



Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL  
ISSN: 1983-4535  
revistagual@gmail.com  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

Abreu, Rafael Matias de; Marra, Adriana Ventola  
MUDANÇA ORGANIZACIONAL E AS REAÇÕES DOS  
SERVIDORES APÓS A IMPLANTAÇÃO DO REUNI  
Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, vol. 12, núm. 3, 2019, -, pp. 86-105  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n3p86>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319360153005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

redalyc.org  
UAEM

Sistema de Informação Científica Redalyc  
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto



DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n3p86>

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

**ORGANIZATIONAL CHANGE AND SERVER REACTIONS AFTER THE IMPLEMENTATION OF THE REUNI**

**Rafael Matias de Abreu, Mestre**

<https://orcid.org/0000-0002-1470-2180>

[rafinhasaitam@hotmail.com](mailto:rafinhasaitam@hotmail.com)

Universidade Federal de Viçosa | Campus Florestal  
Viçosa | Minas Gerais | Brasil

**Adriana Ventola Marra, Doutora**

<https://orcid.org/0000-0003-3405-0308>

[a.ventola.marra@gmail.com](mailto:a.ventola.marra@gmail.com)

Universidade Federal de Viçosa | Campus Florestal  
Viçosa | Minas Gerais | Brasil

Recebido em 03/agosto/2018  
Aprovado em 03/abril/2019  
Publicado em 02/setembro/2019

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

---

## **RESUMO**

O principal objetivo deste estudo foi identificar e analisar as reações dos servidores às mudanças ocorridas pela implantação do REUNI em uma universidade federal. Após 10 anos de inicio da implantação do Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), muitas mudanças ainda se percebem em curso nestas instituições. A fim de alcançar tal objetivo foi realizado um estudo de caso em uma Universidade Federal que, com o advento do REUNI, transformou sua escola técnica vinculada em campus universitário. Os dados foram coletados por meio de 61 questionários e 14entrevistas semiestruturadas com servidores pertencentes ao quadro funcional de antes da mudança ocorrida. As análises foram por estatística descritiva e análise de conteúdo. Os resultados indicaram que as mudanças ocorreram nas perspectivas apontadas por Motta (2001): estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política. Não existiu uma comunicação eficiente por parte dos gestores da mudança, e também houve participação pequena do servidor no planejamento. Não se observaram resistências ativas durante o processo de mudança diante do contexto apresentado, mas sim a aceitação à mudança por parte dos servidores pesquisados.

**Palavras-chave:** Mudança Organizacional. Reação a Mudança. REUNI. Universidade Federal.

## **ABSTRACT**

The main objective of this study was to identify and analyze the reactions of the servers to the changes occurred by the implementation of REUNI in a federal university. After 10 years of implementation of the Federal Universities Restructuring and Expansion Program (REUNI), many changes are still underway in these institutions. In order to achieve this goal, a case study was carried out at a Federal University which, with the advent of REUNI, transformed its technical school linked to university campus. The data were collected through 61 questionnaires and 14semi-structured interviews with servers belonging to the functional team before the change occurred. The analyzes were by descriptive statistics and content analysis. The results indicated that the changes occurred in the perspectives pointed out by Motta (2001): strategic, structural, technological, human, cultural and political. There was no efficient communication on the part of change managers, and there was also small server participation in planning. No active resistance was observed during the process of change in the context presented, but the acceptance to change by the servers studied.

**Keywords:** Organizational Change. Reaction to Change. REUNI. Federal University.

## **1 INTRODUÇÃO**

Promover análise do tema mudança organizacional é uma tarefa complexa, uma vez que a temática é profunda e impõe dificuldades para encontrar teorias que englobam toda a diversidade da vivência organizacional (MOTTA, 2001; WOOD JR., 1992; OLIVEIRA, 1995). Na visão de Bortolotti (2010), as mudanças organizacionais abordam processos e tecnologias que não fazem parte do cotidiano dos trabalhadores, desta forma podem ocorrer dissonâncias que afloram diversas emoções e reações, englobando emoções que vão do otimismo ao medo, a exemplo de ansiedade entusiasmo, motivação, resistência e pessimismo.

