



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

JULIANO CÁSSIO DA SILVA CONCEIÇÃO

MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA UFPA: Institucionalização da Participação dos Técnico-administrativos no processo eleitoral para dirigentes das unidades acadêmico-administrativas.

**BELÉM
2016**

JULIANO CÁSSIO DA SILVA CONCEIÇÃO

MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA UFPA: Institucionalização da Participação dos Técnico-administrativos no processo eleitoral para dirigentes das unidades acadêmico-administrativas.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, da Universidade Federal do Pará, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Profª Drª Marina Yassuko Toma

BELÉM
2016

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFPA

Conceição, Juliano Cássio da Silva, 1985-

Mudança organizacional na UFPA: institucionalização da participação dos técnico-administrativos no processo eleitoral para dirigentes das unidades acadêmico-administrativas / Juliano Cássio da Silva Conceição - 2016.

Orientador: Marina Yassuko Toma.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Belém, 2016.

1. Universidade Federal do Pará. 2. Mudança Organizacional.
3. Recursos humanos. I. Título.

CDD 23. ed. 351.1

JULIANO CÁSSIO DA SILVA CONCEIÇÃO

MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA UFPA: Institucionalização da Participação dos Técnico-administrativos no processo eleitoral para dirigentes das unidades acadêmico-administrativas.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, da Universidade Federal do Pará, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovado em:

Banca Examinadora:

Prof^a Dr^a Marina Yassuko Toma
Orientadora - NAEA/UFPA

Prof. Dr. Josep Pont Vidal
Examinador interno - NAEA/UFPA

Prof. Dr. Eunápio Dutra do Carmo
Examinador externo - CESUPA

Nota: _____

Dedico esta dissertação a minha filha Leticia de Cássia e a todos os meus familiares que sempre me incentivaram e depositaram confiança em mim, de modo muito especial ao meu Pai João Alves da Conceição (*in memoriam*) e ao meu querido Irmão José Nazareno da Silva Conceição (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Ter gratidão é uma das maiores provas de merecimento de bênçãos que podemos demonstrar. E, por falar em bênçãos, gostaria de agradecer em primeiro lugar a Deus pelo dom da vida, pois é em primeiro lugar que Ele sempre deve estar em nossas vidas. Todas as etapas anteriores a esse momento não seriam possíveis se não fosse da vontade de Deus. Chegar até o final desta dissertação só foi possível porque Ele me concedeu forças, manteve meu foco e alimentou minha Fé.

Agradeço aos meus pais, João Alves da Conceição (*in memoriam*) e Juliana Pereira da Silva, que com muita luta, dignidade e honestidade souberam criar juntos os seus onze filhos, transmitindo valores e princípios, além, obviamente, do gosto pelo conhecimento e pelo saber. Receber seus ensinamentos, escutar seus conselhos e testemunhar seus exemplos foram os maiores incentivos em minha vida. Ver minha mãe sentar na cadeira de uma Universidade Federal Pública e concluir seu ensino superior depois de ter criado onze filhos e ter alguns netos foi, sem dúvida, um dos maiores exemplos e incentivos.

Aos meus dez irmãos que faço questão de nominar: Joana Darc, José Nazareno (*in memoriam*), Maria da Conceição, João Afonso, Raimundo Otávio, Maria Gertrudes, Carlos Augusto, Júlio César, Gilberto Carlos e Fabiana Cristina, e não menos importante, meu irmão do coração Charles Branco, que sempre me apoiaram e sempre mostraram exemplos de solidariedade, companheirismo e amor uns com os outros, meus agradecimentos.

A minha esposa Luzia, e minha filha amada Letícia, que, como sempre costumo dizer, representam literalmente para mim o significado de seus nomes - luz e alegria em minha vida. Agradeço a elas especialmente pela compreensão de terem pacientemente aceitado a minha ausência de casa ao longo desses últimos anos em que tive que mudar de cidade para alcançar mais este sonho - concluir este mestrado.

Aproveito a ocasião para agradecer especialmente ao meu irmão João Afonso e sua família, que gentilmente disponibilizaram um lugar em sua casa e me acolheram de forma generosa. A todo vocês meu muito obrigado.

Tão importante quanto a família são os amigos em nossas vidas. Felizmente tenho alguns que na minha caminhada sempre me ajudaram e que certamente merecem espaço neste momento. Porém, para não cometer injustiças, resolvi

escolher um amigo especial que representará perfeitamente todos os outros, apesar de serem únicos. Assim, agradeço imensamente a minha amiga Maria Luizete Carliez, uma pessoa “fora do comum”, de grande conhecimento, porém, igualmente grandiosa na sua humildade e generosidade. Muito obrigado por todo apoio que você sempre dedicou a mim.

Aos meus colegas de mestrado por generosamente compartilharem seus conhecimentos e experiências, inclusive as dificuldades e aflições. Certamente esse compartilhamento acrescentou muito em nossas vidas. De modo especial, agradeço ao meu amigo Aurimar que sempre amenizava as situações difíceis com uma piada bem humorada, uma palavra amiga ou uns dizeres inusitados, seja em sala de aula ou na hora do café com tapioca. Valeu *Stakeholder*.

A todos os professores do mestrado pela imensa contribuição acadêmica que ofereceram na nossa formação. Obrigado por todo conhecimento repassado e pela capacidade que tiveram de aproveitar a experiência profissional dos alunos.

Agradeço de modo muito especial à minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Marina Yassuko Toma, por acreditar em meu potencial e por acreditar que eu poderia escrever sobre o tema que escolhi. Muito obrigado pelo incentivo e paciência.

Por falar em incentivo, não poderia deixar de agradecer ao professor convidado do Programa, Prof. Dr. Eunápio Dutra, não só pelo enorme incentivo que me deu para seguir firme na minha pesquisa, mas, principalmente, pelo exemplo de humildade e competência que sempre demonstrou dentro e fora de sala, aguçando em nós o desejo pelo magistério.

Agradeço ao reitor da UFPA, Prof. Dr. Carlos Edilson de Almeida Maneschy, pela contribuição que prestou permitindo que a pesquisa fosse aplicada no CONSUN e, assim, pudesse contar com a participação dos conselheiros.

A todas as pessoas que participaram da pesquisa e contribuíram com o fornecimento de informações, meu muito obrigado.

Por fim, agradeço a Universidade Federal do Pará, da qual orgulhosamente faço parte como aluno e como profissional, pela oportunidade de qualificação a mim oferecida.

Agradeço e divido com todos a realização deste sonho, pois como dizia Cazuzza: “sonho que se sonha só é só um sonho, mas sonho que se sonha junto é realidade”

Obrigado a todos!

“Nada é permanente, exceto a mudança”.

Heráclito de Éfeso (540 - 470 a. C.)

RESUMO

Atualmente, as organizações convivem em um ambiente cada vez mais dinâmico e mutável. São mudanças ocorridas em função dos avanços tecnológicos, dos contextos econômicos, políticos, sociais etc. Isso exige que cada vez mais as organizações desenvolvam a capacidade de adaptação às novas condições. Este trabalho trata, portanto, da possibilidade de mudança organizacional no âmbito da Universidade Federal do Pará, no que se refere à institucionalização da participação de técnico-administrativos nos processos eleitorais para os cargos de gestores das unidades acadêmico-administrativas. Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo principal identificar se há resistência a essa mudança e quais suas possíveis causas, uma vez que pressões tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo convergem a favor dessa mudança organizacional. O ambiente escolhido para a realização da pesquisa foi o Conselho Universitário - CONSUN, por ser o espaço coletivo de deliberação e onde são tomadas decisões relacionadas à implementação de uma mudança organizacional dessa natureza. Foi realizada pesquisa de natureza exploratória e descritiva, do ponto de vista dos objetivos, e, do ponto de vista técnico, bibliográfica e documental. Foi utilizado o método quantitativo, cujos dados primários foram obtidos a partir da aplicação de questionários entre as três categorias de conselheiros: docentes, discentes e técnicos, a fim de se obter a percepção dos dois grupos em que foram divididos (docente e não docente) sobre o tema. A análise realizada por meio de técnicas de estatística permitiu concluir que o CONSUN é um ambiente de tomada de decisão com alto grau de receptividade às mudanças organizacionais. A análise permitiu ainda identificar as principais causas de resistência percebidas pelos dois grupos no âmbito do conselho. Em relação à mudança organizacional que é o objeto desta pesquisa, os testes comparativos permitiram observar diferenças significativas na percepção dos dois grupos, uma vez que o grupo docente apresentou resistência à mudança organizacional.

Palavras-chave: Mudança organizacional. Resistência. Cultura organizacional. Gestão da mudança.

ABSTRACT

Nowadays, the organizations live in an increasingly, dynamic and changing environment. These changes are in the light of technological advances, economic, political, social contexts, etc. This requires more and more arrangement develop the capacity to adapt new conditions. This work is therefore the possibility of organizational change within the Federal University of Pará, with regard to the institutionalization of the participation of technical administrative in the election process for the positions of academic managers of the administrative units. Thus, this research aims to identify whether there is resistance to this reform and what it is possible causes, as pressure from both the internal and external environment, converge in favor of management reorganize. The chosen setting for the research was the University Council - CONSUN. It is the collective space of deliberation and where decisions are made related to the implementation of an organizational change of this nature. It was made an exploratory and descriptive research, the objective point of view, and from a technical, biographic and documentary. The quantitative method was used, which primary data were obtained from the application of questionnaires between the three categories of counselors: professors, learners and technicians in order to acquire the understanding of them about the subject, they were divided in two groups (Professor and no Professor). The analysis was done by statistical techniques, it concluded that CONSUN is a decision making environment with a high degree of receptivity to organizational changes. The investigate also allowed to identify the main causes of resistance perceived by both groups inside the council. In the way in which the organizational change that is the purpose of this study, the comparative tests make possible to notice significant differences in perception of the two groups, from a specified time that the professor group demonstrated resistance to organizational change.

Key-words: Organizational change. Resistance. Organizational cultural. Change of management.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Evolução dos Técnico-Administrativos por Titulação na UFPA, no período de 2005 a 2014	56
Tabela 2 -	Distribuição dos participantes quanto às categorias - CONSUN/UFPA 2016	63
Tabela 3 -	Distribuição dos participantes quanto à lotação - CONSUN/UFPA 2016	64
Tabela 4 -	Distribuição dos participantes quanto ao gênero - CONSUN/UFPA 2016	64
Tabela 5 -	Distribuição dos participantes quanto à faixa etária - CONSUN/UFPA 2016	65
Tabela 6 -	Distribuição dos participantes quanto ao tempo de serviço - CONSUN/UFPA 2016	65
Tabela 7 -	Distribuição dos participantes quanto ao nível de escolaridade - CONSUN/UFPA 2016	66
Tabela 8 -	Análise Geral das Dimensões - CONSUN/UFPA 2016	67
Tabela 9 -	Percepção em relação à mudança Não Docente vs Docente - CONSUN/UFPA 2016	70
Tabela 10 -	Identificação das Resistências Não Docente vs Docente - CONSUN/UFPA 2016	72
Tabela 11 -	Percepção em relação à possibilidade de eleição de Técnicos - Não Docente vs Docente - CONSUN/UFPA 2016	74

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Modelo de mudança de Lewin	23
Figura 2 -	Teoria de Campo de força de mudança de Lewin	31
Figura 3 -	Processo em oito etapas da criação de uma grande mudança	36
Figura 4 -	Níveis de aprendizagem organizacional	38
Figura 5 -	Modelo organizacional de ciclo de vida	42
Figura 6 -	Organograma da Universidade Federal do Pará	46
Gráfico 1 -	Distribuição dos Técnico-Administrativos em nível de Graduação e Pós-Graduação na UFPA, no período de 2005 a 2014	56
Mapa 1 -	Distribuição dos <i>Campi</i> da UFPA no Estado do Pará	45
Quadro 1 -	Fatores que contribuem para a implementação de Mudanças Organizacionais	26
Quadro 2 -	Causas de Resistência e Estratégias de superação	29
Quadro 3 -	Vantagens da Gestão da Mudança	37
Quadro 4 -	Aspectos relevantes sobre organização aprendiz	40
Quadro 5 -	Descrição das variáveis da Dimensão Percepção em relação à Mudança	68
Quadro 6 -	Descrição das variáveis da Dimensão Percepção Identificação das Resistências	71
Quadro 7 -	Descrição das variáveis da Dimensão Percepção em relação à possibilidade de eleição de Técnicos	73

LISTA DE ABREVIATURAS

AEDI	Assessoria de Educação a Distância
ASCOM	Assessoria de Comunicação Institucional
AUDIN	Auditoria Interna
BSC	Balanced Scorecard
CAS	Coordenação da Administração Superior
CEPS	Centro de Processo Seletivo
CIAC	Centro de Informações Acadêmicas
CMA	Centro de Memória da Amazônia
CONSAD	Conselho Superior de Administração
CONSEPE	Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUN	Conselho Universitário
CPPAD	Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
CTIC	Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação
HUBFS	Hospital Universitário Bettina Ferro de Souza
HUJBB	Hospital Universitário João de Barros Barreto
ICA	Instituto de Ciências da Arte
ICB	Instituto de Ciências Biológicas
ICED	Instituto de Ciências da Educação
ICEN	Instituto de Ciências Exatas e Naturais
ICJ	Instituto de Ciências Jurídicas
ICS	Instituto de Ciências da Saúde
ICSA	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
IECOS	Instituto de Estudos Costeiros
IEMCI	Instituto de Educação Matemática e Científica
IES	Instituição de Ensino Superior
IFCH	Instituto de Filosofia e Ciências Humanas
IFES	Instituição Federal de Ensino
IG	Instituto de Geociências
ILC	Instituto de Letras e Comunicação
IMV	Instituto de Medicina Veterinária

ITEC	Instituto de Tecnologia
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
NAEA	Núcleo de Altos Estudos Amazônicos
NAP	Nova Administração Pública
NCADR	Núcleo de Ciências Agrárias e Desenvolvimento Rural
NMT	Núcleo de Medicina Tropical
NPO	Núcleo de Pesquisas em Oncologia
NTPC	Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento
NUMA	Núcleo de Meio Ambiente
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROEG	Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROGEP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal
PROINTER	Pró-Reitoria de Relações Internacionais
PROPESP	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
SEGE	Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores
TA	Técnico-Administrativo
UFPA	Universidade Federal do Pará
UNIVERSITEC	Agência de Inovação Tecnológica

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Problema	19
1.2	Hipótese	19
1.3	Objetivos	19
1.3.1	Objetivo Geral.....	19
1.3.2	Objetivos Específicos	19
1.4	Justificativa	20
1.5	Organização da Dissertação	21
2	REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1	Mudança Organizacional	22
2.1.1	Contextualizando a Mudança Organizacional	22
2.1.2	Resistência à Mudança Organizacional	27
2.1.3	Tipos de Mudanças	31
2.1.4	Gestão da Mudança	33
2.2	Organização Aprendiz	37
2.2.1	Conceito de Organização Aprendiz	37
2.2.2	Vantagens das Organizações que Aprendem	39
2.2.3	Processo de Tomada de Decisão	41
2.3	Contextualizando a Universidade Federal do Pará	45
2.3.1	Gestão por Competência e Planejamento Estratégico	47
2.3.2	Mudança Organizacional na Universidade Federal do Pará	53
3	METODOLOGIA	58
3.1	Tipo da Pesquisa	58
3.2	Instrumento/Ambiente	59
3.3	Seleção da Amostra	60
3.4	Procedimentos Metodológicos	61
4	ANÁLISE DOS DADOS	63
4.1	Análise Descritiva	63
4.2	Análise das Dimensões	66
4.2.1	Avaliação Geral	66
4.2.2	Dimensão Percepção em relação à mudança	68

4.2.3	Dimensão Identificação das resistências	70
4.2.4	Dimensão Percepção em relação à possibilidade de eleição de Técnicos	72
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
5.1	Conclusões.....	77
5.2	Recomendações	79
5.3	Limitações da pesquisa	82
5.4	Sugestões para próximas pesquisas	82
	REFERÊNCIAS.....	84
	APÊNDICE	88

1 INTRODUÇÃO

A mudança é um fenômeno que inevitavelmente afeta qualquer organização, seja por influência do ambiente externo, seja por uma demanda de seu ambiente interno. Tais mudanças implicam necessariamente em tomada de decisões que podem conduzir as organizações ao sucesso ou ao fracasso, conforme pode se constatar nos estudos de caso descritos por Hitt (2007).

Segundo Berge (2011), as organizações estão em constante processo de mudança, embora nem sempre isso seja percebido. O cenário dinâmico em que estão inseridas exige que as organizações mudem cada vez mais rapidamente, de modo que seus gestores possam dar respostas mais céleres e condizentes com os objetivos institucionais, assumindo, desta forma, uma postura gerencial articulada e proativa.

Nesse sentido, de acordo com Carapeto e Fonseca (2014), quanto maior a capacidade da organização de se antever aos eventos que podem influenciar as mudanças e quanto maior a sua capacidade de adaptação às inevitáveis mudanças, mais consolidadas e sustentáveis são essas organizações.

Isso significa dizer que uma mudança proativa, com um plano de mudança estruturado, tem maiores possibilidades de oferecer resultados satisfatórios e maiores chances de aceitabilidade e minimização das resistências. Hitt (2007) afirma que as organizações que têm maior compreensão e sabem administrar as mudanças tendem a ser mais eficazes.

No entanto, para Carapeto e Fonseca (2014) e Lussier *et al.* (2010), realizar mudanças que representem a criação de uma cultura de melhoria nas organizações requer, sobretudo, mudanças nas pessoas e, em seguida, na cultura organizacional. Essas mudanças, por sua vez, aperfeiçoam o processo de tomada de decisão das organizações.

Do processo de tomada de decisão, portanto, resultam as escolhas que determinam as mudanças organizacionais. Daí a importância das organizações melhorarem continuamente a forma como são tomadas as decisões, para que seus dirigentes e funcionários possam aprender formas novas e mais eficazes de agir dentro da organização e responder a um ambiente em mudança (JONES, 2010).

Nesse sentido, implementar as mudanças necessárias às organizações requer, portanto, a capacidade dos dirigentes de reconhecerem as tendências

internas e externas que estão convergindo para essas mudanças, além de exigir um planejamento participativo, de modo a envolver os colaboradores e demais indivíduos (CARAPETO; FONSECA, 2014).

Kotter (2000), Selmann e Marcondes (2010), Terzian (2004), Anderson e Anderson (2001), apontam a gestão da mudança como uma ferramenta indispensável para a sobrevivência das organizações e para a transformação dessas mudanças em oportunidades diante do ambiente competitivo em que as organizações estão inseridas. Além da gestão da mudança objetivar as melhores estratégias para introduzir o que deve ser mudado, ela trata ainda das questões interpessoais entre as pessoas envolvidas no processo (DUCK, 1999; HAYES, 2001; ANDERSON; ANDERSON, 2001).

Não obstante, a inovação é outra ferramenta imprescindível no cenário atual para que qualquer organização obtenha vantagens competitivas em um ambiente cada vez mais exigente. Como forma de garantir esse sucesso, as organizações têm utilizado nos últimos anos modelos de gestão mais modernos e inovadores, a exemplo do modelo de gestão por competência. Assim, considerando a importância da gestão de pessoas nesse processo, esse modelo visa o desenvolvimento de competências que corroborem com os objetivos da organização (BRANDÃO, 2005).

No que se refere ao modelo de gestão por competência, adotado em todos os órgãos da administração pública federal, na forma do decreto nº 5.707/2006, no que diz respeito à capacitação dos servidores, uma das abordagens que a literatura nos fala a respeito dessa ferramenta gerencial é justamente a meritocracia. No caso da Universidade Federal do Pará, as funções de direção das unidades regionais e acadêmicas são providas por docentes através de eleições internas que restringem as candidaturas de técnico-administrativos, embora estes venham a apresentar, em alguns casos, perfil de liderança.

Na UFPA, especificamente no que diz respeito à formação de seus gestores ao longo da história, tradicionalmente estes gestores são docentes que, por força de uma tradição e cultura organizacional instalada e institucionalizada através de seus regimentos, estão sempre à frente das funções de liderança das diversas unidades e subunidades desta Instituição de Ensino Superior (IES).

Contudo, na ocasião da elaboração do último Regimento Geral da UFPA, em 2006, muitas discussões foram levantadas acerca de uma mudança na escolha de

gestores, especificamente no que se refere à possibilidade de técnicos concorrerem, sem restrições, às eleições para as funções de coordenadores dos *campi* do interior.

Após várias sessões do Conselho Universitário (CONSUN) e várias discussões sobre o tema, coube ao reitor decidir através do voto de qualidade. Assim, ficou estabelecido no parágrafo único do art. 84 do Regimento Geral uma mudança nesse cenário, no que se refere à possibilidade de técnico-administrativos assumirem as funções de coordenador e vice-coordenador dos *campi* na ausência de candidatura de docentes.

Na prática, essa possibilidade não se concretizou em nenhum campus do interior desde que o referido regimento fora aprovado, haja vista a condicionante restritiva que foi estabelecida no que se refere à ausência de candidatura de docentes.

