tem uma ideia diferente do que fazer, como fazer e por que fazer. (Entrevista 01)

Nós tínhamos até convivência na vida pessoal. (Entrevistado 08)

Uma explicação para isso é justamente a mudança ocorrida na instituição, onde se ampliou o número de estudantes e servidores, aumentando a demanda de trabalho e conseqüentemente houve esses distanciamentos, já que na organização não ocorreu nenhuma

política voltada para o relacionamento interpessoal. O fato é que esse fenômeno emocional é constantemente observado nas organizações que passaram por mudanças. Como afirma Gabriel (1993), essa manifestação por vezes acaba sendo considerada como uma resistência dos indivíduos. Silva e Vergara (2003) afirmam que esse discurso nostálgico pode revelar muitos dos sentimentos dos indivíduos, tanto com relação a uma “era de ouro”, que para o autor muitas vezes é idealizada ou até mesmo mitificada, quanto com relação ao presente e todas as suas dificuldades.

Nós tínhamos o pessoal das indústrias rurais que fez o livreto, vendeu o livreto, o pessoal todo dia queria comprar o livreto, então tinha algumas estrelas que hoje nós não vemos. (...) Era “a joia da casa”, a semana do produtor, era uma semana científica, havia muita exposição, as pessoas vinham de São Paulo para ver, passava mais de mil pessoas por dia. Havia mais pessoas que faziam o nome da instituição brilhar (...) então tinha os nomes, hoje não tem nomes pra falar. (Entrevistado 07).

Olha, na época antes de campus havia bem mais respeito, funcionário tinha orgulho, prazer de trabalhar lá. Tinha maior orgulho de chegar lá fora, nas cidades de fora e dizer “eu sou funcionário da CEDAF”. Na época nossa antigamente iamos para trabalhar, vestia a camisa (...) trabalhava em conjunto, um contava o que fazia no setor, comunicação, tinha amizade, comemoração de datas, fazia tudo junto (...) Hoje não, não são mais compartilhados. (Entrevistado 11)

A exemplificação dada por Gabriel (1993) e também por Rocha-Pinto (1993) seria o que justamente ocorreu na CEDAF, cujos servidores se manifestam em narrativas como “éramos como uma família, e hoje a organização possui um relacionamento frio, impessoal e burocrático”, em que a nostalgia tanto pode ser vista como um

[...] componente do “Eu”, sendo uma manifestação da autoestima abalada, quanto como uma dimensão de identidade que aumenta o sentido do próprio valor. Sendo assim, a nostalgia passa a ser considerada não apenas como um sentimento individual, mas também como algo compartilhado entre os indivíduos. (SILVA;VERGARA, 2003, p. 14)

Os autores ainda complementam dizendo que a identidade quanto ao passado apresentada como uma herança de um determinado grupo pode vir a explicar, em partes, a distância emocional que muitas vezes separa os antigos membros dos novos membros da organização, fato esse também ocorrido na instituição apresentada neste estudo.

Você tem o pessoal mais antigo, que dizem antigamente era feito assim vamos fazer, tem o pessoal mais novo. [...] Você vê o pessoal chegando agora que fica em dúvida, segue os mais velhos ou segue os mais novos. Então você tem grupos distintos que você vê aqui, são culturas que foram feitas, foram feitas pelo tempo essas culturas. (Entrevistado 01)

Existe, agora, depois da implantação dos cursos superiores, existe uma hipervalorização dos cursos superiores, então, tem pessoas que, a gente brinca até isso aqui na instituição porque a pessoa faz isso “Sou do superior” e elas acham, se acham superiores e isso você vê nas falas, você vê nas posturas, você vê em

funcionários que têm mais liberdade com a gente que eles manifestam uma arrogância. Isso já é sabido e já é tradicional, que estão em uma categoria acima. Isso aqui é bem discrepante, eles se colocam acima, então esse conjunto de valores ficou assim. (Entrevistado 08)

Outro fator cultural importante ocorrido na organização em questão seria a colaboração entre toda a comunidade acadêmica, pois os servidores entrevistados acreditam que antigamente, até pelo fato de serem menores como instituição, havia um compartilhamento maior, uma colaboração entre todos, coisa que não é expressa nos tempos de hoje na percepção dos servidores.

Eu vejo que essa questão de valores, nós não temos isso realmente de colaboração institucional. Não percebo isso dos meus colegas. São poucos que fazem isso. (...) Aí se você reclama, você vira o chato, o enjoado, você começa a sofrer retaliações. Então realmente isso é muito falho. (Entrevistado 02)

Hoje é cada um para si e Deus para mim, não é Deus para todos não, é Deus para mim porque cada um pensa no seu umbigo, não está pensando na coletividade não pelo o que eu vejo. (Entrevistado 11)

Como pode ser percebido, houve muitas críticas nesse aspecto na percepção dos servidores. Vale lembrar aqui que é a percepção dos servidores mais antigos da instituição que presenciaram e vivenciaram toda essa transição. O que também não é diferente, com relação à perspectiva política de Motta (2001), na percepção dos servidores.

No que tange à perspectiva Política, Motta (2001) indica que na mudança ocorrida dentro deste modelo deve haver uma redistribuição dos recursos organizacionais seguindo novas prioridades, em que surgirão conflitos de interesses por alterações nos sistemas de ganhos e perdas, devendo se estabelecer um novo sistema de acesso aos recursos disponíveis. Essa perspectiva está ligada ao poder organizacional e esse poder é plural, estando desigualmente distribuído entre as pessoas ou grupos organizacionais. Esse poder se altera no tempo e no espaço organizacional, dependendo de variações na distribuição desses recursos, pois os indivíduos possuem interesses altruístas e pessoais agindo intencionalmente para maximizar esses interesses e as divisões do trabalho e dos grupos que se formam dentro das organizações visam à defesa de ambos os tipos de interesses (MOTTA, 2001).

Dito isso, percebe-se que não ocorreu o que o autor recomenda com a instituição aqui pesquisada, obviamente na percepção dos seus servidores. Para os servidores, a concepção de poder na organização é basicamente elitista e unitária, concentrando-se no topo e na autoridade do cargo, proporcional à estrutura formal da organização, em que existe uma fonte principal de poder, como assim também argumentam Pires e Macêdo (2006), sobre o contexto

brasileiro relacionado a sua configuração organizacional pública. Apresenta-se, nesta situação de pesquisa, um ponto negativo, que seria a contraposição ao não-poder de outros, com negociação e formas participativas de gestão a fim de valorizar os interesses coincidentes na solução de conflitos de poder. A organização aqui pesquisada apresenta restrições e cautelas no que se refere a comunicação e informação, o que será abordado mais detalhadamente no item a seguir. E, por fim, no que tange a lideranças, essas se dão mediante um processo político com uso de recursos de poder.

Então como a gente tem esse vício da antiga CEDAF e o nosso legado não é tão bom em termos de administrativo, de formas de gestão. Não estou falando como pessoa, da forma de gestão que teve. Nós viemos de quase 20 anos ou até um pouco mais com o mesmo gestor, com a mesma forma de pensar dele. E isso para tirar é muito difícil. E muito mesmo. Tomara que isso o mais breve possível seja retirado (Entrevistado 02)

A organização passou do técnico para o superior sem passar pelos processos de mudança organizacional (...) tem que ter uma administração centrada, competente. Também eu acho que falta no sistema administrativo aqui pessoas com cultura, com noção do que é a educação, do que é uma extensão universitária, as pessoas que passam por lá não tem essa noção. Então não tem como exigir deles também, o negócio deles é tocar o barco, vem a verba, gasta a verba (...). (Entrevistado 07)

Algumas críticas também se referem a aspectos totalmente ligados à perspectiva Política, como a gestão da mudança ocorrida, e também ao planejamento, entrando em choque com o que Hall (2004) afirma no sentido de que as organizações eram vistas como inflexíveis, hierarquizadas e com o poder centralizado, como pode ser observado nas falas dos servidores:

(...) em 10 anos, o projeto não foi bem planejado. Toda construção do campus foi prejudicada por essa urgência do REUNI. (...) Não tem nenhuma política realmente para futuro. Muita coisa foi passada por cima de regimento para tentar agilizar o processo. (Entrevistado 06)

Olha, eu percebo o seguinte, que no tocante à política de valores, de fundamentos, de tudo mais, ela não é clara, entendeu (...). Então ela nunca teve um norte, no que se refere a uma política de ética, de transparência e tudo mais. No segundo momento, que eu percebo também, houve um momento muito pernicioso na instituição, onde a manutenção do status quo ela se deu por mais de 20 anos... (Entrevistado 10)

Diante disso, tem de ser lembrado que o próprio gestor da instituição deixa bem claro que a mudança veio de maneira imperativa de instâncias superiores, a própria UFV, aproveitando o incremento do REUNI. Possivelmente, isso fez com que não houvesse tempo hábil para que pudesse ocorrer um planejamento, gerando uma resposta mais reativa à mudança.

Porque a partir do momento que foi criado o campus aproveitando o programa do REUNI, então os nossos objetivos ampliaram no oferecimento do curso superior e

em consequência disso veio a criação de cursos de pós-graduação, o próprio envolvimento do campus aqui em ações que só teríamos com a criação desses cursos. Enfim, mas assim, em termos de aumento isso é tranquilo. O nível de complexidade ela vai aumentando à medida que vai crescendo e a única alternativa que o gestor tem é isso, ele vai ter que ter essa serenidade de estar escolhendo pessoas bem capacitadas para estar administrando esses conflitos, não criando nenhuma situação de privilégio para quem quer que seja, não dar tratamento diferenciado. (Entrevista Gestor)

Existiram também críticas relativas à condução da mudança pela UFV com relação ao programa do governo federal, o que se alinha à afirmação de Cunha e Rego (2003) de que a gestão da mudança é vista como uma responsabilidade da alta administração:

Mas essa tal da autonomia ou pseudoautonomia para nós de certa forma é ruim e muito ruim. Literalmente com o Reuni nós estamos apenas somando, seja de números ou de matrículas, para bater meta do Reuni. Mas de investimento, de dedicação universitária, com contexto global da universidade em si, nós somos deixados de lado pela UFV e muito. Nós batemos meta do Reuni, mas a nós não recebemos os mesmos recursos nas mesmas proporções. Mas que na época esse foi o meu sentimento. Nós fomos usados para bater meta. Não tinha estrutura, não tinha nada, não tinha técnico, para bater meta do Reuni, para ter o recurso e somar, mas recurso financeiro e humano nós ficamos muito defasados e muito deixados de lado. (Entrevistado 02)

Nós sempre fomos considerados, isso não é síndrome do primo pobre, do primo feio, mas nós éramos sempre considerados pessoas que não tínhamos voz, não tínhamos nada dentro da instituição. (Entrevista 10)

O conflito é inerente à vida organizacional e deve ser enfrentado não como disfuncional ou perturbador, mas sim como algo inevitável. Os conflitos devem ser tratados como fatores naturais nas organizações, e as intervenções para a mudança devem procurar primariamente identificar os interesses comuns e formas de ceder, procurando soluções e negociar suas dimensões aceitáveis (MOTTA, 2001). Como se pode observar, existe uma relação direta entre as perspectivas de mudança organizacional de Motta (2001), em que a participação significa acesso às áreas de poder e influência, em que pela participação tem-se uma maior autonomia no local de trabalho a fim de se constituir uma forma harmoniosa entre os indivíduos e valorizar seus interesses e objetivos organizacionais. Porém não foi bem assim o que ocorreu com a instituição, neste estudo, como apresentado a seguir.

