

CLEIME JOSÉ DA SILVA

**PARTICIPAÇÃO E COMPROMETIMENTO NA ELABORAÇÃO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA DE
APRIMORAMENTO PARA AS UNIDADES ACADÊMICAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS.**

APARECIDA DE GOIÂNIA - GO
2019

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR
VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES E DISSERTAÇÕES
NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: Dissertação Tese

2. Identificação da Tese ou Dissertação:

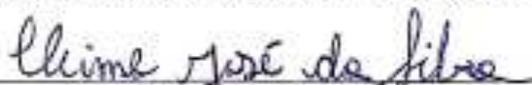
Nome completo do autor: Cleime José da Silva

Título do trabalho: Participação e Comprometimento na Elaboração do Planejamento Estratégico: Uma proposta de aprimoramento para as Unidades Acadêmicas da Universidade Federal de Goiás.

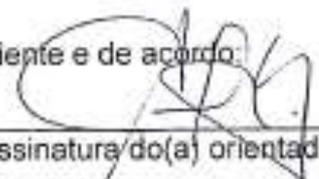
3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento SIM NÃO¹

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.


Assinatura do(a) autor(a)²

Ciente e de acordo:


Assinatura do(a) orientador(a)²

Data: 19 / 07 / 2019

¹ Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

² A assinatura deve ser escaneada.

CLEIME JOSÉ DA SILVA

**PARTICIPAÇÃO E COMPROMETIMENTO NA ELABORAÇÃO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA DE APRIMORAMENTO
PARA AS UNIDADES ACADÊMICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS.**

Linha de Pesquisa

Administração Pública: Transformação e Inovação Organizacional

Orientadora

Prof^a. Dr^a. Eliane Moreira Sá de Souza

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - PROFIAP da Universidade Federal de Goiás, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

APARECIDA DE GOIÂNIA - GO

2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

da Silva, Cleime José

Participação e Comprometimento na Elaboração do Planejamento Estratégico: [manuscrito] : uma proposta de aprimoramento para as Unidades Acadêmicas da Universidade Federal de Goiás. / Cleime José da Silva. - 2019.
cxcvii, 197 f.

Orientador: Profa. Dra. Eliane Moreira Sá de Souza.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Campus Aparecida de Goiânia, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional, Goiânia, 2019.

Bibliografia. Apêndice.

Inclui siglas, gráfico, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Resistência. 2. Participação e Comprometimento. 3. Planejamento Estratégico. 4. Universidades Federais. 5. Mudança Organizacional. I. Moreira Sá de Souza, Eliane, orient. II. Título.

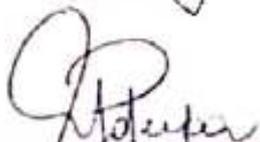
CDU 005

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

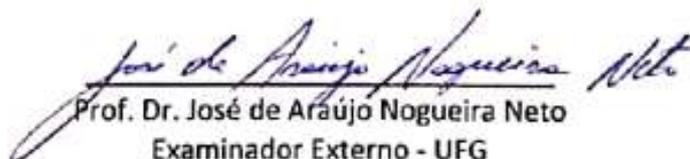
Aos vinte e quatro dias do mês de junho de 2019, às 09:00 horas, na Sala 26 da Faculdade de Ciências e Tecnologia – FCT da Universidade Federal de Goiás, realizou-se em sessão pública, a Defesa da Dissertação intitulada “PARTICIPAÇÃO E COMPROMETIMENTO NA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA DE APRIMORAMENTO PARA AS UNIDADES ACADÊMICAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS”, de autoria de CLEIME JOSÉ DA SILVA, mestrando(a) do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP. A Banca Examinadora foi constituída pelos professores: Dr^ª. ELIANE MOREIRA SÁ DE SOUZA (Orientadora), Dr. RODRIGO SERPA PINTO (Examinador Interno, Universidade Federal de pelotas UFPEL/Profiap) e Dr. JOSÉ DE ARAÚJO NOGUEIRA NETO (Examinador Externo, UFG), presidida pelo(a) primeiro(a). Após apresentar o trabalho por cerca de 20 (vinte) minutos, o(a) mestrando(a) foi arguido(a) oralmente pelos membros da Banca. Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, o(a) mestrando(a) foi APROVADO pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente ata, que vai assinada pelos membros da Banca.



Prof^ª. Dr^ª. Eliane Moreira Sá de Souza
Orientadora



Prof. Dr. Rodrigo Serpa Pinto
Examinador Interno - UFPEL/Profiap


Prof. Dr. José de Araújo Nogueira Neto
Examinador Externo - UFG

Dedico esta dissertação à minha filha
Lívia Vitória Dares Nunes da Silva
(*In memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus pelo dom da vida e pelas bênçãos alcançadas.

Ao meu filho, Leandro Dares Nunes da Silva e esposa, Luciana Dares de Noronha.

Aos familiares, aos meus pais, Valdete Nunes Rosa da Silva e José Francisco da Silva Filho, à minha irmã, Cleyre Nunes da Silva e família.

A todos os professores que contribuíram com a minha formação, especialmente aos professores do PROFIAP.

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Eliane Moreira de Sá Souza, pela análise crítica, paciência, apoio e dedicação.

Aos membros da banca examinadora, Prof. Dr. Rodrigo Serpa Pinto (PROFIAP/UFPel) e Prof. Dr. José de Araújo Nogueira Neto (FCT/UFG).

Ao Diretor do Instituto de Química da UFG Prof. Dr. Wendell Karlos Tomazelli Coltro e seus Ex-Diretores, Prof. Paulo Sérgio de Souza, Prof. Dr. Denilson Rabelo, Prof. Dr. Neucírio Ricardo de Azevedo e, em especial, ao Prof. Dr. Luciano Morais Lião.

Aos colegas e amigos servidores Técnico-Administrativos do Instituto de Química da UFG e terceirizados, em especial aos integrantes da Coordenadoria Administrativa.

Aos colegas da Turma 2016-1, em especial amigo Wanderson C. Fernandes.

Aos Docentes do Instituto de Química da UFG, em especial ao grupo do NUPEC, Márlon Herbet Flora Barbosa Soares, Nyuara Araújo da Silva Mesquita, Claudio Roberto Machado Benite, Anna Maria Canavarro Benite e Agustina Rosa Echeverria.

Aos colegas da turma 2017-1 PROFIAP, especialmente aos integrantes do Grupo de Estudos, Osmar Gonçalves de Oliveira, Vanessa Rocha de Souza, Jean Barros e Silva, Joseph Kleber Lizardo Guilherme e às colegas de orientação Ana Cristina Pinheiro Machado e Aline Rodrigues.

A Universidade Federal de Goiás, aos Diretores das Unidades Acadêmicas que autorizaram a realização da pesquisa, aos Coordenadores Administrativos e equipes de apoio.

Ao Comitê de Ética em Pesquisa da UFG, em especial à Sec. Exec. Izabel.

A Faculdade de Ciências e Tecnologia da UFG, na Pessoa do seu Diretor, Prof. Dr. Júlio Cesar Valandro Soares, ao PROFIAP – UFG, na pessoal do seu Coordenador Prof. Dr. Solon Bevilacqua, especialmente à Secretária do PROFIAP, Maria Regina da Silva.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás (FAPEG), pelo apoio institucional e pelo financiamento da pesquisa.

“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças”.

Leon C. Megginson ao interpretar a obra de
Charles Darwin

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W1H – *What, How, Why, Where, When*

AI – Avaliação Institucional

BSC – *Balanced Scorecard*

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CAVI – Comissão de Avaliação Institucional

CD – Conselho Diretor

CEGRAF - Centro Editorial Gráfico

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

CEPAE - Centro de Ensino e Pesquisa Aplicada à Educação.

CEPEC – Câmara de Ensino Pesquisa e Extensão

CF – Constituição Federal

CFP - Coordenação Financeira de Pessoal

CGU – Controladoria Geral da União

CONSUNI – Conselho Universitário

CPA – Comissão Própria de Avaliação

CT - Concordo totalmente

D/CP - Discordo/Concordo parcialmente

DASP – Departamento de Administração do Serviço Público

DCE - Diretório Central dos Estudantes

DO – Desenvolvimento Organizacional

DP - Departamento de Pessoal

DT - Discordo Totalmente

EA - Escola de Agronomia

EECA - Escola de Eng^a. Civil e Ambiental

EMAC - Escola de Música e Artes Cênicas

EMC - Escola de Eng^a. Elétrica, Mecânica e de Computação

ERC - Existência, Relacionamento e Crescimento

ERG – *Existence Relatedness e Growth*

EVZ - Escola de Veterinária e Zootecnia

FACE - Faculdade de Adm. Cont. e Economia
FAFIL - Faculdade de Filosofia
FANUT - Faculdade de Nutrição
FAV - Faculdade de Artes Visuais
FCS - Faculdade de Ciências Sociais
FCT - Faculdade de Ciências e Tecnologia
FD - Faculdade de Direito
FE - Faculdade de Educação
FEFD - Faculdade de Educação Física e Dança
FEN - Faculdade de Enfermagem
FF - Faculdade de Farmácia
FH - Faculdade de História
FIC - Faculdade de Informação e Comunicação
FL - Faculdade de Letras
FM - Faculdade de Medicina
FO - Faculdade de Odontologia
ICB - Instituto de Ciências Biológicas
IES – Instituição de Ensino Superior
IESA - Instituto de Estudos Sócio-Ambientais
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
ILO - *International Labour Organization*
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IQ – Instituto de Química
LAI - Lei de Acesso à Informação
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação
LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA - Lei Orçamentária Anual
LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal
MEC – Ministério da Educação
NPM - *New Public Management*
NUPEC - Núcleo de Pesquisa e Ensino de Ciências
ODR - *Organizational Development Resources*
OMPS – *Organizações Militares Prestadoras de Serviço*
PAIUB - Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras

PCCTAE - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

PDCA- *Plan - Do - Check - Act*

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PE – Planejamento Estratégico

PGE – Programa de Gestão Estratégica

PNE - Plano Nacional de Educação

PPA - Plano Plurianual

PPIs - Projetos Pedagógicos Institucionais

PRODIRH – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e de Recursos Humanos

PROFIAP - Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional

RGC - *Roland Gareis Consulting*

SI - Sou Indiferente

SIGRH - Subsistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SMART - *Specific, Menssurable, Achievable, Realistic e Time-based*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

TA – Técnico-Administrativo

TCU – Tribunal de Contas da União

UA – Unidade Acadêmica

UAE – Unidade Acadêmica Especial

UEB – Unidade Específica de Educação Básica

UENs – Unidade Estratégica de Negócios

UFG – Universidade Federal de Goiás

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 – Etapas do Processo de PE	32
Figura 2 – Períodos do processo de PE para Identificação das falhas	33
Figura 3 - Hierarquia das Necessidades de Maslow	40
Figura 4 – Campo de Força de Kurt Lewin	61
Figura 5 – O Espectro dos Comportamentos possíveis diante de uma mudança	66
Figura 6 – A Estrutura da Mudança	71
Figura 7 – Causas da resistência e soluções para minimizar seus efeitos	82
Figura 8 – Causas da resistência às tentativas de reformas na Administração Pública	83
Figura 9 – Principais características de uma Universidade Federal	86
Figura 10 – Modelo de Avaliação de Resistência ao processo e elaboração do PE	94
Figura 11 – Etapas da Pesquisa	96
Figura 12 – UAs, UAes e UEB das Regionais da UFG	100
Figura 13 – Unidades Acadêmicas de lotação dos respondentes	104
Figura 14 – Gráfico Análise da representatividade	106
Figura 15 - Faixa Etária	106
Figura 16 – Sexo	107
Figura 17 – Estado Civil	107
Figura 18 – Grau de instrução	107
Figura 19 – Tempo de vínculo com a UFG	108
Figura 20 – Tempo de vínculo com a atual UA	108
Figura 21 – Categoria profissional na UFG/Dirigente	109
Figura 22 – Conhecimento sobre a Resolução CONSUNI nº 10/2016	109
Figura 23 – Participação da realização do PE na minha UA	110
Figura 24 – Formas como os integrantes das UAs são chamados a participar do PE	111
Figura 25 – Frequência de realização do PE nas UA	112
Figura 26 – Participantes do PE nas UAs	113
Figura 27 – O PE como atribuição profissional na UFG	114

Figura 28 – A Implantação do PE contribui para fortalecer crenças, valores e concepções da UA	115
Figura 29 – A participação de pessoas da UFG, externas à UA, como orientadoras do processo de PE	116
Figura 30 – O comportamento típico dos servidores em cargo/função de chefia como influência positiva	116
Figura 31 – Valorização dos Servidores como incentivo ao apoio à realização do PE	117
Figura 32 – Valorização e reconhecimento pelo trabalho	117
Figura 33 – Aprovação da implementação do PE	118
Figura 34 – Realização profissional com a participação no PE	118
Figura 35 – Mudanças advindas do PE e enquadramento no projeto de vida.	119
Figura 36 – Percepção sobre segurança em relação à implementação do PE nas UA.....	119
Figura 37 – Bons resultados anteriores e a busca por renovação e mudanças institucionais via PE	120
Figura 38 – Satisfação das necessidades básicas e foco nos objetivos organizacionais ...	120
Figura 39 – Treinamentos regulares sobre o PE para os servidores das UAs	121
Figura 40 – Habilidades e competências necessárias para conduzir/contribuir com o PE nas UA	122
Figura 41 – Domínio das técnicas relacionadas à ferramenta de gestão PE	123
Figura 42 – O responsável pela condução do PE na UA e o trabalho em cooperação, com ética, responsabilidade e iniciativa	123
Figura 43 – Importância para a UA da definição do propósito e da realização do diagnóstico organizacional por meio do PE	124
Figura 44 – Ações definidas no PE nas UA e o processo participativo de tomada de decisão	125
Figura 45 – PE da UA e a elaboração do Plano de Ação	125
Figura 46 – Se necessário for, ampliar a carga de trabalho para contribuir com o PE nas UAs	126
Figura 47 – PE: mais benefícios do que custos para a UA	126
Figura 48 – Na UA o PE atinge as expectativas esperadas sobre os resultados do trabalho programado	127
Figura 49 – Ambiente externo destaca-se como uma ameaça, o PE surge como uma ferramenta de gestão importante para enfrentá-la	128

Figura 50 - O PE somado aos esforços de gestão existentes na UA traz bons resultados à UA e à UFG	128
Figura 51 – Divulgação de relatórios periódicos de acompanhamento do PE pela UA ...	129
Figura 52 - Gestão de UA e isonomia em relação aos Docentes e Técnico-Administrativos	130
Figura 53 – Os conflitos nas UAs são resolvidos de forma adequada, não interferem no comprometimento e participação no PE	130
Figura 54 – Participantes do PE na UA e o conhecimento sobre a ferramenta de gestão denominada PE	131
Figura 55 – Satisfação com mudanças introduzidas anteriormente pela UA e sua influência no meu apoio e participação no processo	131
Figura 56 – Disponibilidade pela UA de materiais, tecnologia e infraestrutura necessárias ao desenvolvimento do PE e atividades diárias	132

QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos aspectos que levam à desmotivação ao Trabalho e Fatores de motivação e bem-estar	51
Quadro 2 – Síntese do Modelo de Lawrence	56
Quadro 3 – Síntese do Modelo de Kotter e Schlesinger	58
Quadro 4 – Síntese do Modelo de Robbins	60
Quadro 5 – Síntese do Modelo de Wagner III e Hollenbeck	62
Quadro 6 – Síntese do Modelo de Fiedler	64
Quadro 7 – Síntese do Modelo de Motta	66
Quadro 8 – Síntese do Modelo de Judson	70
Quadro 9 – Síntese do Modelo de Conner	72
Quadro 10 – Síntese do Modelo de Watson	75
Quadro 11 – Síntese do Modelo de Coch e French Jr.	76
Quadro 12 – Síntese dos Modelos abordados	79
Quadro 13 – Principais causas da resistência ao PE em OMPS da Marinha do Brasil - Modelo de Pereira	85
Quadro 14 – Variáveis de Análise para Avaliar a Resistência ao PE nas UAs da UFG.....	95
Quadro 15 – Variáveis de Análise para Avaliar a Resistência ao PE nas UAs da UFG - Principais Resultados	133
Quadro 16 – Sugestões de ações para minimizar as fragilidades	145
Quadro 17 – Sugestões de ações para aspectos que merecem atenção visando ampliar a participação e comprometimento ao PE	146
Quadro 18 – Sugestões de ações para manutenção e aprimoramento das potencialidades encontradas	147

TABELAS

Tabela 1 – Unidades Acadêmicas da Regional Goiânia	91
Tabela 2 – Número de Integrantes de população por grupo	92
Tabela 3 – Quantitativo dos Técnico-Administrativos ativos por classe 2018	102
Tabela 4 – Análise da representatividade	105
Tabela 5 – Número de integrantes da população por grupo e número de respondentes	109
Tabela 6 – Participantes do PE nas UAs	114

SUMÁRIO

RESUMO	19
ABSTRACT.....	20
1 INTRODUÇÃO	21
1.1 OBJETIVOS	23
1.1.1 Objetivo Geral.....	23
1.1.2 Objetivos Específicos.....	23
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	24
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	26
2.2 O INDIVÍDUO NO TRABALHO	36
2.2.1 Desmotivação (resistência) ao Trabalho	43
2.2.1.1 Análise dos estudos sobre desmotivação ao trabalho.....	52
2.2.2 Resistência à mudança organizacional	53
2.2.2.1 Modelos de Análise da Resistência à Mudança Organizacional	54
2.2.2.2 Análise dos Modelos	76
2.3 MODERNIZAÇÃO E RESISTÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	80
2.3.2 Resistência ao Planejamento Estratégico no Setor Público.....	83
2.3.3 Resistência ao Planejamento Estratégico nas Universidades Federais.....	85
3 METODOLOGIA	89
3.1 UNIVERSO DA PESQUISA.....	90
3.2 INSTRUMENTOS DA PESQUISA	92
3.3 MODELO PARA DIAGNÓSTICO DE RESISTÊNCIA AO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PE	93
3.4 ETAPAS DA PESQUISA.....	95
4. DIAGNÓSTICO	97
4.1 A INSTITUIÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS.....	97
4.1.1 Histórico.....	97

4.1.2 Estrutura	99
4.1.3 Servidores.....	101
4.1.4 Evolução do Planejamento Estratégico na UFG	102
4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES	104
4.3 DIAGNÓSTICO DO DESENVOLVIMENTO DO PE NA UFG.	114
4.3.1 SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO.....	132
5 SUGESTÕES DE AÇÕES PARA AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO NO PE	135
5.1 SUGESTÕES DE AÇÕES PARA MINIMIZAR AS FRAGILIDADES	135
5.2 SUGESTÕES DE AÇÕES PARA ASPECTOS QUE MERECEM ATENÇÃO	138
5.3 SUGESTÕES DE AÇÕES PARA MANUTENÇÃO E APRIMORAMENTO DAS POTENCIALIDADES ENCONTRADAS	142
5.4 SÍNTESE DAS SUGESTÕES DE AÇÕES PARA AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO E COMPROMETIMENTO AO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PE	145
6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	148
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	149
REFERÊNCIAS	154
APÊNDICES.....	Erro! Indicador não definido.
APÊNDICE A – CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA	Erro! Indicador não definido.
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO – UNIDADES ACADÊMICAS DA UFG ...	Erro! Indicador não definido.
APÊNDICE C – GUIA	Erro! Indicador não definido.

RESUMO

A resistência na Universidade Federal de Goiás (UFG) por parte do meio acadêmico em relação ao processo de elaboração do Planejamento Estratégico (PE), sobretudo nas suas Unidades Acadêmicas (UAs), motivou a realização desta pesquisa, a qual teve como objetivo geral analisar e entender as resistências, sistematizar procedimentos e requisitos que possibilitassem ampliar a participação e o comprometimento no processo de elaboração do PE das UAs da UFG. O modelo para avaliar a resistência ao processo de elaboração do PE na nas UAs da UFG foi desenvolvido com base teórica na desmotivação ao trabalho e resistência à mudança, e quatro categorias de análise: servidor, organização, cultura e processo. A pesquisa foi realizada em quatro Etapas: Fundamentação Teórica, Estudo das principais causas da resistência ao processo de elaboração do PE nas UAs da UFG e possíveis soluções, Diagnóstico do desenvolvimento do PE na UFG e Elaboração de um Guia. Os resultados do estudo revelaram que a estrutura do PE, disposta na Resolução CONSUNI nº 10/2006-UFG, não é aplicada pela maioria das UAs. A investigação assinala ainda que 25,9% das UAs não realizam o PE no presente. Aponta ainda que uma das possíveis causas da não participação da realização do PE pode estar ligada à propensão à resistência à mudança daquelas pessoas que, com a idade, adquiriram bens, habilidades ou prestígio, como pode também estar ligada à estabilidade e a mudança organizacional quando voltada ao bem público. No que tange às principais causas da resistência ao processo de elaboração do PE nas UAs da UFG os resultados da pesquisa apontam entre outras a inexistência de treinamentos regulares sobre o PE, a não divulgação de relatórios periódicos de acompanhamento do PE, a falta de domínio das técnicas relacionadas à ferramenta de gestão PE e o desconhecimento sobre a ferramenta de gestão PE. Com o objetivo de ampliar a participação e comprometimento ao processo de elaboração do PE nas UAs da UFG foram sugeridas diversas ações, entre elas, a facilitação e apoio, atenção em relação às habilidades cognitivas, fornecimento de capacitação, divulgação de relatórios periódicos de acompanhamento do PE, análise e o restabelecimento de uma base de comunicação. Os resultados da pesquisa possibilitaram a apresentação de potencialidades com base nas questões com o maior grau de concordância, por exemplo, a disposição dos respondentes pela busca de renovação e mudança institucional por meio do PE e o reconhecimento do PE como ferramenta de gestão importante para enfrentar a ameaça do ambiente externo.

Palavras chave: Resistência; Participação e Comprometimento; Planejamento Estratégico; Universidades Federais; Mudança Organizacional.

ABSTRACT

The resistance in the Federal University of Goiás (UFG) by the academic community in relation to the process of elaboration of Strategic Planning (PE), mainly in its Academic Units (UAs), motivated the accomplishment of this research, whose general objective was to analyze and to understand the resistances, to systematize procedures and requirements that would allow to increase the participation and the commitment in the process of elaboration of the EP of UFG UAs. The model to evaluate the resistance to the process of elaboration of PE in the UFG's UAs was developed with theoretical basis in the work demotivation and resistance to change, and four categories of analysis: server, organization, culture and process. The research was carried out in four stages: Theoretical basis, Study of the main causes of resistance to the process of elaboration of PE in UFG UAs and possible solutions, Diagnosis of the development of PE in the UFG and Elaboration of a Guide. The results of the study revealed that the structure of the EP, set forth in Resolution CONSUNI nº 10/2006-UFG, is not applied by most of the UAs. The research also indicates that 25.9% of the UAs do not perform the EP at present. It also points out that one of the possible causes of non-participation in the implementation of the EP can be linked to the propensity to resist those who, with age, have acquired assets, skills or prestige, but can also be linked to stability and organizational change when aimed at the public good. Regarding the main causes of resistance to the EP elaboration process in UFG's UAs, the research results indicate, among others, the lack of regular training on the EP, the non-disclosure of periodic monitoring reports by the EP, the lack of techniques related to the PE management tool and the lack of knowledge about the PE management tool. With the objective of increasing the participation and commitment to the process of elaboration of the EP in UFG UAs, a number of actions were suggested, among them, facilitation and support, attention to cognitive skills, provision of training, dissemination of periodic follow up reports PE, analysis and the re-establishment of a communication base. The results of the research made possible the presentation of potentialities based on the questions with the highest degree of agreement, for example, the willingness of the respondents to seek renewal and institutional change through the EP and the recognition of the EP as an important management tool to deal with the threat of the external environment.

Key words: *Resistanc; Commitment and Participation; Strategic Planning; Federal Universities; Organizational Change.*

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 90 percebe-se que a administração pública no Brasil vem passando por um processo de mudança significativo com o surgimento do modelo gerencial de administração pública, conhecido internacionalmente como *New Public Management* (NPM). Tal modelo implantado no país caracterizou-se por dar ênfase à eficiência e teve a finalidade de substituir o burocrático (BRESSER PEREIRA, 1998).

A administração pública quanto à gestão segue os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 2016a). Este último foi integrado aos demais princípios com a edição de emenda constitucional em 1998, com o propósito de se alinhar ao novo modelo de administração pública (BRESSER PEREIRA, 1998). Os princípios são os pilares e a base para uma boa gestão pública.

Visando colaborar com a execução de tais princípios pelos agentes públicos, as normas legais definem o que estes podem ou não fazer, a exemplo da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), Lei Orçamentária Anual (LOA), Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei de Acesso à Informação (LAI) e a Lei de Procedimentos Administrativos (BRASIL, 1993, 2000, 2011).

O Planejamento Estratégico (PE) na esfera pública tem se tornado uma ferramenta de gestão importante na busca pelo cumprimento dos princípios da administração pública, com destaque para o princípio da eficiência e para isso o PE conta com a legislação que contribui para sua execução, principalmente, as mais recentes: LRF (2000) e LAI (2011). Nesse sentido, a transparência e a responsabilização dos agentes públicos são vistas como ferramentas de democracia, conseqüentemente, soluções para melhores práticas gerenciais, gerando maior eficiência, eficácia e efetividade no setor público (BUFOLIN *et al*, 2018).

As universidades, de acordo com o Artigo 207 da Constituição Federal de 1988, possuem autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, também obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 2016a).

Entretanto, a autonomia das IFES não se efetivou desde a sua regulamentação via Constituição Federal de 1988, pois, elas ainda continuam dependentes das definições orçamentárias do Poder Executivo e da aprovação pelo Congresso Nacional do orçamento Incremental ou Inercial (AMARAL, 2008). Observa-se que 80% do orçamento das universidades públicas é destinado ao pagamento de pessoal, que é realizado diretamente pelo

Poder Executivo, restante, menos de 20%, é objetivo de reivindicação de autonomia de gestão financeira pelas universidades e ainda esbarram com determinações legais e institucionais que promovem grande detalhamento e rigidez no repasse de recursos. A verba de custeio e de capital sofre cortes frequentes e uma universidade não pode cumprir o seu papel constitucional sem que haja recursos suficientes para tal (DURHAM, 2006).

No âmbito do poder executivo federal, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), integrantes da administração pública, cumprem uma obrigatoriedade legal de iniciativa governamental voltada à sistematização da avaliação e do planejamento. O Ministério da Educação (MEC) determina que as IFES pensem estrategicamente em longo prazo, compreendendo um período de cinco anos, por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) instituído em 2006, o qual faz parte do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) criado no ano de 2004 com o objetivo de regulamentar e detalhar o artigo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), instituída em 1996, referente às ações de avaliação (BRASIL, 2004, 1996).

As universidades, especialmente as públicas, realizam um número elevado de atividades, possuem uma forma única de avaliar e planejar, o que ocorre inúmeras vezes durante o ano letivo, seja nas instâncias colegiadas ou nas suas demais áreas. Apesar disso, os processos avaliativos e de planejamento não são, em sua grande maioria, sistematizados, fato que ocorre em razão da comunidade universitária ver a sistematização como uma burocracia e sem ter vinculação com a atividade acadêmica.

A Universidade Federal de Goiás (UFG), cuja estrutura organizacional compõe-se de Administração Central, Regionais e seus Campi, Unidades Acadêmicas e Unidades Acadêmicas Especiais, por se tratar de uma IFES também está subordinada à legislação do MEC.

A motivação para realização desta pesquisa é a investigação sobre a resistência, um problema que pode comprometer a realização do PE nas Universidades Federais. Essa a resistência é demonstrada em estudos de vários autores (ARAÚJO, 1996; PASCUCI *et al.*, 2016; MEYER, 2005; COSTA; RIBEIRO; VIEIRA, 2010; PICCHIAI, 2010; FARIAS FILHO; GARCIA; HERREROS, 2013). A resistência se mostra presente principalmente na etapa de implantação do PE uma vez que envolve mudança. Para minimizar a resistência ao PE o gestor precisa descobrir os possíveis focos de resistência, as causas e as possíveis soluções para poder agir.

Na UFG a realização do PE em suas UAs e Órgãos é prevista para acontecer uma vez ao semestre, conforme a Resolução CONSUNI nº 10/2006, e conta com o Programa de

Gestão Estratégica (PGE) para sua consecução, o qual tenta alinhar planejamento, avaliação e informação institucional. Os gestores após a elaboração do PE devem lançar as informações no Sistema do Programa de Gestão Estratégica (SPGE) e servirão de subsídios para a elaboração do PDI da UFG, sendo este quinquenal e, obrigatoriamente, deve ser encaminhado ao MEC.

O PE, quando bem utilizado e gerido, contribui para alinhar e orientar as ações nas instâncias da Universidade.

No entanto, percebe-se que há na UFG uma resistência, aqui nesta pesquisa entendida como o oposto de participação e comprometimento, por parte do meio acadêmico em relação ao processo de realização do PE, sobretudo nas suas UAs. Assim, para que o PDI da UFG tenha êxito faz-se necessário o alinhamento com o PE das suas UAs.

Deste modo, para que a exigência legal seja cumprida, bem como os benefícios do PE sejam sentidos, é fundamental que o gestor tenha conhecimento dos motivos da resistência, assim como entenda as estratégias para enfrentá-la.

Neste contexto se insere o problema desta pesquisa que busca responder à pergunta: como minimizar os motivos que levam à resistência ao processo de elaboração do Planejamento Estratégico das Unidades Acadêmicas da UFG, Regional Goiânia?

1.1 OBJETIVOS

Procurando responder ao problema de pesquisa foram especificados os objetivos geral e específicos deste estudo.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar e entender a resistência, sistematizar procedimentos e requisitos que possibilitem ampliar a participação e o comprometimento no processo de elaboração do Planejamento Estratégico das Unidades Acadêmicas da Universidade Federal de Goiás.

1.1.2 Objetivos Específicos

Visando o alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Apresentar teorias do PE, as principais causas de resistência e possíveis soluções;

- b) caracterizar o PE na UFG;
- c) analisar a participação no processo de elaboração do PE nas UAs da UFG, na Regional Goiânia;
- d) elaborar um guia de orientações para ampliar a participação e comprometimento dos docentes e TAs ao processo de elaboração do PE nas UAs da UFG.

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Segundo a literatura, ao se realizar um planejamento eficaz são percebidas várias vantagens tais como: atendimento ao MEC, o auxílio aos gestores nas tomadas de decisões em busca de atingirem os objetivos institucionais, orientação às ações institucionais oferecendo um norte, desenvolvimento organizacional, caráter participativo e democrático, união dos membros da organização em busca do alcance dos objetivos organizacionais, promoção do autoconhecimento organizacional, reflexão sobre o futuro com aproveitamento das oportunidades, gestão racional com melhor utilização do tempo e dos recursos materiais e humanos, possibilita minimizar os riscos advindos de cenários desfavoráveis e melhoria da imagem da organização.

Espera-se que este estudo possa gerar benefícios para a UFG com a elaboração de um guia de orientações para ampliar a participação e comprometimento dos docentes e técnico-administrativos ao PE, e assim, permitir a continuidade dos trabalhos mesmo quando houver as mudanças de gestores, possibilitando a sistematização do conhecimento, a troca de experiências e contribuindo com a gestão do conhecimento.

Esta pesquisa justifica-se pela inexistência de estudos sobre a resistência ao processo e elaboração do PE das UAs da UFG, além disso, os resultados da presente pesquisa podem contribuir para que a resistência ao processo de elaboração do PE seja minimizada e, assim, que um número relevante de docentes e TAs das UAs da UFG participe do PE.

Considerando a importância do planejamento, almeja-se também contribuir para que esta ferramenta na UFG seja eficaz.

De uma forma mais ampla, espera-se que os dados dessa pesquisa contribuam para facilitar a realização e aprimoramento do processo de elaboração do PE em outras universidades federais ou servir como comparativo.

Deseja-se também colaborar com a ampliação dos trabalhos relacionados às áreas de Administração, Administração Pública, Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional, Gestão de Mudanças e PE, e assim, contribuir com o conhecimento acadêmico sobre resistência ao processo de elaboração do PE em UAs de universidades federais.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi estruturado em seis capítulos. Nesta Introdução, foram apresentados o Tema, Objetivos, Justificativa da Pesquisa e o Estrutura do Trabalho.

O segundo capítulo, Referencial Teórico, contemplou os temas: PE na Administração Pública, O Indivíduo no Trabalho, Modernização e Resistência na Administração Pública.

O terceiro capítulo abordou a Metodologia a ser utilizada para a realização da pesquisa.

Em relação ao quarto capítulo, versou sobre o Diagnóstico, abrangeu: A Universidade Federal de Goiás, Análise dos dados da pesquisa, Diagnóstico do Desenvolvimento do PE na UFG e Síntese do Diagnóstico.

O quinto capítulo, Sugestões de Ações para Ampliar a Participação no PE, tratou de Sugestões de Ações para Ampliar a Participação no PE, Aspectos que Merecem Atenção, Manutenção e Aprimoramento das Potencialidades encontradas, apresentando ao final uma Síntese das Sugestões.

O sexto capítulo, Proposta de Intervenção, apresentou o guia e, por fim, foram apresentadas as considerações finais da pesquisa, um resumo do que foi realizado na dissertação, apresentando os resultados obtidos, procurando responder a pergunta da pesquisa, objetivos geral e específicos, apresentando as contribuições da pesquisa e sugestões para futuros trabalhos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento do trabalho proposto foi realizada uma revisão da literatura abordando os temas: PE na Administração Pública, O Indivíduo no Trabalho, Modernização e Resistência na Administração Pública apresentados nos tópicos a seguir.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Administração Pública designa o conjunto de serviços e entidades encarregados de realizar as atividades administrativas, o seu objetivo difere do setor privado, pois este visa o lucro enquanto que a Administração Pública visa cumprir uma função social com a maior qualidade e eficiência possível, sem perder de vista a busca da efetividade (MATIAS-PEREIRA, 2010).

A estrutura da Administração Pública pode ser classificada em Administração Federal, Estadual, do Distrito Federal e Municipal; e Administração Direta e Indireta. A Administração Pública Direta é composta pela estrutura administrativa que integra a Presidência da República e seus Ministérios. A Administração Pública Indireta é constituída por entidades dotadas de personalidade jurídica própria: autarquias, empresas públicas, sociedade de economia mista e fundações públicas (HORVATH; AMORIM, 2011).

De acordo com a Constituição Federal de 1988, a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá cinco princípios estabelecidos no Artigo 37 da Constituição Federal: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência (BRASIL, 2016a). Visando colaborar com a execução de tais princípios pelos agentes públicos, as normas legais regulamentam o que estes podem ou não fazer, a exemplo da LRF, LDO, LOA, Lei de Licitações e Contratos Administrativos, LAI e a Lei de Procedimentos Administrativos.

A reforma administrativa provocou várias mudanças, com destaque especial para as mudanças constitucionais, Emendas nº 19 e 20, estabelecendo teto para o gasto com o funcionalismo público, alterações no Regime Jurídico Único e inclusão do princípio da eficiência. Houve também inovações relacionadas ao planejamento, PPA (Plano Plurianual), LRF, governo eletrônico, entre outros (ABRUCIO, 2007).

Com a administração pública gerencial houve importação de tecnologias e conceitos gerenciais (BERGUE, 2011) impulsionada, talvez, pelas exigências legais e os

princípios constitucionais que exerceram influência na adoção por parte da administração pública, nos três níveis, de modernização da gestão com a utilização de instrumentos de gestão, como o PE (DE TONI, 2016; ORTIZ; MEDEIROS, 2015).

A administração pública ao longo da história evoluiu basicamente por meio de quatro modelos: o patrimonialista, burocrático, o gerencial e o societal.

O Modelo de Administração Patrimonialista abarcou o período colonial, imperial e primeira república, abrangendo os anos de 1500 a 1930 (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014), caracterizado por apresentar, em relação ao seu dirigente: propriedade pública confunde-se com a propriedade privada; aparelho administrativo do Estado como extensão do poder do dirigente; tendência ao nepotismo e corrupção; os cargos comissionados são considerados como feudos, passíveis de distribuição e servindo como moeda de troca (BRASIL, 1995; BRESSER PEREIRA, 2001; BERGUE, 2011).

Em relação ao Modelo de Administração Burocrático, surge na metade do século XIX como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, foi idealizado por Weber, caracteriza-se, principalmente, pela divisão e especialização intelectual e operacional do trabalho, padronização e formalização de procedimentos, controle administrativo, definição de processos e rotinas. Tendo como disfunção ser um sistema fechado, orientado para as necessidades internas (BRASIL, 1995; BRESSER PEREIRA, 2001; BERGUE, 2011).

A Administração Gerencial surgiu na segunda metade do século XX, valoriza as técnicas administrativas e a competência dos servidores, considerando que a administração eficiente como consequência natural dos instrumentos gerenciais, muitos destes importados da área privada (BRASIL, 1995; BRESSER PEREIRA, 2001; MOTTA, 2007). Além disso, com vistas à dinâmica organizacional faz pesados investimentos em tecnologia da informação (BERGUE, 2011).

No modelo de Administração Gerencial o atendimento voltado ao Cliente-Cidadão; o aperfeiçoamento dos instrumentos de planejamento de políticas públicas; a flexibilização de normas e procedimentos; a descentralização; a profissionalização e capacitação de servidores públicos são algumas das estratégias utilizadas para o alcance do seu objetivo central, que é o alcance da eficácia, eficiência e efetividade da Administração Pública (BRESSER PEREIRA, 2001; MARINI, 2002; COSTA, 2008; BERGUE, 2011). Assim, além da orientação para a obtenção de resultados, a Administração Gerencial tem como estratégia o incentivo à criatividade e à inovação (BRESSER PEREIRA, 1998), bem como a busca da redução de custos, o aumento da qualidade dos serviços voltados ao cidadão e desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (BRASIL, 1995).

O Modelo de Administração Pública Societal enfatiza a participação social, foca na dimensão sociopolítica, mas, não apresenta uma proposta para organização do aparelho do Estado, apenas reforça iniciativas locais de organização e de gestão pública. Caracteriza-se pela construção de políticas públicas abertas a participação social e dirigidas às necessidades dos cidadãos (DE PAULA, 2005).

Além dos aspectos conceituais, estruturais, legais, de reformas e modelos da administração pública, anteriormente tratados, faz-se necessário também abordar os aspectos psicossociais e profissionais dos servidores públicos, os quais são discutidos por autores como Bedani (2006), Robbins, Judge e Sobral (2010) e Gondim (2002).

O perfil psicossocial corresponde aos fatores psicossociais no trabalho, referindo-se às interações entre o ambiente de trabalho, o conteúdo do trabalho, as condições organizacionais e as capacidades, as necessidades, a cultura e as considerações pessoais de trabalho extra que podem, por meio de percepções e experiência, influenciar a saúde, o desempenho no trabalho e a satisfação no trabalho (ILO, 1986).

Entre os fatores psicossociais no trabalho, destacam-se para o âmbito desta pesquisa: estilo de gerência, trabalho em equipe, necessidade de reconhecimento, necessidade fisiológica, necessidade de segurança, comprometimento organizacional, realização e valores.

O termo Psicossocial compreende os sentimentos e atitudes do funcionário para com as pessoas, o trabalho e a organização (BEDANI, 2006).

O perfil profissional, conforme Gondim (2002), refere-se às habilidades do trabalhador, destacando para o âmbito desta pesquisa: habilidades cognitivas, técnicas especializadas, habilidades atitudinais e comportamentais.

Após a explanação dos aspectos relacionados à administração pública segue a apresentação do contexto de estratégia, do planejamento, da gestão estratégica, do planejamento estratégico e, por fim, o planejamento estratégico no setor público.

Historicamente o estudo de estratégia empresarial origina-se dos conceitos militares. Carl von Clausewitz, pai da estratégia militar moderna, enfatizava os fatores psicológicos da guerra, os fatores acidentais e, por fim, o caráter situacional das estratégias (FERNANDES; BERTON, 2005).

Segundo os autores, após a Segunda Guerra tais conceitos foram incorporados aos métodos empresariais, mas com um enfoque não apenas de Competição e Vencer inimigos, mas, ampliando-se ao vislumbrar a concretização de uma situação futura ao mesmo tempo em que considera os recursos de que a organização dispõe.

Nesse sentido, estratégia empresarial pode ser definida como sendo o conjunto de propósitos, objetivos, metas, políticas, planos, com foco em uma situação futura desejada considerando as oportunidades advindas do ambiente e recursos disponíveis (FERNANDES; BERTON, 2005) ou, ainda, como o caminho ou forma ou ação voltada a alcançar, preferencialmente de forma diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos, com o melhor posicionamento da organização em relação ao seu ambiente (OLIVEIRA, 2010).

No processo de elaboração das estratégias a participação de diversos grupos contribui para com uma base mais rica a qual possibilita gerar novas alternativas à organização, além de contribuir para minimizar a resistência na etapa de implantação (FERNANDES; BERTON, 2005).

A evolução da Gestão Estratégica começa nos anos 50 e 60 com o Planejamento Financeiro, com abrangência no orçamento anual, com ênfase no cumprimento do orçamento, mas tendo como problema a orientação pela disponibilidade financeira (TAVARES, 2008).

Entretanto, para Estrada e Almeida (2007) a referida evolução começa na década de 1950 com o Planejamento Financeiro, caracterizado pelo orçamento anual, quantitativo e em curto prazo, tendo como deficiência o não comprometimento com previsões de longo prazo.

Na síntese da evolução das técnicas de planejamento elaborada por estes autores na década de 1960 surge o Planejamento de Longo Prazo, caracterizado pela extrapolação do orçamento, projeção de tendências e longo prazo, tendo como problema a não elaboração de previsão de alterações ambientais.

Já para Tavares (2008), nos anos 70 é que surge o Planejamento em Longo Prazo, tendo como abrangência a projeção de tendências e a análise de lacunas, com ênfase na projeção do futuro e como problema a não previsão de mudanças.

Contudo, para Estrada e Almeida (2007) na década de 1970 surge o Planejamento Estratégico, tendo como principais características a definição da organização, a análise das mudanças ambientais externas, a análise dos recursos internos, o viés qualitativo e voltado ao longo prazo, apresentando deficiência na implantação.

De acordo com Tavares (2008), nos anos 80, aparece o PE, com abrangência no pensamento estratégico, análise das mudanças no ambiente e análise das forças e fraquezas da organização, com ênfase em se definir a estratégia, tendo como problema a dissociação entre planejamento e implementação: quem planejava não era quem executava e, assim, não havia o comprometimento das pessoas responsáveis pela execução dos planos; ainda, nem sempre os

aspectos da realidade organizacional que poderiam limitar a implantação do planejamento organizacional e mesmo o estilo de liderança.

Todavia, segundo Estrada e Almeida (2007), na década de 1980 surge a Administração Estratégica, caracterizada por decisões administrativas que seguem a estratégia, com foco na análise e na implementação, além do foco no longo prazo, tendo como deficiência o não desenvolvimento de uma abordagem sistêmica.

Nos anos 90, surge a Gestão Estratégica (TAVARES, 2008; ESTRADA e ALMEIDA, 2007), com abrangência na flexibilidade, ênfase na informação, conhecimento como recurso crítico, integração de processos, pessoas e recursos, a sua ênfase é em integrar estratégia e organização, tendo como problema a maior complexidade de abordagem (TAVARES, 2008).

Assim, a gestão estratégica surgiu com a finalidade de superar uma das principais barreiras ao PE: a implementação. As principais causas apontadas seriam a dissociação da realidade organizacional, utilização de consultores externos, isentando os executivos da responsabilidade, além da criação das UENs (Unidades Estratégicas de Negócios), as quais tiravam as decisões estratégicas do nível diretivo, colocando-as nas mãos dos gerentes (TAVARES, 2008).

Estrada e Almeida (2007), de forma complementar, em relação à Gestão Estratégica, incluem ao conjunto de características apresentadas a integração entre planejamento e controle, a gestão da mudança, a aprendizagem organizacional e a busca da eficiência e da eficácia organizacional. No mesmo sentido, estes autores citam como deficiência a falta de integração mais apurada com os modelos de mudança organizacional.

A Gestão Estratégica pode ser entendida como “(...) O conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo” (TAVARES, 2008, p. 40).

Pode-se entender a Gestão Estratégica também como um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado, liderado pela alta administração com a participação de todos os gerentes, responsáveis e colaboradores da organização (COSTA, 2006).

Planejamento é um processo que objetiva uma situação futura desejada com maior eficiência, eficácia e efetividade com a concentração a melhor concentração de esforços e uso de recursos pela empresa. O exercício sistemático do planejamento tem maiores chances de reduzir as incertezas do processo decisório e, conseqüentemente, aumenta a probabilidade de alcance dos objetivos e metas da empresa (OLIVEIRA, 2010).

O planejamento também pode ser definido como um “Conjunto previamente ordenado de ações com o fim de alcançarem-se posições futuras desejadas” (TAVARES, 2008, p. 68).

Existem três tipos de planejamento, a saber: Planejamento Estratégico; Planejamento Tático; e Planejamento Operacional. O primeiro relaciona-se com objetivos de longo prazo e afeta a organização como um todo. O segundo possui objetivos de curto prazo e alcança apenas parte da organização. E por fim, o terceiro tem foco no dia-a-dia da empresa, trata-se da formalização através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa (OLIVEIRA, 2010).

PE é o processo administrativo com uma base metodológica com a capacidade de permitir um melhor direcionamento à organização otimizando o nível de interação com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2010; VASCONCELLOS FILHO, 1978).

“O PE busca sistematizar o pensamento estratégico, formalizando processos e procedimentos para que a organização saiba exatamente os caminhos a seguir” (FERNANDES e BERTON, 2005, p. 11).

O PE teve a década de 70 como fase do surgimento dos seus principais conceitos. Dentre eles, se destacaram: a Matriz de Crescimento e de Participação no Mercado; a Curva de Experiência; as Unidades Estratégicas de Negócios (UENs); a Matriz de Atratividade de Negócios e Posição no Mercado e a Análise *SWOT* - Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) (TAVARES, 2008); e o Balanced Scorecard (BSC), que surgiu na década de 1990 (FLEXA *et al.*, 2017).

Por meio do PE, a organização espera (OLIVEIRA, 2010):

- conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes internos;
- conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos internos; conhecer e usufruir as oportunidades externas;
- conhecer e evitar as ameaças externas; e
- ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo: as premissas básicas, as expectativas, os caminhos, o quê, como, quando, por quanto, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação e como e onde alocar os recursos da organização.

As etapas do PE são: definição da missão, da visão, dos valores (propósito organizacional); diagnóstico institucional; estratégia; plano de ação, implementação e da avaliação (CASTRO e CASTRO, 2014), conforme Figura 1.

Figura 1 – Etapas do processo de PE.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Castro e Castro (2014).

As etapas do PE contemplam (COSTA, 2006; FISCHMANN; ALMEIDA, 1991; VASCONCELLOS FILHO, 1978; MAXIMIANO, 2009):

- propósito – etapa em que são definidos o negócio, a missão, a visão, os princípios, os valores e os objetivos estratégicos;
- diagnóstico – nesta fase é realizada a análise ambiental externa e interna, com definição dos pontos fortes, pontos francos, oportunidades e ameaças;
- estratégias – nesta fase são levantadas questões indispensáveis para a realização da visão de futuro e formuladas as estratégias;
- plano de Ação – consiste no detalhamento das ações relacionadas ao PE - o que, como, quem e quando;
- implementação – etapa em que se coloca em prática o que foi planejado; e
- avaliação – consiste em verificar se os objetivos e metas do PE foram alcançadas.

Segundo Oliveira (2010) as causas das falhas do PE podem ser identificadas em três períodos do processo, conforme se observa na Figura 2.

Figura 2 - Períodos do processo de PE para identificação das falhas.



Fonte: Elaborador pelo autor a partir de Oliveira (2010).

Em cada um destes períodos podem ser identificadas as principais causas de falhas do PE (OLIVEIRA, 2010).

No período Antes do início da elaboração são apontadas quatro principais causas:

- estruturação inadequada do setor em decorrência de contratação de um elaborador do plano; alocação inadequada na estrutura; Funcionários ineficientes e funcionários inadequados da equipe;
- ignorância da importância e significado do planejamento em virtude da existência de sucesso sem o planejamento; Alguma falha anterior do planejamento; Expectativa de enormes e rápidos resultados; Transposição direta do planejamento de outra organização; Desvinculação do processo de administração;
- não preparação do terreno para o planejamento em razão da não eliminação de focos de resistências; não esquematização do sistema de controle e avaliação; desconhecimento da natureza do planejamento; e
- desconsideração da realidade da organização resultado da Inadequação ao tamanho e recursos disponíveis; Inadequação quanto à cultura da organização.

No período durante a elaboração são assinaladas também quatro principais causas:

- desconhecimento dos conceitos básicos em virtude de considerar como um processo fácil ou difícil; não considerar como um sistema integrado; desconsideração dos aspectos intuitivos; desconsideração do processo de aprendizagem e treinamento.
- inadequação no envolvimento dos níveis hierárquicos devido ao envolvimento insuficiente ou demasiado da alta administração; não envolvimento da média administração; atitudes inadequadas perante o planejamento.

- defeitos na elaboração em si em virtude da não interligação com os planejamentos operacionais; Falhas no estabelecimento e interligação dos vários itens considerados; excesso – ou falta – de simplicidade, formalidade e flexibilidade; período de tempo inadequado; ineficiência dos responsáveis pelo planejamento; inadequada ou inexistente gestão do conhecimento; e distanciamento com o processo de inovação.
- baixa credibilidade ao planejamento em razão de descontinuidade no processo; utilização de situações pouco realistas; não divulgação das informações; e dificuldade de trabalhar com o planejamento.

No período Durante a implementação são marcadas duas principais causas:

- inadequação no controle e avaliação em razão da falta ou inadequação do sistema de controle; desconsideração da relação custos versus benefícios;
- interação inadequada com os funcionários: falta de participação e envolvimento; falta de comprometimento; e falta de conhecimento.

Costa (2007) aponta uma quantidade significativa de dificuldades típicas nas implantações de estratégias:

- diagnóstico inexistente ou inadequado - Faz com que pessoas trabalhem com base em impressões, opiniões pessoais, palpites ou em ideias preconcebidas;
- foco no Aqui e agora;
- as pessoas não são capazes de focar e de vislumbrar o médio e o longo prazo;
- fogo de palha e a novidade do mês;
- falta de comprometimento da alta e da média gerência;
- não há espaço nas agendas dos dirigentes para realização das atividades atinentes ao planejamento, tão pouco disposição, falta interesse das pessoas na reunião, por estarem mais preocupadas com o dia-a-dia;
- a implantação do PE não é vista como investimento, mas como uma despesa;
- uso do conhecimento e argumentos para justificar Por que isso não vai funcionar;

- mudanças inesperadas durante o andamento do processo como - mudanças no pessoal-chave, interrupção do processo por novo diretor, por reorganizações, perda do facilitador, dificuldades financeiras, novas prioridades, novos programas, mudanças na legislação ou nas regulamentações, mudanças nas grandes diretrizes;
- falta de metodologia adequada e consensual;
- muita análise, pouca síntese e nenhuma ação;
- falta de flexibilidade do processo;
- falta de vinculação dos investimentos com o orçamento operacional; e
- falta de comando para implementação.

O desconhecimento das ferramentas de planejamento, por parte da maioria dos executivos, gera uma falta de credibilidade e, conseqüentemente, frequentes questionamentos (OLIVEIRA, 2010).

O autor, em relação ao PE no setor público, diz que este se confunde com o próprio exercício do governo, pois este deve planejar suas ações para não incorrer em problemas, desrespeitar os limites legais, como a LRF, bem como deixar de observar os princípios constitucionais. Em razão das diferenças existentes entre os setores público e privado, as metodologias transferidas deste para aquele necessitam de adaptações.

No setor público a política e o poder são fatores intrínsecos e muito importantes no processo de PE, o qual nas instituições, sejam elas privadas ou públicas, está relacionado às incertezas do futuro e as mudanças (DE TONI, 2016). A mudança de rotina é um dos tipos de inovação existentes, apesar de ser percebida mais como um conjunto de ações voltadas à mudança nos procedimentos habituais da organização, do que uma inovação propriamente dita. O PE pode ser considerado um exemplo de mudança de rotina organizacional (OLIVEIRA, SANTANA e GOMES, 2014).

A mudança planejada, em princípio, almeja benefícios à organização, contudo, pode também levar ao fracasso organizacional, caso não leve em consideração os anseios, as vontades e expectativas das pessoas que a constituem (SILVEIRA JÚNIOR; VIVACQUA, 1999). O sucesso ou fracasso de uma organização depende essencialmente da capacidade de realização das pessoas, a mudança planejada visa também uma mudança de comportamento das pessoas e dos grupos que delas fazem parte (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

2.2 O INDIVÍDUO NO TRABALHO

A sociedade humana é constituída por organizações que fornecem os meios, alguma combinação de produtos e serviços, para o atendimento das necessidades das pessoas (MAXIMIANO, 2009; SOBRAL; PECI, 2008).

Para tal, as organizações contam com elementos importantes em sua constituição. Assim sendo, com base em fatores organizacionais identificados na literatura especializada, destacam-se para o âmbito desta pesquisa: gestão, infraestrutura física, ambiente, pessoas, material e equipamentos e/ou máquinas, tecnologia e estrutura organizacional.

Para o fornecimento de produtos e serviços, as organizações possuem dentre seus componentes mais importantes os objetivos, processos de transformação, divisão do trabalho e recursos (MAXIMIANO, 2009).

As organizações são constituídas por recursos humanos, materiais, financeiros, espaço, e recursos intangíveis, como informações, tempo e conhecimentos. As pessoas são os principais recursos das organizações (MAXIMIANO, 2009), e estas necessitam do comprometimento e participação das pessoas para conseguirem realizar as mudanças desejadas.

Assim, para alcança-las faz-se necessário levar em consideração elementos fundamentais como: a cultura organizacional, pois, esta regula as relações entre os membros da organização, além disso, pode criar disfunções que podem comprometer a capacidade de resolução dos problemas organizacionais e de adaptações (MAXIMIANO, 1999); a motivação do indivíduo no trabalho que tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e à satisfação dos trabalhadores (CASADO, 2002), bem como, a desmotivação do indivíduo, pois, conhecer suas causas pode ajudar o gestor a enfrentá-la; a resistência à mudança por parte dos funcionários, pois, pode ser um problema, entretanto, possui também aspectos positivos.

Na década de 1950 as expansões geográficas de organizações multinacionais, exigiam maior estudo da cultura nacional dos trabalhadores dos países destino das novas filiais com o objetivo de adaptar suas estruturas organizacionais evitando possíveis conflitos (FLEURY; SAMPAIO, 2002).

O conceito de cultura organizacional envolve o clima e as práticas organizacionais relacionadas às pessoas, ou aos valores e ao credo de uma organização (SCHEIN, 2009),

corresponde aos valores compartilhados entre os membros de uma organização relacionados à mesma (ROBBINS, 2005b; CERTO, 2003).

Segundo Marras (2009) há importantes componentes da cultura organizacional como os valores, um fator que em uma organização baliza e pode demonstrar com clareza quais são as suas prioridades e quais caminhos pretende percorrer para atingir seus objetivos.

Segundo Maximiano (1999), os valores estão relacionados às crenças, preconceitos, ideologia e todo e qualquer tipo de atitude e julgamento compartilhados pelos membros da organização sobre todas as questões internas e externas à organização.

Os ritos também são importantes componentes da cultura organizacional, trata-se de um fator que permite examinar os valores sedimentados de uma organização no cotidiano (MARRAS, 2009; SOBRAL; PERCI, 2008).

Os mitos possibilitam identificar as figuras imaginárias, que buscam reforçar as crenças organizacionais com o objetivo de manter certos valores históricos (MARRAS, 2009).

Quanto aos tabus, estes têm a função de orientar comportamentos e atitudes, com foco em questões de proibição ou de coisas não bem-vistas ou não permitidas (MARRAS, 2009).