No cenário externo, outros eventos também estão convergindo para essa mudança organizacional que atingirá as IES, a exemplo dos projetos de lei nº 4545/2012 e 7236/2014, que preveem que os técnico-administrativos também possam concorrer às funções de gestores das unidades acadêmico-administrativas das universidades, igualmente como já dispõe a lei nº 11.892/2008 para os Institutos Federais de Ensino Superior.

Diante dessas considerações, o interesse desta pesquisa ocorre em função da maior possibilidade de escolha de gestores para as unidades acadêmico-administrativas da UFPA que será permitida à comunidade acadêmica, a partir da institucionalização da participação dos técnicos, tendo em vista que apenas os docentes participam desses processos eleitorais, em detrimento da existência de um número cada vez maior de técnico-administrativos qualificados que não conseguem pleitear essas funções de liderança, apesar de apresentarem, em muitos casos, perfis de liderança e possuírem expertise na área de gestão, cuja atividade-meio é a natureza de seus cargos.

Considerando que as mudanças implicam em tomada de decisão, o ambiente em que se devolverá essa pesquisa é especificamente o Conselho Universitário da UFPA (CONSUN), haja vista que é a esse órgão deliberativo que compete as prerrogativas de decisão da mudança organizacional que é objeto dessa pesquisa, uma vez que envolve mudanças regimentais.

1.1 Problema

Diante dessas considerações, surge o questionamento que esta pesquisa pretende investigar:

Quais as causas que justificam a resistência à mudança organizacional no âmbito da UFPA no que se refere à flexibilidade para a escolha de gestores das unidades acadêmico-administrativas, apesar dos ambientes interno e externo convergirem em favor da mudança?

1.2 Hipótese

A hipótese que norteia este trabalho é a de que os conselheiros docentes apresentam maior grau de resistência à mudança organizacional na UFPA, no que se refere à institucionalização da possibilidade de técnico-administrativos (TA's) se candidatarem às funções de gestores das unidades acadêmico-administrativas, do que os conselheiros das demais categorias.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar a existência e as possíveis causas de resistência à mudança organizacional em relação à institucionalização da possibilidade de técnico-administrativos participarem do processo de eleição para escolha dos dirigentes das unidades acadêmicas e regionais da UFPA no âmbito do CONSUN.

1.3.2 Objetivos Específicos

Avaliar a percepção dos dois grupos de conselheiros (docente e não docente) em relação à mudança organizacional.

Comparar a percepção dos dois grupos de conselheiros (docente e não docente) em relação à mudança organizacional.

Identificar quais são as resistências mais comuns entre os dois grupos de conselheiros.

1.4 Justificativa

A importância desta pesquisa decorre em função de não existirem leis que regulamentem de maneira específica essa matéria em relação à escolha dos dirigentes das unidades acadêmico-administrativas das universidades, cabendo às próprias universidades definirem, até o momento, a regulamentação deste processo dada à autonomia administrativa que lhes é concedida.

Atualmente, no caso da UFPA, a regulamentação da matéria é estabelecida apenas em seu Regimento Interno, mas, conforme disposto em seu Estatuto, o referido Regimento pode sofrer alteração por parte do órgão colegiado superior - CONSUN, nos casos de mudanças organizacionais que as demandas internas e externas exigirem.

Não obstante, os TA's estão cada vez mais se qualificando ao longo dos últimos anos, elevando assim as competências individuais e despontando perfis de liderança e de competências gerenciais que os credenciam a assumirem essas funções (conforme Gráfico 1, p. 58).

Nesse sentido, eventos internos convergem para uma mudança organizacional que as lideranças da universidade não podem desconsiderar. A própria UFPA tem investido maciçamente na qualificação de seus servidores, tanto técnicos quanto docentes, inclusive com a oferta de cursos de pós-graduação *stricto sensu* específicos para as áreas de desenvolvimento e de gestão pública.

No cenário externo, outros eventos também estão convergindo para essa mudança organizacional que atingirá as instituições de ensino superior. Como já foi referido, os projetos de lei nº 4545/2012 e 7236/2014 defendem que os técnico-administrativos também possam concorrer às funções de gestores das unidades acadêmico-administrativas das universidades públicas, igualmente como já dispõe a lei nº 11.892/2008 para os Institutos Federais de Ensino Superior.

Registra-se nesse momento, que a UFPA já teve experiências com funções gerenciais assumidas por técnicos. Os exemplos mais recentes nos órgãos da Administração Superior são: Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP); Pró-Reitoria de Administração (PROAD), que em alguns momentos foi conduzida por técnico e; mais recente, a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN).

No entanto, essas funções não são eletivas na UFPA. Os Pró-Reitores são nomeados pelo Reitor, dentre os servidores em exercício, e são demissíveis *ad nutum*, conforme disposto no art. 25, §1º do Estatuto da UFPA. Ou seja, são funções de confiança e, portanto de livre escolha do gestor, mas que, de modo geral, desenvolvem atividades-meio semelhantes aos gestores das unidades acadêmico-administrativas.

Ressalta-se nesse momento que, na prática, a UFPA tem definido claramente a distinção das atribuições de natureza administrativa, que constituem atividades-meio; e as atribuições de natureza acadêmica, que constituem prioritariamente as atividades-fim da organização. Desse modo, as funções referidas neste trabalho remetem-se, exclusivamente, àquelas de natureza administrativas, financeiras, patrimoniais e de pessoal, ou seja, que constituem atividades-meio, que podem perfeitamente ser desatreladas no Estatuto, Regimento Geral e Regimentos das unidades.

1.5 Organização da Dissertação

Quanto à estrutura, este trabalho encontra-se disposto em quatro seções, além desta introdução. Na seção inicial, discorre-se sobre o referencial teórico para a compreensão dos conceitos de mudança organizacional, bem como de alguns conceitos que estão relacionados à matéria em questão como organização aprendiz, processo de tomada de decisão e gestão por competência. A seção seguinte descreve a metodologia utilizada para investigação dos objetivos propostos no trabalho. A terceira seção trata sobre a apresentação e discussão dos resultados. Finalmente, a última seção trata sobre as considerações finais, onde discorre sobre as conclusões, proposições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Mudança Organizacional

2.1.1 Contextualizando a Mudança Organizacional

Podemos dizer que tudo no universo está em constante movimento e, portanto, em constante mudança. A mudança é um fenômeno inerente ao aspecto biológico. Segundo Fischer (2002, p. 147), “o curso do tempo, essa entidade criada pela necessidade humana de conhecer e controlar, é o primeiro e inexorável determinante para que todas as coisas estejam em permanente processo de mudança”. Nesse sentido, podemos afirmar que a mudança faz parte da natureza humana e, conseqüentemente, das relações do homem em sociedade.

As organizações, portanto, como resultado das relações do homem em sociedade e sujeitas às ações do curso do tempo, não fogem a essa condição de vivenciar alterações, ou seja, mudanças. Assim, tão natural quanto o curso do tempo, são as mudanças que são impostas às organizações e que estas devem absorvê-las por uma questão inclusive de sobrevivência.

No que se refere à mudança organizacional, Jones (2010, p. 223) define como “o processo pelo qual as organizações mudam do seu estado presente para algum estado futuro desejado a fim de aumentar a sua eficácia”.

Segundo Hitt (2007), essas mudanças impostas às organizações podem surgir por pressões tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo, exigindo que elas tenham a habilidade para reagirem de maneira adequada a tais pressões.

No ambiente interno, Hitt (2007) destaca como pressões mais comuns: a discrepância entre aspirações e desempenho, que está relacionada com a diferença entre o desempenho desejado e o desempenho real; e as forças do ciclo de vida, que são pressões que surgem naturalmente à medida que as organizações crescem e evoluem.

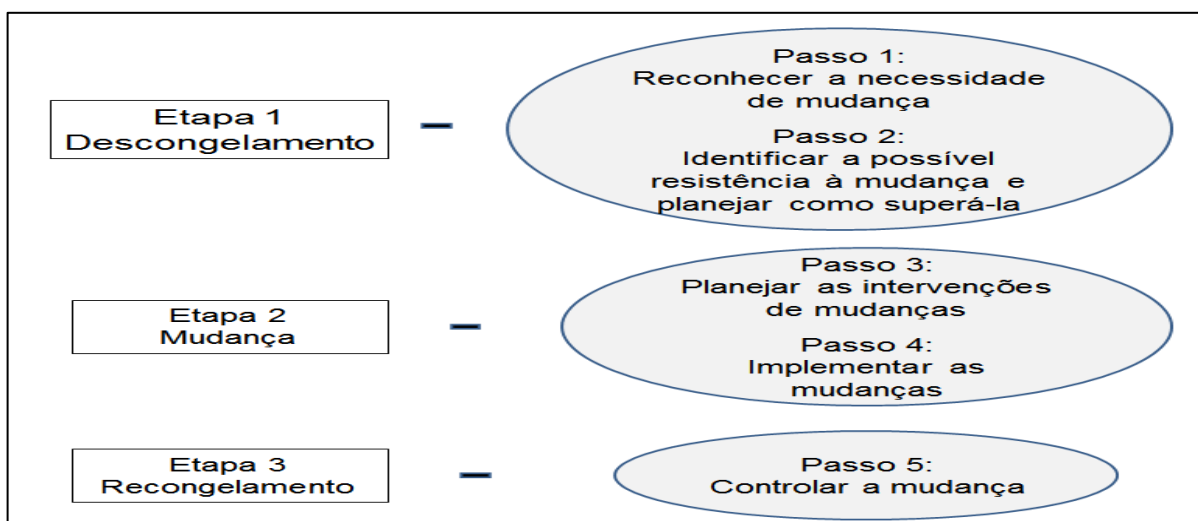
No ambiente externo, muitas são as variáveis que podem exercer pressões sobre as organizações, como a própria mudança nos valores da sociedade, dinâmica política, leis e regulamentações governamentais, avanços tecnológicos, características demográficas, interdependência internacional, entre outras (HITT, 2007).

No caso das organizações públicas, em especial, Carapeto e Fonseca (2014) relatam que devem ter a consciência de que são mais suscetíveis às mudanças provocadas principalmente pelos contextos sociais e políticos. Assim, é necessário que as organizações estejam atentas ao cenário externo e se antecipem às possíveis mudanças, considerando que a mudança planejada pode auferir maiores resultados positivos às organizações, uma vez que mobilizará de forma conjunta e intencional os esforços necessários para a mudança da organização de um estado para outro.

Quanto a esse tipo de mudança planejada, Hitt (2007) discorre sobre as três fases desse processo, assim classificadas pelo estudioso Kurt Lewin¹: i) descongelamento, que mexe com o *status quo* dos indivíduos da organização; ii) movimento, que envolve o fornecimento de novas informações e a mudança de comportamento; e iii) recongelamento, que consiste na estabilização da mudança e a consolidação das respostas às novas informações.

Acerca desse modelo de mudança proposto por Kurt Lewin, Lussier *et al.* (2010) discorre que na etapa de descongelamento deve-se reconhecer a necessidade de mudança, identificar a possível resistência e planejar como superá-la. Já na etapa de movimento ou mudança deve-se planejar as intervenções de mudança e implementar as intervenções. Por fim, na etapa de recongelamento, deve-se controlar a mudança. Temos o esquema deste modelo na figura a seguir:

Figura 1 - Modelo de mudança de Lewin.



Fonte: Lussier *et al.* (2010, p. 227).

¹ Psicólogo social de notório conhecimento (HITT, 2007, p. 422).

Ainda segundo Hitt (2007), considerando que a mudança organizacional implica, necessariamente, na mudança de comportamento, no *status quo* e afeta, em certa medida, a zona de conforto de parte dos indivíduos de uma organização, é natural que cause estranhamento e gere resistências. Dessa forma, é necessário que os responsáveis pela mudança estejam atentos às implicações existentes em cada uma dessas etapas.

Identificar e se antecipar às resistências, por exemplo, é um grande desafio que é imposto aos responsáveis pela mudança e uma das estratégias que pode ser utilizada para minimizá-las é demonstrar aos indivíduos resistentes as vantagens que podem auferir no balanço dos ganhos e perdas decorrente da mudança, como nos afirma Berge (2011). Além disso, os devidos esclarecimentos devem ser prestados para se evitar informações deturpadas, de modo que o que deva ser mudado seja compreendido e faça sentido aos envolvidos, possibilitando o comprometimento com o processo.

Uma vez implementada a mudança, é necessário que haja mecanismos de controle para viabilizar a realização das novas ações e acompanhar os novos comportamentos, pois, segundo Carapeto e Fonseca (2014), o controle permite medir e acompanhar as melhorias. Porém, é importante ressaltar que a existência de mecanismos de controle por si só não é suficiente para garantir o sucesso das mudanças, haja vista que eles afetam as pessoas, mas também sofrem influência destas.

Mais uma vez nos deparamos com o que os autores Carapeto e Fonseca (2014) advertem quanto à necessidade de se alcançar as mudanças individuais nas pessoas e no seu modo de pensar e, em seguida, na cultura organizacional para o sucesso do processo. Trata-se, portanto, de complexos modelos mentais que precisam ser examinados, a fim de que a organização se ajuste à realidade e aperfeiçoe seu processo de tomada de decisão.

A criação de uma cultura de melhoria numa organização não é um processo instantâneo. Implica mudar mentalidades, hábitos, técnicas e adquirir novos conhecimentos. A chave para o êxito reside na liderança. É aos líderes que cabe apoiar estas iniciativas e aderir aos seus princípios, afetando os recursos necessários e mantendo uma participação ativa no projeto (CAPARETO; FONSECA, 2014, p. 400).

Para Lussier *et al.* (2010, p. 214) “qualquer mudança só será eficaz se as pessoas envolvidas estiverem engajadas no processo e dispostas a mudar”. Vale

ressaltar que, segundo Carapeto e Fonseca (2014), se a forma de pensar, o estilo da gestão, a forma de resolução de problemas não muda, o desempenho da organização não melhora.

Isso se deve em função de que uma das questões emblemáticas e preliminares da concepção do processo de mudança de “como mudar”, implica na capacidade das pessoas compreenderem e internalizarem a mudança e na vontade de converterem isso em práticas efetivas de mudança organizacional (FISCHER, 2002).

Nesse sentido, a mudança da cultura organizacional torna-se imprescindível. Segundo Bilhim (2005), essa mudança é obra mais para líderes do que para gestores, pois se trata de um processo lento que envolve as normas, valores, comportamentos e crenças compartilhados por um grupo em comum. Constata-se, portanto, a importância do papel dos líderes no processo de mudança, desde o reconhecimento das pressões dos ambientes interno e externo até a implementação, de fato, da mudança.

Cabe nesse momento destacarmos que todo processo de mudança implica em aprendizagem organizacional, posto que mudar é também aprender. Dito isto, é necessário que haja um processo constante de avaliação das ações, de modo que se verifique se estão atingindo os objetivos propostos, se detecte eventuais falhas e se promova as devidas correções. Não obstante, as mudanças devem sempre convergir para o desenvolvimento organizacional que, como define Hitt (2007), é um processo contínuo, planejado e desenvolvido para melhorar a comunicação, a resolução de problemas e o aprendizado.

Acerca desse assunto, Lussier *et al.* (2010, p. 226) também define o desenvolvimento organizacional como um “contínuo processo de mudança planejada, utilizado como forma de melhorar o desempenho da organização por meio de intervenções”.

De acordo com Fischer (2002), o processo de mudança deve ser igualmente abrangente, integrado e sustentado, de modo que as metas de sua concretização possam ser mensuradas através de indicadores de desempenho.

O Quadro 1 apresenta alguns fatores abordados por diversos autores que influenciam e podem contribuir para a implementação bem sucedida das mudanças organizacionais.

Quadro 1 - Fatores que contribuem para implementação de Mudanças Organizacionais.

Referências	Fatores que contribuem para a mudança
Carapeto e Fonseca, (2014)	Capacidade dos gestores de reconhecimento das tendências. Planejamento participativo Mudanças individuais e na cultura organizacional. Controle da mudança
Fischer (2002)	Processo de mudança deve ser abrangente, integrado e sustentado. Capacidade das pessoas internalizarem a mudança
Lussier <i>et al.</i> (2010)	Envolvimento das pessoas Estímulo à criatividade e à inovação
Jones (2010)	Participação das pessoas nas tomadas de decisão Aprendizagem organizacional
Kotter (1999); Bilhim (2005)	Importância dos Líderes
Kotter (2000); Selmann e Marcondes (2010); Terzian (2004); Anderson e Anderson (2001)	Gestão da mudança

Fonte: Elaboração própria (2015)

Em linhas gerais, podemos concluir que a mudança organizacional conduz as organizações de um estado para outro, de modo a atender a uma demanda interna ou externa. Além disso, considerando que é um fenômeno inevitável diante do dinamismo do ambiente em que as organizações estão inseridas, a mudança deve ser encarada como uma questão de sobrevivência imposta às organizações. Sua execução deve ser precedida de um diagnóstico da situação da organização e deve ocorrer de maneira transparente, preferencialmente de forma planejada e participativa, a fim de contar com o comprometimento e participação dos indivíduos envolvidos e atingir o desenvolvimento organizacional.

Convidar os funcionários para participar do processo de mudança tem se tornado um método bastante utilizado de reduzir a resistência à mudança. A participação complementa o *empowerment*, aumenta o envolvimento dos trabalhadores no processo de tomada de decisões e lhes confere maior autonomia para alterar os procedimentos de trabalho a fim de melhorar o desempenho organizacional (JONES, 2010, p. 243).

Um bom planejamento estratégico pode definir acertadamente as melhores estratégias a serem implementadas para o desenvolvimento organizacional e que possam minimizar os riscos do processo de tomada de decisão.

Isso, porém, não desobriga as organizações do compromisso com a inovação, principalmente em se tratando de um ambiente competitivo e do cenário bastante dinâmico, cujas mudanças ocorrem a todo o momento e por vários motivos, obrigando as organizações a se adaptarem, sob pena de colocarem em risco sua própria existência, haja vista que sofrem influência desse ambiente.

Esse cenário obriga as organizações melhorarem seus processos e promoverem inovações em seus produtos, serviços e práticas de gestão, de modo a garantirem sua competitividade e sobrevivência (MATTOS *et al.*, 2015). Lussier *et al.* (2010, p. 220) afirma que “as organizações bem-sucedidas estimulam a criatividade e a inovação.”

Assim, desenvolver habilidades e competências para solucionar problemas permite maior possibilidade de desenvolvimento organizacional que é favorecido pela existência de um bom plano de ação. No entanto, como a imprevisibilidade do ambiente é constante, as organizações são compelidas às mudanças e à adaptação, o que torna imprescindível a capacidade de aprender, renovar e inovar continuamente. Para Lussier *et al.* (2010, p. 215) “as empresas bem-sucedidas são dinâmicas, adaptáveis e evoluem com o ambiente, lidando com mudanças sem gerar resistências”.

2.1.2 Resistência à Mudança Organizacional

Mudar, em linhas gerais, representa passar de um estágio para outro. Assim, é comum que os indivíduos reajam com estranhamento a essa nova condição. O desconhecido sempre pode gerar estranhamentos e resistências. Afinal, para maioria das pessoas é mais fácil continuar nas condições já conhecidas e conviver com elas do que se arriscar ao novo, ao desconhecido (JONES, 2010; LUSSIER *et al.*, 2010; ROBBINS, 2005;).

As organizações são formadas, antes de qualquer coisa, por pessoas. São elas que usam a tecnologia, as ferramentas e são as responsáveis pela materialização das estratégias. Nesse sentido, é necessário que se entenda que as pessoas têm as suas individualidades, histórias diferentes, contextos sociais diferentes, estruturas emocionais e psicológicas diferentes e, portanto, maneiras diferentes de reagirem diante das situações que vivenciam.

Porém, como visto anteriormente, a capacidade de adaptação é uma questão indispensável para a manutenção das organizações, haja vista que a “resistência a mudanças diminui a eficácia de uma organização e reduz suas chances de sobrevivência” (JONES, 2010, p. 227).

No que se refere às mudanças no âmbito organizacional, muitos são os motivos que podem conduzir à resistência das pessoas que vão desde interesse pessoais até fatores políticos e de poder. Hitt (2007) elenca quatro fatores que podem causar resistência à mudança: falta de entendimento, diferentes avaliações, interesses pessoais e baixa tolerância à mudança.

a) Falta de Entendimento: Segundo o autor, esta é geralmente a primeira causa de resistência, que consiste na insegurança que as pessoas sentem por não compreenderem a mudança e desconhecerem que consequências podem lhes atingir. Daí a importância dos gestores da mudança comunicarem claramente o que a mudança pode acarretar.

b) Diferentes avaliações: Nesse caso, os indivíduos resistentes discordam com os líderes acerca dos resultados da mudança. Para minimizar essas distorções, os líderes podem incluir esses indivíduos resistentes no processo de tomada de decisão. Daí a importância da mudança ocorrer de forma planejada e participativa.

c) Interesse pessoal: a sensação de perda é a causa desse tipo de resistência. Perdas de poder, influência, controle e até financeira levam os indivíduos a resistirem à mudança. Nesses casos, os líderes devem conscientizar os indivíduos sobre a importância da mudança para a saúde da organização e devem barganhar com esses indivíduos, na medida do possível (JONES, 2010). Trata-se do balanço de ganhos e perdas referidos por Berge (2011).

d) Baixa tolerância à mudança: o medo do desconhecido e a dificuldade de lidar com a incerteza são as principais causas desse tipo de resistência. O fortalecimento do capital humano a partir do desenvolvimento de novas habilidades através de treinamento é uma importante estratégia para minimizar e/ou superar essa causa de resistência.