Neste cenário de mudanças e de possíveis reações insere-se o setor público. Seijts e Roberts (2011) salientam que as organizações públicas estão sofrendo com a insatisfação da população nos serviços oferecidos, e este acontecimento pressiona os órgãos públicos a promover mudanças. Uma vez que as instituições públicas são basicamente prestadoras de serviço, fica evidente a necessidade de aprimorar o setor de gestão de pessoas para ter eficácia no oferecimento de seus serviços, bem como manter um atendimento de qualidade para o cidadão. Segundo Pires e Macêdo (2006), no contexto brasileiro, a configuração organizacional pública é operada frequentemente de maneira complexa e com hierarquias múltiplas. Estes sistemas evidenciam o paternalismo, ao qual, eleva o controle de movimentação de pessoal, concomitantemente com a distribuição dos empregos, funções e retorno financeiro inserido no nexo das intenções políticas que detém o poder. Somam-se a isso, algumas peculiaridades administrativas, como a estabilidade ocupacional e a menor autonomia do setor de gestão de pessoas para recompensar ou punir (RAINEY; BOZEMAN, 2000), podendo assim aumentar as dificuldades num processo de mudanças. Mediante a possível resistência de servidores, ocorrem obstáculos que impedem as iniciativas de mudança organizacional, gerando um alto potencial de fracasso (SEIJTS; ROBERTS, 2011).

O Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007, insere-se também nesse contexto de mudanças. Com o REUNI, o governo promoveria a ampliação do acesso da população ao ensino superior, ampliando o número de vagas no ensino superior, criação de novos cursos de graduação, expansão física, acadêmica e pedagógica. Na Universidade Federal, objeto deste estudo, o projeto de adesão ao REUNI, foi apresentado a toda comunidade acadêmica em agosto de 2007, com o intuito de viabilizar a criação de mais cursos de graduação e a ampliação de vagas em outros já existentes. Dentre tais ações de expansão destacou-se a

transformação de uma escola técnica vinculada, situada no interior do Estado, em campus universitário. Tal escola tinha mais 60 anos de existência voltada exclusivamente ao ensino médio e técnico, com aproximadamente 300 alunos. Atualmente, este campus, reúne as atividades de ensino médio, 11 cursos técnicos (presenciais e à distância (EAD)), 10 cursos superiores, 3 mestrados, com o contingente de 2,3 mil estudantes.

Diante desta contextualização, chega-se a um questionamento: Como os servidores desta escola vinculada reagiram às mudanças, após a implantação do REUNI e sua transformação em campus universitário? A fim de responder a essa pergunta, teve-se como objetivo principal identificar e analisar as reações dos servidores às mudanças ocorridas pela implantação do programa REUNI na Universidade Federal. Para isto foram descritas as mudanças ocorridas após o REUNI, considerando as perspectivas estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política de Motta (2001); evidenciado o processo de gestão da mudança pelos dirigentes da instituição a partir da percepção dos servidores; e identificando as reações dos servidores perante as mudanças implantadas.

Mesmo diante do crescimento do número de estudos sobre o REUNI, as mudanças e reações percebidas, destaca-se que apenas ode Andrade et al. (2015) se assemelha ao proposto. A maioria foca na percepção dos alunos, como por exemplo, Cabral et al. (2011) e Maranhão e Veras (2017); ou como Araújo e Santos (2014) que trazem a percepção de moradores da cidade e dos gestores da mudança.

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

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E AS REAÇÕES A MUDANÇA**

Este estudo está apoiado em Wood Jr (2009) e Motta (2001), os quais denominam mudança organizacional como qualquer mudança na organização, podendo ser de âmbito estrutural, estratégico, tecnológico, cultural, humana ou de outra natureza. As análises destas perspectivas serão elaboradas sob o modelo proposto por Motta (2001) que discorre acerca dos aspectos estrutural, estratégico, tecnológico, cultural, humano e político.