4.3 A participação dos servidores no processo de mudança

Um fator importante relacionado à mudança ocorrida na instituição, sob o ponto de vista dos servidores, foi a falta de participação desses no processo de mudança no que tange

ao planejamento, recomendado por Motta (2001), Cunha e Rego (2003) e Morgan (2006), atuando de modo mais passivo do que ativo à mudança, como pode ser observado na tabela 8 quando os servidores respondem através da pergunta 4 do questionário sobre a frequência de sua participação no processo de mudança ocorrido.

Tabela 8: Frequência com que o servidor foi convidado a participar, de alguma forma, da mudança.

Frequência de Participação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Nunca	29	47,5
Raramente	16	26,2
Sempre	8	13,1
Às vezes	8	13,1
Total	61	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando a tabela 8, pode se perceber que 47,5% dos servidores nunca foram convidados a participar de alguma forma do processo de mudança ocorrido na organização. Somados aos que marcaram a opção que raramente participaram da mudança, com 26%, tem-se um total de 73,7% de servidores que raramente ou quase nunca participaram do processo de mudança na organização, um alto índice para uma mudança de tamanha proporção e impacto, o que condiciona esse processo de mudança basicamente como uma imposição aos servidores. Essa imposição é tratada por Motta (2001) como o paradigma de mudança Imperativo Ambiental, em que o objetivo da mudança é o redirecionamento da organização para se readaptar às necessidades provocadas pelo ambiente. Isso pode ser confirmado, além da tabela, pelas entrevistas com os servidores, que em sua maioria apontam que a mudança veio de maneira imperativa, sem discussões, debates, consultas e sem participação maior no processo:

Olha, nada oficialmente a gente ficou de forma oficiosa. Foi assim que aconteceu, quando de repente um belo dia pela manhã a CEDAF não era CEDAF mais, era campus da Universidade Federal de Viçosa, campus dois né. (...) Não, não houve comunicação. É claro que era necessário ter tido, mas a coisa foi assim para nós, foi tudo assim de uma hora para outra. (Entrevistado 05)

“Não. Formalmente, nada” (...) “Não houve informação ao público sobre essa transição, houve a famosa rádio peão, vai acontecer, vai acontecer, vai acontecer; mas não sabíamos como, nem quando, partindo de que e nem quais cursos, não tínhamos informação nenhuma”. (Entrevistado 10)

Não, não, não. Não teve uma reunião! O que vocês acham, nós devemos ou não, abrir a escola... Não, não, não. Vai ter isso e já tá acontecendo! Começou! Eu sabia, mas, por ver os comentários, que eu trabalhava com as reuniões que eles tinham, então eu trabalhava muito, almoço, vinha muita gente de Viçosa pra fazer as

reuniões, pra falar isso, aquilo. Então, eu estava servindo, ouvia. Não que eles me chamavam, mas eu ouvia. (Entrevistado 03)

A implantação da mudança deve ser um processo de coletivizar as ideias, torná-las mais acessíveis aos envolvidos. A princípio, todos devem ser conquistados para as novidades das mudanças a fim de se comprometerem com elas, como afirma Motta (2001). Fato esse que claramente não ocorreu de acordo com as falas dos entrevistados:

Resolveram de uma hora para outra, de um dia para outro, não teve informação, nenhum acesso. A gente nem sabia para que servia a reunião do CONSU, durante a reunião era para isso e aprovaram, nem falaram pauta que ia transformar em campus, nem isso. Então não houve informação de espécie alguma aos funcionários e servidores. (...) Chegou com a notícia pronta vinda lá de Viçosa. Acho que nem o diretor da CEDAF sabia disso. (Entrevistado 11)

De forma informal. Não houve reunião para esse fim. A coisa foi “atropelando” (...) Foi informal, não foi discutida por instituto, nem por colegiado. Quando se viu, já estava fazendo um projeto com o REUNI. REUNI foi uma coisa nacional, em que todo mundo estava falando. Então se ficou sabendo mais lá do que aqui dentro. (Entrevistado 07).

Além do alto percentual de não participação dos servidores, durante o processo de planejamento da mudança, há também um índice de 67,2% de sugestões dadas a respeito da mudança que nunca ou raramente foram acatadas, como observado na tabela 9, na percepção dos servidores quando perguntados através da pergunta 5 do questionário. Com isso, observa-se que, mesmo sendo um pouco menor o percentual entre as sugestões acatadas e o convite à participação, a maioria dos servidores não se sentiram como participantes desse processo de planejamento de mudança.

Tabela 9: Frequência com que as sugestões dos servidores a respeito da mudança foram acatadas

Frequência de Sugestões	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Nunca	24	39,3
Raramente	17	27,9
Às vezes	14	23,0
Sempre	6	9,8
Total	61	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Em síntese, pode se destacar, com base nas tabelas 8 e 9, que na maioria das vezes, na percepção dos servidores pesquisados, esses nunca (73,7%) ou raramente (67,2%) foram convidados a participar da elaboração das mudanças ocorridas na instituição ou tiveram suas

sugestões acatadas. Essa percepção vai de encontro com uma informação muito importante, fornecida pelo gestor da CEDAF, e posteriormente do Campus Florestal da UFV, quando afirma que a transformação em campus não partiu da CEDAF. Apesar do interesse dessa de se transformar em campus, a transformação veio por meio da UFV, através de seu conselho universitário, que não tinha nenhum representante da CEDAF, mostrando-se como uma decisão totalmente centralizada e colocada de cima para baixo, imperativa:

Na verdade, quem faz a adesão não é nem a CEDAF, é a universidade. A universidade fez a adesão ao REUNI (...) já havia a ideia de aqui transformar em um campus (...) então o REUNI que era para ficar apenas no campus de Viçosa, como já era objetivo a universidade transformar em campus, então, parte dessa ampliação, das matrículas que o REUNI proporcionava foi para o campus de Viçosa e parte para aqui. Então, foi uma maneira que a universidade encontrou de concretizar o seu projeto de criação do campus de Florestal. (Entrevista ao gestor)

Dessa forma chega-se ao primeiro estágio dos constructos do questionário aplicado aos servidores, que será apresentado a seguir, e que é preponderante para o processo de mudança organizacional. Segundo o modelo adotado neste estudo, a fonte de informação é o primeiro passo do processo de resistência e pode ser determinante para o sucesso da mudança, daí a necessidade de verificar a exposição à mudança. Para todas as análises descritivas, tendo como base a operacionalização de cada um dos constructos do questionário e suas ramificações, foram utilizadas as médias e o desvio padrão das respostas dos servidores. O desvio padrão aqui se fez importante justamente pelo fato aumentar a precisão das análises da percepção deste grupo de servidores envolvidos na pesquisa, demonstrando que se a variância for relativamente pequena, então os dados tendem a estarem mais concentrados em torno da média. Além disso, ao invés de ocorrer um cruzamento de dados de uma única variável para todos os servidores, foi feito o cruzamento com os servidores divididos em duas variáveis: servidores técnico-administrativos e docentes.

4.4 Reações à mudança

Seguindo o modelo proposto nesta pesquisa, as formas de reações à mudança podem ser entendidas como os vários modos de comportamento que os servidores podem apresentar quando deparados com a mudança, perpassando por aceitações, indecisões e resistências, conforme Marques, Borges e Reis (2016) salientam. Chaves (2005) afirma que cada reação manifestada dependerá da personalidade de cada indivíduo, de suas atitudes perante a mudança, da natureza da mudança e das forças que derivam do grupo e da organização com

seu contexto e ambiente. Além disso, a maneira como uma mudança é introduzida e implantada também influencia as atitudes das pessoas, como apresentado no estágio 1, adiante.

O estágio 1 – Exposição à mudança na percepção dos servidores corresponde às fontes formais e informais de comunicação a respeito da mudança ocorrida e pode ser observado pelas tabelas 10 e 11.

Tabela 10: Exposição à Mudança pela Comunicação Formal.

Identificação Servidores	Média	Desvio padrão
Técnico administrativo	2,22	1,15
Docente	1,93	1,03

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 11: Exposição à Mudança pela Comunicação Informal.

Identificação Servidores	Média	Desvio padrão
Técnico administrativo	2,70	1,33
Docente	2,54	1,12

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando a tabela 10, percebe-se que para os servidores técnico-administrativos a média das respostas que tratam a respeito da comunicação formal, na escala utilizada, encontra-se na faixa de discordância. Já o desvio padrão apresenta uma variância de 1,15 demonstrando que na percepção da maioria dos servidores técnico-administrativos, não ocorreu uma comunicação formal de maneira adequada por parte da instituição. Já no caso dos docentes, a média das respostas compreende também a faixa de discordância em relação à comunicação formal, porém de forma um pouco mais acentuada.

Na tabela 11, que trata da comunicação informal, observa-se que para os servidores técnico-administrativos a média das respostas subiu, porém mesmo assim ficou na faixa de neutralidade. Para os docentes, a média ficou na faixa de neutralidade nas respostas com um desvio padrão menor do que o apresentado pelos técnico-administrativos.

Em síntese, para ambos os servidores, tanto a comunicação formal quanto a informal não foram suficientes diante do processo de mudança pelo qual a instituição passaria, o que corrobora com o que pode ser visto nas entrevistas com os servidores, em que eles alegam que

a notícia da mudança chegou “de uma hora para outra, de bate-pronto”. Assim evidencia-se uma implicação prática de uma das perspectivas de mudança organizacional proposta por Motta (2001), o Imperativo Ambiental. Até este momento, este estudo dá indícios de que essa seja a natureza de sua mudança, como evidencia Motta (2001):

A mudança é vista como uma necessidade provocada pelo ambiente no qual se inserem a organização e seus membros. Considera-se a organização algo concreto, tangível, e cuja existência independe das intenções e dos valores das pessoas nela envolvidas. Variações ocorridas no meio exterior impõem a mudança. (MOTTA, 2001, p. 44)

Sendo assim, indo de encontro à situação ocorrida na instituição, de acordo com as falas dos servidores e do gestor no que se refere à criação do campus universitário pela UFV, Morgan (2006) salienta que o planejamento da mudança deve ser feito com uma comunicação de qualidade. No entanto, a tabela 12 sintetiza a percepção total dos servidores a respeito da exposição à mudança, englobando tanto a comunicação formal quanto informal, demonstrando ineficiência por parte da organização nesse aspecto, onde é percebido que as médias se mantêm na faixa de discordância com uma variação baixa nas respostas dos servidores.

Tabela 12: Exposição à Mudança Total

Identificação Servidores	Média	Desvio padrão
Técnico administrativo	2,36	0,87
Docente	2,11	0,87

Fonte: Dados da pesquisa.

O estágio 2 – Resposta inicial à mudança na percepção dos servidores, que corresponde à alta consistência, à consistência moderada e à baixa consistência, mostrando quais foram suas atitudes iniciais perante o processo de mudança, o que pode ser observado pelas tabelas a seguir.

Tabela 13: Resposta Inicial de Baixa Consistência.

