

# Relações de trabalho em processos de mudança de gestão em universidade pública

---

## Relaciones de trabajo en procesos de cambio de gestión en la universidad pública

Fabiane de Barros Figueirêdo Cavalcante

*fbfc2017@outlook.com*

Doutoranda em Administração pela Universidade Estadual do Ceará – Uece. – Endereço: Av. Dr. Silas Munguba, 1700 - Campus do Itaperi, Fortaleza/CE, 60741-000, Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7804150474094405>

Patrícia Gêmily Grenfell de Oliveira

*patygemilyjp@gmail.com*

Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará – Uece. – Endereço: Av. Dr. Silas Munguba, 1700 - Campus do Itaperi, Fortaleza/CE, 60741-000, Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1453552601637406>

Gisele Aparecida Chaves Antenor

*giseleantenor@gmail.com*

Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará – UECE. – Endereço: Av. Dr. Silas Munguba, 1700 - Campus do Itaperi, Fortaleza/CE, 60741-000, Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1602397606874432>

Ana Cristina Batista dos Santos

*ana.batista@uece.br*

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. – Endereço: Av. Dr. Silas Munguba, 1700 - Campus do Itaperi, Fortaleza/CE, 60741-000, Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3198136796795693>

pensamiento y gestión, N.º 47

ISSN 1657-6276

<http://dx.doi.org/10.14482/pege.47.8544>

## Resumen

El objetivo de esta investigación es comprender la influencia de los procesos de cambio de gestión en las relaciones de trabajo en una Institución de Enseñanza Superior (IES) pública. Se realizó una investigación cualitativa del tipo exploratorio-descriptivo, en el contexto de la Secretaría de Tecnología de Información (STI) de esa IES, por medio de ocho (8) entrevistas narrativas, durante los meses de abril y mayo de 2016. Por medio del Análisis de Núcleos de Sentido (ANS), se concluyó que el estilo de gestor que logra positivas relaciones de trabajo son los que desarrollan mejor comunicación, normalización de flujos, de procesos y propician sentimiento de pertenencia. De esta forma, cambios estructurales y tecnológicos cuando asociados a cambios humanos influyen positivamente las relaciones de trabajo y cuando a éstas se asocian cambios culturales, la influencia es aún más fuerte.

**Palabras clave:** *Cambio de gestión. Relaciones de trabajo. Universidad pública.*



## Abstract

The present research aims to understand the influence of management change processes on labor relations in public university. A qualitative exploratory-descriptive research was carried out, in the context of the Information Technology Secretariat (ITS), through eight (8) narrative interviews, during the months of April and May of 2016. Through the Analysis of Nuclei of Sense (ANS), it was concluded that the manager style that achieves positive working relationships are those that develop better communication, normalization of flows and processes and provide belonging feelings. Hence, structural and technological changes when associated with human changes positively influence labor relations and when these are associated with cultural changes, the influence is even stronger.

**Keywords:** *Management changes. Labor relations. Public University.*

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças organizacionais são essenciais à sobrevivência e evolução das empresas (Bressan, 2000; Cançado & Santos, 2014; Wood, 1994). Essas mudanças, planejadas ou não, decorrem de fatores que podem ser internos e/ou externos à instituição e trazem consigo impactos positivos ou negativos nas relações de trabalho (Bressan, 2004).

No setor público, as modificações sofridas têm como objetivo uma atuação mais produtiva e focada em resultados (Balassiano, Carmo, Assis, Martins, Saldanha & Gomes, 2018; Castro, 2006; Rodrigues & Pimenta, 2005), o que envolve ampla reestruturação na administração pública e introduz uma cultura gerencial baseada em avaliação (Magalhães, Oliveira, Abreu & Magalhães, 2005).

Especificamente em relação às universidades públicas, objeto de estudo desta pesquisa, o Tribunal de Contas da União – TCU criou o índice geral de governança simplificado – IGCS para medir o desempenho de cada instituição. Após o levantamento, o TCU incumbe à Auditoria Geral da universidade a tarefa de fazer um diagnóstico da qualidade e do resultado dos fluxos operacionais e dos procedimentos internos, tudo isso feito com a participação dos gestores da própria Universidade (UFC, 2016).

Essas mudanças afetam a natureza do setor público e, segundo Chanlat (2002), surgem novas características de administração pública que se traduzem, dentre outras, em aumento da carga de trabalho dos servidores, maior exigência por produtividade, esfacelamento das equipes de trabalho, abalo no reconhecimento social dos servidores e introdução de novas formas empresariais de gestão. As universidades públicas têm passado por profundas reformas (Silva & Castro, 2014) e no início do século XXI enfrentaram racionalização de recursos humanos e financeiros (Burigo, 2003) e, com isso, ocorreram mudanças nas condições de trabalho dos servidores universitários (Coutinho, Diogo & Joaquim, 2008).