Motta (2001) considera, em seu modelo de análise organizacional, as dimensões de

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

A condução de um processo de mudança organizacional leva a uma situação que não é tranquila nem segura, em vista ao alcance do resultado desejado. Na maioria das vezes, o processo é incerto, descontínuo e conflitivo, e seria bem mais tranquilo realizar o trabalho de mudança organizacional se as pessoas envolvidas se manifestassem sempre favoráveis a aceitá-la (MOTTA, 2001). O processo de mudança organizacional apresenta grande chance de falhar quando os trabalhadores se fecham para este acontecimento (MARQUES et al., 2014). Peccei et al. (2001) afirma que ainda que a mudança tenha seu planejamento bem arquitetado, esta pode acarretar em incertezas e perturbações dentro das organizações.

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

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

(2001) apresentam o Modelo Individual de Resistência à Mudança, no qual este processo ocorre em três fases: a primeira apresenta-se em dois estágios; a segunda em quatro; a terceira em um único estágio. No total, são sete estágios: estágio um – exposição à mudança ou inovação; estágio dois – processamento inicial a respeito da mudança; estágio três – resposta inicial a respeito da mudança; estágio quatro – processamento estendido; estágio cinco – aceitação e resistência emocionais; estágio seis – integração; e o estágio sete – conclusão (resistência, indecisão e adoção a mudança). Vale ressaltar que este modelo é “circular”, pois apesar dos fatos propenderem em uma determinada ordem, conforme estágios citados, o indivíduo pode deslocar-se de um estágio para outro ou mesmo retornar a estágios anteriores, em função de suas características individuais ou coletivas. Tal modelo está detalhado no item que explica sobre a sistematização da pesquisa e seus constructos

Nesta pesquisa foram utilizados os modelos do processo de resistência à mudança com base nos trabalhos de Hernandez e Caldas (2001), Judson (1980), Baron e Greenberg (1989) utilizados por Chaves (2005). Os constructos utilizados nesta pesquisa referem-se aos estágios do processo de resistência à mudança, sendo: exposição à mudança, resposta inicial (atitudes e/ou comportamentos), conclusão (reações à mudança). E também consideram os moderadores individuais e situacionais.

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

O segundo estágio seria a resposta inicial dos indivíduos ao estágio anterior, aonde os indivíduos podem adotar atitudes diferentes em relação à mudança, como atitudes positivas, neutras ou negativas. Neste modelo, o indivíduo poderá apresentar aceitação, indecisão ou rejeição em resposta a exposição à mudança, através da:

---

- a) Baixa consistência: quando o indivíduo apresenta rejeição inicial à mudança. Para o indivíduo a mudança é vista como ameaça, onde o mesmo não se sentirá estimulado a continuar a avaliação da sua proposta, e rejeitando a mudança de maneira ativa ou passiva. Na rejeição ativa, o indivíduo tentará evitar que a organização inove, de todas as maneiras possíveis. Na rejeição passiva, o indivíduo decide ignorar a mudança e age como se nada estivesse acontecendo.
- b) A alta consistência ocorre quando o indivíduo enxerga a mudança como uma oportunidade, o indivíduo decide por aceitar a mudança prontamente, sem sentir necessidade de aprofundar a análise sobre a mesma.
- c) Na consistência moderada o indivíduo se sente indeciso quanto aos impactos da mudança, sendo vista como parcialmente aceitável e o indivíduo se sentirá estimulado a buscar mais informações sobre a mesma.

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

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

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

A autora destaca que o constructo de indecisão ocorre quando o indivíduo não é capaz de integrar as informações relativas à mudança, não alcançando à conclusão se a mudança será boa ou ruim. Aqui, o indivíduo age de maneira ambígua frente à mudança, às vezes apoiando e às vezes rejeitando. No constructo resistência passiva, o indivíduo pode apresentar reações como indiferença, fazer somente o que for ordenado e não aprender. A indiferença pela mudança é a reação de defesa mais comum nos indivíduos, nela o indivíduo age como se a mudança não ocorresse, ignorando-a. Ao fazer somente o que for ordenado, o comportamento do indivíduo se restringe a seguir somente as regras formais de funcionamento vigentes, seguindo a risca os procedimentos, não fazendo nenhum esforço para implantação de novos procedimentos. E por fim no não aprender, o indivíduo apresenta

comportamento de bloqueio à aprendizagem de novas técnicas ou métodos de trabalho.