Os símbolos correspondem aos comportamentos e objetos que levam consigo e também transmite mensagens e significados organizacionais, como cerimônias, imagens, hábitos e linguagens (MAXIMIANO, 1999; SOBRAL; PERCI, 2008).

Em relação aos artefatos, estes são os componentes mais visíveis da cultura organizacional e abrangem a arquitetura, os veículos, as roupas, os produtos que as pessoas usam (MAXIMIANO, 1999).

Completando a relação de componentes da cultura organizacional aparece a estabilidade que é o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em detrimento do crescimento (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010).

Outro elemento fundamental para as organizações, no que se diz respeito à busca do comprometimento e participação das pessoas para conseguirem realizar as mudanças desejadas é a motivação.

O termo motivação vem do latim *movere*, que significa mover. Em relação às origens da motivação humana, seu estudo remonta aos depoimentos dos filósofos da Antiguidade, os quais destacaram como os primeiros fatores motivacionais o hedonismo e o idealismo (LOPES, 1980).

Segundo o autor, de acordo com o hedonismo o homem não ama a dor e nem tampouco o desconforto, ele ama o prazer e o conforto, logo, é importante que as condições e o ambiente de trabalho sejam tornados agradáveis, resultando no aumento da motivação.

Por outro lado, os idealistas concebem a virtude e o saber como motivação mais alta. Assim, para elevar a motivação destes é importante que a organização aja com justiça e equidade, promovendo o reconhecimento quando o trabalho for bem realizado, respeito, progressão de acordo com o mérito e o desempenho, incentivo voltado ao desenvolvimento pessoal, profissional e social (LOPES, 1980).

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra (GIL, 2001).

Nesse sentido, a motivação pode ser entendida como “uma disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual” (ROBBINS, 2005b, p. 342).

Para Certo (2003, p. 345) “motivação é um conjunto psicológico (estado interno) de motivos e causas que faz com que o indivíduo se porte de modo que assegure a realização de alguma meta”. Este autor, à semelhança de Casado, diz que é importante influenciar a motivação dos funcionários, pois esta contribui para o aumento da produtividade e consequente atingimento das metas organizacionais.

É assunto muito importante para os administradores que precisam influenciar a motivação das pessoas para que elas atinjam seus objetivos pessoais e os da organização. Entretanto, a capacidade e as percepções de papel das pessoas também são fatores importantes para se saber até que ponto elas terão um bom desempenho (STONER, 1985).

De acordo com o autor, as teorias da motivação podem ser caracterizadas como de conteúdo, de processo ou de reforço. As teorias de conteúdo ressaltam a importância dos impulsos ou das necessidades internas como motivos para as ações do indivíduo. As teorias de processo enfatizam como e por que objetivos as pessoas se motivam. As teorias de reforço ou aprendizado concentram-se em como as consequências dos atos de uma pessoa no passado afetam seu comportamento no futuro.

Stoner (1985) explica que estas teorias da motivação evoluíram do modelo tradicional, que parecia sustentar que as pessoas são movidas pela necessidade econômica,

para o modelo das relações humanas, que enfatizava a satisfação no trabalho como fator de motivação, até chegar ao modelo dos recursos humanos, segundo o qual o bom desempenho leva à satisfação. De acordo com este último modelo, os indivíduos têm um desempenho melhor quando podem atingir seus objetivos e os da organização.

Os primeiros estudos e pesquisas sobre motivação humana de que se tem notícia são do início do século XX. A experiência da fábrica de Hawthorne, nos Estados Unidos, é tida como um dos primeiros experimentos e intervenções científicas sobre o comportamento. De acordo com o resultado dos estudos a Atenção dada ao trabalhador influi na produtividade (MARRAS, 2009).

Nos tópicos a seguir serão apresentadas as Teorias da Motivação mais conhecidas, estudadas e empregadas.

a) Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas

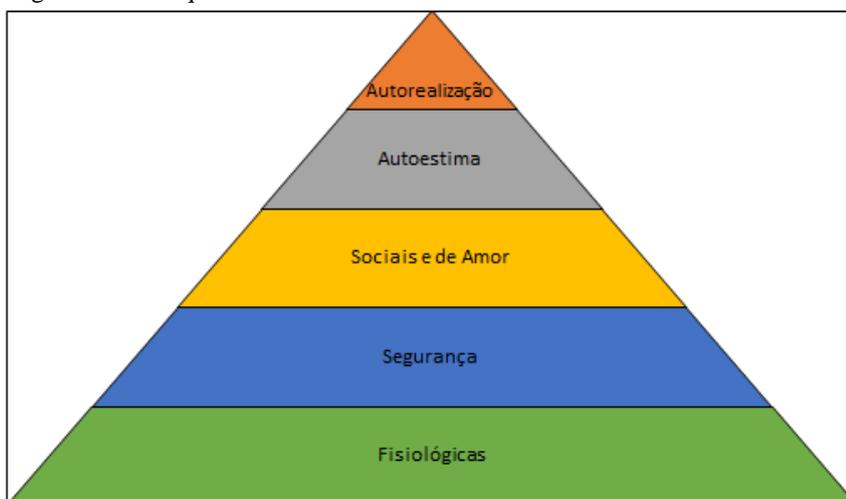
É a teoria mais conhecida sobre motivação e foi proposta e apresentada por Abraham H. Maslow em 1943, quando era professor de psicologia no Instituto de Tecnologia de Massachussetts (KONDO, 1994). Na concepção de Maslow a motivação é algo constante, infinito e complexo encontrado em todos os seres humanos. Maslow propôs grupos de desejos e impulsos e fez uma classificação dos objetivos humanos os quais resultaram em cinco necessidades (Figura 3) que direcionam o comportamento (CASADO, 2002). São elas:

- necessidades Fisiológicas - abarcam fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais, grupo primordial para Maslow;
- necessidades de Segurança – se refere à segurança e proteção contra uma ameaça ou perigo inesperado seja físico ou mental; Marras (2009) menciona ainda a estabilidade;
- necessidades Sociais e de Amor – se relaciona aos amigos, namorado, esposa ou filhos, relação afetiva entre pessoas;
- necessidade de Autoestima: abrange o desejo de avaliação positiva de si mesmas, de autorrespeito e autoestima, além da apreciação das demais pessoas; Marras (2009) refere ainda o desejo de sentir-se importante, competente e valorizado;

- necessidade de Autorealização: se refere à realização total; Robbins, Judge e Sobral (2010) citam também crescimento, alcance do potencial próprio e autodesenvolvimento.

Assim, à medida que uma necessidade é satisfeita a necessidade seguinte se torna dominante (CASADO, 2002). Entretanto, Kondo (1994) ao abordar a teoria das necessidades humanas alerta para o fato de Maslow em seu trabalho original ter salientado que as necessidades humanas não ascendem a hierarquia de forma ordenada, elas variam gradativamente de um nível baixo para um alto, conforme o padrão de vida do indivíduo se eleve e que as pessoas estão sempre sentindo necessidades de vários tipos.

Figura 3. Hierarquia das necessidades de Maslow.



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Certo (2003).

b) Teoria X e a Teoria Y

Subsequentemente à concepção de Maslow, Douglas McGregor, por meio da Teoria X e Teoria Y propôs duas visões bem distintas do ser humano: uma, negativa, a Teoria X e outra, positiva, a Teoria Y. As Teorias de McGregor se basearam na observação dos gestores, de como tratam os funcionários, suas visões em relação à natureza dos seres humanos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010), pode-se dizer que são duas formas diferentes de ser o trabalhador ou duas formas distintas de ver o trabalhador (MARRAS, 2009).

Um suporte empírico seria necessário tanto para a Teoria X e Y quanto para a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

c) Teoria dos Dois Fatores

A Teoria dos Dois Fatores foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, em 1969, de acordo com ela a Motivação é influenciada por dois fatores diferentes: fatores que levam à satisfação e fatores que levam à insatisfação (KONDO, 1994).

Como resultado de suas pesquisas Herzberg chegou à conclusão de que aquilo que é o maior fator motivacional para o homem está no interior do seu próprio trabalho (MARRAS, 2009).

Segundo o autor, as críticas em relação à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg: procedimentos limitados pela metodologia; confiabilidade da metodologia questionável; não se utilizou uma medida geral para satisfação; pressupôs uma relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia que utilizou foca apenas na satisfação, não na produtividade.

d) Teoria ERC

Clayton Alderfer interessou-se pela Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e, em 1969, fez uma revisão e apresentou um modelo revisto, no qual argumenta que existem três grupos de necessidades centrais – Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC) que combinam os cinco grupos de necessidades de Maslow (CASADO, 2002).

A Teoria ERC ou ERG de necessidades de existência (*existence*), ligação (*relatedness*) e crescimento (*growth*), difere da Teoria das Necessidades de Maslow por ter uma quantidade distinta de categorias e também por diferirem no modo como as pessoas transitam no grupos das necessidades (GIBSON, 2006).

e) Teoria da Expectativa

A Teoria da Expectativa é uma das explicações mais aceitas sobre motivação por processo, foi elaborada por Victor Vroom (GIBSON, 2006). Ela relaciona desempenho com recompensa (VERGARA, 2009; MARRAS, 2009) e está voltada para o ambiente de trabalho, como já dito, trata-se de uma teoria de processo (CASADO, 2002).

De acordo com a Teoria da Expectativa há duas variáveis que determinam a ação das pessoas (MARRAS, 2009): o valor da recompensa e o que se espera como recompensa.

Há críticas à Teoria da Expectativa, porém, boa parte das pesquisas a validam. Segundo esta teoria, a força que existe para agir de determinada forma depende da expectativa que há para se alcançar determinado objetivo e de qual será a recompensa (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

f) Teoria da Equidade

A Teoria da Equidade foi criada pelo psicólogo e pesquisador J. Stacy Adams na década de 1960 (VERGARA, 2009; GIBSON, 2006). Fundamenta-se na percepção de justiça sentida pelo indivíduo no trabalho e sua reação às injustiças que podem levar à mudança de comportamento do trabalhador (CERTO, 2003), isto é, se baseia na comparação que um trabalhador faz sobre seu esforço e recompensas com o esforço e recompensa de colegas em situações de trabalho similares a dele (GIBSON, 2006). Os funcionários estabelecem uma relação entre o que recebem pelo trabalho (remuneração, recompensas, reconhecimento) e o que investem (esforço, estudos, dedicação, experiência, competência) e após comparam suas recompensas e investimentos com a de seus colegas. Quando a comparação leva à percepção de igualdade verifica-se a existência de situação de equidade, de justiça. Quando a comparação leva à percepção de desigualdade há uma tensão de equidade. O funcionário que percebe não ser valorizado poderá apresentar raiva e revolta. Por outro lado, o funcionário que recebe recompensa em excesso poderá apresentar sentimento de culpa. Segundo a Teoria da Equidade, a tensão negativa suscita uma ação corretiva (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Os funcionários podem se comparar a amigos, vizinhos, colegas da mesma organização, funcionários de outras organizações, de empregos anteriores (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). A Teoria da Equidade aponta seis possíveis atitudes tomadas pelos funcionários quando percebem a situação de falta de equidade (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010): modificar seus insumos, modificar suas recompensas, rever suas autoimagem, rever a percepção que tem dos outros, buscar outro ponto de referência e desistir. A justiça ou a percepção da equidade pode ser subjetiva, pois, depende da percepção da pessoa. O que um indivíduo percebe como injusto outro pode perceber como apropriado. Além disso, pessoas quando são favorecidas veem o que as favorecem como justo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

As críticas dirigidas à Teoria da Equidade estão relacionadas ao salário como resultado básico, a maior parte das pesquisas voltadas à teoria concentra-se em comparações de curto prazo e outra crítica diz que a teoria da equidade ignora as reações contra as iniquidades experienciadas. Entretanto, como a teoria é aplicável à cultura de outros países, ela pode ser considerada uma boa forma de explicar o comportamento do empregado (GIBSON, 2006).

2.2.1 Desmotivação (resistência) ao Trabalho

Ser motivado significa se mover para fazer algo, por outro lado, não ter ímpeto ou inspiração para agir, para fazer algo, pode ser característica do desmotivado (RYAN; DECI, 2000). A causa da desmotivação varia de pessoa para pessoa (GIL, 2007).

Os fatores higiênicos, citados, ligados a variáveis externas e menos introspectivos, quando ausentes têm o potencial de levar as pessoas ao desânimo e à desmotivação (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011).

Observa-se na literatura a existência de vários estudos orientados à investigação sobre as causas da desmotivação ao trabalho, destacando-se para esse trabalho as pesquisas de Efthymiou (2009), Knappe (2006), Jesus e Santos (2004), Jesus (2004), Alves (2013), Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005) e Vieira, Mendonça Neto e Antunes (2015).

a) Efthymiou

Efthymiou (2009) desenvolveu uma pesquisa para examinar o controle do local de trabalho e a resistência por meio de um estudo etnográfico em um hotel de luxo no Chipre.

No trabalho são discutidas questões como mobilidade do trabalhador migrante, sazonalidade, mercado de trabalho, atitude gerencial, em relação com a resistência ou consentimento do trabalhador.

O autor defende a tese de que os trabalhadores apresentam várias formas de resistências ao processo de trabalho, seja de forma descoberta ou oculta, fragmenta ou desafiadora, efetiva, contínua. Defende que as práticas de resistências devem ser observadas não de forma isolada, mas, levando em consideração as práticas anteriores e que se seguem. Para Efthymiou (2009), mesmo as práticas passivas, ocultas de resistências merecem atenção, pois, do contrário, de forma escalonada podem levar a uma resistência conflituosa.

Para Efthymiou (2006), as fontes geradoras de resistência são:

- mudança Tecnológica – está relacionada à mudança tecnológica e organizacional, o trabalhador pode apresentar resistência com o intuito de tentar manter sua autonomia, identidade e controle;
- desigualdades sistemáticas e tratamento injusto – estão relacionadas à dignidade no trabalho, elemento fundamental do ser social e do bem-estar psicológico dos trabalhadores, as desigualdades sistemáticas de poder e

tratamento injusto levam a uma falta de reconhecimento e ausência de respeito que pode levar à resistência;

- descrença nos valores institucionais – trata-se da falta de afinidade por parte do empregado para com a cultura oficial da organização e pode se manifestar na forma de cinismo, distanciamento do processo de trabalho e outros;
- demandas excessivas e expectativas de processos de trabalho – refere-se à aspecto estrutural atribuído ao empregador, visando maximizar os lucros, estabelecer controle sobre o processo de trabalho e outros;
- baixos níveis de pessoal – relaciona-se à aspecto estrutural atribuído ao empregador, visando maximizar os lucros, estabelecer controle sobre o processo de trabalho e outros;
- desigualdades de poder – concernente à aspecto estrutural atribuído ao empregador, visando maximizar os lucros, estabelecer controle sobre o processo de trabalho e outros;
- distribuição injusta de recursos – versa sobre aspecto estrutural atribuído ao empregador, visando maximizar os lucros, estabelecer controle sobre o processo de trabalho e outros;
- injustiças relacionadas a salários – trata-se de aspecto estrutural atribuído ao empregador, visando maximizar os lucros, estabelecer controle sobre o processo de trabalho e outros;
- condições de trabalho injustas – relaciona-se à aspecto estrutural atribuído ao empregador, visando maximizar os lucros, estabelecer controle sobre o processo de trabalho e outros;
- reorganização para padronizar aspectos do trabalho;
- credibilidade organizacional – refere-se à baixa credibilidade da organização perante o trabalhador;
- exigências de autoridade – em relação a esse aspecto, os trabalhadores procuram escapar ou evitar as exigências de autoridade, uma forma de resistência é o afastamento, distanciamento físico e/ou simbólico;
- excesso de tarefas – esta fonte geradora de resistência pode levar o trabalhador à não cooperar plenamente, manter distanciamento,

diminuindo a velocidade e minimizando a produtividade, além de exercer seu próprio controle de qualidade;

- razões adicionais para resistência ao trabalho - trata-se de uma multiplicidade de razões relacionadas com entretenimento, prazer, alívio do tédio, princípios éticos individualistas constantes na literatura.

b) Knuppe

Knuppe (2006) desenvolveu um estudo sobre motivação e desmotivação como desafio para as professoras do Ensino Fundamental. O foco da pesquisa foi tratar da motivação e desmotivação dos alunos de escolas públicas e escolas particulares, porém, apresentou também várias causas da desmotivação das professoras. Apresentou soluções apenas para a desmotivação dos alunos, como preparação de atividades criativas e envolventes, além da necessidade das próprias professoras estarem motivadas, com metas e objetivos bem esclarecidos.

Entre os principais aspectos que levam à desmotivação ao trabalho Knuppe (2006) cita:

- verem alunos com falta de motivação, com preferências em outros assuntos não relacionados aos estudos;
- rotina e inibição;
- trabalhar em estado de cansaço;
- ausência de receptividade por parte dos alunos em relação às aulas leva;
- baixos salários;
- grande número de alunos por sala comprometendo a qualidade do trabalho;
- o não alcance das expectativas esperadas sobre o resultado do trabalho programado;
- falta de reconhecimento profissional;

c) Jesus e Santos

Jesus e Santos (2004) realizaram uma pesquisa sobre Desenvolvimento Profissional e Motivação dos Professores. A pesquisa abordou detalhes de pesquisas realizadas que aplicaram questionários e realizaram entrevistas com professores do ensino

secundário. O trabalho apresenta várias constantes ou itinerários-tipo que caracterizam o percurso profissional de alguns professores, definindo as suas vivências e percurso de vida.

Para Jesus e Santos (2004), os principais aspectos que levam à desmotivação ao trabalho são:

- as precárias condições de trabalho e baixos salários que levam muitos professores a exercerem atividades fora da escola, profissionais, comunitárias ou familiares, exercendo o mínimo possível de atividades na escola.

d) Jesus

Jesus (2004) realizou uma pesquisa sobre fatores da base da Desmotivação dos Professores, e em particular a Crise de Identidade. Em seu trabalho buscou identificar as principais mudanças na sociedade e no sistema educacional e o seu impacto na motivação profissional. O autor apresentou também fatores de motivação e bem-estar dos Professores, as boas práticas docentes, mostrando também um viés positivo.

Os principais aspectos que levam à desmotivação ao trabalho, de acordo com Jesus (2004), são:

- aumento do controle externo – é desencadeado por razões econômicas, com foco no resultado do trabalho realizado, desencadeando menor empenho profissional;
- promoção e a facilitação do acesso ao Conforto ou Prazer, proporcionado pelas atividades de lazer na Sociedade de Consumo – influencia na diminuição da importância da profissão na escala de valores pessoais;
- carreira profissional com reorientação no projeto de vida – trata-se de uma mudança no percurso profissional, do modelo tradicional caracterizado por duas fases: ingresso e busca da estabilidade, para o novo modelo marcado pelo percurso profissional complexo e incerto, com a reorientação do projeto de vida e a busca de novas oportunidades que viabilizem a realização pessoal;
- diminuição do prestígio da profissão docente – trata-se do resultado de fatores como obrigatoriedade escolar, massificação do ensino, impacto dos meios de comunicação social, desvalorização do Saber Escolar, baixo

salário, a feminização e juvenilização do corpo docente, elevado número de docentes e a baixa qualidade acadêmica de muitos deles;

- baixos salários – traduz-se também em enfrentamento de estereótipos como o que relaciona a atividade docente ao espírito de missão, e não o salário, que deve estar na base da escolha da profissão docente;
- novas responsabilidades atribuídas ao professor - representam uma sobrecarga de trabalho para além do trabalho na sala que pode levar à desmotivação pelo aumento de atividades extra-curriculares;
- valorização negativa do professor como bode expiatório e responsável universal de todos os males do sistema educacional;
- a falta de preparação para o desempenho de novas responsabilidades e funções que lhes são atribuídas;
- falta de investimento na educação, encarada como Despesa Social ou Gasto Supérfluo;
- falta de recursos didáticos – impossibilitam um trabalho de qualidade;

Fatores de motivação e bem-estar dos Professores, segundo Jesus (2004):

- trabalho em equipe;
- formação profissional – está relacionada à aquisição de competências profissionais relevantes para aumentar a confiança e a probabilidade de sucesso;
- valorização social e política da profissão docente;
- condições de trabalho que permita concretizar sua motivação, competência profissional e trabalho de qualidade;
- diminuição do número de alunos – permite uma relação mais personalizada;
- melhores equipamentos, meios audiovisuais e informáticos;
- melhoria dos espaços físicos;

e) Alves

Alves (2013) desenvolveu uma pesquisa sobre aplicação de ferramentas de gestão de pessoas em uma unidade organizacional pública do governo do estado de São Paulo,

visando contribuir a melhoria da eficiência e eficácia, além aumentar a motivação dos servidores.

Os principais aspectos que levam à desmotivação ao trabalho, de acordo com Alves (2013), são:

- descontinuidade de governos;
- mudanças nas políticas e nas diretrizes de gestão;
- baixa remuneração;
- remuneração divergente entre o mesmo cargo e atribuições;
- constantes mudanças na estrutura da unidade;
- Insegurança quanto à oficialização da unidade;
- pouca importância dada à unidade pelo Governo;
- falta de comunicação entre as áreas;

A utilização de ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; O processo de *feedback*; a Pesquisa de Clima Organizacional e os Programas de Capacitação; inseridas na cultura organizacional podem levar maior segurança e confiança em relação aos objetivos organizacionais ao avaliar com foco nos serviços prestados, melhoria do ambiente de trabalho, com melhorias das condições de trabalho e a valorização dos servidores (ALVES, 2013). Em relação à valorização pessoal, está relacionada às condições que favoreçam o desenvolvimento cognitivo e emocional pelas diversas experiências no cotidiano do trabalho que por seu turno contribuam para o alcance da satisfação pessoal (PEREIRA; PRETTE; PRETTE, 2008).

O autor ainda destaca que tais ferramentas de gestão de pessoas aplicadas de forma conjunta permite que uma complemente a outra proporcionando uma sinergia estimulando a produtividade e a motivação, além de contribuir para com o os princípios da administração pública.

f) Sant'Anna, Moraes e Killimnik

A pesquisa de Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005) a mensuração dos constructos Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho com uma amostra de profissionais da área da administração. Na pesquisa foi utilizada a abordagem de Análise dos Padrões de Modernidade Organizacional, proposta por

Eboli (1996), do Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, elaborado por Hackman e Oldham (1975) e realizada a revisão dos principais estudos anglo-americanos e franceses sobre a Competência.

Para os autores a não satisfação no trabalho pode levar à desmotivação, agruparam os indicadores de Satisfação no Trabalho em três fatores, dos quais, a seguir são apresentados os principais:

Satisfação com Fatores Associados ao Trabalho em Si

- o grau de aplicação no dia-a-dia do trabalho dos conhecimentos adquiridos ao longo da formação acadêmica;
- o grau de participação que é permitido nas decisões importantes em relação ao trabalho;
- o volume de trabalho a ser realizado;

Satisfação com Fatores Organizacionais e Satisfação com a Gerência

- o modo como os conflitos são resolvidos na organização;
- a maneira como as mudanças e inovações são implementadas na organização;
- as comunicações e o modo como as informações circulam na organização;
- a forma como os esforços são valorizados pela organização;
- a existência de Feedback por parte dos superiores quanto à execução do trabalho;
- a frequência com que os superiores expõem suas opiniões a respeito do desempenho do funcionário no trabalho.

O conteúdo do trabalho é um fator determinante da satisfação no e com o mesmo e certas características presentes nas tarefas podem levar a estados psicológicos capazes de influenciar a motivação e a satisfação no trabalho Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005).

- significância percebida ou o grau com que o sujeito vê seu trabalho como importante, valioso e significativo, dentro de sua escala de valores;
- responsabilidade percebida pelo trabalhador em relação a seu trabalho, isto é, ao grau em que o profissional se sente responsável pelos resultados do trabalho que executa;

- conhecimento dos resultados do trabalho, ou seja, ao grau em que o indivíduo conhece e entende seu desempenho efetivo na tarefa.

g) Vieira, Mendonça Neto e Antunes

Vieira, Mendonça Neto e Antunes (2015) trataram em sua pesquisa dos desvios de comportamento (*misbehavior*) utilizados por professores como forma de resistência aos modelos de gestão das universidades brasileiras. Os autores realizaram um estudo acerca das formas de resistência utilizadas pelos docentes brasileiros no tocante às práticas gerencialistas ultimamente adotadas na maioria das universidades brasileiras, que seriam fruto das políticas educacionais de orientação neoliberal que passaram a ser implementadas a partir da década de 1990. A pesquisa teve como objetivo analisar as formas de resistência e contribuir com a ampliação da discussão sobre o tema.

Segundo os autores, em relação ao comportamento (*misbehavior*), apresentam as seguintes origens de descontentamento, fatores de descontentamento, práticas de resistência:

- mudança tecnológica – Gera fator de descontentamento, pois, o computador substitui parte do trabalho do professor que realiza tarefas administrativas alheias à prática docente e como resistência o computador é usado para diversão e consultas alheias à prática docente, surge negligência na realização de tarefas e desculpas para a não realização de tarefas administrativas;
- condições de trabalho – como fatores de descontentamento verifica-se índices de reprovação que se devem ao desempenho do professor, avaliação institucional indica baixa satisfação com a didática e como prática de resistência verifica-se a ridicularização dos processos de avaliação;
- constante modificação na atribuição de carga horária;
- convites à professores para composição de grupos de trabalho e comissões - com isso surge a prática de resistência como a demora na entrega da disponibilidade horária, além do desdém quanto ao preenchimento dos formulários;
- administração gerencial e o controle decorrente – a insatisfação resultante deste aspecto no ambiente acadêmico, em instituições privadas, apresenta como formas de resistência o humor e a ridicularização sobre, por

exemplo, a avaliação de desempenho realizadas pelo discente; planos de ensino impostos pela direção; imposição de modelos de avaliação de aprendizado; estabelecimento de horários rígidos para estabelecimento de atividades em sala de aula entre outros;

- ler e responder e-mails de seus “gestores acadêmicos”, lançar notas e faltas no prazo estipulado – observa-se, em relação a esse aspecto, formas de resistência denominadas de negligência e esquivas do trabalho;
- participar de reuniões fora do horário de trabalho, curso de aperfeiçoamento pedagógico, treinamentos sobre novas técnicas de ensino, palestras sobre temas que não despertam interesse etc – em relação a esses aspectos, os docentes consideram não fazer parte de suas atribuições, por esse motivo apresentam várias estratégias como forma de evitar tais atividades;

Os autores apresentam os seguintes Fatores de motivação e bem-estar:

- Tratar o trabalhador com dignidade no exercício de sua atividade;
- Respeitar a autonomia do trabalhador;

O Quadro 1 sintetiza os aspectos que levam à desmotivação (resistência) ao trabalho e Fatores de motivação e bem-estar.

Quadro 1 – Síntese dos aspectos que levam à desmotivação ao trabalho e Fatores de motivação e bem-estar.

Aspectos que levam à desmotivação (resistência) ao trabalho e Fatores de motivação e bem-estar	
Efthymiou (2009)	
<ul style="list-style-type: none"> • mudança Tecnológica; • desigualdades sistemáticas e tratamento injusto; • descrença nos valores institucionais; • demandas excessivas e expectativas de processos de trabalho; • baixos níveis de pessoal; • desigualdades de poder; • distribuição injusta de recursos; 	<ul style="list-style-type: none"> • injustiças relacionadas a salários; • condições de trabalho injustas; • reorganização para padronizar aspectos do trabalho; • credibilidade organizacional; • exigências de autoridade; • excesso de tarefas; • razões adicionais para resistência ao trabalho.
Knappe (2006)	
<ul style="list-style-type: none"> • docentes verem alunos com preferências em outros assuntos sem relação com os estudos; • rotina e inibição; • trabalhar em estado de cansaço; • ausência de receptividade por parte dos alunos em relação às aulas; 	<ul style="list-style-type: none"> • baixos salários; • grande número de alunos por sala comprometendo a qualidade do trabalho; • o não alcance das expectativas esperadas sobre o resultado do trabalho programado; • falta de reconhecimento profissional;
Jesus e Santos (2004)	
<ul style="list-style-type: none"> • as precárias condições de trabalho e baixos salários que levam muitos a exercerem outras atividades. 	
Jesus (2004)	

<p>Jesus (2004)</p> <ul style="list-style-type: none"> • aumento do controle externo; • promoção e a facilitação do acesso ao Conforto ou Prazer, proporcionado pelas atividades de lazer na Sociedade de Consumo; • carreira profissional com reorientação no projeto de vida; • diminuição do prestígio da profissão docente; • baixos salários; • novas responsabilidades atribuídas ao professor representam uma sobrecarga de trabalho, pois, para além do trabalho na sala; • valorização negativa do professor como bode expiatório e responsável universal de todos os males do sistema educacional; 	<ul style="list-style-type: none"> • a falta de preparação para o desempenho de novas responsabilidades e funções que lhes são atribuídas; • falta de investimento na educação, encarada como Despesa Social ou Gasto Supérfluo; • falta de recursos didáticos; ✓ trabalho em equipe; ✓ formação profissional; ✓ valorização social e política da profissão docente; ✓ condições de trabalho que permita concretizar sua motivação, competência profissional e trabalho de qualidade; ✓ diminuição do número de alunos; ✓ melhores equipamentos, meios audiovisuais e informáticos; ✓ melhoria dos espaços físicos;
Alves (2013)	
<ul style="list-style-type: none"> • descontinuidade de governos; • mudanças nas políticas e nas diretrizes de gestão; • baixa remuneração; • remuneração divergente entre o mesmo cargo e atribuições; • constantes mudanças na estrutura da unidade; • Insegurança quanto à oficialização da unidade; 	<ul style="list-style-type: none"> • pouca importância dada à unidade pelo Governo; • falta de comunicação entre as áreas; ✓ utilização de ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; o processo de feedback; a Pesquisa de Clima Organizacional e o Programas de Capacitação;
Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005)	
<ul style="list-style-type: none"> • o grau de aplicação dos conhecimentos adquiridos na acadêmica; • o grau de participação nas decisões; • o volume de trabalho a ser realizado; • satisfação com fatores organizacionais e satisfação com a gerência; • o modo como os conflitos são resolvidos; • a maneira como as mudanças e inovações são implementadas; • as comunicações e o modo como as informações circulam na organização; 	<ul style="list-style-type: none"> • a forma como os esforços são valorizados pela organização; • a existência de <i>feedback</i> por parte dos superiores; • exposição pelos superiores de suas opiniões a respeito funcionário no trabalho. ✓ significância percebida; ✓ responsabilidade percebida pelo trabalhador em relação a seu trabalho; ✓ conhecimento dos resultados do trabalho.
Vieira, Mendonça Neto e Antunes (2015)	
<ul style="list-style-type: none"> • mudança tecnológica; • condições de trabalho; • constante modificação na atribuição de carga horária; • composição de grupos de trabalho e comissões; • administração gerencial e o controle decorrente: avaliação de desempenho (discente); planos de ensino impostos pela direção; imposição de modelos de avaliação de aprendizado; estabelecimento de horários rígidos para estabelecimento de atividades em sala de aula entre outros; 	<ul style="list-style-type: none"> • ler e responder e-mails de seus “gestores acadêmicos”, lançar notas e faltas no prazo estipulado; • participar de reuniões fora do horário de trabalho, curso de aperfeiçoamento pedagógico, treinamentos sobre novas técnicas de ensino, palestras sobre temas que não despertam interesse etc; ✓ Tratar o trabalhador com dignidade no exercício de sua atividade; ✓ Respeitar a autonomia do trabalhador;
<p>Legenda: ● Aspectos que levam a desmotivação (resistência) ao trabalho; ✓ Fatores de motivação e bem-estar.</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

2.2.1.1 Análise dos estudos sobre desmotivação ao trabalho

Concluídos os estudos referentes às pesquisas científicas sobre a desmotivação ao trabalho de Efthymiou (2009), Knuppe (2006), Jesus e Santos (2004), Jesus (2004), Alves (2013), Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005) e Vieira, Mendonça Neto e Antunes (2015), verificou-se que os trabalhos analisados apresentam ao todo 72 causas de resistência à mudança. Dentre estes, o de Efthymiou (2009) é o que apresenta o maior número de causas que levam a resistência ao trabalho, quatorze. O modelo que apresenta o menor número é o de Jesus e Santos (2004), com uma causa.

Verifica-se que, dos aspectos que levam à desmotivação ao trabalho apresentados, os baixos salários e o excesso de tarefas foram os mais citados, 71,4% das pesquisas e o segundo mais citado foi aquele referente às condições de trabalho, 42,9%.

As soluções mais citadas pela maioria dos trabalhos para ampliar a participação e comprometimento ao trabalho foram: conhecimento dos resultados do trabalho realizado e formação profissional.

A maior parte dos trabalhos dirigiram suas investigações para organizações da área da educação, tendo suas análises voltadas em sua maioria à profissão docente, 57,1%. Os demais focaram profissões da área de hotelaria, serviço público e da área de administração.

2.2.2 Resistência à mudança organizacional

Estudos sobre o tema Mudança Organizacional tiveram início na literatura administrativa com os trabalhos de Kurt Lewin, em 1947 (LIMA FILHO; SPROESSER; HOFFMAN, 2005), a mudança pode ser considerada como o ato de variar ou alterar o pensamento convencional ou comportamento (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006), pode ser vista como uma situação desejável, oportunidade de maturação, evolução e desenvolvimento (CAKMAK; GUNDUZ, 2012).

A mudança organizacional acontece em razão da competitividade, cumprimento de novas leis ou regulamentações, inovações tecnológicas, preferências dos consumidores, clientes ou parceiros (HERNANDEZ; CALDAS, 2001). Existem dois tipos de razões para mudança organizacional: interna, ligadas a situações e problemas decorrentes da estrutura; e externa, relacionada ao contexto-político legal, tecnológico, por exemplo, as quais forçam as organizações a mudar (CAKMAK; GUNDUZ, 2012; FIEDLER, 2010).

Observa-se que a mudança nem sempre pode gerar resultados positivos, pois a racionalidade limitada e intempestiva pode produzir resultados potencialmente terríveis (HANNAN; PÓLOS; CARROLL, 2003). É tida como um problema para os indivíduos e as organizações, podendo ser considerada tanto uma oportunidade como uma ameaça (CAKMAK; GUNDUZ, 2012; FIEDLER, 2010).

Durante a implantação da mudança organizacional podem surgir obstáculos e resistências. Os obstáculos são fatos, atos ou omissão/faltas e resistência que dificultam ou impedem a implantação da mudança. Quanto à resistência, trata-se de comportamento que visa a manutenção do *status quo*, tenta impedir o processo de mudança organizacional (HERNANDEZ; CALDAS, 2001; FIEDLER, 2010). Portanto, a resistência é um obstáculo à mudança, contudo, o conceito deste não se extingue no conceito de resistência (BAPTISTA, 2017).

Um dos problemas mais frustrantes enfrentados pelos executivos é a resistência às mudanças por parte dos funcionários, as quais podem assumir diversas formas: constante redução da produção, aumento do número de demissões voluntárias e de pedidos de transferência, querelas crônicas, sombria hostilidade e greves (LAWRENCE, 1986). Entretanto, a resistência à mudança pode ser vista também como positiva (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; PIDERIT, 2000; HERNANDEZ; CALDAS, 2001) se conduzir a discussões e debates, permitindo ao agente de mudança apresentar seus argumentos, o seu ponto de vista. Trata-se de uma oportunidade para o agente de mudança realizar as adaptações, reajustes necessários à mudança de acordo com as preferências dos membros da organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; PIDERIT, 2000).

2.2.2.1 Modelos de Análise da Resistência à Mudança Organizacional

Vários modelos foram propostos na literatura, destacando-se para esse estudo os modelos: Lawrence; Kotter e Schlesinger; Wagner III e Hollenbech; Fiedler; Motta; Judson; Conner; Watson; e Coch e French Jr.

a) Modelo de Lawrence

Para Lawrence (1986), o problema da resistência à mudança organizacional não é a mudança técnica, mas a mudança humana, que frequentemente vem acompanhada de inovações tecnológicas. As suas análises foram baseadas em pesquisas e observações realizadas em duas fábricas: uma de roupas e outra de produtos eletrônicos.

De acordo com o autor a simples participação e envolvimento das pessoas na execução da mudança pode não resolver a questão da resistência à mudança, bem como pode ter a capacidade de levar a mais problemas. Assim, além do aspecto técnico da mudança deve-se observar também o aspecto social. A chave para a solução do problema está em encontrar a real natureza da resistência, pois, os empregados não resistem às mudanças técnicas, mas sim, às mudanças sociais. O surgimento da resistência está relacionado às atitudes e pontos cegos tomados pelos responsáveis pela mudança, os quais se preocupam apenas com os aspectos técnicos.

O *staff* é o assessor com atuação próxima aos responsáveis pela execução e comando, exercendo influência sobre estes e promovendo aconselhamento, com responsabilidade abrangendo a atividade-meio da organização (MARRAS, 2009).

Para o autor a resistência às mudanças não é boa nem má, mas é um sinal a ser investigado por parte da gerência.

Os principais aspectos que levam à resistência e as respectivas ações para minimizar seus efeitos, conforme Lawrence (1986), são:

- autopreocupação - é gerada pelo envolvimento elevado do *staff* pela tecnologia da mudança que pretende promover, isso o torna indiferente aos vários aspectos que possam estar incomodando as pessoas. Para minimizar a autopreocupação o autor sugere:
 - incentivar o homem de *staff* a se interessar por um projeto diferente;
 - evitar ficar limitado pela mudança em si; e
 - procurar entender o motivo das queixas dos operadores, das observações e considerações práticas e óbvias.
- o *Know-how* dos operadores desconsiderado - trata-se do não reconhecimento da especialização do pessoal de operação, que frequentemente são capazes de identificar dificuldades práticas de produção e eliminá-las antes que seja tarde demais. Com o objetivo de minimizar a resistência o autor propõe:
 - reconhecer o *Know-how* dos operadores; e
 - conquistar a colaboração dos operadores em relação à capacidade dos mesmos de servir-se de sua familiaridade nas relações interpessoais existentes para conseguir que o trabalho seja feito. Estes poderão ajudar a detectar as partes das mudanças que terão consequências indesejáveis.
- ampliação dos interesses do *staff* – esta causa de resistência é originada na elevada identificação do *staff* com suas próprias ideias o que tende a torná-lo não receptivo a quaisquer sugestões de modificação. Para minimizar a ampliação dos interesses do *staff* o autor indica:
 - estimular o homem de *staff* a desenvolver um respeito maior pelas contribuições recebidas dos operadores;
 - orientar o homem de *staff* para que ele reconheça que a satisfação obtida por ele, de se sentir produtivo e criativo, é a mesma satisfação negada por ele aos operários, por seu comportamento em relação a eles;
 - conseguir a aceitação de ideias, mediante melhor compreensão e condução de seres humanos, é tão estimulante e compensador quanto ter a ideia;
 - o menosprezo à cognição ou uso de termos ininteligíveis – estes fatores significam não explicar as razões da mudança por subestimar a capacidade

de compreensão dos funcionários ou fazer uso de termos incompreensíveis, utilizando cifras e fórmulas muito complicadas.

➤ tentar traduzir suas ideias em termos mais compreensíveis.

- novo modo de encarar a resistência – refere-se à expectativa do *staff* de que todas as pessoas irão resistir à mudança.

➤ buscar ouvir para que se descubra a raiz do problema.

- nova definição da tarefa – O *staff* acha que as pessoas aceitarão facilmente a mudança pelo simples fato de terem participado de sua implantação.

➤ a participação dever ser vista como uma oportunidade aos trabalhadores e necessita ser de forma sincera, ética, responsável e respeitosa.

O Quadro 2 apresenta uma síntese dos principais aspectos que levam à resistência e as principais ações para minimizar seus efeitos, segundo o Modelo de Lawrence.

Quadro 2 – Síntese do Modelo de Lawrence.

Principais aspectos que levam a resistência	Ações para enfrentar a resistência e minimizar seus efeitos
• autopreocupação.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>staff</i> se interessar por um projeto diferente; • evitar ficar limitado pela mudança em si; e • procurar entender o motivo das queixas dos operadores;
• <i>know-how</i> dos operadores passado por alto.	<ul style="list-style-type: none"> • dar atenção à capacidade dos operadores de identificar dificuldades práticas; • dar atenção à capacidade dos operadores de sua intimidade com os arranjos sociais;
• ampliação dos interesses do <i>Staff</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • <i>staff</i> respeito maior pelas contribuições dos operadores; • <i>staff</i> dar a oportunidade aos operadores de se sentir produtivos e criativos; • conseguir a aceitação de ideias;
• não explicar as razões da mudança ou fazer uso de termos incompreensíveis.	<ul style="list-style-type: none"> • traduzir suas ideias em termos mais compreensíveis;
• novo modo de encarar a resistência.	<ul style="list-style-type: none"> • buscar ouvir para que se descubra a raiz do problema;
• nova definição da tarefa.	<ul style="list-style-type: none"> • a participação como uma oportunidade aos trabalhadores, de forma sincera, ética, responsável e respeitosa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Lawrence (1986).

b) Modelo de Kotter e Schlesinger

Kotter e Schlesinger (1979) trabalham o tema da resistência à mudança organizacional estabelecendo uma relação com a velocidade necessária, como usualmente as organizações fazem e a forma a qual seria adequada de acordo com a situação exigida. Em seguida, descrevem várias causas de resistência à mudança e as estratégias para alcançar as mudanças, com base em análises de várias mudanças organizacionais exitosas e não exitosas.

Assim, com o objetivo de prevenção, os gerentes precisam conhecer as quatro principais formas de resistência à mudança:

- autointeresse paroquial - as pessoas acham que perderão algo de valor como resultado da mudança, se concentram em seus próprios interesses e

não nos da organização, a resistência geralmente resulta em política ou comportamento político;

- incompreensão e falta de confiança - as pessoas não entendem as implicações das mudanças e percebem que isso pode custar muito mais do que elas vão ganhar. Tais situações geralmente ocorrem quando falta confiança entre a pessoa que inicia a mudança e os funcionários;
- avaliações diferentes - as pessoas avaliam a situação de maneira diferente de seus gerentes ou aqueles que estão iniciando a mudança e veem mais custos do que benefícios resultantes da mudança, não apenas para si mesmos, mas também para sua organização;
- baixa tolerância para mudança - as pessoas temem não conseguir desenvolver as novas habilidades e o comportamento que será exigido delas.

Kotter e Schlesinger (1979) apresentam também seis formas de lidar com a resistência, como os agentes de mudanças podem influenciar positivamente os indivíduos ou grupos durante o processo de mudança:

- educação e comunicação - podem ajudar as pessoas a entender, perceber a lógica da mudança e a sua necessidade;
- participação e envolvimento - se os iniciadores envolverem os potenciais resistentes em algum aspecto do projeto e implementação da mudança, eles podem frequentemente evitar a resistência;
- facilitação e apoio - este processo pode incluir o fornecimento de treinamento em novas habilidades, ou dar aos funcionários tempo de folga após um período exigente, ou simplesmente ouvir e fornecer suporte emocional, ser solidário;
- negociação e acordo – consiste em oferecer incentivos a pessoas ativas ou potenciais resistentes;
- manipulação e cooptação - em algumas situações, os gerentes também recorrem a tentativas encobertas de influenciar outras pessoas. A manipulação, nesse contexto, normalmente envolve o uso muito seletivo da informação e a estruturação consciente dos eventos;
- coação explícita e implícita - finalmente, os gerentes geralmente lidam com a resistência de forma coercitiva. Aqui eles essencialmente forçam as

pessoas a aceitarem uma mudança ameaçando-as explícita ou implicitamente (com a perda de empregos, possibilidades de promoção, e assim por diante) ou realmente demitindo-as ou transferindo-as. Assim como a manipulação, o uso da coerção é um processo arriscado porque, inevitavelmente, as pessoas se ressentem fortemente da mudança forçada.

Tais formas de lidar com a resistência podem ser utilizadas de maneira combinada, mas, com o cuidado e a sensibilidade de saber seu alcance e limitações voltadas a situações reais (KOTTER; SCHLESINGER, 1979), o Quadro 3 apresenta uma síntese das causas da resistência e ações para minimizar seus efeitos.

Quadro 4 – Síntese do Modelo de Kotter e Schlesinger.

Principais aspectos que levam a resistência	Ações para enfrentar a resistência e minimizar seus efeitos
<ul style="list-style-type: none"> • autointeresse paroquial; • incompreensão e falta de confiança; • avaliações diferentes; • baixa tolerância para mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> • educação e comunicação; • participação e envolvimento; • facilitação e apoio; • negociação e acordo; • manipulação e cooptação; e • coação explícita e implícita;

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kotter e Schlesinger (1979).

c) Modelo de Robbins

Robbins, Judge e Sobral (2010) afirma que tanto as organizações como os seus membros resistem à mudança e que isso pode ser positivo por possibilitar estabilidade e previsibilidade. Mas, por outro lado, pode também ser uma fonte de conflitos, além de dificultar a adaptação e progresso organizacional.

A resistência nem sempre aparece de formas padronizada e podem ser: aberta, implícita, imediata ou protelada. Para o administrador é mais fácil lidar com a resistência aberta e imediata caracterizada por haver um rápido posicionamento por parte do funcionário contrário, com protestos, diminuição do ritmo do trabalho ou ameaça de greve. Quando a resistência é implícita ou protelada se torna mais difícil administrá-la, pois, são sutis e de difícil identificação – perda da lealdade, perda da motivação, aumento do absenteísmo e aumento do número de erros (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

O autor divide as fontes de resistência à mudança em duas categorias – Resistência Individual e Resistência Organizacional. Na resistência individual residem as características humanas básicas, como percepção, personalidade e necessidades; e na resistência organizacional residem as características da própria estrutura organizacional.

Principais fontes de resistência individual à mudança:

- hábito – são criadas respostas programadas para enfrentar a complexidade da vida;
- segurança – pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir às mudanças por se sentirem ameaçadas;
- fatores econômicos – preocupação de a mudança implicar em redução dos rendimentos por estar vinculada a produtividade;
- medo do desconhecido – a mudança faz o que é conhecido ser trocado pela ambiguidade e pela incerteza;
- processamento seletivo de informações – os indivíduos moldam seu mundo por meio de suas percepções e depois que o criam, eles resistem a muda-lo, só ouvem o que querem ouvir.

Principais fontes de resistência organizacional à mudança:

- inércia estrutural – os mecanismos internos das organizações é que produzem estabilidade;
- foco limitado de mudança - as organizações são formadas por subsistemas independentes. Mudanças que se limitam aos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema mais amplo;
- inércia de grupo – mesmo que os indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas de grupo podem limitar essa iniciativa;
- ameaça à especialização – as mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade dos grupos especializados;
- ameaça às relações de poder estabelecidas – qualquer redistribuição de autoridade no tocante à tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder existentes na organização; e
- ameaça às alocações de recursos estabelecidas – nas organizações, os grupos que controlam algum tipo de recurso passível de ser cortado não raro veem a mudança como ameaça, por isso tendem a se contentar com as coisas do jeito que estão.

Historicamente as organizações são conservadoras, resistem a mudanças, como órgãos públicos, as religiões organizadas, instituições educacionais e a maioria das organizações (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

O autor sugere ações para enfrentar a resistência e minimizar seus efeitos:

- educação e Comunicação – ajudar os funcionários a compreender a lógica da mudança, quando a fonte de resistência for a falta de comunicação ou o fornecimento de informações insuficientes;
- participação – as pessoas que participam de uma decisão quase sempre se mostram mais fortemente comprometidas com o resultado final. Contudo, existe um lado negativo: o potencial para uma solução de baixa qualidade e grande consumo de tempo;
- facilitação e apoio – mostrar preocupação e empatia para com o trabalhador que se opõe às mudanças, ao dispensar-lhe a devida atenção, ao oferecer-lhe aconselhamento e terapia ou ao providenciar o treinamento em novas habilidades;
- negociação – trocar algo valioso pelo afrouxamento da resistência;
- manipulação e Cooptação – a *manipulação* se refere a tentativas de influência disfarçada. A *cooptação* é uma tentativa de conquistar os líderes dos grupos de resistência oferecendo-lhes papéis-chave nas decisões sobre as mudanças;
- coerção – uso de ameaças diretas ou de força sobre os resistentes. Caso isto aconteça a credibilidade do agente cairá a zero.

Os principais aspectos que levam à resistência e as ações para enfrentar a resistência e minimizar seus efeitos, de acordo com o Modelo de Robbins, Judge e Sobral, estão sintetizados no Quadro 4.

Quadro 4 – Síntese do Modelo de Robbins.

Principais aspectos que levam a resistência	Ações para enfrentar a resistência e minimizar seus efeitos
<ul style="list-style-type: none"> • hábito; • segurança; • fatores econômicos; • medo do desconhecido; • processamento seletivo de informações; • inércia estrutural; • foco limitado de mudança; • inércia de grupo; • ameaça à especialização; • ameaça às relações de poder estabelecidas; e • ameaça às alocações de recursos estabelecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • educação e comunicação; • participação; • facilitação e apoio; • negociação; • manipulação e cooptação; e • coerção.

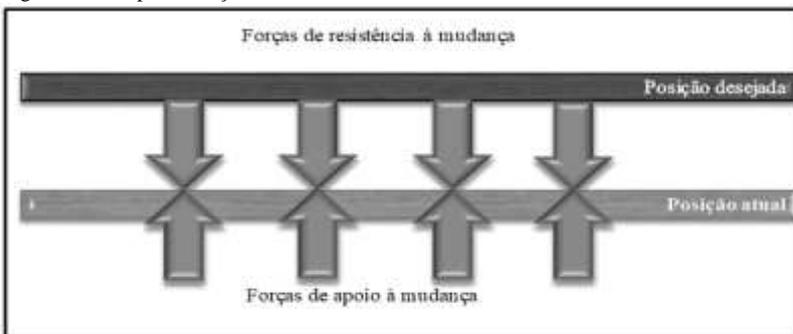
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Robbins, Judge e Sobral (2010).

d) Modelo de Wagner III e Hollenbech.

Para Wagner III e Hollenbeck (2006) sempre que for implantada uma mudança pode se esperar uma reação, resistência por parte das pessoas, por considerarem algo novo, como possível ameaça à forma estabelecida de realização das atividades. A resistência tende a ser proporcional ao tamanho da mudança.

De acordo com os autores, intentar uma mudança faz-se necessário identificar e procurar reduzir as resistências e incentivar, fortalecer as fontes de apoio. Para uma melhor visualização desse processo os autores sugerem a utilização de uma ferramenta gráfica denominada Campo de Forças de Kurt Lewin. A Figura 4, a seguir, representa as forças contrárias e forças favoráveis à mudança.

Figura 4 – Campo de Forças de Kurt Lewi.



Fonte: Adaptado de Wagner III e Hollenbeck (2006).

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2006), as principais causas de resistência à mudança são:

- falta de informação ou informação disponível inexata;
- funcionários que dispõem de considerável poder tendem a resistir à mudança se não estiverem também envolvidos;
- resistência à mudança devido a problemas de adaptação pessoal; e
- indivíduos ou grupo, dotado de poder para bloquear a mudança, por sentirem-se ameaçados de perda no caso de ocorrência de mudança.

Para enfrentar a resistência e minimizar seus efeitos, Wagner III e Hollenbeck (2006) indicam as ações de:

- educação e Comunicação – consiste em disseminar informações sobre a necessidade e justificativas para uma eventual mudança;

- participação e envolvimento – objetiva envolver na concepção e implantação da mudança aqueles que serão afetados por uma intervenção, salientando que pode reduzir a velocidade do processo se os participantes projetarem uma mudança imprópria ou desviarem-se da tarefa em questão;
- facilitação e apoio – trata-se de realizar o treinamento necessário para o cargo e o apoio emocional;
- barganha e negociação – diz respeito a influenciar funcionários resistentes por meio de barganha e propostas de compensação que lhes garantam incentivos para mudarem de opinião;
- persuasão oculta – O uso de esforços camuflados de fornecimento de informações, devendo ser considerado numa base seletiva, objetivando que as pessoas apoiem as mudanças desejadas. Este tipo de ação pode gerar problemas no futuro se as pessoas se sentirem tratadas injustamente, e pode parecer extremamente manipulador, mesmo quando alcançados resultados satisfatórios; e
- coerção explícita e implícita - O poder e as ameaças de consequências negativas podem ser empregados para mudar a opinião dos indivíduos resistentes. Este tipo de ação pode provocar em consequência reações contrárias por parte dos indivíduos.

No Quadro 5 apresenta-se uma síntese destas causas e ações.

Quadro 5 – Síntese do Modelo de Wagner III e Hollenbeck.

Principais aspectos que levam a resistência	Ações para enfrentar a resistência e minimizar seus efeitos
<ul style="list-style-type: none"> • falta de informação ou informação disponível inexata; • funcionários que dispõem de considerável poder tendem a resistir à mudança se não estiverem também envolvidos; • problemas de adaptação pessoal; e • indivíduos ou grupo, dotado de poder para bloquear a mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educação e Comunicação; • Participação e envolvimento; • Facilitação e apoio; • Barganha e negociação; • Persuasão oculta; e • Coerção explícita e implícita.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Wagner III e Hollenbeck (2006).

e) Modelo de Fiedler.

Fiedler (2010) trabalhou a resistência considerando que esta pode impactar positivamente ou negativamente à mudança, no ambiente interno ou externo, fazendo-se necessário, o gerenciamento do risco de resistência.

O autor realizou um estudo de caso de uma transformação organizacional em uma operadora de telefonia móvel com utilização de um modelo de gerenciamento de resistência,

composto por dois projetos. O trabalho teve como objetivo discutir e refletir o gerenciamento da resistência dentro de um programa de mudança.

No estudo de caso foram apresentadas as seguintes causas da resistência:

- incerteza dos empregados sobre a adequação da nova estratégia para a situação do mercado;
- incerteza dos funcionários sobre as consequências de um novo posicionamento para o futuro tamanho da organização, estrutura e requisitos de qualificação de funcionários;
- alta identificação de funcionários com a antiga e bem-sucedida marca;
- antipatia em histórico de empregado contra a nova gestão;
- insatisfação dos funcionários com o novo gerenciamento;
- culturas conflitantes, particularmente relacionadas ao estilo de liderança e comunicação;
- insatisfação do funcionário com a comunicação e envolvimento de mudanças implementadas anteriormente;
- pressupostos implícitos sobre o novo gerenciamento - na verdade, baseados em mal-entendidos e rumores consequentes; e
- renúncia de empregado devido à quantia de mudança.

Neste estudo de Fiedler também foram identificadas duas formas de resistência: a ativa e a passiva. Na primeira, a manifestação ocorre por meio de estratégias como: de espalhar palavra negativa, começando rumores negativos; realizando a retenção de informações, e usá-las somente em relacionamentos confiáveis; renunciando e deixando a organização. Na segunda, há uma renúncia interna, reservando o direito de deixar a organização na próxima oportunidade de trabalho Trabalhe para Governar; e comunicar-se predominantemente com funcionários antigos.

Na pesquisa o autor ainda apresentou possíveis resoluções para as causas da resistência:

- análise e o restabelecimento de uma base de comunicação;
- adaptação envolvendo mudanças implementadas; e
- concordância de um período de avaliação e otimização.

De forma resumida, apresenta-se no Quadro 6 as principais causas e ações para minimizar a resistência.

Quadro 6 – Síntese do Modelo de Fiedler.

Principais aspectos que levam a resistência	Ações para minimizar os efeitos da resistência
<ul style="list-style-type: none"> • incerteza dos empregados sobre a adequação da nova estratégia; • incerteza dos funcionários sobre as consequências de um novo posicionamento para o futuro tamanho da organização; • identificação de funcionários com a antiga marca; • antipatia em histórico de empregado contra a nova gestão; • insatisfação dos funcionários com o novo gerenciamento; • culturas conflitantes; • insatisfação do funcionário com a comunicação e envolvimento de mudanças implementadas anteriormente; • pressupostos implícitos sobre o novo gerenciamento; • renúncia de empregado devido à quantia de mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> • análise e o restabelecimento de uma base de comunicação; • adaptação envolvendo mudanças implementadas; • concordância de um período de avaliação e otimização.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Fiedler (2010).

f) Modelo de Motta

Motta (2003) em suas pesquisas ao abordar temas como a criatividade, inovação e cultura organizacional, trata também da mudança organizacional e da resistência à mudança, os quais possuem uma correlação, principalmente com a inovação.