A compreensão da influência desses processos de mudança, principalmente os relacionados à gestão, sobre as relações de trabalho nas Instituições de Ensino Superior – IES públicas ainda não foi amplamente explorada

cientificamente e, portanto, é o objetivo desta pesquisa. Desta forma, levantou-se a seguinte questão: qual a influência dos processos de mudança de gestão nas relações de trabalho no contexto de uma IES pública? O objetivo do estudo foi compreender a influência dos processos de mudança de gestão nas relações de trabalho no contexto da Secretaria de Tecnologia de Informação – STI de uma IES pública.

Procurou-se estudar um setor de uma universidade pública que permitisse o alcance do objetivo; para tal, dois pré-requisitos foram considerados: a) possuir impacto estratégico dentro da instituição e b) ter passado por mudança de gestão nos últimos anos. Por estes motivos, o universo de análise foi a STI uma vez que preenche os requisitos necessários para a pesquisa e, portanto, constitui um *corpus* empírico exemplar para o objeto de pesquisa escolhido.

O impacto estratégico da STI se explica pelo fato de o setor ter como missão a promoção e a integração de soluções de Tecnologia da Informação para agilizar e modernizar processos de suporte às atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão da universidade, logo, trata-se de setor meio para a realização do trabalho de todas as áreas fim da universidade. O outro pré-requisito, mudança de gestão, também foi atendido uma vez que, desde quando foi criada, a STI passou por três gestões com mudanças identificáveis em todas elas.

Além desta introdução, o trabalho se constitui de outras quatro seções: revisão da literatura no contexto das mudanças organizacionais, explicitação da metodologia da pesquisa, apresentação dos resultados e considerações finais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

As pesquisas sobre mudança organizacional têm sua origem no precursor modelo de três fases – descongelamento, mudança e recongelamento –, idealizado por Lewin na década de 60, que influenciou significativamente as investigações sobre mudança, apoiado na racionalidade e na premissa de gerenciamento, controle e busca pelo equilíbrio organizacional (Cançado & Santos, 2014).

As definições teóricas sobre mudança organizacional se encontram em desenvolvimento e em contínua construção. Em geral, recorre na literatura a ideia de que a mudança organizacional se constitui como qualquer tipo de alteração, antecedida ou não por planejamento, originária de variáveis internas ou externas, e que tende a impactar toda a organização, incluindo os seus resultados e aqueles que nela trabalham e se relacionam (Cançado & Santos, 2014; Wood, 2000).

A mudança organizacional pode ser analisada por diferentes perspectivas, tais como: estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política (Cançado & Santos, 2014; Wood, 2000). Borges e Marques (2011) afirmam que devido a uma organização ser formada por um conjunto de indivíduos e grupos, qualquer perspectiva de mudança pode gerar êxito ou insucesso, dependendo da habilidade com a qual foi gerenciada.

Sob esta ótica, Cançado e Santos (2014) afirmam que, seja qual for a perspectiva de análise adotada, deve-se buscar a compreensão dos motivos que impulsionam a mudança e a forma como a mesma é conduzida, bem como seus impactos nas organizações e suas consequências no comportamento das pessoas.

A resistência ou reação às mudanças tem sido alvo de diversas pesquisas (Borges & Marques, 2011; Bressan, 2004; Fonseca & Fernandes, 1999; Machado-da-Silva, 1999) uma vez que a mudança pode gerar diferentes consequências, na forma de atitudes ou reações, condicionada pelos sentimentos dos funcionários.

Processos de mudança são inevitáveis e o sucesso ou o fracasso das mudanças estão estreitamente relacionados à forma como são gerenciadas, ao envolvimento das pessoas que sofrerão os impactos e ao tipo de percepção que elas desenvolvem a respeito desse processo dinâmico (Borges & Marques, 2011).

A administração pública vem sofrendo transformações que representam mudança de paradigma. Essas instituições passaram de uma administração tradicional para uma focada em objetivos, em meritocracia e que necessita de uma nova cultura institucional baseada em uma contínua busca de melhoria. Esta nova visão de gestão tanto acarreta mudanças es-

tratégicas quanto no processo de trabalho dos funcionários e notadamente de seus dirigentes e gestores, pois são estes que condicionam o desempenho dos funcionários (Bilhim, 2014).