Por fim, Chaves (2005) complementa que no constructo de resistência ativa, o indivíduo pode apresentar reações como fazer o menos possível, retraimento pessoal e sabotagem deliberada. Em fazer o menos possível o indivíduo diminui o ritmo de trabalho, não participa e nem se envolve com o processo de mudança. No retraimento pessoal, ocorre o aumento da ausência do indivíduo no trabalho, seja por faltas, atrasos, ou pelo não cumprimento de suas obrigações. Em casos extremos pode levar o indivíduo a abandonar a organização. E por fim, na sabotagem deliberada o indivíduo comete erros intencionais na organização, a fim de promover danos ao trabalho.

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

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

Vale ressaltar que para essa pesquisa foi usado como moderadores individuais e situacionais o modelo de Baron e Greenberg (1989) onde em moderadores situacionais têm-se três constructos:

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

Em relação aos moderadores individuais serão apresentados aqui quatro constructos:

- a) Insegurança econômica – é o temor de que a mudança afete a remuneração total, para efeitos desta pesquisa seria perda das funções comissionadas, diminuição de benefícios e aumento da carga horária de trabalho sem aumento salarial.
- b) Medo do desconhecido - É apontado como o temor em relação ao futuro do indivíduo na organização. Ameaças ao convívio social – refere-se às ameaças aos grupos de amizades mediante as mudanças providas por funções, realocação dos

indivíduos em outras áreas, demissões, aposentadorias entre outros.

c) Dificuldade de reconhecer a necessidade de mudança – seria a dificuldade de reconhecer que a mudança levará a uma melhoria organizacional, levando o indivíduo a acreditar que a situação atual está boa e que a organização não precisa mudar.

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

## 2.2 PROGRAMA REUNI

O governo federal, a fim de elevar o número de pessoas matriculadas em cursos superiores, expandiu as Instituições Federais de Ensino Superior – IFES. Neste contexto, através do Decreto nº 6.096/2007 (BRASIL, 2007c), foi criado o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Este programa teve por finalidade aumentar progressivamente o nível de conclusão dos cursos superiores presenciais de 65% para 90% além de aumentar a quantidade de matrículas de 10 alunos para cada professor, para 18 alunos para cada professor no período de cinco anos desde a sua implantação nas universidades. As ações do programa contemplavam o aumento de vagas nos cursos de graduação, a ampliação da oferta de cursos noturnos, a promoção de inovações pedagógicas e o combate à evasão, entre outras (MEC, 2010).

Em um total das 54 universidades federais existentes no país, 53 aderiram ao programa Reuni em 2007, inclusive a Universidade Federal objeto deste estudo. Com vistas ao atendimento das exigências estabelecidas pelo plano, as Instituições de Ensino Superior Federal apresentaram ao Ministério da Educação (MEC), planos de reestruturação e adotaram mecanismos para sua implantação. Para isso a Universidade criou uma “Súmula do Plano” em que, ressaltaram-se ações voltadas para a reorganização acadêmica, determinando o incremento na eficiência da Universidade, com o aumento no número de estudantes atendidos e no percentual de estudantes diplomados. O crescimento da graduação a ser contabilizado para o REUNI ocorreria nos campis, com cursos que foram oferecidos no período noturno. Previa-se também o oferecimento, até 2012, de vários cursos de pós-graduação, mestrado e doutorado, alguns já com a aprovação da CAPES para início em 2008. A Universidade também pretendia trabalhar em dois eixos fundamentais: a diminuição do índice de evasão e a otimização do preenchimento de vagas ociosas.