Identificação Servidores	Média	Desvio padrão
Técnico administrativo	2,12	1,13
Docente	2,21	0,92

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 13, são apresentados os dados à resposta inicial de baixa consistência, que seriam as atitudes de rejeição inicial à mudança pelos servidores. A média dos técnico-administrativos é baixa, mas concentra-se na faixa de discordância. Para os docentes, a média se apresenta um pouco maior que as dos técnico-administrativos, e com um desvio padrão menor, porém o resultado é o mesmo: não houve para a maioria dos servidores uma atitude de rejeição inicial à mudança ocasionada na organização pesquisada.

Tabela 14: Resposta Inicial de Consistência Moderada

Identificação Servidores	Média	Desvio padrão
Técnico administrativo	3,42	0,96
Docente	2,54	1,21

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 14 apresenta os dados referentes à resposta inicial de consistência moderada, que seriam atitudes em que os servidores se sentem indecisos quanto aos impactos da mudança, porém sendo parcialmente aceitável. Nos comparativos entre os técnico-administrativos e docentes, ocorrem diferenças discrepantes: nas médias os docentes se encontram na faixa de discordância com relação às atitudes de indecisão, e os técnico-administrativos na faixa de concordância, havendo atitudes de indecisão.

Tabela 15: Resposta Inicial de Alta Consistência

Identificação Servidores	Média	Desvio padrão
Técnico administrativo	3,87	1,02
Docente	3,61	0,71

Fonte: Dados da pesquisa.

À resposta inicial de alta consistência, na tabela 15, correspondem às atitudes de aceitação à mudança de imediato, vista como uma oportunidade, não necessitando aprofundar a análise sobre a mudança. Aqui, as médias dos técnico-administrativos e docentes se concentram na mesma faixa de concordância. De acordo com o desvio padrão de ambos os servidores, houve uma baixa variação em suas respostas, portanto, ambos os servidores possuem concordância perante a resposta inicial de alta consistência.

Em síntese, olhando para as três tabelas apresentadas, pode-se concluir que a resposta inicial dos servidores à mudança demonstrou, em sua maioria, atitudes de aceitação com

moderada indecisão por parte dos técnico-administrativos, obviamente existindo alguma variação entre os mesmos e docentes.

No estágio 3 – Conclusão, os servidores apresentam vários tipos de comportamentos finais perante a mudança, que serão apresentados a seguir nas tabelas de cada constructo que formam este estágio.

Tabela 16: Conclusão com Aceitação com Cooperação e Apoio Entusiástico.

Identificação Servidores	Média	Desvio padrão
Técnico administrativo	3,40	1,11
Docente	3,13	1,30

Fonte: Dados da pesquisa.

A conclusão com aceitação com cooperação e apoio entusiástico, apresentada na tabela 16, mostra-se como um comportamento final tido tanto pelos técnico-administrativos quanto pelos docentes. Percebe-se, pelas médias que ambos os servidores têm concordância em relação à neutralidade à aceitação com cooperação e apoio entusiástico perante a mudança ocorrida, porém em algumas narrativas dos servidores entrevistados, pode-se perceber que por parte de alguns, existiu de certa forma uma aceitação com cooperação e apoio entusiástico:

Fiquei entusiasmado, agora sim um campus superior, nós vamos estar de igual para igual com Viçosa de autonomia, pelo menos eu acreditava que ia ter mais, teve um pouco mais que antes. Só com CEDAF, na escola técnica não tinha nem contatos a gente, pelo menos passamos a ter contato e trazer as ideias deles pra cá. Mas eu gostei. (Entrevistado 11)

Então, eu vejo com muita satisfação a alteração do campus. (Entrevistado 10)

E isso de ter cursos superiores aqui era um anseio grande da comunidade, tanto aqui do campus quanto da cidade, pois até então trabalhamos só com cursos técnicos. (Entrevistado 04)

A alegria que o pessoal ficou daqui crescer. Aí todos nós ficamos em relação ao pessoal daqui. (Entrevista com o gestor)

Tabela 17: Conclusão com Aceitação.

Identificação Servidores	Média	Desvio padrão
Técnico administrativo	4,28	0,72
Docente	4,06	0,90

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se perceber, de acordo com a tabela 17, que houve grande aceitação pelos servidores a respeito da mudança ocorrida. Os desvios padrão demonstram que nas respostas houve variações mínimas, onde pode inferir que as respostas tendem a permanecer em torno de suas médias.

Tabela 18: Conclusão com Indecisão.

Identificação Servidores	Média	Desvio padrão
Técnico administrativo	2,45	1,51
Docente	2,00	1,21

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 18, que trata da conclusão com indecisão, os servidores técnico-administrativos, na média, estão na faixa de discordância, porém tendem a uma neutralidade diferente dos docentes, que na média discordam a respeito desse comportamento diante à mudança.

Tabela 19: Conclusão com Resistência Passiva com Indiferença.

Identificação Servidores	Média	Desvio padrão
Técnico administrativo	2,14	1,13
Docente	2,13	1,19

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à conclusão com resistência passiva com indiferença, apresentada na tabela 19, apresentam-se valores baixos a respeito desse comportamento. Evidenciando que a maioria dos servidores discorda a respeito das suas reações a mudança através de uma resistência passiva com indiferença.

Tabela 20: Conclusão com Resistência Passiva Fazendo Somente o que For Ordenado.

Identificação Servidores	Média	Desvio padrão
Técnico administrativo	3,78	1,39
Docente	4,00	1,13

Fonte: Dados da pesquisa.

Na conclusão com resistência passiva fazendo somente o que for ordenado, têm-se elevadas médias. Tanto para os técnico-administrativos quanto os docentes concordam que se comportaram de maneira a fazer somente o que era ordenado, principalmente os docentes. Sendo assim, ambos os servidores apresentaram resistência passiva.

Tabela 21: Conclusão com Resistência Passiva Não Aprende.

Identificação Servidores	Média	Desvio padrão
Técnico administrativo	2,22	1,33
Docente	2,83	1,59

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 21, são apresentados os números referentes à resistência passiva não aprende. Percebe-se que para os técnico-administrativos a maioria com relação a esse comportamento, indicando que eles possivelmente não sentiram dificuldades em aprender os novos métodos de trabalho exigidos. Porém, o mesmo não aconteceu com os docentes, que esses se apresentaram na faixa da neutralidade, indicando uma possível dificuldade em aprender.

Tabela 22: Conclusão com Resistência Ativa Fazendo o Menos Possível.

Identificação Servidores	Média	Desvio padrão
Técnico administrativo	2,02	1,35
Docente	2,08	1,38

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a resistência ativa fazendo o menos possível, apresentado na tabela 22, observa-se que as médias se mantêm na faixa de discordância respectivamente para ambos os servidores. Isso implica que, para a maioria dos servidores, não houve comportamento de resistência ativa, em que os servidores diminuam o ritmo de seu trabalho.

Tabela 23: Conclusão com Resistência Ativa com Retraimento Pessoal.

Identificação Servidores	Média	Desvio padrão
Técnico administrativo	1,42	0,87
Docente	1,54	0,84

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a conclusão com resistência ativa com retraimento pessoal, apresentada na tabela 23, há valores baixos nas médias e desvios padrão. Na percepção dos servidores, não houve comportamentos no sentido de abandonar a instituição ou até mesmo faltar mais ao trabalho, devido à mudança organizacional ocorrida.

Tabela 24: Conclusão Moderadores Individuais Insegurança Econômica.

Identificação Servidores	Média	Desvio padrão
Técnico administrativo	2,47	1,24
Docente	2,42	1,02

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 24, apresentam-se os moderadores individuais com relação à insegurança econômica. Tanto os técnico-administrativos quanto os docentes se mantiveram na faixa de discordância em relação às médias. Em suma, ambos os servidores não apresentaram reações em que se mostraram preocupados no que se refere à insegurança econômica.

Tabela 25: Conclusão Moderadores Individuais Medo do Desconhecido.

Identificação Servidores	Média	Desvio padrão
Técnico administrativo	2,08	1,14
Docente	2,4	1,2

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação aos moderadores individuais, medo do desconhecido, na tabela 25, os servidores em sua maioria, não apresentaram esse comportamento com relação a seu futuro na organização.

Tabela 26: Conclusão Moderadores Individuais Ameaça ao Convívio Social.

Identificação Servidores	Média	Desvio padrão
Técnico administrativo	2,01	1,06
Docente	2,13	1,05

Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria dos servidores não sentiu ameaças ao convívio social, como apresentados na tabela 26. As médias estão na faixa de discordância, para ambos os servidores.

Tabela 27: Conclusão Moderadores Individuais Dificuldade em Reconhecer a Necessidade da Mudança.

Identificação Servidores	Média	Desvio padrão
Técnico administrativo	1,95	1,08
Docente	2,88	1,37

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à dificuldade em reconhecer a necessidade da mudança, existem diferenças entre os servidores, como apresentado na tabela 27. Nas médias, os técnico-administrativos se localizam na faixa da discordância e, em sua maioria, discordam totalmente. Já os docentes estão na neutralidade em sua maioria.

Tabela 28: Conclusão Moderadores Situacionais Inércia Estrutural.

Identificação Servidores	Média	Desvio padrão
Técnico administrativo	2,52	1,03
Docente	2,69	1,02

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 28 apresenta os resultados referentes aos moderadores situacionais para inércia estrutural. Na percepção dos técnico-administrativos existe uma discordância quanto ao comportamento dos mesmos, acreditarem na existência de inercia estrutural por parte da organização perante a mudança. Já os docentes se mantêm na neutralidade em relação a inércia estrutural.

Tabela 29: Conclusão Moderadores Situacionais Inércia do Grupo.

Identificação Servidores	Média	Desvio padrão
Técnico administrativo	2,39	0,89
Docente	2,56	1,31

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação a moderadores situacionais referentes à inércia do grupo, apresentados na tabela 29, as médias colocam os servidores na faixa de discordância, porém é perceptível que existe uma tendência a neutralidade por parte principalmente dos docentes para o comportamento de inércia do grupo.

Tabela 30: Conclusão Moderadores Situacionais Ameaça ao Poder Existente.

Identificação Servidores	Média	Desvio padrão
Técnico administrativo	3,27	1,07
Docente	3,21	0,72

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 30, que considera os moderadores situacionais de ameaça ao poder existente, pode-se observar que tanto para os técnico-administrativos quanto para os docentes, na média, existe sim uma neutralidade dos servidores a respeito da situação política da organização no que diz respeito à distribuição de poder, Porém pode ser notado uma tendência a concordância por parte de ambos os servidores a uma existência de ameaça ao poder existente na instituição.

Em síntese, podem-se concluir comportamentos finais relevantes dos servidores no estágio de conclusão, perante a mudança ocorrida na organização, segundo o modelo aqui proposto. Os comportamentos mais relevantes foram uma aceitação total, inclusive com uma grande aceitação inicial à mudança, que seria o engajamento e a colaboração dos servidores, aumentando as chances de efetividade da mudança (KIM *et al.*, 2011). Porém, observou-se também uma resistência passiva referente a fazer somente o que for ordenado, conforme apresentado na tabela 31.

Tabela 31: Síntese das principais reações dos servidores diante da mudança.