### 3 METODOLOGIA

Em face do objetivo desta pesquisa estar focado na compreensão de um fenômeno social a partir da perspectiva dos atores que vivenciaram ou vivenciam tal fenômeno, adotou-se a abordagem qualitativa, por ser aquela em que se busca a representação de experiências pessoais em situações específicas (Stake, 2011), e a entrevista, a qual possibilita o entendimento de pensamentos e sentimentos acerca do assunto estudado (Santos, Alloufa & Nepomuceno, 2010).

Escolheu-se a entrevista semiestruturada como a técnica de coleta de dados, tomando-a como espaço de escuta e fala, por meio da qual se buscava evocar narrativas dos sujeitos de pesquisa acompanhadas de uma interlocução interessada por parte dos sujeitos pesquisadores. Narrativas são formas de recuperação de experiências pela combinação de uma sequência verbal (Seloti, 2015). Optou-se por entrevista narrativa devido ao fato de que, para responder ao problema de pesquisa, fazia-se necessário que os sujeitos contassem sobre si mesmos e seus trabalhos ao narrarem sobre a história das mudanças ocorridas no setor, pontuando fases, sequências, dentre outros aspectos da história por eles vivida.

A fase da pesquisa de campo foi vivenciada numa perspectiva integrada ao objeto de pesquisa e sua problematização, pois, como afirma Stake (2011, p. 102): “O método para coleta de dados é escolhido para se adequar à questão de pesquisa e ao estilo de investigação que os pesquisadores preferem usar”.

As entrevistas foram conduzidas pelas pesquisadoras durante os meses de abril e maio de 2016 e realizadas individualmente em um total de oito (8) entrevistas com sete (7) funcionários no local de trabalho, a partir de agendamento prévio de acordo com a sua disponibilidade. Observou-se uma diversificação interna e, obedecendo ao critério de saturação empírica, o *corpus* empírico foi constituído por: um diretor geral, um diretor

adjunto, dois diretores de divisão e três servidores administrativos. Posto que a fala do sujeito é o dado essencial para a apreensão do objeto e para a interpretação dos dados (Mendes, 2007), todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra.

A análise de dados, realizada de forma interpretativa, foi efetuada por meio da Análise do Núcleo de Sentido (ANS), inspirada e adaptada por Mendes (2007) da análise de conteúdo categorial de Bardin (1977). Adotou-se enfoque interpretativista uma vez que por meio das entrevistas se buscou compreender o fenômeno a partir da narrativa dos sujeitos. Czarniawska-Joerges (1995) afirma que, dentro de uma ótica científica, a narrativa propicia interpretação.

Na categorização das entrevistas, buscou-se identificar e agrupar os núcleos de sentido presentes nas falas. O *software* Atlas TI foi utilizado como ferramenta tecnológica facilitadora e agilizadora. Os temas resultantes do processo de categorização são apresentados a seguir.

#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com a literatura revisada e com os núcleos de sentido identificados nos discursos, os processos de mudança nas gestões da STI foram classificados em tecnológicos, estruturais, humanos, políticos e culturais e discutidos separadamente em cada gestão. As relações de trabalho serão abordadas no que tange às relações hierárquicas, grupais e externas.

Na gestão 1 (G1), as mudanças foram estruturais e tecnológicas uma vez que o NPD – Núcleo de Processamento de Dados foi transformado em STI – mudança estrutural – e as modificações ocorridas foram: melhora na organização da STI – mudança estrutural – por meio da criação de um atendimento mais direto à comunidade universitária, com os chamados *tickets* (RT – Request Tracker); bem como devido à criação do antigo *Data Center* e o *Backbone* – mudanças tecnológicas.

Na gestão 2 (G2), as mudanças foram estruturais, tecnológicas e humanas. A G2 foi uma gestão mais participativa e, em decorrência disso, houve também uma mudança humana. A melhora no atendimento, com a

formalização da central de atendimento – CAU, a criação da sala-cofre (para onde foram migrados todos os sistemas e servidores do antigo *Data Center* e os sistemas), bem como do PDTI (Plano de Desenvolvimento em Tecnologia da Informação), caracterizam-se como mudanças tecnológicas. A criação da área de governança em TI e do comitê Administrativo de TI – CATI resultaram em mudanças de caráter estrutural.