Para atender as várias condições de adesão ao programa, a Universidade precisava também se reestruturar fisicamente. Para viabilizar o projeto de expansão física, compra de mobiliário, equipamentos e material bibliográfico, o REUNI poderia disponibilizar até o montante de R\$26.505.208,13 para a Universidade, em um período de quatro anos, considerando-se que as metas estabelecidas seriam alcançadas. Haveria também contratação de pessoal, programas de bolsas e custeio. Sendo assim, foi planejado que a Universidade disporia de recursos crescentes ao longo de cinco anos, 2008-2012, que seriam liberados à medida que as metas propostas no plano de expansão e reestruturação fossem cumpridas para contratação de docentes e técnico-administrativos; concessão de bolsas: assistência estudantil, mestrado, doutorado, pós-doutorado e professor visitante; e outros custeios como material de consumo. Na citada súmula, existem várias tabelas que demonstram em números todos esses fatores aqui descritos. Os recursos humanos e financeiros prescritos do REUNI foram fundamentais para viabilizar a realização de projetos que visem ao ensino, à pesquisa e à extensão e à assistência estudantil (UNIVERSIDADE FEDERAL, 2017).

### **3 METODOLOGIA**

A estratégia de investigação escolhida para esse estudo foi a de métodos mistos, conforme Creswell (2010), essas estratégias revelam que facilmente, a depender da questão de pesquisa, as propostas de estudo podem empregar métodos quantitativos e qualitativos, ora atribuindo mais peso a um do que a outro, ora iniciando-se com um e concluindo-se com outro. Essa pesquisa também foi do tipo descritivo. Para Gil (2002), a pesquisa descritiva possui como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, tal escolha ocorre através da descrição das reações as mudanças organizacionais dos servidores do Campus Universitário deste estudo.

Pode se dizer que a referida pesquisa, caracteriza-se como um estudo de caso, por referir-se ao exame detalhado de um determinado fenômeno a ser analisado em suas nuances, a partir da observação continuada de uma unidade social previamente definida, buscando a compreensão e interpretação mais profunda dos fatos e fenômenos específicos (YIN, 2001).

A unidade de análise desta pesquisa é a Universidade Federal em um dos seus Campi, que foi escolhida por acessibilidade e pela mudança de escola técnica para campus universitário. Os sujeitos desta pesquisa foram os servidores, do quadro de efetivos do Campus Universitário, que vivenciaram o processo de mudança e estão na instituição desde

antes de 2006. Dentro destes critérios, 138 servidores (107 técnicos e 31 docentes) estavam aptos a participar do estudo.

Os dados foram coletados, através de questionários, entrevistas semiestruturas e análise documental. O questionário utilizado nesta pesquisa foi uma adaptação do validado por Chaves (2005). Onde, para cada constructo (explicitado no item 2.1) existiu uma afirmação no questionário que correspondente às reações dos servidores.

Foram enviados questionários a todos os servidores pelo *Google Forms*, que ficaram disponíveis para resposta por dois meses. Neste período, foram feitas ligações telefônicas e visita aos setores convidando os servidores a participarem da pesquisa. Foi obtido um alcance de 61 questionários respondidos, estabelecendo um grau de confiança de 85% e margem de erro de 7%.

Foram realizadas 14 entrevistas semiestruturadas, sendo: uma aplicada ao gestor do *campus* que iniciou e acompanhou o processo de mudança; e treze com servidores (técnicos administrativos e docentes), selecionados de acordo com acessibilidade. Conforme Richardson (2007) nesse tipo de entrevista o entrevistador faz perguntas pré-estabelecidas que considere principais, mas está livre para ir além, podendo elaborar novas perguntas que tornem as respostas mais completas.

Também foram analisados o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade – PDI e as Atas do Conselho Universitário – CONSU – relativas a transformação da escola técnica em campus.

Os dados foram analisados através dos métodos de Análise de Conteúdo (documentos e entrevistas) e Estatística Descritiva (questionários). No que tange à Análise de Conteúdo, foi utilizado neste trabalho como base, os conceitos de Bardin (2006). Assim, análise de conteúdo ocorreu em três etapas: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, dividindo-se em categorias de análise. Desse modo, para a operacionalização da análise, de forma inicial, após a transcrição das entrevistas, o material foi separado em categorias de análise. Em seguida, sintetizado, recortando-se apenas os conteúdos de maior relevância. Por fim, foram escolhidos trechos dos relatos dos entrevistados, com o objetivo de ilustrar as categorias analisadas. Então, foi realizada a interpretação e análise do material.