Segundo Lussier *et al.* (2010), as pessoas resistem por cinco motivos principais: incerteza, ansiedade da aprendizagem, interesse próprio, temor de perda e temor da perda de controle.

a) Incerteza: Ocorre em função do desconforto que o desconhecido causa, gerando medo.

b) Ansiedade da aprendizagem: Ocorre em função do receio das pessoas se perceberem temporariamente incompetentes para uma nova função ou ambiente. A possibilidade de ter que aprender algo novo gera ansiedade.

c) Interesse próprio: Ocorre quando a mudança ameaça o interesse do indivíduo.

d) Temor de perda: Ocorre pelo medo da mudança poder causar perdas, desde financeiras até de relacionamentos pessoais.

e) Temor da perda de controle: Ocorre em função da sensação das pessoas terem seus destinos controlados por outras e pela possibilidade da perda de poder, *status*, segurança e, principalmente, controle.

O Quadro 2 sintetiza as principais causas de resistência e as estratégias que podem ser utilizadas para superar ou minimizar as resistências à mudança organizacional.

Quadro 2 - Causas de Resistência e Estratégias de superação.

Referências	Causas de Resistência	Estratégias para superar a Resistência
Hitt (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de Entendimento - Diferentes avaliações - Interesse pessoal - Baixa tolerância à mudança 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar claramente os efeitos da mudança. - Incluir os indivíduos resistentes no processo de tomada de decisão. - Sensibilizar sobre a saúde em risco da organização - Forma planejada e participativa - Negociação de vantagens - Desenvolver novas competências e potencializar o capital humano.
Lussier <i>et al.</i> (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Incerteza - Ansiedade da aprendizagem - Interesse próprio - Temor de perda - Temor da perda de controle 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver uma atmosfera positiva com relação à mudança - Planejar a mudança - Estabelecer com clareza por que a mudança é necessária e como afetará os indivíduos - Criar uma situação mutuamente vantajosa - Envolver os indivíduos - Oferecer apoio - Mostrar urgência.

Fonte: Elaboração própria (2015)

Jones (2010, p. 267) afirma que “uma organização pode ter dificuldade de se adaptar às mudanças ocorridas no ambiente devido à inércia organizacional”. Este autor define essa inércia organizacional como sendo as forças de dentro da

organização que resistem à mudança. É importante ressaltar que essa inércia pode conduzir a organização ao declínio.

Outro problema que o autor destaca é que os gestores vão desenvolvendo aversão ao risco à medida que as organizações crescem. Essa aversão ocorre em função de os gestores preferirem preservar o seu poder e *status* a correrem riscos de experimentarem mudanças que possa ameaçar seu *status quo*.

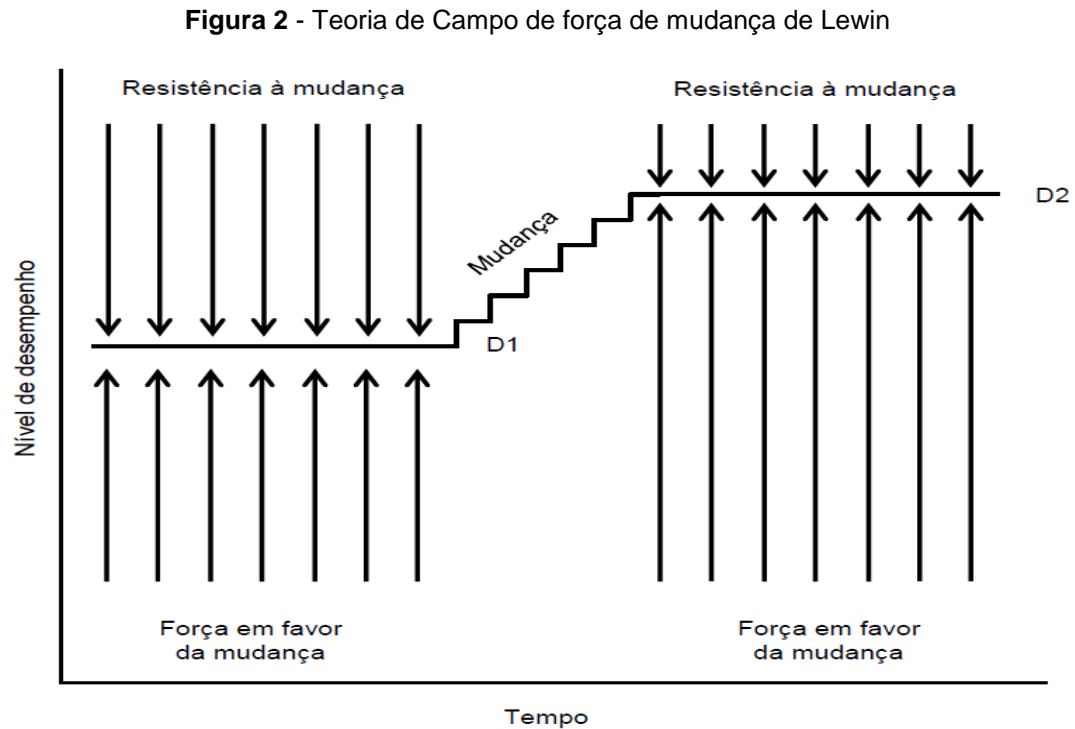
Contudo, é importante ressaltarmos que a resistência e a inércia não podem ser consideradas totalmente prejudiciais às organizações. É preciso perceber a funcionalidade positiva dos seus aspectos, uma vez que podem sinalizar a possibilidade de falhas nas mudanças pretendidas, bem como no processo decisório. Isso permite aos responsáveis pela mudança reverem os processos envolvidos e a própria visão proposta para a mudança (ROBBINS, 2005).

Hernandez e Caldas (2001) enfatizam que é necessário contra argumentar alguns pressupostos acerca da resistência à mudança organizacional. Dentre esses pressupostos, os autores alertam sobre a afirmativa de que a resistência à mudança é nociva à organização, uma vez que a resistência poderá desenvolver um papel saudável e positivo à organização quando, de fato, a mudança não for adequada e não trazer resultados favoráveis ao ambiente como se idealizado (HERNANDES; CALDAS, 2001).

Dessa forma, ressalta-se a importância de se fazer levantamento do diagnóstico situacional da organização para que sejam tomadas decisões mais apropriadas antes de se implementar qualquer mudança. Isso é feito na ocasião do planejamento da mudança, em que se faz a análise tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo e, portanto, identifica-se as pressões em relação à mudança, avalia-se a sua viabilidade e, assim, se favorece a proatividade na implementação da mudança (CARAPETO; FONSECA, 2014).

Isso reforça a necessidade da gestão da mudança e nos remete às quatro primeiras etapas sugeridas por Kotter para implementação da mudança: *infusão do senso de urgência, formação de coalisão orientadora, criação da visão e divulgação da visão* da mudança (KOTTER, 2000). Observando essas etapas, os interessados são envolvidos no processo, minimizam-se as resistências e aumenta-se a possibilidade da escolha de mudanças que efetivamente tragam benefícios para a organização.

Uma organização que deseja mudar de um nível de desempenho para outro superior deve sair do equilíbrio de forças que mantém seu estado de repouso. Para isso, a organização deve aumentar as forças favoráveis e reduzir as forças que resistem à mudança (FIGURA 2).



Fonte: Jones (2010, p. 229)

2.1.3 Tipos de Mudanças

Vimos anteriormente que as mudanças ocorrem de forma inevitável na vida de uma organização e as impele à adaptação. Quer seja por pressões internas ou externas, as organizações deverão estar preparadas para experimentar as mudanças.

Essas mudanças são precedidas de um processo de tomada de decisão frente a um problema instalado ou a uma projeção desejada de mudança de estado da organização. A mudança implementada num contexto de decisão em que o problema já está instalado é chamada reativa. Já quando os gestores se antecipam aos eventos ou tendências e implementam a mudança, a chamamos de proativa (CARAPETO; FONSECA, 2014).

Podemos inferir, portanto, que a mudança reativa é implementada num contexto que corresponde ao processo de tomada de decisão não-programada e a proativa de decisões programadas. No tópico a seguir, será melhor discutido o processo de tomada de decisão.

As mudanças podem ainda ocorrer de forma incremental, quando são implementadas gradativamente e de maneira contínua; ou radical, que geralmente ocorrem de forma rápida e impactam na estrutura, sistema e conjunto de valores (CARAPETO; FONSECA, 2014; LUSSIER *et al.*, 2010).

As organizações, portanto, que têm a capacidade de mudar de maneira proativa, de modo a se antecipar às tendências ocorridas quer seja no ambiente interno, quer seja no externo, são mais sustentáveis e têm maior capacidade de sucesso (CARAPETO; FONSECA, 2014).

Contudo, mudar de maneira proativa requer que os dirigentes tenham a percepção das tendências internas e externas que sinalizam para as mudanças. Trata-se, portanto, de reconhecer o ambiente em mudança e envolver as pessoas que serão atingidas, de modo a participarem do processo decisório e da implementação da mudança. Daí a importância da participação de líderes nesse processo, que Kotter (1999) defende. A esse respeito, Carapeto e Fonseca (2014, p. 402) dizem que:

A particularidade mais importante é o fato de a mudança ser uma necessidade constante na administração pública, num ambiente povoado de *stakeholders* com interesses conflitantes. Mas esse fato não significa que os responsáveis, gestores e eleitos, não tenham de articular o futuro desejado e persuadir os outros a unir esforços para implementar a mudança, gerando entusiasmo e adesão.

Para compreenderem o ambiente em mudança, as organizações públicas, em especial, devem ter a consciência de que são mais suscetíveis às mudanças provocadas pelos contextos sociais e políticos. Assim, é necessário que estejam atentas a esse cenário externo e se antecipem às possíveis mudanças. Para Capareto e Fonseca (2014, p. 386),

[...] nas entidades públicas, os processos de adaptação à mudança são uma necessidade constante que resulta das alterações constantes no seu ambiente político e social, provocadas pelas medidas de reforma, pelas inovações tecnológicas, pela mudança de valores, pelas alterações legislativas e pela transformação da sua própria força de trabalho.

Considerando que a mudança é inevitável, quanto maior a capacidade da organização estar preparada e se antecipar às pressões que convergem para a mudança, maior será a sua eficácia e maiores serão as possibilidades de alcançar o desenvolvimento organizacional. Vale ressaltar que essa antecipação não se restringe apenas às pressões, mas inclusive às possíveis resistências que podem inviabilizar a mudança.

Uma ferramenta estratégica que pode ser utilizada para o sucesso da implementação e consolidação do que deve ser mudado é a gestão da mudança, uma vez que potencializa as oportunidades do ambiente e pode colaborar com a maior participação das pessoas no processo.

2.1.4 Gestão da Mudança

Segundo Kotter (2000), o ambiente dinâmico em que as organizações estão inseridas evidencia a importância estratégica da prática habitual da gestão da mudança, com o objetivo de transformar os desafios gerados pela globalização, os rápidos avanços tecnológicos e o aumento da competitividade em oportunidades.

Ainda de acordo com Kotter (2001), o exame de alguns estudos de organizações de sucesso revela que a gestão da mudança é crucial para a manutenção da prosperidade e competitividade, uma vez que minimiza riscos e maximiza as oportunidades relacionadas ao processo de transformação.

Segundo Selmann e Marcondes (2010), a gestão da mudança é ancorada como recurso estratégico de organizações que atuam com elevada complexidade e restrições de sua estrutura, tornando-se, assim, um meio importante para a manutenção da competitividade organizacional.

Esse elemento de competitividade bastante destacado pelos autores acima, a princípio, é mais comum ser aplicado em organizações privadas. Porém, ressalta-se que esse elemento também pode ser aplicado no contexto das organizações públicas, especialmente no que diz respeito à prestação de serviços públicos de qualidade.

Ressalta-se que alguns conceitos e posturas gerenciais típicas do ambiente corporativo começam a caracterizar a administração pública brasileira contemporânea, especialmente a partir dos anos de 1990, em que se acelera o rompimento de traços fundamentados nos modelos de gestão patrimonialista e

burocrático, a partir do fortalecimento do movimento em favor da nova Administração Pública (NAP). Segundo Oliveira *et al.* (2010, p. 1454-1455),

Criatividade, postura empreendedora, inovação gerencial, gestão por resultados, contratos de gestão, gestão por competências são alguns dos termos e expressões que, paulatinamente, aderem ao vocabulário cotidiano das diversas instâncias da administração pública nacional.

Uma das abordagens gerenciais que a nova administração pública enfatiza é justamente a competitividade, como uma das tecnologias administrativas que a NAP advoga em seu favor (DENHARDT, 2012).

Assim, considerando que essa pesquisa se refere a uma universidade pública, justifica-se que o seu nível de competitividade pode ser facilmente identificado nos indicadores que medem o seu desempenho face às demais universidades públicas e privadas, por exemplo.

Aliás, esse é um grande desafio que imposto à UFPA, em se tratando da maior instituição de ensino superior dos Trópicos Úmidos, que traz o compromisso de promover a formação de cidadãos e do desenvolvimento sustentável em uma região estratégica para o Brasil e para o mundo como a Amazônia, que apresenta peculiaridades que a diferencia de outras regiões do país tanto no nível de desenvolvimento, quanto nas suas características populacionais, sociais, ambientais, econômicas e geográficas (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011a). Nesse contexto, a importância da gestão da mudança assume maior grau de importância para o desenvolvimento dessa organização.

Para Terzian (2004) a gestão da mudança é considerada peça fundamental para a saúde de qualquer companhia, não importa seu tamanho ou setor de atuação, e tem como tarefa implementar procedimentos e técnicas capazes de acompanhar o desenvolvimento organizacional.

Tushman e Anderson (1986) afirmam que as constantes mudanças fazem parte do cotidiano das organizações que desejam manter-se competitivas, sendo comum a existência de oportunidades e riscos relacionados a esse processo.

De acordo com Anderson e Anderson (2001), a gestão da mudança, desde a década de 90, vem assumindo papel de destaque entre as práticas gerenciais, uma vez que prepara as organizações para novas realidades, haja vista a necessidade de mudança ter se tornado pré-requisito para o sucesso, transformando os desafios da mudança em oportunidades.

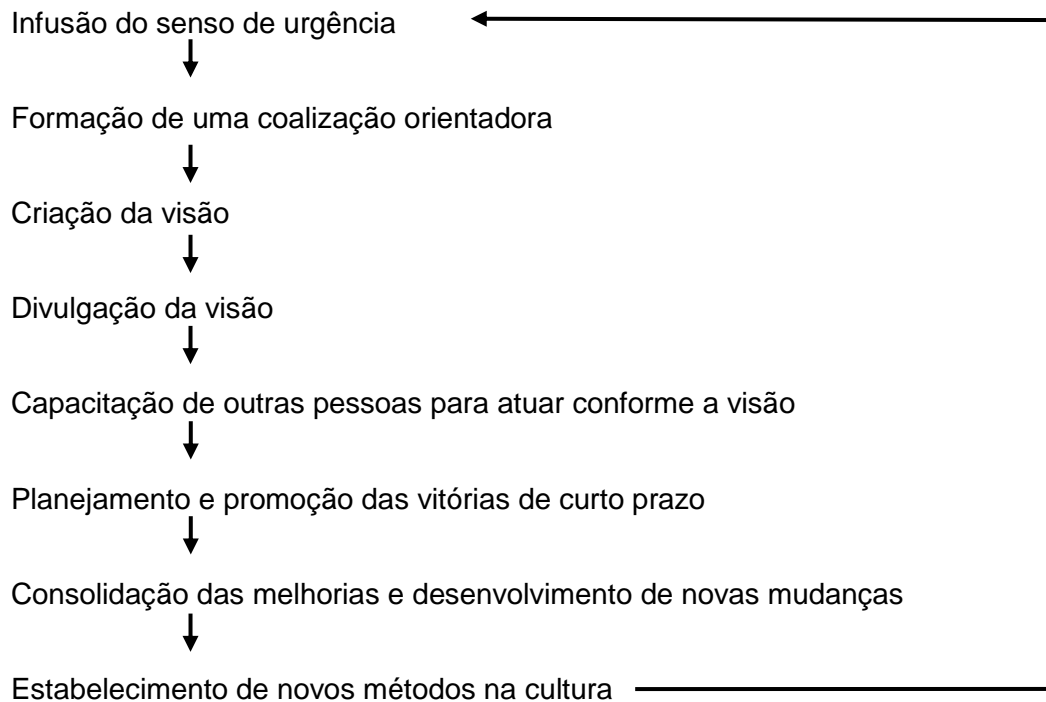
Para Hayes (2001), a gestão da mudança possui como ponto central a definição do “como” será realizado o processo e o “que” necessita ser mudado. Trata, ainda, das questões interpessoais, como: a comunicação, a motivação, entre outras. Corrobora desta forma, a opinião de Anderson e Anderson (2001) referente ao alinhamento entre conteúdo, pessoas e processo, sendo o foco principal a execução da mudança.

Segundo o pensamento de Anderson e Anderson (2001), a mudança é um processo dinâmico e não um destino, pois o maior desafio da gestão da mudança recai no fato de que inexiste fórmula pronta para a introdução da mudança, considerando que as circunstâncias nas quais estão envolvidas são específicas. Contudo, um pensamento mais largo do processo de mudança revela ser este o caminho mais eficaz para a obtenção da mudança e das suas questões interpessoais (pessoas, processo e conteúdo).

Uma estratégia gerencial para a transformação das organizações, além de dimensionar os processos, deve focar aspectos referentes às pessoas (ANDERSON; ANDERSON, 2001 e HAYES, 2002). Muitas estratégias na gestão da mudança não logram êxito porque separam mudança organizacional e técnicas (conteúdo) das mudanças humanas e culturais (pessoas) (HUCZYNSKI; BUCHANAN, 1997).

De acordo com Selmann e Marcondes (2010), o processo de mudança ocorre, essencialmente, por intermédio das pessoas, pois elas conduzem, participam, implementam e são impactadas pelas mudanças. A gestão da mudança, segundo Duck (1999), significa gerenciar a integração entre as pessoas que lideram o programa da mudança e aquelas que devem implementar as novas estratégias, desenvolvendo um cenário organizacional voltado a mudanças e a administrar as interrelações emocionais fundamentais em quaisquer organizações, objetivando à satisfação de todos os envolvidos.

Kotter (2000) destaca o processo composto por oito etapas que os responsáveis pela implementação das mudanças podem se orientar, a fim de garantirem o sucesso da mudança (FIGURA 3).

Figura 3 - Processo em oito etapas da criação de uma grande mudança

Fonte: Kotter (2000, p. 21).

De todo esse processo da gestão da mudança, envolvendo a participação das pessoas, a integração entre os líderes e os executores da mudança, o aproveitamento dos desafios como oportunidades de crescimento, resulta um amplo ambiente de aprendizagem.

Esse ambiente de aprendizagem é bastante positivo, uma vez que as organizações aprendizes são mais flexíveis, possuem maior capacidade de adaptação ao ambiente e, portanto, de implementação de mudanças. Além disso, o próprio processo de mudança em si já constitui um processo de aprendizagem organizacional.

O Quadro 3 sintetiza algumas vantagens que as organizações podem obter a partir da utilização da gestão da mudança. Como podemos perceber essas vantagens vão desde a melhoria das relações interpessoais, passando pelo aumento do nível de competitividade e contribuindo com um ambiente de aprendizagem organizacional.

Quadro 3 - Vantagens da Gestão da Mudança.

Referências	Vantagens
Kotter (2000); Selmann e Marcondes (2010); Terzian (2004); Anderson e Anderson (2001); Tushman e Anderson (1986)	- Importante para sobrevivência das organizações - Aumenta o nível de competitividade.
Kotter (2001)	- Manutenção da prosperidade e competitividade
Terzian (2004)	- Implementa procedimentos capazes de acompanhar o desenvolvimento organizacional
Anderson e Anderson (2001)	- Prepara as organizações para novas oportunidades - Favorece o alinhamento entre conteúdo, pessoas e processo
Hayes (2001); Duck (1999); Selmann e Marcondes (2010)	- Favorece o trato com questões interpessoais - Enfoque nas pessoas
Jones (2010)	- Favorece a participação nas tomadas de decisão - Cria um ambiente de aprendizado

Fonte: Elaboração própria (2015)

2.2 Organização Aprendiz

2.2.1 Conceito de Organização Aprendiz

Ao longo da história, especialmente desde o início do século passado, vários estudiosos desenvolveram diversas teorias acerca do funcionamento das organizações. São teorias que vão desde as clássicas como a administração científica de Taylor, com ênfase nas tarefas; passando pela teoria anatômico-descritiva de Fayol, com ênfase na estrutura; até as mais contemporâneas como a teoria da contingência (BERNARDES; MARCONDES, 2003).