Reações dos Servidores	Média	Desvio Padrão
Exposição à Mudança	2,30	0,86
Resposta inicial Baixa Consistência	2,13	1,08
Resposta inicial de Consistência Moderada	3,24	1,06
Resposta inicial de Alta Consistência	3,81	0,96
Resistência passiva “fazendo somente o que era ordenado”	3,81	1,33
Conclusão com Aceitação Total	3,87	0,70

Fonte: Dados da pesquisa.

Uma explicação para isso seria a natureza da mudança ocorrida na organização, o imperativo ambiental, que conforme Motta (2001) compreende uma valorização do sistema de poder existente, servindo tanto como obstáculo quanto como fonte facilitadora da mudança, tendo relação direta com a última tabela apresentada, que retrata a ameaça ao poder existente.

Como visto, a mudança ocorrida na instituição não foi de intenção estratégica com o fim de programar a produção e a implantação das novidades, do planejamento. Até porque a CEDAF não tinha autonomia para tal mudança, já que era vinculada à UFV e, por causa disso, teve de reagir de maneira mais adaptativa, assim como seus servidores:

Nós, como funcionários públicos, devemos nos adaptar àquele lugar, pois vamos viver 40 anos com essas pessoas, nesse sistema. Então não tem como você não se adaptar, seja cuidando só de si ou interagindo. (Entrevistado 06)

Bom, de início procurei me adaptar que agora é uma nova situação, então procurei me adaptar. (Entrevistado 09)

Segundo Motta (2001), a reação adaptativa significa ver a mudança como uma resposta planejada a problemas organizacionais. Para o autor, prefere-se enfrentar a mudança a partir de problemas concretos ou situações reais desfavoráveis, não significando um desprezo pelo planejamento da mudança, mas o reforço da visão do planejamento da inovação a partir de problemas. Fato esse que ocorreu justamente na instituição pesquisada neste estudo. Além disso, pode ser percebido que na instituição ocorreu uma transformação radical, e não de incremento. Para Motta (2001) o radicalismo na mudança organizacional faz com que o desenvolvimento dependa de alterações drásticas no *status quo*, e que em princípio toda inovação radical promove progresso. Para o autor, a inovação radical produz mudanças fundamentais nas atividades de uma organização, além de representar discontinuidades claras nas práticas existentes. Porém, após esse radicalismo, introduzem-se mudanças incrementais com maior facilidade, pois se controlam melhor seus processos e se enfrentam menos

resistências, apesar de se perceber que houve poucas resistências dos servidores pesquisados para este estudo.

Motta (2001) ainda afirma que, embora as rupturas radicais sejam imprescindíveis, é importante haver uma mudança contínua e permanente, pois para o autor as organizações não podem passar por constantes mudanças radicais, e o incrementalismo visa a atender as necessidades de recuperação da eficiência organizacional.

O processo de inovação em uma organização caracteriza-se por um misto de expectativas positivas e de receios em relação ao próprio indivíduo, ao seu trabalho e a sua organização. Neste estudo, existe a ocorrência de vários fatores interessantes. Um deles seria o que tange à aceitação e rejeição à mudança em relação aos indivíduos nela envolvidos: essa aceitação ou rejeição à mudança depende, em grande parte, do papel desempenhado pelo indivíduo, podendo ser manifestado de formas diversas de acordo com as características pessoais e as possibilidades do contexto, segundo apresenta Motta (2001). Apesar da mudança ocorrida na instituição ter sido radical, o índice de aceitação por parte dos servidores pesquisados foi bem alto, o que pode ser explicado pelo grau de congruência ou de incongruência dos servidores com a instituição estudada aqui.

Conforme explica Motta (2001), a congruência refere-se à combinação dos valores individuais com os organizacionais, e a incongruência, à discrepância entre esses valores. O autor ainda afirma que o indivíduo congruente é aquele que se identifica com o que a organização apresenta como missão, valores e políticas. Julgando as atuais diretrizes e práticas de trabalho como as melhores possíveis, agindo no sentido de sempre restaurar o seu *status quo*, seguindo uma lógica: de consentir, fortalecer e reconhecer o sentido de pertencimento na organização. Sendo assim, possui boas possibilidades de realização profissional e satisfação pessoal no trabalho, portanto se tratando de um indivíduo a princípio pouco favorável à mudança. Mas, apesar de se trazer uma impressão contrária, os indivíduos congruentes não podem ser considerados resistentes porque, segundo Motta (2001), na prática moderna, esses são os grandes iniciadores das mudanças, já que os congruentes tendem a estar perto do topo da organização, em que suas resistências normalmente não estão ligadas às práticas administrativas, mas sim ao seu *status* organizacional.

E isso não foi diferente com os servidores pesquisados neste estudo, em que também foram percebidas, através das entrevistas, diversas outras reações, em relação à mudança ocorrida na instituição, que caracterizam servidores congruentes. Dentre elas apresentam-se servidores que reagiram de maneira participativa, proativa e receptiva.

Eu tenho interagido, mais participativo, tenho trabalho em câmaras, conselhos, tenho

ajudado (...) (Entrevistado 06)

Quando eu fiquei sabendo que ia ter a mudança, eu achei até interessante, eu não fui contra, havia pessoas contra, mas eu achava que haveria uma mudança mesmo. (Entrevistado 07)

Não, é! Tudo confirmado, tudo confirmado! É o crescimento que você vê aí, você não tem como, você não tem como chegar aí e falar: 'isso aqui ficou errado no campus'. (...) É, então eu acho que isso aí confirmado e eu acredito que vai ser daqui pra frente só melhorias. (Entrevistado 03)

Acho que foi plenamente positivo (...). Florestal ficou mais conhecida, nossa cidade mais valorizada, os jovens daqui podem estudar por aqui mesmo se tiverem interesse, não precisam ir para outra cidade. Então é uma demanda antiga da comunidade que foi atendida com a transformação de campus. (Entrevistado 04)

Além disso, houve servidores que despertaram sentimentos ligados às características de congruentes, como o entusiasmo, a alegria, a animação, a esperança e o sentimento nostálgico, descrito por Gabriel (1993), além de satisfação e orgulho:

Sempre foi muito organizado. Na minha avaliação esse crescimento muito organizado, tanto no campus quanto na cidade. (Entrevistado 04)

Então, hoje eu vejo com muita satisfação a alteração do campus. Eu acho, realmente, que nós temos que partir por aí mesmo. (Entrevistado 10)

Em primeiro momento, volto a afirmar, que fiquei surpreso, claro, isso me surpreendeu e em segundo momento, eu percebi, claramente, que, realmente, essas mudanças trariam benefícios para a instituição. (Entrevistado 10)

Fiquei entusiasmado, agora sim um campus superior, nós vamos estar de igual para igual com Viçosa de autonomia, pelo menos eu acreditava que ia ter mais, teve um pouco mais que antes. Só com CEDAF, escola técnica não tinha nem contatos a gente pelo menos passamos a ter contato e trazer as ideias deles pra cá. Mas eu gostei. (Entrevistado 11)

Os incongruentes, conforme Motta (2001), são aqueles indivíduos que não se identificam total ou parcialmente com os valores e práticas organizacionais, e paradoxalmente compreendem aqueles indivíduos que mais desejam a mudança. Para o autor, o desejo de mudança não se realiza pela simples intenção individual, mas em meio a interesses, frustrações e ressentimentos com o presente e passado organizacionais. Os incongruentes apresentam variações conforme o grau de identificação com a organização podendo ser dissidentes, apáticos e ressentidos. A instituição pesquisada neste estudo, apesar de ter apresentado uma grande aceitação, possui as três variações de incongruentes percebidos pelas entrevistas. Os dissidentes conhecem e gostam da organização na qual estão inseridos, mas julgam-na negativamente, devido a sua alienação ao poder, fazendo com que o indivíduo sinta-se isolado profissionalmente e impossibilitado de contribuir de acordo com seus desejos

e experiências (MOTTA, 2001). Além disso, os servidores tiveram sentimentos negativos perante a mudança como a frustração, a tristeza, a apreensão, a chateação, a angústia, o desinteresse e a própria nostalgia também, todos ligados à incongruência.

Mas eu acho que Viçosa nos deixou com muita autonomia, que na verdade não era autônomo. Literalmente nos esqueceu. Deixaram-nos de lado. [...] Quando se questiona isso, você é o chato, o questionador, o enjoado e não o dotador de direitos e deveres como qualquer um é. (Entrevistado 02)

Os apáticos não arriscam, não participam ou fingem não perceber a mudança, conformando-se em excesso, não possuindo ilusões com relação à vida do trabalho, acreditando que ela não pode ser diferente do que é. Veem direitos e deveres como repartidos previamente entre determinados grupos, não havendo maneiras de se modificá-los. Além disso, os apáticos, por não serem entusiastas e nem comprometidos emocionalmente com a organização, acabam não possuindo nem expectativas positivas nem negativas suficientes para provocar grandes alegrias, conflitos e decepções. Cumprem suas tarefas e tendem a aceitar as mudanças que naturalmente lhes chegam, porém, como ressalta Motta (2001), não são considerados como uma resistência formal, mas pela indiferença acabam sendo resistentes passivos.

Na verdade eu fiquei à parte da mudança, fiquei neutro, não tinha como participar nem tinha informação suficiente. (Entrevistado 06)

Fiquei neutro como muitos ficaram neutros (...). A comunidade vive neutra, a prefeitura é neutra, o senhor prefeito vem muito pouco aqui dentro. E hoje nós estamos em um isolamento (...) a cidade também é neutra, todo mundo é neutro, aqui nós temos que nos virar conosco. (Entrevistado 07)

Não, não tive entusiasmo diferente não. (...) eu fico entusiasmada pela instituição como um todo, está crescendo com esses serviços à comunidade, as populações imediatas aqui, mas, para mim particularmente não (...) (Entrevistado 08)

Os ressentidos, em relação à organização, são aqueles que apresentam uma mágoa pela percepção de exclusão da disputa por recursos de poder. Esses indivíduos ressentidos julgam que lhes foram retiradas as possibilidades de escolhas e progresso. Para esses, os erros e defeitos estão nos outros, buscando constantemente culpados, sobretudo gestores e representantes do poder. Manifestam um desgosto generalizado com os valores e práticas organizacionais, porém, a princípio, os ressentidos seriam os menos resistentes a mudanças, porque estariam dispostos a apoiar quaisquer alterações no *status quo*, o que não ocorre de fato, devido às relações estabelecidas de poder na organização. Os ressentidos aceitam a

subversão da ordem, mas tendem a recusar qualquer mudança que conserve os direitos do grupo gestor (MOTTA, 2001).

No tocante aos servidores, alguns servidores, que eram apaniguados e que permaneceram apaniguados, eles tinham total liberdade de fazer o que queriam. (Tratamento era diferente). O tratamento não era isonômico. Sendo que aquele que politicamente se posicionava contrário à administração, ele obtinha como resposta exatamente este tipo de perseguição, de pelo menos de dificultar a vida do servidor, na instituição. (Entrevistado 10)

Nós estamos em um barco à deriva, então não tem ninguém que quer salvar o barco, aqui todo mundo quer se salvar (...) cada um salva a si ou o grupelho, porque aqui nós estamos cheio de grupos. Isso é outro problema, quando você não tem uma administração forte, firme, uma cultura organizacional instalada, um clima organizacional científico, construído, cria-se exatamente grupos para se salvar. (Entrevistado 07)

O sentimento que eu tinha antes, a gente era bem valorizado, eu saí e não despedi de ninguém porque hoje eu vejo tanta falsidade, principalmente na direção, na direção quem entra lá e não é capaz nem de chegar para gente conversar com a gente, falei que vou sair, eles não dão nem a mínima. Quer dizer, não sentem, a gente não faz falta nenhuma. (Entrevistado 11)

Existem maneiras de se reduzir os incongruentes e uma delas seria a ampliação das possibilidades de participação, sobretudo nas decisões que afetam seu trabalho. Não é uma tarefa fácil, mas sim árdua, principalmente para os ressentidos, que se sentem desprezados e fora do sistema organizacional. É necessário trazê-los à participação, fazer manifestações de apreço pelos mesmos e reconhecê-los pelo papel que desempenham na organização.