Com a relação à análise dos dados quantitativos, utilizou-se o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão IBM SPSS Statistics 2.0, para o processamento dos dados. O questionário aplicado aos servidores possuía uma escala *likert*,

onde apresentava três variações possíveis: variação de discordância (valor 0,0 até 2,9) até concordância (valor 3,1 até 5,0) passando pela neutralidade (valor 3,0) nas respostas. Sendo que para fins de análises, foram utilizadas as médias das respostas dos servidores e desvio padrão. O desvio padrão serviu para mostrar a dispersão da distribuição dos dados, sendo um valor alto indica que os valores observados tendem a estar distantes da média, ou seja, a distribuição é mais “espalhada”. Se a variância for relativamente pequena, então os dados tendem a estarem mais concentrados em torno da média.

#### **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

O perfil dos servidores pesquisados é caracterizado por mais de 80% de técnico-administrativos e quase 20% de docentes. Desses, mais de 80% são do sexo masculino. A média de idade dos servidores pesquisados é de 55 anos, com uma média de trabalho na universidade de 29 anos. Essas médias se apresentam elevadas por serem esses servidores que vivenciaram toda a mudança ocorrida na instituição, desde quando era uma escola técnica com vínculo a Universidade Federal até a transição para se transformar em Campus universitário. Quase metade dos servidores técnico-administrativos não possuem o ensino superior. Quanto às mudanças organizacionais mais percebidas pelos servidores na Tabela 1, estão aquelas que se tratam de infraestrutura física (construção de laboratórios e pavilhões de aulas), tecnológica (internet, sistemas internos da instituição e etc.) e organizacional (criação de diretorias, secretarias, setores, procedimentos administrativos e acadêmicos e etc.) que foram necessárias para que houvesse a transformação de escola técnica agrícola em um *campus* universitário, estando diretamente associadas às perspectivas Estrutural e Tecnológica apresentada por Motta (2001). Existem outras mudanças relevantes, que dizem respeito ao quantitativo de servidores e alunos na instituição, além dos planos de carreira dos servidores, estando ligada a perspectiva Humana apresentada por Motta (2001). Outra mudança seriam as contratações de funcionários terceirizados que aumentam gradativamente na organização.

Ainda sobre as perspectivas de Motta (2001), na tabela 1, não se apresentam claramente as perspectivas cultural e política. Porém elas se fazem presentes através dos discursos dos servidores mediante as entrevistas. Um bom exemplo no que tange a perspectiva Cultural seria o relacionamento interpessoal dos servidores antes e depois das mudanças ocorridas, para os servidores o relacionamento entre eles era mais estreito, familiar e mais íntimo e que depois passou a ser mais frio, impessoal e burocrático:

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

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

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

**Tabela 1** Mudanças organizacionais ocorridas na organização, que mais impactaram no trabalho dos servidores

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

Fonte: Dados da pesquisa.

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

No que tange a perspectiva Política, mediante aos discursos dos servidores, a concepção de poder na organização foi citada como sendo basicamente elitista e unitária, concentrando-se no topo da autoridade do cargo, sendo proporcional a estrutura formal da organização onde se apresenta uma fonte principal de poder:

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

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

A partir deste momento surgiram outras críticas dos servidores, com relação a perspectiva Política, onde os servidores criticam a gestão da mudança, como foi feita a sua condução e principalmente no que envolve ao planejamento, comunicação a respeito da mudança e participação dos servidores no processo de mudança, fazendo com que os mesmos se sentissem atuando de maneira mais passiva do que ativa diante da mudança. Ainda em relação à participação dos servidores no processo de mudança ocorrida na organização, quase 75% deles afirmaram que participaram raramente ou quase nunca participaram do processo ocorrido e aproximadamente 70% dos servidores afirmaram que suas sugestões a respeito da mudança raramente ou quase nunca foram acatadas. Trata-se de um ponto crítico com relação ao processo de mudança, já que a participação dos indivíduos é de extrema importância para que se reduzam as resistências, segundo Motta (2001), Cunha e Rego (2003) e Morgan (2006). Na organização pesquisada, a maioria dos servidores não participou ativamente da mudança ocorrida, tornando-se apenas atores passivos deste processo.