Embora algumas dessas teorias surjam em contraponto à outra, independente de qual delas se eleja ou modelo de gestão se utilize, todas surgem com o propósito de analisar o funcionamento das organizações e propor o tipo ideal de organização em determinado contexto.

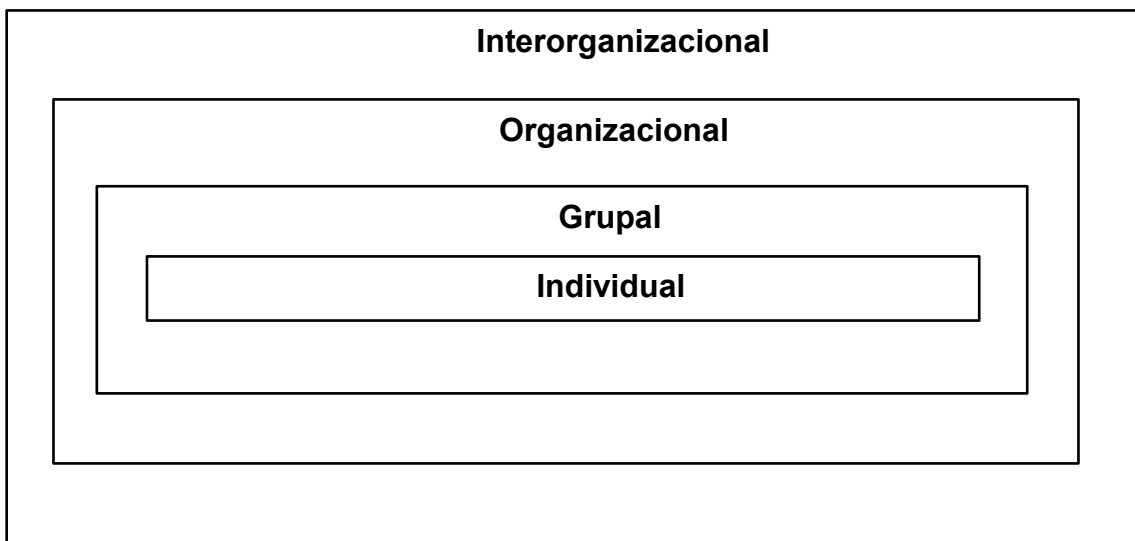
Pretende-se aqui fazer uma abordagem sobre a importância das organizações com capacidade de aprendizagem, como forma de adaptação ao meio em que estão inseridas e para a própria sobrevivência no mercado.

Nesse sentido, é importante identificar quais as melhores estruturas e estratégias que permitam uma organização aprender e realizar as mudanças necessárias para sua melhor adaptação ao ambiente.

De modo geral, as organizações que aprendem possuem economia baseada no conhecimento e características flexíveis, criativas e adaptativas, que garantem sua sobrevivência nesse cenário dinâmico de mudanças no ambiente. As organizações com estrutura vertical rígida são, em geral, refratárias às mudanças. Já as organizações adaptativas têm maior facilidade de responder às demandas que emergem (JONES, 2010).

Em relação à aprendizagem organizacional, esta pode ocorrer em nível individual, grupal, organizacional e interorganizacional, sendo que cada um desses tipos potencializa o outro (FIGURA 4). Os gestores precisam usar o pensamento sistêmico e reconhecer os efeitos de um nível de aprendizagem sobre o outro para criar uma organização aprendiz (JONES, 2010).

Figura 4 - Níveis de aprendizagem organizacional.



Fonte: Jones (2010, p. 283)

Precisa-se entender, portanto, a relação existente entre a aprendizagem organizacional e o processo de tomada de decisão. Ambos são influenciados por princípios muito bem abordados por Peter Senge (2001), como os complexos

modelos mentais, domínio pessoal, pensamento sistêmico, visão compartilhada e, principalmente, a aprendizagem em equipe. Senge² defende que a prática dessas cinco disciplinas possibilita o aprender (JONES, 2010).

De fato, o quinto princípio da aprendizagem organizacional de Senge, o pensamento sistêmico, é que, para criar uma organização aprendiz, os gerentes precisam reconhecer os efeitos de um nível de aprendizagem sobre os outros (JONES, 2010, p. 286).

Destaca-se, portanto, a importância dos gestores e líderes no processo de aprendizagem organizacional, através do incentivo à criatividade e da proatividade, de modo a estimular as pessoas ao desenvolvimento do domínio pessoal, da coletividade e demais disciplinas (CARAPETO; FONSECA, 2014; KOTTER, 1999; BILHIM, 2005).

2.2.2 Vantagens das organizações que aprendem

A transformação em uma organização que aprende está condicionada à resolução do dilema do aprendiz, ou seja, o sucesso competitivo e a sobrevivência organizacional dependem cada vez mais do aprendiz. Entretanto, segundo Argyris (2000), as mesmas pessoas que são responsáveis pela condução dos negócios e do desenvolvimento organizacional, as que ocupam cargos de “alta patente” nas entranhas da organização, os tomadores de decisão, os que lideram, não são muito bons em aprender.

Para Argyris (2000) o aprendiz eficaz é o produto da maneira de como as pessoas raciocinam sobre seu próprio comportamento. Quando se pede a essas pessoas para examinarem seu próprio papel em determinado problema organizacional, a maioria se torna defensiva; atribuem a culpa sempre a outrem. Deve-se examinar de forma crítica como contribuem para o agravamento dos próprios problemas, os quais se empenham em resolver. A solução seria converter a maneira como os gestores e funcionários raciocinam sobre seu próprio comportamento no foco crítico dos programas de aprendizagem organizacional de melhoria contínua.

Dada a relevância da aprendizagem para a adaptação da organização ao meio ambiente, destaca-se a importância do líder ser o primeiro a aprender e essa

² Professor Sênior no MIT (*Massachusetts Institute of Technology*). Autor do livro “A quinta disciplina”.

aprendizagem ser disseminada, sobretudo nas equipes de trabalho de forma coletiva, de modo a assegurar uma organização em constante aprendizagem.

Sobreviver, prosperar, perpetuar-se e enfrentar condições imprevisíveis, tanto internamente quanto no ambiente, requer da empresa-organização que valorize a cultura da empresa inteligente ou da inteligência coletiva organizacional, por meio do aprendizado (MARTINS *et al.*, 2008, p. 53).

Porém, transformar uma organização em uma organização de aprendizagem constante implica em rever os pressupostos utilizados em suas atividades, uma vez que é necessária a mudança do *status quo* e muitas vezes do *modus operandi* dessas organizações, o que, em geral, causa resistências. Trata-se, portanto, de relações de poder na organização.

O Quadro 4 apresenta alguns aspectos abordados por autores citados neste trabalho que são relevantes para a consolidação de uma organização aprendiz e, conseqüentemente, para o aperfeiçoamento do processo de tomada de decisão.

Quadro 4 - Aspectos relevantes sobre organização aprendiz.

Referências	Aspectos
Jones (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - As organizações que aprendem possuem características mais flexíveis, criativas e adaptativas. - Os gestores precisam usar o pensamento sistêmico - As organizações mais propensas à aprendizagem são as que quanto à estrutura são orgânicas e quanto à cultura são adaptativas.
Peter Senge (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - A prática das cinco disciplinas possibilita a aprendizagem organizacional: modelos mentais, domínio pessoal, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.
Argyris (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - O aprendizado eficaz é o produto da maneira de como as pessoas raciocinam sobre seu próprio comportamento - Os gestores de “altos cargos” não são muitos bons em aprender.
Martins <i>et al.</i> (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Valorização da cultura da empresa inteligente ou da inteligência coletiva organizacional, por meio do aprendizado.

Fonte: Elaboração própria (2015).

Resumidamente, aprendizagem organizacional permite com que as organizações desenvolvam novas competências e melhorem as já existentes,

aumentado a capacidade competitiva e a eficácia organizacional. As organizações mais propensas à aprendizagem são as que quanto à estrutura são orgânicas e quanto à cultura são adaptativas (JONES, 2010).

A aprendizagem organizacional, o processo por meio do qual os administradores tentam melhorar as capacidades dos membros da organização de compreender e reagir a condições de mudança, pode ser um impulso importante, ajudando todos os membros de uma organização, inclusive os próprios administradores, a tomar as decisões eficazes sobre as mudanças necessárias (JONES, 2012, p. 263).

Assim, as mudanças são encaradas pelas organizações com maior capacidade adaptativa como oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento organizacional. Porém, toda mudança implica em processo tomada de decisão. Este, por sua vez, pode potencializar a aprendizagem organizacional ou não. Dessa forma, é bastante evidente a relação tríade e cíclica entre tomada de decisão, mudança e aprendizagem organizacional.

2.2.3 Processo de Tomada de Decisão

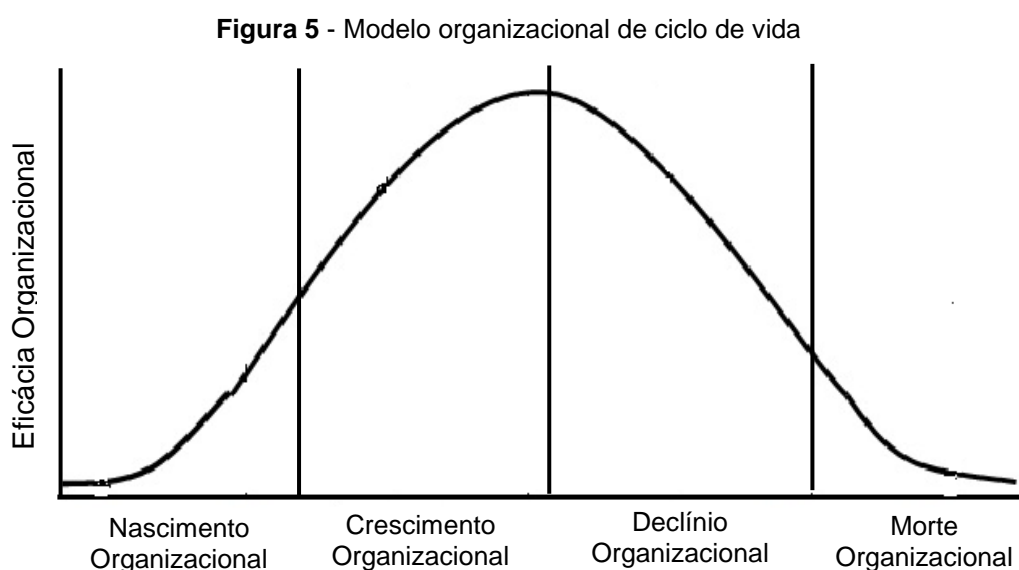
O processo de tomada de decisão é de fundamental importância para uma organização aprendiz, haja vista que resulta em escolhas que determinam como uma organização se transforma com o tempo, além de potencializar sua capacidade de adaptação ao ambiente. Melhorar continuamente a forma como são tomadas as decisões é condição indispensável para que os dirigentes e funcionários de uma organização possam aprender formas novas e mais eficazes de agir e responder ao ambiente em mudança.

Todas as organizações precisam desenvolver a capacidade de tomar decisões tanto programadas quanto não programadas. A tomada de decisão programada permite que uma organização aumente sua eficiência e reduza os custos relativos a bens e serviços. [...]. A tomada de decisão permite que a organização mude e se adapte para que possa lidar com acontecimentos imprevisíveis (JONES, 2010, p. 277).

Nesse contexto, a aprendizagem organizacional, em seus diversos níveis, permite maior grau de satisfação e maior qualidade na tomada de decisão e, conseqüentemente, maiores possibilidades da consolidação de uma organização aprendiz.

O processo de tomada de decisão é feito a partir de escolhas entre alternativas para possíveis soluções de problemas organizacionais e essas escolhas podem levar tanto a ganhos de resultados como a riscos para a organização. Desse modo, considerando que a tomada de decisão implica na sobrevivência das organizações, é necessário que os tomadores de decisão tenham grande habilidade gerencial para decidir, em condições de incertezas, acerca das alternativas que gerem resultados mais vantajosos para a organização e seus *stakeholders*.

Deve-se ter em mente que cada fase no ciclo de vida de uma organização (FIGURA 5), desde o nascimento até a possível morte, passando pelo crescimento e declínio, é consequência de uma decisão tomada em um dado momento. Além disso, cada uma dessas fases vão se desenrolar sempre em um ambiente de incertezas, principalmente no nascimento organizacional que requer visão empreendedora e inovadora em função da alta possibilidade de insucesso.



Fonte: Adaptado de Jones (2010, p. 252).

No entanto, considerando que as estruturas cognitivas (modelos mentais) afetam a forma de como os gestores interpretam os problemas que uma organização enfrenta e moldam a maneira como eles tomam decisões, ressalta-se a importância do processo de comunicação, assim como do trabalho em equipe, para enfrentar essas dificuldades.

Os modelos mais recentes de tomada de decisão sugerem que a tomada de decisão em equipe tende a resultados de maior qualidade, exigindo maior

comprometimento por parte dos gestores, permitindo a participação das pessoas envolvidas no ambiente organizacional, de modo a agregar informação e conhecimento (JONES, 2010).

Nesse contexto, a questão dialética comum em discussões participativas tem contribuição importante no processo de tomada de decisão. Isso nos faz perceber que a resistência às mudanças também possui papel importante nos debates, haja vista que geralmente as decisões são tomadas em um ambiente de incerteza e isso possibilita maior análise do contexto e favorece decisões mais bem sucedidas (HERNANDES; CALDAS, 2001; ROBBINS, 2005).

Jones (2010) enfatiza que as mudanças organizacionais são determinadas a partir do processo de tomada de decisão. Nesse processo, os gestores fazem dois tipos básicos de decisões: programadas e não programadas. As programadas se baseiam nos resultados de experiência passada e, por isso, podem ser melhoradas ao longo do tempo. As não programadas precisam ser encontradas após os problemas terem surgido e permitem que a organização mude e se adapte, para que possa lidar com acontecimentos imprevisíveis, levando à criação de novo conjunto de regras, que permitirão aos membros da organização tomar decisões programadas.

As organizações, portanto, devem ter a capacidade para tomar ambas as decisões, pois o destino que será dado à determinada situação ou problema está nas mãos dos gestores e eles terão que tomar decisões que beneficiem a organização, utilizando-se de racionalidade objetiva e considerando o conjunto complexo de consequências que poderá ser gerado como resultado da escolha.

Vimos no tópico anterior, portanto, que a mudança proativa tem maior possibilidade de alcançar êxito e atingir o desenvolvimento organizacional. Assim, as decisões programadas favorecem o ambiente de proatividade e de antecipação aos problemas e pressões, além, obviamente, de possibilitar a percepção e minimização das resistências às mudanças.

Ainda segundo Jones (2010), os modelos de tomada de decisão descrevem como os gestores tomam decisões, baseados na natureza da aprendizagem organizacional que ocorre em vários níveis. Destaca que a gestão do conhecimento e a tecnologia da informação são instrumentos indispensáveis para promover a aprendizagem organizacional, a fim de melhorar a qualidade de sua tomada de decisão.

Existem, contudo, vários fatores que podem reduzir o nível de aprendizagem organizacional, colaborando para uma tomada de decisão deficiente. Exemplos desses fatores são os vieses cognitivos: dissonância cognitiva, ilusão de controle, projeção e autodefesa, escala de comprometimento, dentre outros. Na busca de melhor qualidade de tomada de decisão, uma organização deve desenvolver estratégias para melhorar a aprendizagem organizacional, tais como: ouvindo seus oponentes, experimentando soluções novas, incentivando a diversidade e utilizando inquérito dialético. Desse modo a organização estará disponível para novos aprendizados (JONES, 2010).

Assim, a implementação de um modelo *bottom up* de implementação da mudança organizacional, priorizando um planejamento participativo e o comprometimento dos atores envolvidos no processo, tem maiores chances de alcançar o sucesso da mudança (JONES, 2010). É necessário, portanto, que as pessoas compreendam e internalizem os valores da mudança, caso contrário, não se obtém êxito.

[...] a transformação organizacional só se efetiva com as pessoas, para as pessoas e através do envolvimento e do comprometimento das pessoas. Portanto, a cultura da organização deve se fundamentar na valorização do ser humano, de seu trabalho, da inteligência que ele aplica nesse trabalho e na geração de conhecimento organizacional advinda da inter-relação pessoa/saber/organização (FISCHER, 2002, p. 154).

No processo de tomada de decisão, todos os envolvidos devem ter amplo conhecimento do ambiente organizacional, comprometimento, responsabilidade e conscientização da necessidade de mudanças - ferramentas adquiridas por meio do uso da informação nas ações desenvolvidas na rotina diária de trabalho. Esse processo de conhecimento e compreensão das informações recebidas pode gerar mais conhecimento. Essas ferramentas nos remetem a algumas das etapas de implementação da mudança propostas por Kotter (2000) (FIGURA 3).

Aos tomadores de decisão surge um grande desafio que é o de transformar dados em informação e informação em conhecimento, tendo que recorrer à tecnologia da informação e sistemas de gestão do conhecimento, que podem ser desenvolvidos para melhorar a tomada de decisão e a aprendizagem organizacional.

A seguir, este trabalho contextualiza aspectos da cultura organizacional, mudanças e relações de poder no âmbito da Universidade Federal do Pará. Segundo Brito *et al.* (2001, p.47), "o poder nas organizações deve ser abordado

como um fenômeno que emerge do processo de interação social provocado pelas práticas organizacionais”.

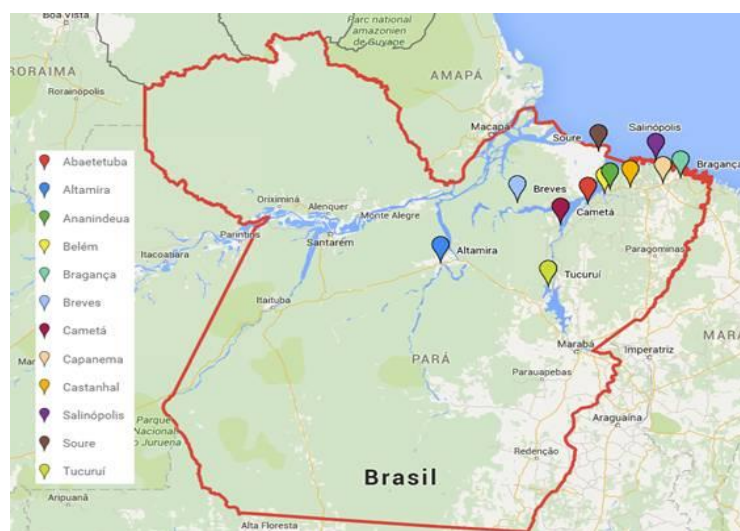
Uma vez emergido desse processo de interação social, os efeitos produzidos pelas relações de poder são socialmente legitimados no âmbito das organizações e se materializam nas práticas cotidianas de gestão, sendo traduzidos, em geral, nas normas dessas organizações (BRITO, 2001).

2.3 Contextualizando a Universidade Federal do Pará

A Universidade Federal do Pará é uma instituição pública de educação superior, criada pela lei nº 3.191, de 2 de julho de 1957, estruturada pelo Decreto nº 65.880, de 16 de dezembro de 1969 e modificada pelo Decreto nº 81.520, de 4 de abril de 1978, com personalidade jurídica sob a forma de autarquia especial. Segundo sua natureza jurídica, a UFPA goza de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (Universidade Federal do Pará, 2011a).

Atualmente, a UFPA possui *campi* espalhados em 12 municípios do Estado do Pará: Belém, Abaetetuba, Altamira, Ananindeua, Bragança, Breves, Cametá, Capanema, Castanhal, Salinas, Soure e Tucuruí, configurando-se como uma universidade *multicampi*. A Universidade Federal do Pará é, portanto, reconhecida como maior centro de ensino superior e de pesquisa da região amazônica (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011a).