Diante desse contexto, mediante a mudança ocorrida na organização, e na forma como foi a gestão da mudança, e nas reações e sentimentos despertados nos servidores; resultaram em consequências, ou melhor, nos impactos que a mudança proporcionou na percepção dos servidores.

4.5 Os impactos da mudança na percepção dos servidores

Na gestão de mudança, é importante proporcionar uma harmonia entre o lado humano e o lado técnico das situações de mudanças. Pois, quando são estabelecidas mudanças no ambiente organizacional, são provocados diversos impactos em seus elementos tecnológicos, em relacionamentos interpessoais, culturais, nos métodos de trabalho e em todos os processos que receberão as mudanças. No entanto, a organização não muda, pois na verdade o que muda são as pessoas inseridas no ambiente, que operacionalizam as mudanças na organização (KETS DE VRIES; BALAZS, 1999; SILVA; VERGARA, 2003; BORTOLOTTI, 2010;

THOMAS; HARDY, 2011). Nos quadros 1 e 2 serão apresentados os principais impactos positivos e negativos, respectivamente, percebidos pelos servidores pesquisados neste estudo.

Quadro 1: Impactos positivos da mudança organizacional na percepção dos servidores

Aspectos positivos da mudança
Rotinas e execução dos trabalhos estabelecidos;
Expansão Física;
Benefícios como adicional de insalubridade para servidores;
Aumento de moradores na cidade de Florestal, impulsionando o comércio local;
Estrutura organizacional mais formalizada;
Avanço tecnológico (internet, equipamentos e sistemas internos);
Aumento nas oportunidades de treinamento e aperfeiçoamento para servidores (graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado);
Maior reconhecimento da instituição na microrregião.
Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os principais impactos positivos percebidos pelos servidores na instituição, estão aqueles ligados à estruturação física, organizacional e tecnológica (MOTTA, 2001) para que a mudança pudesse ter ocorrido. Além disso, houve impactos relacionados à carreira dos servidores e também para o município em que a instituição está localizada.

Quadro 2: Impactos negativos da mudança organizacional na percepção dos servidores

Aspectos negativos da mudança
Espaço físico insuficiente;
Número de servidores insuficiente;
Terceirização;
Burocratização;
Aumento de responsabilidades;
Aumento no tráfego de pessoas e carros, tanto no campus quanto na cidade de Florestal;
Comunicações e informações insuficientes;
Falta de ética, amadorismo e relações paternalistas;
Falta de preparo dos servidores antigos e novos, além dos que atuam em cargos de direção;
Ausência de planejamento;
Servidores com pouco comprometimento e motivação;
Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que os impactos negativos percebidos pelos servidores são aqueles ligados à cultura organizacional, à gestão da mudança, às relações interpessoais e são justamente algumas síncretes contrárias dos impactos positivos do quadro 1: um exemplo ilustrativo seria a expansão física, como impacto positivo e a expansão física insuficiente como impacto negativo. Na seção a seguir, são apresentadas as sínteses dos dados analisados e discutidos nesta seção, além das contribuições, limitações e recomendações para que futuras pesquisas possam completar e/ou confirmar seus resultados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de proporcionar um melhor entendimento deste estudo, será apresentada nesta seção uma compilação dos dados analisados, de modo mais simples e objetivo.

O perfil dos servidores pesquisados é caracterizado por mais de 80% de técnico-administrativos e quase 20% de docentes. Desses, quase 97% são servidores pertencentes ao quadro de ativos com uma superioridade masculina de mais de 80%. A média de idade dos servidores pesquisados é elevada, 55 anos, com uma média de trabalho na organização de 29 anos. Essas médias se apresentam elevadas por um simples motivo: são esses servidores que vivenciaram toda a mudança ocorrida na instituição, desde quando a organização era somente CEDAF até a transição para também se transformar em UFV-Campus Florestal. O fato de essas médias serem elevadas também colabora com o nível de escolaridade de quase metade dos servidores, que não possuem o ensino superior. Dentre esses, 50% são técnicos-administrativos.

Quanto às mudanças organizacionais mais percebidas pelos servidores, estão aquelas que se tratam de infraestrutura física (construção de laboratórios e pavilhões de aulas), tecnológica (internet, sistemas internos da instituição e etc.) e organizacional (criação de diretorias, secretarias, setores, procedimentos administrativos e acadêmicos e etc.) que foram necessárias para que houvesse a transformação de escola técnica agrícola em um *campus* universitário. Existem outras mudanças relevantes, que dizem respeito ao quantitativo de servidores e alunos na instituição, além dos planos de carreira dos servidores. Outra mudança importante seriam as contratações de funcionários terceirizados que aumentam gradativamente na organização.

Em relação à participação dos servidores no processo de mudança ocorrida na organização, quase 75% deles participaram raramente ou quase nunca participaram do processo ocorrido e aproximadamente 70% dos servidores afirmaram que suas sugestões a respeito da mudança raramente ou quase nunca foram acatadas. Trata-se de um ponto crítico com relação ao processo de mudança, já que a participação dos indivíduos é de extrema importância para que se reduzam as resistências, segundo os autores Motta (2001), Cunha e Rego (2003) e Morgan (2006). Na organização pesquisada, a maioria dos servidores não participaram ativamente da mudança ocorrida, tornando-se apenas atores passivos deste processo. A explicação para uma mínima participação dos servidores seria a falta de tempo hábil para uma discussão e para uma divulgação ampla do processo de mudança que

ocorreria, pois foi uma decisão vinda da Universidade Federal de Viçosa à qual a CEDAF era vinculada, se mostrando uma decisão centralizada e imposta. Além disso, o próprio cronograma do governo federal, do REUNI, acaba por pressionar as instituições a se movimentarem rapidamente para que pudessem aderir ao programa, causando esse efeito cascata, como salientam Thomas e Hardy (2011).

A partir disso, chega-se às reações dos servidores diante da mudança, o que, neste estudo, foi evidenciado por um modelo adaptado de três estágios: o primeiro, a exposição à mudança; o segundo, a resposta inicial dos servidores à mudança e o terceiro, a conclusão. No que se refere à exposição à mudança, que se apresenta de maneira formal e informal, constatase que para ambos os servidores, tanto técnico-administrativos quanto docentes, essa exposição foi feita de maneira insuficiente pela organização, o que poderia comprometer todo o processo de mudança. Na literatura vista neste estudo, diversos autores reiteram que deve existir uma sólida comunicação e disseminação a respeito da mudança pelos gestores aos atores envolvidos no processo. Isso não ocorreu na citada organização, já que a percepção dos servidores foi de que a notícia veio pronta e “em cima da hora”.

Porém, na resposta inicial à mudança, no que tange ao indicativo de atitudes de rejeição, os servidores técnico-administrativos e docentes tiveram o mesmo resultado de não apresentarem rejeição à mudança. Já no indicativo de atitudes, em que o servidor apresenta atitudes de indecisão como resposta inicial à mudança, os técnicos administrativos se mostraram indecisos, e os docentes não se apresentaram com atitudes de indecisão. Para o indicativo de aceitação imediata à mudança, tanto os técnico-administrativos quanto os docentes apresentaram um mesmo resultado de concordância na aceitação. Constatando como um resultado final de resposta inicial à mudança, por ambos os servidores, atitudes de aceitação com moderada indecisão, o que por si só já seria um bom resultado ao processo inicial da mudança na organização, levando em conta que não ocorreu um preparo e comunicação ideais para a iniciação desse processo.

No terceiro estágio, a conclusão, os servidores apresentam vários comportamentos finais perante à mudança. Dentre as várias reações já citadas, destaca-se, com grande relevância para esta pesquisa, que os servidores apresentaram comportamentos de aceitação com cooperação e apoio entusiástico, o que é um fato no mínimo curioso já que, de acordo com a literatura que trata sobre mudanças nas organizações, Motta (2001), Cunha e Rego (2003) e Morgan (2006) recomendam que haja uma discussão, comunicação e participação de todos os indivíduos da organização para que se alcance uma mudança bem sucedida. Porém isso não ocorreu na organização objeto de estudo desta pesquisa, o que se evidencia pelas

críticas frisadas por alguns servidores com relação à comunicação e à gestão da mudança, além da existência de resistência passiva “fazendo somente o que era ordenado”. No entanto o resultado do processo de mudança organizacional ocorrido acabou sendo muito positivo, resultando em uma aceitação pela grande maioria dos servidores. Obviamente com algumas ressalvas principalmente quanto à ineficiência da comunicação e participação dos servidores, pontos críticos que existiram na organização e que ainda existem.

No que se refere aos impactos percebidos pelos servidores, há aspectos positivos e negativos devido às mudanças ocasionadas, principalmente aqueles relacionados à cultura organizacional, que quase não sofreu alterações, principalmente no que tange à política organizacional.

Enfim, ponderando sobre os objetivos desta pesquisa, percebe-se que, de fato, eles foram alcançados. No que tange ao objetivo geral, foi possível identificar e analisar as reações dos servidores diante da mudança ocorrida na organização. Perpassando pelos objetivos específicos deste estudo, foram descritas e analisadas as mudanças ocorridas na organização, considerando as diversas perspectivas de mudança organizacional abordadas por Motta (2001) e que, de fato, ocorreram na instituição. Descreveu-se como foi realizado o processo de gestão da mudança a partir da visão dos servidores e conseqüentemente evidenciaram-se os impactos que a mudança trouxe aos servidores da organização aqui estudada.

O fato é que a organização viveu e ainda continua vivendo um processo de mudança, que aparenta morosidade, muito devido ao fato de se tratar de uma organização pública. A instituição elevou seu patamar, abrangeu outros níveis de atuação e, com isso, ampliou todas as variáveis aqui estudadas. Pode se dizer que a mudança até este momento obteve um bom resultado e aprovação na percepção dos servidores, com algumas ressalvas à participação desses e à gestão da mudança e seu planejamento.

Destacam-se nesta pesquisa algumas contribuições importantes na compreensão do processo de mudança nas organizações públicas, sobre diversas perspectivas (estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política) cuja carências teórica e empírica ainda existem. No âmbito acadêmico, contribui para a ampliação dos estudos no campo de administração pública, no que tange às mudanças organizacionais e a suas implicações, como as reações às mudanças e seus impactos nos indivíduos e organizações. Traz uma contribuição também à própria instituição objeto de estudo deste trabalho, auxiliando num maior entendimento da mudança ocorrida na percepção dos seus servidores, além de ter como base as análises realizadas, orientando as próximas iniciativas de mudança organizacional a maximizarem as suas taxas de sucesso.