Na gestão 3 (G3), as mudanças foram estruturais, tecnológicas, humanas e culturais. A criação de resoluções para disciplinar o fluxo de contratações de TI, bem como a criação do sistema de salas de videoconferência e a ampliação do sistema de armazenamento (*storage*) e *backup* da sala-cofre se caracterizam como mudanças tecnológicas. A ampliação do modelo de governança para outras áreas, como sistemas e portais (sítios) e a criação do comitê executivo (composto pelos diretores de cada divisão e pelos diretores geral e adjunto) e das equipes de planejamento da contratação – EPC, gerenciamento de operações – EGO e gerenciamento de serviços – EGS, caracterizam-se como mudanças estruturais. A melhoria no ambiente de trabalho, por meio do CPF (cordialidade, presteza e feedback), 3As (amizade, aplicação e alegria) e 3Cs (cordialidade, calma e controle), envolve mudanças tanto humanas, por buscarem melhor comunicação e relacionamento grupal, quanto culturais, uma vez que novos hábitos e valores foram compartilhados.

#### 4.1 G1: O cenário de mudança e relações de trabalho – uma descrição

As mudanças tecnológicas e estruturais ocorridas na G1, ilustradas nas falas representadas no Quadro 1, deram mais autonomia e poder à STI, mas isso não foi fator de influência positiva sobre o relacionamento interno ou externo, bem como no desejo de obter mais poder e de assumir cargos de direção. Uma das divisões ficou algum tempo sem diretor, pois ninguém queria assumir o cargo.

A G1 foi uma gestão na qual as pessoas encontravam dificuldade em participar das decisões, reclamavam que as ordens vinham de cima para baixo e que não havia diálogo. Esta falta de pertencimento gerou insatisfação na STI, as pessoas não colaboravam e caminhavam com resistência, como ilustrado nas falas expostas no Quadro 2.



Mudanças Tecnológicas	
Entrevistado	Fala
4	“Melhorou a organização da STI, criou um atendimento mais direto à comunidade universitária [...], criou um sistema de atendimento eletrônico de solicitações através de requisições de serviços pelos chamados <i>tickets</i> (RT – <i>Request Tracker</i> ) [...] que dá mais agilidade e gerenciamento”.
2	“Durante a época do [nome do gestor], a rede interna [nome da instituição] melhorou bastante”.
Mudança Estrutural	
Entrevistado	Fala
4	“A Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) no passado era o antigo Núcleo de Processamento de Dados (NPD), órgão vinculado à Pró-reitoria de Planejamento (PRPL). Com isso, todas as suas ações ficavam vinculadas à essa pró-reitoria e eram realizadas somente com a anuência do Pró-reitor. Com o aumento da importância de TI na instituição e na própria vida da sociedade de uma maneira geral, já que TI hoje em dia está em tudo o que se faz, foi criada a STI em 2010, tornando-se um órgão independente, desvinculado dessa Pró-reitoria e vinculado diretamente ao reitor, participando da Administração Superior assim como as Pró-reitorias, por exemplo. Com isso, a STI passou a ter autonomia para definir e organizar o trabalho e as políticas de TI”.

Fonte: Elaboração das autoras a partir da coleta de dados.

### Quadro 1. Mudanças Tecnológicas e Estruturais ocorridas na Gestão 1

Relacionamento no Trabalho	
Entrevistado	Fala
2	“O pessoal não tinha motivação. [...] O clima estava tão ruim, não era só com o diretor não, era entre as partes. As partes não se entendiam direito, ninguém queria ser diretor da divisão [de sistemas]”. “... Parecia que as pessoas não andavam na mesma direção”.
6	“[ponto negativo na gestão]... Envolver mais nas decisões”.
3	“... A gente era mais briguento...”. “... Ele dizia: faça isso, isso e isso e o prazo é esse”.

Fonte: Elaboração das autoras a partir da coleta de dados.

### Quadro 2. Relacionamento no Trabalho na Gestão 1

Percebe-se que a modificação estrutural e a tecnológica não implicaram melhora nas relações de trabalho uma vez que as falas demonstram que a imagem da gestão foi negativa, gerando um desalinhamento de direção do grupo, falta de participação e até reações comportamentais negativas.

- *G1-G2 (transição)*

Processos de mudanças causam incertezas e podem afetar os indivíduos psicologicamente, gerando medo e, por consequência, resistências (Freires, Gouveia, Borlotti & Ribas, 2014). Essa resistência pode ser percebida na fala do entrevistado que assumiu juntamente com o G2:

“Quando eu cheguei com o [nome do gestor 2], encontramos certa dificuldade; a gente notava que as pessoas eram desconfiadas” (Entrevistado 2, maio 2016).