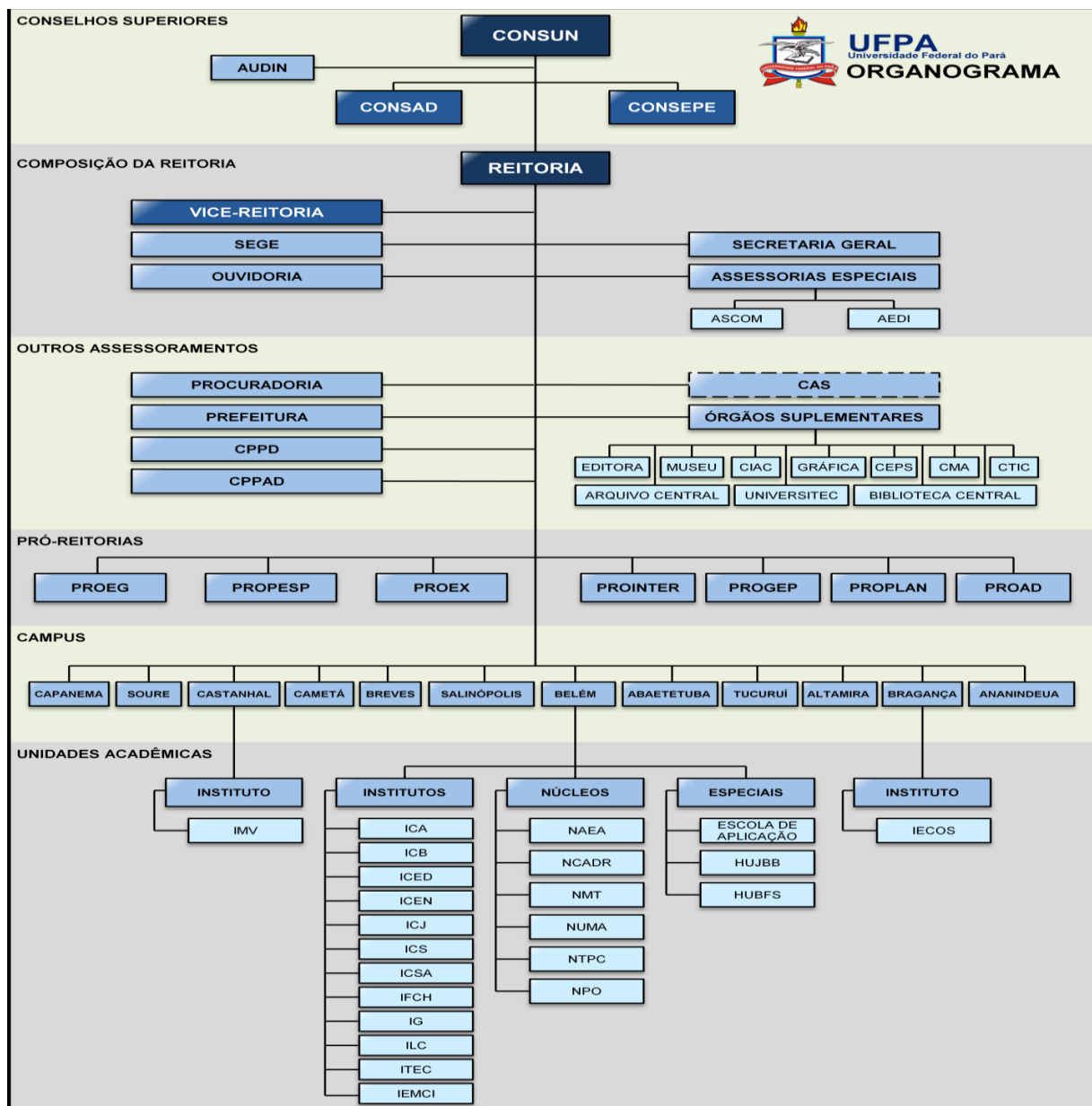
Mapa 1 - Distribuição dos *Campi* da UFPA no Estado do Pará, 2016.



Fonte: PROPLAN - UFPA, 2016.

Do ponto de vista da estrutura organizacional (FIGURA 6), a UFPA está atualmente configurada da seguinte maneira, segundo novo Estatuto e Regimento: Administração Superior, Unidades Regionais, Unidades Acadêmicas, Subunidades Acadêmicas, Unidades Acadêmicas Especiais e Órgãos Suplementares (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011a). Para efeito deste trabalho, será utilizada a nomenclatura unidades acadêmico-administrativas que compreende as Unidades Regionais, que são os *campi* do interior; e as Unidades Acadêmicas, que são os Institutos e os Núcleos.

Figura 6 - Organograma da Universidade Federal do Pará



Fonte: PROPLAN - Anuário Estatístico da UFPA 2015.

Do ponto de vista da gestão, os dirigentes dos *campi* e das unidades acadêmicas (Institutos e Núcleos) são escolhidos pelas suas respectivas comunidades acadêmicas (docentes, técnico-administrativos e discentes) através de prévia consulta à comunidade universitária, seguindo os moldes da escolha de reitor e vice-reitor, na forma da lei nº 5.540/1968, com redação dada pela lei nº 9.192/1995. Ressalta-se que a UFPA utiliza de gestão democrática e participativa, uma vez que em todos os níveis de sua estrutura conta com órgãos colegiados consultivos e deliberativos, na forma de seu Estatuto e Regimento (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011a).

Em relação à gestão de pessoas, a UFPA tem dado atenção especial, haja vista a importância que tem para o cumprimento dos objetivos institucionais. Prova disso é a definição estratégica da implantação do modelo de gestão por competências, na forma do decreto nº 5.707/2006, na qual está baseada a política de desenvolvimento e valorização de pessoal da UFPA (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011a).

Como visto anteriormente, a gestão com pessoas é extremamente importante no processo de gestão da mudança (ANDERSON; ANDERSON, 2001; HAYES, 2002; HUCZYNSKI; BUCHANAN, 1997; SELMANN; MARCONDES, 2010 e DUCK, 1999). Portanto, um modelo de gestão de pessoas baseado em competências vêm a colaborar com a proposta de mudança organizacional referida nesse trabalho.

Vale reiterar que uma das causas que tornam a aprendizagem organizacional extremamente importante é o fato de contribuir para que as pessoas desenvolvam novas competências e aperfeiçoem as já existentes na organização (JONES, 2010).

2.3.1 Gestão por Competência e Planejamento Estratégico

A gestão por competência tem se apresentado como o modelo de tecnologia gerencial, dentro de um contexto mais amplo de gestão organizacional, mais apropriado à nova conjuntura de modernização da administração pública. Paralelo a isso, observa-se que é cada vez mais imperiosa a necessidade de as organizações elaborarem planejamentos efetivamente estratégicos que melhor as projete no cenário competitivo e as adapte às mudanças.

Nesse sentido, alinhar os objetivos pretendidos com a utilização do modelo de gestão por competências aos objetivos estratégicos de uma organização pode

representar o casamento perfeito que concilie as competências organizacionais às competências individuais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Assim, a UFPA tem demonstrado em seus documentos institucionais que compatibilizar as competências individuais de seus servidores às competências que são exigidas da organização para o cumprimento de seus objetivos é condição indispensável para o desenvolvimento organizacional. Isso implica inclusive na existência de gestores com perfil de liderança. De acordo com o próprio PDI, “as organizações públicas, nos últimos anos, estão sendo desafiadas a investir em profissionais e gestores melhor preparados para o cumprimento de seu papel” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011a, p. 149).

Diante desse desafio e da sua importância na região em que está inserida, a UFPA é consciente de que sua gestão institucional deve “atuar a partir da visão sistêmica e das diferentes dinâmicas que emergem com o processo de mudança e adaptações ao contexto interno e externo, com reflexos nas políticas e práticas institucionais” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011a, p. 71).

A UFPA, por sua complexidade administrativa, é desafiada a repensar sistematicamente suas políticas e modelo de gestão, cujo avanço será mais significativo na medida em que consolidar a cultura do planejamento com foco em resultados e a cultura da avaliação com foco na melhoria contínua, na missão e visão institucional. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011a, p. 72).

Dessa forma, o alinhamento entre gestão por competência e planejamento estratégico permite que se obtenha um diagnóstico abrangente da organização, de modo a favorecer a identificação da força de trabalho atual e as competências organizacionais que são necessárias para o alcance dos objetivos e metas definidos no planejamento estratégico da organização e, obviamente, o cumprimento de sua missão (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Portanto, ao falarmos em planejamento estratégico, nos referimos também à mudança organizacional, uma vez que a perseguição de metas e objetivos rumo à visão de futuro da organização implica, necessariamente, na mudança de um estado para outro.

A UFPA começou a delinear o planejamento estratégico como instrumento de gestão somente a partir no final da década de noventa, tendo o seu primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) elaborado com vigência para o período de 2001-2010. Atualmente, está em vigência o PDI 2011-2015, que utiliza a

metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), cujo mapa estratégico possui quatro perspectivas, dentre elas a de Pessoas e Tecnologia (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011). Além do mapa estratégico, o BSC utiliza o painel de medição de desempenho e os projetos estratégicos para alcançar os objetivos e operacionalizar as estratégias (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2013).

Observa-se, portanto, que o modelo de gestão de recursos humanos é fundamental e predominante para o desenvolvimento organizacional e, conseqüentemente, das mudanças propostas, haja vista que a ênfase nas pessoas é condição *sine qua non* em qualquer processo de gestão organizacional e no que diz respeito ao sucesso de qualquer planejamento estratégico (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Nesse contexto, o planejamento é de grande importância para o desenvolvimento e sucesso de qualquer organização. Saber onde se quer chegar é um dos primeiros grandes desafios que permitirão a otimização e racionalização dos recursos existentes, inclusive e principalmente o humano, e subsidiará as estratégias organizacionais que devem ser empreendidas para o alcance da visão de futuro, cumprimento da missão institucional e a consolidação das mudanças necessárias (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Deve-se ressaltar que todo planejamento, no entanto, deve ser subsidiado pelo diagnóstico da organização, que deve compreender os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno e as oportunidades e ameaças que permeiam o ambiente externo à organização. Nesse aspecto, conhecer o potencial dos profissionais disponíveis é fator preponderante nesse processo de planejamento e permitirá um nível de competitividade desejável à organização no mercado (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Segundo Oliveira (2010), os pressupostos da nova administração pública permitem a incorporação de elementos semelhantes à lógica de mercado nas organizações públicas. Uma universidade pública, por exemplo, possui os alunos como principais usuários dos serviços, o conhecimento como produto e precisa enviar os esforços necessários para oferecer educação de qualidade e manter-se competitiva face às demais universidades públicas e privadas existentes no mercado.

Assim, continuar atraindo o interesse de candidatos nos processos seletivos, apresentar conceitos elevados de seus cursos nos exames de avaliações oficiais,

possuir egressos empregados na sua área de formação, reduzir o número de evasão são exemplos de indicadores que podem mensurar a qualidade e o desenvolvimento de uma organização dessa natureza.

Poder contar com profissionais competentes impõe-se como uma ferramenta indispensável para fazer frente ao mercado cada vez mais exigente, competitivo e dinâmico que está posto, principalmente a partir do desenvolvimento de tecnologias, da inovação e da complexidade de um mundo globalizado. Isso tudo exige investimentos na modernização da gestão da organização. No caso da UFPA,

Implementar uma nova política de gestão, diante do atual contexto, implica investir na modernização da gestão, de criar condições administrativas e acadêmicas para que a UFPA acompanhe as novas dinâmicas estabelecidas a partir da relação com a comunidade interna e com a sociedade (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011a, p. 72).

O mapeamento das competências humanas de uma organização, portanto, torna-se instrumento fundamental para se identificar a força de trabalho da organização e projetá-la em relação ao que se espera em termos de competências organizacionais. Tal mapeamento pode subsidiar inclusive a fase de diagnóstico organizacional, que é uma fase indispensável do planejamento estratégico, em que pode se verificar a adequação do que se tem ao que se necessita da organização em termos de recursos humanos (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Desse mapeamento pode-se depreender a necessidade de contratações de novos profissionais, definir o perfil dos profissionais alinhado às competências organizacionais, dimensionar e/ou redimensionar o quadro de pessoal, eleger as prioridades de desenvolvimento de pessoal de modo geral, entre outras ações. “O mapeamento objetiva identificar o *gap* ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 181).

De modo geral, seja o conceito atrelado à metacognição e à capacidade de assumir responsabilidades e lidar com situações inusitadas (ZARIFIAN, 1996) ou ao repertório de atitudes que possibilitem rápida adaptação ao ambiente (SPARROW & BOGNANNO, 1994), a competência é sempre relevante para a obtenção de alto desempenho em relação às estratégias da organização e, conseqüentemente, em relação à implementação das mudanças.

Brandão e Guimarães (2001) demonstram o conceito de competência segundo os autores Dutra, Hipólito e Silva (1998) como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Nesse conceito, percebe-se a relação nítida da relação entre gestão por competência e planejamento estratégico.

O modelo proposto por Lenaga (1998) mostra-se bastante claro em relação ao alinhamento das competências aos objetivos e metas de uma organização, o que poderá orientar as ações a serem desenvolvidas em relação à gestão de recursos humanos, de modo a adaptar as competências da organização aos resultados que dela se espera.

[...] a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Ela toma como referência a estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 11).

Pode-se constatar que a relação entre gestão de competências e planejamento estratégico é um processo cíclico dentro da organização que, aliado a outras tecnologias gerenciais como a gestão de desempenho, se autoalimentam e corroboram para o desenvolvimento organizacional.

O importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica, e orienta a formulação das políticas e diretrizes e todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento de competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 11).

Aborda-se a gestão de desempenho porque ela permite a comparação entre os resultados esperados (metas) e os resultados efetivamente alcançados, podendo apontar possíveis falhas que estejam interferindo no pleno alcance dos objetivos estratégicos, a partir de um acompanhamento das ações envidadas, inclusive possíveis focos de resistência às mudanças organizacionais e pressões que estejam convergindo para mudanças. Isso nos remete ao tipo de pressão interna de discrepância entre aspirações e desempenho definida por Hitt (2007) abordada anteriormente.

Quando a gestão de desempenho ocorre no nível individual, por exemplo, é possível avaliar o trabalhador tomando como parâmetro não só os resultados decorrentes do trabalho executado, mas também a manifestação, por parte do indivíduo, de conhecimentos, habilidade e atitudes que se pressupõe serem relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 13).

Vale ressaltar que, em se tratando de organizações públicas, a cultura organizacional ainda apresenta aspectos que não condizem com as perspectivas de uma administração moderna, quer seja pela praxe, quer seja pelos próprios dispositivos legais que engessam alguns processos (MOTTA, 2013).

Um exemplo disso é a retribuição, que deve ser trabalhada quando nos referimos ao desempenho com foco nos resultados. Ainda é incipiente no serviço público ações desta natureza e, quando estas ocorrem, quase sempre são ensejadas apenas por premiações.

Finalmente, na etapa de retribuição, a organização poderia reconhecer, premiar e remunerar, de forma diferenciada, as pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas que mais contribuíram para a consecução dos resultados planejados, o que serviria de estímulo à manutenção de comportamentos desejados e à correção de eventuais desvios (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 13).

Ressalta-se que a retribuição é uma das ferramentas importantes para ser utilizada no processo de minimização das resistências às mudanças organizacionais, uma vez que pode ser utilizada no balanço de ganhos e perdas (BERGE, 2011) referidos na seção anterior. Além disso, o estímulo à manutenção de comportamentos desejados, referido por Brandão e Guimarães (2001), reitera a retribuição como elemento importante no processo de consolidação das novas normas advindas da mudança organizacional, o que ocorre na etapa de recongelamento.

Não obstante, temos ainda a falta de definição acerca do provimento em funções gerenciais e cargos de confiança no serviço público que leve em consideração o modelo da gestão por competência, especialmente a meritocracia.

Outro fator que prejudica a implementação plena da moderna tecnologia de gestão por competência ocorre em virtude do vasto arcabouço jurídico que existe no Brasil e que é imposto à administração pública, não permitindo muitas vezes maior flexibilidade na gestão e inviabilizando, em alguma medida, a eficiência e eficácia dos serviços prestados. Essa rigidez prejudica também a implementação de

mudanças no ambiente, haja vista que as organizações com características flexíveis e adaptativas são menos refratárias às mudanças (JONES, 2010).

A área pública, por sua vez, está sujeita a normas fixadas em leis e decretos, não fáceis ou imediatamente alteradas: dependem de novos consensos políticos para introduzir novidades. A Administração Pública carrega dificuldades para resolver com rapidez problemas da comunidade: inserir a eficiência privada com a possibilidade de êxito imediato resultou, em grande parte, em mera ilusão (MOTTA, 2013, p. 85).

2.3.2 Mudança Organizacional na Universidade Federal do Pará

Podemos elencar várias mudanças que a UFPA já passou ao longo dos quase 60 anos de existência. São mudanças no aspecto normativo, passando pela sua estrutura organizacional; no modelo de gestão e na própria cultura organizacional.

Quanto ao aspecto normativo, a UFPA teve seu primeiro Estatuto aprovado em 1957, sendo reformado pela primeira vez em 1963 e, novamente, em 1969. Quase quatro décadas depois, em 2006, a UFPA teve seu novo e atual Estatuto aprovado, o que trouxe mudanças significativas na estrutura organizacional, uma vez que os tradicionais departamentos e os centros de ensino foram extintos, dando lugar às faculdades e aos institutos (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011a).

Semelhante ao Estatuto foi o Regimento Geral da UFPA, aprovado inicialmente em 1970, revisto em 1978 e, após quase três décadas, em 2006, teve sua nova e atual versão aprovada, inaugurando um tempo de mudanças na UFPA (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011a).

A partir de 2006, portanto, com a aprovação dos novos Estatuto e Regimento Geral, a UFPA passou a ter a sua estrutura organizacional configurada em Administração Superior, Unidades Regionais (*Campi*), Unidades Acadêmicas, Unidades Acadêmicas Especiais e Órgãos Suplementares (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2015) (conforme Figura 6, p. 46).

Dentre as principais mudanças, o novo Regimento Geral trouxe, na ocasião da discussão participativa de sua elaboração, debates que há muito tempo eram levantados na organização, a exemplo da possibilidade dos técnicos concorrerem às funções de coordenadores dos *campi* do interior. Esses debates resultaram na

votação vitoriosa em favor dos técnicos numa primeira votação realizada em uma sessão do CONSUN. Porém, após algumas intervenções na sessão, a proposta foi submetida à nova votação, resultando em empate desta vez. Coube ao então reitor aplicar o voto de qualidade, em que foi acrescentado o parágrafo único ao art. 84 do Regimento Geral.

Art. 84. Cada Campus do interior terá um Coordenador e um Vice-Coordenador, eleitos dentre os docentes efetivos e em exercício nele lotados, conforme a legislação vigente, o disposto no Estatuto, neste Regimento Geral e resoluções específicas.

Parágrafo único. Na ausência de candidatura de docente às funções referidas no *caput* deste artigo, estas poderão ser ocupadas por técnicos de nível superior do quadro efetivo, lotados no Campus correspondente (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2006b, p. 32).

Este dispositivo criou de alguma forma um marco inédito na história da UFPA, que foi a possibilidade de técnicos ocuparem as funções de coordenadores e vice-coordenadores de uma unidade acadêmico-administrativa. Até o momento, porém, esse dispositivo nunca foi aplicado em nenhum campus do interior, haja vista sempre haver inscrições de chapas nos processos eleitorais compostas por docentes.

Quanto à nomeação de funções como a de pró-reitores, por exemplo, percebe-se uma mudança na cultura organizacional uma vez que técnicos já são nomeados para assumirem algumas dessas pró-reitorias que compõem a administração superior, a exemplo da PROGEP, PROPLAN e, em gestões anteriores, a PROAD. Porém, trata-se de nomeações de livre escolha do reitor e, portanto, não se referem às funções eletivas para gestores das unidades acadêmico-administrativas da UFPA, que é o objeto desse trabalho.

Outra mudança percebida que diz respeito à cultura organizacional é o fato da UFPA estar entre as universidades federais brasileiras que passaram a adotar o modelo paritário nas eleições dos gestores em vez do modelo proporcional. Este modelo distribui o peso dos votos igual às três categorias, diferentemente do modelo proporcional, onde os docentes têm 70% do peso total e as categorias dos técnicos e discentes, 15% cada. Ressalta-se que compete ao CONSUN a definição de normas para eleição aos cargos de dirigentes universitários (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2006a).

Os investimentos realizados pela UFPA numa política de desenvolvimento e valorização, principalmente por meio do incentivo à qualificação e capacitação, certamente contribuíram para esse cenário em mudança. Afinal, é cada vez maior o número de técnicos qualificados, de modo especial em nível de mestrado e doutorado.

Ao analisarmos a Tabela 1, constatamos que o número de técnicos mestres aumentou em mais de 700% e o número de doutores, em 500% nos últimos 10 anos.

Tabela 1 - Evolução dos Técnico-Administrativos por Titulação na UFPA, no período de 2005 a 2014.