De acordo com o autor, a inovação é a introdução de uma mudança considerada positiva e benéfica, enquanto a mudança se refere, apenas, à aplicação de uma inovação ou uma ideia nova, no sentido positivo ou negativo. A inovação parte de uma ideia individual e sua aceitação um processo coletivo, organizacional a ser institucionalizado. Para que isso ocorra são necessárias alterações organizacionais, criação de condições favoráveis e superação de resistências.

Motta (2003) apresenta como causas da resistência:

- limitações básicas que os seres humanos possuem para tratar assuntos não rotineiros;
- dificuldade em enfrentar a complexidade das condições ambientais de mudança;
- adaptação e conformação às normas grupais optando inconscientemente pelas atividades repetitivas;
- a mudança ameaça valores, concepções e formas de agir dos indivíduos;
- à medida que aumentam as unidades organizacionais e os níveis de responsabilidade, crescem também a interdependência e a resistência, pois a menor mudança afetará maior número de pessoas, repercutindo sobre o equilíbrio de poder entre os órgãos envolvidos;

- desconsideração pelo sistema cultural – quando valores fundamentais são feridos, as pessoas reagem e tendem a resistir à mudança;
- comportamento de resistência à mudança por parte de gerentes devido à: a natureza da mudança – gerentes resistem mais às mudanças radicais; percepção sobre objetivos da unidade organizacional – os chefes tendem a resistir a mudanças que diminuam o poder, os recursos e o prestígio de seus setores; interesses investidos na hierarquia – chefes de nível profissional intermediário tendem a resistir mais à mudança do que os de nível de direção superior ou de escalões inferiores.

É interessante quando se observa que um dos obstáculos à coletivização das ideias parte do próprio autor da ideia, quando o mesmo a abandona prematuramente ou exageram em sua defesa (MOTTA, 2003).

O autor apresenta, conforme suas pesquisas, as seguintes ações voltadas a minimizar a resistência:

- o processo de coletivização das ideias, para ser bem sucedido, deve constituir-se desde os passos iniciais num processo conjunto, cooperativo.
- a ideia nova deve apresentar-se, menos como iniciativa individual ou setorial, mas, sobretudo como uma alternativa para se desenvolver interesses comuns.
- torna-se vital para o sucesso de um processo inovador o envolvimento de todas as forças de integração e desintegração do sistema, e não unicamente a capacidade dos agentes de mudança ou do poder do dirigente;
- os indivíduos necessitam de tempo para compreender, adquirir e praticar novas habilidades, bem como para se adaptar às novas condições de trabalho impostas pela mudança.

O Quadro 7 apresenta uma síntese dos principais aspectos que levam à resistência e as principais ações para minimizar seus efeitos, segundo o Modelo de Motta.

Quadro 7 – Síntese do Modelo de Motta.

Principais aspectos que levam a resistência	Ações para minimizar os efeitos da resistência
<ul style="list-style-type: none"> • incerteza dos empregados sobre nova estratégia; • incerteza dos funcionários sobre um novo posicionamento para o futuro tamanho da organização; • alta identificação de funcionários com a antiga marca; • antipatia em histórico de empregado contra a nova gestão; • insatisfação dos funcionários com o novo gerenciamento; • culturas conflitantes; • insatisfação do funcionário com a comunicação e envolvimento de mudanças implementadas anteriormente; • pressupostos sobre o novo gerenciamento; • renúncia de empregado devido à quantidade de mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> • análise e base de comunicação; • adaptação; • concordância de um período de avaliação e otimização.

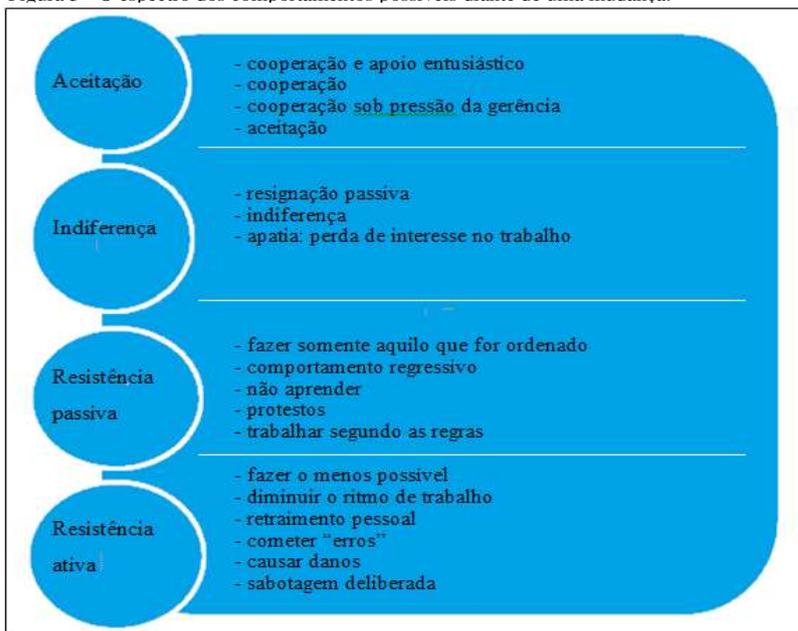
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Motta (2003).

g) Modelo de Judson.

Judson (1969) em suas pesquisas sobre Relações Humanas e Mudanças Organizacionais apresenta várias considerações, sobretudo, do ponto de vista prático relacionado ao assunto, bem como causas da resistência à mudança, como minimizar, formas de resistência e metodologias para esse objetivo.

Para o autor, o comportamento das pessoas ou de grupos pode variar dentro de um grande espectro de possibilidades, conforme apresentado na Figura 5. De um extremo está a resistência ativa e do outro o apoio entusiástico à mudança. A atitude a ser tomada no futuro será influenciada pelos temores, desejos, suspeitas e crenças.

Figura 5 - O espectro dos comportamentos possíveis diante de uma mudança.



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Judson (1969, p. 64).

A resistência à mudança pode assumir várias formas. A forma seguida dependerá de alguns fatores, como a personalidade do indivíduo, forças dos grupos, da organização, do ambiente organizacional, da natureza da mudança e das atitudes em relação à mudança. Qualquer que seja a forma seguida de resistência, todos os tipos de oposição possuem comportamento agressivo ou hostil. Os gestores de uma organização têm que ser capazes de se antecipar à oposição e avaliar sua intensidade com o objetivo de procurar minimizar a resistência à mudança (JUDSON, 1969).

Como resultado de seu trabalho o autor apresenta as seguintes causas da resistência à mudança:

- perdas econômicas temidas – acontece devido ao receio de ter que trabalhar mais, pelo mesmo ordenado; haver aceleração do serviço com conseqüente redução do ordenado; exigência de um número menor de especializações resultando em ganhos menores; perda de grande parte de horas extras; redução de oportunidades de promoção;
- temores quanto à segurança pessoal – trata-se de duvidar da própria capacidade de adequação à nova situação que exige o aprendizado de uma nova tecnologia ou novas especializações; duvidar da própria capacidade de satisfazer os novos padrões de trabalho que serão exigidos, entre outros;
- temores quanto a uma inconveniência pessoal maior – consiste em recear que as novas condições de trabalho sejam menos agradáveis; medo que o trabalho seja mais difícil; temor em ter que trabalhar mais; temor por entender que a mudança possa interferir na vida particular; receio por ter que mudar de hábitos;
- temores quanto a menores satisfações no trabalho – acontece em razão do novo trabalho ser menos interessante; uma motivação menor no novo serviço; possibilidade de sofrer maiores pressões ou diferentes; probabilidade de ter menores ou maiores responsabilidades; redução de autoridade; possibilidade de receber muito mais ou menos supervisão; um novo trabalho menos importante; um novo trabalho que não exija habilidades e treinamento já adquiridos; uma nova situação muito restritiva com menos oportunidade de contribuir com ideias e sugestões; uma

mudança que não se enquadre, absolutamente, nos planos em longo prazo para carreira;

- temores Sociais – dado ao rebaixamento de posição; cooperar com a mudança e outros pensarem mal da atitude; ter as relações futuras afetadas adversamente; ter menor contato com o que se passa na organização ou departamento; não gostar de trabalhar em local desprovido de companhia, pois, sente maior satisfação em trabalhar em equipe; preocupar-se em ter Y como supervisor, em razão da sua reputação não ser boa; entender que a mudança atrapalhe as relações com clientes ou fornecedores, ou outras pessoas de fora da organização, entre outros;
- irritação contra a maneira de fazer a mudança – por causa de sentir-se infeliz por ter sido selecionado, imaginando que tenham algo contra sua pessoa; ninguém ter pedido sua opinião; achar que não haverá possibilidade de voltar atrás; achar que a mudança acontece depressa demais, sem uma oportunidade de pensar um pouco sobre o problema; entender que a mudança seja desnecessária; má compreensão das razões da mudança; atribuir-lhe motivos errôneos; não gostar de engolir nada à força; entender que a ideia da mudança não seja melhor do que aquilo que fazem; ver como desrespeito, por parte do(s) agente(s) da mudança, a conclusão de que os trabalhadores realizam as suas atividades sem exigência de esforços, ao passo que, afirmam trabalhar bastante e de forma satisfatória; ver a mudança chegar como um grande choque, de modo súbito e inesperado;
- crenças culturais – devido ao fato de considerarem a mudança como algo inconcebível, que nunca dará certo, que vai contra aquilo que entende estar certo; notam a mudança como algo que está em desacordo com aquilo em que acredita; não vê razão para cooperar com a gerência no processo de mudança, pois, acredita que seu lucro será sempre o menor.

O autor sugere as seguintes ações para minimizar a oposição dos interessados, qualquer que seja a forma que ela tome:

- compulsão – é o meio pelo qual um indivíduo pode tentar influenciar ou controlar o comportamento de outra pessoa. Possui uma forma mais

primitiva, denominada coerção física e sua forma mais sofisticada que envolve o uso de ameaças às necessidades ou objetivos do indivíduo;

- persuasão – reside em buscar convencer um indivíduo de que terá muito a ganhar, conduzindo-se do modo que se deseja que ele o faça e depende do oferecimento de promessas e recompensas.
- segurança – trata-se de eliminar os temores de superfluidade, ao supor que seu emprego seria eliminado ou ser considerado desnecessário para a organização;
- compreensão – traduz-se em informar, explicar as razões existentes para a mudança a todos os envolvidos para que tenham compreensão, com possibilidade de apresentação de prova documentada;
- tempo – consiste em implantar as mudanças de forma lenta, denotando assim, ter um tom menos ameaçador do que as mais rápidas. A estratégia do tempo possibilita uma familiarização com a ideia da mudança, a novidade e a estranheza que ela possa apresentar desaparece. Por outro lado, quanto mais curto for o intervalo entre a comunicação inicial da mudança e a data de seu início, tanto maiores serão as possibilidades de haver resistência;
- envolvimento – resume-se em aderir à mudança organizacional por pressão dos demais membros do grupo envolvidos e comprometidos, em razão de obterem, por exemplo, satisfação em exercer um controle sobre seu ambiente de trabalho e pelo sentimento de sucesso resultado de conquista fruto do seu esforço pessoal;
- críticas – compreende evitar as críticas, pois, em qualquer mudança existe uma crítica implícita à situação passada ou a presente. A necessidade de mudar leva consigo uma implicação clara de que existe algo errado;
- flexibilidade – consiste em disponibilizar abertura suficiente para que os atingidos pela mudança possam apresentar suas sugestões e contribuições, assim como para quaisquer fatores imprevistos, a serem incorporados.

De forma sintetizada, apresenta-se no Quadro 8 as principais causas e ações para minimizar a resistência.

Quadro 8 – Síntese do Modelo de Judson.

Principais aspectos que levam a resistência	
<ul style="list-style-type: none"> • perdas econômicas temidas <ul style="list-style-type: none"> ➢ receio de ter que trabalhar mais, pelo mesmo ordenado; ➢ aceleração do serviço com redução do ordenado; ➢ exigência de um número menor de especializações resultando em ganhos menores; ➢ perda de horas extras; ➢ redução de oportunidades de promoção; • temores quanto à segurança pessoal <ul style="list-style-type: none"> ➢ duvidar da própria capacidade de adequação; ➢ duvidar da própria capacidade de satisfazer os novos padrões de trabalho; ➢ temor por ser responsável por defeitos de qualidade ou controle de qualidade; ➢ medo quanto ao aumento dos riscos de segurança; ➢ receio em se tornar um empregado supérfluo em virtude da nova situação e perder o emprego; ➢ temor em se tornar mais vulnerável com a mudança e ter a possibilidade de se tornar dispensável; ➢ duvidar da própria capacidade de dar conta de maiores responsabilidades; • temores quanto a uma inconveniência pessoal maior <ul style="list-style-type: none"> ➢ recear que as novas condições de trabalho sejam menos agradáveis; ➢ medo que o trabalho seja mais difícil; ➢ temor em ter que trabalhar mais; ➢ temor por entender que a mudança possa interferir na vida particular; ➢ receio por ter que mudar de hábitos. • temores quanto a menores satisfações no trabalho <ul style="list-style-type: none"> ➢ novo trabalho ser menos interessante; ➢ uma motivação menor no novo serviço; ➢ possibilidade de sofrer maiores pressões ou diferentes; ➢ probabilidade de ter menores ou maiores responsabilidades; ➢ redução de autoridade; possibilidade de receber muito mais ou menos supervisão; ➢ um novo trabalho menos importante; ➢ um novo trabalho que não exija habilidades e treinamento já adquiridos; ➢ uma nova situação muito restritiva com menos oportunidade de contribuir com ideias e sugestões; ➢ uma mudança que não se enquadre, absolutamente, nos planos em longo prazo para carreira; • irritação contra a maneira de fazer a mudança <ul style="list-style-type: none"> ➢ sentir-se infeliz por ter sido selecionado, imaginando que tenham algo contra sua pessoa; ➢ ninguém ter pedido sua opinião; ➢ achar que não haverá possibilidade de voltar atrás; ➢ achar que a mudança acontece depressa demais, sem uma oportunidade de pensar um pouco sobre o problema; ➢ entender que a mudança seja desnecessária; ➢ má compreensão das razões da mudança; ➢ atribuir-lhe motivos errôneos; ➢ não gostar de engolir nada à força; ➢ entender que a ideia da mudança não seja melhor do que aquilo que fazem; ➢ ver como desrespeito a conclusão de que os trabalhadores realizam as suas atividades sem exigência de esforços, ao passo que, afirmam trabalhar bastante e de forma satisfatória; ➢ ver a mudança chegar como um grande choque, de modo súbito e inesperado; • crenças culturais: <ul style="list-style-type: none"> ➢ veem a mudança como algo inconcebível, que nunca dará certo, que vai contra aquilo que entende estar certo; ➢ notam a mudança como algo que está em desacordo com aquilo em que acredita; <p>não vê razão para cooperar com a gerência no processo de mudança, pois, acredita que seu lucro será sempre o menor.</p>	
Ações para minimizar a resistência	
<ul style="list-style-type: none"> • compulsão; • persuasão; • segurança; • compreensão; 	<ul style="list-style-type: none"> • tempo; • envolvimento; • críticas; • flexibilidade.

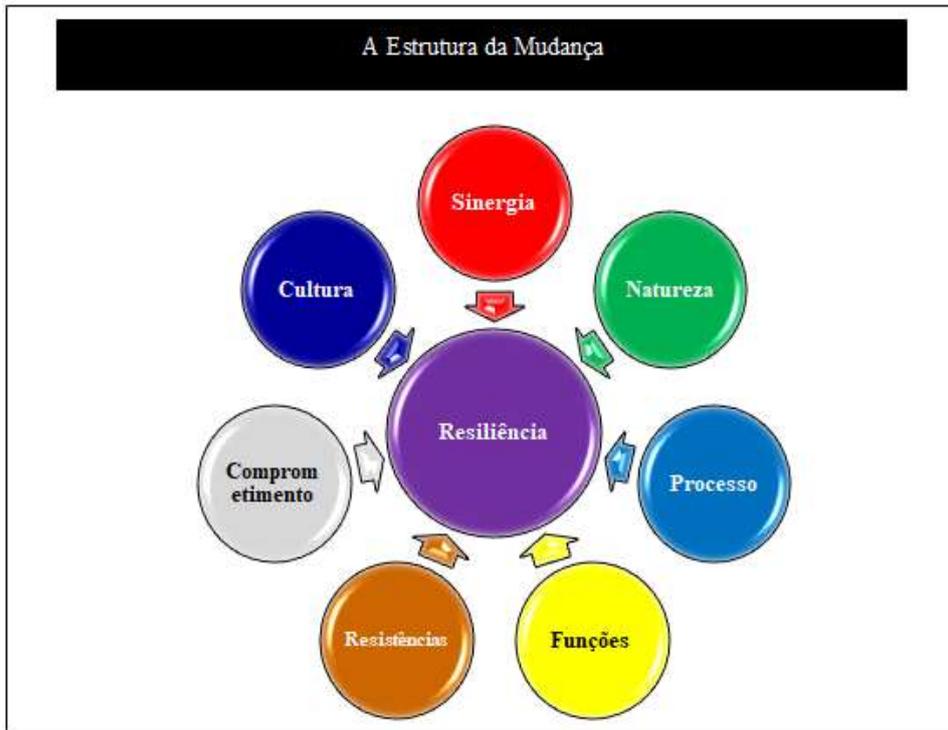
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Judson (1969).

h) Modelo de Conner.

A solução para o problema das muitas transições existentes ocorrendo com muita rapidez estaria no aumento da resiliência dos gestores e daqueles por eles gerenciados, ou seja, “(...) A capacidade de absorver altos níveis de mudança demonstrando um comportamento disfuncional mínimo” (CONNER, 1995, p. 6).

Para o autor a estrutura de um projeto de mudança é composta por oito padrões que refletem as reações típicas das pessoas durante transições organizacionais, conforme Figura 6.

Figura 6 - A Estrutura da Mudança.



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Conner (1995, p. 221).

Apesar do foco principal das pesquisas do autor ser a resiliência, ele afirma que o potencial total da mudança organizacional apenas pode ser alcançado com a utilização em conjunto dos outros padrões: Sinergia, Cultura, Comprometimento, Resistência, Funções, Processo e Natureza. A resistência à mudança é vista como um elemento natural no processo e também como uma força oposta a qualquer troca significativa de *status quo*.

Conner (1995) enumera como causas da resistência à mudança:

- insuficiência de habilidade;
- falta de disposição; e
- resistência oculta, que geralmente é causada por um baixo nível de confiança e por uma participação inadequada.

Para minimizar os efeitos da resistência à mudança, o autor sugere as seguintes ações:

- dar incentivos para que seja expressa abertamente, de forma honesta, construtiva, em vez de secretamente;
- procurar entender a mecânica básica da resistência;
- buscar ver a resistência como uma reação natural e inevitável à quebra de expectativas;
- interpretar a resistência como uma deficiência de habilidade ou de disposição; e
- encorajar e participar de expressões abertas de resistência.

O Quadro 9 apresenta uma síntese dos principais aspectos que levam à resistência e as principais ações para minimizar seus efeitos, segundo o Modelo de Conner.

Quadro 9 – Síntese do Modelo de Conner.

Principais aspectos que levam a resistência	Ações para minimizar os efeitos da resistência
<ul style="list-style-type: none"> • insuficiência de habilidade; • falta de disposição; e • resistência oculta, que geralmente é causada por um baixo nível de confiança e por uma participação inadequada. 	<ul style="list-style-type: none"> • minimizar os efeitos negativos da resistência com incentivos para que seja expressa abertamente, de forma honesta, construtiva, em vez de secretamente; • procurar entender a mecânica básica da resistência; • buscar ver a resistência como uma reação natural e inevitável à quebra de expectativas; • interpretar a resistência como uma deficiência de habilidade ou de disposição; e • encorajar e participar de expressões abertas de resistência.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Conner (1995).

i) Modelo de Watson.

Watson (1971) fala sobre a rápida mudança tecnológica em todos os países industrializados e alerta para o fato de as instituições não acompanharem com a mesma velocidade tais mudanças. Em sua visão a resistência à mudança não é uniforme, pelo fato de algumas inovações como a luz elétrica, automóveis, televisão, passarem por um período de medo e receio no início, mas, com o tempo houve uma aceitação, entretanto, avanços, desenvolvimentos na área da ciência comportamental como educação, negócios, relações raciais, internacionais, por exemplo, foram pouco bem-vindos.

Segundo o autor, a resistência à mudança não é, como às vezes é mal interpretada, própria à natureza humana. Pois, as pessoas buscam a realização de seus desejos, serviços de saúde e educação. Se as organizações e as pessoas não mudam é porque forças contrárias impedem os impulsos naturais de buscarem a inovação.

O autor apresenta as seguintes causas da resistência à mudança:

- homeostase – consiste em aceitar a mudança por um período, mas, com o tempo, volta ao comportamento original devido às forças estabilizadoras existentes dentro do organismo, que controlam a temperatura e a taxa de açúcar no sangue. A homeostase refere-se aos esforços automáticos do corpo para manter um estado constante e normal da corrente sanguínea (MASLOW, 1943);
- hábito – significa não aderir à mudança por preferir o familiar, aquilo que já está acostumado;
- primazia – trata-se de resistir à mudança em razão de um primeiro sucesso de uma situação ter estabelecido um padrão que tende a persistir;
- percepção e retenção seletiva – consiste em não aceitar mudança uma vez que uma atitude já tenha sido estabelecida, em consequência, uma pessoa responde a outras sugestões dentro da estrutura da perspectiva estabelecida;
- dependência – significa não aceitar a mudança em razão de repetição de comportamento assimilado por meio de influências de pessoas que o ensinaram;
- ilusão de impotência – acontece quando um indivíduo apresenta resistência por acreditar ser vítima indefesa de uma circunstância ou situação nova, além de seu controle, que sua única contribuição possível seja fazer seu próprio trabalho limitado de uma maneira adequada;
- superego – trata-se de pessoas que resistem amargamente a qualquer mudança que concebam como relaxamento da mais firme disciplina e das mais altas expectativas de perfeição no desempenho;
- falta de confiança própria – consiste em resistir à mudança por acreditar não ser capaz de superar, melhorar ou substituir aquilo que foi estabelecido na organização pela sabedoria do passado;
- insegurança e regressão – trata-se da resistência à mudança por parte do indivíduo em razão de encarar a situação com dificuldade e frustração, pensando com nostalgia sobre os dias felizes do passado;

- desfrute ou Ansioso – versa sobre resistência à mudança de indivíduo que não tem atenção extra para direcionar a inovação por ser pobre e não poder assumir risco, todos os seus esforços são direcionados a sobreviver;
- outros fatores de personalidade – propensão à resistência à mudança daquelas pessoas que, com a idade, adquiriram propriedades, habilidades ou prestígio dentro da ordem de coisas mais antiga.

O autor aponta as seguintes ações para reduzir a resistência à mudança:

- possibilitar que as pessoas envolvidas sintam que o projeto é delas e não concebido e operado por pessoas de fora;
- buscar o apoio incondicional dos principais funcionários da instituição ao projeto e demonstrar de forma clara;
- procurar com a mudança uma redução dos encargos das pessoas em vez de aumentar;
- elaborar um projeto que esteja de acordo com valores e ideais que há muito são reconhecidos pelos participantes;
- oferecer o tipo de experiência nova que interessa aos participantes;
- não ameaçar a autonomia e segurança dos participantes;
- convidar os participantes a se juntarem aos esforços de diagnóstico, levando-os a concordar com o problema básico e a sentir sua importância;
- adotar o projeto por decisão consensual do grupo;
- buscar o proponente ter empatia com os oponentes, reconhecer objeções válidas e tomar medidas para aliviar os medos desnecessários;
- reconhecer que as inovações possuem grandes chances de ser mal compreendidas e mal interpretadas, e ter provisão para feedback das percepções do projeto e para esclarecimento, conforme necessário;
- buscar com que os participantes experimentem aceitação, deem um voto de confiança e acreditem na verdade das intenções ou das palavras de forma mútua;
- manter o projeto aberto para revisão e reconsideração se a experiência indicar que mudanças seriam desejáveis.

O Quadro 10 apresenta uma síntese dos principais aspectos que levam à resistência e as principais ações para minimizar seus efeitos, segundo o Modelo de Watson.

Quadro 10 – Síntese do Modelo de Watson.

Principais aspectos que levam a resistência	Ações para minimizar os efeitos da resistência
<ul style="list-style-type: none"> • homeostase; • hábito; • primazia; • percepção e retenção seletiva; • dependência; • ilusão de impotência; • superego; • falta de confiança própria; • insegurança e regressão; • desfrute ou ansioso; • outros fatores de personalidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • envolvimento dos funcionários no projeto e não por agentes externos; • apoio dos funcionários chave e demonstrar de forma clara; • reduzir os encargos das pessoas e não o aumentar; • elaborar um projeto de acordo com valores e ideais reconhecidos; • oferecer experiências do interesse dos participantes; • evitar ameaçar a autonomia e segurança dos participantes; • convidar os participantes a se juntarem aos esforços de diagnóstico; • adotar o projeto por decisão consensual do grupo; • buscar o proponente ter empatia com os oponentes, reconhecer objeções válidas e tomar medidas para aliviar os medos desnecessários; • reconhecer que as inovações possuem grandes chances de ser mal compreendidas e mal interpretadas, e ter provisão para feedback das percepções do projeto e para esclarecimento; • buscar a experimentação dos participantes e aceitação, obter um voto de confiança; • manter o projeto aberto para revisão e reconsideração.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Watson (1971).

j) Modelo de Coch e French Jr.

O propósito do estudo desenvolvido por Coch e French Jr. (1948) foi responder as seguintes perguntas: Por que as pessoas resistem às mudanças tão fortemente? O que pode ser feito para superar essa resistência?

Segundo os autores, o estudo foi realizado em uma fábrica de pijamas, a *Harwood Manufacturing Company*, onde 600 funcionários trabalhavam em um sistema de incentivo individual, com a utilização por parte da gestão de estudos de tempos. Os trabalhadores recebiam a remuneração de acordo com a eficiência média semanal alcançada, com divulgação nominal do *rank*. A maioria dos funcionários tinha uma meta definida de produção por hora. Em caso de transferência de um trabalho para outro o funcionário recebia um bônus para compensar as possíveis perdas até sua adaptação. Observou-se que, mesmo com a estratégia os trabalhadores demonstravam resistência à mudança, preferindo desistir. Notou-se também que, no processo de mudança de função dentro da fábrica o reaprendizado era mais lento que o aprendizado inicial.

Verificou-se que a resistência à mudança e o lento ganho de produtividade seria principalmente um problema motivacional. A resistência à mudança foi expressa de várias maneiras, tais como: ressentimentos sobre os novos métodos, alta rotatividade, eficiência muito baixa, restrição de produção e agressão contra a administração. Os funcionários geralmente demonstram sentimentos de frustração, perda de esperança de recuperar seu nível anterior de produção e *status* na fábrica, sentimentos de fracasso e um nível muito baixo de aspiração (COCH; FRENCH JR., 1948).

De acordo com os autores, os principais aspectos que levam a resistência são:

- perda de *status* pelo trabalhador decorrente de sua transferência interna resultando em sua queda no *ranking* de eficiência de produtividade dentro da organização;
- frustração por não ter sua meta de alcançar a produtividade máxima atingida em virtude de mudança; e
- temor pelo fracasso por ter que assumir novas tarefas num futuro incerto.

Coch e French Jr. (1948) apontam as seguintes ações para superar a resistência à mudança:

- realizar reuniões de grupo nas quais a gerência comunica a necessidade de mudança e estimula a participação do grupo no planejamento das mudanças; e
- utilizar a pesquisa-ação como experimento-chave para melhorar as relações de trabalho-gestão.

O Quadro 11 apresenta uma síntese dos principais aspectos que levam à resistência e as principais ações para minimizar seus efeitos, segundo o Coch e French Jr.

Quadro 11 – Síntese do Modelo de Coch e French Jr.

Principais aspectos que levam a resistência	Ações para minimizar os efeitos da resistência
<ul style="list-style-type: none"> • Perda de status pelo trabalhador; • Frustração por não ter sua meta alcançada; • Temor pelo fracasso por ter que assumir novas tarefas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniões para comunicar a necessidade de mudança e estimula a participação; e • Utilizar a pesquisa-ação para melhorar as relações de trabalho-gestão.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Coch e French Jr. (1948).

2.2.2.2 Análise dos Modelos

Após a conclusão dos estudos sobre os Modelos de Análise da Resistência à Mudança Organizacional de Lawrence; Kotter e Schlesinger; Wagner III e Hollenbeck; Fiedler; Motta; Judson; Conner; e Watson, percebeu-se uma pequena preponderância daqueles com foco no indivíduo e um equilíbrio entre aqueles centrados no indivíduo e o grupo; indivíduo e a organização; e o indivíduo, os grupos e a organização.

Segundo os modelos de Kotter e Schlesinger (1979), Fiedler (2010) e Judson (1969), uma ação importante visando à implantação da mudança seria o gerenciamento, com antecipação à oposição, avaliar sua intensidade, agindo com prevenção, reflexão e

conhecimento, mediante diagnóstico. Os demais sugerem ações diversas, como: encontrar a real natureza da mudança (LAWRENCE, 1986); identificar as formas de resistência (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010); incentivando e fortalecendo as fontes de apoio (WAGNER III; HOLLENBECH, 2006); alterações organizacionais, criando as condições favoráveis (MOTTA, 2003); aumentando a resiliência (CONNER, 1995); trabalhando as pessoas e a organização de forma que mudem agindo para que as forças contrárias não impeçam as mudanças e a inovação (WATSON, 1971); e influenciar a motivação com melhoria das condições de trabalho (COCH; FRENCH JR, 1948).

Nos modelos de Robbins, Judge e Sobral (2010), Fiedler (2010) e Motta (2003) a resistência é vista com possibilidade de impactar de forma positiva ou negativa a mudança. De outro lado, no modelo de Lawrence (1986) a resistência não é vista nem como boa nem como má, constitui-se de um sinal. Nos modelos de Kotter e Schlesinger (1979) e Coch e French Jr (1948) a resistência é vista como um problema a ser superado. Sob outra perspectiva, Wagner III e Hollenbech (2006) e Conner (1995) vêem a resistência como algo natural, precisa ser minimizada. De outro ponto de vista, Judson (1969) em seu modelo entende que todos os tipos de oposição possuem comportamento agressivo ou hostil. Em contrapartida, Watson (1971) em seu modelo apreende que a resistência não é própria à natureza humana, mas, pelo contrário, os impulsos naturais buscam a inovação.

Os modelos analisados apresentam ao todo 88 causas de resistência à mudança. Dentre os modelos o de Judson (1969), publicado em 1966, é o que apresenta o maior número de causas que levam a resistência, quarenta no total. Sua publicação coincide com o período apontado como o mais fértil de discussão sobre o assunto, compreendendo as décadas de 50 e 60 (HERNANDEZ; CALDAS, 2001). O modelo que apresenta o menor número é o de Coch e French Jr (1948), com três causas, entretanto, é preciso observar que se trata de um estudo pioneiro sobre o tema (MADUREIRA; RODRIGUES, 2006).

Entre as causas levantadas sobre a resistência à mudança o temor em não adaptar-se por insuficiência de habilidades e/ou competências foi a mais citada e esteve presente nos modelos de Kotter (1979), Wagner III e Hollenbech (2006), Fiedler (2010), Judson (1969), Conner (1995) e Mattos (1985).

Dois outras causas são citadas cada qual por três modelos, são elas: incompreensão e falta de confiança, por Kotter (1979), Conner (1995) e Watson (1971); e hábito – por Robbins, Judge e Sobral (2010), Judson (1969) e Watson (1971).

Observou-se também que oito causas de resistência à mudança foram apresentadas pelo limite de dois modelos: falta de informação ou informação disponível

inexata, a mudança não alinhada ao autointeresse, necessidade de segurança, redução dos rendimentos, preocupação em ter novo gerenciamento ou supervisor, conflito gerado por desconsideração pelo sistema cultural, temor por redução de autoridade e nova situação considerada muito restritiva. As demais causas de resistência foram apresentadas cada qual por um modelo distinto e representam a grande maioria. Uma possível explicação para esse fato pode estar na utilização de diferentes terminologias pelos autores, corroborando com Hernandez e Caldas (2001), mas, além disso, os modelos estudados demonstram diferentes formas de ver a resistência, fazem correlações, estabelecem conexão com teorias anteriores, conforme já apresentado.

A solução mais citada pela grande maioria dos modelos para minimizar a resistência à mudança refere-se à necessidade do *staff* tentar traduzir, da melhor forma possível, suas ideias em termos mais compreensíveis, de Vender a ideia da mudança para os funcionários, ou seja, todos os envolvidos devem entender por que devem mudar.

A segunda mais referida, por metade dos modelos, sugere que a participação deve ser vista como uma oportunidade aos trabalhadores, mas, que necessita ser de forma sincera, ética, responsável e respeitosa.

Foram apontadas por dois ou três modelos as ações relacionadas a buscar a aceitação de ideias via melhor entendimento e gestão de pessoas; facilitação e apoio; negociação e acordo; entendimento do motivo das queixas, das observações e considerações práticas e óbvias; valer-se da manipulação e cooptação; empregar a coerção; utilizar a ideia nova apresentando-a como iniciativa sobretudo de interesses comuns e menos como iniciativa individual ou setorial; procurar o envolvimento de todas as forças de integração e desintegração do sistema e disponibilizar aos indivíduos tempo suficiente para que possam compreender, adquirir e praticar novas habilidades, visando uma adaptar às novas condições de trabalho impostas pela mudança. As demais soluções foram apontadas cada qual por um modelo apenas.

O Quadro 12 sintetiza os modelos apresentados.

Quadro 12 – Síntese dos modelos abordados.

Principais aspectos que levam a resistência e Ações para enfrentar a resistência e minimizar seus efeitos	
Lawrence (1986)	
<ul style="list-style-type: none"> • autopreocupação. <ul style="list-style-type: none"> ✓ incentivar a participação; ✓ evitar limitação pela mudança; e ✓ entender o motivo e estar alerta aos sinais; • <i>know-how</i> desconsiderado. <ul style="list-style-type: none"> ✓ considerar à capacidade prática; ✓ considerar a intimidade nas relações interpessoais. • ampliação dos interesses do <i>staff</i>. <ul style="list-style-type: none"> ✓ desenvolvimento do respeito maior pelas contribuições; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ dar a oportunidade a trabalhadores de se sentir produtivos e criativos; ✓ conseguir a aceitação de ideia; • não explicar as razões da mudança/uso de termos incompreensíveis. <ul style="list-style-type: none"> ✓ utilizar termos mais compreensíveis. • novo modo de encarar a resistência. <ul style="list-style-type: none"> ✓ ouvir para descobrir o problema. • nova definição da tarefa. <ul style="list-style-type: none"> ✓ participação como uma oportunidade aos trabalhadores preservando valores e respeitando.
Kotter e Schlesinger (1979)	
<ul style="list-style-type: none"> • autointeresse paroquial; • incompreensão e falta de confiança; • avaliações diferentes; • baixa tolerância para mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ educação e comunicação; ✓ participação e envolvimento; ✓ facilitação e apoio; ✓ negociação e acordo; ✓ manipulação e cooptação; e ✓ coação explícita e implícita;
Wagner III e Hollenbeck (2006)	
<ul style="list-style-type: none"> • falta de informação ou informação disponível inexata; • funcionários que dispõem de considerável poder tendem a resistir à mudança se não estiverem também envolvidos; • resistência à mudança devido a problemas de adaptação pessoal; e • indivíduos ou grupo, dotado de poder para bloquear a mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ educação e comunicação; ✓ participação e envolvimento; ✓ facilitação e apoio; ✓ barganha e negociação; ✓ persuasão oculta; ✓ coerção explícita e implícita;.
Fiedler (2010)	
<ul style="list-style-type: none"> • incerteza dos empregados sobre a adequação da nova estratégia; • incerteza dos funcionários sobre as consequências de um novo; • alta identificação de funcionários com a antiga e bem-sucedida marca; • antipatia em histórico de empregado contra a nova gestão; • insatisfação dos funcionários com o novo gerenciamento; • culturas conflitantes; 	<ul style="list-style-type: none"> • insatisfação do funcionário com a comunicação e envolvimento de mudanças; • pressupostos implícitos sobre o novo gerenciamento; <ul style="list-style-type: none"> ✓ renúncia de empregado devido à quantia de mudança. ✓ análise e o restabelecimento de uma base de comunicação; ✓ adaptação envolvendo mudanças implementadas; ✓ concordância de um período de avaliação e otimização.
Motta (2003)	
<ul style="list-style-type: none"> • limitações básicas; • dificuldade em enfrentar as condições ambientais de mudança; • adaptação e conformação às normas grupais optando inconscientemente pelas atividades repetitivas; • a mudança ameaça valores, concepções e formas de agir dos indivíduos; • à medida que aumentam as unidades organizacionais e os níveis de responsabilidade, crescem também a interdependência e a resistência; • desconsideração pelo sistema cultural; • natureza da mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ o processo de coletivização das ideias deve constituir-se num processo conjunto, cooperativo. ✓ a ideia nova deve apresentar-se, menos como iniciativa individual ou setorial, mas, como uma alternativa para se desenvolver interesses comuns; ✓ envolvimento de todas as forças de integração e desintegração do sistema; ✓ adquirindo-se a visão sistêmica e de interdependência. ✓ os indivíduos necessitam de tempo;
Judson (1969)	
<ul style="list-style-type: none"> • perdas econômicas temidas; • temores quanto à segurança pessoal; • temores quanto a uma inconveniência pessoal maior; • temores quanto a menores satisfações no trabalho; • irritação contra a maneira de fazer a mudança; e • crenças culturais. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ compulsão; ✓ persuasão; ✓ segurança; ✓ compreensão; ✓ tempo; ✓ envolvimento; ✓ críticas; ✓ flexibilidade.
Conner (1995)	
<ul style="list-style-type: none"> • insuficiência de habilidade; • falta de disposição; e • resistência oculta. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ procurar entender a mecânica da resistência; ✓ buscar ver a resistência como uma reação natural e inevitável à quebra de expectativas; ✓ interpretar a resistência como uma deficiência de habilidade ou de disposição; e
<ul style="list-style-type: none"> ✓ incentivos para que a resistência seja expressa abertamente; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ encorajar e participar de expressões abertas de resistência.

Watson (1971)	
<ul style="list-style-type: none"> • homeostase; • hábito; • primazia; • percepção e retenção seletiva; • dependência; • ilusão de impotência; • superego; • falta de confiança própria; • insegurança e regressão; • desfrute ou ansioso; • outros fatores de personalidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ oferecer experiências do interesse dos participantes; ✓ evitar ameaçar a autonomia e segurança dos participantes; ✓ convidar os participantes a se juntarem aos esforços de diagnóstico, levando-os a concordar com o problema básico e a sentir sua importância; ✓ adotar o projeto por decisão consensual do grupo; ✓ buscar o proponente ter empatia com os oponentes, reconhecer objeções válidas e tomar medidas para aliviar os medos desnecessários; ✓ reconhecer que as inovações possuem grandes chances de ser mal compreendidas e mal interpretadas, e ter provisão para feedback das percepções do projeto e para esclarecimento;
<ul style="list-style-type: none"> ✓ possibilitar envolvimento dos funcionários no projeto e não por agentes externos; ✓ buscar o apoio dos funcionários chave e demonstrar de forma clara; ✓ reduzir os encargos das pessoas e não o aumentar; ✓ elaborar um projeto de acordo com valores e ideais reconhecidos pelos participantes; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ buscar a experimentação dos participantes e aceitação, obter um voto de confiança; ✓ manter o projeto aberto para revisão e reconsideração se a experiência indicar que mudanças seriam desejáveis.
Coch e French Jr. (1948)	
<ul style="list-style-type: none"> • perda de <i>status</i>; • frustração por não ter sua meta alcançada; e • temor pelo fracasso por ter que assumir novas tarefas num futuro incerto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar reuniões para comunicar a necessidade de mudança e estimular a participação; e ✓ Utilizar a pesquisa-ação para melhorar as relações de trabalho-gestão.
<p>Legenda: ● Causas da Resistência; ✓ Ações voltadas a buscar minimizar a resistência.</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

2.3 MODERNIZAÇÃO E RESISTÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Realizar mudanças na Administração Pública implica em ruptura de um equilíbrio de forças formado ao longo de anos na sociedade. Fatores culturais, políticos, ideológicos, econômicos limitam a atuação dos dirigentes e comprometem a melhoria das organizações públicas (MATTOS, 1985).

Várias tentativas de modernização da administração pública brasileira se mostraram inoperantes. Tais iniciativas aconteceram no período de 1938 a 1982, começando com a criação de um Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), com foco na racionalização administrativa, passando por projeto de iniciativa do poder executivo, também para racionalização, Comissão de Mudanças Gerenciais, para Reforma Administrativa, para Reformulação de cunho Legalista e finalizando com a iniciativa de criação de um Ministério Extraordinário para Desburocratização (MATTOS, 1985).

Realizar mudança na administração pública não é tarefa fácil, muitos esforços, tempo e recursos são empenhados para esta finalidade. Com o propósito de contribuir com os avanços na Administração Pública, Mattos (1985) aponta os principais aspectos que levam à resistência e as respectivas soluções para enfrentar à resistência e minimizar seus efeitos.

A presença de elementos fortes, característicos da Administração Pública é facilmente percebida no conjunto das causas da resistência levantadas pelo autor e esquematizadas na Figura 7:

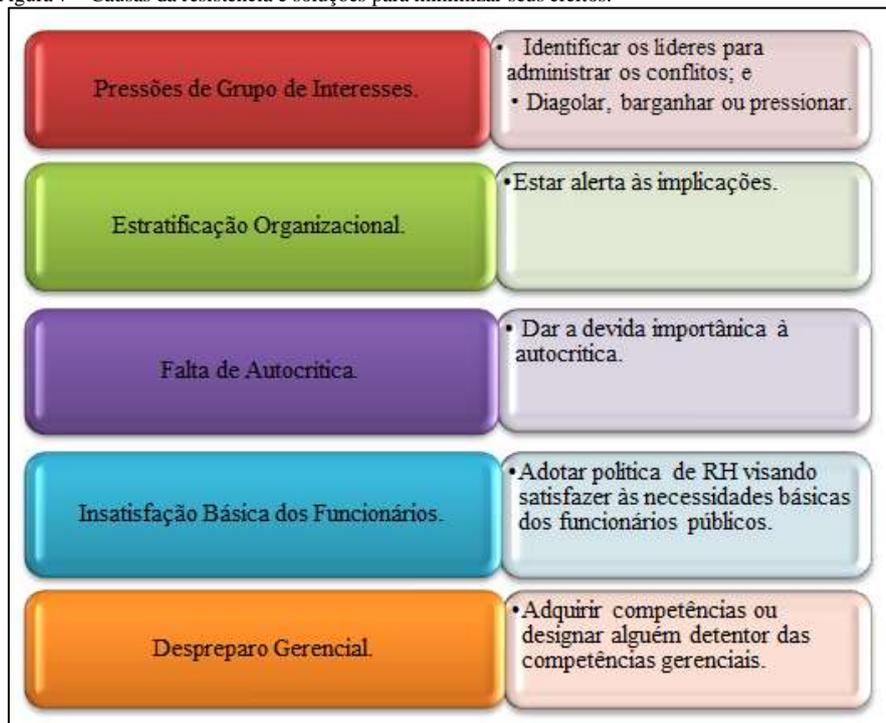
- os Grupos de Interesse, contrariados pela mudança pretendida, são responsáveis por fortes influências e pressões a depender da sua importância estratégica;
- a Estratificação Organizacional se refere à divisão de responsabilidades e especializações em grau acentuado. Este fator pode comprometer a visão sistêmica e, inclusive, levar à resistência à mudança na Administração Pública, pois, privilegia a diferenciação em detrimento à integração;
- a Falta de Autocrítica pode ser entendida como desvios da burocracia existente na Administração Pública, quando se fala em atividades desenvolvidas de forma apenas rotineiras, ao rigor da lei e disciplina, podendo comprometer as mudanças, caso não receba a devida atenção que merece;
- a Insatisfação Básica dos Funcionários decorrente da baixa remuneração e ausência de políticas de benefícios, o que pode levar os funcionários a focarem nos objetivos pessoais. Esta causa remete à teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, conhecida também como pirâmide de Maslow, segundo a qual as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto, quais sejam: fisiológicas, segurança, amor (sociais), estima e autorrealização (MASLOW, 1943).
- o Despreparo Gerencial se refere à manifestação de insegurança e expressão de resistência ao novo, por parte do dirigente, diante da possibilidade de mudança na Administração Pública, com consequente ampliação do limite de competências e aumento das responsabilidades.

Mattos (1985) aponta as seguintes ações para minimizar os efeitos da resistência à mudança:

- para minimizar a resistência à mudança oriunda dos Grupos de Interesse é sugerido descobrir os líderes dos grupos para administração dos prováveis conflitos e/ou utilizar o diálogo, a barganha ou a pressão, de acordo com sua natureza;

- visando minimizar a resistência proveniente da Estratificação Organizacional é recomendado estar alerta às implicações.
- atentar para a gravidade da Autocrítica, dando-lhe a devida importância que merece;
- adotar política de recursos humanos visando satisfazer às Necessidades Básicas dos Funcionários Públicos; e
- uma ação para minimizar resistência à mudança resultante do Despreparo Gerencial seria, naturalmente, a aquisição de competências gerenciais para inovar, adaptar-se às mudanças. O gestor poderia também designar, eleger ou contar com alguém detentor das competências gerenciais, entretanto, nem sempre isso é possível, em razão de questões políticas, legais, normativas, culturais ou por falta de pessoal com o perfil desejado, voluntário;

Figura 7 – Causas da resistência e soluções para minimizar seus efeitos.



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Mattos (1985).

Traços de resistência na Administração Pública Brasileira podem ser observados ao longo da sua história também como resultado dos ciclos de mudanças advindas, principalmente, de reformas ou tentativas de reforma do Estado e de sua administração, no século XX, em sua estrutura e processos organizacionais (BERGUE, 2010). No contexto

internacional, países como Prússia e França, no século XIX, já haviam passado por reformas administrativas, inspiradas na indústria privada, em busca da eficiência e a eficácia (MOTTA, 2000).

As tentativas de reformas na Administração Pública Brasileira não alcançaram seus objetivos, conforme comprovam estudos de numerosos pesquisadores e uma das causas do insucesso estaria no processo de mudança organizacional (ALVERGA, 2003), em razão de resistências à mudança, cujas causas estão apresentadas na Figura 8. O autor não abordou no trabalho quais seriam as possíveis soluções para minimizar a resistência à mudança.

Figura 8 – Causas da resistência às tentativas de reformas na Administração Pública.



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Alverga (2003).

2.3.2 Resistência ao Planejamento Estratégico no Setor Público

O PE começou a ser utilizado amplamente a partir dos anos 70 em razão da necessidade por parte das organizações da adoção de um instrumento de gestão moderno e eficaz que permitisse compreender o ambiente externo às organizações públicas ou privadas

buscando alcançar um futuro desejável. Entretanto, apesar do planejamento estratégico ser utilizados há décadas em organizações públicas, ele ainda enfrenta barreiras para sua efetiva implementação e adoção como instrumento de gestão (GIACOBBO, 1997).

A resistência à mudança pode ser considerada também como uma das barreiras, pois, pesquisas sobre o Planejamento Estratégico no Setor Público Brasileiro apontam para a existência de resistência ao planejamento estratégico, entretanto, a grande maioria apenas cita a existência não informando as causas, efeitos e as possíveis ações para minimizar.

De fato, a produção científica sobre o tema mudança organizacional e resistência à mudança, com ênfase no setor público, ainda não é satisfatória (FEITOSA, COSTA, 2016).

Pereira (2006) realizou, junto à Marinha do Brasil, um estudo de caso em Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS) com o objetivo de verificar se a aplicação do PE causou uma mudança cultural efetiva. Os dados da pesquisa apontaram discrepâncias entre o discurso e a prática na aplicação das estratégias nas organizações. Na pesquisa o autor aponta várias causas da resistência à implantação da estratégia e possíveis soluções para minimizá-la:

- planejamento estratégico tratado como um encargo colateral - não se constitui em objetivo principal de trabalho dos envolvidos, responsáveis pela sua elaboração;
- elaboração do planejamento de iniciativa externa à organização - planejamento apenas realizado para atender uma demanda superior e não como uma evolução natural da organização, visto como mais um item burocrático e não uma evolução natural do desenvolvimento, na visão dos membros da organização;
- servidores de nível hierárquico mais baixo sem incentivo em participar;
- desconhecimento do processo e seus detalhes apontando também para falhas na disseminação do planejamento;
- não constatação da existência de um treinamento sistemático sobre o que é o planejamento estratégico, suas potencialidades e seus principais conceitos;
- insatisfação salarial generalizada;
- reclamação de sobrecarga de trabalho em razão de falta de pessoal; e
- clima organizacional negativo.

Possíveis soluções para minimizar a resistência ao planejamento:

- o escalão superior exercer influência de forma a garantir o resultado final;
- realizar a integração e dar continuidade ao planejamento estratégico visando o sucesso futuro; e
- ampliar a participação e o envolvimento de todos ou a institucionalização de um programa de Planejamento para todos.

Quadro 13 apresenta um resumo dos principais aspectos que levam a resistência ao PE em OMPS da Marinha do Brasil, segundo o Modelo de Pereira.

Quadro 13 – Principais causas da resistência ao PE em OMPS da Marinha do Brasil - Modelo de Pereira.

Principais causas da resistência	Ações para buscar minimizar a resistência
<ul style="list-style-type: none"> • planejamento estratégico tratado como um encargo colateral; • elaboração do planejamento de iniciativa externa à organização; • servidores de nível hierárquico mais baixo sem incentivo em participar; • desconhecimento do processo e seus detalhes, além da falta de comunicação; • falta de treinamento sistemático sobre o que é o planejamento estratégico; • insatisfação salarial generalizada; • reclamação de sobrecarga de trabalho em razão de falta de pessoal; • clima organizacional negativo; 	<ul style="list-style-type: none"> • o escalão superior exercer influência de forma a garantir o resultado final; • realizar a integração e dar continuidade ao planejamento estratégico visando o sucesso futuro; e • ampliar a participação e o envolvimento de todos ou a institucionalização de um programa de planejamento para todos.

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Pereira (2006).

Na formulação e implementação do PE em instituições públicas verifica-se que há uma lacuna entre a fase de formulação e implementação, com destaque para esta última, onde existem as maiores dificuldades. O PE é realizado predominantemente de forma participativa, com colaboração de consultores externos e utilizando modelos de outras instituições. Utilizam o Método Grumbach, combinado com o *Balanced Scorecard* e durante o processo do PE constata-se que as maiores dificuldades encontradas são: resistência à mudança; tomadas de decisões distanciadas dos planos; falta de sistematização do processo de planejamento; além da falta de engajamento dos servidores e do alto escalão para execução do Planejamento Estratégico (ARAÚJO-SILVA; GONÇALVES, 2011).

2.3.3 Resistência ao Planejamento Estratégico nas Universidades Federais

A realização do Planejamento Estratégico em uma Universidade Federal é um grande desafio, principalmente pelas suas especificidades, em se tratando de uma organização complexa, conforme assinalam suas principais características apresentadas na Figura 9, de acordo com Araújo (1996).

Figura 9. Principais características de uma Universidade Federal.



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Araújo (1996).

Além de todas as características já apresentadas que sugere se tratar de uma estrutura altamente complexa, ela é constituída por organizações acadêmicas fragmentadas em grupos, com valores, crenças e expectativas diferentes, o que irá refletir nas decisões sobre o rumo da organização (ARAÚJO, 1996).

Segundo a autora, as Universidades Federais possuem fatores que podem comprometer a realização do Planejamento Estratégico, tais como:

- ausência de cultura de planejamento;
- dificuldade para mensurar produto resultante da ação organizacional;
- possui um conjunto de fatores que limita sua capacidade de ajuste as demandas do ambiente, como estrutura complexa, questões de ordem orçamentária e financeira;
- tendência incrementalista dos planos;
- sistema deficitário de informações gerenciais;
- falta de clareza sobre a missão, os objetivos e as metas da organização, pois, cada unidade possui objetivos e visões fragmentadas de diversos grupos;

- dificuldade de institucionalizar a atividade de planejamento;
- planejamento dissociado da gestão;
- falta de credibilidade no instrumento do planejamento para a solução dos problemas organizacionais;
- não há envolvimento da comunidade acadêmica na atividade de planejamento; e
- as instâncias colegiadas não são estimuladas a pensar estrategicamente; estimula-se, ao contrário, a gerência do dia-a-dia.

Para que tais fatores não comprometam a realização do Planejamento Estratégico algumas premissas fundamentais foram elencadas pela autora para viabilização:

- é uma organização composta por uma estrutura social com vários grupos de interesse;
- o critério de avaliação de decisões é predominantemente político;
- as dimensões sociais e políticas na formulação do planejamento devem ser incorporadas e trabalhadas no nível dos atores envolvidos;
- pressões externas são conformadoras dos processos internos de gestão;
- a dimensão de participação deve ser incorporada no processo de planejamento;
- o planejamento participativo é essencialmente um processo de negociação entre fins e meios.

Pela própria natureza da instituição, conforme apresentado, indica que a realização do processo de planejamento estratégico não acontece de forma fácil, com probabilidade de sofrer resistências à mudança (ARAÚJO, 1996).

Sobre a resistência à mudança, especificamente ao PE nas Universidades Federais, Picchiali (2010) analisou os PDIs e Projetos Pedagógicos Institucionais (PPIs) de Universidades Públicas Federais, um dos objetivos do trabalho foi identificar as barreiras e as resistências ao planejamento estratégico. Dados da pesquisa apontaram vários fatores como causa da resistência:

- resistência Individual - Fatores econômicos, hábitos, medo do desconhecido, processamento seletivo da informação e segurança; e

- resistência Organizacional - Inércia da estrutura – regras formais que produzem estabilidade, foco limitado da mudança (a organização deve funcionar de forma sistêmica, a mudança de uma parte deve afetar as demais), inércia dos grupos, ameaça à especialização, ameaça às relações de poder estabelecidas e ameaça às alocações de recursos estabelecidas.

Costa, Ribeiro e Vieira (2010) realizaram uma reflexão sobre a Avaliação Institucional (AI) da UFG, toda sua trajetória, até chegar ao PGE, alinhada com o planejamento e a informação. Na pesquisa constataram uma grande resistência, tanto à avaliação institucional quanto ao planejamento, tendo como causas: a cultura organizacional e a falta de comprometimento dos gestores. Assim, para efetivar a avaliação na universidade, bem como do planejamento, seria extremamente necessário mudar a cultura organizacional.

Sintetizando, Picchiali (2010) e Costa, Ribeiro, Vieira (2010) apresentam como principais aspectos relacionados à resistência ao PE e possíveis soluções, respectivamente:

Aspectos relacionados à resistência

- fatores econômicos;
- hábitos;
- medo do desconhecido;
- processamento seletivo da informação e segurança;
- regras formais que produzem estabilidade;
- foco limitado da mudança;
- inércia dos grupos;
- ameaça à especialização;
- ameaça às relações de poder estabelecidas; e
- ameaça às alocações de recursos estabelecidas.

Não apresenta possíveis soluções.

Aspectos relacionados à resistência

- cultura organizacional; e
- falta de comprometimento dos gestores.

Possíveis soluções

- mudança de cultura organizacional.

3 METODOLOGIA

Uma pesquisa científica é classificada como pesquisa aplicada quando o objetivo é contribuir para fins práticos, pela busca de soluções para problemas concretos (MARCONI; LAKATOS, 2008). Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar e entender as resistências, sistematizar procedimentos e requisitos que possibilitem ampliar a participação e o comprometimento ao processo de elaboração do PE das UAs da UFG, logo, pode ser entendida como uma pesquisa aplicada.