“A resistência à mudança consiste em qualquer atitude de um empregado para desacreditar, atrasar ou impedir a implementação de uma mudança na organização. Pode variar ainda entre reclamações e resistência passiva até absenteísmo, sabotagem e/ou desaceleração no ritmo de trabalho” (Cançado, Santos, 2014, p. 106), o que foi notado na transição G1- G2:

“Tiveram a ideia genial de contratar uma consultoria para saber porque que era daquele jeito, porque o negócio estava ruim... Um dia, lá no hotel, teve uma dinâmica de grupo. Não tem uma coisa que eu mais odeie que uma dinâmica de grupo. Quer me matar, me bota em uma dinâmica de grupo, para mim é a pior coisa que você pode fazer: dinâmica de grupo. Então, a gente estava no auditório e se chamava as pessoas, unia a equipe. Uma equipe cheia de diferença não se reunia desse jeito. Era ridículo do início ao fim” (Entrevistado 3, maio 2016).

Percebe-se, com isso, que a G2, logo de início, percebeu que havia problemas no setor e buscou métodos para tentar identificá-los e saná-los. No entanto, os métodos adotados não foram bem recebidos por todos. Isso vai ao encontro do que Borges e Marques (2011) afirmam: o sucesso ou o fracasso das mudanças estão estreitamente relacionadas à forma como são gerenciadas; ao envolvimento das pessoas que sofrerão os impactos e ao tipo de percepção que elas desenvolvem a respeito desse processo dinâmico (Borges & Marques, 2011).

#### 4.2 G2: o cenário de mudança e relações de trabalho – uma descrição

Na G2 ocorreu mudança estrutural, tecnológica e humana. Portanto, uma mudança a mais que a G1, a humana, conforme pode ser observado no Quadro 3.

Na G2, as pessoas possuíam um certo grau de participação e responsabilização pessoal pelo trabalho, já dando sinais de maior pertencimento e comprometimento. Em relação ao grau de satisfação e às relações de trabalho, a G2 foi mais positiva que a G1.

Mudanças Estruturais	
Entrevistado	Fala
4	“[...] Reestruturou alguns setores da STI, melhorou o atendimento através da formalização da central de atendimento (CAU) [...]. Criou a área de governança em TI, o Comitê Administrativo de TI (CATI) da [instituição] e, finalmente, a sala-cofre”. “[...] Criou a área de governança em TI [...]”.
2	“[...] Durante o [nome do gestor], foi criado o comitê de TI [...]”.
Mudança Tecnológica	
Entrevistado	Fala
3	“O [nome do gestor] já vinha trazendo grandes projetos, agora a gente vai evoluir. Talvez a gente invista em novos projetos, em gestão de tecnologia... O [nome do gestor] foi fundamental. Ele realmente trouxe uma bagagem com novos <i>softwares</i> e [passou] a levar a gente para essas reuniões”.
Mudança Humana	
Entrevistado	Fala
3	“Quando ele chegou, começou uma série de reuniões para entender nosso relacionamento e para ver como realmente o que podia fazer”. “Eu já estava me sentindo mais responsável pelas coisas. Eu já estava participando bem mais dos projetos”.

Fonte: Elaboração das autoras a partir da coleta de dados.

#### Quadro 3. Mudanças Estruturais, Tecnológicas e Humanas ocorridas na Gestão 2

### 4.3 G3: o cenário de mudança e relações de trabalho – uma descrição

Na G3, ocorreu mudança estrutural, tecnológica, humana e cultural, portanto, uma mudança a mais que a G2, a cultural, conforme pode ser observado nos Quadros 4 e 5.