Ano	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Graduação	Especialização	Mestre	Doutor	Total
2005	247	1.014	849	205	34	5	2.354
2006	238	1.005	812	244	39	4	2.342
2007	217	992	812	289	53	7	2.370
2008	165	941	612	612	113	11	2.454
2009	132	918	638	571	103	11	2.373
2010	117	856	1.113	171	48	4	2.309
2011	111	788	1.108	228	63	6	2.304
2012	102	778	490	771	224	14	2.379
2013	76	675	417	730	232	21	2.151
2014*	72	707	462	774	278	30	2.323

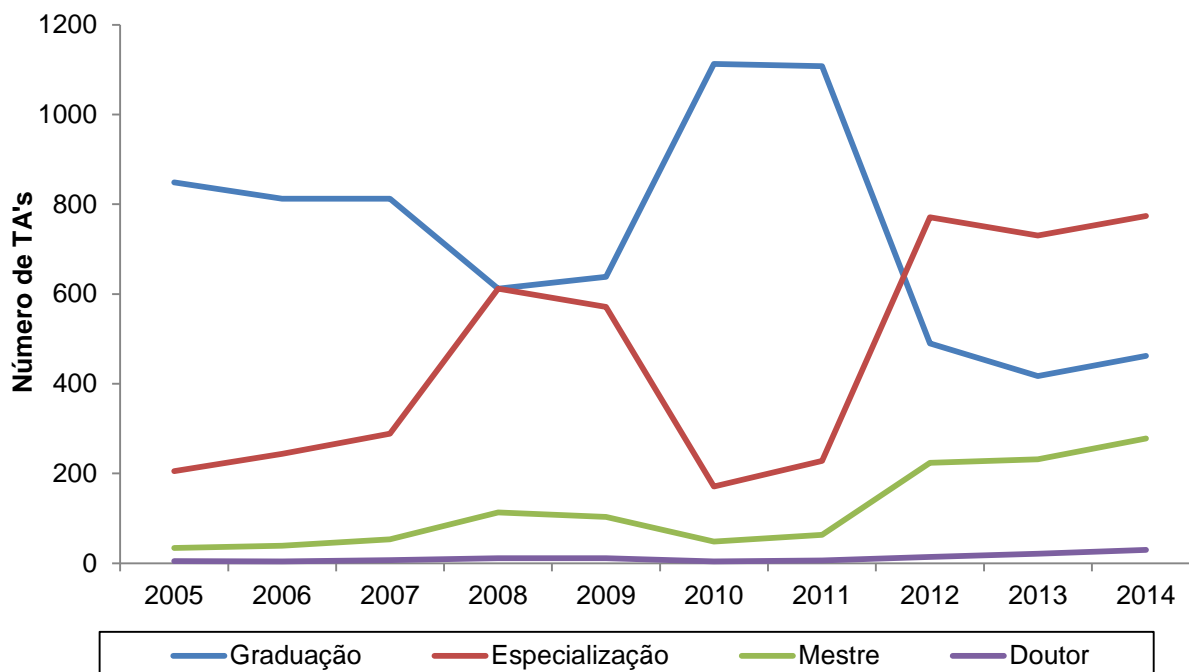
Fonte: Elaboração própria com dados dos Anuários Estatístico da UFPA 2009, 2013 e 2015*.

* O Anuário Estatístico de 2015 apresenta dados no ano-base de 2014 que estão sujeitos a ajustes pela PROGEP.

Vale ressaltar que dentre os objetivos estratégicos definidos no PDI 2011-2015 da UFPA constam os de “Qualificar e capacitar o quadro de servidores” e “Valorizar os servidores com foco em resultados” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011a).

A Tabela 1 e o Gráfico 1 evidenciam o crescimento do número de técnicos qualificados em nível de pós-graduação em 2012, principalmente a nível de Especialização e Mestrado. Por outro lado, percebe-se que o número de TA’s apenas com Ensino Fundamental e Médio, vem decrescendo ao longo do tempo. Em relação a esses dados, é necessário levar em consideração as aposentadorias, provimento de vagas em concurso público, além, obviamente, das progressões que ocorreram em função das titulações nesse período.

Gráfico 1 - Distribuição dos Técnico-Administrativos em nível de Graduação e Pós-Graduação na UFPA, no período de 2005 a 2014.



Fonte: Elaboração própria com dados dos Anuários Estatístico da UFPA 2009, 2013 e 2015*.

* O Anuário Estatístico de 2015 apresenta dados no ano-base de 2014 que estão sujeitos a ajustes pela PROGEP.

De modo geral, o PDI 2011-2015 da UFPA destaca a importância das IFES adotarem um modelo de gestão institucional que permita maior capacidade de adaptação ao cenário de constantes e velozes mudanças. Isso se impõe às IFES como um desafio a ser superado no mundo globalizado e cheio de mudanças, o que faz com que modelos de gestão inovadores sejam experimentados de forma estratégica, a fim de que seja alcançada a excelência da gestão administrativa e acadêmica (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011a).

O PDI também destaca a necessidade da UFPA ser capaz de responder de maneira proativa às mudanças, de modo a se adaptar às novas dinâmicas que a comunidades interna e externa exigem. Isso implica em investimentos na modernização da gestão da UFPA e em inovação, com a finalidade de se alcançar a melhoria do desempenho institucional (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011a).

Essa modernização da gestão depende da visão sistêmica e da compreensão das dinâmicas que emergem do ambiente em mudança. A capacidade de adaptação e a implementação das mudanças assumem, dessa maneira, grande importância

nesse contexto. No caso da UFPA, essas práticas institucionais devem se desenvolver com vistas ao cumprimento de sua missão institucional de "produzir, socializar e transformar o conhecimento na Amazônia para a formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade sustentável" e de sua visão de futuro que é "ser referência nacional e internacional como universidade *multicampi* integrada à sociedade e centro de excelência na produção acadêmica, científica, tecnológica e cultural" (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011a).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa aplicada pretende levantar informações acerca da existência de focos de resistência à mudança organizacional na UFPA, especificamente no órgão máximo de deliberação (CONSUN), no que se refere à institucionalização do direito dos TA's concorrerem, sem restrições, às funções eletivas de dirigentes das unidades acadêmico-administrativas.

Foi realizado levantamento de dados através de análise de documentos e aplicação de questionários padronizados, a fim de ser obtido material quantitativo que foi submetido à análise para a obtenção de informações acerca dessa matéria, uma vez que não se tem registros de pesquisas envolvendo a mudança organizacional da UFPA e focos de resistência, no que diz respeito à possibilidade de eleição de TA's. Do ponto de vista técnico, os dados foram coletados a partir de pesquisa bibliográfica, documental e de campo.

3.1 Tipo da Pesquisa

Essa dissertação está fundamentada em uma pesquisa de natureza descritiva e exploratória, do ponto de vista dos objetivos, cujo método de abordagem a ser utilizado é quantitativo, a fim de se alcançar maior visão acerca dos focos de resistência ao processo de mudança organizacional na UFPA, considerando que não se têm maiores informações registradas sobre essa matéria (OLIVEIRA, 2011).

É importante destacar que não se tem registros na UFPA sobre pesquisas relacionadas à mudança organizacional, muito menos sobre focos de resistência, o que justifica a utilização de uma pesquisa de natureza exploratória. A natureza descritiva se dá em função da relação entre as variáveis contidas na hipótese que norteia a pesquisa, quais sejam o grau de resistência e a categoria do conselheiro, e porque busca descrever um fenômeno a partir de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 1994).

A pesquisa utilizou dados secundários, a partir da análise de conteúdo dos documentos institucionais da UFPA, e dados primários, que foram obtidos a partir da pesquisa de campo com base na aplicação de questionários entre os conselheiros do CONSUN. Assim, do ponto de vista técnico, a pesquisa se configura como bibliográfica e documental.

Considerando o número elevado de servidores da UFPA, tanto docentes quanto técnicos e, dada a complexidade geográfica da disposição das unidades no interior do Estado, foi realizada a seleção de uma amostra probabilística estratificada proporcional dentre os conselheiros do CONSUN, no caso da aplicação dos questionários. Para isso, foram tomados como estratos dois grupos de participantes (não docente e docente) que englobam as três categorias da organização que compõem este órgão colegiado de instância superior: técnicos, docentes e discentes, a fim de se obter uma percepção mais refinada desses estratos e poder compará-las.

3.2 Instrumento/Ambiente

Foi realizada pesquisa bibliográfica, análise documental e pesquisa de campo, com a utilização de questionário. O ambiente da pesquisa foi a Universidade Federal do Pará, cuja amostra foi retirada dentre os conselheiros do CONSUN.

Os questionários foram aplicados às três categorias de conselheiros do CONSUN (docentes, técnicos e discentes) que envolve, por sua vez, os gestores da maioria dos órgãos executivos da UFPA, na forma do Regimento Geral (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2006b).

Esses conselheiros foram divididos em dois grupos: não docente e docente, a fim de que fosse possível aplicar o teste comparativo e avaliar a percepção de cada grupo em relação ao objeto desta pesquisa. Justifica-se a classificação desses dois grupos também em função da legislação vigente, uma vez que tanto a lei nº 9.192/1995 quanto a na lei nº 9.394/1996 (LDB) determinam que os órgãos colegiados das universidades sejam integrados com no mínimo de 70% de docentes (BRASIL, 1995; BRASIL, 1996).

A estrutura do questionário foi dividida em duas seções: a primeira utilizou perguntas fechadas e dicotômicas com o objetivo de obter informações sobre o perfil dos entrevistados. A segunda seção trata da parte quantitativa contendo 35 itens, sendo que uma parte foi adaptada do questionário de Bortolotti (2010), cuja confiabilidade dos itens foi avaliada por meio do coeficiente de Alfa de *Cronbach*, obtido por meio do *software* SPSS.

O questionário está dividido de modo que as afirmativas permitam a avaliação das seguintes dimensões: 1) Percepção em relação à mudança; 2) Identificação das

resistências; 3) Percepção em relação à possibilidade da eleição de TA's como gestores das unidades acadêmico-administrativas da UFPA.

Essas três dimensões estão relacionadas aos objetivos que se pretende responder, utilizando uma escala de Likert com as seguintes indicações (1- Discordo Fortemente, 2- Discordo, 3- Indiferente, 4- Concordo e 5- Concordo Fortemente). Com a finalidade de validar o instrumento de pesquisa, o questionário foi aplicado a alguns conselheiros do CONSUN que não acusaram dificuldades de compreensão e para responder as afirmativas e, posteriormente, foi submetido a docente com expertise na área de procedimentos metodológicos para correção.

3.3 Seleção da Amostra

A população da pesquisa foi os membros do CONSUN, num total de 103 conselheiros, distribuídos da seguinte maneira: 74 docentes, 16 técnico-administrativos e 13 discentes.

A técnica de amostra utilizada para aplicação dos questionários foi do tipo aleatória estratificada proporcional, que resultou em 82 formulários, sendo 59 a serem aplicados entre os conselheiros docentes e 23 entre os conselheiros não docentes que integram os grupos investigados nesta pesquisa, de modo a garantir uma margem de segurança de 95% e 5% de erro admitido.

A fórmula utilizada para calcular o tamanho da amostra (BARBETTA, 2006) foi:

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0}$$

Onde:

N é o tamanho da população e n_0 é a primeira aproximação do tamanho da amostra, obtido por:

$$n_0 = \frac{1}{E^2}$$

sendo E o erro amostral máximo tolerável.

No caso da Amostragem Aleatória Estratificada Proporcional, o cálculo do tamanho amostral de cada estrato (h) foi definido pela fórmula:

$$n_h = n \times \frac{N_h}{N}$$

Onde:

n é obtido pela fórmula anterior; N_h é o total populacional do estrato h e N é o tamanho total da população.

3.4 Procedimentos Metodológicos

Considerando que os resultados da pesquisa iriam gerar interpretações objetivas, foi utilizada abordagem quantitativa no tratamento dos dados. Nesse caso, a análise foi estatística, considerando a abordagem quantitativa.

Os dados coletados foram inseridos na base de dados de *softwares*, com a finalidade de facilitar sua análise e, posteriormente, foram tabulados e representados através de tabelas e gráficos, para melhor compreensão dos resultados a serem apresentados.

A identidade dos entrevistados foi mantida em sigilo e a maioria dos questionários válidos foi obtida a partir da aplicação presencial do pesquisador. Tendo em vista a dificuldade da aplicação presencial dos questionários durante as sessões do conselho e também em função da agenda de parte dos conselheiros, alguns participantes enviaram questionários por e-mail.

A medida diagnóstica utilizada para conferir consistência interna e fidedignidade às variáveis do questionário da pesquisa foi o Coeficiente Alfa de Cronbach, de modo a assegurar maior coerência aos resultados da pesquisa. Segundo Hair *et al.* (2009), este coeficiente é a medida mais amplamente utilizada em pesquisas dessa natureza.

O tratamento dos dados foi realizado através de análise descritiva e exploratória, a partir de variáveis numéricas e categóricas. Na análise, foram utilizadas as técnicas descritivas de distribuição da frequência, média aritmética e desvio padrão, além de medidas de proporção, que foram disponibilizadas através de representação gráfica para melhor compreensão. Outras técnicas poderão ser eventualmente utilizadas de modo que favoreçam o alcance dos objetivos desta pesquisa.

Considerando que a pesquisa trabalha com duas amostras independentes, em que se procura verificar, nestes casos, a diferença observada entre as populações distintas, foi aplicado o teste não-paramétrico de *Mann-Whitney* ou teste U como também é conhecido, de modo a comparar as duas amostras independentes e de tamanhos diferentes (AYRES *et al.*, 2005)

As dimensões que fazem parte do instrumento de coleta de dados da pesquisa estão dispostas no sentido de atender aos objetivos da pesquisa. Assim, a primeira dimensão visa atender ao objetivo específico de avaliar e comparar a percepção em relação à mudança organizacional de modo geral de cada dos grupos (docente e não docente) em que foram classificados os conselheiros nesta pesquisa. A segunda dimensão visa atender ao segundo objetivo específico de identificar quais são as resistências mais comuns apontadas pelos próprios conselheiros. A terceira dimensão apresenta as variáveis que permitem atender ao objetivo principal da pesquisa.

Com a finalidade de realizar a comparação entre a percepção dos dois grupos, a hipótese formulada para pesquisa foi a de que:

H₀: Os dois grupos de conselheiros que integram a amostra (docente e não docente) são provenientes de populações com a mesma percepção em relação à mudança organizacional.

O nível de decisão para rejeitar H₀ pelo critério do p-valor é alfa = 0,05. Assim, se o p-valor for maior a alfa (> 0,05), não se deve rejeitar a hipótese nula. Caso o p-valor seja igual ou menor a alfa (≤0,05), a hipótese nula é rejeitada (AYRES *et al.*, 2005).

Os dados foram analisados a partir da escala de Likert utilizada de 1 a 5, em que as escalas 1 e 2 representam a discordância com as afirmativas, a escala 3 representa indiferença e as escalas 4 e 5 representam o grau de concordância com as afirmativas discriminadas no questionário.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A escolha do CONSUN como ambiente da pesquisa se justifica em função de os espaços coletivos de decisão serem apropriados e fundamentais para a implementação de mudanças organizacionais, haja vista que as estruturas excessivamente centralizadas não colaboram muito para que as organizações respondam com a velocidade adequada às mudanças ambientais, tecnológicas e sociais (FISCHER, 2002).

Nesta seção, portanto, será apresentado o perfil dos participantes da pesquisa, no que se refere às categorias, unidades de lotação no âmbito da UFPA, nível de escolaridade, faixa etária e tempo de serviço na organização. Serão apresentados ainda os resultados alcançados pela pesquisa em relação à comparação da percepção dos dois grupos que integram as amostras independentes desta pesquisa acerca da mudança organizacional, através de teste não-paramétrico.

4.1 Análise Descritiva

Considerando que a pesquisa foi realizada no âmbito do Conselho Universitário (CONSUN), participaram desta pesquisa respondentes das três categorias que integram a comunidade universitária. Desta forma, a Tabela 2 demonstra que 64,81% dos participantes são da categoria docente; 25,93% são da categoria dos técnicos e 9,26% são discentes. Essa predominância de docentes se justifica em função da lei nº 9.192/1995 e reiterada na lei nº 9.394/1996, que determinam o mínimo de 70% dos membros dos órgãos colegiados das universidades serem integrantes do corpo docente (BRASIL, 1995; BRASIL, 1996).

Tabela 2 - Distribuição dos participantes quanto às categorias - CONSUN/UFPA 2016.

Categoria	Frequência	%
Docente	35	64,81
Técnico	14	25,93
Discente	5	9,26
Total	54	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo

A Tabela 3 demonstra que, dentre os participantes da pesquisa, 72,22% são lotados na capital do Estado, onde fica a sede da UFPA e 27,78% são lotados nas unidades regionais, localizadas no interior do Estado do Pará.

Tabela 3 - Distribuição dos participantes quanto à lotação-CONSUN/UFPA 2016.

Lotação	Frequência	%
Belém	39	72,22
Interior	15	27,78
Total	54	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo.

Constata-se na pesquisa que não existem participantes das categorias dos técnicos e dos discentes lotados no interior, haja vista que não existe previsão de vagas exclusivas para essas categorias dispostas no Regimento Geral da UFPA (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2006b). Atualmente, todas as vagas oriundas da representatividade dos técnicos e discentes nos Conselhos Superiores da UFPA são preenchidas por conselheiros que são lotados em Belém, eleitos dentre seus respectivos pares.

Quanto ao gênero, 64,81% dos respondentes são do gênero masculino e 35,19% do gênero feminino. Isso evidencia a predominância do gênero masculino no órgão máximo de tomada de decisão da UFPA.

Tabela 4 - Distribuição dos participantes quanto ao gênero - CONSUN/UFPA 2016.

Gênero	Frequência	%
Masculino	35	64,81
Feminino	19	35,19
Total	54	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo

Quanto à faixa etária, constata-se que 64,82% dos respondentes possuem mais de 41 anos de idade. Já os conselheiros mais jovens representam apenas 12,96% dos respondentes. Estes estão na faixa etária de 22 a 31 anos. Isso demonstra a predominância de conselheiros no CONSUN com maior maturidade.

Tabela 5 - Distribuição dos participantes quanto à faixa etária - CONSUN/UFPA 2016.

Faixa Etária	Frequência	%
22 a 31	7	12,96
32 a 41	11	20,37
42 a 51	21	38,89
52 a 61	11	20,37
62 a 71	3	5,56
S/R	1	1,85
Total	54	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo

A Tabela 6 apresenta o perfil dos participantes quanto ao tempo de serviço na UFPA. Justifica-se aqui que foram consideradas apenas as informações prestadas pelos servidores da UFPA, ou seja, pelos integrantes das categorias de docentes e técnicos devido à natureza da variável. Dessa forma, nota-se que 53,06% dos participantes possuem mais de 15 anos de tempo de serviço somente na UFPA. Isso também constata a predominância de conselheiros com expressivo tempo de serviço na UFPA no âmbito do CONSUN.

Tabela 6 - Distribuição dos participantes quanto ao tempo de serviço - CONSUN/UFPA 2016.

Tempo (anos)	Frequência	%
Até 5	9	18,37
6 a 10	10	20,41
11 a 15	4	8,16
16 a 20	4	8,16
21 a 25	10	20,41
26 a 30	4	8,16
Acima de 30	8	16,33
Total	49	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo

É importante também destacar que 64,81% dos participantes da pesquisa declararam já ter ocupado vaga nos Conselhos Superiores da UFPA anteriormente. Essa informação, somada à predominância de conselheiros enquadrados nas faixas etárias mais elevadas e à maioria apresentarem tempo de serviço considerável da UFPA, sinaliza para um ambiente de experiência entre os tomadores de decisão do CONSUN.

Em relação ao nível de escolaridade, 57,41 % dos participantes possuem doutorado, 14,81% possuem especialização, 9,26% possuem ensino superior completo, 9,26% possuem mestrado, 7,41% possuem ensino superior incompleto e 1,81% possui ensino médio. Evidencia-se, portanto, na Tabela 7 a predominância de um alto nível de qualificação que se justifica pela maioria dos conselheiros serem ocupantes do cargo de docentes do ensino superior (conforme Tabela 2, p. 63).

Tabela 7 - Distribuição dos participantes quanto ao nível de escolaridade - CONSUN/UFPA 2016.

Escolaridade	Frequência	%
Médio	1	1,85
Superior Incompleto	4	7,41
Superior Completo	5	9,26
Especialização	8	14,81
Mestrado	5	9,26
Doutorado	31	57,41
Total	54	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo

4.2 Análise das Dimensões

4.2.1 Avaliação Geral

O instrumento de coleta de dados da pesquisa está dividido de modo que permita a análise das seguintes dimensões: 1) Percepção em relação à mudança; 2) Identificação das resistências; 3) Percepção em relação à possibilidade da eleição de técnicos como gestores das unidades acadêmico-administrativas da UFPA.

A Tabela 8 apresenta a média, o desvio padrão e a avaliação do grau de consistência entre as variáveis, sendo utilizada a medida de alfa de Cronbach. Segundo Hair *et al.* (2009), o limite inferior para o Alfa de Cronbach geralmente é aceito se $\alpha > 0,70$, apesar de poder diminuir para 0,60 em pesquisa exploratória. Desta forma, a consistência interna das variáveis da pesquisa foi satisfatória, considerando que o coeficiente Alfa de Cronbach (α) calculado para todo questionário foi de 0,76 (HAIR *et al.*, 2009).

A avaliação geral das dimensões relacionadas à mudança organizacional (TABELA 8) indica que a identificação de resistências ($3,62 \pm 1,11$) obteve maiores

médias nas variáveis em relação às demais dimensões. No que se refere a esta dimensão, aspectos com o ambiente de incerteza, incerteza de resultados positivos, interesses individuais e o medo de perder o controle ou o poder de decisão representam os tipos de resistências mais apontados entre os grupos não docente ($3,72 \pm 1,06$) e docente ($3,57 \pm 1,13$).

As demais dimensões estão relacionadas à percepção dos dois grupos em relação à mudança organizacional, sendo a primeira - “Percepção em relação à mudança” ($3,21 \pm 1,38$) associada às mudanças de modo geral e a segunda - “Percepção em relação à eleição de técnicos” ($3,07 \pm 1,34$) associada a uma mudança específica, que está diretamente atrelada ao objetivo geral desta pesquisa. É importante observarmos essas duas dimensões porque ao analisar a percepção em relação à mudança, o grupo não docente apresentou média um pouco acima do grupo docente ($3,22 \pm 1,46$ vs $3,20 \pm 1,36$). Já a dimensão Percepção em relação à eleição de técnicos o resultado foi inverso, sendo que o grupo docente ($3,39 \pm 1,21$) apresentou média bem acima do grupo não docente ($2,48 \pm 1,39$).