Acerca desta pesquisa foram encontradas algumas limitações como, por exemplo, o tema “resistência à mudança”, pouco explorado pelas pesquisas empíricas atuais no que tange ao setor público. Nesse caso, o modelo analítico acaba sendo apenas teórico, existindo poucas tentativas de validação ou experimentação; A utilização de um modelo simplificado, com base nos trabalhos de Hernandez e Caldas (2001), Judson (1980) e Baron e Greenberg (1989) utilizados por Chaves (2005), pode ter excluído variáveis importantes para a análise das relações entre os constructos, e a utilização de outros modelos, além do original dos autores acima, também pode ter prejudicado os resultados da pesquisa, já que se trata de um tema amplo e complexo. A amostra utilizada, por não ter alcançado 100% dos servidores, devido à acessibilidade, pode ter tendenciado os resultados.

Levando em conta os arranjos feitos nos modelos teóricos e na análise dos dados, o referido modelo seguido aqui, obviamente, não é considerado completo e nem acabado. Por isso, apresentam-se algumas recomendações para futuros estudos devido à escassez de pesquisas empíricas sobre a gestão da mudança dentro das organizações públicas. Recomenda-se que mais pesquisas sobre a gestão da mudança organizacional sejam conduzidas e que aquelas de natureza exploratória possam ser priorizadas, a fim de obter um maior conhecimento da gestão da mudança organizacional. Para pesquisas semelhantes a esta, sugere-se também a abordagem às reações e impactos gerados à população no entorno da organização que passa pela mudança.

Levando em conta que a instituição objeto deste estudo ainda vivencia o processo de mudança organizacional, recomenda-se que exista uma comunicação mais eficiente aos atores envolvidos na organização para se promover uma maior participação e envolvimento dos servidores. Recomenda-se também que a instituição exponha de maneira clara a todos os servidores qual o rumo político e institucional a ser seguido no futuro e que possam ser promovidos programas de incentivo à qualificação, para que os servidores possam contribuir mais efetivamente com a instituição; E, por fim, é de extrema importância que o planejamento seja institucionalizado em todas as instâncias da organização a fim de se atingir uma taxa maior de sucesso na gestão de mudanças organizacionais futuras.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, D. C. T.; VASCONCELOS, V. N. S. A.; SILVEIRA, A. Socialização Organizacional: um Estudo do REUNI em uma IFES do Estado de Minas Gerais. In: V EnGPR 2015, Salvador. **Anais da V EnGPR**, 2015.
- ARAUJO, Cristiane Belo de; SANTOS, Larissa Medeiros Marinho dos. Impactos da expansão universitária para moradores de São João Del-Rei. **Psicol. Soc.** Belo Horizonte, v. 26, n. 2, p. 420-429. 2014. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822014000200018&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em: 28 set. 2017.
- ARAUJO, Cristiane Belo de; SANTOS, Larissa Medeiros Marinho dos. O REUNI na opinião dos gestores de uma universidade pública. **Psicol. Soc.** Belo Horizonte, v. 26, n. 3, p. 642-651, dez. 2014. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822014000300013&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em: 28 set. 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BITTENCOURT, M. F. N.; FERREIRA, P. A. As Obras na Implementação de Políticas Públicas: O Caso do REUNI. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. 38, 2014. Rio de Janeiro. **Anais ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.
- BORTOLOTTI, S. L. V. **Resistência à mudança organizacional**: medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item. Tese de doutorado. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.
- BOTELHO, L. L. R.; MACEDO, M.; GAUTHIER, F. **Contribuições do método da revisão bibliográfica sistemática da literatura para a temática da mudança organizacional**. Produção inovadora e sustentada, Joinville, jun. 2012.
- BRASIL. Ministério da Educação. **O que é REUNI**. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br/o-que-e-o-reuni>>. Acesso em: 27 nov. 2016.
- BRUNO-FARIA, M de F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional**: teoria e gestão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. **The Management of Innovation**. London: Tavistock, 1961.
- CABRAL, A. C. A.; ROMERO, C. B. A.; PENHA, E. D. D. S.; PENHA, E. D. D. S.; ALVES, R. A.; PARENTE, T. C. Reestruturação e expansão do ensino superior público: o programa Reuni na Universidade Federal do Ceará sob a visão dos alunos. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 3, p. 297-319, 2011.
- CHAVES, Rosana Costa. **Resistência à mudança**: um estudo das relações entre moderadores

individuais e organizacionais, atitudes e comportamentos de servidores de uma instituição pública em processo de mudança. 2005.185f. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Arménio. As duas faces da mudança organizacional: planejada e emergente. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v.1, n. 2, Jul./Set. 2002.

DEUS, M. A. P. **Reforma da educação superior e gestão das universidades federais: o planejamento institucional na Universidade Federal de Viçosa**, 2008. 246 f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2008.

ELIAS, S. M. (2009). Employees commitment in times of change: assessing the importance of attitudes towards organizational change. **Journal of Management**, v. 35, n. 1, p. 37-35.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Management research: an introduction**. London (UK): Sage, 2001.

FISCHER, Rosa Maria. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, p. 147-164, 2002.

GIL, A C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIROUX, N. Communication et changement dans les organisations. **Communication et Organisation**, n. 3, p. 9-18, mai, 1993.

GODOY, A. S. Entendendo a pesquisa científica. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Org.). **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à Mudança: uma Revisão Crítica. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, abr-jun, p.31-45, 2001.

KETS DE VRIES, M. F. R. e BALAZS, K. Transforming the mind-set of organization. **Administration and Society**, v. 30, n. 6, Jan. 1999.

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.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999

LÉDA, D. B.; MANCEBO, Deise. REUNI: heteronomia e precarização da universidade e do trabalho docente. **Educação e Realidade**, v. 34, n. 1, p.49-64, jan/abril 2009.

LEWIN, K. Field. **Theory in Social Science**. Harper& Row, New York, NY, 1951.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARANHÃO, Jucilene Dias; VERAS, Renata Meira. O ensino noturno na Universidade Federal da Bahia: percepções dos estudantes. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.** Rio de Janeiro, v. 25, n. 96, p. 553-584, set. 2017. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362017000300553&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 28 set. 2017. Epub 15-Maio-2017. <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-40362017002500854>>.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; REIS, Isabella do Couto. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 41-58, Fev. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122016000100041&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 03 out. 2017.

MARQUES, A. L. BORGES, MORAIS, K.; SILVA, M. C. Relações entre resistência à mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, art. 3, pp. 161-175, Mar./Abr. 2014

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **SECRETARIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR**. Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, 2010. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc>. Acesso em: 27 set. 2017.

MORGAN, Garet. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NASCIMENTO, Ivanacha Maria Carneiro do. **Efeito do processo de mudança organizacional sobre a qualidade de vida no trabalho**: um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior no Recife-PE. 2014. 104 fls. Projeto de Pesquisa (Mestrado). Gestão Empresarial do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Boa Viagem – FBV, Recife, 2014.

NOGUEIRA, Márcia F. L. **Mudança organizacional**: causas e formas de resistência, um estudo da Universidade Federal do Ceará. Dissertação (mestrado em Administração). Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.

OLIVEIRA, Marco A. **A dinâmica da mudança**: fatos geradores e geradores de fatos nas empresas. São Paulo: Nobel, 1995.

OREG, Shaul; VAKOLA, Maria; ARMENAKIS, Achilles. Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 47, n. 4, p. 461-524, 2011.

PECCEI, R.; GIANGRECO, A.; SEBASTIANO, A. The role of organizational commitment in the analysis of resistance to change: co-predictor and moderator effects. **Personnel Review**, v. 40, n. 2, p. 185-204, 2001.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In FLEURY, Maria T.L.; FISCHER, Rosa M. (coord.). **Poder e cultura nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1989.

PIDERIT, S. K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. **Academy of management review**, v. 25, n. 4, p. 783-794, 2000.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rio de Janeiro, 2006.

RAINEY, H.G.; BOZEMAN, B. Comparing public and private organizations: empirical research and the power of the a priori. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 10, n. 2, p. 447-469, Apr. 2000.

REIS, Elizabeth. **Estatística descritiva**. Lisboa: Silabo, ed. 7, 2008.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, Marcel de Souza e Silva. **Gestão da mudança: uma revisão teórica**. 2014. 106 fls. Dissertação (Mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

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.

SEKIYA, S. R. **Mudança organizacional estudo de casos: implantação da iniciativa Hospital Amigo da Criança**. 115 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2007.

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 43, n. 3, p. 10-21, Set. 2003.

SILVA, José R. G.; VERGARA, Sylvia C. O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. **Revista Administração Pública**. v. 34, n. 1, p. 79-99, 2000.

SILVA, M. P.; ALVES, C. G. M. F. Mudança organizacional: o caso de uma empresa de telecomunicações no Brasil. **IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Brasília: ANPAD, 2013.

SOBREIRA NETTO, Francisco; AZEVEDO, Wagner de Souza. **Aspectos positivos e negativos da resistência à mudança com a adoção da tecnologia da informação na administração tributária de São Paulo: o caso Nova Guia Eletrônica**. Disponível em:<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2004/2004_ENAPG106.pdfv>. Acessoem: 27 nov. 2016.

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **Plano de Desenvolvimento Institucional – UFV**. Viçosa, 2012.

WOOD JR, Thomaz. Mudança organizacional: uma introdução ao tema. In: WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD JR., Thomaz. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. **RAE**. São Paulo, v. 32, n. 3, p. 74-87, jul./ago. 1992.

WOOD JR., Thomaz; CURADO, Isabela; CAMPOS, Humberto Marcelo. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional**: aprofundando temas em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

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

APÊNDICE A – Carta de apresentação do Questionário aos servidores.

Assunto: Dissertação de Mestrado

Prezado (a) Servidor (a),

Estamos desenvolvendo uma dissertação de Mestrado, pelo Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP pela Universidade Federal de Viçosa, com o objetivo de conhecer as suas reações a respeito da mudança ocorrida nos últimos anos pelo programa REUNI do governo federal, em que a Central de Ensino e Desenvolvimento Agrário de Florestal (CEDAF) passou a ser um Campus Universitário: UFV - Campus Florestal.

Para isso, solicitamos a sua colaboração respondendo o questionário e a entrevista a seguir. **Asseguramos o sigilo das informações fornecidas.** Pois elas serão registradas em computador e analisadas de maneira geral, e não serão identificados os respondentes.

Uma cópia da dissertação estará disponível na Biblioteca da UFV - Campus Florestal, para consulta pelos interessados em conhecer o resultado final deste trabalho.

Desde já agradecemos a sua atenção e a sua efetiva participação para esse estudo.

Atenciosamente,

Rafael Matias de Abreu

Pesquisador

Prof.^a Dr.^a Adriana Ventola Marra

Orientadora

Universidade Federal de Viçosa

Campus Florestal

QUESTIONÁRIO AOS SERVIDORES

Prezado(a) Servidor(a),

A fim de atendimento a minha pesquisa de mestrado pelo PROFIAP/UFV, estou aplicando o presente questionário, cujo objetivo de estudo é analisar a percepção dos servidores da UFV - Campus Florestal nos processos de mudanças ocorridos nos últimos 10 anos. A sua participação é muito importante, pois contribuirá para o estudo de teorias administrativas e sugestões de políticas e práticas de gestão da mudança nas universidades. Os dados obtidos serão tratados de forma informatizada, assegurando-se assim o sigilo das informações fornecidas e impedindo a identificação dos participantes desta pesquisa. Após a conclusão do curso, uma cópia da dissertação será disponibilizada à biblioteca da UFV - Campus Florestal para fins de consulta.