Mudança Tecnológica	
Entrevistado	Fala
4	<p>“A [nome da instituição] tem um sistema informatizado, chamado SI3 (Sistema Institucional Integrado) com o SIGAA (que cuida de toda parte acadêmica – matrículas, aulas, ...), SIPAC (que cuida de toda parte administrativa) e o SIGH (que cuida de toda parte de recursos humanos) e esse sistema tem melhorado cada vez mais e causa um impacto profundo nos [clientes internos e externos]. Os avanços também em TI como mais salas com internet e <i>wifi</i>, as salas de videoconferência, [...] também causam um impacto enorme [...]. Houve vários avanços importantes para a sociedade com o avanço da TI na [instituição]”.</p> <p>“... [a instituição tem hoje] Um sistema integrado de 17 salas de videoconferência [...], o sistema de armazenamento (<i>storage</i>) e <i>backup</i> da sala-cofre”.</p> <p>“[...] Avanço do ponto de vista tecnológico conseguido, com as salas de videoconferência, o <i>storage</i>, a migração dos sistemas para a sala-cofre [...]”.</p>
Mudanças Estruturais	
Entrevistado	Fala
2	<p>“Hoje tem uma estrutura diferente, tem comitê com as divisões, decisões compartilhadas, o clima melhorou bastante”. “Inicialmente você pensa que vai trabalhar mais se você organizar, mas você acaba é trabalhando menos. Eu digo que você fica mais eficiente, rende mais. Esforço menor e resultado maior, então, vale a pena você se organizar”.</p>
4	<p>“... É o que eu digo sempre: com método, planejamento e dedicação se alcançam melhores resultados com menor esforço e mais qualidade [...]. Outra estória que eu conto [...] é que um bom nadador não é aquele que nada com muita força se matando, mas o que nada correto, com estilo, com método. O que quero dizer é que não basta nadar muito, mas corretamente”.</p> <p>“... Ainda há muito a se avançar e o que eu visualizo no futuro é continuar investindo [nos] [...] fluxos e processos e que haja muito planejamento [...]. Eu tentei avançar nos 3 eixos que eu visualizei: governança, projetos e serviços. Quando eu assumi, apesar dos avanços das gestões anteriores, não havia fluxos e processos bem definidos, o que atrapalhava bastante o trabalho”.</p> <p>“[...] Criação do comitê executivo e das equipes de planejamento da contratação (EPC), gerenciamento de operações (EGO) e gerenciamento de serviços (EGS)”.</p> <p>“[foram criadas] Resoluções para disciplinar o fluxo de contratações de TI na [instituição], e agora existe um processo bem definido, com as unidades tendo que se programar anualmente, fazer as solicitações através de Documentos de Oficialização de Demanda (DOD)”.</p>

Fonte: Elaboração das autoras a partir da coleta de dados.

#### Quadro 4. Mudanças Tecnológicas e Estruturais na Gestão 3

Mudanças Humanas	
Entrevistado	Fala
1	“A gestão atual defende bem a gente. Tipo, ela ouve a nossa opinião e, para contradizer, para balancear com as opiniões externas, para ver, assim, se o que está sendo pedido de fora é condizente com o que a gente relata aqui dentro e o que a gente faz aqui dentro, diferente de gestões anteriores”.
2	“Existe mais participação, o clima é melhor porque o trabalho é reconhecido. Quando você se sente fazendo parte de um órgão e o este anda bem, então você se sente responsável pelo órgão”. “As relações melhoraram, tínhamos muito problema com as demandas [...] eram feitas em qualquer época do ano. Hoje não é mais assim, tem a época da demanda”. “Melhorou muito, esse processo [...] mais transparente torna o relacionamento bem melhor [tanto] dentro da STI [quanto fora]. Todos sabem o que vai ser feito e o que não vai. E, é claro, quando você melhora sua relação com os usuários, fala-se bem; quando se fala bem da instituição, as pessoas que trabalham se sentem bem. Existe mais participação, o clima é melhor porque o trabalho é reconhecido”.
3	“Hoje, realmente me sinto muito bem, me sinto seguro [...]”. “A gente saiu de uma divisão totalmente desagregada para uma divisão que hoje é unida. A gente saiu de uma briga com o gestor, que quando se ia para uma reunião, já se ia preparado para discutir, ao ponto que hoje você vai preparado para dar uma proposta, para tentar ajudar o cara [...]. Mudou muito isso, o relacionamento também mudou. É um ambiente 100% diferente”.
5	“[...] Na transição para [o nome do gestor] é que os executivos de cada divisão podiam tomar as decisões da STI. Antes, não tinha”.
6	“[...] A gestão hoje está ouvindo mais o pessoal [...] antes de dizer que pode, que dá para fazer, hoje tem um planejamento melhor sobre as contratações”.
Mudança Cultural	
Entrevistado	Fala
4	“[...] Minha maior satisfação, sem dúvida, foi aumentar o grau de pertencimento da equipe, a união de todos, melhorar o ambiente de trabalho. Pesquisas mostram que em TI, que é uma área muito cobrada, mais do que salário o que se quer é reconhecimento, o que eu tentei resgatar o máximo que pude. Eu uso uma ideia que eu inventei, os 3 As (Alegria, Amizade e Aplicação) [...]. Além disso, eu criei o que eu chamo de CPF (Cordialidade, Presteza e <i>Feedback</i> ) [...]. Finalizando, tenho conversado muito com os diretores das divisões sobre liderança, gestão, competências, focando no que eu chamo dos 3 Cs (Cordialidade, Calma e Controle) que um gestor deve ter para enfrentar o árduo trabalho de gestão. Isso tem funcionado e fico feliz”. “Todas essas ações, junto com os seminários de gestão anuais que eu tenho feito, com todas as divisões e os servidores, tem aumentado [...] o sentimento de pertencimento [...] e [resultado] em melhoria do ambiente e produtividade”.