Essa diferença entre os dois grupos se dá em função principalmente das variáveis que avaliam a gestão da UFPA e suas unidades acadêmicas e regionais. Esses aspectos reiteram a necessidade de se aplicar testes comparativos e de se investigar as variáveis que resultam em maiores diferenças na percepção dos dois grupos.

Tabela 8 - Análise Geral das Dimensões - CONSUN/UFPA 2016.

Dimensão	Categoria	Média	Desvio Padrão	Alpha de Cronbach
Percepção em relação à mudança	Não Docente	3,22	1,46	0,76
	Docente	3,20	1,36	
	Média da Dimensão	3,21	1,38	
Identificação de resistência	Não Docente	3,72	1,06	
	Docente	3,57	1,13	
	Média da Dimensão	3,62	1,11	
Percepção em relação à eleição de técnicos	Não Docente	2,48	1,39	
	Docente	3,39	1,21	
	Média da Dimensão	3,07	1,34	

Fonte: Pesquisa de Campo.

A seguir, avalia-se a percepção de cada um dos grupos: não docente e docente, a partir das medidas de proporção e da aplicação de teste não paramétrico das escalas das variáveis correspondentes a cada uma dessas dimensões, a fim de verificar se há diferenças nas percepções comprovadas estatisticamente.

Como existem duas amostras de tamanhos diferentes (não docente e docente) e considerando que o teste não paramétrico realiza a comparação entre dois grupos independentes, os dados de cada dimensão foram tabulados a seguir, a fim de facilitar a análise das variáveis.

4.2.2 Dimensão *Percepção em relação à mudança*.

O Quadro 5 apresenta as variáveis que estão relacionadas aos parâmetros que avaliam a percepção dos Conselheiros do CONSUN em relação às mudanças organizacionais que ocorrem na UFPA.

Quadro 5 - Descrição das variáveis da Dimensão Percepção em relação à Mudança.

Variável	Descrição
V1	Sou capaz de perceber o cenário de mudanças
V2	Reconheço as pressões internas e externas para mudança organizacional
V3	Sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem.
V4	Percebo resistência às mudanças entre os demais membros do conselho
V5	Considero negativas as mudanças organizacionais.
V6	Estou disposto a colaborar para promover mudanças no meu trabalho.
V7	Prefiro ficar indiferente às mudanças.
V8	Não tenho certeza se as mudanças melhoram a organização
V9	Acredito que a mudança é indispensável para a sobrevivência da organização.
V10	Sinto-me desconfortável em situação de mudança.
V11	No caso da UFPA, a cultura organizacional não é muito favorável a mudanças.
V12	Na UFPA, a tomada de decisão se dá sempre após o surgimento dos problemas.
V13	Apoio as ações dos meus colegas contra mudanças que ocorrem na organização

Fonte: Pesquisa de Campo

A importância dessa percepção é pelo fato de que os conselheiros do CONSUN são os principais tomadores de decisão dentro da estrutura organizacional da UFPA, uma vez que se trata do órgão máximo deliberativo da organização, na forma do Estatuto da UFPA (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2006a). Segundo Jones (2010), a percepção dos tomadores de decisão em relação à

mudança organizacional é muito importante e revela muito sobre a cultura da organização.

Esta dimensão permite analisar a percepção dos entrevistados quanto ao comportamento de resistência, aceitação ou indiferença em relação à mudança organizacional de modo geral. Assim, com base nas médias dos postos das respostas, observa-se a diferença entre a percepção dos grupos não docente e docente (TABELA 9) especificamente no reconhecimento das pressões internas e externas para mudança, que foi apontado mais intensamente pelo grupo não docente (100,0%, p-valor 0,029) e no entendimento de que as mudanças organizacionais são negativas, que apresentou maior discordância para o grupo não docente (84,2%, p-valor 0,032). Com base nesses resultados, foi possível rejeitar a hipótese nula de igualdade de média dos postos (H_0), indicando que existem diferenças nas respostas dos dois grupos.

No entanto, as demais variáveis nos permite considerar que existe igualdade de média dos postos entre as respostas dos dois grupos (não docente e docente), de modo que o p-valor não permitiu rejeitar a hipótese nula (H_0). Dentre as variáveis destacam-se: V1: “Sou capaz de perceber o cenário de mudanças” (94,7% vs 97,1%, p-valor 0,494), V3: “Sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem” (94,7% vs 100,0%, p-valor 0,753), V6: “Estou disposto a colaborar para promover mudanças no meu trabalho” (100,0% vs 100,0%, p-valor 0,076) e V9: “Acredito que a Mudança é indispensável para a sobrevivência da organização” (100,0% vs 85,8%, p-valor 0,269). Essas variáveis permitem avaliar o comportamento de aceitação em relação à mudança organizacional. Dessa forma, considerando que as médias apresentadas correspondem a níveis elevados de concordância, podemos dizer que, de modo geral, os conselheiros do CONSUN são favoráveis e apresentam alto grau de aceitação em relação às mudanças organizacionais.

Essa observação é confirmada ainda ao se observar que as variáveis que correspondem ao comportamento de resistência em relação à mudança organizacional obtiveram proporção elevada nas escalas que discordam com as afirmativas entre os grupos não docente e docente: V5: “Considero negativas as mudanças organizacionais” (84,2% vs 74,3%, p-valor 0,032), V10: “Sinto-me desconfortável em situação de mudança” (84,2% vs 74,2%, p-valor 0,923) e V13: “Apoio as ações dos meus colegas contra mudanças que ocorrem na organização”

(89,4% vs 77,1%, p-valor 0,125). Isso significa que a maioria dos entrevistados discorda dessas variáveis e apresenta comportamento de cooperar com as mudanças organizacionais. Entretanto, a maioria dos conselheiros admite que percebe resistências às mudanças entre os demais conselheiros do CONSUN, conforme podemos constatar nas respostas da variável V4, tanto no grupo dos não docentes (84,2%), quanto no grupo dos docentes (68,6%).

Igualmente às variáveis de avaliam a resistência, as variáveis que avaliam o comportamento de indiferença também obtiveram médias que as enquadram na escala de discordância com as afirmativas, o que leva a inferir que o CONSUN é um ambiente propício a tomada de decisões que colaborem com a implementação de mudanças organizacionais.

Tabela 9 - Percepção em relação à mudança Não Docente vs Docente - CONSUN/UFPA 2016.

Variável	Não Docente (%)			Docente (%)			P-valor	H ₀
	Disc	Indif	Conc	Disc	Indif	Conc		
V1	5,3	0,0	94,7	0,0	2,9	97,1	0,494	AC
V2	0,0	0,0	100,0	2,9	14,3	82,8	0,029	RJ
V3	0,0	5,3	94,7	0,0	0,0	100,0	0,753	AC
V4	5,3	10,5	84,2	11,4	20,0	68,6	0,080	AC
V5	84,2	15,8	0,0	74,3	20,0	5,7	0,032	RJ
V6	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0	0,076	AC
V7	100,0	0,0	0,0	91,4	5,7	2,9	0,763	AC
V8	63,1	21,1	15,8	57,1	11,4	31,5	0,937	AC
V9	0,0	0,0	100,0	8,5	5,7	85,8	0,269	AC
V10	84,2	10,5	5,3	74,2	11,4	14,3	0,923	AC
V11	42,1	10,5	47,4	34,3	25,7	40,0	0,714	AC
V12	31,6	15,8	52,6	25,7	20,0	54,3	0,544	AC
V13	89,4	5,3	5,3	77,1	14,3	8,6	0,125	AC

Legenda: Disc= Discorda; Indif= Indiferente; Conc= Concorda; AC = Aceita H₀; RJ= Rejeita H₀
Fonte: Pesquisa de Campo

4.2.3 Dimensão *Identificação das Resistências*.

O Quadro 6 apresenta as variáveis que estão relacionadas aos parâmetros que buscaram identificar os principais tipos de resistência apontados pelos participantes da pesquisa em relação às mudanças organizacionais na UFPA. Essas

variáveis foram elaboradas de acordo com os principais tipos de resistência descritos por Hitt (2007) e Lussier *et al.* (2010).

Quadro 6 - Descrição das variáveis da Dimensão Percepção Identificação das Resistências.

Variável	Descrição
V14	As mudanças organizacionais que ocorrem na UFPA são sempre bem esclarecidas e compreendidas
V15	Existem entendimentos conflitantes em relação à necessidade da implantação das mudanças
V16	A sensação de perda interfere na decisão de implementar mudanças na organização
V17	O ambiente de incerteza provoca resistência à mudança
V18	Apoio às mudanças quando tenho certeza dos resultados favoráveis que podem oferecer
V19	Interesses individuais interferem no processo de tomada de decisão por mudanças na organização
V20	O medo de perder o controle ou o poder de decisão causa resistência nas pessoas.
V21	Um processo conhecido e cômodo é melhor do que um processo novo.

Fonte: Pesquisa de Campo

De modo geral, as variáveis da dimensão Identificação das resistências (TABELA 10) apresentaram respostas que pouco divergiram entre os dois grupos, de maneira que os resultados de p-valor não permitiram rejeitar a hipótese nula (H_0). Isso nos permite compreender que existem tipos de resistência comuns e que foram apontados em maior proporção pelos dois grupos.

Entre as causas apontadas pelos dois grupos que mais geram resistência destacam-se a incerteza do ambiente, a incerteza de resultados favoráveis e o medo de perder o controle ou o poder de decisão. Ganha destaque ainda entre o grupo não docente a variável V19 (94,7%) que aponta os interesses individuais como tipo de resistência à mudança organizacional recorrente entre os demais conselheiros do CONSUN. Já entre o grupo docente ganha destaque a variável V18 (88,6%), que remete ao apoio à mudanças quando se tem certeza dos resultados favoráveis que podem oferecer.

Resumidamente, a análise das variáveis que integram esta dimensão permite inferir que as principais causas de resistência percebidas pelos entrevistados no âmbito do CONSUN se dão em função do ambiente de incerteza que a mudança provoca, da incerteza de resultados favoráveis em relação à mudança, de interesses individuais e do medo de perder o controle ou o poder de decisão. Esses fatores

caracterizam tipos de resistência que são definidos por Hitt (2007) e Lussier *et al.* (2010) e estão descritos neste trabalho.

Segundo Hitt (2007), o medo do desconhecido gera dificuldades entre indivíduos para lidar com a incerteza que é inerente à mudança. Indivíduos com essa característica, em geral, costumam apresentar baixa tolerância à mudança. Isso faz com que esses indivíduos resistam às mudanças que acarretem em alterações dos padrões já estabelecidos, embora estas sejam benéficas para a organização.

As causas que motivam a resistência estão de certa forma associadas. A sensação de perda, por exemplo, seja de poder ou de controle, leva os indivíduos a resistirem por interesses próprio ou pessoal (HITT, 2007; LUSSIER *et al.*, 2010).

Tabela 10 - Identificação das Resistências Não Docente vs Docente - CONSUN/UFPA 2016.

Variável	Não Docente (%)			Docente (%)			P-valor	H ₀
	Disc	Indif	Conc	Disc	Indif	Conc		
V14	57,9	26,3	15,8	42,8	28,6	28,6	0,261	AC
V15	5,3	5,3	89,4	8,6	14,3	77,1	0,154	AC
V16	0,0	15,8	84,2	5,7	20,0	74,3	0,707	AC
V17	10,5	0,0	89,5	5,7	11,4	82,9	0,625	AC
V18	5,3	10,5	84,2	2,8	8,6	88,6	0,696	AC
V19	5,3	0,0	94,7	20,0	5,7	74,3	0,097	AC
V20	5,3	0,0	94,7	11,4	8,6	80,0	0,063	AC
V21	63,2	10,5	26,3	62,9	11,4	25,7	0,499	AC

Legenda: Disc= Discorda; Indif= Indiferente; Conc= Concorda; AC= Aceita H₀; RJ= Rejeita H₀

Fonte: Pesquisa de Campo

4.2.4 Dimensão *Percepção em relação à possibilidade de eleição de Técnicos.*

O Quadro 7 apresenta as variáveis que estão relacionadas aos aspectos que avaliaram a percepção dos conselheiros do CONSUN em relação à possibilidade de técnicos participarem de processo eleitoral para gestores de unidades acadêmico-administrativas na UFPA. Essas variáveis permitiram ainda avaliar se há percepções diferentes dos conselheiros sobre essa mudança organizacional em relação ao tipo de unidades: Institutos, Núcleos e *Campi*, além, obviamente de observar se essa

percepção muda em relação às unidades acadêmico-administrativas localizadas em Belém e no interior.

Quadro 7 - Descrição das variáveis da Dimensão Percepção em relação à possibilidade de eleição de Técnicos.

Variável	Descrição
V22	Avalio a participação dos técnicos nas eleições para gestores das unidades acadêmico-administrativas da UFPA como uma mudança organizacional possível de acontecer.
V23	Se essa mudança fosse submetida ao CONSUN, seria aprovada.
V24	Acredito que as universidades devem ser geridas por docentes
V25	No caso da UFPA, avalio que os Institutos devem ser geridos apenas por docentes.
V26	No caso da UFPA, avalio que os Núcleos devem ser geridos apenas por docentes.
V27	No caso da UFPA, avalio que os <i>campi</i> do interior devem ser geridos apenas por docentes.
V28	Avalio que uma mudança dessa natureza é desnecessária.
V29	Uma proposta de mudança dessa natureza enfrentaria resistência no CONSUN.
V30	Essa mudança seria arriscada para a organização.
V31	Essa mudança seria positiva para a organização.
V32	Essa mudança precisaria de alteração das normas e é preferível manter o regimento como está.
V33	Essa mudança reduziria a participação dos docentes nas decisões.
V34	A tradição das Universidades deve prevalecer em relação a uma proposta de mudança dessa natureza.
V35	Uma mudança dessa natureza poderia trazer prejuízos para organização.

Fonte: Pesquisa de Campo

Quanto à Percepção em relação à possibilidade de eleição de técnicos (TABELA 11), esta foi a dimensão que apresentou maior número de variáveis que obtiveram significativas divergências nas respostas dos grupos investigados nesta pesquisa, resultando em um grande número de variáveis que rejeitaram a hipótese nula (H_0). Esses dados nos permite afirmar que existem diferenças na percepção de docentes e não docentes em relação à possibilidade de técnicos participarem de processos eleitorais das unidades acadêmico-administrativas da UFPA.

Dentre as divergências, ganham destaque entre o grupo docente os seguintes aspectos: as universidades devem ser geridas apenas por docentes (62,8%, p-valor 0,000), os Institutos devem ser geridos apenas por docentes (65,7%, p-valor 0,000), os Núcleos devem ser geridos apenas por docentes (65,7%, p-valor 0,000) e os *Campi* do interior devem ser geridos apenas por docentes (68,6%, p-valor 0,000). Desse modo, a possibilidade da gestão de uma unidade acadêmico-administrativa

ser conduzida por técnico-administrativo gera bastante divergência na opinião entre os grupos, sendo que a maioria dos integrantes do grupo docente se manifesta contrária a essa possibilidade de mudança organizacional.

Entre o grupo não docente, ganha destaque a opinião de que a mudança organizacional que permitisse a participação de técnicos nos processos eleitorais das unidades acadêmico-administrativas da UFPA seria positiva para a organização (100,0%, p-valor 0,000).

Dentre as demais variáveis que apresentaram divergência nas respostas entre os dois grupos observamos os aspectos relacionados a avaliação de uma mudança desta natureza sendo desnecessária, arriscada, capaz de reduzir a participação dos docentes nas decisões e de trazer prejuízos para a organização, além dos aspectos relacionados à manutenção do regimento e da tradição da universidade.

Todas as variáveis descritas desta dimensão até o momento apresentaram respostas que permitiram rejeitar a hipótese nula (H_0) por existir significativa diferença na percepção dos dois grupos. As demais afirmativas, o p-valor aceitou a hipótese nula (H_0).

Tabela 11 - Percepção em relação à possibilidade de eleição de Técnicos - Não Docente vs Docente-CONSUN/UFPA 2016.

Variável	Não Docente (%)			Docente (%)			P-valor	H_0
	Disc	Indif	Conc	Disc	Indif	Conc		
V22	5,3	5,3	89,4	28,5	8,6	62,9	0,050	RJ
V23	42,1	21,1	36,8	40,0	22,9	37,1	0,608	AC
V24	78,9	15,8	5,3	8,6	28,6	62,8	0,000	RJ
V25	78,9	10,5	10,6	11,4	22,9	65,7	0,000	RJ
V26	73,6	15,8	10,6	11,4	22,9	65,7	0,000	RJ
V27	73,6	10,6	15,8	11,4	20,0	68,6	0,000	RJ
V28	84,2	5,3	10,5	22,9	31,4	45,7	0,000	RJ
V29	10,6	0,0	89,4	20,0	14,3	65,7	0,262	AC
V30	89,4	5,3	5,3	25,7	40,0	34,3	0,000	RJ
V31	0,0	0,0	100,0	28,6	42,8	28,6	0,000	RJ
V32	63,1	5,3	31,6	34,3	22,9	42,8	0,044	RJ
V33	73,7	5,3	21,0	42,9	20,0	37,1	0,030	RJ
V34	100,0	0,0	0,0	34,3	37,1	28,6	0,000	RJ
V35	94,7	5,3	0,0	28,6	42,9	28,5	0,000	RJ

Legenda: Disc= Discorda; Indif= Indiferente; Conc= Concorda; AC= Aceita H_0 ; RJ= Rejeita H_0

Fonte: Pesquisa de Campo

A avaliação da dimensão revelou que o grupo não docente (técnicos e discentes), na sua grande maioria, é favorável à implementação da mudança organizacional que possibilite a participação de técnicos nos processos eleitorais para gestores das unidades acadêmico-administrativas da UFPA, por considerar que esta mudança traria resultados positivos para a organização. Já a maioria do grupo docente se manifestou contrária a essa mudança (V31 - 100,0% vs 28,6%, p-valor 0,000).

Essa percepção entre os dois grupos se observa em todos os tipos de unidades da UFPA, cujos cargos de direção são eletivos: Institutos e Núcleos. Também não se observa diferença na percepção em relação às unidades localizadas na capital ou no interior.

Cabe destaque nesta análise os dados da variável V22, cujo p-valor chegou ao limite do nível de significância utilizado nesta pesquisa ($\alpha=0,05$). Observa-se que nesta afirmativa a maioria dos integrantes dos grupos não docente e docente avalia que a mudança organizacional em relação à participação de técnicos nas eleições para gestores das unidades acadêmico-administrativas é possível de acontecer (89,4% vs 62,9%, p-valor 0,050). No entanto, ambos os grupos também concordam que essa proposta de mudança enfrentaria resistência no CONSUN (89,4% vs 65,7%, p-valor 0,262).

Essa percepção de resistência admitida pelos dois grupos no caso em questão pode ocorrer muito em função dos tipos de resistência à mudança organizacional identificados pelos próprios participantes da pesquisa e descritos neste trabalho, quais sejam o ambiente de incerteza que a mudança provoca, a incerteza de resultados favoráveis em relação à mudança, interesses individuais e o medo de perder o controle ou o poder de decisão.

É pertinente observar o que Fischer (2002) destaca em relação ao processo de mudança que, por envolver as pessoas, comportamentos e a cultura organizacional de modo geral, é inevitável a tendência de alterações nas relações de poder, podendo culminar inclusive na reestruturação organizacional. “Esses processos configuram uma mudança organizacional que pode estremecer relações de poder, favorecer o surgimento de novas lideranças e transformar aspectos da própria cultura organizacional” (FISCHER, 2002, p. 161).

Essa possibilidade de abalo das relações de poder, estabelecidas através das interações sociais e consolidadas na organização através de suas normas (BRITO,

2001), pode explicar os tipos de resistências identificados nesta pesquisa em relação à possibilidade de alterações no Regimento Geral da UFPA, de modo a contemplar a possibilidade de técnicos participarem dos processos eletivos às funções de gestores das unidades acadêmico-administrativas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

Os resultados alcançados neste trabalho através da aplicação de técnicas de estatística descritiva permitiram atender aos objetivos propostos nesta pesquisa. Primeiramente, o cumprimento dos objetivos específicos favoreceram as conclusões, em nível satisfatório, que atenda ao objetivo geral desta dissertação.

Dessa forma, em relação ao primeiro objetivo específico, os resultados da pesquisa permitiram concluir que os conselheiros do CONSUN são favoráveis às mudanças organizacionais de modo geral, apresentando comportamento de cooperação com as mudanças e de pouca indiferença. Essa percepção é semelhante nos dois os dois grupos (docente e não docente), o que atende ao segundo objetivo específico. Isso possibilita inferir que o CONSUN, onde são tomadas as decisões mais importantes para a organização, é um ambiente que não é refratário à implementação de mudanças organizacionais.

Entretanto, os próprios conselheiros reconhecem que existem fatores no âmbito do CONSUN que podem provocar resistências às mudanças organizacionais e a maioria admite perceber algum tipo de resistência entre os pares. Destacam-se entre os principais fatores apontados pelos participantes a incerteza do ambiente, a incerteza de resultados favoráveis e o medo de perder o controle ou o poder de decisão.