Do ponto de vista de seus objetivos, uma pesquisa pode ser considerada exploratória quando se encontra em fase preliminar e busca maiores informações sobre o assunto a ser investigado, facilitando a delimitação do tema da pesquisa, além de auxiliar a fixar os objetivos, formular as hipóteses ou novos enfoques ao assunto. Em geral, apresentam a forma de pesquisas bibliográficas e estudos de caso (PROVDANOV; FREITAS, 2013). Nesta pesquisa constatou-se a inexistência de estudos sobre a resistência ao processo de elaboração do PE das UAs da UFG, por esse motivo ela pode ser considerada como uma pesquisa exploratória.

Os procedimentos técnicos adotados neste estudo caracterizam também a pesquisa como: bibliográfica, documental e estudo de caso. Para a realização desta pesquisa foram utilizadas como fontes: livros com maior circulação no meio acadêmico, obras clássicas, livros selecionados por terem relação com PE, resistência à mudança, motivação no trabalho, psicologia aplicada à administração de organizações, comportamento organizacional, além de outras fontes de pesquisa como periódicos, dissertações e teses.

A pesquisa documental é característica de pesquisas que utilizam documentos, escritos ou não, como fontes de dados, informações e evidências, tais como: diários, gravações, fotografias, filmes, mapas, documentos arquivados em entidades públicas, entidades privadas, correspondências pessoais, correspondências formais entre outros (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Esta pesquisa por utilizar documentos internos à UFG como o PDI, Resolução que regulamenta o PGE da UFG, Cadernos de Auto Avaliação Institucional, pode ser tomada como pesquisa documental.

O estudo de caso, com enfoque exploratório e descritivo, é um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade social que se analisa de forma aprofundada, intensa, que pode ser, por exemplo, um líder, uma organização ou um grupo de pessoas. O estudo de caso, essencialmente, tem caráter qualitativo, entretanto, caso necessite esclarecer algum aspecto da

pesquisa ele também pode fazer uso de dados quantitativos (GODOY, 1995). Esta pesquisa tem como um de seus objetivos específicos caracterizar o PE na UFG, identificando as principais causas da resistência ao processo de elaboração do PE de suas UAs e suas possíveis soluções, com enfoque descritivo e exploratório. Conforme colocado anteriormente, a pesquisa tem como objeto de análise UAs da UFG, da Regional Goiânia, destarte, esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso.

Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa pode ser considerada como qualitativa quando há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Faz parte do processo da pesquisa qualitativa a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. Difere da abordagem quantitativa por não utilizar os dados estatísticos como o centro da análise do problema investigado. A abordagem qualitativa tem o ambiente natural como a fonte de coleta de dados da pesquisa, tendo seu pesquisador como o instrumento-chave (PROVDANOV; FREITAS, 2013). Esta pesquisa busca a interpretação do fenômeno da resistência à mudança, desmotivação (resistência) ao trabalho (atividades) e procura atribuir significado. Além disso, a UFG é a fonte natural de coleta de dados da pesquisa tendo o pesquisador como o instrumento fundamental, por essa razão, esta pesquisa pode ser considerada como de abordagem qualitativa.

3.1 UNIVERSO DA PESQUISA

A UFG possui atualmente três Regionais, esta pesquisa volta-se a 27 das 28 UAs que integram a Regional Goiânia, conforme pode ser observado na Tabela 1, a Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT), nº 8 na ordem de apresentação da tabela, localizada em Aparecida de Goiânia, Campus III da UFG, também é uma UA da Regional Goiânia. A FCT foi criada em 27 de novembro de 2015, por meio da Resolução – CONSUNI nº 22/2015 (UFG, 2015b).

Para a realização desta pesquisa foi solicitada a todos os Diretores das 28 UAs da UFG, Regional Goiânia, a autorização, mediante assinatura com carimbo em formulário própria fornecido pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFG, obtendo a autorização de 27 UAs para coleta de dados.

Tabela 1 - Unidades Acadêmicas da Regional Goiânia.

Ordem	Unidade Acadêmica da Regional - Goiânia	Sigla	Campus ***	Docentes	TAS	Total
1	Escola de Agronomia	EA	(II)	81	39	120
2	Escola de Eng ^a . Civil e Ambiental	EECA	(I)	50	24	74
3	Escola de Eng ^a . Elétrica, Mecânica e de Computação	EMC	(I)	51	22	73
4	Escola de Música e Artes Cênicas	EMAC	(II)	72	17	89
5	Escola de Veterinária e Zootecnia	EVZ	(II)	60	54	114
6	Faculdade de Adm. Cont. e Economia	FACE	(II)	51	9	60
7	Faculdade de Artes Visuais	FAV	(II)	60	23	83
8	Faculdade de Ciências e Tecnologia*	FCT	(III)	56	27	83
9	Faculdade de Ciências Sociais	FCS	(II)	56	10	66
10	Faculdade de Direito	FD	(I)	46	16	62
11	Faculdade de Educação	FE	(I)	85	18	103
12	Faculdade de Educação Física e Dança	FEFD	(II)	45	19	64
13	Faculdade de Enfermagem	FEN	(I)	46	14	60
14	Faculdade de Farmácia	FF	(I)	36	43	79
15	Faculdade de Filosofia	FAFIL	(II)	23	4	27
16	Faculdade de História	FH	(II)	34	6	40
17	Faculdade de Informação e Comunicação	FIC	(II)	58	18	76
18	Faculdade de Letras	FL	(II)	88	14	102
19	Faculdade de Medicina	FM	(I)	141	25	166
20	Faculdade de Nutrição	FANUT	(I)	27	13	40
21	Faculdade de Odontologia	FO	(I)	51	47	98
22	Instituto de Ciências Biológicas**	ICB	(II)	124	46	170
23	Instituto de Estudos Sócio-Ambientais	IESA	(II)	44	15	59
24	Instituto de Física	IF	(II)	48	14	62
25	Instituto de Informática	INF	(II)	69	26	95
26	Instituto de Matemática e Estatística	IME	(II)	79	9	88
27	Instituto de Pat. Trop. Saúde Púb.	IPTSP	(I)	81	44	125
28	Instituto de Química	IQ	(II)	55	33	88
Total				1.717	649	2.366
ICB				124	46	170
Total Geral				1.593	603	2.196

Legenda: * Unidade Acadêmica (Inclusão nossa); ** O ICB não fez parte da pesquisa;
(I) Campus Colar Natal e Silva; (II) Campus Samambaia; (III) Campus Aparecida de Goiânia.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Brasil (2019a).

A população da pesquisa é constituída por Professores, dentre os quais há 27 com Cargo de Diretores e demais Docentes, além de TAs, todos do quadro permanente. A

identidade dos respondentes foi preservada conforme estabelecido no Termo De Consentimento Livre E Esclarecido – TCLE.

A Regional Goiânia possui 2.196 servidores, conforme mostra a Tabela 2, dos quais 224 aceitaram participar desta pesquisa voluntariamente.

Tabela 2 – Número de integrantes da população por grupo.

Grupo	População (N)
Professores	1.593
Diretores	27
Outros cargos	1.566
Técnicos Administrativos	603
Total	2.196

Fonte: Elaborado pelo autor com base em UFG (2019A).

3.2 INSTRUMENTOS DA PESQUISA

Os dados da pesquisa foram obtidos de documentos da UFG e por questionários aplicados aos servidores que ocupam cargos de diretores, docentes e TAs nas UAs da Regional Goiânia.

Os questionários foram desenvolvidos no *Google Docs* e disponibilizado o acesso para respostas no período 10/04/2019 a 10/05/2019.

Os questionários, buscaram coletar informações sobre o perfil dos respondentes, dados institucionais, além de informações a respeito do que servidores pensam, sentem ou agem frente ao processo de elaboração do PE.

Os questionários (Apêndice C) contêm perguntas para identificação das causas da resistência ao processo de elaboração do PE elaboradas a partir do referencial teórico pesquisado e observações do autor. As questões foram organizadas a partir do Modelo para Avaliar a Resistência ao processo de elaboração do PE nas UAs da UFG, considerando quatro categorias: Cultura Organizacional (Questão 14 a 16), Servidor (Questão 17 a 29), Processo (Questão 30 a 35) e Organização (Questão 36 a 43). Ao final do questionário foi disponibilizada uma questão aberta (Questão 44) para que os respondentes pudessem destacar e, ou, comentar outros aspectos que considerassem relevantes sobre o tema da pesquisa que não tenham sido contemplados no questionário.

Para a análise foi utilizado questionário tipo *Likert* corresponde a: Discordo Totalmente; Discordo/Concordo parcialmente; Concordo totalmente; e Sou indiferente.

Uma importante providência a ser lembrada e posta em prática em relação ao questionário de pesquisa é testá-lo previamente (pré-teste), aplica-lo a um grupo pequeno, antes de encaminhá-lo ao conjunto de sujeitos da pesquisa, com o objetivo de analisá-lo pelo pesquisador e, se for o caso, revisá-lo e ajustá-lo (SEVERINO, 2007). Nesta pesquisa foi realizado o pré-teste com Ex-Diretor, Docente e TA de UAs, além de um TA de um Órgão da UFG. Para isso foi realizada uma mensuração, correspondente a um respondente por grupo pertencentes à UA e um respondente TA não pertencente à UA, que foram escolhidos de forma intencional.

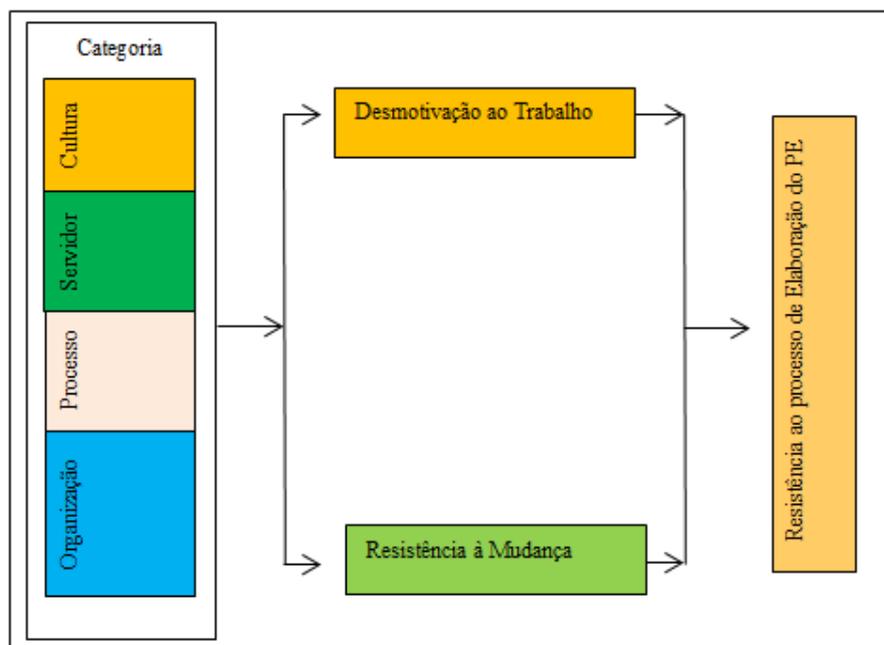
Os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram selecionados, tabulados e analisados com auxílio da ferramenta *Google Docs* e do *software Microsoft Office Excel*.

3.3 MODELO PARA DIAGNÓSTICO DE RESISTÊNCIA AO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PE

Tendo em vista que contribuir para que seja ampliada a participação e o comprometimento dos servidores ao processo de elaboração do PE nas UAs da UFG faz parte do objetivo geral da pesquisa, é preciso frisar que o PE não é uma atividade própria dos docentes e da maioria dos TAs, os docentes da área de administração são uma exceção. Portanto, realizar a atividade do PE pode ser considerada uma mudança para a maioria dos servidores. É preciso salientar também que a resistência nesta pesquisa é entendida como o oposto de comprometimento e participação.

Assim definiu-se o modelo para avaliar a resistência ao processo de elaboração do PE nas UAs da UFG com base teórica na desmotivação (resistência) ao trabalho e resistência à mudança, e quatro categorias de análise: a) servidor, b) organização, c) cultura e d) processo, como esquematizado na Figura 10.

Figura 10 – Modelo de Avaliação de Resistência ao processo de elaboração do PE.



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2019).

A base teórica referente à Resistência ao Trabalho foi elaborada fundamentando-se nos trabalhos de: Efthymiou (2009), Knuppe (2006), Jesus e Santos (2004), Alves (2003), Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005) e Vieira, Mendonça Neto e Antunes (2015).

A fundamentação teórica atinente à Resistência à Mudança teve como base as pesquisas de: Lawrence (1986), Kotter e Schlesinger (1970), Wagner III e Hollenbeck (2006), Fiedler (2010), Motta (2003), Judson (1969), Conner (1995), Watson (1971) e Coch e French Jr. (1948); Mattos (1985), Alverga (2003), Pereira (2006); Picchiali (2010) e Costa, Ribeiro, Vieira (2010).

As quatro categorias que definem a motivação do indivíduo para a execução de tarefas foram escolhidas para avaliar a motivação e a resistência à mudança nas UAs da UFG.

As categorias relacionam-se a:

- servidor – envolve o perfil psicossocial e profissional do servidor;
- organização – refere-se aos aspectos relacionados à organização;
- cultura – aos aspectos de particularidades da organização;
- processo – refere-se aos aspectos de realização das etapas do PE na UFG.

As variáveis de análise que compõem as categorias foram identificadas a partir de Ilo (1986), Bedani (2006), Robbins, Judge e Sobral (2010), Marras (2009), Maximiano (1999) e Gondim (2002) - categoria Servidor; Schein (2009) - categoria Organização; Marras (2009),

Maximiano (2009), Robbins, Judge e Sobral (2010), categoria Cultura Organizacional; e Costa (2006) - categoria Processo, especificadas no Quadro 14 com seus respectivos fatores.

Quadro 14 – Variáveis de Análise para Avaliar a Resistência ao PE nas UAs da UFG.

Categorias		Fatores
Cultura Organizacional		Valores/Crenças
		Ritos
		Mitos
		Tabus
		Artefatos
		Estabilidade
Servidor	I - Psicossocial	Estilo de gerência
		Trabalho em equipe
		Necessidades de reconhecimento
		Comprometimento Organizacional
		Necessidade de Segurança
		Necessidade Fisiológica
	II - Profissional	Realização
		Valores
		Habilidades cognitivas
		Técnicas Especializadas
		Habilidades atitudinais e comportamentais
Processo		Propósito
		Diagnóstico
		Estratégias
		Plano de Ação
		Implementação
		Avaliação
Organização		Gestão
		Ambiente
		Pessoas
		Material
		Tecnologia
		Infraestrutura física
		Estrutura Organizacional

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2019).

3.4 ETAPAS DA PESQUISA

A presente pesquisa compõe-se de quatro Etapas, apresentadas na Figura 11: Fundamentação Teórica, Estudo das principais causas da resistência ao processo de elaboração do PE e possíveis soluções, Diagnóstico do desenvolvimento do PE na UFG e Elaboração de um guia para ampliar a participação no PE.

Na primeira etapa da pesquisa foi realizada uma revisão da literatura objetivando a construção da plataforma teórica do estudo, com utilização da pesquisa bibliográfica e documental, com base em publicações em livros e periódicos de referência, como (MARRAS, 2009), (CERTO, 2003), (STONER, 1985), (ROBBINS, 2009), (OLIVEIRA, 2010), (FERNANDES; BERTON, 2005) e (ESTRATA; ALMEIDA, 2007).

Figura 11 - Etapas da Pesquisa.



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Na segunda etapa foi elaborado o modelo para avaliar a resistência ao processo de elaboração do PE nas UAs UFG com base teórica na resistência ao trabalho e resistência à mudança.

Quanto à terceira etapa, diagnóstico do desenvolvimento do processo de elaboração do PE na UFG, foram analisados documentos e bibliografia, como Resolução, Estatuto e Regimento, Legislação Federal, Relatórios, Plano de Desenvolvimento Institucional, artigos, dissertações e teses. Além destes, foram analisados os questionários aplicados aos servidores.

A quarta e última etapa foi concluída com a elaboração de um guia com orientações para buscar orientar os gestores da UFG em como ampliar a participação e comprometimento dos docentes e técnico-administrativos ao processo de elaboração do PE nas UAs UFG.

4. DIAGNÓSTICO

O diagnóstico realizado na UFG teve base na legislação e nos questionários da pesquisa; seu Histórico; sua Estrutura; seus Servidores; e o seu Planejamento abrangendo os aspectos: a Instituição UFG, perfil dos respondentes e PE.

4.1 A INSTITUIÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

4.1.1 Histórico

A Universidade Federal de Goiás (UFG), pessoa jurídica de direito público na modalidade de autarquia, criada pela Lei Nº 3.834C, de 14 de dezembro de 1960 (BRASIL, 2013). É uma instituição pública federal de ensino superior com o seu trabalho baseado na indissociabilidade do tripé ensino, pesquisa e extensão, constituindo-se como referência no Centro-Oeste do Brasil (UFG, 2014).

A UFG tem como missão “produzir, sistematizar e socializar conhecimentos e saberes, formando profissionais e cidadãos comprometidos com o desenvolvimento da sociedade” (UFG, 2017, p. 9).

A criação da UFG se deu com a reunião de cinco escolas superiores existentes em Goiânia, quais sejam: Faculdade de Direito de Goiás, fundada em 1898; Faculdade de Farmácia e Odontologia de Goiás, autorizada a funcionar em 1947 e reconhecida em 1958; Escola de Engenharia do Brasil, autorizada a funcionar em 1954 e reconhecida em 1958; Faculdade de Medicina de Goiás, autorizada a funcionar em 1960; Conservatório de Música fundado em 1956. Com a criação da UFG as referidas escolas superiores passaram a se chamar Faculdade de Direito, Faculdade de Farmácia e Odontologia, Escola de Engenharia, Faculdade de Medicina e Conservatório de Música, respectivamente (UFG, 2017).

Posteriormente foram criadas outras Unidades Acadêmicas: a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, em 1962; Escola de Agronomia e Veterinária, em 1963; Instituto de Matemática e Física, em 1964; Instituto de Patologia Tropical, em 1967. Nesse mesmo ano a Faculdade de Farmácia e Odontologia foi desmembrada, transformando-se em duas, Faculdade de Odontologia e Faculdade de Farmácia e Bioquímica. Em 1968 a Faculdade de

Filosofia, Ciências e Letras foi desmembrada e transformada em Instituto de Ciências Humanas e Letras, ao Instituto de Química e Geociências, ao Instituto de Ciências Biológicas e à Faculdade de Educação. Nesse mesmo ano foi criado o Instituto de Artes, o qual incorporou o Conservatório Goiano de Música (UFG, 2017).

Ainda em 1968 foi criado o Colégio de Aplicação, com foco na Educação Básica, vinculado à Faculdade de Educação. Em 1994 o Colégio de Aplicação foi transformado em Centro de Ensino Pesquisa Aplicado à Educação Básica (CEPAE) sob a supervisão da Pró-Reitoria de Graduação (UFG, 2017).

Em 1980 teve início o Programa de Interiorização da Universidade. Em 1980 foi criado o Campus Avançado de Jataí (CAJ); em 1983 foi criado o Campus Avançado de Catalão (CAC); um convênio realizado entre a Prefeitura da Cidade de Goiás e a UFG em 1990 possibilitou o início do funcionamento de uma extensão da Faculdade de Direito, na antiga capital do estado (UFG, 2017).

No período de 2006 a 2012 novas mudanças de grande impacto aconteceram na UFG com a implantação pelo Governo Federal de Programas. O primeiro deles, iniciado em 2006, possibilitou a expansão das atividades dos Câmpus de Catalão e de Jataí. O segundo, compreendendo o período de 2008 a 2012, denominado Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) foi responsável por uma enorme expansão da Universidade, resultando, entre outras ações: ampliação dos cursos de graduação e de pós-graduação nos Câmpus de Catalão e Jataí; estruturação do Câmpus de Goiás; desmembramento da Faculdade de Ciências Humanas e Filosofia (FCHF), do Câmpus Samambaia em Goiânia em três novas Unidades Acadêmicas: Faculdade de Ciências Sociais (FCS), Faculdade de História (FH) e Faculdade de Filosofia (FAFIL); pela criação da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, FACE (UFG, 2017).

Em 02 de maio de 2012 foi criado o Campus de Aparecida de Goiânia da UFG, abrigado provisoriamente no campus de Aparecida de Goiânia da Universidade Estadual de Goiás (UEG). A UFG instituiu em 2014 a Unidade Acadêmica Especial de Ciências e Tecnologia, com a abertura do curso de Engenharia de Produção. Em 2015 veio a se transformar em Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT), compostas pelos cursos de Graduação em Engenharia de Produção, Engenharia de Transportes, Geologia e Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) - Mestrado Profissional (UFG, 2019c).

4.1.2 Estrutura

A estrutura organizacional da UFG compõe-se da Administração Central, Regionais e seus Câmpus, Unidades Acadêmicas (UAs), Unidades Acadêmicas Especiais – UAEs - (UFG, 2017) e uma Unidade Específica – UE (UFG, 2014).

A Administração Central da UFG é composta pela Assembleia Universitária, Conselho de Integração Universidade-Sociedade; Conselho Universitário (CONSUNI), Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura (Cepec); Conselho de Curadores e a Reitoria (UFG, 2017).

A UFG é multirregional e composta por múltiplos câmpus, a saber: Regional Goiás contendo o Campus Cidade de Goiás; Regional Goiânia compondo-se do Campus Colemar Natal e Silva, Campus Samambaia e Campus Aparecida de Goiânia; e Regional Cidade Ocidental abarcando o Campus Cidade Ocidental (UFG, 2017).

A Regional Jataí contendo o Campus Jatobá, Campus Riachuelo e a Regional Catalão abarcando o Campus Catalão estão em processo de desmembramento da UFG, pois, se tornaram, oficialmente, Universidade Federal de Catalão (UFCAT) e Universidade Federal de Jataí (UFJ) com a sanção presidencial das Leis nº 13.634 e 13.635 publicadas no Diário Oficial da União em 21/03/2018 (UFG, 2018b).

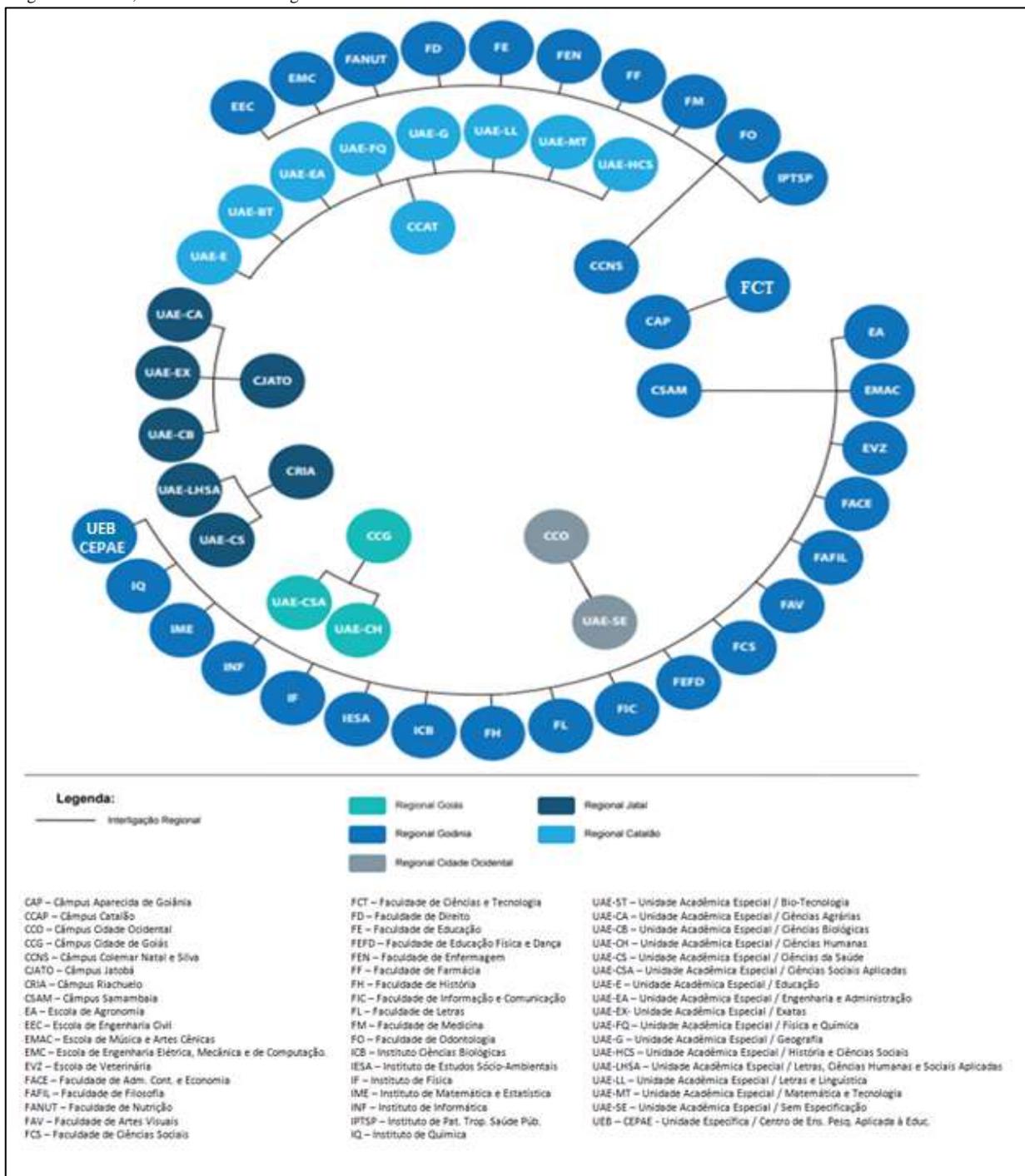
A Universidade possui 149 cursos de graduação e mais de 28 mil alunos, oferece 78 cursos de pós-graduação entre mestrados, doutorados e mestrados profissionais, com mais de 4.200 alunos (UFG, 2019b).

Para fins de planejamento das suas atividades - ensino, pesquisa e extensão - a UFG utiliza a divisão do conhecimento em oito grandes áreas: Ciências Humanas, Ciências da Saúde, Ciências Exatas e da Terra, Linguística, Letras e Artes, Ciências Biológicas, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Agrárias e Engenharias. Para isso, cada Unidade Acadêmica ou Unidade Acadêmica Especial deve definir, por meio do seu Conselho Diretor ou do Colegiado da Unidade Acadêmica Especial, uma grande área do conhecimento à qual todos os seus cursos se vincularão (UFG, 2014).

A UFG possui 28 UAs, conforme Tabela 1, e 16 UAEs - (UFG, 2018) e uma UE (Figura 12): Centro de Ensino e Pesquisa Aplicada à Educação – CEPAE - (UFG, 2014), onde é desenvolvida a Educação Básica, constituindo-se um campo de estágio de diversos cursos de graduação da UFG, onde também visará a produção do conhecimento, desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão (UFG, 2014).

Na Figura 12 encontram-se detalhadas as UAs, UE e as UAE das Regionais da UFG, em seus respectivos Câmpus.

Figura 12 – UAs, UAEs e UEB das Regionais da UFG.



Fonte: Adaptado de UFG, 2017.

Esse organismo acadêmico denominado UA possui a seguinte constituição de acordo com o Artigo 60 do Estatuto da UFG: I – o Conselho Diretor; II – a Diretoria; III – as Coordenações dos Cursos de Graduação; IV – as Coordenações de Estágios; V – os Núcleos

Docentes Estruturantes; VI – as Coordenadorias dos Programas de Pós-Graduação stricto sensu (UFG, 2014).

As atividades das UAs são administradas, coordenadas e supervisionadas pelo Diretor, auxiliado pelo Vice-Diretor e pelo Coordenador Administrativo da Unidade. O Diretor e o Vice-Diretor são eleitos pela Unidade, dentre os docentes do quadro permanente, para um mandato de quatro anos (UFG, 2015).

De acordo com o Regimento Geral da UFG - 2015, dentre as principais incumbências do Diretor da UA estão: administrar e representar a UA, realizar supervisão as atividades, convocar e presidir as reuniões do Conselho Diretor (CD), integrar o CONSUNI (quanto escolhido pelos pares), integrar o Conselho Gestor da Regional, Executar o Orçamento da UA após aprovação do CD, submeter ao CD o Plano de Gestão, instituir comissões específicas e nomear seus presidentes, emitir resoluções decorrentes de decisões do CD e portarias (UFG, 2015).

UAs são Unidades de Ensino, pesquisa e extensão, divididas em Escolas (5), Faculdades (16) e Institutos (7), onde são ministrados cursos de graduação e de pós-graduação. Estas UAs estão distribuídas em três campi: Colemar Natal e Silva, Samambaia e Aparecida de Goiânia (UFG, 2019b).

4.1.3 Servidores

Dados do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) da UFG referentes ao mês de dezembro de 2018 indicaram um quantitativo geral dos servidores efetivos docentes e TAs de 4.235 (UFG, 2018a).

A seleção e ingresso dos Docentes e TAs da UFG segue a Constituição Federal de 1988 a qual diz que tal processo, em relação ao pessoal no setor público, se dará exclusivamente por meio de concurso público (UFG, 2017).

Segundo o Art. 3º do Decreto nº 94.664/1987, que aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (BRASIL, 1987a) referente a Lei nº 7.596/1987 (BRASIL, 1987b), são consideradas atividades acadêmicas do pessoal docente do ensino superior:

- I - as pertinentes à pesquisa, ensino e extensão que, indissociáveis, visem à aprendizagem, à produção do conhecimento, à ampliação e transmissão do saber e da cultura;
- II - as inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição, além de outras previstas na legislação vigente (BRASIL, 1987a).

O Professor das IFE, segundo o Art. 20 da Lei nº 12.772/2012, ocupante de cargo efetivo do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, submetido ao regime de trabalho de 40 (quarenta) horas semanais de trabalho, em tempo integral, exercerá com dedicação exclusiva as atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão institucional (BRASIL, 2012).

Segundo o Art. 17 do Decreto nº 94.664/1987, que aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (BRASIL, 1987a) referente à Lei nº 7.596/1987 (BRASIL, 1987b), são consideradas atividades do pessoal técnico-administrativo:

- I - as relacionadas com a permanente manutenção e adequação do apoio técnico, administrativo e operacional necessário ao cumprimento dos objetivos institucionais;
- II - as inerentes ao exercício de direção, chefia, coordenação, assessoramento e assistência, na própria instituição (BRASIL, 1987a).

A Tabela 3 apresenta o quantitativo dos TAs ativos por classe em 2018.

Tabela 3 – Quantitativo dos Técnico-Administrativos ativos por classe 2018.

Classe	TAs - 2018
Classe A – (alfabetizado/fundamental incompleto/completo)	0
Classe B – (fundamental incompleto/completo)	52
Classe C – (ensino fundamental/fundamental incompleto/médio)	227
Classe D – (ensino médio)	1.395
Classe E – (ensino superior)	837
Total	2.511

Fonte: Elaborado pelo autor com base em UFG, 2018a.

Verifica-se na tabela que a Classe A – encontra-se com zero quantitativo dos TAs ativos por classe 2018. A Classe com o maior número de TAs é a Classe D, ensino médio.

Conforme observado, infere-se que a estrutura organizacional da UFG contribui para a resistência à mudança, uma vez que, conforme afirma Mattos (1985), apresenta divisão de responsabilidades e especializações de forma rígida, privilegiando a diferenciação em detrimento à integração.

4.1.4 Evolução do Planejamento Estratégico na UFG

Com a criação da UFG em 1960, ocorreu a aula inaugural um ano depois, em 1961 e posteriormente foi realizada a Semana de Planejamento, com a finalidade de elaborar o projeto pedagógico da Universidade (UFG, 2016). Esta foi considerada a primeira reunião de planejamento da UFG (COSTA; RIBEIRO; VIEIRA, 2010).

Em 1993 o MEC lançou o Edital PAIUB, Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (BRASIL, 1994) e em 1994 a UFG aderiu ao Edital. Infelizmente o programa sofreu um desmonte no ano de 1997, mesmo diante das dificuldades a direção da Universidade deu continuidade ao processo de avaliação institucional, incluindo ensino, pesquisa, extensão e gestão, bem como da avaliação de desempenho (COSTA; RIBEIRO; VIEIRA, 2010).

Segundo os autores, o novo projeto de avaliação global estaria vinculado ao planejamento, seria construído por professores, além de contar com a participação de TAs e alunos, nos grupos de trabalhos. Durante a elaboração do novo projeto de avaliação foram definidos os valores, a missão da UFG, os princípios e o processo de avaliação. Os planejamentos de cada UA/Órgão deveriam definir metas específicas e buscar o alinhamento com a missão da Universidade. Para o sucesso do projeto de avaliação global e a adesão voluntária, na avaliação da CAVI, Comissão de Avaliação Interna, seria necessária uma mudança de cultura por parte da comunidade acadêmica, pois, havia forte resistência tanto para a avaliação quanto para o planejamento. No PE constavam a missão e as metas, porém, não incluída a visão, elemento importante da referida ferramenta de gestão.

Assim, o Projeto de Avaliação Institucional da UFG, aprovado pelo CONSUNI, também se conectou ao Projeto de Desenvolvimento e Potencialização do Desenvolvimento Institucional, se antecipando ao PDI, projeto futuro do MEC (COSTA; RIBEIRO; VIEIRA, 2010).

De acordo com os autores, a criação do PGE foi pensada para articular, planejamento, avaliação e informação para instrumentalização da gestão. De acordo com a Resolução CONSUNI nº 10/2006, o PGE possui os seguintes objetivos: I – consolidar a prática de gestão estratégica; II - consolidar na UFG, uma cultura de organização e sistematização dos processos de planejamento e avaliação; III – construir um sistema de informação, no qual os dirigentes, a comunidade acadêmica e a sociedade obtenham dados e informações.

O PE foi incluído no calendário acadêmico da UFG, junto com o planejamento pedagógico já existente, também foi criado o Sistema de Informação Gerencial, com módulos para planejamento, avaliação e informação (COSTA; RIBEIRO; VIEIRA, 2010).

Segundo o Art. 15 da Resolução CONSUNI nº 10/2006, a periodicidade do processo de planejamento será anual. Entretanto, o Calendário Acadêmico da UFG vem apresentando dois períodos para realização do planejamento pedagógico e administrativo, um em cada início de semestre letivo, a exemplo do calendário de 2019.

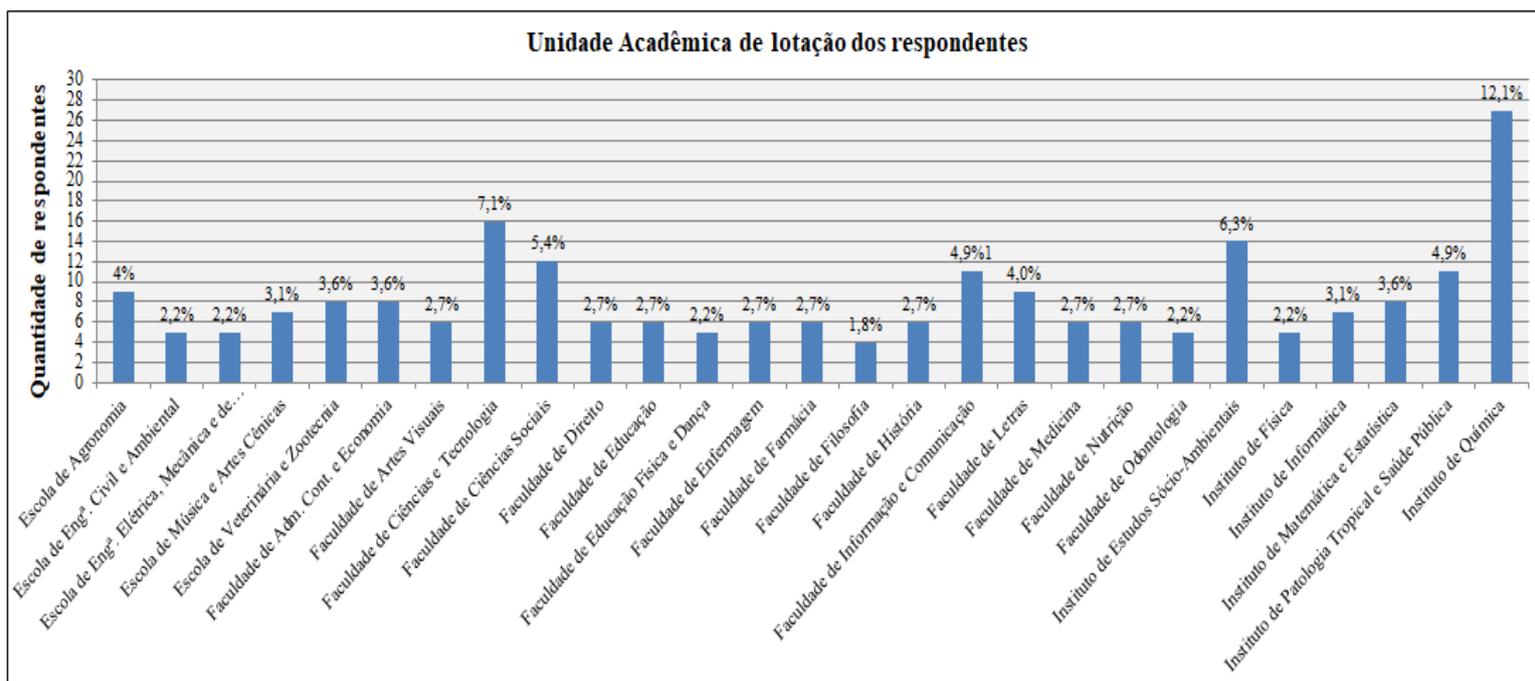
O SPGE foi criado para auxiliar os gestores na atualização do PE e obtenção de informações institucionais (UFG, 2006b).

A estrutura do PE das UAs, do Campus do Interior e dos Núcleos de Gestão, de acordo com a Resolução CONSUNI nº 10/2006, estrutura-se nos seguintes itens: Missão; Visão; Valores; cenários/Variáveis de Impacto; Análise do Ambiente Interno (Forças e Debilidades); Análise do Ambiente externo (Oportunidades e Ameaças); Problemas Estratégicos; Causas; Indicadores; Soluções Estratégicas; Metas e Responsabilidades (UFG, 2006a).

4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

A lotação dos respondentes está definida na Figura 13 e Tabela 4 onde a representação é dada em relação ao total de respondentes da pesquisa e em relação à UA, respectivamente.

Figura 13 – Unidade Acadêmica de lotação dos respondentes.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A FM é a UA com menor participação de integrantes na pesquisa com 3,6%, conforme sinaliza a Tabela 4.

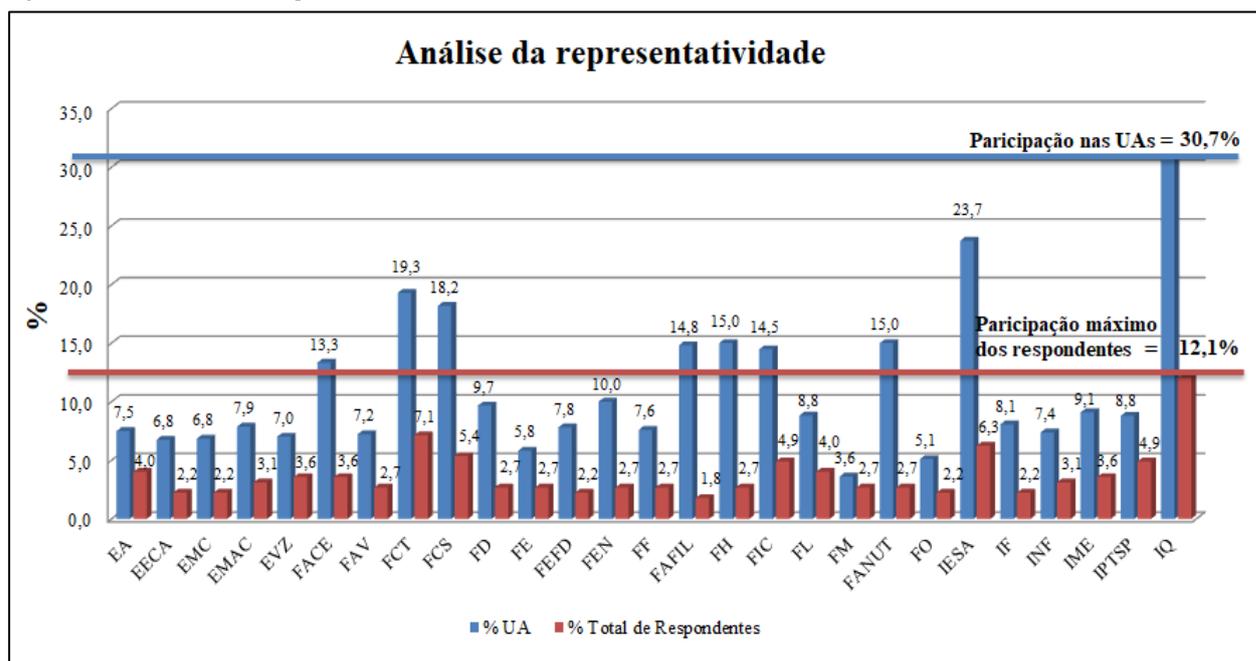
Tabela 4 – Análise da representatividade.

Dados UA		Quantidade de Respondentes	Participação na pesquisa		
UA	Nº. Servidores	Na UA	% UA	% Total de Respondentes	% na RG
EA	120	9	7,5	4,0	0,41
EECA	74	5	6,8	2,2	0,23
EMC	73	5	6,8	2,2	0,23
EMAC	89	7	7,9	3,1	0,32
EVZ	114	8	7,0	3,6	0,36
FACE	60	8	13,3	3,6	0,36
FAV	83	6	7,2	2,7	0,27
FCT	83	16	19,3	7,1	0,73
FCS	66	12	18,2	5,4	0,55
FD	62	6	9,7	2,7	0,27
FE	103	6	5,8	2,7	0,27
FEFD	64	5	7,8	2,2	0,23
FEN	60	6	10,0	2,7	0,27
FF	79	6	7,6	2,7	0,27
FAFIL	27	4	14,8	1,8	0,18
FH	40	6	15,0	2,7	0,27
FIC	76	11	14,5	4,9	0,50
FL	102	9	8,8	4,0	0,41
FM	166	6	3,6	2,7	0,27
FANUT	40	6	15,0	2,7	0,27
FO	98	5	5,1	2,2	0,23
IESA	59	14	23,7	6,3	0,64
IF	62	5	8,1	2,2	0,23
INF	95	7	7,4	3,1	0,32
IME	88	8	9,1	3,6	0,36
IPTSP	125	11	8,8	4,9	0,50
IQ	88	27	30,7	12,1	1,23
Total Resp.	2196	224	Total de Servidores	100	10,2

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O percentual máximo de participantes em relação à quantidade de respondentes e o número de servidores de uma UA foi de 30,7% e o percentual máximo de participantes relativo à quantidade de respondentes da pesquisa foi de 12,1%, todos conferidos ao IQ, por outro lado, os percentuais mínimos dos aspectos nesta ocasião apresentados foram de 3,6% e 1,8%, atribuídos à FM e FAFIL, respectivamente, conforme indica a Figura 14.

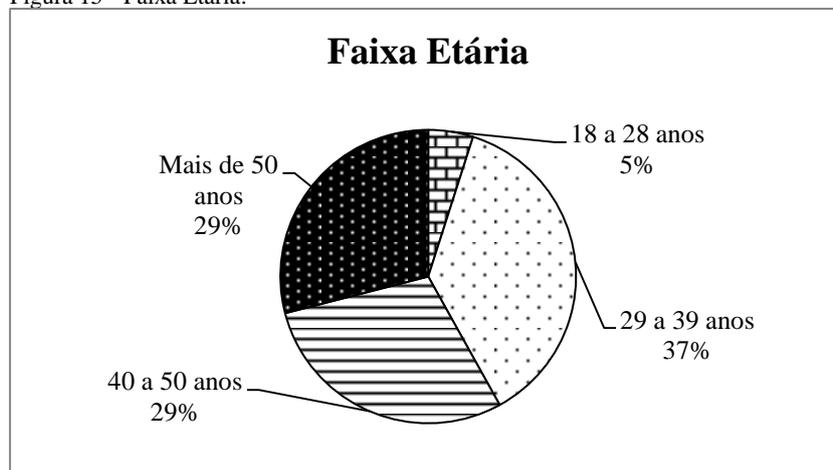
Figura 14 – Gráfico Análise da representatividade.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A faixa etária com maior número de servidores respondentes é a de 29 a 39 anos e a com menor número é a de 18 a 28 anos. Observa-se que 58% dos servidores respondentes da RG tem idade igual ou acima de 40 anos, como pode ser visto na Figura 15.

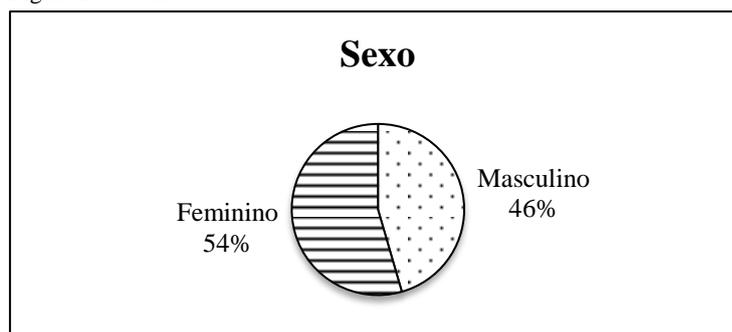
Figura 15 - Faixa Etária.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Em relação ao Sexo, obteve-se um maior número de respostas femininas, 54% dos respondentes, conforme apontado na Figura 16.

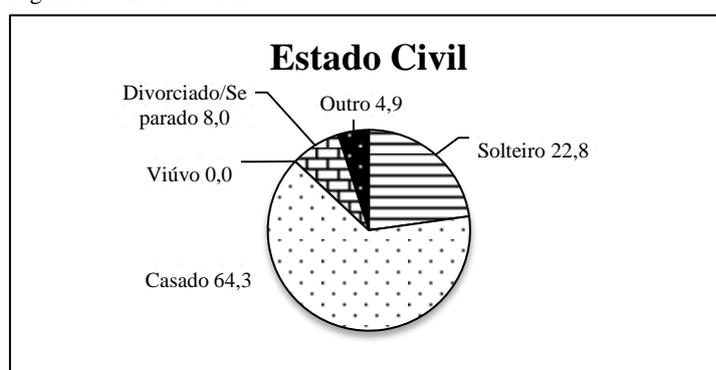
Figura 16 – Sexo.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quanto ao Estado Civil, constatou-se que a maioria dos respondentes é casada, 64,3%, conforme mostrado na Figura 17.

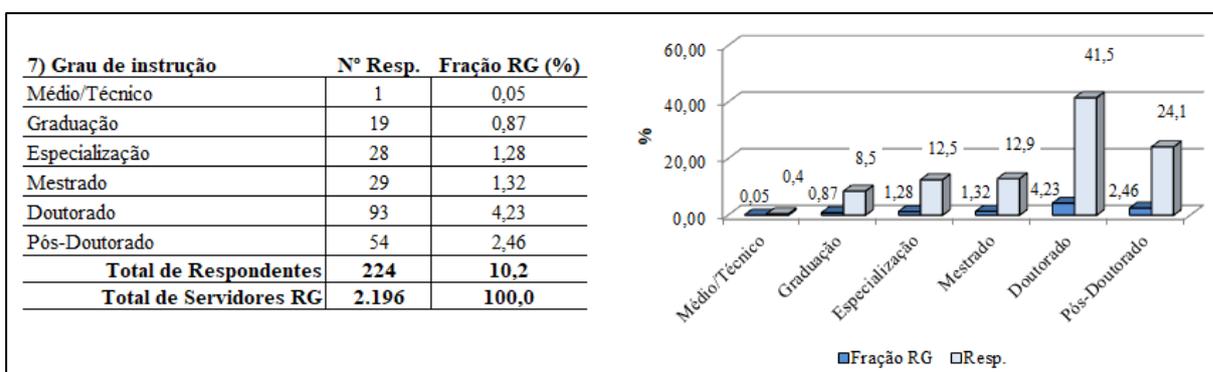
Figura 17 – Estado Civil.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

No que se refere ao Grau de instrução, a maior parte dos respondentes, 41,5%, possui Doutorado enquanto a menor parcela possui o nível Médio/Técnico, 0,4%, como pode ser observado na Figura 18.

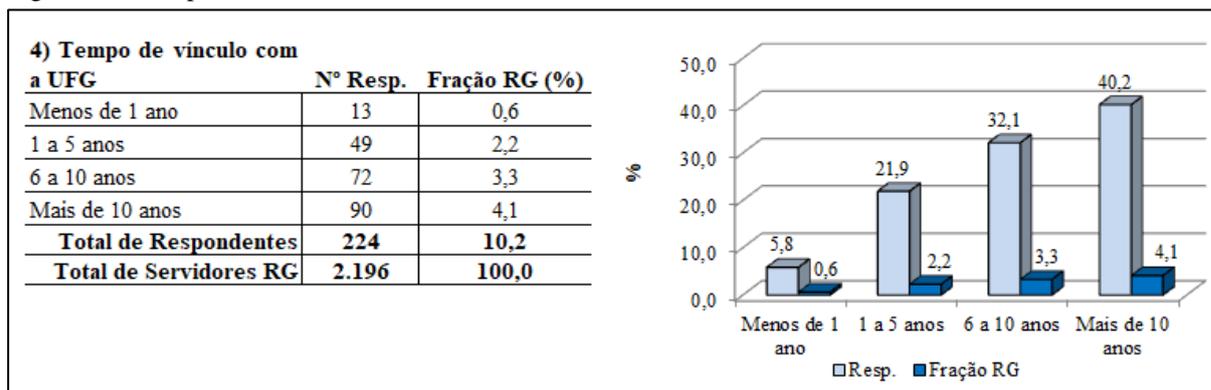
Figura 18 – Grau de instrução.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Sobre o Tempo de Vínculo com a UFG, 40,2% dos respondentes possuem mais de 10 anos e apenas 5,8% afirmam ter menos de 1 ano de vínculo com a Universidade, conforme sinaliza a Figura 19.

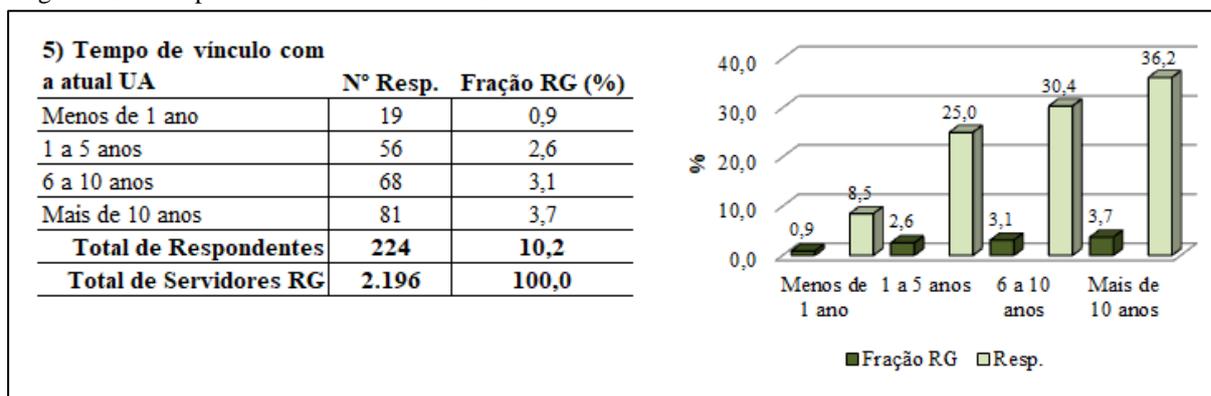
Figura 19 – Tempo de vínculo com a UFG.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A respeito do Tempo de Vínculo com a atual UA, 36,2% dos respondentes possuem mais de 10 anos e 8,5% afirmam ter menos de 1 ano de vínculo com a UA, conforme Figura 20. A diferença observada entre o tempo de vínculo com a UFG e o tempo de vínculo com a UA pode ter como possíveis explicações mudanças de lotação, principalmente, por parte dos servidores TAs, uma vez que a maioria dos cargos permitem, diferentemente dos cargos docentes, pois, estes realizam concursos específicos para determinada área do conhecimento. No caso dos TAs, como não há ascensão funcional, a única forma de conseguir passar para um cargo imediatamente acima é via realização de um novo concurso público.

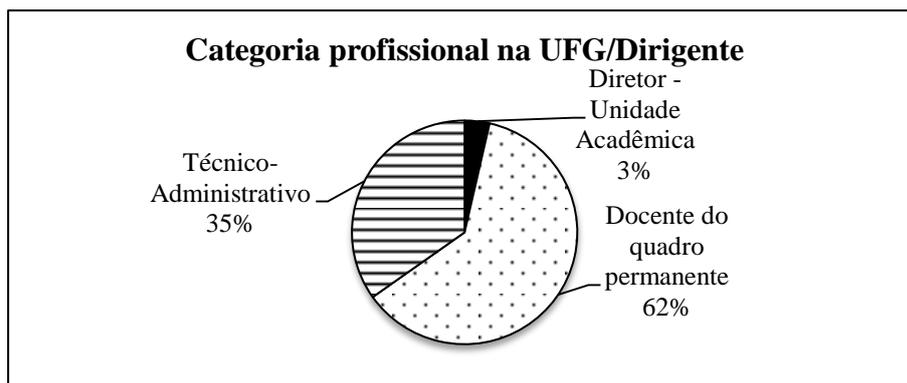
Figura 20 – Tempo de vínculo com a atual UA.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Pela Figura 21 verifica-se que em relação à Categoria profissional na UFG/Dirigente participante da pesquisa, 62% são docentes do quadro permanente, 35% pertencem à categoria de TAs e 3% são Diretores de UA, o que corresponde, em frequência absoluta, a 138 Docentes, 78 TAs e 8 Diretores, perfazendo um total de 224 respondentes participantes.

Figura 21 – Categoria profissional na UFG/Dirigente.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Outro aspecto que pode ser verificado é o número de integrantes da população por grupo e número de respondentes, conforme apontado na Tabela 5. Tal aspecto contempla 3 grupos de respondentes: Diretores, correspondendo a 29,6%; Docentes, correspondendo a 8,8% do total. O terceiro grupo contempla os TAs com 603 integrantes, com 78 respondentes, o que equivale a 12,9% do total.

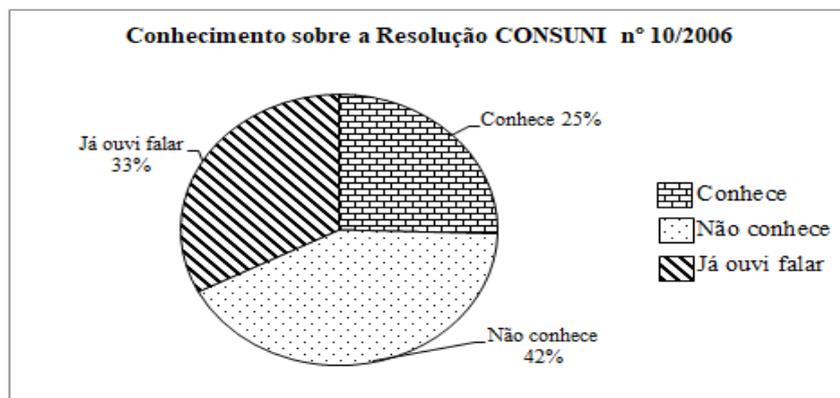
Tabela 5 – Número de integrantes da população por grupo e número de respondentes.

Grupo (Categoria profissional na UFG/Dirigente)	População (N)	Respondentes	%
Diretores	27	7,0	29,6
Docentes do quadro permanente	1.566	138,0	8,8
Técnico-Administrativos	603	78,0	12,9
Total	2.196	224,0	10,2

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Em relação ao conhecimento sobre a Resolução CONSUNI nº 10/2006, por parte dos Diretores, Docentes e TAs das UAs, participantes desta pesquisa, observa-se na Figura 22 que 42,0% dos respondentes afirmam não conhecer a resolução.