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

A explicação para uma mínima participação dos servidores seria a falta de tempo hábil para uma discussão e para uma divulgação ampla do processo de mudança que ocorreria, pois foi uma decisão vinda da Universidade Federal Campus Sede à qual a Escola técnica era vinculada, se mostrando uma decisão centralizada e imposta. Além disso, o próprio cronograma do governo federal, do REUNI, acabou por pressionar as instituições a se movimentarem rapidamente para que pudessem aderir ao programa, causando esse efeito

cascata, como salientam Thomas e Hardy (2011). A partir disso, chega-se às reações dos servidores diante da mudança conforme apresentado na tabela 2, o que, neste estudo, foi evidenciado por um modelo adaptado de três estágios: o primeiro, a exposição à mudança; o segundo, a resposta inicial dos servidores à mudança e o terceiro, a conclusão.

**Tabela 2** Principais Reações dos Servidores diante da mudança

Reações dos Servidores	Média	Desvio Padrão
Exposição à Mudança	2,3091	0,86472
Resposta inicial Baixa Consistência	2,1393	1,08448
Resposta inicial de Consistência Moderada	3,2459	1,06310
Resposta inicial de Alta Consistência	3,8197	0,96719
Aceitação com cooperação e apoio entusiástico	3,3443	1,14215
Resistência passiva “fazendo somente o que era ordenado”	3,8197	1,33553
Conclusão com Aceitação Total	3,8787	0,70359

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere à exposição à mudança, que se apresenta de maneira formal e informal, constata-se que para ambos os servidores, tanto técnico-administrativos quanto docentes, perceberam que essa exposição foi feita de maneira insuficiente pela organização, levando em conta as respostas dos servidores nas afirmações feitas no questionário com relação à comunicação a respeito da mudança, onde a média nas respostas se apresentou em 2,3 – valor de discordância – com um desvio padrão de 0,86 demonstrando que a variância nas respostas foi pequena e que houve uma tendência de concentração das respostas em torno da média, o que poderia comprometer todo o processo de mudança. Na literatura vista neste estudo, autores como Motta (2001), Cunha e Rego (2003) e Morgan (2006) reiteram que deve existir uma sólida comunicação e disseminação a respeito da mudança pelos gestores aos atores envolvidos no processo. Isso não ocorreu na citada organização, já que a percepção dos servidores foi de que a notícia veio pronta e “em cima da hora”.

Resolveram de uma hora para outra, de um dia para outro, não teve informação, nenhum acesso. (...) Então não houve informação de espécie alguma aos funcionários e servidores. (...) Chegou com a notícia pronta vinda lá do Campus Sede. Acho que nem o diretor daqui sabia disso. (Entrevistado 11)

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

Porém, na resposta inicial à mudança, no que tange ao indicativo de atitudes de rejeição, os servidores técnico-administrativos e docentes tiveram o mesmo resultado de não apresentarem rejeição à mudança, onde é apresentada na tabela 2 como: Resposta inicial Baixa Consistência, comum a média de 2,13 – valor de discordância – e desvio padrão de 1,08. Já no indicativo de atitudes, em que o servidor apresenta atitudes de indecisão como resposta inicial à mudança - Resposta inicial de Consistência Moderada, os servidores se mostraram indecisos com média de 3,24 – valor de concordância – e desvio padrão de 1,06. Para o indicativo de aceitação imediata à mudança - Resposta inicial de Alta Consistência, tanto os técnico-administrativos quanto os docentes apresentaram um mesmo resultado de concordância na aceitação com média de 3,81 e desvio padrão de 0,96. Sendo assim, foi possível constatar um resultado final de resposta inicial à mudança, para ambos os servidores, atitudes de aceitação com moderada indecisão, o que por si só já seria um bom resultado ao processo inicial da mudança na organização, levando em conta que não ocorreu um preparo e comunicação ideais para a iniciação desse processo.