Fonte: Elaboração das autoras a partir da coleta de dados.

### Quadro 5. Mudanças Humanas e Culturais na Gestão 3

Observou-se resistência durante os processos de mudança desta gestão, no entanto, não foi empecilho para o alcance dos objetivos pretendidos:

“No início, a comunidade e os gestores [da instituição] resistiram à ideia, acostumados com a política de balcão (ou seja, pedidos a qualquer hora sem planejamento) e foi um processo de muito convencimento da minha parte e bastante trabalhoso, mas quando os resultados começaram a aparecer, a ideia foi consolidando-se e hoje a maioria é entusiasta dela” (Entrevistado 4, maio 2016).

Observa-se que das três gestões, a terceira foi a que apresentou maior satisfação, maior produtividade e melhores relações de trabalho. Na G3, houve uma maior participação dos funcionários que na G2, o clima se tornou mais positivo, as relações de trabalho se tornaram mais saudáveis e cordiais, bem como apresentou um maior sentimento de pertencimento. Percebe-se, portanto, que as mudanças humanas e culturais tiveram um forte e positivo impacto nas relações de trabalho.

Isto talvez se explique com o que Borges e Marques (2011, p. 98) afirmam: “Mudar é renovar um contrato psicológico entre o indivíduo e sua empresa. Para se mudar uma organização, é necessário alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos”.

Mudança estrutural, no que diz respeito à organização de processos e planejamento, tende a fazer diminuir o estresse e a cobrança e melhora as relações de trabalho. Isto foi visualizado na G3 quando foram implementadas medidas de organização de fluxos e processos. Segundo o citado no Quadro 4, nas entrevistas 2 e 4, na parte de mudança estrutural, quando há organização, trabalha-se menos e melhor e o fluxo dos processos se torna mais eficiente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados coletados permitiu montar o cenário do processo de mudança em cada gestão e, com isso, possibilitou o alcance do objetivo geral – compreender a influência dos processos de mudança de gestão nas relações de trabalho no contexto da STI de uma IES pública. Pelos dados

levantados, conclui-se que as relações de trabalho foram sendo gradativamente alteradas, durante os processos de mudança da STI, de maneira fortemente atrelada ao perfil gerencial adotado. As relações tenderam a uma valoração positiva por parte dos entrevistados quando se adotou, por parte da gestão, e se percebeu, por parte dos geridos, modelos mais participativos que implicavam em elevação do senso de pertencimento e de responsabilização pelo trabalho individual e coletivo.

Destaca-se que a melhora nas relações de trabalho acontece quando ocorrerem simultaneamente com mudança humana e cultural. Isto se explica pelo fato de que durante o processo de mudança na G1 ocorreram mudanças estruturais e tecnológicas, porém as relações de trabalho eram negativas. Já na G2, visualizou-se mudança estrutural, tecnológica e humana e foi perceptível que as relações de trabalho foram melhores que na G1, porém, ainda necessitadas de melhora, pois havia insatisfação. Já na G3, houve mudança tecnológica, estrutural, humana e cultural e foi nesta gestão que as relações de trabalho foram mais positivas. Assim, das mudanças estudadas, as humanas apresentam influência direta e positiva nas relações de trabalho e, quando associadas a mudanças culturais, o impacto positivo é ainda maior.

A pesquisa apresentou, no entanto, uma limitação: entrevista com os diretores gerais. Só foi possível entrevistar o último gestor e isto ocasionou certa perda de visão do todo uma vez que na fala dos diretores são encontrados elementos que fortificam ou enfraquecem as falas e os sentimentos de seus subordinados. Todavia, foram entrevistados o diretor adjunto (que participou das três gestões), dois diretores de divisão (ambos participaram das três gestões) e três servidores administrativos (que participaram da mudança da gestão 2 para a gestão 3). Vale ainda a ressalva de que dois dos servidores administrativos ainda sofreram resquícios dos sentimentos gerados na primeira gestão e, portanto, forneceram boas contribuições à pesquisa. Portanto, a limitação não comprometeu os resultados obtidos e o objetivo foi plenamente alcançado.