Figura 22 – Conhecimento sobre a Resolução CONSUNI nº 10/2006



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Esta percepção do conhecimento acerca da Resolução CONSUNI nº 10/2006 fica evidente no seguinte comentário de um respondente:

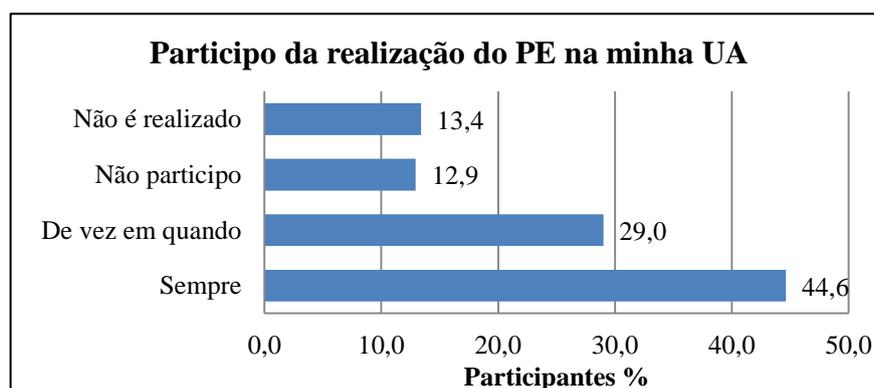
[...] Apesar da Resolução 10/2006 estar em vigor, ela está em desuso (R 218).

Uma das funções mais importantes do PGE é fornecer elementos essenciais para: a elaboração do PDI; a concretização da auto avaliação institucional; a sistematização das informações e ainda atender as exigências previstas no SINAES e órgãos federais de acompanhamento e de regulação, tais como: o Tribunal de Contas da União - TCU, a Controladoria-Geral da União - CGU, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP (UFG, 2006b).

Em relação à participação da realização do PE nas UAs, categoria Organização e aspectos atinentes a Pessoas, 44,6% dos respondentes afirmam que sempre participam, conforme indica a Figura 23. Observa-se que uma parte importante, correspondendo a 55,3% dos servidores respondentes não compartilha de tal condição.

Os dados da pesquisa sugerem que o PE é realizado nas UAs da UFG, apesar de 13,4% afirmarem que o PE não é realizado, o que remete falta de participação e outros motivos. Das 27 UAs, em 7 delas, FAV, IESA, IF, FD, EMC e FO o PE não é realizado atualmente, 25,9%, de acordo com a afirmação da maioria dos participantes de cada uma delas e/ou afirmação do próprio Diretor da UA.

Figura 23 – Participação da realização do PE na minha UA.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O referido entendimento pode ser observado em comentários de quatro respondentes lotados em UAs distintas:

Eu sinto que nosso PE teve grande participação no início, mas nas últimas reuniões a participação dos servidores foi quase insipiente (R 3, TA).

O planejamento estratégico é restrito a direção. Nada temos de conhecimento sobre o mesmo (R 107, TA, afirma possuir mais de 10 anos de UA).

A minha UA fez alguns PE há alguns anos atrás, mas não faz mais [...] (R 128, Docente, afirma possuir mais de 10 anos de vínculo com a UA).
Muitos servidores da UA não participam do PE da UA e, portanto, não entendem a sua importância no fortalecimento do ensino, pesquisa e extensão [...] (R 142, Docente).

Entre os 12,9% dos integrantes da pesquisa que responderam que Não participam da realização do PE nas UAs, constata-se que a maioria, 58,6%, é constituída por TAs, 41,4% encontra-se na possuem de 6 a 10 anos de UFG.

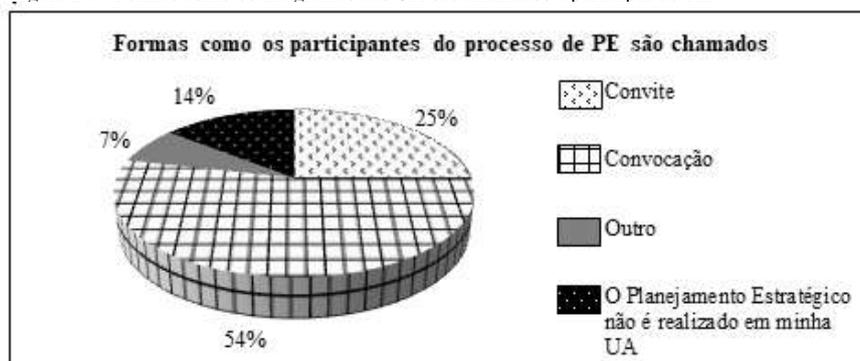
Considerando a definição de Picchiai (2010), a não participação na realização do PE ou participação apenas de vez em quando dos respondentes sinaliza uma ligação com a estabilidade dos cargos.

A presente pesquisa dá suporte às conclusões de Alverga (2003) de que a mudança organizacional quando voltada a um bem público, podendo gerar problemas de ação coletiva, pois, caso a mudança tenha um resultado benéfico para a organização, tanto aqueles que trabalharam pela mudança quanto aqueles que optaram pela inércia serão beneficiados.

Ante o exposto, percebe-se quão é importante para a realização do PE a participação dos membros da organização, posto que, oportuniza a promoção da união entre seus componentes em busca do alcance dos objetivos organizacionais, além disso, conforme Fernandes e Berton (2005), a participação de diversos grupos contribui para com uma base mais rica a qual possibilita gerar novas alternativas à organização, além de contribuir para minimizar a resistência na etapa de implementação.

No que tange as formas como os integrantes das UAs são chamados a participar do PE, observa-se na Figura 24 que 54% são convocados. Entretanto, verificou-se que diferentes respondentes de uma mesma UA marcaram formas distintas como são chamados a participar do PE, com destaque para convocação e convite, situação evidenciada em todas as UAs pesquisadas.

Figura 24 – Formas como os integrantes das UA são chamados a participar do PE.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quanto à frequência de realização do PE nas UAs, conforme indica a Figura 25, verifica-se que a maioria dos respondentes, 46,4%, afirma acontecer 1 vez ao ano.

Portanto, os resultados sugerem que a realização do PE nas UAs não segue o disposto na Resolução CONSUNI nº 10/2006, ou seja, uma 1 vez ao semestre, no mesmo período de realização do Planejamento Pedagógico, pois, foi incluído no calendário acadêmico da UFG junto com este. Entretanto, o Art. 15 da mesma resolução diz que a periodicidade do processo de planejamento é anual.

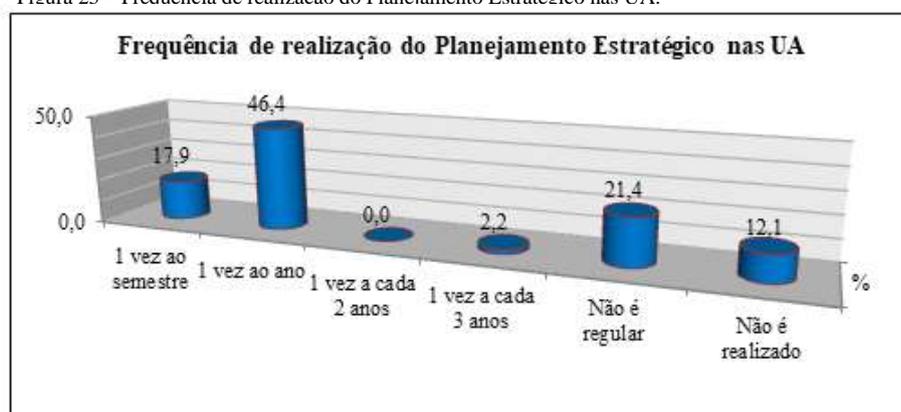
De acordo com os resultados da pesquisa, o PE por ser realizado no mesmo período do Planejamento Pedagógico não é tido como prioridade, as atenções são voltadas preferencialmente às questões pedagógicas, conforme pode ser observado nas seguintes menções dos respondentes:

No momento, os gestores das UA não estão sendo estimulados a realizar planejamento administrativo, somente o planejamento pedagógico (R 44).
O que a UA em que estou faz, não pode ser considerado PE, está mais próximo de uma discussão sobre educação superior e alguns temas específicos (R 58).
O PE como é realizado hoje em dia não trás resultados significativos, uma vez que, são realizadas varias palestras, sendo um momento científico e não de discussões de possíveis metas e melhorias (R 72).
Na verdade, na minha UA quase nenhum técnico conhece o PE, a maioria dos docentes se importam somente com assuntos acadêmicos não se interessando pela gestão administrativa da unidade (R 164).

Com relação à realização do PE, uma das suas principais características é ser voltado ao longo prazo (ESTRATA e ALMEIDA, 2007), pois, relaciona-se com objetivos de longo prazo e afeta a organização como um todo, enquanto o Planejamento Tático possui objetivos de curto prazo e alcança apenas parte da organização e o Planejamento Operacional tem foco no dia-a-dia da organização (OLIVEIRA, 2010).

Verifica-se então a necessidade de se especificar um período de realização do PE, da quantidade de dias, sua frequência e a concorrência com o Planejamento Pedagógico.

Figura 25 – Frequência de realização do Planejamento Estratégico nas UA.

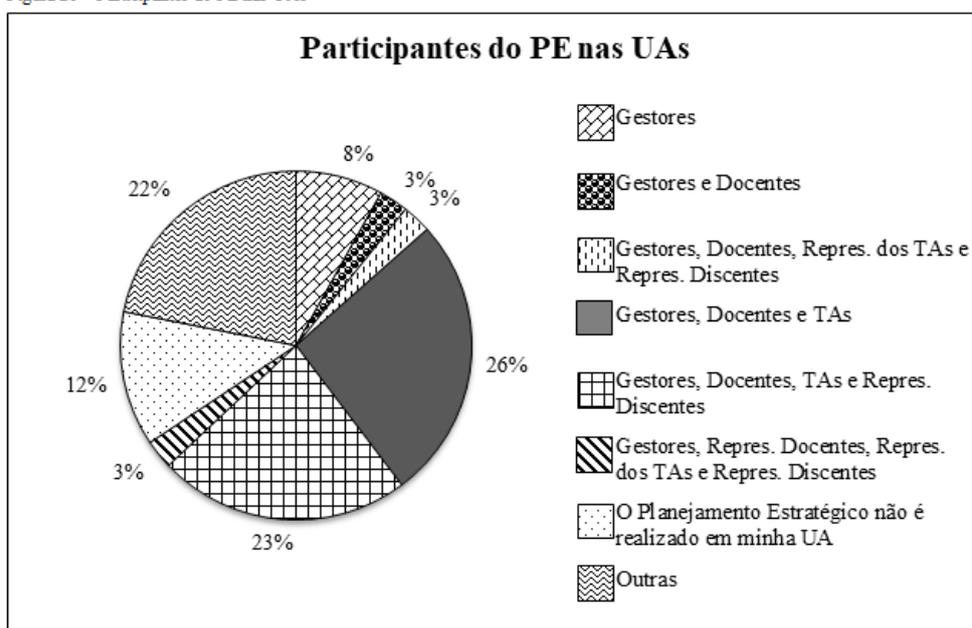


Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

No tocante aos participantes do PE nas UAs, observa-se, conforme aponta a Figura 26, que a maioria, 26%, são constituídos por Gestores, Docentes e TAs.

Pela análise das composições percebe-se que não há um padrão estabelecido nas UAs para realização do PE. O PE com a participação de Gestores, Docentes, TAs e Representantes Discentes, sugere uma configuração mais democrática e integradora, representa 23%. Constata-se também que existem UAs em que o PE é realizado apenas pelos Gestores, 8%, ou apenas os Gestores e Docentes, 3%.

Figura 26 – Participantes do PE nas UAs



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Com 29 composições contendo percentuais de respondentes próximos de 1% e formações incoerentes, percebe-se que uma parcela dos participantes da pesquisa não está convicta ou bem informada sobre os aspectos da participação, como pode ser verificado nas respostas obtidas numa mesma UA: a) Gestores, Docentes, Representantes Docentes, Representantes dos TAs, Representantes Discentes, o PE não é realizado em minha UA; b) Gestores, Docentes, TAs, Representantes Discentes; e c) o PE não é realizado em minha UA, conforme mostrado na Tabela 6.

Tabela 6 – Participantes do PE nas UA.

10) Participantes da Realização do Planejamento Estratégico nas UA	Total	%
Gestores, Docentes e Técnico-Administrativos	59	26,3
Gestores, Docentes, TAs, Representantes Discentes	52	23,2
O Planejamento Estratégico não é realizado em minha UA	28	12,5
Gestores	18	8,0
Gestores e Docentes	6	2,7
Gestores, Docentes, Representantes dos TAs e Representantes Discentes	6	2,7
Gestores, Representantes Docentes, Representantes dos TAs, Representantes Discentes	6	2,7
Outras	49	22,9
Total Global	224	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.3 DIAGNÓSTICO DO DESENVOLVIMENTO DO PE NA UFG.

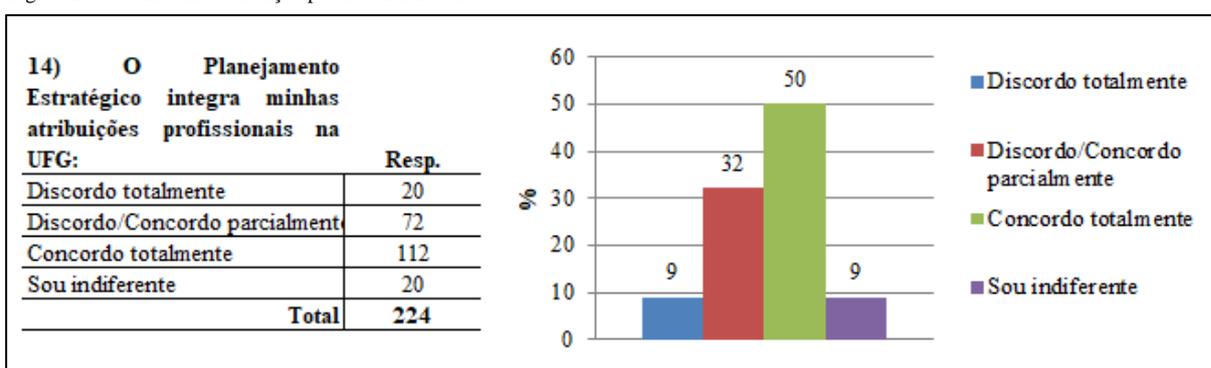
a) Cultura Organizacional

Constata-se que 50%, dos respondentes consideram o PE como atribuição profissional na UFG, conforme observado na Figura 27.

Assim sendo, o resultado da questão diverge do Modelo de Vieira, Mendonça Neto e Antunes (2015) em relação à causa da resistência à mudança, segundo a qual participar de reuniões fora do horário de trabalho entre outras atividades os servidores consideram não fazer parte de suas atribuições.

Com o entendimento por parte dos Diretores, Servidores de que o PE integra as atribuições profissionais na UFG há possibilidade concreta de ampliação da participação e o envolvimento de todos e assim.

Figura 27 – O PE como atribuição profissional na UFG.

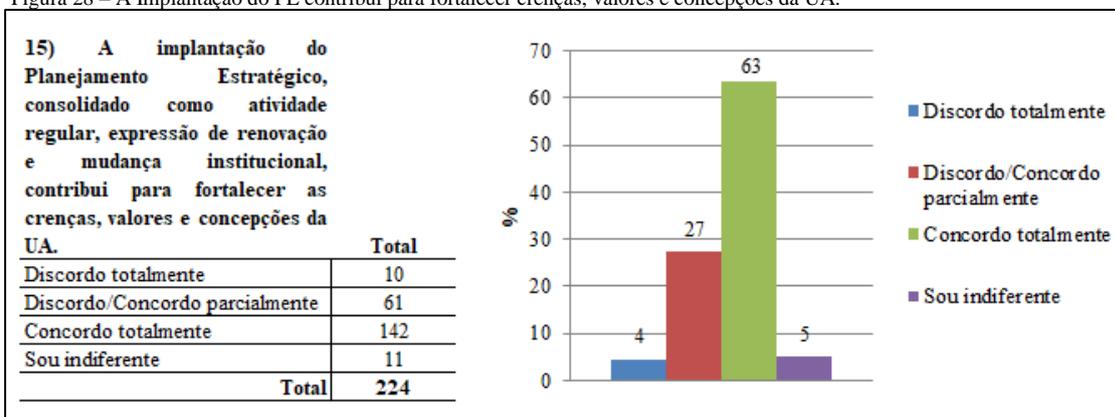


Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Na visão dos respondentes, 63%, a implementação do PE contribui para fortalecer crenças, valores e concepções da UA, conforme indica a Figura 28.

O PE é visto como uma ferramenta que pode ajudar a reforçar aspectos da Cultura Organizacional da UA, uma vez que busca contribuir para o alcance dos objetivos institucionais voltados ao ensino, pesquisa, extensão, além da gestão (conforme PDI da UFG).

Figura 28 – A Implantação do PE contribui para fortalecer crenças, valores e concepções da UA.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Na percepção 45% dos respondentes a participação de pessoas da UFG, externas à UA, como orientadoras do processo de PE, contribui para melhor execução do PE na UA, conforme sugere a Figura 29.

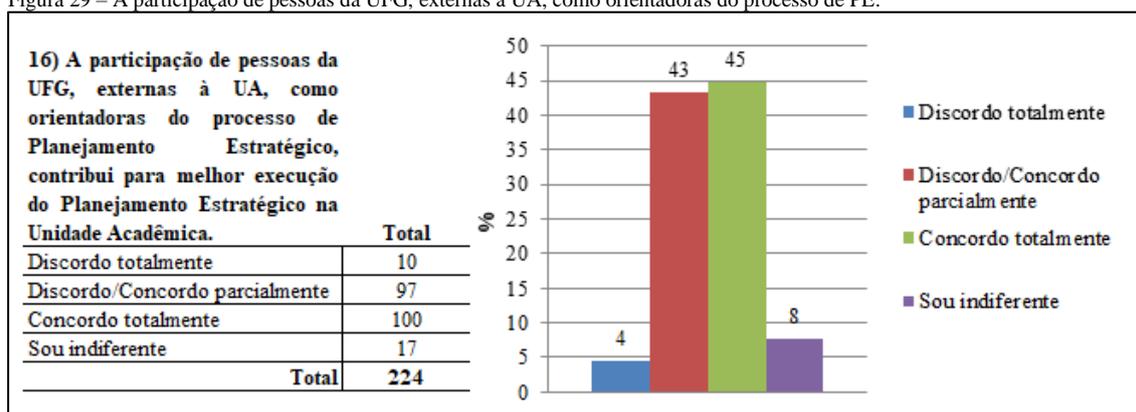
A respeito da participação de pessoas externas à UA, o Respondente 3 (R3) fez o seguinte comentário:

Eu sinto que nosso Planejamento Estratégico teve grande participação no início, mas nas últimas reuniões a participação dos servidores foi quase insipiente. Tivemos a colaboração de um Mediador indicado pelo SEBRAE e não da UFG (R3).

A percepção de uma parcela dos respondentes e o comentário sobre a questão podem gerar incertezas sobre a participação de pessoas da UFG, externas à UA, ou mesmo de organizações externas à UFG, respectivamente, dado que, de acordo com Judson (1969), dúvidas sobre a capacidade do especialista podem surgir, por ele não fazer parte da organização.

Nesse mesmo sentido, segundo Pereira (2006), a mudança por iniciativa externa à organização realizada para atender uma demanda superior e não como uma evolução natural da organização, percebido como mais um item burocrático, é causa de resistência à mudança.

Figura 29 – A participação de pessoas da UFG, externas à UA, como orientadoras do processo de PE.

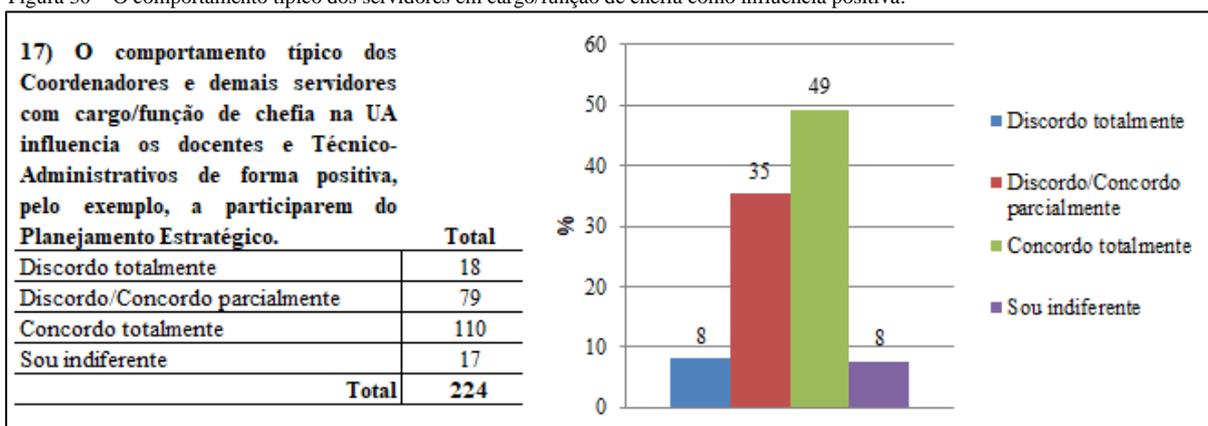


Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

b) Servidor – Psicossocial

Para 49% dos respondentes o comportamento típico dos Coordenadores e demais servidores com cargo/função de chefia na UA influencia os docentes e TAs a participarem do PE, conforme demonstra a Figura 30.

Figura 30 – O comportamento típico dos servidores em cargo/função de chefia como influência positiva.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

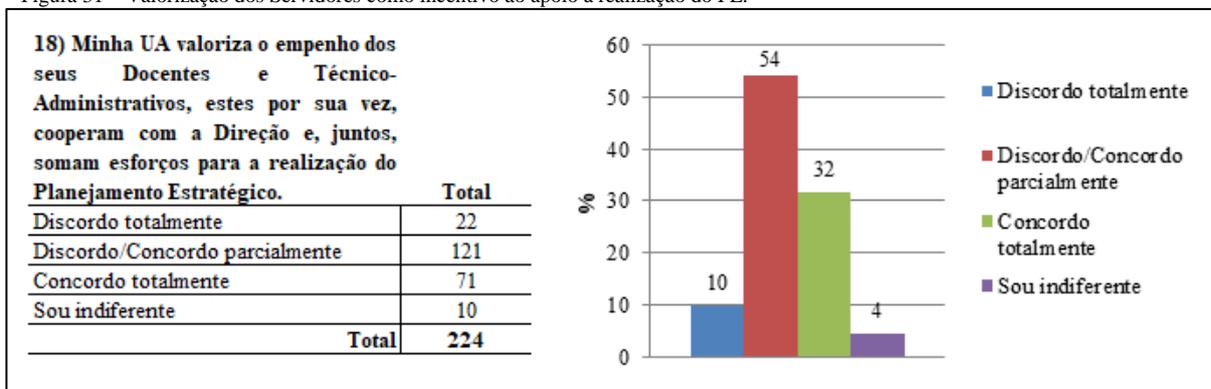
Na perspectiva de 54% dos respondentes há uma valorização parcial do empenho dos servidores por parte da UA, com conseqüente cooperação dos mesmos com a Direção, conforme suscita a Figura 31. O exame das respostas permite dizer que a valorização dos servidores ainda demanda esforços para sua melhoria uma vez que aspectos como aprendizagem e aprimoramento das habilidades técnicas, indicativos de valorização profissional, também demandam ações visando melhoria, pois, de acordo com os resultados da pesquisa na percepção de 52% dos respondentes não existem treinamentos regulares sobre o PE para os servidores das UAs, 46% dos respondentes julgam não ter parcialmente domínio

das técnicas relacionadas à ferramenta de gestão denominada PE e o Respondente 68 teceu o seguinte comentário relativo à valorização:

A Instituição pode atuar mais, no sentido de incentivar a realização do PE, assim como fornecer treinamento e material, necessários à realização do planejamento nas unidades de forma objetiva e eficaz (R 68).

Como se pode perceber, a valorização do servidor está relacionada a condições e aspectos relacionados às diversas experiências no cotidiano do trabalho, conforme abordado no referencial teórico (PEREIRA, PRETTE e PRETTE, 2008).

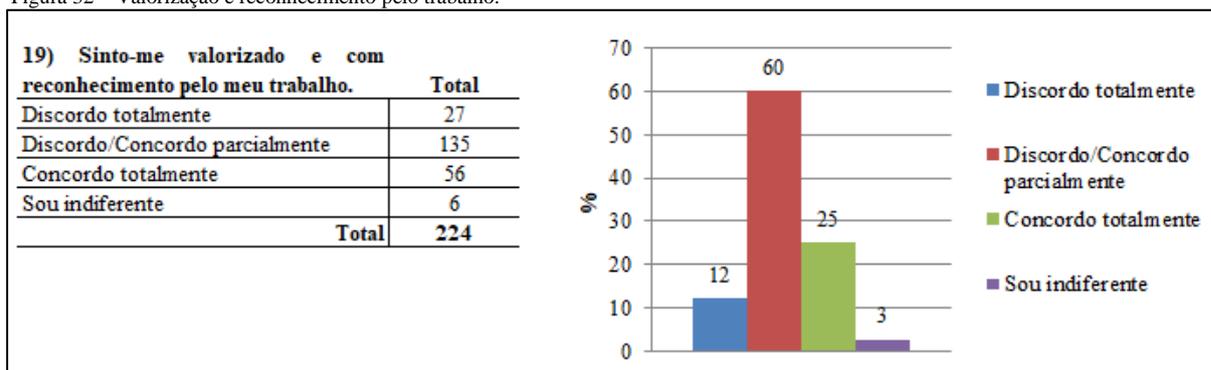
Figura 31 – Valorização dos Servidores como incentivo ao apoio à realização do PE.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Observa-se que 60% dos respondentes sentem-se parcialmente valorizados com reconhecimento pelo seu trabalho, conforme mostra a Figura 32.

Figura 32 – Valorização e reconhecimento pelo trabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

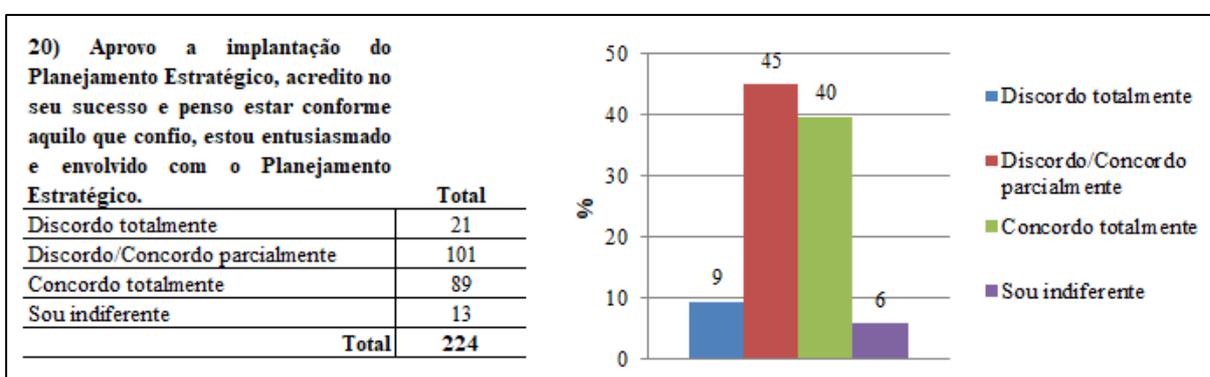
No que se refere à aprovação da implantação e prática do PE, 40% estão comprometidos com o processo e acreditam ser ação exitosa, conforme mostra a Figura 33.

Verifica-se que uma parcela considerável de respondentes ainda é contrária à afirmação ou em parte dela, também presente no comentário a seguir:

Acredito que seja necessário, no decorrer do ano, uma mudança de cultura no sentido de participar da Reunião do PE. Menos da metade dos servidores participam. O Servidor antigo tem um discurso de que já contribuiu demais para a UA e que agora é a vez dos mais novos. Com a experiência obtida no decorrer dos anos, o servidor antigo poderia contribuir de maneira mais efetiva no PE (R 96).

Na literatura se encontra em Conner (1979) e Judson (1969) explicação na fundamentação teórica de que há servidores que resistem às mudanças que não se enquadram em seus planos e assim, concentrar-se em seus próprios interesses, já outros, segundo Conner (1995) e Costa, Ribeiro e Vieira (2010), resistem por insuficiência de disposição, por falta de comprometimento.

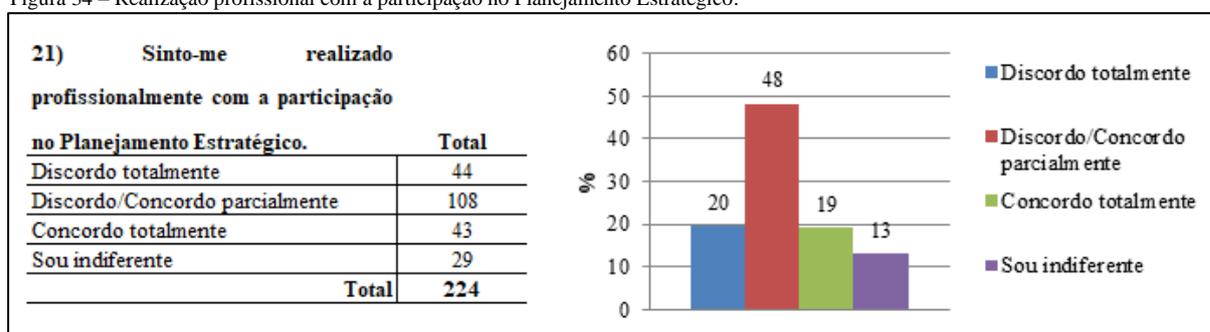
Figura 33 – Aprovação da implementação do Planejamento Estratégico.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

48% dos respondentes consideram-se parcialmente realizados profissionalmente com a participação no planejamento estratégico em suas UAs e 20% discordam dessa realização, conforme assinala a Figura 34.

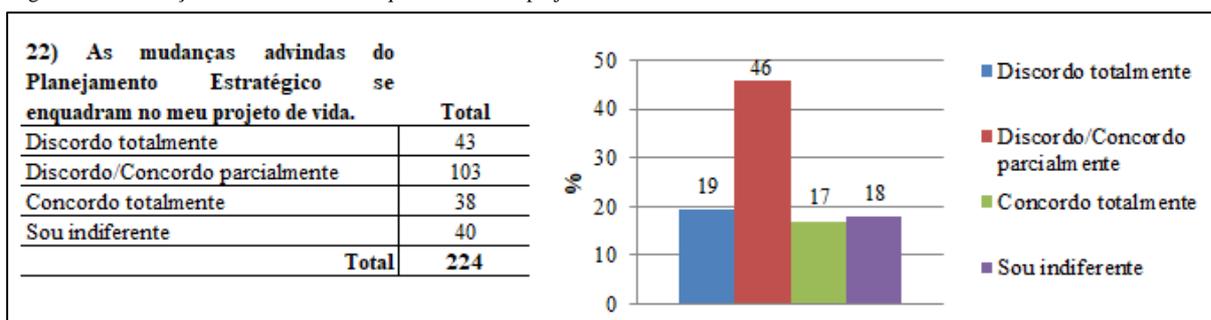
Figura 34 – Realização profissional com a participação no Planejamento Estratégico.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Nota-se que 19% dos respondentes acreditam que as mudanças advindas do PE não se enquadram em seu projeto de vida, conforme mostra a Figura 35.

Figura 35 – Mudanças advindas do PE e enquadramento no projeto de vida.



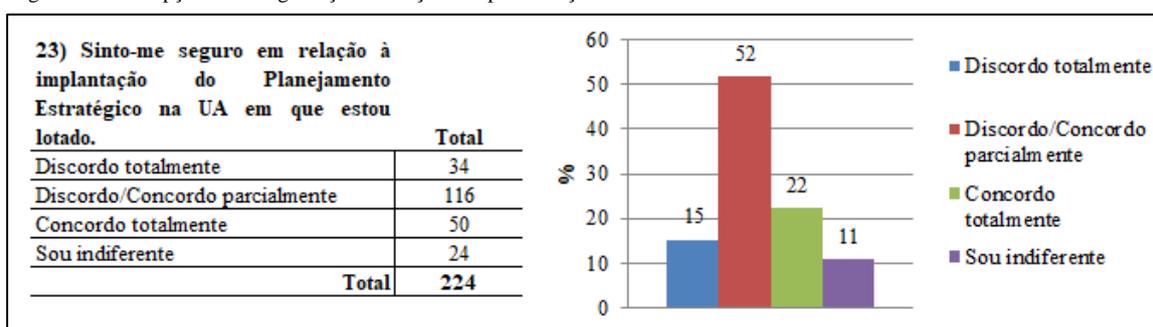
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A questão colocada se alinha ao Modelo de Jesus (2004), segundo o qual, pode haver na carreira profissional reorientação no projeto de vida, com a busca de novas oportunidades que viabilizem a realização pessoal.

Observa-se que 52% dos respondentes se sentem parcialmente seguros em relação à implantação do PE na UA em que estão lotados, conforme mostra a Figura 36.

No tocante à segurança, conforme a literatura da área (ROBBINS, 2005a; JUDSON, 1969; e PICCHIAI, 2010) a sua elevada necessidade faz o indivíduo se sentir ameaçado e, segundo Watson (1971) um obstáculo à participação efetiva na mudança social é a tendência de buscar segurança no passado.

Figura 36 – Percepção sobre segurança em relação à implementação do PE nas UA.



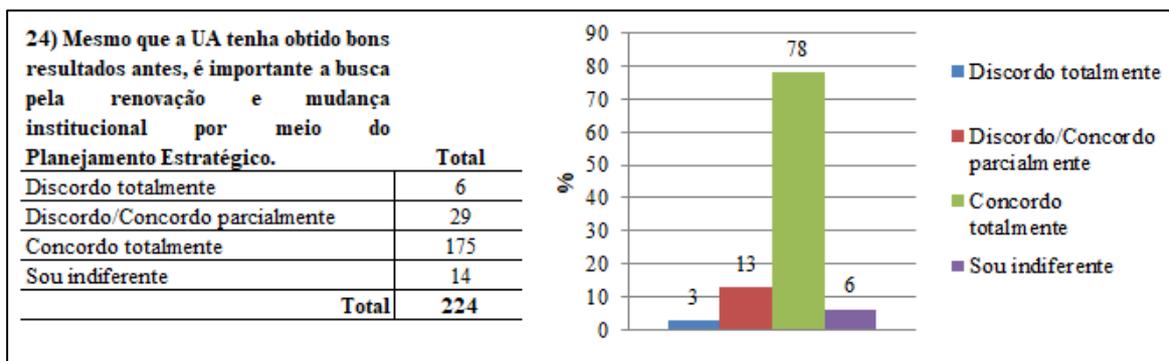
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Na visão de 78% dos respondentes mesmo que a UA tenha obtido bons resultados antes, é importante a busca pela renovação e mudança institucional por meio do PE, conforme sugere a Figura 37.

Esta percepção dos respondentes sugere oportunidades, como alguns aspectos apontados por Watson (1971): a oferta do tipo de experiência nova para a instituição interessa aos participantes; inovações possuem grandes chances de ser bem compreendidas e bem interpretadas, e ter provisão para *feedback* das percepções do projeto e para esclarecimento, conforme necessário; os participantes aceitam, dão um voto de confiança e acreditam na

verdade das intenções; as mudanças são desejáveis; e há percepção de que o PE não ameaça a autonomia e segurança dos participantes.

Figura 37 – Bons resultados anteriores e a busca por renovação e mudanças institucionais via PE.



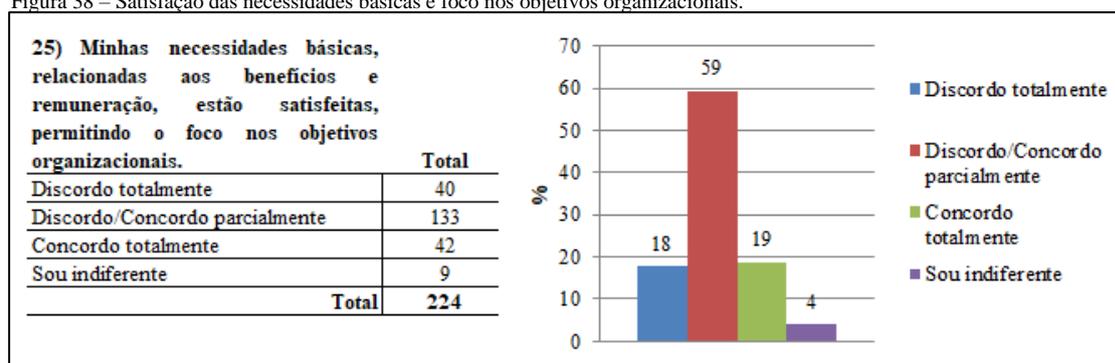
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

59% dos respondentes acreditam parcialmente que suas necessidades básicas, relacionadas aos benefícios e remuneração, estão satisfeitas, permitindo o foco nos objetivos organizacionais, conforme indica a Figura 38.

O resultado encontrado remete à literatura, em particular Mattos (1985) quando diz que a insatisfação Básica dos Funcionários – decorre em virtude da baixa remuneração e ausência de políticas de benefícios, o que pode levar os funcionários a focarem nos objetivos pessoais.

Nessa mesma direção, de acordo com Casado (2002), as necessidades fisiológicas fazem parte dos grupos de desejos e impulsos que direcionam o comportamento.

Figura 38 – Satisfação das necessidades básicas e foco nos objetivos organizacionais.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

c) Servidor - Profissional

Na percepção de 52% dos respondentes não existem treinamentos regulares sobre o PE para os servidores das UAs, conforme sugere a Figura 39.

Esta questão confirma-se de acordo com o Modelo de Pereira (2006), segundo o qual a não observância da Habilidade Cognitiva pode comprometer a participação e comprometimento ao PE pela inexistência de um treinamento sistemático sobre o que é o objeto da mudança, suas potencialidades e seus principais conceitos. O Modelo de Kotter e Schesinger (1979) também se alinha ao resultado desta questão, uma vez que, segundo os autores a baixa tolerância para mudança é resultado de vários fatores que envolvem o indivíduo e entre eles está o fato de as pessoas temerem não conseguir desenvolver as novas habilidades e o comportamento que será exigido delas. Consonante ao resultado apresentado, o Respondente 59 faz o seguinte comentário:

Difícil ser preciso se não conheço bem esta ferramenta ou recurso, o PE. Ou talvez conheça com outro nome (plano de gestão?). Em todo caso, parecem ser coisas diferentes. As coisas aqui acontecem de outra forma, com base em um plano, mas não sei se em um PE (R 59).

No tocante à realização de treinamentos sobre PE, os respondentes fizeram os seguintes comentários:

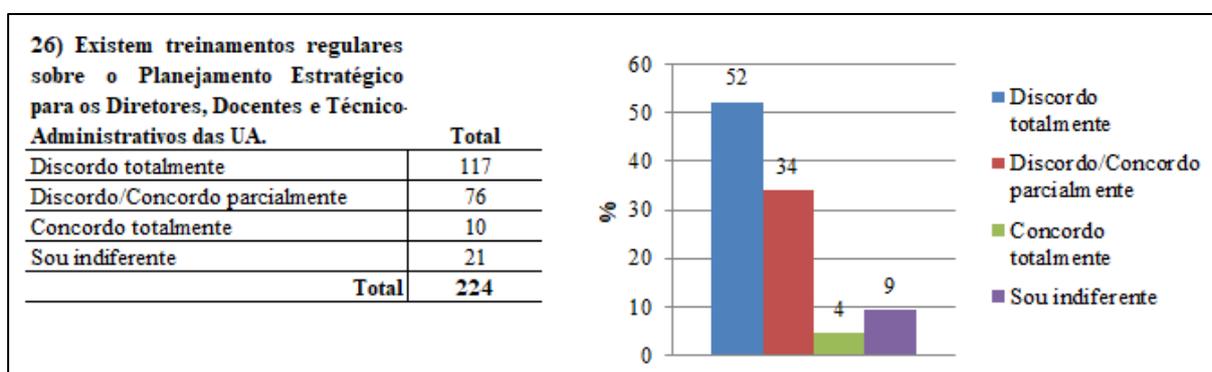
A Instituição pode atuar mais, no sentido de incentivar a realização do PE, assim como fornecer treinamento e material, necessários à realização do planejamento nas unidades de forma objetiva e eficaz (R 68).

A falta de capacitação é o principal motivo para que o planejamento não ocorra na sua íntegra [...]. (R 137).

Necessita melhor treinamento, ainda acho meio vago a maneira que o trabalho é realizado. Necessita também ferramentas para maior engajamento dos demais docentes (que não ocupem cargos de gestão), e essa cobrança deve vir da UA, pois a Coordenação muitas vezes não é ouvida nessas solicitações, já que é uma demanda Institucional (R 138).

Acredito que, de modo geral, falta capacitação adequada para os servidores da UFG. Tanto para os servidores que trabalham com acesso aos sistemas quanto para os servidores que desempenham funções de gestão em suas unidades (R 160).

Figura 39 – Treinamentos regulares sobre o Planejamento Estratégico para os servidores das UAs.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

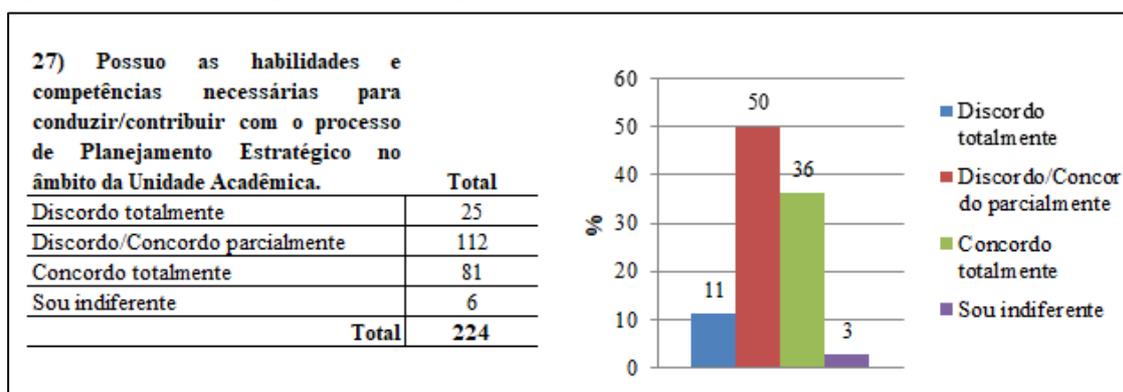
Nota-se que 50% dos respondentes julgaram possuir parcialmente as habilidades e competências necessárias para conduzir/contribuir com o processo de PE no âmbito da UA, conforme mostra a Figura 40.

Em relação a esta questão, de acordo com o Respondente nº 152:

Realizamos PE apenas uma vez desde que trabalho na unidade. Parece-me que os professores em função administrativa (já fui um deles) não têm formação para tal atividade. Creio que essa formação deveria poder ser obtida na UFG, visto que nos formamos, geralmente, apenas para as atividades de pesquisa e ensino (R 152)

Observa-se, conforme a literatura que existe baixa tolerância para mudança por problemas de adaptação pessoal, insuficiência de habilidade e competências, por temor de não conseguir desenvolver as novas habilidades, competências e o comportamento (KOTTER 1979; WAGNER III E HOLLENBECH, 2006; FIEDLER, 2010; JUDSON, 1969; CONNER, 1995; MATTOS, 1985).

Figura 40 – Habilidades e competências necessárias para conduzir/contribuir com o PE nas UA.

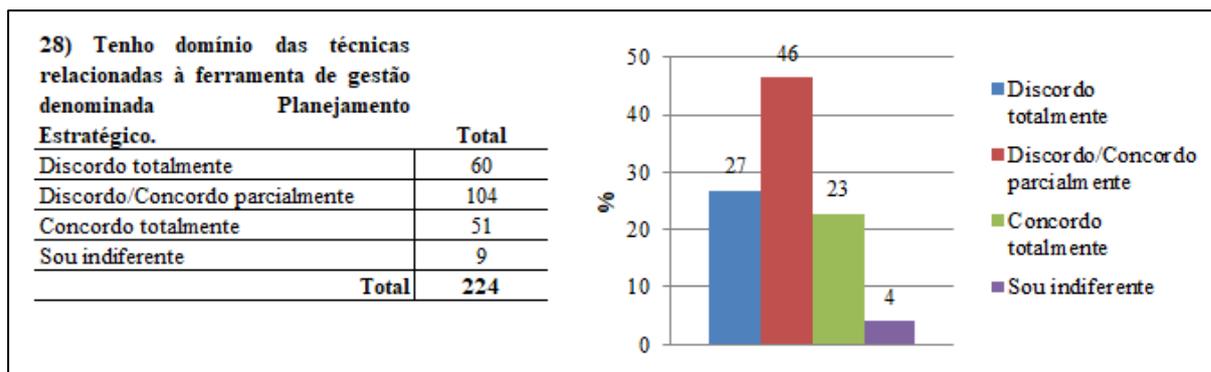


Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

46% dos respondentes julgam não ter parcialmente domínio das técnicas relacionadas à ferramenta de gestão denominada PE e 27% consideram não ter o domínio das técnicas, conforme aponta a Figura 41.

As respostas dessa questão remetem aos Modelos de Kotter (1979), Wagner III e Hollengech (2006), Fielder (2010), Judson (1969), Conner (1995) e Mattos (1985) os quais dizem que há uma baixa tolerância para mudança por problemas de adaptação pessoal, insuficiência de habilidade e competências, por temor de não conseguir desenvolver as novas habilidades, competências e o comportamento.

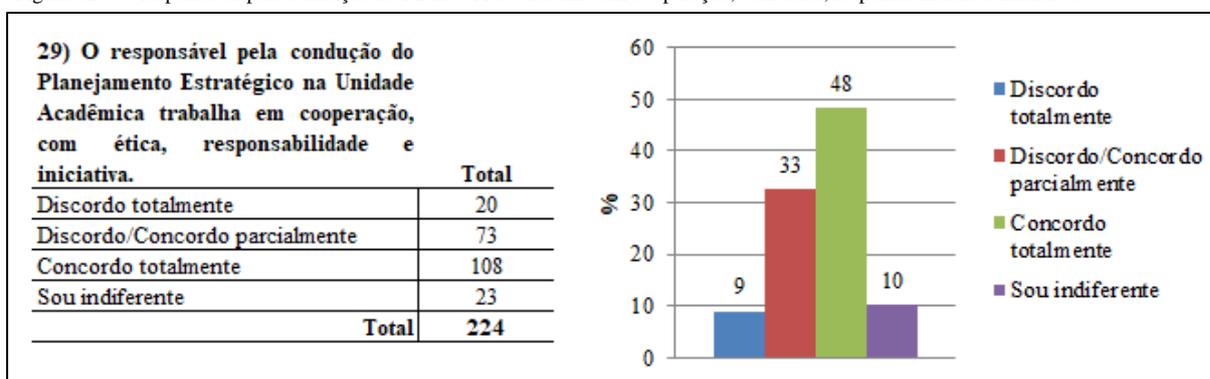
Figura 41 – Domínio das técnicas relacionadas à ferramenta de gestão PE.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para 48% dos respondentes o responsável pela condução do PE na UA trabalha em cooperação, com ética, responsabilidade e iniciativa, conforme mostra a Figura 42.

Figura 42 – O responsável pela condução do PE na UA e o trabalho em cooperação, com ética, responsabilidade e iniciativa.



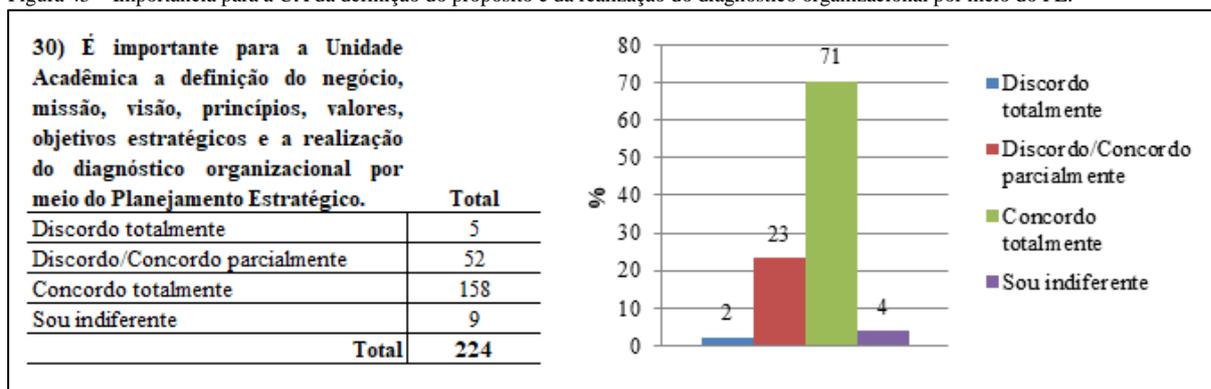
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

d) Processos (PE)

Observa-se que 71% dos respondentes julgam ser importante para a UA a definição do negócio, missão, visão, princípios, valores, objetivos estratégicos e a realização do diagnóstico organizacional por meio do PE, conforme indica a Figura 43.

Os respondentes apoiam à realização das etapas relacionadas ao Propósito e Diagnóstico pertencentes ao PE o que contribui para reforçar a necessidade de utilização da ferramenta de forma absoluta, com as devidas adaptações que se fizerem necessárias respeitando as especificidades das UAs.

Figura 43 – Importância para a UA da definição do propósito e da realização do diagnóstico organizacional por meio do PE.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

46% dos respondentes consideram que as ações definidas no PE em suas UAs ocorrem em um processo parcialmente participativo de tomada de decisão, enquanto 34% consideram que ocorrem em um processo participativo, conforme mostra a Figura 44.

Deste modo, os resultados indicam uma necessidade de busca por uma melhoria de tal aspecto nas UAs, conforme pode ser observado nos seguintes comentários:

Acho que como um problema, não só da minha UA, mas como da UFG como um todo, é que não se faz muita questão da participação dos TAE's no Planejamento Acadêmico. A maioria das demandas e ações acabam envolvendo prioritariamente os docentes (R 36).

Para mobilizar a participação no planejamento estratégico é necessário que o servidor seja escutado e que parte das metas e objetivos sejam formadas de baixo para cima (R 42).

O planejamento estratégico é restrito a direção. Nada temos de conhecimento sobre o mesmo (R 107).

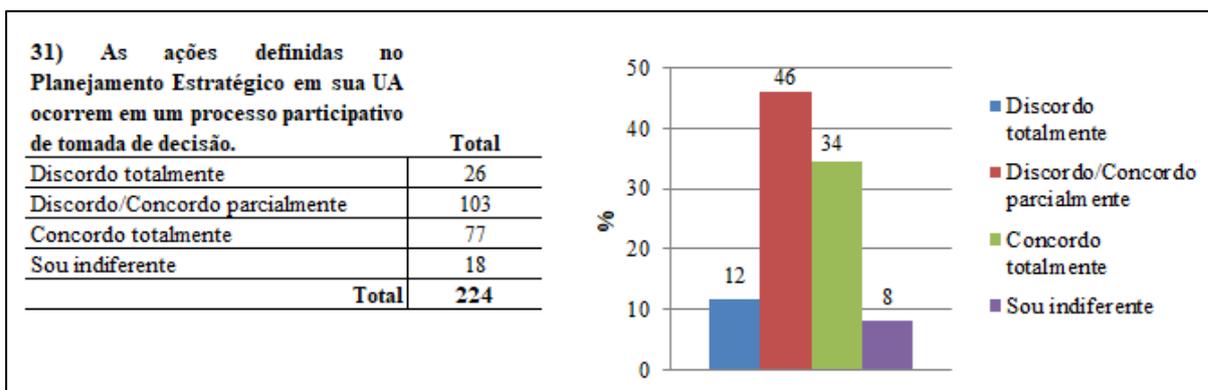
Acredito que muitos servidores, técnicos administrativos principalmente, nem sabem se realmente é realizado o planejamento estratégico em sua UA. Assim, além de não participarem do planejamento, o mesmo nem ao menos é divulgado a todos os servidores. Isso prejudica o comprometimento dos servidores e, conseqüentemente, a realização das metas e objetivos definidos (R 147).

A esse respeito, segundo a literatura especializada pesquisada neste trabalho, mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade dos grupos especializados (ROBBINS, 2005a).

Do mesmo modo, indivíduos ou grupo, dotado de poder para bloquear a mudança, por sentirem-se ameaçados de perda no caso de ocorrência de mudança (WAGNER III e HOLLENBECK, 2006; MATTOS, 1985).

De forma semelhante, segundo Motta (2003), os chefes tendem a resistir a mudanças que diminuam o poder, os recursos e o prestígio de seus setores.

Figura 44 – Ações definidas no PE nas UA e o processo participativo de tomada de decisão.

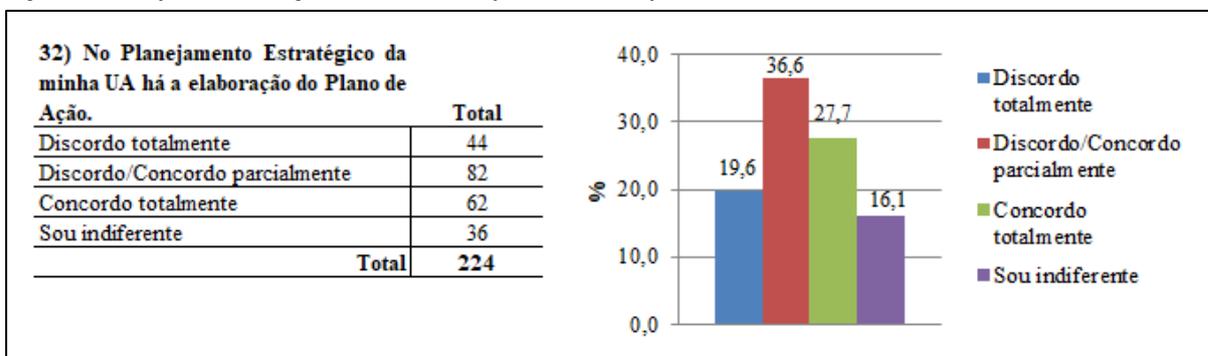


Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

No entendimento de 36,6% dos respondentes no PE da UA há a elaboração parcial do Plano de Ação, ao passo que para 27,7% há a elaboração do Plano de Ação, conforme suscita a Figura 45. Destarte, os resultados denotam uma demanda por desenvolvimento do aspecto apresentado, como pode ser verificado no comentário a seguir:

Deixar fácil para consulta, talvez no site com acesso de senha, porque, somente engavetado na direção cai no esquecimento. No entanto, as novas ações que tem como finalidade o bem da instituição e para seus integrantes, assim, não devem ser guardadas mas divulgadas! (R 66).

Figura 45 – Planejamento Estratégico da UA e a elaboração do Plano de Ação.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

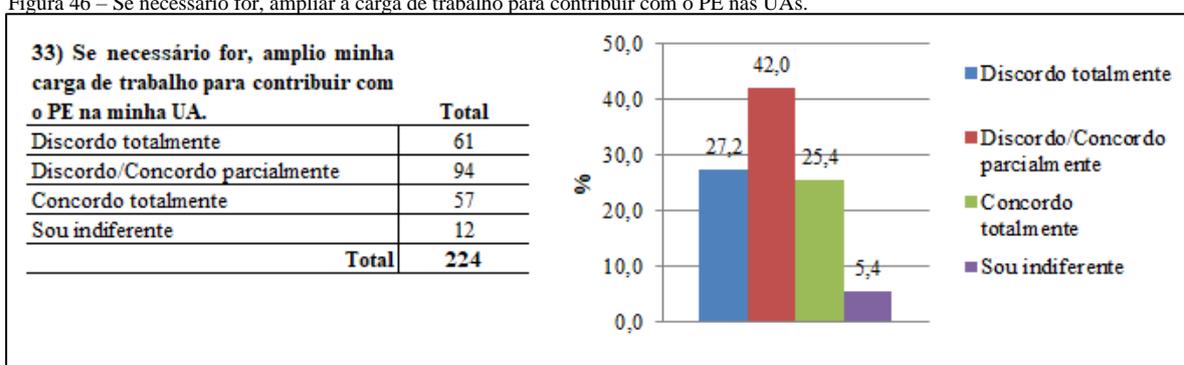
Na concepção de 42% dos respondentes, se necessário for, ampliam parcialmente a carga de trabalho para contribuir com o PE na UA, enquanto 27,2% não estão dispostos a ampliar a carga de trabalho, conforme sugere a Figura 46.