Portanto, os resultados também atenderam ao terceiro objetivo específico da pesquisa, uma vez que revelaram que dentre as principais causas de resistência às mudanças organizacionais estão: a incerteza, decorrente do desconforto e medo que o desconhecido causa; o medo de perder o controle ou o poder de decisão, que decorre da possibilidade da perda de poder, *status*, segurança e, principalmente, controle; e, interesses individuais, que também decorre em função da sensação de perda de poder, influência, controle e até financeira ou de qualquer outra ameaça ao interesse individual. Esses tipos de resistência foram apontados pelos dois grupos da pesquisa, com pouca diferença nas respostas entre um e outro.

Quanto à possibilidade de implementação da mudança organizacional que institucionalize a participação de técnico-administrativos nos processos eletivos para às funções para dirigentes das unidades acadêmico-administrativas da UFPA, que é

o objeto desta pesquisa, foi possível concluir que os conselheiros que integram o grupo docente apresentam grande resistência. Já o grupo não docente é favorável à implementação desta mudança e avalia que ela é positiva para a organização.

Portanto, considerando que uma mudança organizacional desta natureza implicaria em alterações das normas institucionais vigentes e na reestruturação organizacional da UFPA, podemos inferir que as causas apontadas na percepção dos participantes da pesquisa, no âmbito do CONSUN, de incerteza, medo de perder o controle ou o poder de decisão e interesses individuais justificam a resistência a uma proposta de mudança como essa. Isso atende ao objetivo geral proposto neste trabalho.

Uma hipótese que pode explicar esses tipos de resistências em relação à possibilidade de alterações no Regimento Geral da UFPA, de modo a contemplar a possibilidade de técnicos participarem dos processos eletivos às funções de gestores das unidades acadêmico-administrativas, é o fato do processo de mudança poder provocar alterações das relações de poder, que são estabelecidas através das interações sociais e se consolidam nas normas da organização.

Destaca-se que este trabalho abordou fatores tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo que estão convergindo e exercem pressão em favor da implementação de uma mudança organizacional dessa natureza, a exemplo do número cada vez maior de técnicos qualificados e dos projetos de lei em tramitação. Soma-se a esse cenário, a necessidade da profissionalização dos gestores públicos sob a óptica da nova administração pública e a qualificação necessária para o alcance da eficiência dos serviços públicos prestados à sociedade.

O próprio planejamento estratégico da UFPA reconhece a necessidade de investimentos na modernização da gestão da UFPA e em profissionais e gestores melhor preparados, de modo que a organização seja capaz de responder de maneira proativa às mudanças e de se adaptar às novas dinâmicas que a comunidades interna e externa exigem, com a finalidade de se alcançar a melhoria do desempenho institucional.

Destaca-se, oportunamente, a importância da implementação de mudanças proativas, de modo a se antecipar às pressões dos ambientes, haja vista a maior possibilidade de sucesso de sua implementação, da minimização das eventuais resistências e do alcance do desenvolvimento organizacional.

Os resultados gerados por essa pesquisa poderão contribuir para a maior flexibilidade da gestão no âmbito da UFPA e na maximização da capacidade organizacional de adaptação às mudanças, além de ampliar a possibilidade do surgimento e aproveitamento de lideranças na organização.

Outros benefícios que a pesquisa pode vir a contribuir é com a possibilidade da UFPA se consolidar de forma progressiva como uma organização aprendiz e aperfeiçoar o seu processo de tomada de decisão, principalmente porque apresenta resultados gerados a partir de dados coletados entre o órgão colegiado máximo, onde são tomadas as principais decisões de interesse institucional.

5.2 Recomendações

É indiscutível a importância dos líderes no processo de mudança organizacional. Desde o reconhecimento das pressões internas e externas; passando pela percepção da resistência dos envolvidos, especialmente na etapa de descongelamento; até o controle da mudança já implementada. Isso envolve também a necessidade dos líderes, como tomadores de decisão natos, envolverem os indivíduos nesse processo de tomada de decisão.

O desafio de mudar no ambiente organizacional não se detém apenas na percepção e decisão de líderes e gestores. Ele implica necessariamente no envolvimento das pessoas que, caso não se comprometam, podem colocar a perder qualquer projeto de mudança, por mais viável que seja. Isso fortalece a necessidade de utilização de técnicas participativas no processo de mudança organizacional.

Constatamos, dessa forma, a importância da organização aprendiz (*learning organization*), que possui o processo decisório descentralizado, utiliza estratégia participativa, delega poderes aos funcionários comprometidos e possui forte capacidade de adaptação instalada em sua cultura organizacional. No caso da UFPA, a experiência com o modelo de gestão democrática e participativa e de descentralização do processo decisório é bastante relevante, cujos principais mecanismos institucionalizados são os órgãos colegiados consultivos e deliberativos existentes em todos os níveis de sua estrutura, a exemplo do CONSUN.

Porém, a maneira como as pessoas raciocinam sobre seu próprio comportamento faz a diferença na eficácia do aprendizado na organização. A

autoexaminação das pessoas sobre seu próprio papel em determinado problema organizacional é importante nesse processo.

Diante do exposto, caso esta mudança organizacional de institucionalização da participação dos técnicos nos processos eletivos para gestores das unidades acadêmico-administrativas seja reconhecida como necessária na UFPA, recomenda-se, nesta pesquisa, que as resistências identificadas sejam superadas nesta fase de descongelamento, através das estratégias a seguir:

- Sensibilizar os envolvidos sobre a importância da mudança para a organização;
- Comunicar claramente os efeitos desta mudança;
- Desenvolver uma atmosfera positiva com relação à mudança;
- Incluir os indivíduos resistentes no processo de tomada de decisão;
- Envolver os indivíduos;
- Criar uma situação mutuamente vantajosa;
- Planejar e implementar a mudança de forma participativa;

Essas estratégias serão implementadas de forma mais qualificada a partir da utilização da ferramenta da gestão da mudança, de modo a introduzir o que deve ser mudado a contento e levando em consideração as questões interpessoais entre os envolvidos no processo.

A gestão da mudança, por sua vez, reforça o cumprimento das etapas sugeridas por Kotter (2000) para a implementação de mudança organizacional (conforme Figura 3, p. 36). As estratégias acima sugeridas reiteram especialmente as quatro primeiras etapas desse modelo que são: *infusão do senso de urgência, formação de coalisão orientadora, criação da visão e divulgação da visão*. Dessa forma, é possível analisar a pertinência das resistências e aumentar a qualidade da escolha de mudanças que realmente sejam benéficas para a organização.

É interessante ainda demonstrar aos envolvidos, especialmente aos indivíduos resistentes, as vantagens que a organização pode auferir com a implementação da mudança, como a maior disponibilidade de carga horária dos docentes para as atividades finalísticas da UFPA de ensino, pesquisa e extensão, por exemplo.

Contar com a participação e comprometimento das pessoas é imprescindível para o sucesso da implementação de qualquer mudança organizacional, uma vez que envolve a necessidade de autoexame, de mudanças individuais e de cultura

organizacional, do aperfeiçoamento do processo de tomada de decisão, do desenvolvimento de novas competências e da melhoria de resoluções de problemas.

Destaca-se ainda que o processo de interação social entre a comunidade da UFPA deve ser observado, uma vez que as relações de poder, que materializam as práticas cotidianas de gestão e consolidam nas normas organizacionais, emergem justamente desse processo.

Diante dessas considerações, podemos inferir que no caso da UFPA, que possui um modelo de gestão democrático e participativo, a maneira mais apropriada de implementar uma mudança que atinja a cultura organizacional instalada como a proposta nessa dissertação é de baixo para cima (*bottom up*). Esse modelo, apesar de mais lento e trabalhoso, apresenta uma grande vantagem no sentido de poder cooptar aqueles que resistem à mudança através do envolvimento e participação no processo decisório e da sensibilização para a importância que a mudança pode trazer para a organização.

De modo geral, esta pesquisa enumera outras recomendações que os gestores da UFPA poderiam adotar e/ou reforçar, com a finalidade de melhorar o desempenho da organização e de potencializar sua capacidade de adaptação e implementação das mudanças que se fizerem necessárias para o desenvolvimento organizacional, a saber:

- a) Identificar os perfis de liderança no mapeamento das competências, a ser realizado periodicamente.
- b) Desenvolver estratégias para a formação de líderes e gestores.
- c) Implantar mecanismo institucional de avaliação periódica dos gestores das unidades acadêmico-administrativas.
- d) Fortalecer a gestão democrática e a participação dos segmentos da comunidade acadêmica nos processos decisórios.
- e) Fortalecer a política de capacitação e qualificação dos servidores, criando oportunidades através do fortalecimento de medidas já adotadas como a oferta de cursos específicos para os servidores, os incentivos aos programas de pós-graduação que reservem vagas aos servidores e as parcerias com outras instituições.

5.3 Limitações da Pesquisa

As limitações apontadas nesta dissertação remetem-se às dificuldades enfrentadas de conseguir contar com a participação dos conselheiros do CONSUN, que constituem a população desta pesquisa. Os questionários foram aplicados pelo pesquisador de forma presencial. Porém, devido a maioria dos conselheiros ocuparem funções de gestores de suas unidades e possuírem uma agenda comprometida, ficou difícil alguns atendimentos.

Por conta disso, foi adotada a estratégia de aplicar os questionários presencialmente na ocasião das reuniões do conselho, o que gerou resultados positivos.

Porém, considerando as várias tentativas e o número de entrevistados ainda não ter atingido o valor calculado na amostra, passou a ser adotada a estratégia de enviar os questionários por meio eletrônico aos conselheiros que ainda não tinham participado da pesquisa. Outro fator que justificou essa estratégia foi o fato de parte dos conselheiros serem lotados nos *campi* do interior e as distâncias geográficas dificultarem, em certa medida, a aplicação dos questionários presencialmente na sede desses conselheiros.

No entanto, apesar de várias tentativas de envio do questionário por meio eletrônico, os retornos foram abaixo do esperado.

Essas limitações implicaram na análise de dados com um número de participantes um pouco abaixo do que foi definido na metodologia da pesquisa, a partir do cálculo da amostra aleatória estratificada.

5.4 Sugestões para Próximas Pesquisas

Uma sugestão seria ampliar a pesquisa para uma população além do ambiente do CONSUN e avaliar se a percepção da comunidade acadêmica corresponde à percepção de seus representantes no Conselho Universitário. Além disso, é importante constatar se a UFPA é de fato uma organização que apresenta capacidade de adaptação às dinâmicas que emergem do ambiente em mudança, como está disposto em seu planejamento estratégico.

Outra sugestão interessante seria fazer o acompanhamento das estratégias utilizadas pela gestão da UFPA ou de alguma unidade de sua estrutura para a

implementação de uma mudança organizacional em um estudo de caso específico, de modo a se observar as estratégias adotadas e o comportamento dos envolvidos antes, durante e após a mudança consolidada.

Uma pesquisa qualitativa também poderia apresentar resultados além dos alcançados pelo uso do método quantitativo. Nesse caso, entrevistas com pessoas envolvidas num processo de mudança organizacional, podem trazer informações relevantes que venham a acrescentar aos resultados alcançados na presente pesquisa e colaborar com outras proposições que favoreçam o desenvolvimento organizacional.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Dean; ANDERSON, Linda S. **Beyond change management: advanced strategic for today's transformational leaders**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- AYRES, M.; AYRES Jr.; AYRES, D. L.; SANTOS, A. S. **BIOESTAT. Versão 4.0**. Belém: Sociedade Civil Mamirauá, MCT - Imprensa Oficial do Estado do Pará, 2005.
- BARBETTA, Pedro A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 6. ed. Editora da UFSC, 2006.
- BERGE, S.T. **Modelos de gestão de Organizações Públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: EDUCS, 2011.
- BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo. **Teoria Geral da Administração: gerenciando organizações**. 3ª Edição. São Paulo: Saraiva. 2003.
- BILHIM, J. A. F. **Mudança Organizacional**. [s.l.]: [s.n.]. 2005.
- 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.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n.2, p. 179-194, 2005.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n.1, p. 08-15, 2001.
- BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 fev. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 05 jun. 2015.
- _____. Lei nº 3.191, de 2 de julho de 1957. Cria a Universidade Federal do Pará e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 02 jul. 1957. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3191.htm>. Acesso em: 10 ago. 2015.
- _____. Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo,

Brasília, DF, 28 nov. 1968. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L5540.htm>. Acesso em: 10 ago. 2015.

_____. Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995. Altera dispositivos da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 22dez. 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L9192.htm#art1>. Acesso em: 10 ago. 2015.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 05 abr. 2016.

BRITO, Valéria da Glória Pereira; BRITO, Mozar José de; CAPELLE, Mônica Carvalho; BORGES, Ceíça Lia Palerosi. Relações de poder, conhecimento e gestão do desempenho. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro v. 35, n. 4, p. 45-62, jul/ago2001.

CARAPETO, C; FONSECA, F. **Administração Pública**. Lisboa: Silabo, 2014.

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

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. M; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação Em Administração**, 22, 1998, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu, Anpad, 1998.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HAIR Junior, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman,2009.

HAYES, John. **The theory and practice of change management**. New York: Palgrave, 2002.

HERNANDEZ, J. M.; CALDAS, M. P. **Resistência à mudança**: uma revisão crítica. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 31-45, Abr./Jun. de 2001.

HITT, M.A.; MILLER, C.C.; COLELLA, A.C. Mudança e Desenvolvimento organizacionais. In: **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HUCZYNSKI, Andrzej; BUCHANAN, David. **Organizational behaviour**. New York: Prentice Hall Press, 1997.

IENAGA, C. H. **Competence-based management**: seminário executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

JONES, Gareth R. **Teoria das Organizações Públicas**. 6ª Edição. São Paulo: Pearson, 2010.

JONES, Gareth R; GEORGE, J. M. **Fundamentos da Administração**. Porto Alegre: AMGH, 2012.

KOTTER, John P. Liderando a mudança: por que fracassam as tentativas de transformação. In: _____. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Liderando mudança**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. Oito erros fatais. In; JULHO, Carlos A. **Inovação e mudança: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2001.

LUSSIER, R. N.; REIS, A. C. F.; FERREIRA, A. A. **Fundamentos de administração**. São Paulo: Gengage Learning, 2010.

MARTINS, Agenor; FERNEDA, Edilson; MARTINS, Francisco. **Inteligências das Organizações: A organização das inteligências**. Brasília: Universa 2008.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n.1, jan/fev 2013.

MATTOS, C. A. *et al.* Contexto de trabalho: uma investigação entre professores e técnicos administrativos de universidade Federal de Ensino Superior. **Revista de Estudos Sociais**. v. 17, n. 33, p. 72-91, 2015.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 5 ed. [rev.]. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Loft. **Liderança no contexto na Nova Administração Pública**: uma análise sob a perspectiva dos gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro v. 44, n. 6, p. 1453-1475, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2005.

SELLMANN, Maria Cristina Zampieri; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **A gestão da mudança em ambientes dinâmicos**: um estudo no setor das Telecomunicações. *CADERNOS EBAPE*. BR, v. 8, nº 4, artigo 11, Rio de Janeiro, Dez. 2010, p. 781-781.

SENGE, Peter. As cinco disciplinas. In: JÚLIO, Carlos A. **Inovação e mudança**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2001.

TERZIAN, Françoise. **Os perigos de mudar**. Info Corporate, São Paulo, n. 8, p. 49-59, mar./abr. 2004.

TUSHMAN, Michael L; ANDERSON, Philip. **Technological discontinuities and organizational environments**. Administrative Science Quarterly, v. 31, 1986.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Estatuto**, Belém, 2006a. Disponível em: <http://www.ufpa.br/sege/boletim_interno/downloads/estatuto/estatuto.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2015.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Plano de Desenvolvimento da universidade Federal do Pará: 2011-2015**. Belém: EDUFPA, 2011a.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Anuário estatístico 2009 - Ano Base 2008/UFPA**. Belém, 2009. Disponível em: <http://www.proplan.ufpa.br/site/anuarios/Anuario2009_AB2008.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2015.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Anuário estatístico 2011 - Ano Base 2010/UFPA**. Belém, 2011b. Disponível em: <http://www.proplan.ufpa.br/doc/Anuario2011_AB2010.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2015.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Anuário estatístico 2013 - Ano Base 2012/UFPA**. Belém, 2013. Disponível em: <http://www.proplan.ufpa.br/doc/Anuario2013_AB2012.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2015.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Anuário estatístico 2015 - Ano Base 2014/UFPA**. Belém, 2015a. Disponível em: <http://www.proplan.ufpa.br/doc/Anuario2015_AB2014_final.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2015.



_____. **Regimento Geral**. Belém, 2006b. Disponível em: <http://www.ufpa.br/sege/boletim_interno/downloads/regimentos/regimento_geral.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2015.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Relatório de Gestão 2012**. Belém, 2013.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Relatório de Gestão 2014**. Belém, 2015b. Disponível em: <http://www.proplan.ufpa.br/doc/RG2014_UFPA_final.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2015.

APÊNDICE

APENDICE A - Questionário de coleta de dados sobre mudança organizacional na UFPA/CONSUN

	<p>Este questionário é um instrumento de coleta de dados para pesquisa de trabalho de conclusão do curso de Pós-Graduação em Gestão Pública, a ser realizada na Universidade Federal do Pará, especificamente no Conselho Superior Universitário (CONSUN). Esta pesquisa tem como objetivo investigar a percepção dos conselheiros em relação à mudança organizacional e identificar os focos de resistência. A finalidade deste estudo é exclusivamente acadêmica e as respostas serão tratadas de forma confidencial. As informações serão codificadas e as identidades dos participantes serão mantidas em sigilo.</p>	
---	---	---

<p>1. IDENTIFICAÇÃO</p> <p>Categoria: () Docente () Técnico () Aluno</p> <p>Unidade de lotação/Setor: () Belém () Interior</p> <p>Idade: _____ (anos) Sexo: () Masculino () Feminino</p> <p>Tempo (em anos) de serviço na UFPA: _____ (anos)</p> <p>Já foi conselheiro antes? () Sim () Não</p> <p>Escolaridade: () Ensino Médio () Superior incompleto () Superior completo () especialização () Mestrado () Doutorado</p>
--

2. PESQUISA DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Leia os itens abaixo e marque a alternativa que melhor responde à sua avaliação:

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente
1	2	3	4	5

BLOCO I	1	2	3	4	5
1. Sou capaz de perceber o cenário de mudanças					
2. Reconheço as pressões internas e externas para mudança organizacional					
3. Sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem.					
4. Percebo resistência às mudanças entre os demais membros do conselho					
5. Considero negativas as mudanças organizacionais.					
6. Estou disposto a colaborar para promover mudanças no meu trabalho.					
7. Prefiro ficar indiferente às mudanças.					
8. Não tenho certeza se as mudanças melhoram a organização					
9. Acredito que a mudança é indispensável para a sobrevivência da organização.					
10. Sinto-me desconfortável em situação de mudança.					
11. No caso da UFPA, a cultura organizacional não é muito					

favorável a mudanças.					
12. Na UFPA, a tomada de decisão se dá sempre após o surgimento dos problemas.					
13. Apoio as ações dos meus colegas contra mudanças que ocorrem na organização					

Bloco II					
14. As mudanças organizacionais que ocorrem na UFPA são sempre bem esclarecidas e compreendidas					
15. Existem entendimentos conflitantes em relação à necessidade da implantação das mudanças					
16. A sensação de perda interfere na decisão de implementar mudanças na organização					
17. O ambiente de incerteza provoca resistência à mudança					
18. Apoio às mudanças quando tenho certeza dos resultados favoráveis que podem oferecer					
19. Interesses individuais interferem no processo de tomada de decisão por mudanças na organização					
20. O medo de perder o controle ou o poder de decisão causa resistência nas pessoas.					
21. Um processo conhecido e cômodo é melhor do que um processo novo.					

Bloco III					
22. Avalio a participação dos técnicos nas eleições para gestores das unidades acadêmico-administrativas da UFPA como uma mudança organizacional possível de acontecer.					
23. Se essa mudança fosse submetida ao CONSUN, seria aprovada.					
24. Acredito que as universidades devem ser geridas por docentes					
25. No caso da UFPA, avalio que os Institutos devem ser geridos apenas por docentes.					
26. No caso da UFPA, avalio que os Núcleos devem ser geridos apenas por docentes.					
27. No caso da UFPA, avalio que os <i>campi</i> do interior devem ser geridos apenas por docentes.					
28. Avalio que uma mudança dessa natureza é desnecessária.					
29. Uma proposta de mudança dessa natureza enfrentaria resistência no CONSUN.					
30. Essa mudança seria arriscada para a organização.					
31. Essa mudança seria positiva para a organização.					
32. Essa mudança precisaria de alteração das normas e é preferível manter o regimento como está.					
33. Essa mudança reduziria a participação dos docentes nas decisões.					
34. A tradição das Universidades deve prevalecer em relação a uma proposta de mudança dessa natureza.					
35. Uma mudança dessa natureza poderia trazer prejuízos para organização.					

Obrigado pela sua participação!