Instruções Gerais

1. O questionário é composto por duas seções: a primeira refere-se a dados sobre as mudanças ocorridas na UFV - Campus Florestal nos últimos 10 anos a partir de sua percepção; a segunda, são os dados pessoais.
2. Não existem respostas certas ou erradas. O importante é que você dê a sua opinião.
3. Por gentileza, não deixe nenhuma questão sem resposta.
4. O questionário visa retratar, de forma fiel, a sua percepção sobre o que vem ocorrendo em seu ambiente de trabalho. Portanto, fique à vontade para respondê-lo, independente das opiniões de colegas.
5. Os dados obtidos a partir deste questionário serão tratados de forma sigilosa e suas respostas serão anônimas. Portanto, não se faz necessária a informação sobre o seu nome.
6. Você gastará em torno de 10 minutos para respondê-lo.

Prezado (a) Servidor (a), agradeço desde já pela sua participação. Muito obrigado.

1. Endereço de e-mail *
-

QUESTIONÁRIO DE AFIRMAÇÕES - Quando a CEDAF passou à ser também um campus da UFV:

2. Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente.	Discordo Parcialmente.	Nem Concordo, Nem Discordo.	Concordo Parcialmente.	Concordo Totalmente.
1) Você obteve informações a respeito da mudança através de e-mail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) A CEDAF te ofereceu informações a respeito da mudança através de cartas, folhetos, boletins, comunicados e relatórios em geral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Na época, a CEDAF te ofereceu informações a respeito da mudança através de reuniões e palestras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) As informações a respeito da mudança transmitidas pelos canais formais da UFV Campus Florestal foram suficientes para esclarecer todas as suas dúvidas sobre a mudança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Você ficou sabendo da mudança através com a leitura do programa do REUNI proposto pelo governo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Seus colegas foram os primeiros a transmitir as informações sobre a mudança na UFV Campus Florestal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) As informações a respeito da mudança transmitidas pelos seus colegas foram suficientes para esclarecer todas as suas dúvidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente.	Discordo Parcialmente.	Nem Concordo, Nem Discordo.	Concordo Parcialmente.	Concordo Totalmente.
8) Assim que você obteve as primeiras informações sobre a mudança, você a considerou uma oportunidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) Assim que você obteve as primeiras informações sobre a mudança, você não sentiu necessidade de aprofundar a sua análise sobre ela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) Após ficar sabendo que a mudança ocorreria, sentiu a necessidade de buscar mais informações para decidir como se comportar diante dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11) Quando você obteve as primeiras informações a respeito da mudança, se sentiu indeciso quanto ao seu impacto real na UFV Campus Florestal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12) Você considerou a mudança na organização parcialmente aceitável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13) Você considerou ruim as informações sobre a mudança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14) Assim que você recebeu as primeiras notícias sobre a mudança, você agiu como se nada tivesse acontecendo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente.	Discordo Parcialmente.	Nem Concordo, Nem Discordo.	Concordo Parcialmente.	Concordo Totalmente.
15) Você, como servidor, cooperou ativamente com o processo de mudança na organização através de sugestões sobre como ela poderia dar certo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16) Você divulgou espontaneamente os benefícios da mudança no seu setor de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17) Você considera que, apesar de não ter participado ativamente do processo de mudança, ela foi boa para a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18) Você aceitou os preceitos da mudança como bons para o futuro da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19) Você ainda não conseguiu concluir se a mudança foi boa ou ruim para a UFV Campus Florestal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20) Após a mudança você procurou alterar a maneira com que realizava suas tarefas visando ajudar a UFV Campus Florestal a ter sucesso na implementação da mudança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21) No seu local de trabalho, você evitou tratar de assuntos relativos à mudança na Organização porque acreditava que existam assuntos mais importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente.	Discordo Parcialmente.	Nem Concordo, Nem Discordo.	Concordo Parcialmente.	Concordo Totalmente.
22) Você não buscou aprender novos métodos de trabalho ou adquirir novas especializações necessárias após a implementação da mudança na UFV Campus Florestal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23) Você trabalhou conforme as regras formais e os procedimentos implementados na organização durante a mudança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24) Você sentiu dificuldade em aprender os novos métodos de trabalho exigidos com a implementação da mudança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25) Com os novos procedimentos de trabalho na organização, a velocidade da realização do seu trabalho diminuiu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26) Depois da mudança ocorrida, você teve vontade de sair da universidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27) Com a implementação da mudança você passou a faltar ao trabalho mais do que faltava anteriormente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28) Você achava que com a inserção da UFV Campus Florestal você teria que trabalhar mais pelo mesmo salário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29) Para você, as oportunidades de funções gratificadas diminuiriam após a mudança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente.	Discordo Parcialmente.	Nem Concordo, Nem Discordo.	Concordo Parcialmente.	Concordo Totalmente.
30) Você ficou receoso quanto ao futuro da CEDAF após a implementação do Campus universitário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31) Você teve medo de não aprender a tempo novas técnicas de trabalho previstas na mudança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32) Você acreditava que, com a mudança, as condições de trabalho (físicas, ambiente, localização, movimentação) se tornariam menos agradáveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33) Para você, as mudanças tomaram seu trabalho mais difícil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34) Você teve medo de ser realocado para setores onde teria que trabalhar com pessoas de quem você não gosta e que não gostam de você.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35) Você acreditava que a mudança aumentaria seu ritmo de trabalho sobrando menos tempo para se relacionar com os colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36) Você considerou desnecessário a CEDAF passar também a ser um Campus da UFV.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente.	Discordo Parcialmente.	Nem Concordo, Nem Discordo.	Concordo Parcialmente.	Concordo Totalmente.
37) Na realidade, você achou que as mudanças realizadas na UFV Campus Florestal serviram mais para satisfazer as necessidades políticas da UFV e de seus dirigentes do que para melhorar o desempenho institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38) A UFV fornece aos seus funcionários rígidas normas em relação aos procedimentos de como o trabalho deve ser executado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39) A UFV investe em treinamento e desenvolvimento do seu pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40) A organização não permite que você mude, por sua conta, a forma de realizar suas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41) Seu grupo de trabalho te critica quando você tenta inovar as suas práticas ou realiza alguma tarefa por conta própria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42) Seu grupo de trabalho te influenciou com relação a maneira como você deveria se comportar diante da mudança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43) Durante a mudança na UFV Campus Florestal sua equipe de trabalho te pressionou para realizar o seu trabalho de outra forma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente.	Discordo Parcialmente.	Nem Concordo, Nem Discordo.	Concordo Parcialmente.	Concordo Totalmente.
44) Mesmo com a mudança você procurou se comportar da mesma maneira para tentar manter sua posição na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45) Os grupos que possuem maior influência dentro da organização se comportaram no sentido de apoiar a mudança de forma a manter ou aumentar a sua influência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Qual a mudança organizacional ocorrida na UFV - Campus Florestal nos últimos 10 anos que impactou mais no dia-a-dia de seu trabalho?

4. Com que frequência você foi convidado a participar, de alguma forma, dessa mudança?

Marcar apenas uma oval.

- Sempre
- Raramente
- Às Vezes
- Nunca

5. Com que frequência as suas sugestões a respeito da mudança foram acatadas?

Marcar apenas uma oval.

- Sempre
- Raramente
- Às Vezes
- Nunca

DADOS PESSOAIS

6. Você é servidor:

Marque todas que se aplicam.

- Servidor - Técnico Administrativo
- Servidor – Docente
- Ativo
- Inativo

7. Qual é a sua idade:

8. Qual é o seu sexo:

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino

9. Qual o seu nível de escolaridade:

Marcar apenas uma oval.

- Sem Escolaridade
- Ensino Fundamental (1º grau) Incompleto
- Ensino Fundamental (1º grau) Completo
- Ensino Médio (2º grau) Incompleto
- Ensino Médio (2º grau) Completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Especialização, Mestrado ou Doutorado

10. Tempo na organização:

11. Setor de trabalho:

12. Ocupa cargo de Chefia:

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

13. Tempo no cargo de chefia:

14. Você gostaria de acrescentar mais algum comentário sobre o tema tratado neste questionário? Caso tenha algum comentário ou observação, favor descrever abaixo:

Prezado (a) Servidor (a), reitero o meu agradecimento pela sua participação, que é de muita importância para esta pesquisa. Muito obrigado.

APÊNDICE B - Roteiro semiestruturado de entrevista aos servidores

Dados Pessoais:

Servidor - Técnico Administrativo ()

Servidor – Docente ()

Idade _____

Tempo na Organização _____

Setor de Trabalho _____

Ocupa Cargo de Chefia () Sim - () Não

Tempo no Cargo de Chefia () ano (s)

1- Como você ficou sabendo que a CEDAF se transformaria em campus universitário?

2- A comunicação realizada foi suficiente, ou você sentiu a necessidade de se inteirar mais sobre a mudança, através de uma busca por mais informações, para se posicionar melhor diante dessa mudança. Se SIM, quais foram os meios utilizados por você para a coleta de informações?

3- Quais mudanças você observou terem ocorrido com a transformação da CEDAF (Escola Técnica) em UFV Campus Florestal?

4- Quais foram suas atitudes após o contato inicial com as mudanças ocorridas na instituição?

5- As mudanças ocorridas na organização alteraram sua vida profissional? Como?

6- Quando você ficou sabendo da mudança que iria ocorrer na instituição, apresentou algum tipo de resistência? Quais? Houve outro sentimento também?

7- Qual seria sua percepção sobre o conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados na UFV-Campus Florestal?

8 – E agora? Depois de passados 10 anos do início das mudanças, quais seus sentimentos? O que mudou para você? Suas expectativas iniciais se confirmaram? Dê-me um exemplo.

9- Quais aspectos positivos você destaca sobre essas mudanças?

10- Quais aspectos negativos você destaca sobre essas mudanças?

11- Você gostaria de acrescentar mais algum comentário sobre o tema tratado nesta entrevista?

APÊNDICE C – Roteiro semiestruturado de entrevista ao gestor

Dados Pessoais:

Servidor – Docente ()

Idade _____

Tempo na Organização _____

Ocupa Cargo de Chefia () Sim - () Não

Descrição do cargo _____

Tempo no Cargo de Chefia () ano (s)

Perspectiva Estratégica

1. De forma geral, qual foi a finalidade da adesão ao REUNI? Liste as principais mudanças ocorridas no campus após esta adesão.
2. Você acha que a nova missão do campus, após o REUNI, conseguiu demonstrar a razão de sua existência, ou seja, seus serviços?
3. De que forma você acha que as mudanças no campus contribuíram para conduzir o comportamento dos servidores?

Perspectiva Estrutural

4. Quais foram os setores/grupos/comissões criados ou eliminados em decorrência das mudanças?
5. Você acha que isso permitiu a distribuição da responsabilidade e autoridade?

Perspectiva Tecnológica

6. De que forma você acha que as mudanças contribuíram para alterações tecnológicas no campus?
7. Você acha que isso contribuiu para alteração do processo de trabalho e de ensino? Cite exemplos.