As respostas transparecem, portanto que se necessário for, a maioria dos respondentes não ampliam a carga de trabalho para contribuir com o PE na UA, conforme evidenciam os comentários de respondentes a seguir:

Não observei a implantação do que foi firmado nos Planejamentos Estratégicos em anos anteriores. Foram dias dedicados a pensar e traçar estratégias que nunca foram efetivadas. Em função disso, em 2019 usei o período do PE para proceder a uma cirurgia; considerei o melhor período para gozar de licença médica: não haveria prejuízo nem a mim, nem à UA, já que o PE, por si só, não é algo produtivo (R 62). É necessário maior distribuição de tarefas administrativas entre os docentes. Há docentes que não possuem esta função na unidade gerando desgaste aqueles que sempre a desenvolvem, com conseqüente saturação no envolvimento (R 65).

Conforme afirma Judson (1969), um aumento de carga horária em razão do PE pode levar à resistência e ela acontece devido ao receio de ter que trabalhar mais, pela mesma remuneração ou, de acordo com Pereira (2006), pela sobrecarga de trabalho em razão de falta de pessoal. Também, segundo o Modelo de Jesus (2004), uma sobrecarga de trabalho pode levar à desmotivação.

Figura 46 – Se necessário for, ampliar a carga de trabalho para contribuir com o PE nas UAs.

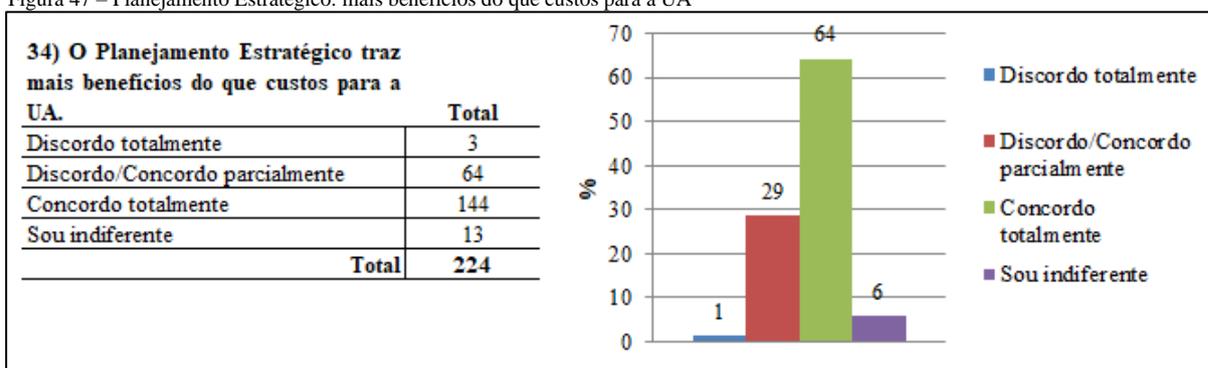


Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

No ponto de vista de 64% dos respondentes o PE traz mais benefícios do que custos para a UA, conforme mostra a Figura 47.

Esta constatação pode incentivar os gestores na realização do PE, pois, conforme observado no modelo de Kottler e Schlesinger (1979), as pessoas entendem, percebem a lógica da mudança e a sua necessidade.

Figura 47 – Planejamento Estratégico: mais benefícios do que custos para a UA



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Observa-se que 60,7% dos respondentes entendem que nas UAs em que são lotados o PE atinge parcialmente as expectativas esperadas sobre os resultados do trabalho programado, enquanto 12,1% acreditam que não atinge as expectativas, conforme Figura 48. Os comentários a seguir corroboram a análise:

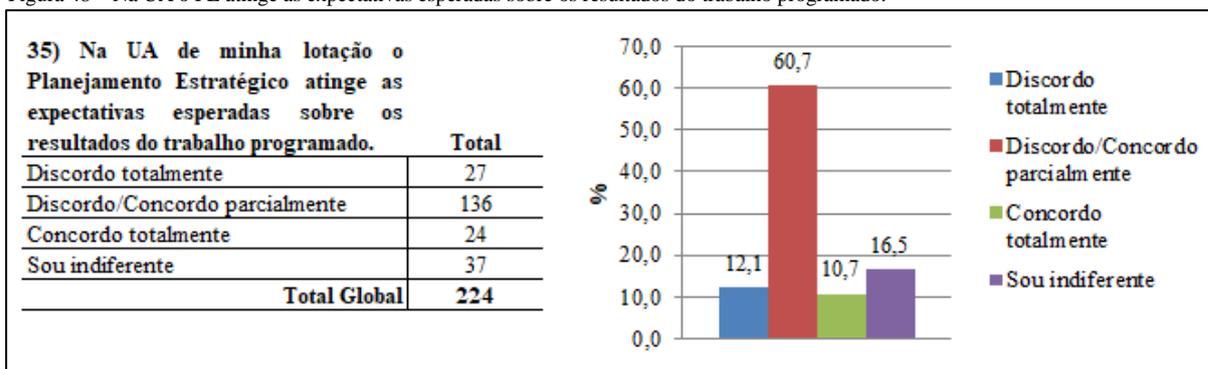
O Planejamento estratégico como é realizado hoje em dia não trás resultados significativos, uma vez que, são realizadas varias palestras, sendo um momento científico e não de discussões de possíveis metas e melhorias (R 72).

Ainda tem muito a avançar, o PE é embrionário e não é retroalimentado. Não há relatório objetivo com o que foi alcançado e não alcançado (R 132).

O ultimo planejamento realizado teve um formato diferente, mais dinâmico e melhor organizado. Acredito que a realização do planejamento permite melhorar a UA, mas não existe um acompanhamento do resultado dele (R 86).

Confirma-se o Modelo de Knuppe (2006) de acordo com o qual o não alcance das expectativas esperadas sobre o resultado do trabalho programado pode gerar resistência à mudança, do mesmo modo o Modelo de Judson (1969) segundo o qual adoção de mudanças irrelevantes por parte de consultorias ou gerentes, faz entender que a mudança seja desnecessária.

Figura 48 – Na UA o PE atinge as expectativas esperadas sobre os resultados do trabalho programado.



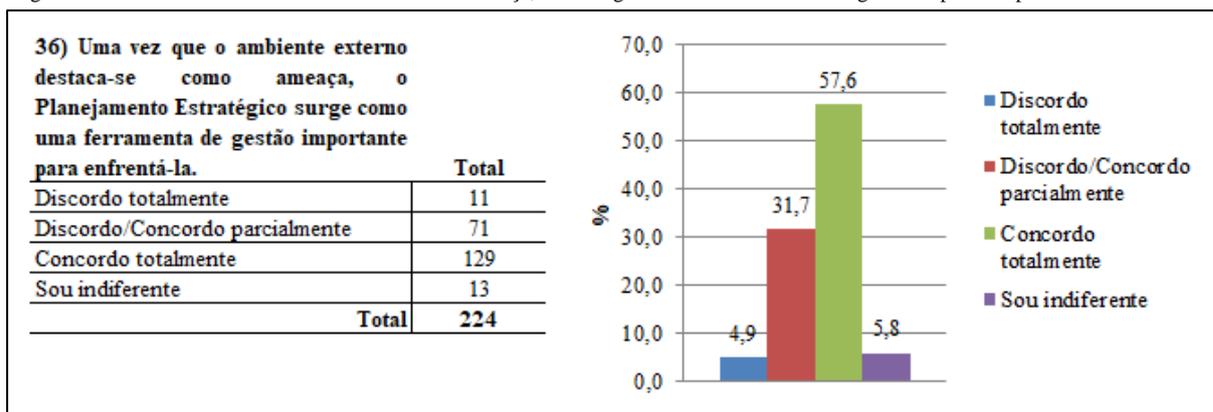
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

e) Organização

Na visão de 57,6% dos respondentes uma vez que o ambiente externo destaca-se como ameaça, o PE surge como uma ferramenta de gestão importante para enfrentá-la, conforme indica a Figura 49.

Vislumbra-se com a indicação de apoio ao PE para enfrentar ameaças advindas do ambiente externo a possibilita minimizar os riscos advindos de cenários desfavoráveis e melhoria da imagem da organização.

Figura 49 – Ambiente externo destaca-se como uma ameaça, o PE surge como uma ferramenta de gestão importante para enfrentá-la.

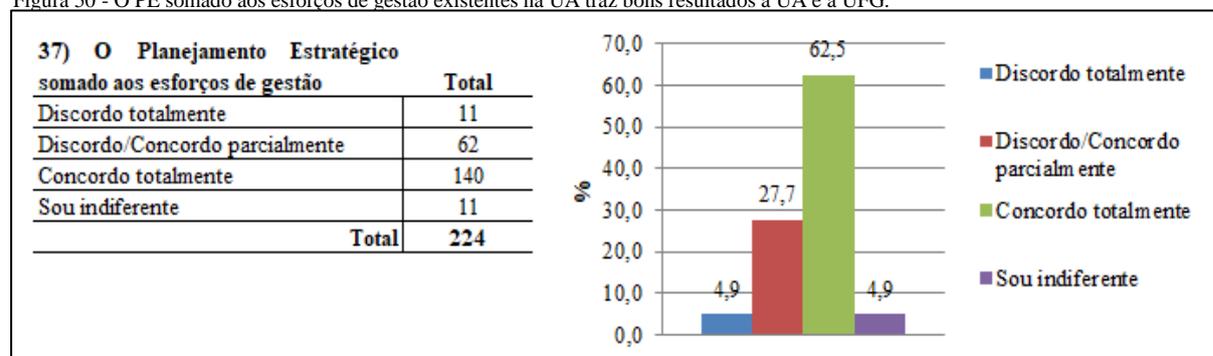


Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para 62,5% dos respondentes o PE somado aos esforços de gestão existentes na UA traz bons resultados à UA e à UFG, conforme sugere a Figura 50.

Os gestores das UAs contando com o apoio dos servidores podem conseguir avanços com bons resultados utilizando de forma adequada o PE aliado aos esforços próprios com alinhamento do Plano de Gestão.

Figura 50 - O PE somado aos esforços de gestão existentes na UA traz bons resultados à UA e à UFG.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

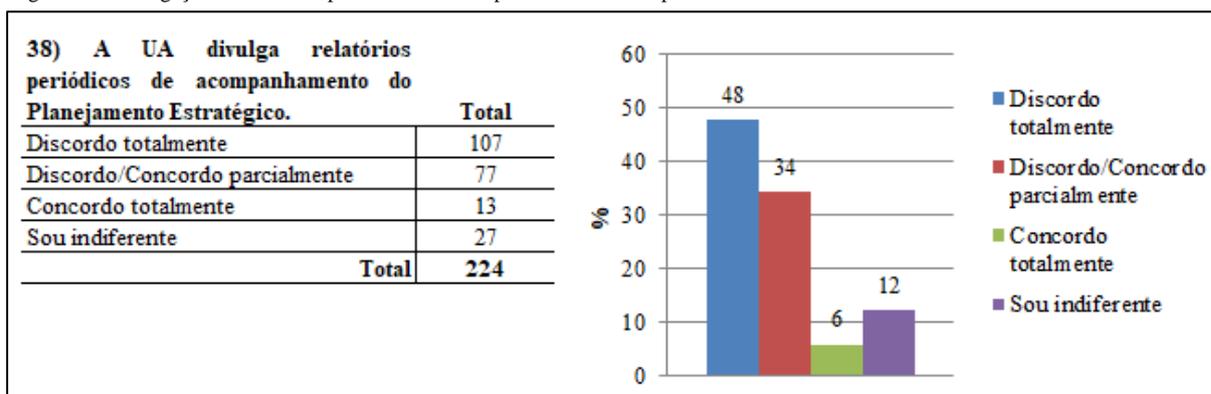
Na percepção de 48% dos respondentes as UAs não divulgam relatórios periódicos de acompanhamento do PE, conforme indica a Figura 51. Os comentários a seguir confirmam a análise:

Ainda tem muito a avançar, o PE é embrionário e não é retroalimentado. Não há relatório objetivo com o que foi alcançado e não alcançado (R 132).

A reitoria deve ter maior participação na aplicação desse tipo de resolução nas unidades, divulgando o PE de TODAS as UA e seus resultados em anos anteriores (R 38).

Deixar fácil para consulta, talvez no site com acesso de senha, porque, somente engavetado na direção cai no esquecimento. No entanto, as novas ações que tem como finalidade o bem da instituição e para seus integrantes, assim, não devem ser guardadas, mas divulgadas! (R 66).

Figura 51 - Divulgação de relatórios periódicos de acompanhamento do PE pela UA.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para 42% dos respondentes a atual gestão das UAs age com isonomia em relação aos Docentes e TAs, conforme aponta a Figura 52. Mesmo assim, as UAs necessitam avançar em relação ao referido aspecto, como pode ser observado nos comentários a seguir:

Acho que como um problema, não só da minha UA, mas como da UFG como um todo, é que não se faz muita questão da participação dos TAE's no Planejamento Acadêmico. A maioria das demandas e ações acabam envolvendo prioritariamente os docentes (R 110).

O planejamento estratégico é restrito a direção. Nada temos de conhecimento sobre o mesmo (R 107).

Acredito que muitos servidores, técnicos administrativos principalmente, nem sabem se realmente é realizado o planejamento estratégico em sua UA. Assim, além de não participarem do planejamento, o mesmo nem ao menos é divulgado a todos os servidores. Isso prejudica o comprometimento dos servidores e, conseqüentemente, a realização das metas e objetivos definidos (R 147).

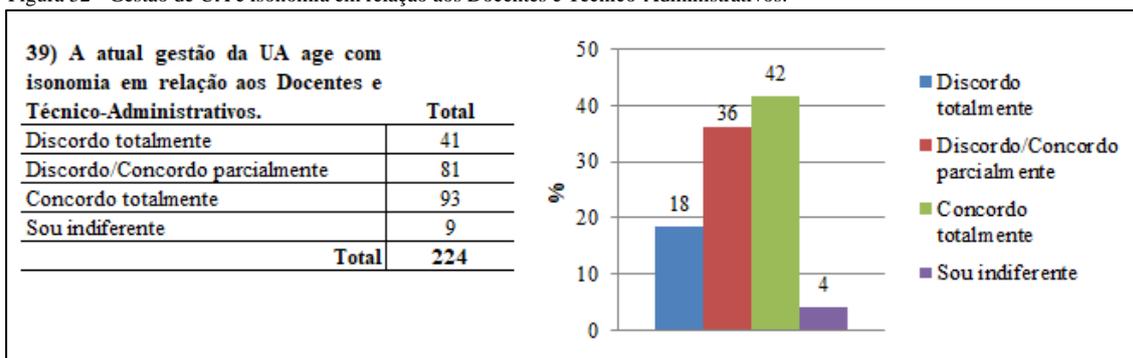
Uma equipe designada na gestão passada, sem reeleição conduz o planejamento da UA até hoje. Não se sabe qual foi o critério de seleção, nem o período de renovação dos membros. Pessoas do quadro que poderiam contribuir em muito, ficaram de fora (R 177).

Acredito que para fazer um planejamento toda comunidade deverá estar envolvida no processo. na minha unidade já foi feito planejamento envolvendo todos. Mas se existe algum planejamento estratégico na minha unidade eu não fiquei sabendo. Se existe foi elaborado somente pela chefia. Uma pena, porque acredito muito que um bom planejamento seria muito importante para todos e para a instituição (R 198).

De acordo com o Modelo de Efthymiou (2009) a falta de isonomia ou existência de desigualdades sistemáticas e tratamento injusto levam a uma falta de reconhecimento e ausência de respeito que pode levar à resistência.

Nessa perspectiva, equidade (isonomia) está relacionada à percepção de justiça sentida pelo indivíduo no trabalho e sua reação às injustiças que podem levar à mudança de comportamento do trabalhador (CERTO, 2003; GIBSON, 2006).

Figura 52 - Gestão de UA e isonomia em relação aos Docentes e Técnico-Administrativos.

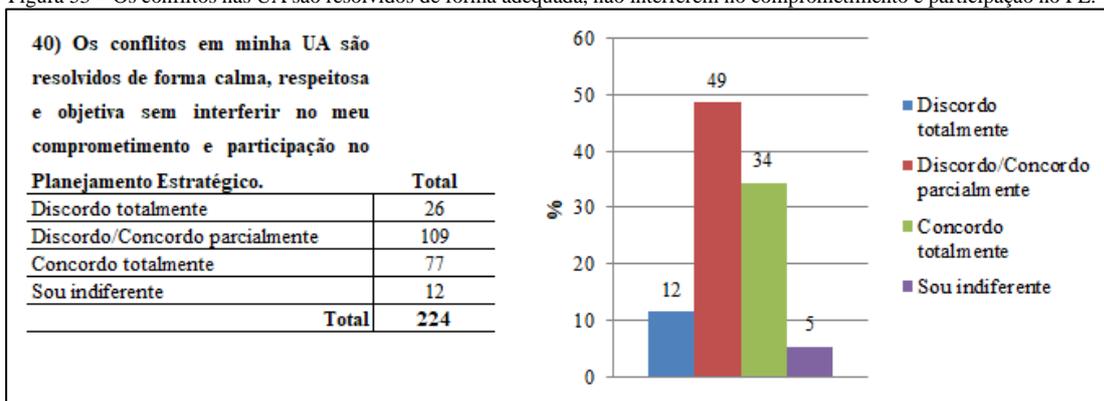


Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Na apreciação de 49% dos respondentes os conflitos nas UAs são resolvidos parcialmente de forma calma, respeitosa e objetiva sem interferir no comprometimento e participação no PE, conforme indica a Figura 53. Assim, os resultados sugerem a necessidade de se buscar minimizar os conflitos que existam nas UAs.

Conforme aborda o Modelo de Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005), a insatisfação no trabalho pode levar à desmotivação e um dos principais indicadores de Satisfação no Trabalho é o modo como os conflitos são resolvidos na organização. Do mesmo modo o clima organizacional negativo no ambiente de trabalho pode ser uma das causas da resistência ao PE (PEREIRA, 2006).

Figura 53 – Os conflitos nas UA são resolvidos de forma adequada, não interferem no comprometimento e participação no PE.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

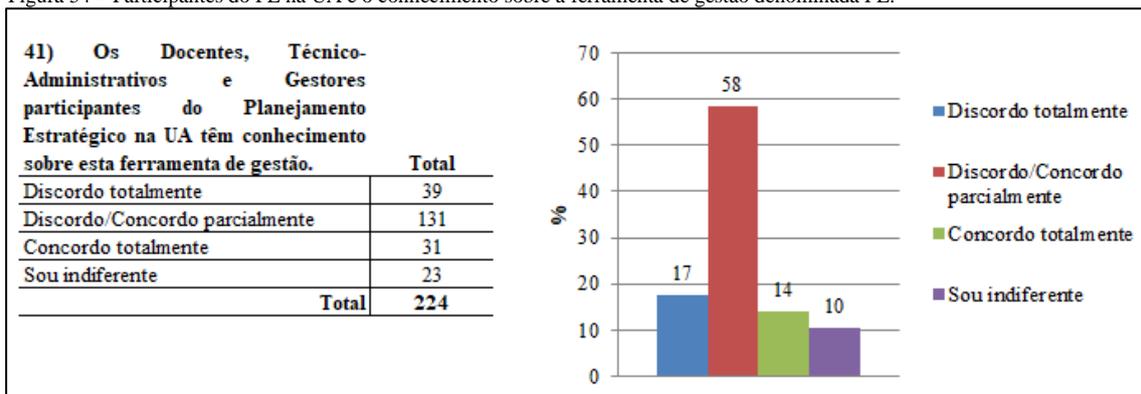
58% dos respondentes consideram parcialmente que os Docentes, TAs e Gestores participantes do PE nas UAs têm conhecimento sobre esta ferramenta de gestão, conforme sugere a Figura 54. Em relação a esse aspecto o Respondente 32 fez o seguinte comentário:

É difícil de trabalhar em Planejamento Estratégico se muitos profissionais desconhecem a importância, o papel e a função desta ferramenta de gestão que poderá influenciar nas decisões futuras de decidir os verdadeiros rumos da UA nos próximos anos (R 32).

Nesta perspectiva conforme aborda Mattos (1985), o desconhecimento gerencial se refere à manifestação de insegurança e expressão de resistência ao novo.

Com relação aos trabalhadores de forma geral, um dos principais aspectos que levam à desmotivação ao trabalho é a formação profissional, a qual está relacionada à aquisição de competências profissionais relevantes para aumentar a confiança e a probabilidade de sucesso (JESUS, 2004).

Figura 54 – Participantes do PE na UA e o conhecimento sobre a ferramenta de gestão denominada PE.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

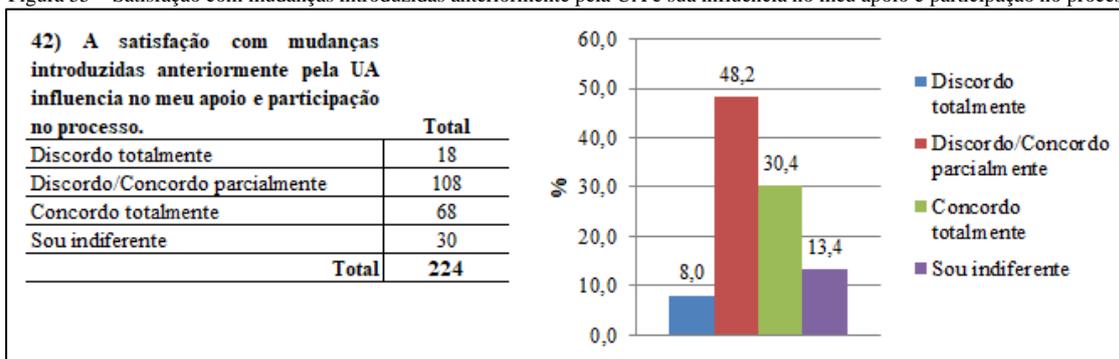
Observa-se que 48,2% dos respondentes entendem parcialmente que a satisfação com mudanças introduzidas anteriormente pelas UAs influencia no apoio e participação no processo, enquanto 30,4% dos respondentes concordam, conforme indica a Figura 55.

Conforme ressalta o Modelo de Fielder (2010), a insatisfação do funcionário com o envolvimento de mudanças implementadas anteriormente é uma das causas da resistência ao PE. Em relação ao exposto, respondentes fizeram os seguintes comentários:

Já houve várias iniciativas de PE, mas sem a continuidade e menos, ainda, de regularidade (R 52).

Assim que foi implementado o PE na UFG a minha unidade realizou um com a ajuda de um profissional da Faculdade de Administração. Os PEs que vieram depois foram cópias e ou ajustes do primeiro. O último realizado nesse ano não se tratou um planejamento, acho que foi um equívoco (R 100).

Figura 55 – Satisfação com mudanças introduzidas anteriormente pela UA e sua influência no meu apoio e participação no processo.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

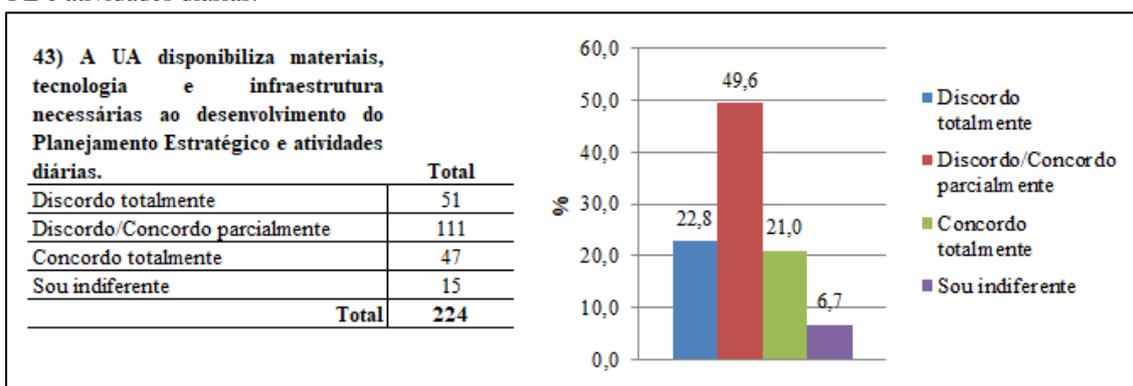
49,6% dos respondentes consideram parcialmente que a UA disponibiliza materiais, tecnologia e infraestrutura necessárias ao desenvolvimento do PE e atividades diárias, conforme indica a Figura 56. Dessa forma, percebe-se que a análise das respostas aponta para a necessidade de avanço do referido aspecto. Os comentários a seguir apoiam a esta observação:

Deveriam fazer menos reuniões e mais ações. Deveriam priorizar a realidade e menos a utopia. Deveriam priorizar as necessidades e realidade da UA e não copiar modelos já prontos (R 29).

A experiência de conduzir o planejamento estratégico da UA contribui para amadurecer metas e formas de condução de ações na gestão. No entanto, a continuidade e atualização do planejamento e, principalmente, a falta de condições objetivas (recursos humanos) e metodológicas de avaliação interna são os principais desafios, o que revela inconsistências no planejamento (R 217).

A Instituição pode atuar mais, no sentido de incentivar a realização do PE, assim como fornecer treinamento e material, necessários à realização do planejamento nas unidades de forma objetiva e eficaz (R 68).

Figura 56 – Disponibilidade pela UA de materiais, tecnologia e infraestrutura necessárias ao desenvolvimento do PE e atividades diárias.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Em relação aos comentários dos integrantes da pesquisa, Questão nº 44, constatou-se ao todo 75 registros abordando diversos aspectos como: participação, SPGE, PE no serviço público, resistência ao PE, divulgação do PE, etapas do PE, ferramentas de gestão, treinamento, capacitação e outros.

4.3.1 SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO.

A partir dos dados extraídos das questões voltadas à Avaliação da Resistência ao processo de elaboração do PE nas UAs da UFG foi elaborado um quadro com os principais resultados com base no Modelo de mesmo nome, conforme Quadro 15, contendo as categorias e questões com as maiores fragilidades encontradas, aspectos que merecem

atenção, aspecto referente à observação oriunda de informações institucionais, perfil dos respondentes e as potencialidades.

Quadro 15 – Variáveis de Análise para Avaliar a Resistência ao PE nas UAs da UFG - Principais Resultados.

Categories	Fatores	Maiores fragilidades (Causas da Resistência ao PE)	Aspectos que merecem atenção	Potencialidades	
Cultura Organizacional	Valores/Crenças	-	-	a. O Planejamento Estratégico integra minhas atribuições profissionais na UFG. b. A implantação do Planejamento Estratégico, consolidado como atividade regular, expressão de renovação e mudança institucional, contribui para fortalecer as crenças, valores e concepções da Unidade Acadêmica.	
	Ritos	-	-	-	
	Mitos	-	-	-	
	Tabus	-	-	-	
	Artefatos	a. Tenho domínio das técnicas relacionadas à ferramenta de gestão denominada Planejamento Estratégico. b. A UA divulga relatórios periódicos de acompanhamento do Planejamento Estratégico*.	-	-	
	Estabilidade	-	-	-	
Servidor	I - Psicossocial	Estilo de gerência	-	-	
		Trabalho em equipe	-	-	
		Necessidades de reconhecimento	-	-	
		Comprometimento Organizacional	c. Sinto-me realizado profissionalmente com a participação no PE*. d. As mudanças advindas do Planejamento Estratégico se enquadram no meu projeto de vida.	a. Sinto-me valorizado e com reconhecimento pelo meu trabalho.	-
		Necessidade de Segurança	-	b. Sinto-me seguro em relação à implantação do Planejamento Estratégico na Unidade Acadêmica em que estou lotado.	c. Mesmo que a Unidade Acadêmica tenha obtido bons resultados antes, é importante a busca pela renovação e mudança institucional por meio do Planejamento Estratégico.
		Necessidade Fisiológica	-	c. Minhas necessidades básicas, relacionadas aos benefícios e remuneração, estão satisfeitas, permitindo o foco nos objetivos organizacionais.	-
		Realização	Sinto-me realizado profissionalmente com a participação no PE*.	-	-
	Valores	-	-	-	
	II - Profissional	Habilidades cognitivas	e. Existem treinamentos regulares sobre.	-	-
		Técnicas Especializadas	Tenho domínio das técnicas relacionadas à ferramenta de gestão denominada Planejamento Estratégico.	d. Posso as habilidades e competências necessárias para conduzir/contribuir com o processo de PE no âmbito da Unidade Acadêmica.	-
Habilidades atitudinais e comportamentais		-	-	-	
Processo	Propósito	-	-	d. É importante para a UA a definição do negócio, missão, visão, princípios, valores, objetivos estratégicos e a realização do diagnóstico organizacional por meio do PE.	
	Diagnóstico	-	-	-	
	Estratégias	-	e. As ações definidas no Planejamento Estratégico em sua UA ocorrem em um processo participativo de tomada de decisão.	-	

	Plano de Ação	-	f. No PE da minha UA há a elaboração do Plano de Ação.	-
	Implementação	f. Se necessário for, amplio minha carga de trabalho para contribuir com o PE na minha UA.	-	-
	Avaliação	g. Na UA de minha lotação o Planejamento Estratégico atinge as expectativas esperadas sobre os resultados do trabalho programado.	-	e. O Planejamento Estratégico traz mais benefícios do que custos para a UA.
Organização	Gestão	A UA divulga relatórios periódicos de acompanhamento do Planejamento Estratégico*.	g. A atual gestão da Unidade Acadêmica age com isonomia em relação aos Docentes e Técnico-Administrativos.	f. Uma vez que o ambiente externo destaca-se como ameaça, o Planejamento Estratégico surge como uma ferramenta de gestão importante para enfrentá-la. g. O Planejamento Estratégico somado aos esforços de gestão existentes na UA traz bons resultados à UA e à UFG.
	Ambiente	-	h. Os conflitos em minha UA são resolvidos de forma calma, respeitosa e objetiva sem interferir no meu comprometimento e participação no PE.	-
	Pessoas	h. Os Docentes, Técnico-Administrativos e Gestores participantes do Planejamento Estratégico na UA têm conhecimento sobre esta ferramenta de gestão.	Participo da realização do PE na minha UA***.	-
	Material	i. A UA disponibiliza materiais,	-	-
	Tecnologia	tecnologia e infraestrutura necessárias	-	-
	Infraestrutura física	ao desenvolvimento do Planejamento Estratégico e atividades diárias.	-	-
	Estrutura Organizacional	-	Estrutura Organizacional apresentando divisão de responsabilidade e especializações de forma rígida, privilegiando a diferenciação em detrimento à integração**.	-

Legenda: * Questão presente em mais de um fator; ** Aspecto referente à observação institucional; *** Questão correlacionada com o perfil.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

A análise do Quadro 16 permite dizer que tanto as maiores fragilidades (principais causas da resistência ao processo de elaboração do PE) como as potencialidades encontradas incluíram todas as quatro categorias de análise do modelo. Já os aspectos que ainda suscitam atenção, são uma exceção, uma vez que não contiveram a categoria Cultura Organizacional. Constatou-se ainda que a categoria servidor obteve o maior número de registros.

De acordo com os resultados da pesquisa as principais causas da resistência ao PE estão ligadas às questões relacionadas aos fatores: Artefatos, Comprometimento Organizacional, Realização, Habilidades cognitivas, Técnicas Especializadas, Implementação, Avaliação, Gestão, Pessoas, Material, Tecnologia, Infraestrutura física.

Em relação às potencialidades, estas estão associadas aos fatores: Valores/Crenças, Necessidade de Segurança, Propósito, Diagnóstico, Avaliação e Gestão.

Com relação aos aspectos que ainda suscitam atenção, estão ligados às questões associadas aos fatores: Comprometimento Organizacional, Necessidade de Segurança, Necessidade Fisiológica, Técnicas Especializadas, Estratégias, Plano de Ação, Gestão, Ambiente, Pessoas e Estrutura Organizacional.

5 SUGESTÕES DE AÇÕES PARA AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO NO PE

A seguir são sugeridas ações para diminuir a resistência ao PE nas UAs da UFG, Regional Goiânia, de acordo com os resultados obtidos na pesquisa, visando sistematizar procedimentos e ampliar o comprometimento e a participação no seu processo.

Inicialmente serão abordados os fatores que necessitam ações para que o processo de elaboração do PE seja desenvolvido com participação e comprometimento nas UAs da UFG.

5.1 SUGESTÕES DE AÇÕES PARA MINIMIZAR AS FRAGILIDADES

Neste tópico são mostradas sugestões para nove causas de resistência ao PE.

a) Não domínio das técnicas relacionadas à ferramenta de gestão denominada PE. Sugere-se a prática de:

✓ Buscar meios de permitir a adaptação pessoal, com a ampliação de habilidades e competências (KOTTER 1979; WAGNER III E HOLLENBECH, 2006; FIEDLER, 2010; JUDSON, 1969; CONNER, 1995; MATTOS, 1985).

✓ Solicitar à Reitoria da Universidade apoio para a aquisição do domínio das técnicas relacionadas ao PE;

✓ Utilizar ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; O processo de *feedback*; a Pesquisa de Clima Organizacional e os Programas de Capacitação, conforme Modelo de Alves (2013), atinente resistência ao trabalho, sobre aplicação de ferramenta de gestão, visando contribuir com a melhoria da eficiência e eficácia, além de aumentar a motivação dos servidores.

b) Não divulgação de relatórios periódicos de acompanhamento do PE. Sugere-se a prática de:

✓ Realizar a divulgação de relatórios periódicos de acompanhamento do PE, com acesso facilitado, utilizando o SPGE ou intranet para a UA;

✓ Realizar a análise e o restabelecimento de uma base de comunicação, buscando o apoio do Agente de Comunicação da UA;

✓ Utilizar ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; O processo de *feedback*; a Pesquisa de Clima Organizacional e os Programas de Capacitação, conforme Modelo de Alves (2013).

c) Não realização profissionalmente com a participação no PE. Sugere-se a prática de:

✓ Buscar o diálogo com o servidor visando conhecer suas necessidades, projetos profissionais e mostrar a importância da participação dos servidores no PE, buscando alinhar os objetivos profissionais aos objetivos organizacionais;

d) Mudanças advindas do PE que não se enquadram no projeto de vida. Sugere-se a prática de:

✓ Oferecer facilitação e apoio de forma solidária (KOTTER e SCHLESINGER, 1979), concernente aos modelos de resistência à mudança organizacional, a sugestão dos autores pode incluir o fornecimento de treinamento em novas habilidades ou simplesmente ouvir e fornecer suporte emocional;

✓ Ouvir os servidores de forma sincera, com o intuito de conhecer suas necessidades, preocupações, projetos e expectativas quanto à carreira no serviço público, em particular na UA de sua lotação, objetivando uma melhor condução do PE;

e) Não existência de treinamentos regulares sobre o PE para os Diretores, Docentes e TA das UAs. Sugere-se a prática de:

✓ Ser solidário, incluindo o fornecimento de treinamento em novas habilidades, ou dar aos servidores tempo de descanso, ou atividade de descontração, ou simplesmente ouvir e fornecer suporte emocional (KOTTER e SCHLESINGER, 1979);

✓ Ter atenção em relação às Habilidades Cognitivas para que não afetem negativamente a participação e comprometimento ao PE, conforme sugerido pelo Modelo de Pereira (2006), atinente à resistência ao PE no setor público, o qual objetivou verificar se a aplicação do PE causou uma mudança cultural efetiva;

- ✓ Fornecer treinamento/capacitação aos Gestores e Servidores, além de material de apoio, necessário à realização do PE nas UAs;

- ✓ Utilizar ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; O processo de *feedback*; a Pesquisa de Clima Organizacional e os Programas de Capacitação, conforme Modelo de Alves (2013).

f) Ausência de predisposição para ampliar carga de trabalho para contribuir com o PE na minha UA. Sugere-se a prática de:

- ✓ Buscar a realização do trabalho em equipe (JESUS, 2004), esta sugestão é referente à um dos modelos de resistência ao trabalho, o qual abordou aspectos relacionados à mudanças na sociedade e no sistema educacional e o seu impacto na motivação profissional;

- ✓ Buscar a institucionalização de um programa de Planejamento para todos (PEREIRA, 2006);

- ✓ Aperfeiçoar o SPGE, com novas ferramentas visando facilitar o trabalho dos gestores;

- ✓ Valorizar a dedicação dispensada à execução do PE com o compromisso e empenho de se realizar a efetivação das estratégias pensadas;

- ✓ Efetuar uma adequada distribuição de tarefas administrativas entre servidores, com equidade, valorização e reconhecimento;

- ✓ Realizar estudo sobre necessidade de ampliação do quadro de pessoal (PEREIRA, 2006);

g) Não alcance das expectativas esperadas sobre os resultados do trabalho programado no PE da UA. Sugere-se a prática de:

- ✓ Por em prática todas as etapas do PE, conforme Resolução CONSUNI nº 10/2006 ou literatura sobre o tema;

- ✓ Disponibilizar abertura suficiente para que os alcançados pela mudança possam apresentar suas sugestões e contribuições, assim como para quaisquer fatores imprevistos, a serem incorporados (JUDSON, 1969), esta sugestão relaciona-se à um dos modelos de resistência à mudança organizacional, o qual abrangeu o comportamento das pessoas ou de grupos;

h) Desconhecimento sobre a ferramenta de gestão PE por parte dos servidores participantes do PE na UA tem. Sugere-se a prática de:

✓ Possibilitar a aquisição do conhecimento gerencial visando aumentar a segurança e com isso estimular a adequada realização do PE nas UAs, por parte do dirigente (MATTOS, 1985), a presente sugestão alinha-se ao modelo de Mattos, concernente à modernização e resistência na administração pública, que para o autor é comprometida por fatores culturais, políticos, ideológicos, econômicos, os quais limitam a atuação dos dirigentes;

✓ formação profissional, a qual está relacionada à aquisição de competências profissionais relevantes para aumentar a confiança e a probabilidade de sucesso (JESUS, 2004).

✓ Utilizar ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; O processo de *feedback*; a Pesquisa de Clima Organizacional e os Programas de Capacitação, conforme Modelo de Alves (2013).

i) Escasso fornecimento, ou não fornecimento, por parte da UA de materiais, tecnologia e infraestrutura necessárias ao desenvolvimento do PE e atividades diárias. Sugere-se a prática de:

✓ Procurar atender, de acordo com as possibilidades da UA, as necessidades de materiais, tecnologia e infraestrutura indispensáveis ao desenvolvimento do PE e atividades diárias, recorrendo ao próprio PE para elaboração de estratégias importantes, inclusive, lançando as informações do planejamento no SPGE para que sejam discutidos e incorporados ao PDI da UFG;

5.2 SUGESTÕES DE AÇÕES PARA ASPECTOS QUE MERECEM ATENÇÃO

A seguir são apresentadas sugestões de ações visando ampliar a participação e comprometimento ao processo de elaboração do PE em relação à aspectos que suscitam atenção.

a) Sentimento de não valorização e reconhecimento pelo trabalho. Sugere-se a prática de:

- ✓ Promover o reconhecimento quando o trabalho for bem realizado (LOPES, 1980);

- ✓ Utilizar ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; O processo de *feedback*; a Pesquisa de Clima Organizacional e os Programas de Capacitação, conforme Modelo de Alves (2013).

b) Insegurança em relação à implantação do PE na UA. Sugere-se a prática de:

- ✓ Eliminar os temores supérfluos (JUDSON, 1969);

- ✓ Informar, explicar as razões existentes para a mudança a todos os envolvidos para que tenham compreensão, com possibilidade de apresentação de prova documentada (JUDSON, 1969);

- ✓ Implantar as mudanças de forma lenta, denotando assim, ter um tom menos ameaçador do que as mais rápidas (JUDSON, 1969);

- ✓ Possibilitar que as pessoas envolvidas sintam que o projeto seja delas e não concebido e operado por pessoas de fora (WATSON, 1971), esta sugestão refere-se ao Modelo de Watson, ligado à resistência à mudança organizacional, o autor foca em aspectos relacionados à inovação, novas tecnologias e não vê a resistência à mudança como algo próprio natureza humana;

- ✓ Procurar com a mudança uma redução dos encargos das pessoas em vez de aumentar (WATSON, 1971);

- ✓ Não ameaçar a autonomia e segurança dos participantes (WATSON, 1971);

- ✓ Manter o projeto aberto para revisão e reconsideração se a experiência indicar que mudanças seriam desejáveis (WATSON, 1971).

- ✓ Utilizar ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; O processo de *feedback*; a Pesquisa de Clima Organizacional e os Programas de Capacitação, conforme Modelo de Alves (2013).

c) Minhas necessidades básicas, relacionadas aos benefícios e remuneração, não estão satisfeitas, não permitindo o foco nos objetivos organizacionais. Sugere-se a prática de:

✓ Adotar política de recursos humanos visando satisfazer às Necessidades Básicas dos servidores (MATTOS, 1985);

d) Não possuir as habilidades e competências necessárias para conduzir/contribuir com o processo de PE no âmbito da UA. Sugere-se a prática de:

✓ Adquirir as competências gerenciais para inovar, adaptar-se às mudanças ou designar, eleger ou contar com alguém detentor das competências gerencias (MATTOS, 1985);

✓ Adquirir competências profissionais relevantes para aumentar a confiança e a probabilidade de sucesso (JESUS, 2004);

✓ Proporcionar facilitação e apoio com treinamento necessário para o cargo e o apoio emocional com realização de reuniões e sessões de aconselhamento (WAGNER III e HOLLENBECH, 2006), esta sugestão relaciona-se a um dos modelos de resistência à mudança organizacional, para os autores a resistência tende a ser proporcional ao tamanho da mudança e para se intentar uma mudança faz-se necessário identificar e procurar reduzir as resistências e incentivar, fortalecer as fontes de apoio;

✓ Realizar as adaptações envolvendo mudanças implementadas voltadas à estrutura organizacional, pessoal e processos (FIEDLER, 2010), esta sugestão refere-se ao Modelo de Fieldler, ligado à resistência à mudança organizacional, o autor trabalhou a resistência considerando que esta pode impactar positivamente ou negativamente à mudança, fazendo-se necessário, o gerenciamento do risco de resistência;

✓ Interpretar a resistência como uma deficiência de habilidade ou de disposição (CONNER, 1995), esta proposta alinha-se ao modelo de Conner, também atinente à resistência à mudança organizacional, em que o autor afirma que o potencial total da mudança organizacional apenas pode ser alcançado com a utilização em conjunto da Resiliência e dos outros padrões: Sinergia, Cultura, Comprometimento, Resistência, Funções, Processo e Natureza;

✓ Utilizar ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; O processo de *feedback*; a Pesquisa de Clima Organizacional e os Programas de Capacitação, conforme Modelo de Alves (2013).

e) As ações definidas no PE da UA não ocorrendo em um processo participativo de tomada de decisão. Sugere-se a prática de:

✓ Incentivar a participação, pois as pessoas que participam de uma decisão quase sempre se mostram mais fortemente comprometidas com o resultado final (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010), esta proposta alinha-se ao modelo de Robbins, Judge; Sobral, concernente à resistência à mudança organizacional, em que os autores afirma que tanto as organizações como os seus membros resistem à mudança, o que pode ser positivo ou negativo;

✓ Elevar o grau de participação que é permitido nas decisões importantes em relação ao trabalho (SANT'ANNA, MORAES e KILLIMNIK, 2005), esta sugestão é referente a um dos modelos de resistência ao trabalho, segundo o qual a não satisfação no trabalho pode levar à desmotivação;

✓ Implementar processo decisório participativo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

f) PE da UA sem a elaboração do Plano de Ação. Sugere-se a prática de:

✓ Buscar o cumprimento de forma satisfatória todas as etapas do PE;

g) A atual gestão da UA age sem a devida isonomia em relação aos Docentes e Técnico-Administrativos. Sugere-se a prática de:

✓ Buscar a igualdade de tratamento e tratamento justo promovendo a dignidade no trabalho, elemento fundamental do ser social e do bem-estar psicológico dos trabalhadores (EFTHYMIOU, 2009), esta sugestão é referente a um dos modelos de resistência ao trabalho, o autor defende a tese de que os trabalhadores apresentam várias formas de resistência ao processo de trabalho, seja de forma descoberta ou oculta, fragmentada ou desafiadora, efetiva, contínua;

h) Conflitos na UA não resolvidos de forma calma, respeitosa e objetiva interferindo no comprometimento e participação no PE. Sugere-se a prática de:

✓ Promover um clima com ambiente de trabalho positivo, com solução de conflitos de forma adequada (SANT'ANNA, MORAES E KILIMNIK, 2005);

✓ Realizar o estudo da cultura organizacional com o objetivo de evitar possíveis conflitos (FLEURY; SAMPAIO, 2002);

✓ Realizar negociação coletiva visando reduzir conflitos e agressões (MARRAS, 2009; SOBRAL; PECI, 2008);

✓ Utilizar o diálogo (MATTOS, 1985).

✓ Utilizar ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; O processo de *feedback*; a Pesquisa de Clima Organizacional e os Programas de Capacitação, conforme Modelo de Alves (2013).

- i) Estrutura Organizacional apresentando divisão de responsabilidade e especializações de forma rígida, privilegiando a diferenciação em detrimento à integração (Aspecto referente à observação oriunda de informações institucionais). Sugere-se a prática de:

✓ Visando minimizar a resistência proveniente da Estratificação Organizacional é recomendado estar alerta às implicações (MATTOS, 1985).

- j) Participo da realização do PE na minha UA (correlacionada com o perfil). Sugere-se a prática de:

✓ Pela sua amplitude, perpassa pelo conjunto das sugestões para ampliação da participação e comprometimento ao processo de elaboração do PE nas UAs.

5.3 SUGESTÕES DE AÇÕES PARA MANUTENÇÃO E APRIMORAMENTO DAS POTENCIALIDADES ENCONTRADAS

A seguir são apresentadas sugestões para manutenção e aprimoramento das potencialidades encontradas.

- a) O PE integra minhas atribuições profissionais na UFG. Sugere-se a prática de:

- ✓ Realizar discussão e construir coletivamente projetos de mudança nas práticas institucionais;

- ✓ Tratar os servidores Docentes e TAs, bem como todo e qualquer trabalhador, com dignidade;

- ✓ Institucionalização de um programa de Planejamento para todos (PEREIRA, 2006);

- ✓ Incluir a abordagem do PE, PDI da instituição e das atribuições legais do cargo, na apresentação de novos servidores.

b) A implantação do PE contribui para fortalecer as crenças, valores e concepções da UA. Sugere-se a prática de:

- ✓ Promover a mudança de Cultura Organizacional (COSTA, RIBEIRO, VIEIRA, 2010);

- ✓ Ter cuidado para não ferir os valores fundamentais organizacionais (COSTA, RIBEIRO, VIEIRA, 2010);

- ✓ Não ameaçar os valores, concepções e formas de agir dos indivíduos (MOTTA, 2003);

- ✓ Identificar a crença cultural, questionar sua validade, reexaminar e analisar (JUDSON, 1969);

c) Mesmo que a UA tenha obtido bons resultados antes, é importante a busca pela renovação e mudança institucional por meio do PE. Sugere-se a prática de:

- ✓ Oferecer o tipo de experiência nova que interessa aos participantes (WATSON, 1971);

- ✓ Convidar os participantes a se juntarem aos esforços de diagnóstico, apresentando os problemas básicos possibilitando que sintam sua importância (WATSON, 1971);

- ✓ Adotar o projeto por decisão consensual do grupo (WATSON, 1971);

- ✓ Reconhecer que as inovações possuem grandes chances de ser mal compreendidas e mal interpretadas, e ter provisão para *feedback* das percepções do projeto e para esclarecimento, conforme necessário (WATSON, 1971);

✓ Buscar com que os participantes experimentem aceitação, deem um voto de confiança e acreditem na verdade das intenções ou das palavras de forma mútua (WATSON, 1971);

✓ Manter o projeto aberto para revisão e reconsideração se a experiência indicar que mudanças seriam desejáveis (WATSON, 1971).

d) É importante para a UA a definição do negócio, missão, visão, princípios, valores, objetivos estratégicos e a realização do diagnóstico organizacional por meio do PE. Sugere-se a prática de:

✓ Adaptação envolvendo mudanças implementadas considerando a estrutura organizacional, pessoal e processos (FIEDLER, 2010);

✓ Buscar a mudança de Cultura Organizacional (PICCHIAI, 2010; COSTA, RIBEIRO E VIEIRA, 2010), os autores pesquisaram sobre a resistência ao PE nas Universidades Federais, além das principais barreiras enfrentadas;

e) O PE traz mais benefícios do que custos para a UA. Sugere-se a prática de:

✓ Educar e comunicar pode ajudar as pessoas a entender, perceber a lógica da mudança e a sua necessidade;

✓ Analisar e restabelecer uma base de comunicação (FIEDLER, 2010).

f) Uma vez que o ambiente externo destaca-se como ameaça, o PE surge como uma ferramenta de gestão importante para enfrentá-la. Sugere-se a prática de:

✓ Disseminar informações sobre a necessidade e justificativas para uma mudança (WAGNER III E HOLLENBECH, 2006);

✓ Analisar e restabelecer uma base de comunicação (FIEDLER, 2010).

g) O PE somado aos esforços de gestão existentes na UA traz bons resultados à UA e à UFG. Sugere-se a prática de:

✓ Disseminar informações sobre a necessidade e justificativas para uma mudança (WAGNER III E HOLLENBECH, 2006);

✓ Analisar e restabelecer uma base de comunicação (FIEDLER, 2010).

5.4 SÍNTESE DAS SUGESTÕES DE AÇÕES PARA AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO E COMPROMETIMENTO AO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PE

Os Quadros 16, 17 e 18 apresentam uma síntese das sugestões de ações de acordo com a literatura pesquisada e observações. O Quadro 16 apresenta sugestões de ações para minimizar as fragilidades.

Quadro 16 – Sugestões de ações para minimizar as fragilidades.

Fragilidades	Ações sugeridas
Não domínio das técnicas relacionadas à ferramenta de gestão denominada PE.	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar meios de permitir a adaptação pessoal, com a ampliação de habilidades e competências (KOTTER 1979; WAGNER III E HOLLENBECH, 2006; FIEDLER, 2010; JUDSON, 1969; CONNER, 1995; MATTOS, 1985). • Solicitar à Reitoria da Universidade apoio para a aquisição do domínio das técnicas relacionadas ao PE; • Utilizar ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; O processo de feedback; a Pesquisa de Clima Organizacional e os Programas de Capacitação, conforme Modelo de Alves (2013).
Não divulgação de relatórios periódicos de acompanhamento do PE.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar a divulgação de relatórios periódicos de acompanhamento do PE, com acesso facilitado, utilizando o SPGE ou intranet para a UA; • Realizar a análise e o restabelecimento de uma base de comunicação, buscando o apoio do Agente de Comunicação da UA; • Utilizar ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; O processo de <i>feedback</i>; a Pesquisa de Clima Organizacional e os Programas de Capacitação, conforme Modelo de Alves (2013).
Não realização profissionalmente com a participação no PE.	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar o diálogo com o servidor visando conhecer suas necessidades, projetos profissionais e mostrar a importância da participação dos servidores no PE, buscando alinhar os objetivos profissionais aos objetivos organizacionais;
Mudanças advindas do PE que não se enquadram no projeto de vida.	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer facilitação e apoio de forma solidária (KOTTER, 1979); • Ouvir os servidores de forma sincera, com o intuito de conhecer suas necessidades, preocupações, projetos e expectativas quanto à carreira no serviço público, em particular na UA de sua lotação, objetivando uma melhor condução do PE;
Não existência de treinamentos regulares sobre o PE para os Diretores, Docentes e TA das UA.	<ul style="list-style-type: none"> • Ser solidário, incluindo o fornecimento de treinamento em novas habilidades, ou dar aos servidores tempo de descanso, ou atividade de descontração, ou simplesmente ouvir e fornecer suporte emocional (KOTTER, 1979); • Ter atenção em relação às Habilidades Cognitivas para que não afetem negativamente a participação e comprometimento ao PE, conforme sugerido pelo Modelo de Pereira (2006); • Fornecer treinamento/capacitação aos Gestores e Servidores, além de material de apoio, necessário à realização do PE nas UAs; • Utilizar ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; O processo de <i>feedback</i>; a Pesquisa de Clima Organizacional e os Programas de Capacitação, conforme Modelo de Alves (2013).
Ausência de predisposição para ampliar carga de trabalho para contribuir com o PE na minha UA.	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar a realização do trabalho em equipe (JESUS, 2004); • Buscar a institucionalização de um programa de Planejamento para todos (PEREIRA, 2006); • Aperfeiçoar o SPGE, com novas ferramentas visando facilitar o trabalho dos gestores; • Valorizar a dedicação dispensada à execução do PE com o compromisso e empenho de se realizar a efetivação das estratégias pensadas; • Efetuar uma adequada distribuição de tarefas administrativas entre servidores, com equidade, valorização e reconhecimento; • Realizar estudo sobre necessidade de ampliação do quadro de pessoal (PEREIRA, 2006).
Não alcance das expectativas esperadas sobre os resultados do trabalho programado no PE da UA.	<ul style="list-style-type: none"> • Por em prática todas as etapas do PE, conforme Resolução CONSUNI nº 10/2006 ou literatura sobre o tema; • Disponibilizar abertura suficiente para que os alcançados pela mudança possam apresentar suas sugestões e contribuições, assim como para quaisquer fatores imprevistos, a serem incorporados (JUDSON, 1969).
Desconhecimento sobre a ferramenta de gestão PE por parte dos servidores participantes do PE na UA tem.	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilitar a aquisição do conhecimento gerencial visando aumentar a segurança e com isso estimular a adequada realização do PE nas UA, por parte do dirigente (MATTOS, 1985); • Formação profissional, a qual está relacionada à aquisição de competências profissionais relevantes para aumentar a confiança e a probabilidade de sucesso (JESUS, 2004). • Utilizar ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; O processo de feedback; a Pesquisa de Clima Organizacional e os Programas de Capacitação, conforme Modelo de Alves (2013).
Escasso fornecimento, ou não fornecimento, por parte da UA de materiais, tecnologia e infraestrutura necessárias ao desenvolvimento do PE e atividades diárias.	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar atender, de acordo com as possibilidades da UA, as necessidades de materiais, tecnologia e infraestrutura indispensáveis ao desenvolvimento do PE e atividades diárias, recorrendo ao próprio PE para elaboração de estratégias importantes, inclusive, lançando as informações do planejamento no SPGE para que sejam discutidos e incorporados ao PDI da UFG.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Em relação ao Quadro 17, ele contém sugestões de ações para aspectos que merecem atenção visando ampliar a participação e comprometimento ao processo de elaboração do PE nas UAs da UFG.

Quadro 17 – Sugestões de ações para aspectos que merecem atenção visando ampliar a participação e comprometimento ao processo de elaboração do PE nas UAs da UFG.