## REFERÊNCIAS

- Balassiano, M.; Rodrigues, E.; Pimenta, R. (2005). Estresse ocupacional na administração pública Brasileira: uma análise baseada no modelo de relações estruturais. In: Anais do *Encontro Nacional da Associação Nacional Dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD (2016)*, 29. Costa do Sauípe, BA. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0936.pdf>
- Bilhim, J. A. (2014). As práticas dos gestores públicos em Portugal e os códigos de ética. *Sequência (Florianópolis)*, 35 (69), 61-82. <http://dx.doi.org/10.5007/2177-7055.2014v35n69>
- Borges, R. S.; Marques, A. L. (2011). Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. *Revista de Administração FACES*, 10 (1), p. 95-113. <https://www.redalyc.org/pdf/1940/194019752006.pdf>
- Bressan, C. L. (2004). Mudança Organizacional: uma visão gerencial. In: Seminário de Gestão de Negócios, 1, Curitiba. *Anais...* Curitiba: FAE, 1. [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_25.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf)
- Búrigo, C. C. D. (2003). O trabalho acadêmico do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na universidade federal: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Tese de doutorado), Porto Alegre, UFRGS, Brasil.
- Cançado, V. L.; Costa Santos, T. M. (2014). Reação à Mudança Organizacional: A implantação do Lean Thinking na Empresa Beta. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14 (1). <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/592>
- Carmo, L. J. O., Assis, L. B., Martins, M. G., Saldanha, C. C. T., Gomes, P. A. (2018). Gestão Estratégica de pessoas no setor público: percepção de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. *Rev. Serv. Público Brasília*, 69 (2), 163-191. <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759>
- Castro, R. B. (2006) Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública. In: Anais do XXX Encontro anual da ANPAD – ENANPAD, Salvador, BA. <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>
- Chanlat, J. F. (2002). O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043316.pdf>



- Coutinho, M. C.; Diogo, M. F.; Joaquim, E. de P. (2008). Sentidos do trabalho e saber tácito: estudo de caso em universidade pública. *Psic: revista da Vetor Editora*, 9 (1), p. 99-108. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psic/v9n1/v9n1a12.pdf>
- Czarniawska-Joerges, B. (1995). Narration or Science? Collasing the Division in Organization Studies. *Organization* 2,11. In: SELOTI Jr., Luís Sergio. *Histórias de empreendedores: significados, narrativas e artefatos* (Tese de Doutorado), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2015.
- Freires, D.; Gouveia, V.; Bortolotti, S.; Ribas, F. (2014). Resistência à Mudança Organizacional: Perspectiva Valorativa e Organizacional. *Perspectiva Valorativa e Organizacional Pisco*, 45 (4), 513-523. <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/16220/12478>
- Machado-da-Silva, C. L.; Fonseca, V.S. da; Fernandes, B. H. R. (1999). Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: Vieira, M. M. F.; Oliveira, L. M. B. DE. (Orgs.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999, p. 102-118.
- Magalhães, E.; Oliveira, A.; Abreu, S.; Magalhães, E. (2006). Política de Treinamento dos técnicos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa na percepção de ex-dirigentes da instituição, In: XXX ENANPAD, 2006, Salvador, BA, Brasil.
- Mendes, A. M. (2007). Pesquisa em psicodinâmica: a clínica do trabalho. *Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Minayo, M. C. de S. (org.); Deslandes, S. F.; Gomes, R. (2012). Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade. 31<sup>a</sup> ed., Petrópolis, RJ: Editora Vozes, p. 83.
- \_\_\_\_\_. (2012). Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & saúde coletiva*, 17 (3), p. 621-626. [https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S1413-81232012000300007&script=sci\\_arttext&tlng=en](https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S1413-81232012000300007&script=sci_arttext&tlng=en)
- Santos, A. C. B. dos; Alloufa, J. M. de L.; Nepomuceno, L. H. (2010). Epistemologia e metodologia para as pesquisas críticas em administração. *Revista de Administração de Empresas*. 50, (3), p. 312. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/31264>
- Seloti, Jr., L. S. (2015). *Histórias de empreendedores: significados, narrativas e artefatos* (Tese de Doutorado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
- Silva, J. S., & Castro, M. D. A. (2014). Políticas de expansão para o ensino superior no contexto do REUNI: A implementação do programa na UFRN. *Holos*, 30 (6), p. 206-224. <https://www2.ifrn.edu.br>
- Stake, R. R. E. (2011). *Narração de histórias: ilustrando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso.

\_\_\_\_\_. *Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. (K. Reis, Trad.)  
Porto Alegre: Penso.

Universidade Federal do Ceará (UFC). (2016). UFC obtém 56% no índice de governança do TCU, desempenho acima da média nacional. <http://www.ufc.br/noticias/noticias-de-2016/7853-ufc-obtem-56-no-indice-de-governanca-do-tcu-desempenho-acima-da-media-nacional>

Wood, T. Jr. (1994). Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In: ENANPAD – Encontro Nacional de Administração, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Universidade Federal do Paraná. p. 89-90.

\_\_\_\_\_. *Mudança organizacional*. Ed. Atlas, 2000.