No terceiro estágio, a conclusão, os servidores apresentam vários comportamentos finais perante a mudança. Dentre as várias reações já citadas, destaca-se, com grande relevância para esta pesquisa, que os servidores apresentaram comportamentos de aceitação com cooperação e apoio entusiástico com média de 3,34 e com desvio padrão de 1,14, o que é um fato no mínimo curioso já que, de acordo com a literatura que trata sobre mudanças nas organizações, Motta (2001), Cunha e Rego (2003) e Morgan (2006) recomendam que haja uma discussão, comunicação e participação de todos os indivíduos da organização para que se alcance uma mudança bem sucedida. Porém isso não ocorreu na organização objeto de estudo desta pesquisa, o que se evidencia pelas críticas frisadas por alguns servidores com relação à comunicação e à gestão da mudança, além da existência de resistência passiva “fazendo somente o que era ordenado”. Em suma, observando a tabela 2 podem ser observadas as consonâncias entre a “Resposta inicial de Alta Consistência” e “Aceitação com cooperação e apoio entusiástico” com suas médias de concordância e com seus desvios padrão com valores baixos, demonstrando que as variâncias são relativamente pequenas e que as respostas tenderam a estarem mais concentradas em torno das médias. Mesmo que a “Exposição à Mudança” tenha sido insuficiente na percepção dos servidores, ouve sim uma reação relevante no que tange a aceitação a mudança pelos servidores, mesmo existindo um pouco de indecisão e resistência passiva. Resistência essa que não prejudicou o transcorrer da mudança, onde o

resultado do processo de mudança organizacional ocorrido acabou sendo muito positivo, resultando com o passar do tempo em uma aceitação pela grande maioria dos servidores, podendo ser observado em “Conclusão com Aceitação Total” com uma média de 3,87 e com um desvio padrão de 0,70 na tabela 2. Obviamente com algumas ressalvas principalmente quanto à ineficiência da comunicação e participação dos servidores, pontos críticos que existiram na organização e que ainda existem.

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

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

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pode se observar, que a mudança ocorrida na instituição não foi de intenção estratégica com o fim de programar a produção e a implantação das novidades, do planejamento. Até porque a Escola Técnica não tinha autonomia para tal mudança, já que era vinculada à Universidade Federal e, por causa disso, teve de reagir de maneira mais adaptativa, assim como seus servidores.

Porém, a mudança organizacional ocorrida, obteve um bom resultado e aprovação pelos seus servidores, com algumas ressalvas à participação dos mesmos à gestão da mudança e seu planejamento. Destacam-se, ainda nesta pesquisa algumas contribuições importantes na compreensão do processo de mudança nas organizações públicas, sobre diversas perspectivas (estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política) cujas carências teórica e

empírica ainda existem. No âmbito acadêmico, contribui para a ampliação dos estudos no campo de administração pública, no que tange às mudanças organizacionais e a suas implicações, como as reações às mudanças e seus impactos nos indivíduos e organizações. Traz uma contribuição também à própria instituição objeto de estudo deste trabalho, auxiliando num maior entendimento sobre a mudança ocorrida na percepção dos seus servidores, além de ter como base as análises realizadas, orientando as próximas iniciativas de mudança organizacional a maximizarem as suas taxas de sucesso.

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

Recomenda-se que mais pesquisas sobre a gestão da mudança organizacional sejam conduzidas e que aquelas de natureza exploratória possam ser priorizadas, a fim de obter um maior conhecimento da gestão da mudança organizacional nas instituições de ensino. Para pesquisas semelhantes a esta, sugere-se também a abordagem às reações e impactos gerados à população no entorno da organização que passa pela mudança.

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

---

## **REFERÊNCIAS**

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARON, Robert A.; GREENBERG, Jerald. Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work. 3.ed. Londres: **Allyn and Bacon**, 1989, p.559-596.

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.

BRASIL. Ministério da Educação. **O que é REUNI**. Brasília, 2010. Disponível em: <http://reuni.mec.gov.br/o-que-e-o-reuni>. Acesso em: 27 nov. 2016.

CHAVES, Rosana Costa. **Resistência à mudança**: um estudo das relações entre moderadores individuais e organizacionais, atitudes e comportamentos de servidores de uma instituição pública em processo de mudança. 2005.185f. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

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

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

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

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

JUDSON, Arnold S. **Relações Humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1980, p. 27-175.

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

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR.** Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, 2010. Disponível em: <http://reuni.mec.gov.br/>. Acesso em: 27 set. 2017.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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