Aspectos que merecem atenção	Ações sugeridas
Sentimento de não valorização e reconhecimento pelo trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover o reconhecimento quando o trabalho for bem realizado (LOPES, 1980); • Utilizar ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; O processo de feedback; a Pesquisa de Clima Organizacional e os Programas de Capacitação, conforme Modelo de Alves (2013).
Insegurança em relação à implantação do PE na UA.	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar os temores supérfluos (JUDSON, 1969); • Informar, explicar as razões existentes para a mudança a todos os envolvidos para que tenham compreensão, com possibilidade de apresentação de prova documentada (JUDSON, 1969); • Implantar as mudanças de forma lenta, denotando assim, ter um tom menos ameaçador do que as mais rápidas (JUDSON, 1969); • Possibilitar que as pessoas envolvidas sintam que o projeto seja delas e não concebido e operado por pessoas de fora (WATSON, 1971); • Procurar com a mudança uma redução dos encargos das pessoas em vez de aumentar (WATSON, 1971); • Não ameaçar a autonomia e segurança dos participantes (WATSON, 1971); • Manter o projeto aberto para revisão e reconsideração se a experiência indicar que mudanças seriam desejáveis (WATSON, 1971). • Utilizar ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; O processo de feedback; a Pesquisa de Clima Organizacional e os Programas de Capacitação, conforme Modelo de Alves (2013).
Minhas necessidades básicas, relacionadas aos benefícios e remuneração, não estão satisfeitas, não permitindo o foco nos objetivos organizacionais.	<ul style="list-style-type: none"> • Adotar política de recursos humanos visando satisfazer às Necessidades Básicas dos servidores (MATTOS, 1985).
Não possuir as habilidades e competências necessárias para conduzir/contribuir com o processo de PE no âmbito da UA.	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir as competências gerenciais para inovar, adaptar-se às mudanças ou designar, eleger ou contar com alguém detentor das competências gerencias (MATTOS, 1985); • Adquirir competências profissionais relevantes para aumentar a confiança e a probabilidade de sucesso (JESUS, 2004); • Proporcionar facilitação e apoio com treinamento necessário para o cargo e o apoio emocional com realização de reuniões e sessões de aconselhamento (WAGNER III e HOLLENBECH, 2006); • Realizar as adaptações envolvendo mudanças implementadas voltadas à estrutura organizacional, pessoal e processos (FIEDLER, 2010); • Interpretar a resistência como uma deficiência de habilidade ou de disposição (CONNER, 1995); • Utilizar ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; O processo de feedback; a Pesquisa de Clima Organizacional e os Programas de Capacitação, conforme Modelo de Alves (2013).
As ações definidas no PE da UA não ocorrendo em um processo participativo de tomada de decisão.	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a participação, pois as pessoas que participam de uma decisão quase sempre se mostram mais fortemente comprometidas com o resultado final (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010); • Elevar o grau de participação que é permitido nas decisões importantes em relação ao trabalho (SANT'ANNA, MORAES e KILLIMNIK, 2005); • Implementar processo decisório participativo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).
PE da UA sem a elaboração do Plano de Ação.	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar o cumprimento de forma satisfatória todas as etapas do PE;
A atual gestão da UA age sem a devida isonomia em relação aos Docentes e Técnico-Administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar a igualdade de tratamento e tratamento justo promovendo a dignidade no trabalho, elemento fundamental do ser social e do bem-estar psicológico dos trabalhadores (EFTHYMIU, 2009);
Conflitos na UA não resolvidos de forma calma, respeitosa e objetiva interferindo no comprometimento e participação no PE.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover um clima com ambiente de trabalho positivo, com solução de conflitos de forma adequada (SANT'ANNA, MORAES E KILIMNIK, 2005); • Realizar o estudo da cultura organizacional com o objetivo de evitar possíveis conflitos (FLEURY; SAMPAIO, 2002); • Realizar negociação coletiva visando reduzir conflitos e agressões (MARRAS, 2009; SOBRAL; PECCI, 2008); • Utilizar o diálogo (MATTOS, 1985). • Utilizar ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; O processo de feedback; a Pesquisa de Clima Organizacional e os Programas de Capacitação, conforme Modelo de Alves (2013).
Estrutura Organizacional apresentando divisão de responsabilidade e especializações de forma rígida,	<ul style="list-style-type: none"> • Visando minimizar a resistência proveniente da Estratificação Organizacional é recomendado estar alerta às implicações (MATTOS, 1985).

privilegiando a diferenciação em detrimento à integração (Aspecto referente à observação oriunda de informações institucionais).	
Participo da realização do PE na minha UA (correlacionada com o perfil).	<ul style="list-style-type: none"> • Pela sua amplitude, perpassa pelo conjunto das sugestões para ampliação da participação e comprometimento ao processo de elaboração do PE nas UAs.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O Quadro 18 possui sugestões de ações para manutenção e aprimoramento das potencialidades encontradas.

Quadro 18 – Sugestões de ações para manutenção e aprimoramento das potencialidades encontradas.

Potencialidades encontradas	Ações sugeridas
O PE integra minhas atribuições profissionais na UFG.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar discussão e construir coletivamente projetos de mudança nas práticas institucionais; • Tratar os servidores Docentes e TAs, bem como todo e qualquer trabalhador, com dignidade; • Institucionalização de um programa de Planejamento para todos (PEREIRA, 2006); • Incluir a abordagem do PE, PDI da instituição e das atribuições legais do cargo, na apresentação de novos servidores.
A implantação do PE contribui para fortalecer as crenças, valores e concepções da UA.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a mudança de Cultura Organizacional (COSTA, RIBEIRO, VIEIRA, 2010); • Ter cuidado para não ferir os valores fundamentais organizacionais (COSTA, RIBEIRO, VIEIRA, 2010); • Não ameaçar os valores, concepções e formas de agir dos indivíduos (MOTTA, 2003); • Identificar a crença cultural, questionar sua validade, reexaminar e analisar (JUDSON, 1969);
Mesmo que a UA tenha obtido bons resultados antes, é importante a busca pela renovação e mudança institucional por meio do PE.	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer o tipo de experiência nova que interessa aos participantes (WATSON, 1971); • Convidar os participantes a se juntarem aos esforços de diagnóstico, apresentando os problemas básicos possibilitando que sintam sua importância (WATSON, 1971); • Adotar o projeto por decisão consensual do grupo (WATSON, 1971); • Reconhecer que as inovações possuem grandes chances de ser mal compreendidas e mal interpretadas, e ter provisão para feedback das percepções do projeto e para esclarecimento, conforme necessário (WATSON, 1971); • Buscar com que os participantes experimentem aceitação, deem um voto de confiança e acreditem na verdade das intenções ou das palavras de forma mútua (WATSON, 1971); • Manter o projeto aberto para revisão e reconsideração se a experiência indicar que mudanças seriam desejáveis (WATSON, 1971).
É importante para a UA a definição do negócio, missão, visão, princípios, valores, objetivos estratégicos e a realização do diagnóstico organizacional por meio do PE.	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação envolvendo mudanças implementadas considerando a estrutura organizacional, pessoal e processos (FIEDLER, 2010); • Buscar a mudança de Cultura Organizacional (PICCHIAI, 2010; COSTA, RIBEIRO E VIEIRA, 2010).
O PE traz mais benefícios do que custos para a UA.	<ul style="list-style-type: none"> • Educar e comunicar pode ajudar as pessoas a entender, perceber a lógica da mudança e a sua necessidade; • Analisar e restabelecer uma base de comunicação (FIEDLER, 2010).
Uma vez que o ambiente externo destaca-se como ameaça, o PE surge como uma ferramenta de gestão importante para enfrentá-la.	<ul style="list-style-type: none"> • Disseminar informações sobre a necessidade e justificativas para uma mudança (WAGNER III E HOLLENBECH, 2006); • Analisar e restabelecer uma base de comunicação (FIEDLER, 2010).
O PE somado aos esforços de gestão existentes na UA traz bons resultados à UA e à UFG.	<ul style="list-style-type: none"> • Disseminar informações sobre a necessidade e justificativas para uma mudança (WAGNER III E HOLLENBECH, 2006); • Analisar e restabelecer uma base de comunicação (FIEDLER, 2010).

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Como pode ser observado no Quadro 17 há dez fragilidades, no Quadro 18 existem nove aspectos que merecem atenção e no Quadro 19 constam sete potencialidades encontradas. Os quadros apresentam um equilíbrio em relação ao número de aspectos, os quais somados totalizam 26 aspectos que suscitam ações para ampliar a participação e comprometimento ao processo de elaboração do Planejamento Estratégico nas UAs da UFG.

6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Com base nos resultados da caracterização da resistência ao processo de elaboração do PE nas UAs da UFG e a identificação dos principais aspectos para sua redução, ou seja, soluções para os problemas, bem como as potencialidades encontradas, foi elaborado um guia (Apêndice C) de orientações visando contribuir para o cumprimento do objetivo geral da pesquisa.

A escolha do Guia se deu em razão da possibilidade do material, tal qual manual, cartilha permitir uma leitura posterior, ser um reforço para as informações orais, instrumento de pesquisa em casos de dúvidas e auxílio aos gestores nas tomadas de decisões, conforme Torres *et al* (2009), o que está alinhado aos objetivos de um guia, ter custos baixos, ser de fácil divulgação e neste caso específico, poderá servir também como instrumento para leitura e reflexão por parte dos Docentes e TAs do quadro permanente das UAs da UFG, Regional Goiânia, que estejam interessados em compreender os aspectos da participação e comprometimento relacionados ao processo de elaboração do PE em suas Unidades de lotação.

Para a elaboração do guia, foram definidos os seguintes passos:

- I. Elaboração *layout*;
- II. Análise do perfil dos participantes da pesquisa, público alvo do guia;
- III. O processo de construção do guia com seleção, escolha e síntese do conteúdo por tópicos;
- IV. Seleção e escolha de ilustrações;
- V. Validação de conteúdo por especialistas;
- VI. Análise de revisor;
- VII. Divulgação do material didático em formato digital;
- VIII. Distribuição e/ou envio de exemplares;
- IX. Validação do guia por parte do público alvo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar e entender as resistências, sistematizar procedimentos e requisitos que possibilitassem ampliar o comprometimento e participação ao processo de elaboração do PE das UAs da UFG.

Para tal definiu-se o modelo para avaliar a resistência ao PE na UFG com base teórica na desmotivação ao trabalho e resistência à mudança, contendo quatro categorias de análise: a) servidor, b) organização, c) cultura e d) processo.

O modelo para avaliar a resistência ao processo de elaboração do PE nas UAs da UFG foi importante para o desenvolvimento da pesquisa, abrangeu importantes categorias e fatores relacionados às resistências ao processo de elaboração do PE nas UAs da UFG, auxiliando no desenvolvimento do questionário propiciando uma melhor análise dos resultados. Observou-se que tanto as principais causas da resistência como as potencialidades encontradas incluíram todas as quatro categorias de análise do modelo (Servidor, Cultura Organizacional, Organização e Processo). Já as questões com potencial de impacto importante, relacionadas ao grau de discordância, são uma exceção, uma vez que não contiveram a categoria Cultura Organizacional. A categoria servidor teve o maior número de frequência, reforçando a necessidade de ações voltadas para tal aspecto.

Em relação à Caracterização do PE na UFG, verificou-se que a sua estrutura, disposta na Resolução CONSUNI nº 10/2006, não é empregada pela maioria das UAs.

Desta forma, verifica-se a necessidade de divulgação da Resolução CONSUNI nº 10/2006, para que as UAs procurem realizar o PE de acordo com o que está solicitado, principalmente a estrutura básica do PE, incluir na resolução a imprescindibilidade da realização de um PE participativo, com presença de Dirigentes, Docentes, TAs, Discentes, no mínimo, além de uma melhor definição do período de realização do PE, do aumento da quantidade de dias dedicados ao PE, sua frequência de realização e a concorrência com o Planejamento Pedagógico.

Em relação à participação da realização do processo e elaboração do PE nas UAs, as afirmações dos respondentes sugerem que o PE é realizado, entretanto, dados da pesquisa indicam que em sete UAs o processo de elaboração do PE não é realizado atualmente e que nem todos os servidores participam do processo de elaboração do PE, principalmente TAs, pois, nem ao menos são chamados a participar. A não participação na realização do processo

de elaboração do PE ou participação apenas de vez em quando dos respondentes sinaliza também uma ligação com a estabilidade dos cargos. Além disso, caso sejam obtidos resultados positivos advindos da realização do PE, todos os servidores da UA ganham, mesmo aqueles que não participaram.

Ante o exposto, percebe-se quão é importante para a realização do PE a participação dos membros da organização, posto que, oportuniza a promoção da união entre seus componentes em busca do alcance dos objetivos organizacionais, além disso, a ampla participação possibilita a apresentação de um leque maior de sugestões, observações, informações, detalhamento que talvez um único servidor ou grupo possua do seu local de trabalho, cargo ou função realizada.

Quanto à forma de chamar os integrantes da UA para o PE, os resultados da pesquisa sugerem uma predominância de convocações. Entretanto, verificou-se que diferentes respondentes de uma mesma UA marcaram formas distintas como são chamados a participar do PE, situação evidenciada em todas as UAs pesquisadas.

Quanto à frequência de realização do PE nas UAs, os resultados sugerem que não segue o disposto na Resolução CONSUNI nº 10/2006, ou seja, uma 1 vez ao semestre, no mesmo período de realização do Planejamento Pedagógico, pois, foi incluído no calendário acadêmico da UFG junto com o pedagógico. Entretanto, o Art. 15 da mesma resolução diz que a periodicidade do processo de planejamento é anual. Observou-se que o PE por ser realizado no mesmo período do Planejamento Pedagógico, tem como consequência ficar em segundo plano.

Outro detalhe importante sobre a realização do PE é o fato da Resolução estabelecer a realização uma vez ao semestre, quando uma das suas principais características é ser voltado ao longo prazo. Destarte, suscita-se a necessidade de uma melhor definição do período de realização do PE, da quantidade de dias, sua frequência e a concorrência com o Planejamento Pedagógico.

Assim, nota-se em vista do PE na UFG hora descrito a necessidade de se voltar a atenção ao PGE, criado com esforços elogiáveis para articular o planejamento, avaliação e informação para instrumentalização da gestão, mas que, de acordo com os resultados apresentados da pesquisa, demanda aprimoramento decorridos 17 anos de sua criação e 13 anos de institucionalização.

Os resultados da pesquisa evidenciaram que as principais causas da resistência ao PE são: a não existência de treinamentos regulares sobre o PE; a não divulgação de relatórios periódicos de acompanhamento do PE; a ausência de predisposição para ampliar carga de

trabalho para contribuir com o PE nas UAs; o não domínio das técnicas relacionadas à ferramenta de gestão PE; o escasso fornecimento, ou não fornecimento, por parte da UA de materiais, tecnologia e infraestrutura necessárias ao desenvolvimento do PE e atividades diárias; as mudanças advindas do PE que não se enquadram no projeto de vida; não realização profissional com a participação no PE; o desconhecimento sobre a ferramenta de gestão PE; o não alcance das expectativas esperadas sobre os resultados do trabalho programado; e a estrutura organizacional apresentando divisão de responsabilidade e especializações de forma rígida, privilegiando a diferenciação em detrimento à integração.

Com o objetivo de ampliar a participação e comprometimento ao processo de elaboração do PE foram sugeridas diversas ações (Quadro 18) como, por exemplo, facilitação e apoio; atenção em relação às habilidades cognitivas; fornecimento de capacitação; fornecer material de apoio para a realização do PE; dialogar com o servidor visando conhecer suas necessidades, projetos profissionais e mostrar a importância da participação dos Servidores no PE e, se possível, alinhar os objetivos profissionais aos objetivos organizacionais; divulgação de relatórios periódicos de acompanhamento do PE; análise e o restabelecimento de uma base de comunicação; realização de trabalho em equipe; ampliação da participação e o envolvimento de todos; aperfeiçoamento do SPGE; valorização da dedicação dispensada à realização do PE com o compromisso e empenho de se realizar a efetivação das estratégias pensadas; e a utilização em conjunto de ferramentas de gestão de pessoas como: a avaliação de desempenho; o processo de *feedback*; a pesquisa de clima organizacional e os programas de capacitação.

Questões com grau de discordância menor que o grau de concordância, mas com potencial de impacto negativo importante apontaram como causas de resistência ao PE: a insegurança em relação à implantação do Planejamento Estratégico na UA que pode ser solucionada com ações como a eliminação dos temores supérfluos, informar, implantar as mudanças de forma lenta, possibilitar que as pessoas envolvidas sintam que o projeto é delas e não concebido e operado por pessoas de fora, procurar com a mudança uma redução dos encargos das pessoas em vez de aumentar, não ameaçar a autonomia e segurança dos participantes e manter o projeto aberto para revisão; Necessidades básicas, relacionadas aos benefícios e remuneração, não estão satisfeitas, não permitindo o foco nos objetivos organizacionais tendo como proposta de solução adotar política de recursos humanos visando satisfazer às Necessidades Básicas dos Servidores Públicos; Sentimento de não valorização e reconhecimento pelo trabalho com necessidade de promoção do reconhecimento quando o trabalhado for bem realizas para tentar sanar o problema; Não possuir as habilidades e

competências necessárias para conduzir/contribuir com o processo de PE no âmbito da Unidade Acadêmica, suscitando como uma das soluções a aquisição das competências gerenciais para inovar, adaptar-se às mudanças; As ações definidas no Planejamento Estratégico da UA não ocorrendo em um processo participativo de tomada de decisão o que pode ser resolvido com incentivo a incentivar a participação, levar o grau de participação que é permitido nas decisões importantes em relação ao trabalho, implementar processo decisório participativo; PE da UA sem a elaboração do Plano de Ação tendo como sugestão de solução buscar o cumprimento de forma satisfatória todas as etapas do PE; A gestão da UA agindo sem isonomia em relação aos Docentes e Técnico-Administrativos pode ter como resolução do problema buscar a igualdade de tratamento e tratamento justo – promovendo a dignidade no trabalho, elemento fundamental do ser social e do bem-estar psicológico dos trabalhadores; e, por fim, conflitos na UA não resolvidos de forma calma, respeitosa e objetiva interferindo no comprometimento e participação do processo de elaboração do Planejamento Estratégico para o qual é sugerido, por exemplo, promover um clima com ambiente de trabalho positivo, com solução de conflitos de forma adequada.

Os resultados da pesquisa revelaram as seguintes potencialidades com base nas questões com o maior grau de concordância: a disposição dos respondentes pela busca de renovação e mudança institucional por meio do PE; o reconhecimento do PE como ferramenta de gestão importante para enfrentar a ameaça do ambiente externo; o reconhecimento de que o PE somado aos esforços de gestão existentes na UA pode trazer bons resultados; a concordância por parte dos Servidores de que o PE integra as atribuições profissionais na UFG; a concordância sobre a implantação do PE e sua contribuição visando fortalecer as crenças, valores e concepções da UA; o entendimento em relação à importância para a UA da definição do negócio, missão, visão, princípios, valores, objetivos estratégicos e a realização do diagnóstico organizacional por meio do PE e a percepção positiva acerca do PE resultar em mais benefícios do que custos para a UA.

No que tange a proposta de intervenção, acredita-se que o guia proposta possa ajudar a ampliar o comprometimento e participação no processo de elaboração do PE das UAs da UFG.

Conforme observado nesta pesquisa, a desmotivação ao trabalho e a resistência à mudança impactaram a resistência ao processo de elaboração do PE nas Unidades Acadêmicas da UFG.

Assim, com relação ao atendimento dos objetivos específicos da pesquisa, os quais visam o alcance do objetivo geral, constata-se em face do exposto que todos os

objetivos foram atingidos, uma vez que foram apresentadas teorias do PE, bem como as principais causas de resistência e possíveis soluções, além de potencialidades. Do mesmo modo foi realizada a caracterização do PE na UFG, analisada a participação no processo de elaboração do PE nas UAs da UFG, na Regional Goiânia e ao final elaborado um guia de orientações para ampliar a participação e comprometimento dos docentes e técnico-administrativos ao processo de elaboração do PE nas UAs da UFG. Ressalta-se que esta pesquisa não pretendeu realizar um estudo aprofundado sobre a ferramenta PE.

Quanto ao problema desta pesquisa verifica-se que a pergunta foi respondida com a apresentação das possíveis soluções para minimizar os motivos que levam à resistência ao processo de elaboração do PE das UAs da UFG, Regional Goiânia.

No tocante às contribuições da pesquisa, podem ser assinaladas: o auxílio aos gestores com dados e informações para a realização do PE nas UAs, ajudar nas tomadas de decisões e gestão racional; incentivo à cultura de realização do PE na Universidade; incentivo ao caráter participativo e democrático do PE nas UAs; incentivo à manutenção de um SPGE com sua base de dados em permanente atualização, no qual os dirigentes, a comunidade acadêmica e sociedade obtenham dados e informações; a apresentação de uma proposta de intervenção com a elaboração de um guia de orientações para ampliar a participação e comprometimento dos docentes e técnico-administrativos ao processo e elaboração do PE, visando gerar benefícios para a UFG, possibilitando a sistematização do conhecimento, a troca de experiências e contribuindo com a gestão do conhecimento; ampliação dos estudos sobre a resistência ao planejamento em Universidades Federais; incentivo à ampliação da realização do PE por parte das UAs; contribuição tecnológica e inovação com o desenvolvimento de um modelo de análise de resistência ao processo de elaboração do PE; buscar atender a legislação vigente voltada às Instituições Federais de Ensino Superior e Resolução CONSUNI nº 10/2006/UFG; ampliar a satisfação pessoal e profissional dos colaboradores e promover a união dos membros da organização em busca do alcance dos objetivos institucionais, bem como contribuir para facilitar a realização e aprimoramento do processo de PE em outras universidades federais ou servir como comparativo.

Por fim, recomenda-se que novas pesquisas sejam realizadas nas demais UAs da UFG e outras IFES buscando verificar possíveis diferenças ou semelhanças em relação ao que os servidores pensam, sentem ou agem frente ao processo de elaboração do PE na UA de sua lotação.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **Trajatória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, V. 41, n. spe, p. 67-86, 2007.
- ALVERGA, C. F. R. P. **Levantamento teórico sobre as causas dos insucessos das tentativas de reforma administrativa.** Revista do Serviço Público, Ano 54, n. 3, jul/set, p. 29-46, 2003.
- ALVES, D. P. **A aplicação de ferramentas de gestão de pessoas para a melhoria de performance de equipes no contexto da UEPP.** Dissertação (Mestrado) Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo-Brasil, 2013.
- AMARAL, N. C.. **Autonomia e Financiamento das IFES: desafios e ações.** Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior 2008.
- ARAÚJO, M. A. D. de. **Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades?** Rev. de Adm. Pública, Rio de Janeiro, FGV, 30(4):74-86, jul./ago., 1996.
- ARAÚJO-SILVA, F.; GONÇALVES, C. A. **O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em Instituições do setor público.** Revista de Administração da UFSC, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 458-476, 2011.
- BAPTISTA, R. F. **Causas e Gestão da Resistência à Mudança Caso da Banca Portuguesa.** Dissertação (Mestrado) Universidade de Évora, Évora-Portugal, 2017.
- BEDANI, M. **Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo.** Psicol. Am. Lat., México, n. 7, ago., 2006.
- BERGUE, S. T. **Cultura e mudança organizacional.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2010.
- _____. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional.** Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016a.
- _____. **Levantamento de Governança de TI 2012.** Tribunal de Contas da União; Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2016b.
- _____. **Lei nº 12.772, de 28/12/2012.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior; altera remuneração do

Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm>. Acesso em: 7 jun. 2019.

_____. **Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações e dá outras providências (LAI). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 07 jul. 2019.

_____. **Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em: 07 jul. 2019.

_____. **Lei n. 101, de 4 de maio de 2000.** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências (LRF). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm>. Acesso em: 07 jul. 2019.

_____. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional (LDB). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 07 jul. 2019.

_____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado.** Brasília, Imprensa Nacional, 1995.

_____. Secretaria de Ensino Superior. **Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras/MEC/SESu.** Brasília: SESu, 1994.

_____. **Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm>. Acesso em: 07 jul. 2019.

_____. **Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987a.** Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Diário Oficial da União, Brasília, 23 jul. 1987.

_____. **Lei n. 7.596, de 10 de abril de 1987b.** Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17596.htm>. Acesso em: 7 jun. 2019.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado.** Brasília: MARE/ENAP, 2001.

- _____. **Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil**. Revista do Serviço Público, v. 49, n. 1, p. p. 5-42, Jan-Mar 1998.
- BUFOLIN, D. R.; PINTO, R. S.; MACHADO, R. P.; MARTINS, E. S. **A adequação das Instituições das adequações das Instituições Federais de Ensino Superior Gaúchas à Lei de Acesso à Informação**. Revista Eletrônica Científica do CRA-PR , v. 5, p. 34-51, 2018.
- CAKMAKA, E.; GUNDUZ, H. B. *Obstacles to change in educational organization and methods to Overcome these obstacles: Views of principals*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 46, 4436 – 4440, Istanbul – Turkey, 2012.
- CASADO, T. **As pessoas na organização**. 3ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CASTRO, A. C. de; CASTRO, C. O. de. **Gestão Pública Contemporânea** (livro eletrônico). Curitiba: InterSaberes, 2014.
- CERTO, S. C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003
- COCH, L.; FRENCH JR., J. R. P. *Overcoming resistance to change*. Human Relations, New York, v. 1, n. 4, p. 512-532, 1948.
- CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança: como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- _____. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- COSTA, E. M. de M. B.; RIBEIRO, C. M.; VIEIRA, R. B. B. **Avaliação em movimento: do PAIUB ao PGE o caso da Universidade Federal de Goiás**. Avaliação (UNICAMP), v. 15, p. 87-108, 2010.
- COSTA, F. L. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas**. RAP - Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, 2008.
- DE PAULA, A. P. P. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, Mar., 2005.
- DE TONI, J. **O planejamento estratégico governamental: reflexões metodológicas e implicações na gestão pública**. Curitiba: InterSaberes, 2016.
- DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. de F. R.; SILVA, E. A. **Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 3 a 26, fev., 2014.

- DURHAM, E. R. **A autonomia universitária: extensão e limites**. In: STEINER, J. E.; MALNIC, G. (orgs.). *Ensino Superior: conceito e dinâmica*. São Paulo: EDUSP, 2006.
- EFTHYMIU, L. *Workplace control and resistance from below: an ethnographic study in a cypriot luxury hotel*. Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy at the University of Leicester, England, 2009.
- ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional**. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, p. 147-178, set., 2007.
- FARIAS FILHO, M. C.; GARCIA, R. G. e HERREROS, M. M. A. G. **A institucionalização do planejamento na gestão universitária**. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, Florianópolis, vol. 6, no. 3, p. 252-268, set., 2013.
- FEITOSA, L.V. S.; COSTA, C. E. S. **Inovações no setor público: A resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo**. In: V Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2016, São Paulo/SP. *Anais do V Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, 2016.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 5. Ed. – Curitiba: Positivo, 2010.
- FIEDLER, S. *Managing resistance in an organizational transformation: A case study from a mobile operator company*. *International Journal Project Management*, nº 28, p. 370-383, 2010.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento Estratégico na prática**. 2 ed. - São Paulo: Atlas, 1991.
- FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R.. **Uma discussão sobre cultura organizacional**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *A gestão de pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLEXA, R. G. C. *et al.*. **Planejamento estratégico em vigilância sanitária: aplicação do Balanced Scorecard (BSC)**. *Vigilância Sanitária em Debate: Sociedade, Ciência & Tecnologia*, v. 5, p. 13-23, 2017.
- GIACOBBO, M. **O Desafio da Implantação do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas**. *Revista do Tribunal de Contas da União*, v. 28, n. 74, p. 73-105, Brasília, 1997.

- GIBSON, J. L. *et al.* **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. 12 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.
- GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, 1995.
- GONDIM, S.M. **Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com a formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários**. Estudos de Psicologia,7(2), p. 299-308, 2002.
- GREGOLIN, M; PATZLAFF, A.; PATZLAFF, P. **Motivação para o trabalho e o comportamento Humano na organização**. Revista Emancipação, Ponta Grossa, 11 (1): p. 59-71, 2011.
- HANNAN, M.T.; PÓLOS, L. e CARROLL, G. R. *The Fog of Change: Opacity na Asperity in Organizations*. *Administrative Science Quarterly*, p. 399-432, set., 2003.
- HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. **Resistência à mudança: uma revisão crítica**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001.
- HORVATH, M. V. F.; AMORIM, J. R. N. **Direito Administrativo**. Barueri-SP: Manole (Coleção sucesso concursos públicos e OAB), 2011.
- ILO (International Labour Organization). *Psychosocial factors at work: recognition and control*. Report of the Joint ILO/ WHO Committee on Occupational Health. Ninth Session, Geneva, 18-24 September, 1984. Geneva, 1986.
- JESUS, S. N. de. **Desmotivação e crise de identidade na profissão docente**. Katály515 v. 7 n., Florianópolis SC, 192-202, 2 jul./dez., 2004.
- JESUS, S. N. de; SANTOS, J. C. V. **Desenvolvimento Profissional e Motivação dos Professores**. Educação, vol. XXVII, núm. 52, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul Porto Alegre, Brasil, janeiro-abril, p. 39-58, 2004.
- JUDSON, A.S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1969.
- KNÜPPE, L. **Motivação e desmotivação: desafio para as professoras do Ensino Fundamental**. Educar, Curitiba, Editora UFPR, n. 27, p. 277-290, 2006.
- KONDO, Y. **Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento**. São Paulo: Editora Gente, 1994.
- KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review, Boston, v. 57, n. 2, p. 106-113, mar./apr., 1979.

- LAWRENCE, P. R. **Como lidar com a resistência à mudança**. Coleção Haward de Administração Nova Cultural. São Paulo, v.10, 1986.
- LIMA FILHO, D. de O.; SPROESSER, R. L.; HOFFMANN, G. H. **Reforma administrativa e resistências externas: um estudo de caso**. Revista de Administração Pública. v. 39, n. 1, p. 123-137, jan/fev, 2005.
- LOPES, T. de V. M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- MADUREIRA, C.; RODRIGUES, M. A **Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa**. Revista Comportamento Organizacional e Gestão (online), Lisboa, v. 12, n.º 2, p. 153-171, 2006.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. V. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARINI, C. **O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina**. Revista do Serviço Público, Ano 53, n.º. 4, out-dez, 2002.
- MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do Operacional ao estratégico**. 13. ed., São Paulo: Saraiva, 2009.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MASLOW, A. H. *A theory of human motivation*. Psychological Review, 50(4), p. 370–396, 1943.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração: foco nas instituições e ações governamentais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MATTOS, R. de A. **Desenvolvimento de recursos humanos e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos: Associação Nacional de Fundações – ANFUP, 1985.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Introdução à Administração**. 7. ed. Ver. Empl. – São Paulo: Atlas, 2009.
- MEYER JR., V. **Planejamento Universitário: Ato Racional, Político ou Simbólico - um Estudo de Universidades Brasileiras**. Revista Alcance (UNIVALI), Itajaí, v. 12, n. 3. p. 373-389, 2005.
- MOTTA, P. R. **A Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de ser Dirigente**. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

_____. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

_____. **A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe, p. 87-96, 2007.

OLIVEIRA, L. G.; SANTANA, R. L. F. & GOMES, V. C. **Inovação no setor público: Uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. Brasília: ENAP, Cadernos Enap, nº. 38, p.1-59, 2014.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e práticas**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ORTIZ, M. S. P. ; MEDEIROS, A. K. **Reforma gerencial na gestão pública contemporânea: desafio para os municípios brasileiros**. In: VIII Congresso Consad de Gestão Pública, 2015, Brasília. Anais do VIII Congresso Consad de Gestão Pública, 2015.

PASCUCI, L.; MEYER JR., V.; MAGIONI, B.; SENA, R. **Managerialism na gestão universitária: Implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública**. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, Florianópolis, v. 9, n. 1. p. 37-59, 2016.

PEREIRA, C.S.; PRETTE, A. D.; PRETTE, A. P. D. **Qual o significado do trabalho para as pessoas com e sem deficiência física?** Psico-USF. v. 13, n. 1, p. 105-114, 2008.

PEREIRA, S. C. de S. **O planejamento estratégico em organizações públicas: um estudo de caso das organizações militares prestadoras de serviço**. Congresso Internacional del Clad Sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 11., 2006, Ciudad de Guatemala. Anais... Ciudad de Guatemala, nov., 2006.

PIDERIT, S.K. *Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change*. Academy of Management Review, 25 (4), p. 783-794, 2000.

PICCHIAI, D. **Planejamento estratégico aplicado à gestão de universidade pública**. (GVPesquisa). São Paulo: Escola de administração de empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, p. 106, 2010.

POPPER, R. **A elaboração de manuais na empresa**. 3. ed. - São Paulo: Pioneira, 1989.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

- _____. *Administração. Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005a.
- _____. *Cultura Organizacional*. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005b.
- RYAN, R. & DECI, E. **Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions**. *Contemporary Educational Psychology*, n. 25, p. 54-67, 2000.
- SANT'ANNA, A. de S.; MORAES, L. F. R. de; KILIMNIK, Z. M. **Competências Individuais, Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho: Um Estudo de Diagnóstico Comparativo**. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, Art. 1, jan./jul., 2005.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVEIRA JÚNIOR, A.; VIVACQUA, G. **Planejamento Estratégico como instrumento de Mudança Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- STONER, J. A. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.
- TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2.ed. 4. reimpr., São Paulo: Atlas, 2008.
- UFG. UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Quantitativo de Servidores Técnicos-Administrativos e Docentes da Regional Goiânia 2019a**. Goiânia: CFP/DAP/Pró-Pessoas/UFG, 2019.
- _____. UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **A UFG**. Goiânia, 2019b. Disponível em: <<https://www.ufg.br/>>. Acesso em: 02 de jan. 2019.
- _____. UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Faculdade de Ciências e Tecnologia**. Goiânia, 2019c. Disponível em: <<https://www.fct.ufg.br/p/26859-faculdade-de-ciencias-e-tecnologia>>. Acesso em: 30 jun. 2019.
- _____. UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Quantitativo dos Técnico-Administrativos Ativos por Classe 2018a**. Goiânia: SIGRH/DAP/Pró-Pessoas/UFG, 2018.
- _____. UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Goiás tem duas novas universidades federais, 2018b**. Disponível em: <<https://www.ufg.br/n/104942-goias-tem-duas-novas-universidades-federais>>. Acesso em: 07 jun. 2019.
- _____. UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022 / Universidade Federal de Goiás**. Goiânia: UFG, 2017. 92 p. Disponível em: <https://www.ufg.br/up/1/o/PDI_UFG_-_Plano_de_desenvolvimento_institucional_2018-2022.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2019.

_____. UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **História**. Goiânia, 2016. Disponível em: <<https://www.ufg.br/p/6405-historia>>. Acesso em: 24 de jan. 2019.

_____. UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Regimento Geral da UFG – 2015a**. Goiânia: UFG, 2015. Disponível em: <<https://www.ufg.br/up/1/o/RESOLUCAO-3CO-01-2015.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2019.

_____. UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. Resolução CONSUNI nº 22/2015. **Cria a Unidade Acadêmica denominada "Faculdade de Ciências e Tecnologia - FCT" no Câmpus Aparecida de Goiânia da Regional Goiânia, e extingue a Unidade Acadêmica Especial de Ciências e Tecnologia do referido Câmpus**. Goiânia: UFG, 2015b.

_____. UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Estatuto da UFG - 2014**. Goiânia: UFG, 2014. Disponível em: <https://www.ufg.br/up/1/o/ESTATUTO_da_UFG_2014.pdf>. Acesso em: 16 out. 2018.

_____. UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Auto Avaliação Institucional da UFG: O Processo e o Projeto**. Cadernos do PGE; 6. Programa de Gestão Estratégica. Goiânia: CEGRAF-UFG, 2008.

_____. UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. Resolução CONSUNI nº 10/2006. **Regulamenta o Programa de Gestão Estratégica (PGE) da UFG**. Goiânia: UFG, 2006a.

_____. UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Caderno PGE nº 1 – Documentos Básicos**. Goiânia: UFG, 2006b.

VASCONCELLOS FILHO, P. de. **Afinal, o que é planejamento estratégico?**. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 18, n. 2, p. 07-14, jun, 1978.

VEIGA, P. **Goiás tem duas novas universidades federais**. UFG, 2018. Disponível em: <<https://www.ufg.br/n/104942-goias-tem-duas-novas-universidades-federais>>. Acesso em: 16 out. 2018.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, A. M.; MENDONÇA NETO, O. R. de; ANTUNES, M. T. P. **Aspectos da resistência na atividade docente**. Educação e Pesquisa, v. 41, p. 743-756, 2015.

WAGNER III, Jhon A. - HOLLENBECK, Jhon R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. Saraiva, 6 ed., 2006.

WATSON, G. **Resistance to change**. American Behavioral Scientist, Thousand Oaks, v.14, p. 745, may, 1971.

APÊNDICES

APÊNDICE A – CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA.

Prezado (a) Professor (a), Técnico-administrativo

O presente questionário destina-se a uma pesquisa sobre “Planejamento Estratégico em Universidade Federal: aspectos de participação e comprometimento no processo de elaboração na Universidade Federal de Goiás” a ser considerada para elaboração de uma Dissertação de Mestrado, vinculada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP da Universidade Federal de Goiás (UFG).

O questionário tem como finalidade coletar informações sobre o que o (a) senhor (a) pensa, sente ou age frente ao processo de Planejamento Estratégico na Unidade Acadêmica de sua lotação.

Solicito ao (à) senhor (a) a gentileza de responder com a maior honestidade e sinceridade possível as perguntas que se seguem.

Vale ressaltar que todas as respostas são CONFIDENCIAIS, serão utilizadas apenas para fins acadêmicos.

Muito obrigado por sua colaboração!

Goiânia-GO, 24/03/2019

Cleime José da Silva
Mestrando - PROFIAP/UFG

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO - UNIDADES ACADÊMICAS DA UFG.

Questionário - Unidades Acadêmicas (UA) da UFG

Apresentação

A população desta pesquisa é constituída pelos Diretores, Docentes e Técnico-Administrativos do quadro permanente de 27 Unidades Acadêmicas que integram a Regional Goiânia da UFG.

O questionário tem como finalidade coletar informações sobre o que o (a) senhor (a) pensa, sente ou age frente ao processo de Planejamento Estratégico na Unidade Acadêmica de sua lotação.

Para saber mais sobre esta pesquisa acesse o TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE clicando no link abaixo:

<https://forms.gle/QoKmXUaM6awRQ6PQ8>

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

O(a) Senhor(a) está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), de uma pesquisa, cujas informações obtidas serão utilizadas na dissertação de Mestrado em Administração Pública, vinculada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP, da UFG.

Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine esse documento e nos encaminhe por e-mail ou nos avise que podemos recolhê-lo pessoalmente. Caso aceite fazer parte da pesquisa, preencha todos os questionários da pesquisa pela internet. Em caso de recusa, o(a) Senhor(a) não será penalizado (a) de forma alguma. Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, o(a) Senhor(a) pode entrar em contato comigo pelo e-mail ou telefone disponibilizados abaixo, inclusive com ligação a cobrar. Caso persistam dúvidas, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás (UFG), pelo telefone (62) 3521-1215.

INFORMAÇÕES IMPORTANTES SOBRE A PESQUISA

- Título do Projeto: Planejamento Estratégico em Universidade Federal: aspectos de participação e comprometimento no processo de elaboração na Universidade Federal de Goiás
- Pesquisador responsável: Cleime José da Silva
- Bolsista FAPEG
- E-mail: cleime2004@gmail.com
- Orientador(a): Prof^ª. Dr^ª. Eliane Moreira Sá de Souza
- Telefone para contato: *****_*****
- Pesquisa apreciada e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFG em 27/02/2019, Parecer nº 3.173.907, Versão 1, CAAE: 04299318.0.0000.5083.

A presente pesquisa tem por objetivo sistematizar procedimentos e requisitos que possibilitem ampliar o comprometimento e participação do Planejamento Estratégico das Unidades Acadêmicas da UFG.

A pesquisa se justifica pelo fato de buscar atender a legislação vigente voltada às Instituições Federais de Ensino Superior, auxiliar os gestores nas tomadas de decisões e gestão racional, união dos membros da organização em busca do alcance dos objetivos institucionais. Visando o cumprimento desse objetivo necessitamos de sua participação por meio do preenchimento de itens, distribuídos em três questionários. O(a) Senhor(a) utilizará em torno de 10 minutos para responder o presente questionário.

Informamos que a participação nesta pesquisa não gera complicações legais, nem risco à sua integridade física ou moral. O desconforto será o direcionamento de tempo para o preenchimento dos itens. O benefício que o presente projeto pode proporcionar está na reflexão do indivíduo em relação aos aspectos de participação e comprometimento no processo de

elaboração do Planejamento Estratégico na Universidade Federal de Goiás. Salienta-se que sempre que desejar, poderá entrar em contato com o pesquisador. Esclarecemos que não haverá nenhum tipo de pagamento ou gratificação financeira pela participação na pesquisa, **HÁ A GARANTIA DO SIGILO QUE ASSEGURE A PRIVACIDADE E O ANONIMATO DO(AS) PARTICIPANTE(S)** e que assegurada sua liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e de deixar de participar do estudo.

Esta pesquisa pode ser entendida como uma pesquisa aplicada, exploratória, bibliográfica, documental, estudo de caso e pode ser considerada como de abordagem qualitativa. A pesquisa volta-se a 27 Unidades Acadêmicas que integram a Regional Goiânia da UFG e sua população é constituída pelos Diretores, Docentes e Técnico-Administrativos do quadro permanente.

O participante tem a garantia de liberdade de se recusar a responder questões que lhe causem desconforto emocional e/ou constrangimento nos questionários que forem aplicados na pesquisa;

Declaramos aos participantes que os resultados da pesquisa serão tornados públicos, sejam eles favoráveis ou não, via Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da UFG e submissão de artigo referente à dissertação em questão. O participante tem o direito de pleitear indenização (reparação a danos imediatos ou futuros), garantida em lei, decorrentes da sua participação na pesquisa. Tendo em vista a pesquisa envolver o armazenamento em banco de dados pessoal/institucional, informamos aos participantes que toda pesquisa a ser feita com os dados que foram coletados deverá ser autorizada pelo/a participante e também será submetida novamente para aprovação do CEP institucional e, quando for o caso, à CONEP.

Atenciosamente,

TA Cleime José da Silva
Mestrando - PROFIAP/FCT/UFG

1. Sobre a participação na pesquisa: *

Li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE e concordo em participar como voluntário da pesquisa descrita acima. Ir para a pergunta 2.

Não aceito participar. Pare de preencher este formulário.

Caso concorde em participar como voluntário desta pesquisa, solicito ao (à) senhor (a) a gentileza de responder com a maior honestidade e sinceridade possível as perguntas que se seguem.

Muito obrigado pela sua colaboração!

TA Cleime José da Silva
Mestrando - PROFIAP/FCT/UFG

Planejamento Estratégico em Universidade Federal: aspectos de participação e comprometimento no processo de elaboração na Universidade Federal de Goiás.

* Obrigatório

INFORME OS DADOS QUE MELHOR DEFINEM O SEU PERFIL:

1) **Faixa etária***: 18 a 28 anos () ; 29 a 39 anos () ; 40 a 50 anos () ; Mais de 50 anos ()

2) **Sexo***: () Masculino; () Feminino ()

3) **Estado Civil***: () Solteiro; () Casado; () Viúvo; () Divorciado/separado; () Outro

4) **Tempo de vínculo com a UFG***: () menos de 1 ano; () 1 a 5 anos; () 6 a 10 anos; () mais de 10 anos

5) **Tempo de vínculo com a atual UA***: () menos de 1 ano; () 1 a 5 anos; () 6 a 10 anos; () mais de 10 anos

6) **Categoria profissional na UFG***: () Docente; () Técnico-Administrativo

7) **Grau de instrução***: () Fundamental; () Médio/Técnico; () Graduação; () Especialização; () Mestrado; () Doutorado; () Pós-Doutorado

8) **Participo da realização do Planejamento Estratégico na minha UA***: () Sempre; () De vez em quando; ()

Não participo; () Não é realizado

9) UA de lotação*:

- () Escola de Agronomia
- () Escola de Eng^a. Civil e Ambiental
- () Escola de Eng^a. Elétrica, Mecânica e de Computação
- () Escola de Música e Artes Cênicas
- () Escola de Veterinária e Zootecnia
- () Faculdade de Adm. Cont. e Economia
- () Faculdade de Artes Visuais
- () Faculdade de Ciências e Tecnologia
- () Faculdade de Ciências Sociais
- () Faculdade de Direito
- () Faculdade de Educação
- () Faculdade de Educação Física e Dança
- () Faculdade de Enfermagem
- () Faculdade de Farmácia
- () Faculdade de Filosofia
- () Faculdade de História
- () Faculdade de Informação e Comunicação
- () Faculdade de Letras
- () Faculdade de Medicina
- () Faculdade de Nutrição
- () Faculdade de Odontologia
- () Instituto de Estudos Sócio-Ambientais
- () Instituto de Física
- () Instituto de Informática
- () Instituto de Matemática e Estatística
- () Instituto de Patologia Tropical e Saúde Pública
- () Instituto de Química

INFORMAÇÃO INSTITUCIONAL

10) O processo de Planejamento Estratégico em sua Unidade Acadêmica é realizado com a participação de*:

- Gestores (Diretor, Vice-Diretor, Coordenadores)
- Docentes
- Técnico-Administrativos
- Discentes
- Trabalhadores Terceirizados
- Representantes Docentes
- Representantes dos Técnico-Administrativos
- Representantes Discentes
- Representantes de trabalhadores terceirizados
- Outros
- O Planejamento Estratégico não é realizado em minha UA
- O Planejamento Estratégico não é realizado em minha UA

11) A participação no processo de Planejamento Estratégico em sua Unidade Acadêmica é realizada mediante*: () Convite; () Convocação; () Outro; () O Planejamento Estratégico não é realizado em minha UA

12) O Planejamento Estratégico em sua UA é realizado*: () 1 vez ao semestre; () 1 vez ao ano; () 1 vez a cada 2 anos; () 1 vez a cada 3 anos; () Não é regular; () Não é realizado

13) Sobre a Resolução CONSUNI nº 10/2006 que Regulamenta o Programa de Gestão Estratégica na UFG e exige a realização anual do Planejamento Estratégico nos Órgãos e Unidades Acadêmicas, você*: () Conhece; () Não conhece; () Já ouvi falar

14) O Planejamento Estratégico integra minhas atribuições profissionais na UFG*.

Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	------------------------

15) A implantação do Planejamento Estratégico, consolidado como atividade regular, expressão de renovação e mudança institucional, contribui para fortalecer as crenças, valores e concepções da Unidade Acadêmica*.

Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	------------------------

16) A participação de pessoas da UFG, externas à Unidade Acadêmica, como orientadoras do processo de Planejamento Estratégico, contribui para melhor execução do Planejamento Estratégico na Unidade Acadêmica*.

Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	------------------------

Categoria - Servidor (Servidores)**17) O comportamento típico dos Coordenadores e demais servidores com cargo/função de chefia na UA influencia os docentes e Técnico-Administrativos de forma positiva, pelo exemplo, a participarem do Planejamento Estratégico*.**

Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	------------------------

18) Minha UA valoriza o empenho dos seus Docentes e Técnico-Administrativos, estes por sua vez, cooperam com a Direção e, juntos, somam esforços para a realização do Planejamento Estratégico*.

Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	------------------------

19) Sinto-me valorizado e com reconhecimento pelo meu trabalho*.

Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	------------------------

20) Aprovo a implantação do Planejamento Estratégico, acredito no seu sucesso e penso estar conforme aquilo que confio, estou entusiasmado e envolvido com o Planejamento Estratégico*.

Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	------------------------

21) Sinto-me realizado profissionalmente com a participação no Planejamento Estratégico*.

Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	------------------------

22) As mudanças advindas do Planejamento Estratégico se enquadram no meu projeto de vida*.

Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	------------------------

23) Sinto-me seguro em relação à implantação do Planejamento Estratégico na Unidade Acadêmica em que estou lotado*.

Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	------------------------

24) Mesmo que a Unidade Acadêmica tenha obtido bons resultados antes, é importante a busca pela renovação e mudança institucional por meio do Planejamento Estratégico*.

Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	------------------------

25) Minhas necessidades básicas, relacionadas aos benefícios e remuneração, estão satisfeitas, permitindo o foco nos objetivos organizacionais*.

Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	------------------------

26) Existem treinamentos regulares sobre o Planejamento Estratégico para os Diretores, Docentes e Técnico-Administrativos das Unidades Acadêmicas*.

Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	------------------------

27) Posso as habilidades e competências necessárias para conduzir/contribuir com o processo de Planejamento Estratégico no âmbito da Unidade Acadêmica*.

Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	------------------------

28) Tenho domínio das técnicas relacionadas à ferramenta de gestão denominada Planejamento Estratégico*.

Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	------------------------

29) O responsável pela condução do Planejamento Estratégico na Unidade Acadêmica trabalha em cooperação, com ética, responsabilidade e iniciativa*.

Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	------------------------

Categoria - Processo (Planejamento Estratégico)**30) É importante para a Unidade Acadêmica a definição do negócio, missão, visão, princípios, valores, objetivos estratégicos e a realização do diagnóstico organizacional por meio do Planejamento Estratégico*.**

Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
31) As ações definidas no Planejamento Estratégico em sua UA ocorrem em um processo participativo de tomada de decisão*.			
Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
32) No Planejamento Estratégico da minha UA há a elaboração do Plano de Ação*.			
Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
33) Se necessário for, amplio minha carga de trabalho para contribuir com o PE na minha UA*.			
Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
34) O Planejamento Estratégico traz mais benefícios do que custos para a UA*.			
Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
35) Na UA de minha lotação o Planejamento Estratégico atinge as expectativas esperadas sobre os resultados do trabalho programado*.			
Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
Categoria – Organização			
36) Uma vez que o ambiente externo destaca-se como ameaça, o Planejamento Estratégico surge como uma ferramenta de gestão importante para enfrentá-la*.			
Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
37) O Planejamento Estratégico somado aos esforços de gestão existentes na UA traz bons resultados à UA e à UFG*.			
Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
38) A UA divulga relatórios periódicos de acompanhamento do Planejamento Estratégico*.			
Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()

39) A atual gestão da UA age com isonomia em relação aos Docentes e Técnico-Administrativos*.

Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	------------------------

40) Os conflitos em minha UA são resolvidos de forma calma, respeitosa e objetiva sem interferir no meu comprometimento e participação no Planejamento Estratégico*.

Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	------------------------

41) Os Docentes, Técnico-Administrativos e Gestores participantes do Planejamento Estratégico na UA têm conhecimento sobre esta ferramenta de gestão*.

Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	------------------------

42) A satisfação com mudanças introduzidas anteriormente pela UA influencia no meu apoio e participação no processo*.

Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	------------------------

43) A UA disponibiliza materiais, tecnologia e infraestrutura necessárias ao desenvolvimento do Planejamento Estratégico e atividades diárias*.

Discordo Totalmente ()	Discordo/Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()	Sou indiferente ()
----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	------------------------

Aspectos Gerais

Ainda com relação ao Planejamento Estratégico, expresse sua opinião no item abaixo:

44) A UA disponibiliza materiais, tecnologia e infraestrutura necessárias ao desenvolvimento do Planejamento Estratégico e atividades diárias*.

APÊNDICE C – GUIA

**Ministério da Educação
Universidade Federal de Goiás
Faculdade de Ciências e Tecnologia – FCT
Programa de Pós-Graduação em Administração Pública
PROFIAP**

**A Participação e o Comprometimento no Processo de
Elaboração do Planejamento Estratégico das Unidades
Acadêmicas da UFG.
Guia**

Cleime José da Silva
Eliane Moreira Sá de Souza

APARECIDA DE GOIÂNIA - GO
2019



Apresentação

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS	175
INTRODUÇÃO	176
ASPECTOS ORGANIZACIONAIS	177
1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	177
1.1 CONCEITOS	177
1.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	178
1.3 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA	179
1.4 DIFICULDADES TÍPICAS NAS IMPLANTAÇÕES DE ESTRATÉGIAS	179
1.5 DESMOTIVAÇÃO (RESISTÊNCIA) AO TRABALHO	185
1.6 MODERNIZAÇÃO E RESISTÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	182
2. RESISTÊNCIA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO	183
2.1. RESISTÊNCIA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS	183
3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UFG E UAs	185
3.1 OBRIGATORIEDADE LEGAL – AVALIAÇÃO E PLANEJAMENTO	187
3.2 MODELO DE ANÁLISE DA RESISTÊNCIA AO PE NAS UAs DA UFG	187
3.3 CARACTERIZAÇÃO DA RESISTÊNCIA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS UAs DA UFG ..	189
4. ORIENTAÇÕES PARA CONDUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UFG	191
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	190
	9
REFERÊNCIAS	194

LISTA DE ABREVIATURAS

AI - Avaliação Institucional

BSC - Balanced Scorecard

CONSUNI – Conselho Universitário

IFE – Instituição Federal de Ensino Superior

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação

MEC - Ministério da Educação

PCCTAE - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

PDIs - Planos de Desenvolvimento Institucionais

PE – Planejamento Estratégico

PGE - Programa de Gestão Estratégica

PPIs - Projetos Pedagógicos Institucionais

PROFIAP - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública

SWOT - Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)

SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

Unidades Estratégicas de Negócios (UENs)

UA – Unidade Acadêmica

UFG – Universidade Federal de Goiás

INTRODUÇÃO

PARTICIPAÇÃO E COMPROMETIMENTO NA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA DE APRIMORAMENTO PARA AS UNIDADES ACADÊMICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS.

Este Guia é produto da Proposta de Intervenção, parte integrante da Dissertação intitulada A Participação e o Participação e Comprometimento na Elaboração do Planejamento Estratégico: Uma proposta de aprimoramento para as Unidades Acadêmicas da Universidade Federal de Goiás, submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - PROFIAP da Universidade Federal de Goiás (UFG), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

O presente documento foi elaborado com base nos resultados da caracterização da resistência ao Processo de Elaboração do Planejamento Estratégico (PE) nas Unidades Acadêmicas (UAs) da UFG e da identificação dos principais aspectos que podem contribuir para aumentar o comprometimento com este processo, e assim, permitir a continuidade dos trabalhos mesmo quando houver as mudanças de gestores, possibilitando a sistematização do conhecimento, a troca de experiências e contribuindo com a gestão do conhecimento.

A pesquisa que possibilitou a elaboração deste guia teve como objetivo geral analisar e entender as resistências, sistematizar procedimentos e requisitos que possibilitassem ampliar a participação e o comprometimento dos docentes e TAs ao processo de elaboração do PE das UAs da UFG.

A escolha do Guia se deu em razão da possibilidade do material, tal qual manual, cartilha, permitir uma leitura posterior, ser um reforço para as informações orais, instrumento de pesquisa em casos de dúvidas e auxílio aos gestores nas tomadas de decisões (TORRES *et al*, 2009), além de ter custos baixos, de fácil divulgação e neste caso específico, poderá servir também como instrumento para leitura e reflexão por parte dos Docentes e TAs do quadro permanente das UAs da UFG, Regional Goiânia, que estejam interessados em compreender os aspectos da participação e comprometimento relacionados ao processo de elaboração do PE em suas Unidades de lotação.

Este Guia apresenta aspectos organizacionais contendo cinco seções principais: a primeira trata do PE, seus conceitos, etapas, a definição de estratégia, as dificuldades típicas nas implantações de estratégias, desmotivação ao trabalho e modernização e resistência na Administração Pública; a segunda trata da Resistência ao PE no Setor Público, especificamente sobre a resistência ao

processo e elaboração do PE nas Universidades Federais; a terceira aborda o PE na UFG e UAs, a obrigatoriedade legal – avaliação e planejamento, Modelo de Análise da resistência ao processo de elaboração do PE nas UAs da UFG e a caracterização da resistência ao processo e elaboração do PE nas UAs da UFG; a quarta fala sobre Orientações para Condução do PE na UFG e, por fim, são realizadas as Considerações Finais.

Esperamos que este Guia contribua para ampliar os resultados organizacionais e da mesma forma amplie a satisfação pessoal e profissional de seus colaboradores.

ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1.1 CONCEITOS

O PE surgiu na década de 1970 tendo como principais características a definição da organização, a análise das mudanças ambientais externas, a análise dos recursos internos, o viés qualitativo e voltado ao longo prazo (ESTRADA e ALMEIDA, 2007).

Planejamento é um processo que objetiva uma situação futura desejada com maior eficiência, eficácia e efetividade com a concentração a melhor concentração de esforços e uso de recursos pela empresa. O exercício sistemático do planejamento tem maiores chances de reduzir as incertezas do processo decisório e, conseqüentemente, aumenta a probabilidade de alcance dos objetivos e metas da empresa (OLIVEIRA, 2010).