Perspectiva Humana

8. De que forma você acha que as mudanças contribuíram para alteração nas atitudes e comportamentos dos seus servidores a ponto de levá-los a ter uma melhor satisfação com a UFV?
9. As mudanças contribuíram para a capacitação e desenvolvimento pessoal? De que forma?

Perspectiva Cultural

10. De que forma você acha que essas mudanças contribuíram para alteração da identidade do servidor em relação à instituição, ou seja, no sentido de pertencer à instituição e de assimilar novos valores? Cite exemplos

Perspectiva Política

11. Na UFV-CAF existem muitos conflitos de interesses (individuais e organizacionais). De que forma você acha que as mudanças contribuíram para a solução ou agravamento desses conflitos?

12. A transformação em *campus* possibilitou ou não a canalização dos interesses de docentes, discentes e técnicos administrativos?

13. Você gostaria de acrescentar mais algum comentário sobre o tema tratado nesta entrevista?

APÊNDICE D – Autorização do gestor da UFV – Campus Florestal**AUTORIZAÇÃO**

Eu, **MARCO ANTÔNIO DE OLIVEIRA**, na qualidade de responsável pela **UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA - CAMPUS DE FLORESTAL**, autorizo a realização da pesquisa intitulada **"MUDANÇA ORGANIZACIONAL E AS REAÇÕES DOS SERVIDORES APÓS A IMPLANTAÇÃO DO REUNI"** a ser conduzida sob a responsabilidade do pesquisador **"RAFAEL MATIAS DE ABREU"**, e declaro, que esta Instituição apresenta infraestrutura necessária à realização da referida pesquisa. Esta autorização só é válida no caso de haver parecer favorável do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa para a referida pesquisa.



Assinatura e carimbo

MARCO ANTÔNIO DE OLIVEIRA
DIRETOR GERAL
PORT. 0788/2017
UFV - Campus Florestal

APÊNDICE E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CAMPUS FLORESTAL
35.690-000 – FLORESTAL – MINAS GERAIS - BRASIL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado servidor, estamos convidando-o para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Meu nome é Rafael Matias de Abreu, sou mestrando e o pesquisador responsável pelo projeto, tendo como minha orientadora a prof.^a dr.^a Adriana Ventola Marra, com mestrado e doutorado em Gestão de Pessoas, sendo esta a área da pesquisa.

Após ler com atenção este documento e ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine em todas as folhas e, ao final deste documento, que está em duas vias e também será assinado por mim, pesquisador, em todas as folhas, uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato comigo pelo telefone: (31)3536-3319 ou e-mail rafael.mabreu@ufv.br. Em caso de dúvidas sobre os seus direitos como participante nesta pesquisa, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa, *campus* Viçosa, prédio Arthur Bernardes, piso inferior, telefone (31) 3899-2492, correio eletrônico: cep@ufv.br.

INFORMAÇÕES IMPORTANTES QUE VOCÊ PRECISA SABER SOBRE A PESQUISA:

- Título: REAÇÕES À MUDANÇA: UM ESTUDO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA – *CAMPUS* FLORESTAL APÓS A IMPLANTAÇÃO DO REUNI.
- Informações sobre quem está aplicando o termo de consentimento: Rafael Matias de Abreu – aluno do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap) da UFV/Campus de Florestal
- Objetivos da pesquisa: identificar e analisar as reações dos servidores (docentes e técnicos administrativos) diante das mudanças implementadas pelo programa REUNI na universidade federal de viçosa – Campus Florestal.
- Detalhamento dos procedimentos: sua participação consistirá em responder a um roteiro de entrevista, com perguntas abertas e duração aproximada de 40 minutos, e um questionário de questões fechadas. As entrevistas serão gravadas digitalmente mediante sua concordância.
- Especificação dos riscos: se você se sentir constrangido em algum momento ou com alguma pergunta feita pode se recusar a responder. Você tem garantido o seu direito de

não aceitar participar ou de retirar sua permissão, a qualquer momento.

- As informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação.
- Os dados coletados nas entrevistas e questionários serão utilizados apenas para esta pesquisa e não serão armazenados para estudos futuros.
- Benefícios da pesquisa: esta pesquisa contribuirá para as diversas linhas de pesquisas que tangem a gestão de pessoas e abordam transformações organizacionais nas universidades públicas. A partir dos resultados da pesquisa, podem ser formuladas políticas e desenvolvidas práticas de gestão de pessoas voltadas a minimizar as resistências dos servidores a tais mudanças.
- Não haverá nenhum tipo de pagamento ou gratificação financeira por sua participação e você também não terá custos. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, o (a) sr (a). tem assegurado o direito à indenização.

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO DA PESQUISA

Eu, _____, RG. _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo REAÇÕES À MUDANÇA: UM ESTUDO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA – *CAMPUS FLORESTAL* APÓS A IMPLANTAÇÃO DO REUNI, sob a responsabilidade da Prof^a. Dr^a. Adriana Ventola Marra como sujeito voluntário. Fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador Rafael Matias de Abreu sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Florestal, ____ de _____ de 2018.

Nome e Assinatura do sujeito

Nome e assinatura do Pesquisador Responsável

APÊNDICE F - Correspondência entre os construtos da pesquisa e o questionário

Estágio 1 - Exposição à mudança	
Constructos	Afirmações
Comunicação Formal	1) Você obteve informações a respeito da mudança através de e-mail.
	2) A CEDAF te ofereceu informações a respeito da mudança através de cartas, folhetos, boletins, comunicados e relatórios em geral.
	3) Na época, a CEDAF te ofereceu informações a respeito da mudança através de reuniões e palestras.
	4) As informações a respeito da mudança transmitidas pelos canais formais da UFV Campus Florestal foram suficientes para esclarecer todas as suas dúvidas sobre a mudança.
	5) Você ficou sabendo da mudança através da leitura do programa do REUNI proposto pelo governo.
Comunicação Informal	6) Seus colegas foram os primeiros a transmitir as informações sobre a mudança na UFV Campus Florestal.
	7) As informações a respeito da mudança transmitidas pelos seus colegas foram suficientes para esclarecer todas as suas dúvidas.
Estágio 2 - Resposta Inicial	
Constructos	Afirmações
Alta Consistência	8) Assim que você obteve as primeiras informações sobre a mudança, você a considerou uma oportunidade.
	9) Assim que você obteve as primeiras informações sobre a mudança, você não sentiu necessidade de aprofundar a sua análise sobre ela.
	10) Após ficar sabendo que a mudança ocorreria, sentiu a necessidade de buscar mais informações para decidir como se comportar diante dela.
Consistência Moderada	11) Quando você obteve as primeiras informações a respeito da mudança, se sentiu indeciso quanto ao seu impacto real na UFV Campus Florestal.
	12) Você considerou a mudança na organização parcialmente aceitável.

		13) Você considerou ruins as informações sobre a mudança.
	Baixa Consistência	14) Assim que você recebeu as primeiras notícias sobre a mudança, você agiu como se nada tivesse acontecendo.
Estágio 3 – Conclusão		
	Constructos	Afirmações
Aceitação	Cooperação e Apoio Entusiástico	15) Você, como servidor, cooperou ativamente com o processo de mudança na organização através de sugestões sobre como ela poderia dar certo.
		16) Você divulgou espontaneamente os benefícios da mudança no seu setor de trabalho.
	Aceitação	17) Você considera que, apesar de não ter participado ativamente do processo de mudança, ela foi boa para a organização.
		18) Você aceitou os preceitos da mudança como bons para o futuro da organização.
Indecisão	Indecisão	20) Após a mudança você procurou alterar a maneira com que realizava suas tarefas visando ajudar a UFV Campus Florestal a ter sucesso na implementação da mudança.
		19) Você ainda não conseguiu concluir se a mudança foi boa ou ruim para a UFV Campus Florestal.
		21) No seu local de trabalho, você evitou tratar de assuntos relativos à mudança na organização porque acreditava que existiam assuntos mais importantes.
Resistência Passiva	Indiferença	22) Você não buscou aprender novos métodos de trabalho ou adquirir novas especializações necessárias após a implementação da mudança na UFV Campus Florestal.
	Fazer somente o que for Ordenado	23) Você trabalhou conforme as regras formais e os procedimentos implementados na organização durante a mudança.
	Não Aprende	24) Você sentiu dificuldade em aprender os novos métodos de trabalho exigidos com a implementação da mudança.

Estágio 3 – Conclusão	
Constructos	Afirmações
Resistência Ativa	<p>Fazer o menos Possível 25) Com os novos procedimentos de trabalho na organização, a velocidade da realização do seu trabalho diminuiu.</p> <p>Retraimento Pessoal 26) Depois da mudança ocorrida, você teve vontade de sair da universidade.</p> <p>27) Com a implementação da mudança você passou a faltar ao trabalho mais do que faltava anteriormente.</p>
Moderadores Individuais	<p>Insegurança Econômica 28) Você achava que com a inserção da UFV Campus Florestal você teria que trabalhar mais pelo mesmo salário.</p> <p>29) Para você, as oportunidades de funções gratificadas diminuiriam após a mudança.</p> <p>30) Você ficou receoso quanto ao futuro da CEDAF após a implementação do Campus universitário.</p> <p>Medo do Desconhecido 31) Você teve medo de não aprender a tempo novas técnicas de trabalho previstas na mudança.</p> <p>32) Você acreditava que, com a mudança, as condições de trabalho (físicas, ambiente, localização, movimentação) se tornariam menos agradáveis.</p> <p>33) Para você, as mudanças tornaram seu trabalho mais difícil.</p> <p>Ameaça ao Convívio Social 34) Você teve medo de ser realocado para setores onde teria que trabalhar com pessoas de quem você não gosta e que não gostam de você.</p> <p>35) Você acreditava que a mudança aumentaria seu ritmo de trabalho sobrando menos tempo para se relacionar com os colegas.</p> <p>Dificuldade de Reconhecer a necessidade da Mudança 36) Você considerou desnecessário a CEDAF passar também a ser um Campus da UFV.</p> <p>37) Na realidade, você achou que as mudanças realizadas na UFV Campus Florestal serviram mais para satisfazer as necessidades políticas da UFV e de seus dirigentes do que para melhorar o desempenho institucional.</p>

	38) A UFV fornece aos seus funcionários rígidas normas em relação aos procedimentos de como o trabalho deve ser executado.
Inércia Estrutural	39) A UFV investe em treinamento e desenvolvimento do seu pessoal.
	40) A organização não permite que você mude, por sua conta, a forma de realizar suas tarefas.
	41) Seu grupo de trabalho te critica quando você tenta inovar as suas práticas ou realiza alguma tarefa por conta própria.
Inércia do Grupo	42) Seu grupo de trabalho te influenciou com relação a maneira como você deveria se comportar diante da mudança.
	43) Durante a mudança na UFV Campus Florestal sua equipe de trabalho te pressionou para realizar o seu trabalho de outra forma.
	44) Mesmo com a mudança você procurou se comportar da mesma maneira para tentar manter sua posição na organização.
Ameaça ao Poder Existente	45) Os grupos que possuem maior influência dentro da organização se comportaram no sentido de apoiar a mudança de forma a manter ou aumentar a sua influência.