De acordo com o autor, existem três tipos de planejamento, a saber: planejamento estratégico; planejamento tático; e planejamento operacional. O primeiro relaciona-se com objetivos de longo prazo e afeta a organização como um todo. O segundo possui objetivos de curto prazo e alcança apenas parte da organização. E por fim, o terceiro tem foco no dia-a-dia da empresa, trata-se da formalização através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa (OLIVEIRA, 2010).

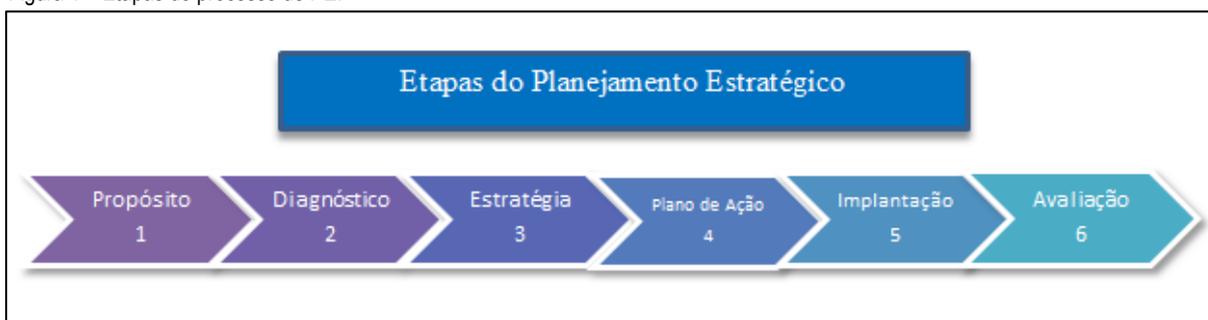
O PE teve a década de 70 como fase do surgimento dos seus principais conceitos. Dentre eles, se destacaram: a Matriz de Crescimento e de Participação no Mercado; a Curva de Experiência; as Unidades Estratégicas de Negócios (UENs); a Matriz de Atratividade de Negócios e Posição no Mercado e a Análise SWOT - Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades

(*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) (TAVARES, 2008); e o *Balanced Scorecard* (BSC), que surgiu na década de 1990 (FLEXA *et al.*, 2017).

1.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As etapas do PE são: definição da missão, da visão, dos valores (propósito organizacional); diagnóstico institucional; estratégia; plano de ação, implementação e da avaliação (CASTRO e CASTRO, 2014), conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Etapas do processo de PE.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Castro e Castro (2014).

As etapas do PE contemplam (COSTA, 2006; FISCHMANN; ALMEIDA, 1991; VASCONCELLOS FILHO, 1978; MAXIMIANO, 2009):

- propósito – etapa em que são definidos o negócio, a missão, a visão, os princípios, os valores e os objetivos estratégicos;
- diagnóstico – nesta fase é realizada a análise ambiental externa e interna, com definição dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças;
- estratégias – nesta fase são levantadas questões indispensáveis para a realização da visão de futuro e formuladas as estratégias;
- plano de Ação – consiste no detalhamento das ações relacionadas ao PE - o que, como, quem e quando;
- implementação – etapa em que se coloca em prática o que foi planejado; e
- avaliação – consiste em verificar se os objetivos e metas do PE foram alcançadas.

1.3 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

Historicamente o estudo de estratégia organizacional origina-se dos conceitos militares sobre como vencer os inimigos (FERNANDES; BERTON, 2005).

Segundo os autores, após a Segunda Guerra tais conceitos foram incorporados aos métodos organizacionais, mas com um enfoque não apenas de Competição e Vencer inimigos, mas, ampliando-se ao vislumbrar a concretização de uma situação futura ao mesmo tempo em que considera os recursos de que a organização dispõe.

Nesse sentido, estratégia organizacional pode ser definida como sendo o conjunto de propósitos, objetivos, metas, políticas, planos, com foco em uma situação futura desejada considerando as oportunidades advindas do ambiente e recursos disponíveis (FERNANDES; BERTON, 2005).

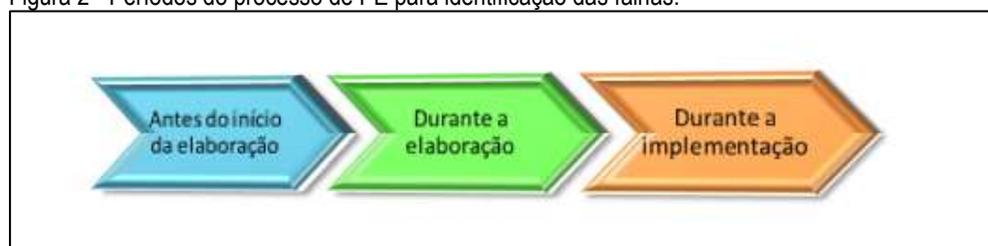
A Estratégia pode ser definida como o caminho ou forma ou ação voltada a alcançar, preferencialmente de forma diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos, com o melhor posicionamento da organização em relação ao seu ambiente (OLIVEIRA, 2010).

No processo de elaboração das estratégias a participação de diversos grupos contribui para com uma base mais rica a qual possibilita gerar novas alternativas à organização, além de contribuir para minimizar a resistência na etapa de implantação (FERNANDES; BERTON, 2005).

1.4 DIFICULDADES TÍPICAS NAS IMPLANTAÇÕES DE ESTRATÉGIAS

De acordo com a literatura são identificadas várias causas das falhas no processo de realização do PE, segundo Oliveira (2010) elas podem ser identificadas em três períodos do processo, conforme se observa na Figura 2.

Figura 2 - Períodos do processo de PE para identificação das falhas.



Fonte: Elaborador pelo autor a partir de Oliveira (2010).

Em cada um destes períodos podem ser identificadas as principais causas de falhas do planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2010), conforme apresentado no Quadros 1.

Quadro 1 - Períodos do processo de PE para identificação das falhas.

Antes do início da elaboração	Durante a elaboração	Durante a implementação
<ul style="list-style-type: none"> • estruturação inadequada do setor em decorrência de contratação de um elaborador do plano; alocação inadequada na estrutura; Funcionários ineficientes e funcionários inadequados da equipe; • ignorância da importância e significado do planejamento em virtude da existência de sucesso sem o planejamento; Alguma falha anterior do planejamento; Expectativa de enormes e rápidos resultados; Transposição direta do planejamento de outra organização; Desvinculação do processo de administração; • não preparação do terreno para o planejamento em razão da não eliminação de focos de resistências; não esquematização do sistema de controle e avaliação; desconhecimento da natureza do planejamento; e • desconsideração da realidade da organização resultado da Inadequação ao tamanho e recursos disponíveis; Inadequação quanto à cultura da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • desconhecimento dos conceitos básicos em virtude de considerar como um processo fácil ou difícil; não considerar como um sistema integrado; desconsideração dos aspectos intuitivos; desconsideração do processo de aprendizagem e treinamento. • inadequação no envolvimento dos níveis hierárquicos devido ao envolvimento insuficiente ou demasiado da alta administração; não envolvimento da média administração; atitudes inadequadas perante o planejamento. • defeitos na elaboração em si em virtude da não interligação com os planejamentos operacionais; Falhas no estabelecimento e interligação dos vários itens considerados; excesso – ou falta – de simplicidade, formalidade e flexibilidade; período de tempo inadequado; ineficiência dos responsáveis pelo planejamento; inadequada ou inexistente gestão do conhecimento; e distanciamento com o processo de inovação. • baixa credibilidade ao planejamento em razão de descontinuidade no processo; utilização de situações pouco realistas; não divulgação das informações; e dificuldade de trabalhar com o planejamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • inadequação no controle e avaliação em razão da falta ou inadequação do sistema de controle; desconsideração da relação custos versus benefícios; • interação inadequada com os funcionários: falta de participação e envolvimento; falta de comprometimento; e falta de conhecimento.

Fonte: Elaborador pelo autor a partir de Oliveira (2010).

Há uma quantidade significativa de dificuldades típicas nas implantações de estratégias, entre as quais podem ser citadas (COSTA, 2007):

- Diagnóstico inexistente ou inadequado - Faz com que pessoas trabalhem com base em impressões, opiniões pessoais, palpites ou em ideias preconcebidas;
- Foco no aqui e agora;
- As pessoas não são capazes de focar e de vislumbrar o médio e o longo prazo;
- Fogo de palha e a novidade do mês;
- Falta de comprometimento da alta e da média gerência;
- Não há espaço nas agendas dos dirigentes para realização das atividades atinentes ao planejamento, tão pouco disposição, falta interesse das pessoas na reunião, por estarem mais preocupadas com o dia-a-dia;
- A implantação do PE não é vista como investimento, mas como uma despesa;
- Uso do conhecimento e argumentos para justificar - Por que isso não vai funcionar;
- Mudanças inesperadas durante o andamento do processo como - mudanças no pessoal-chave, interrupção do processo por novo diretor, por reorganizações, perda do facilitador, dificuldades financeiras, novas prioridades, novos programas, mudanças na legislação ou nas regulamentações, mudanças nas grandes diretrizes;
- Falta de metodologia adequada e consensual;
- Muita análise, pouca síntese e nenhuma ação;
- Falta de flexibilidade do processo;
- Falta de vinculação dos investimentos com o orçamento operacional; e
- Falta de comando para implementação.

1.5 DESMOTIVAÇÃO (RESISTÊNCIA) AO TRABALHO

Ser motivado significa se mover para fazer algo, por outro lado, não ter ímpeto ou inspiração para agir, para fazer algo, pode ser característica do desmotivado (RYAN; DECI, 2000). A causa da desmotivação varia de pessoa para pessoa (GIL, 2007).

Observa-se na literatura a existência de vários estudos orientados à investigação sobre as causas da desmotivação ao trabalho, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Aspectos que levam à desmotivação ao trabalho e Fatores de motivação e bem-estar.

Aspectos que levam à desmotivação (resistência) ao trabalho e Fatores de motivação e bem-estar	
Efthymiou (2009)	
<ul style="list-style-type: none"> • mudança Tecnológica; • desigualdades sistemáticas e tratamento injusto; • descrença nos valores institucionais; • demandas excessivas e expectativas de processos de trabalho; • baixos níveis de pessoal; • desigualdades de poder; • distribuição injusta de recursos; 	<ul style="list-style-type: none"> • injustiças relacionadas a salários; • condições de trabalho injustas; • reorganização para padronizar aspectos do trabalho; • credibilidade organizacional; • exigências de autoridade; • excesso de tarefas; • razões adicionais para resistência ao trabalho.
Knappe (2006)	
<ul style="list-style-type: none"> • docentes verem alunos com preferências em outros assuntos sem relação com os estudos; • rotina e inibição; • trabalhar em estado de cansaço; • ausência de receptividade por parte dos alunos em relação às aulas; 	<ul style="list-style-type: none"> • baixos salários; • grande número de alunos por sala comprometendo a qualidade do trabalho; • o não alcance das expectativas esperadas sobre o resultado do trabalho programado; • falta de reconhecimento profissional;
Jesus e Santos (2004)	
<ul style="list-style-type: none"> • as precárias condições de trabalho e baixos salários que levam muitos a exercerem outras atividades. 	
Jesus (2004)	
<ul style="list-style-type: none"> • aumento do controle externo; • promoção e a facilitação do acesso ao Conforto ou Prazer, proporcionado pelas atividades de lazer na Sociedade de Consumo; • carreira profissional com reorientação no projeto de vida; • diminuição do prestígio da profissão docente; • baixos salários; • novas responsabilidades atribuídas ao professor representam uma sobrecarga de trabalho, pois, para além do trabalho na sala; • valorização negativa do professor como bode expiatório e responsável universal de todos os males do sistema educacional; • a falta de preparação para o desempenho de novas responsabilidades e funções que lhes são atribuídas; 	<ul style="list-style-type: none"> • falta de investimento na educação, encarada como Despesa Social ou Gasto Supérfluo; • falta de recursos didáticos; ✓ trabalho em equipe; ✓ formação profissional; ✓ valorização social e política da profissão docente; ✓ condições de trabalho que permita concretizar sua motivação, competência profissional e trabalho de qualidade; ✓ diminuição do número de alunos; ✓ melhores equipamentos, meios audiovisuais e informáticos; ✓ melhoria dos espaços físicos;
Alves (2013)	
<ul style="list-style-type: none"> • descontinuidade de governos; • mudanças nas políticas e nas diretrizes de gestão; • baixa remuneração; • remuneração divergente entre o mesmo cargo e atribuições; • constantes mudanças na estrutura da unidade; • Insegurança quanto à oficialização da unidade; 	<ul style="list-style-type: none"> • pouca importância dada à unidade pelo Governo; • falta de comunicação entre as áreas; ✓ utilização de ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; o processo de feedback; a Pesquisa de Clima Organizacional e o Programas de Capacitação;
Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005)	
<ul style="list-style-type: none"> • o grau de aplicação dos conhecimentos adquiridos na acadêmica; • o grau de participação nas decisões; • o volume de trabalho a ser realizado; • satisfação com fatores organizacionais e satisfação com a gerência; • o modo como os conflitos são resolvidos; • a maneira como as mudanças e inovações são implementadas; 	<ul style="list-style-type: none"> • as comunicações e o modo como as informações circulam na organização; • a forma como os esforços são valorizados pela organização; • a existência de <i>feedback</i> por parte dos superiores; • exposição pelos superiores de suas opiniões a respeito funcionário no trabalho. ✓ significância percebida; ✓ responsabilidade percebida pelo trabalhador em relação a seu trabalho; ✓ conhecimento dos resultados do trabalho.
Vieira, Mendonça Neto e Antunes (2015)	

<ul style="list-style-type: none"> • mudança tecnológica; • condições de trabalho; • constante modificação na atribuição de carga horária; • composição de grupos de trabalho e comissões; • administração gerencial e o controle decorrente: avaliação de desempenho (discente); planos de ensino impostos pela direção; imposição de modelos de avaliação de aprendizado; estabelecimento de horários rígidos para estabelecimento de atividades em sala de aula entre outros; 	<ul style="list-style-type: none"> • ler e responder e-mails de seus "gestores acadêmicos", lançar notas e faltas no prazo estipulado; • participar de reuniões fora do horário de trabalho, curso de aperfeiçoamento pedagógico, treinamentos sobre novas técnicas de ensino, palestras sobre temas que não despertam interesse etc; ✓ Tratar o trabalhador com dignidade no exercício de sua atividade; ✓ Respeitar a autonomia do trabalhador;
Legenda: ● Aspectos que levam a desmotivação (resistência) ao trabalho; ✓ Fatores de motivação e bem-estar.	

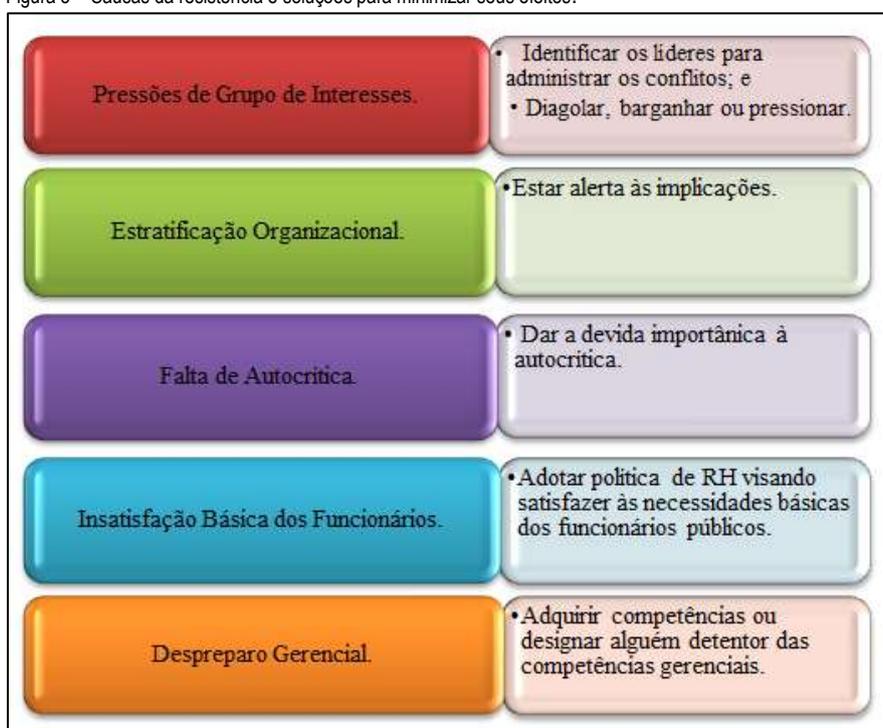
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

1.6 MODERNIZAÇÃO E RESISTÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Realizar mudanças na Administração Pública implica em ruptura de um equilíbrio de forças formado ao longo de anos na sociedade. Fatores culturais, políticos, ideológicos, econômicos limitam a atuação dos dirigentes e comprometem a melhoria das organizações públicas (MATTOS, 1985).

Os principais aspectos que levam à resistência e as respectivas soluções para enfrentar à resistência e minimizar seus efeitos, segundo Mattos (1985), são apresentados na Figura 3.

Figura 3 – Causas da resistência e soluções para minimizar seus efeitos.



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Mattos (1985)

2. RESISTÊNCIA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO

O PE começou a ser utilizado amplamente a partir dos anos 70 em razão da necessidade por parte das organizações da adoção de um instrumento de gestão moderno e eficaz que permitisse compreender o ambiente externo às organizações públicas ou privadas buscando alcançar um futuro desejável. Entretanto, apesar do PE ser utilizados há décadas em organizações públicas, ele ainda enfrenta barreiras para sua efetiva implementação e adoção como instrumento de gestão (GIACOBBO, 1997).

Na formulação e implementação do PE em instituições públicas verifica-se que há uma lacuna entre a fase de formulação e implementação, com destaque para esta última, onde existem as maiores dificuldades. O PE é realizado predominantemente de forma participativa, com colaboração de consultores externos e utilizando modelos de outras instituições. Utilizam o Método *Grumbach*, combinado com o *Balanced Scorecard* (BSC) e durante o processo do PE constata-se que as maiores dificuldades encontradas são: resistência à mudança; tomadas de decisões distanciadas dos planos; falta de sistematização do processo de planejamento; além da falta de engajamento dos servidores e do alto escalão para execução do PE (ARAÚJO-SILVA; GONÇALVES, 2011).

2.1. RESISTÊNCIA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

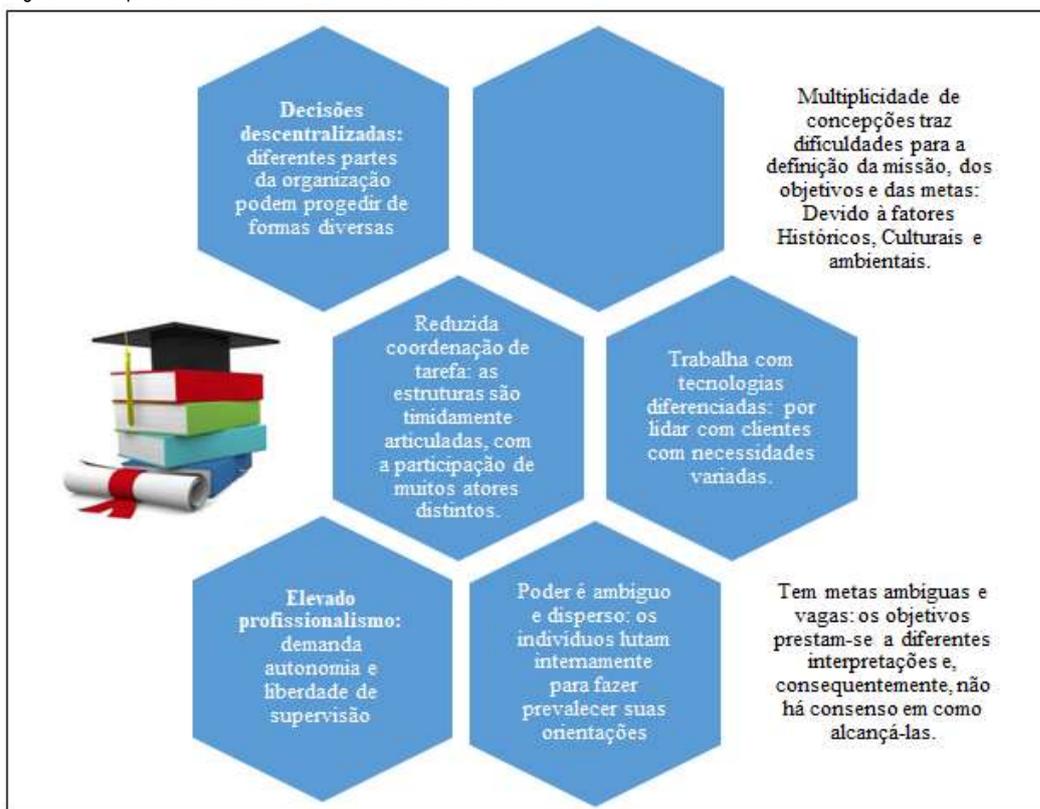
A realização do PE em uma Universidade Federal é um grande desafio, principalmente pelas suas especificidades, em se tratando de uma organização complexa, conforme assinalam suas principais características apresentadas na Figura 4, de acordo com Araújo (1996).

Além de todas as características já apresentadas que sugere se tratar de uma estrutura altamente complexa, ela é constituída por organizações acadêmicas fragmentadas em grupos, com valores, crenças e expectativas diferentes, o que irá refletir nas decisões sobre o rumo da organização (ARAÚJO, 1996).

Para que tais fatores não comprometam a realização do PE algumas premissas fundamentais foram elencadas pela autora para viabilização:

- é uma organização composta por uma estrutura social com vários grupos de interesse;
- o critério de avaliação de decisões é predominantemente político;
- as dimensões sociais e políticas na formulação do planejamento devem ser incorporadas e trabalhadas no nível dos atores envolvidos;

Figura 4. Principais características de uma Universidade Federal



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Araújo (1996)

- pressões externas são conformadoras dos processos internos de gestão;
- a dimensão de participação deve ser incorporada no processo de planejamento;
- o planejamento participativo é essencialmente um processo de negociação entre fins e meios.

Pela própria natureza da instituição, conforme apresentado, indica que a realização do processo de planejamento estratégico não acontece de forma fácil, com probabilidade de sofrer resistências à mudança (ARAÚJO, 1996).

Sobre a resistência à mudança, especificamente ao PE nas Universidades Federais, Picchiali (2010) analisou os Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDIs) e Projetos Pedagógicos Institucionais (PPIs) de Universidades Públicas Federais, um dos objetivos do trabalho foi identificar as barreiras e as resistências ao PE. Dados da pesquisa apontaram vários fatores como causa da resistência:

- resistência Individual - Fatores econômicos, hábitos, medo do desconhecido, processamento seletivo da informação e segurança; e
- resistência Organizacional - Inércia da estrutura – regras formais que produzem estabilidade, foco limitado da mudança (a organização deve funcionar de forma sistêmica, a mudança de uma parte deve afetar as demais), inércia dos grupos,

ameaça à especialização, ameaça às relações de poder estabelecidas e ameaça às alocações de recursos estabelecidas.

Costa, Ribeiro e Vieira (2010) realizaram uma reflexão sobre a Avaliação Institucional (AI) da UFG, toda sua trajetória, até chegar ao Programa de Gestão Estratégica (PGE), alinhada com o planejamento e a informação. Na pesquisa constataram uma grande resistência, tanto à avaliação institucional quanto ao planejamento, tendo como causas: a cultura organizacional e a falta de comprometimento dos gestores. Assim, para efetivar a avaliação na universidade, bem como do planejamento, seria extremamente necessário mudar a cultura organizacional.

Sintetizando, Picchiali (2010) e Costa, Ribeiro, Vieira (2010) apresentam como principais aspectos relacionados à resistência ao PE e possíveis soluções, respectivamente:

Aspectos relacionados à resistência

- fatores econômicos;
- hábitos;
- medo do desconhecido;
- processamento seletivo da informação e segurança;
- regras formais que produzem estabilidade;
- foco limitado da mudança;
- inércia dos grupos;
- ameaça à especialização;
- ameaça às relações de poder estabelecidas; e

- ameaça às alocações de recursos estabelecidas.

Não apresenta possíveis soluções.

Aspectos relacionados à resistência

- cultura organizacional; e
- falta de comprometimento dos gestores.

Possíveis soluções

- mudança de cultura organizacional.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UFG E UAS/ÓRGÃOS

A UFG, pessoa jurídica de direito público na modalidade de autarquia, criada pela Lei nº 3.834C, de 14 de dezembro de 1960. É uma instituição pública federal de ensino superior com o seu trabalho baseado na indissociabilidade do tripé ensino, pesquisa e extensão, constituindo-se como referência no Centro-Oeste do Brasil (UFG, 2014).

A UFG tem como missão “produzir, sistematizar e socializar conhecimentos e saberes, formando profissionais e cidadãos comprometidos com o desenvolvimento da sociedade” (UFG, 2017, p. 9).

A Universidade conta com cerca de 4.235 servidores efetivos docentes e técnico-administrativos (UFG, 2018) cuja seleção e ingresso segue a Constituição Federal de 1988 a qual diz

que tal processo, em relação ao pessoal no setor público, se dará exclusivamente por meio de concurso público (UFG, 2017).

Em relação aos docentes, segundo o Art. 3º do Decreto nº 94.664 de 23 de julho de 1987, que aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (BRASIL, 1987a) referente a Lei nº 7.596/1987 (BRASIL, 1987b), são consideradas atividades acadêmicas do pessoal docente do ensino superior:

- I - as pertinentes à pesquisa, ensino e extensão que, indissociáveis, visem à aprendizagem, à produção do conhecimento, à ampliação e transmissão do saber e da cultura;
- II - as inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição, além de outras previstas na legislação vigente.

O Professor das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), segundo o Art. 20 da Lei nº 12.772/2012, ocupante de cargo efetivo do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, submetido ao regime de trabalho de 40 (quarenta) horas semanais de trabalho, em tempo integral, exercerá com dedicação exclusiva as atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão institucional (BRASIL, 2012).

Com referência aos TAs, segundo o Art. 17 do Decreto nº 94.664 de 23 de julho de 1987, que aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (BRASIL, 1987a) referente a Lei nº 7.596/1987 (BRASIL, 1987b), são consideradas atividades do pessoal técnico-administrativo:

- I - as relacionadas com a permanente manutenção e adequação do apoio técnico, administrativo e operacional necessário ao cumprimento dos objetivos institucionais;
- II - as inerentes ao exercício de direção, chefia, coordenação, assessoramento e assistência, na própria instituição (BRASIL, 1987a).

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), do qual fazem parte os servidores da UFG, foi instituído pela Lei nº 11.091, de 2005. O PCCTAE dispõe sobre a gestão dos cargos: (a) com vinculação do Planejamento Estratégico e ao Desenvolvimento Organizacional das instituições; (b) desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais; (c) garantia de programas de capacitação, incluída a educação formal; e com a avaliação do desenvolvimento funcional dos servidores (UFG, 2017).

Com referência ao Planejamento, a Universidade deve elaborar o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), componente do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), visando cumprir exigência legal determinada pelo Ministério da Educação (MEC).

A estrutura do planejamento estratégico das Unidades Acadêmicas, do Campus do Interior e dos Núcleos de Gestão, de acordo com a Resolução CONSUNI nº 10/2006, estrutura-se nos

seguintes itens: Missão; Visão; Valores; cenários/Variáveis de Impacto; Análise do Ambiente Interno (Forças e Debilidades); Análise do Ambiente externo (Oportunidades e Ameaças); Problemas Estratégicos; Causas; Indicadores; Soluções Estratégicas; Metas e Responsabilidades (UFG, 2006).

3.1 OBRIGATORIEDADE LEGAL – AVALIAÇÃO E PLANEJAMENTO

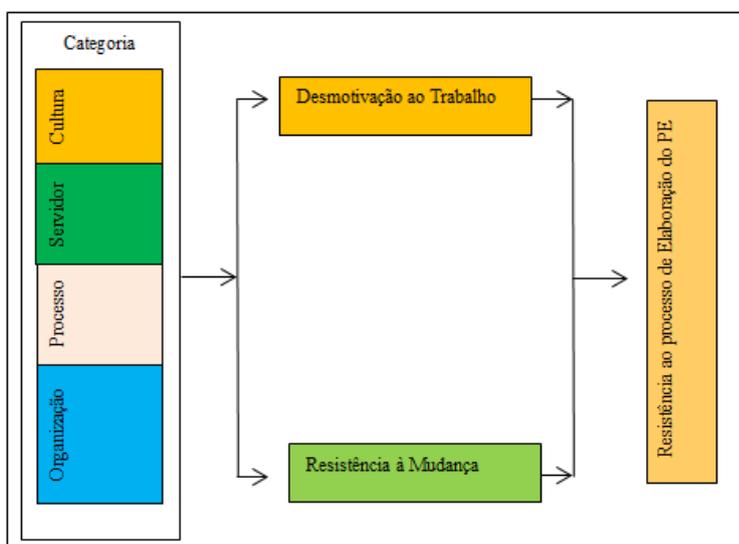
No âmbito do poder executivo federal, as IFES, integrantes da administração pública, cumprem uma obrigatoriedade legal de iniciativa governamental voltada à sistematização da avaliação e do planejamento. O MEC determina que as IFES pensem estrategicamente em longo prazo, compreendendo um período de cinco anos, por meio do PDI instituído em 2006, o qual faz parte do SINAES criado no ano de 2004 com o objetivo de regulamentar e detalhar o artigo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), instituída em 1996, referente às ações de avaliação.

3.2 MODELO PARA DIAGNÓSTICO DE RESISTÊNCIA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Tendo em vista que este guia tem como foco contribuir para que seja ampliada a participação e o comprometimento dos servidores no PE, é preciso frisar que o PE não é uma atividade própria dos Docentes e da maioria dos TAs, os docentes da área de administração são uma exceção. Portanto, realizar a atividade do PE pode ser considerada uma mudança para a maioria dos servidores.

Assim, o modelo para avaliação de resistência ao PE na UFG, esquematizado na Figura 5, foi desenvolvido com base teórica na desmotivação ao trabalho e resistência à mudança, e quatro categorias de análise: a) servidor, b) organização, c) cultura e d) processo.

Figura 5 – Modelo de Avaliação de Resistência ao processo de elaboração do PE



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2019).

As variáveis de análise que compõem as categorias Servidor, Organização, Cultura Organizacional e Processo, são especificadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Variáveis de Análise para Avaliar a Resistência ao processo de elaboração do PE nas UA da UFG.

Categorias		Fatores
Cultura Organizacional		Valores/Crenças
		Ritos
		Mitos
		Tabus
		Artefatos
		Estabilidade
Servidor	I - Psicossocial	Estilo de gerência
		Trabalho em equipe
		Necessidades de reconhecimento
		Comprometimento Organizacional
		Necessidade de Segurança
		Necessidade Fisiológica
	II - Profissional	Realização
		Valores
		Habilidades cognitivas
		Técnicas Especializadas
Processo		Habilidades atitudinais e comportamentais
		Propósito
		Diagnóstico
		Estratégias
		Plano de Ação
		Implementação
Organização		Avaliação
		Gestão
		Ambiente
		Pessoas
		Material
		Tecnologia
		Infraestrutura física
Estrutura Organizacional		

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2019).

Para identificar as causas da resistência ao processo de elaboração do PE foram elaborados questionários (Apêndice C), os quais buscaram coletar informações sobre o perfil dos respondentes, dados institucionais, além de informações a respeito do que servidores pensam, sentem ou agem frente ao processo de PE.

Os questionários contêm perguntas para identificação das causas da resistência ao PE elaboradas a partir do referencial teórico pesquisado sobre resistência ao trabalho e resistência à mudança e observações do autor. As questões foram organizadas a partir do Modelo para Avaliar a Resistência ao processo de elaboração do PE nas UAs da UFG, considerando quatro categorias: Cultura Organizacional (Questão 14 a 16), Servidor (Questão 17 a 29), Processo (Questão 30 a 35) e Organização (Questão 36 a 43). Ao final do questionário foi disponibilizada uma questão aberta (Questão 44) para que os respondentes pudessem destacar e, ou, comentar outros aspectos que

considerassem relevantes sobre o tema da pesquisa que não tenham sido contemplados no questionário.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA RESISTÊNCIA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS UAs DA UFG

A partir dos dados extraídos da pesquisa a resistência ao processo de elaboração do PE nas UAs da UFG foi elaborado o Quadro 4 com os principais resultados obtidos após aplicar o Modelo para Avaliar a Resistência ao processo de elaboração do PE nas UAs da UFG, contendo as categorias e questões com as maiores fragilidades encontradas, aspectos que merecem atenção, aspecto referente à observação oriunda de informações institucionais, perfil dos respondentes e as potencialidades.

A análise do Quadro 4 permite dizer que tanto as maiores fragilidades (principais causas da resistência ao processo e elaboração do PE) como as potencialidades encontradas incluem todas as quatro categorias de análise do modelo. Já os aspectos que ainda suscitam atenção, são uma exceção, uma vez que não se referem a categoria Cultura Organizacional.

De acordo com os resultados da pesquisa as principais causas da resistência ao PE estão ligadas às questões relacionadas aos fatores: Artefatos, Comprometimento Organizacional, Realização, Habilidades cognitivas, Técnicas Especializadas, Implementação, Avaliação, Gestão, Pessoas, Material, Tecnologia, Infraestrutura física.

Quadro 4 – Variáveis de Análise para Avaliar a Resistência ao processo de elaboração do PE nas UAs da UFG – Principais Resultados.

Categorias		Fatores	Maiores fragilidades (Causas da Resistência ao PE)	Aspectos que merecem atenção	Potencialidades
		Cultura Organizacional	Valores/Crenças	-	-
Ritos	-		-	-	-
Mitos	-		-	-	-
Tabus	-		-	-	-
Artefatos	a. Tenho domínio das técnicas relacionadas à ferramenta de gestão denominada PE. b. A UA divulga relatórios periódicos de acompanhamento do PE*.		-	-	-
Estabilidade	-		-	-	-
Servidor - Psicossocial	Estilo de gerência	-	-	-	-
	Trabalho em equipe	-	-	-	-
	Necessidades de reconhecimento	-	-	-	-
	Comprometimento Organizacional	c. Sinto-me realizado profissionalmente com a participação no PE*. d. As mudanças advindas do PE se enquadram no meu projeto de vida.	a. Sinto-me valorizado e com reconhecimento pelo meu trabalho.	-	-

II - Profissional	Necessidade de Segurança	-	b. Sinto-me seguro em relação à implantação do PE na UA em que estou lotado.	c. Mesmo que a UA tenha obtido bons resultados antes, é importante a busca pela renovação e mudança institucional por meio do PE.
	Necessidade Fisiológica	-	c. Minhas necessidades básicas, relacionadas aos benefícios e remuneração, estão satisfeitas, permitindo o foco nos objetivos organizacionais.	-
	Realização	Sinto-me realizado profissionalmente com a participação no PE*.	-	-
	Valores	-	-	-
	Habilidades cognitivas	e. Existem treinamentos regulares sobre.	-	-
	Técnicas Especializadas	Tenho domínio das técnicas relacionadas à ferramenta de gestão denominada PE.	d. Posso as habilidades e competências necessárias para conduzir/contribuir com o processo de PE no âmbito da UA.	-
Processo	Habilidades atitudinais e comportamentais	-	-	-
	Propósito	-	-	d. É importante para a UA a definição do negócio, missão, visão, princípios, valores, objetivos estratégicos e a realização do diagnóstico organizacional por meio do PE.
	Diagnóstico	-	-	-
	Estratégias	-	e. As ações definidas no PE em sua UA ocorrem em um processo participativo de tomada de decisão.	-
	Plano de Ação	-	f. No PE da minha UA há a elaboração do Plano de Ação.	-
	Implementação	f. Se necessário for, amplio minha carga de trabalho para contribuir com o PE na minha UA.	-	-
Organização	Avaliação	g. Na UA de minha lotação o PE atinge as expectativas esperadas sobre os resultados do trabalho programado.	-	e. O PE traz mais benefícios do que custos para a UA.
	Gestão	A UA divulga relatórios periódicos de acompanhamento do PE*.	g. A atual gestão da UA age com isonomia em relação aos Docentes e TAs.	f. Uma vez que o ambiente externo destaca-se como ameaça, o PE surge como uma ferramenta de gestão importante para enfrentá-la. g. O PE somado aos esforços de gestão existentes na UA traz bons resultados à UA e à UFG.
	Ambiente	-	h. Os conflitos em minha UA são resolvidos de forma calma, respeitosa e objetiva sem interferir no meu comprometimento e participação no PE.	-
	Pessoas	h. Os Docentes, TAs e Gestores participantes do PE na UA têm conhecimento sobre esta ferramenta de gestão.	Participo da realização do PE na minha UA***.	-
	Material	i. A UA disponibiliza materiais, tecnologia e infraestrutura necessárias ao desenvolvimento do PE e atividades diárias.	-	-
	Tecnologia	-	-	-
Infraestrutura física	-	-	-	
Estrutura Organizacional	-	Estrutura Organizacional apresentando divisão de responsabilidade e especializações de forma rígida, privilegiando a diferenciação em detrimento à integração**.	-	

Legenda: * Questão presente em mais de um fator; ** Aspecto referente à observação institucional; *** Questão correlacionada com o perfil.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Em relação às potencialidades, estas estão associadas aos fatores: Valores/Crenças, Necessidade de Segurança, Propósito, Diagnóstico, Avaliação e Gestão. Com relação aos aspectos que suscitam atenção, estão ligados às questões associadas aos fatores: Comprometimento Organizacional, Necessidade de Segurança, Necessidade Fisiológica, Técnicas Especializadas, Estratégias, Plano de Ação, Gestão, Ambiente, Pessoas e Estrutura Organizacional.

4. ORIENTAÇÕES PARA CONDUÇÃO DO PE NA UFG

A seguir são apresentadas orientações para condução do PE na UFG visando ampliar a participação dos servidores no processo. Os Quadros 05, 06 e 07 apresentam uma síntese das sugestões de ações de acordo com a literatura pesquisada e observações.

O Quadro 05 apresenta sugestões de ações para minimizar as fragilidades.

Quadro 5 – Sugestões de ações para minimizar as fragilidades.

Fragilidades	Ações sugeridas
Não domínio das técnicas relacionadas à ferramenta de gestão denominada PE.	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar meios de permitir a adaptação pessoal, com a ampliação de habilidades e competências (KOTTER 1979; WAGNER III E HOLLENBECH, 2006; FIEDLER, 2010; JUDSON, 1969; CONNER, 1995; MATTOS, 1985). • Solicitar à Reitoria da Universidade apoio para a aquisição do domínio das técnicas relacionadas ao PE; • Utilizar ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; O processo de <i>feedback</i>; a Pesquisa de Clima Organizacional e os Programas de Capacitação, conforme Modelo de Alves (2013).
Não divulgação de relatórios periódicos de acompanhamento do PE.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar a divulgação de relatórios periódicos de acompanhamento do PE, com acesso facilitado, utilizando o SPGE ou intranet para a UA; • Realizar a análise e o restabelecimento de uma base de comunicação, buscando o apoio do Agente de Comunicação da UA; • Utilizar ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; O processo de <i>feedback</i>; a Pesquisa de Clima Organizacional e os Programas de Capacitação, conforme Modelo de Alves (2013).
Não realização profissionalmente com a participação no PE.	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar o diálogo com o servidor visando conhecer suas necessidades, projetos profissionais e mostrar a importância da participação dos servidores no PE, buscando alinhar os objetivos profissionais aos objetivos organizacionais;
Mudanças advindas do PE que não se enquadram no projeto de vida.	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer facilitação e apoio de forma solidária (KOTTER, 1979); • Ouvir os servidores de forma sincera, com o intuito de conhecer suas necessidades, preocupações, projetos e expectativas quanto à carreira no serviço público, em particular na UA de sua lotação, objetivando uma melhor condução do PE;
Não existência de treinamentos regulares sobre o PE para os Diretores, Docentes e TA das UAs.	<ul style="list-style-type: none"> • Ser solidário, incluindo o fornecimento de treinamento em novas habilidades, ou dar aos servidores tempo de descanso, ou atividade de descontração, ou simplesmente ouvir e fornecer suporte emocional (KOTTER, 1979); • Ter atenção em relação às Habilidades Cognitivas para que não afetem negativamente a participação e comprometimento ao PE, conforme sugerido pelo Modelo de Pereira (2006); • Fornecer treinamento/capacitação aos Gestores e Servidores, além de material de apoio, necessário à realização do PE nas UAs; • Utilizar ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; O processo de <i>feedback</i>; a Pesquisa de Clima Organizacional e os Programas de Capacitação, conforme Modelo de Alves (2013).
Ausência de predisposição para ampliar carga de trabalho para contribuir com o PE na minha UA.	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar a realização do trabalho em equipe (JESUS, 2004); • Buscar a institucionalização de um programa de Planejamento para todos (PEREIRA, 2006); • Aperfeiçoar o SPGE, com novas ferramentas visando facilitar o trabalho dos gestores; • Valorizar a dedicação dispensada à execução do PE com o compromisso e empenho de se realizar a efetivação das estratégias pensadas; • Efetuar uma adequada distribuição de tarefas administrativas entre servidores, com equidade, valorização e reconhecimento; • Realizar estudo sobre necessidade de ampliação do quadro de pessoal (PEREIRA, 2006).
Não alcance das expectativas esperadas sobre os resultados do trabalho programado no PE da UA.	<ul style="list-style-type: none"> • Por em prática todas as etapas do PE, conforme Resolução CONSUNI nº 10/2006 ou literatura sobre o tema; • Disponibilizar abertura suficiente para que os alcançados pela mudança possam apresentar suas sugestões e contribuições, assim como para quaisquer fatores imprevistos, a serem incorporados (JUDSON, 1969).
Desconhecimento sobre a ferramenta de gestão PE por parte dos servidores participantes do PE na UA tem.	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilitar a aquisição do conhecimento gerencial visando aumentar a segurança e com isso estimular a adequada realização do PE nas UAs, por parte do dirigente (MATTOS, 1985); • formação profissional, a qual está relacionada à aquisição de competências profissionais relevantes para aumentar a confiança e a probabilidade de sucesso (JESUS, 2004). • Utilizar ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; O processo de <i>feedback</i>; a Pesquisa de Clima Organizacional e os Programas de Capacitação, conforme Modelo de Alves (2013).
Escasso fornecimento, ou não fornecimento, por parte da UA de materiais, tecnologia e infraestrutura necessárias ao desenvolvimento do PE e atividades diárias.	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar atender, de acordo com as possibilidades da UA, as necessidades de materiais, tecnologia e infraestrutura indispensáveis ao desenvolvimento do PE e atividades diárias, recorrendo ao próprio PE para elaboração de estratégias importantes, inclusive, lançando as informações do planejamento no SPGE para que sejam discutidos e incorporados ao PDI da UFG.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Em relação ao Quadro 06, ele contém sugestões de ações para aspectos que merecem atenção visando ampliar a participação e comprometimento ao processo de elaboração do PE.

Quadro 6 – Sugestões de ações para aspectos que merecem atenção visando ampliar a participação e comprometimento ao PE.

Aspectos que merecem atenção	Ações sugeridas
Sentimento de não valorização e reconhecimento pelo trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> Promover o reconhecimento quando o trabalho for bem realizado (LOPES, 1980); Utilizar ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; O processo de <i>feedback</i>; a Pesquisa de Clima Organizacional e os Programas de Capacitação, conforme Modelo de Alves (2013).
Insegurança em relação à implantação do PE na UA.	<ul style="list-style-type: none"> Eliminar os temores supérfluos (JUDSON, 1969); Informar, explicar as razões existentes para a mudança a todos os envolvidos para que tenham compreensão, com possibilidade de apresentação de prova documentada (JUDSON, 1969); Implantar as mudanças de forma lenta, denotando assim, ter um tom menos ameaçador do que as mais rápidas (JUDSON, 1969); Possibilitar que as pessoas envolvidas sintam que o projeto seja delas e não concebido e operado por pessoas de fora (WATSON, 1971); Procurar com a mudança uma redução dos encargos das pessoas em vez de aumentar (WATSON, 1971); Não ameaçar a autonomia e segurança dos participantes (WATSON, 1971); Manter o projeto aberto para revisão e reconsideração se a experiência indicar que mudanças seriam desejáveis (WATSON, 1971). Utilizar ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; O processo de <i>feedback</i>; a Pesquisa de Clima Organizacional e os Programas de Capacitação, conforme Modelo de Alves (2013).
Minhas necessidades básicas, relacionadas aos benefícios e remuneração, não estão satisfeitas, não permitindo o foco nos objetivos organizacionais.	<ul style="list-style-type: none"> Adotar política de recursos humanos visando satisfazer às Necessidades Básicas dos servidores (MATTOS, 1985).
Não possuir as habilidades e competências necessárias para conduzir/contribuir com o processo de PE no âmbito da UA.	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir as competências gerenciais para inovar, adaptar-se às mudanças ou designar, eleger ou contar com alguém detentor das competências gerencias (MATTOS, 1985); Adquirir competências profissionais relevantes para aumentar a confiança e a probabilidade de sucesso (JESUS, 2004); Proporcionar facilitação e apoio com treinamento necessário para o cargo e o apoio emocional com realização de reuniões e sessões de aconselhamento (WAGNER III e HOLLENBECH, 2006); Realizar as adaptações envolvendo mudanças implementadas voltadas à estrutura organizacional, pessoal e processos (FIEDLER, 2010); Interpretar a resistência como uma deficiência de habilidade ou de disposição (CONNER, 1995); Utilizar ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; O processo de <i>feedback</i>; a Pesquisa de Clima Organizacional e os Programas de Capacitação, conforme Modelo de Alves (2013).
As ações definidas no PE da UA não ocorrendo em um processo participativo de tomada de decisão.	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar a participação, pois as pessoas que participam de uma decisão quase sempre se mostram mais fortemente comprometidas com o resultado final (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010); Elevar o grau de participação que é permitido nas decisões importantes em relação ao trabalho (SANT'ANNA, MORAES e KILLIMNIK, 2005); Implementar processo decisório participativo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).
PE da UA sem a elaboração do Plano de Ação.	<ul style="list-style-type: none"> Buscar o cumprimento de forma satisfatória todas as etapas do PE;
A atual gestão da UA age sem a devida isonomia em relação aos Docentes e Técnico-Administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> Buscar a igualdade de tratamento e tratamento justo promovendo a dignidade no trabalho, elemento fundamental do ser social e do bem-estar psicológico dos trabalhadores (EFTHYMIOU, 2009);
Conflitos na UA não resolvidos de forma calma, respeitosa e objetiva interferindo no comprometimento e participação no PE.	<ul style="list-style-type: none"> Promover um clima com ambiente de trabalho positivo, com solução de conflitos de forma adequada (SANT'ANNA, MORAES e KILLIMNIK, 2005); Realizar o estudo da cultura organizacional com o objetivo de evitar possíveis conflitos (FLEURY; SAMPAIO, 2002); Realizar negociação coletiva visando reduzir conflitos e agressões (MARRAS, 2009; SOBRAL; PECCI, 2008); Utilizar o diálogo (MATTOS, 1985). Utilizar ferramentas de gestão de pessoas como: a Avaliação de Desempenho; O processo de <i>feedback</i>; a Pesquisa de Clima Organizacional e os Programas de Capacitação, conforme Modelo de Alves (2013).
Estrutura Organizacional apresentando divisão de responsabilidade e especializações de forma rígida, privilegiando a diferenciação em detrimento à integração.	<ul style="list-style-type: none"> Visando minimizar a resistência proveniente da Estratificação Organizacional é recomendado estar alerta às implicações (MATTOS, 1985).
Participo da realização do PE na minha UA (correlacionada com o perfil).	<ul style="list-style-type: none"> Pela sua amplitude, perpassa pelo conjunto das sugestões para ampliação da participação e comprometimento ao processo de elaboração do PE nas UAs.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

No tocante ao Quadro 07, ele possui sugestões de ações para manutenção e aprimoramento das potencialidades encontradas.

Quadro 7 – Sugestões de ações para manutenção e aprimoramento das potencialidades encontradas.

Potencialidades encontradas	Ações sugeridas
O PE integra minhas atribuições profissionais na UFG.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar discussão e construir coletivamente projetos de mudança nas práticas institucionais; Tratar os servidores Docentes e TAs, bem como todo e qualquer trabalhador, com dignidade; Institucionalização de um programa de Planejamento para todos (PEREIRA, 2006); Incluir a abordagem do PE, PDI da instituição e das atribuições legais do cargo, na apresentação de novos servidores.
A implantação do PE contribui para fortalecer as crenças, valores e concepções da UA.	<ul style="list-style-type: none"> Promover a mudança de Cultura Organizacional (COSTA, RIBEIRO, VIEIRA, 2010); Ter cuidado para não ferir os valores fundamentais organizacionais (COSTA, RIBEIRO, VIEIRA, 2010); Não ameaçar os valores, concepções e formas de agir dos indivíduos (MOTTA, 2003); Identificar a crença cultural, questionar sua validade, reexaminar e analisar (JUDSON, 1969);
Mesmo que a UA tenha obtido bons resultados antes, é importante a busca pela renovação e mudança institucional por meio do PE.	<ul style="list-style-type: none"> Oferecer o tipo de experiência nova que interessa aos participantes (WATSON, 1971); Convidar os participantes a se juntarem aos esforços de diagnóstico, apresentando os problemas básicos possibilitando que sintam sua importância (WATSON, 1971); Adotar o projeto por decisão consensual do grupo (WATSON, 1971); Reconhecer que as inovações possuem grandes chances de ser mal compreendidas e mal interpretadas, e ter provisão para feedback das percepções do projeto e para esclarecimento, conforme necessário (WATSON, 1971); Buscar com que os participantes experimentem aceitação, deem um voto de confiança e acreditem na verdade das intenções ou das palavras de forma mútua (WATSON, 1971); Manter o projeto aberto para revisão e reconsideração se a experiência indicar que mudanças seriam desejáveis (WATSON, 1971).
É importante para a UA a definição do negócio, missão, visão, princípios, valores, objetivos estratégicos e a realização do diagnóstico organizacional por meio do PE. Sugere-se a prática de:	<ul style="list-style-type: none"> Adaptação envolvendo mudanças implementadas considerando a estrutura organizacional, pessoal e processos (FIEDLER, 2010); Buscar a mudança de Cultura Organizacional (PICCHIAI, 2010; COSTA, RIBEIRO E VIEIRA, 2010)
O PE traz mais benefícios do que custos para a UA.	<ul style="list-style-type: none"> Educar e comunicar pode ajudar as pessoas a entender, perceber a lógica da mudança e a sua necessidade; Analisar e restabelecer uma base de comunicação (FIEDLER, 2010).
Uma vez que o ambiente externo destaca-se como ameaça, o PE surge como uma ferramenta de gestão importante para enfrentá-la.	<ul style="list-style-type: none"> Disseminar informações sobre a necessidade e justificativas para uma mudança (WAGNER III E HOLLENBECH, 2006); Analisar e restabelecer uma base de comunicação (FIEDLER, 2010).
O PE somado aos esforços de gestão existentes na UA traz bons resultados à UA e à UFG.	<ul style="list-style-type: none"> Disseminar informações sobre a necessidade e justificativas para uma mudança (WAGNER III E HOLLENBECH, 2006); Analisar e restabelecer uma base de comunicação (FIEDLER, 2010).

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este guia é o produto tecnológico, uma contribuição, resultante da dissertação de mestrado intitulada Participação e Comprometimento na Elaboração do Planejamento Estratégico: Uma proposta de aprimoramento para as Unidades Acadêmicas da Universidade Federal de Goiás.

A elaboração do guia fez parte de um dos objetivos específicos da pesquisa que visou contribuir para o cumprimento do objetivo geral, qual seja, analisar e entender as resistências, sistematizar procedimentos e requisitos que possibilitassem ampliar a participação e o comprometimento no processo de elaboração do PE das UAs da UFG e assim, permitir a continuidade

dos trabalhos mesmo quando houver as mudanças de gestores, possibilitando a sistematização do conhecimento, a troca de experiências e contribuindo com a gestão do conhecimento.

Acredita-se que este guia de orientações possa contribuir para o aprimoramento do PE na UFG e amplie a participação dos servidores no processo, auxilie os gestores, além de ajudar a atender a legislação vigente voltada às IFES e Resolução CONSUNI nº 10/2006/UFG proporcionando a sua divulgação, bem como do incentivo à ampliação da realização do PE por parte das UAs e incentivo à cultura de realização do PE.

REFERÊNCIAS

ALVES, D. P. **A aplicação de ferramentas de gestão de pessoas para a melhoria de performance de equipes no contexto da UEPP**. Dissertação (Mestrado) Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo-Brasil, 2013.

ARAÚJO, M. A. D. de. **Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades?** Rev. de Adm. Pública. Rio de Janeiro, FGV, 30(4): p. 74-86, jul./ago., 1996.

ARAÚJO-SILVA, F.; GONÇALVES, C. A. **O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em Instituições do setor público**. Rev. de Adm. da UFSM, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 458-476, 2011.

BRASIL. Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987a. **Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987**. Brasília, 23 jul., 1987.

_____. **Lei n. 7596, de 10 de abril de 1987b**. Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. Brasília, 10 abr, 1987.

_____. **Lei nº 12.772/2012, de 28/12/2012**. Dispõe sobre a estruturação do plano de carreiras e cargos de Magistério federal. Brasília, 28 dez., 2012.

CASTRO, A. C. de; CASTRO, C. O. de. **Gestão Pública Contemporânea** (livro eletrônico). Curitiba: InterSaberes, 2014.

CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança: como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

COSTA, E. M. de M. B.; RIBEIRO, C. M.; VIEIRA, R. B. B. **Avaliação em movimento: do PAIUB ao PGE o caso da Universidade Federal de Goiás**. Avaliação (UNICAMP) , v. 15, p. 87-108, 2010.

- COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- EFTHYMIU, L. **Workplace control and resistance from below: an ethnographic study in a cypriot luxury hotel**. Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy at the University of Leicester, England, 2009.
- ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. de. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, p. 147-178, set., 2007.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FIEDLER, S. **Managing resistance in an organizational transformation: A case study from a mobile operator company**. International Journal Project Management, n. 28, p. 370-383, 2010.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento Estratégico na prática**. 2 ed. - São Paulo: Atlas, 1991.
- FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. **Uma discussão sobre cultura organizacional**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). A gestão de pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLEXA, R. G. C. *et al.*. **Planejamento estratégico em vigilância sanitária: aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC)**. Vigilância Sanitária em Debate: Sociedade, Ciência & Tecnologia, v. 5, p. 13-23, 2017.
- GIACOBBO, M. O **Desafio da Implantação do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas**. Rev. do Tribunal de Contas da União, v. 28, n. 74, p. 73-105, Brasília, 1997.
- Gil, A. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.
- _____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- JESUS, S. N. de. **Desmotivação e crise de identidade na profissão docente**. Katály515 v. 7 n. 2 jul./dez. 2004 Florianópolis SC 192-202.
- JESUS, S. N. de; SANTOS, J. C. V. **Desenvolvimento Profissional e Motivação dos Professores**. Educação, vol. XXVII, núm. 52, janeiro-abril, pp. 39-58 Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul Porto Alegre, Brasil, 2004.
- JUDSON, A.S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1969.
- KNÜPPE, L. **Motivação e desmotivação: desafio para as professoras do Ensino Fundamental**. Editora UFPR, Educar, Curitiba, n. 27, p. 277-290, 2006.
- KOTTER, J. P., SCHLESINGER, L. A. **Choosing strategies for change**. Harvard Business Review, Boston, v. 57, n. 2, p. 106-113, mar./apr., 1979.
- LOPES, T. de V. M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

- MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do Operacional ao estratégico**. 13. ed., São Paulo. Saraiva, 2009.
- MATTOS, R. de A. **Desenvolvimento de recursos humanos e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos: Associação Nacional de Fundações – ANFUP, 1985.
- MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à **Administração**. 7 ed. Ver. Empl. – São Paulo: Atlas, 2009.
- MOTTA, P. R. **A Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de ser Dirigente**. 14. ed. - Rio de Janeiro: Record, 2003.
- OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e práticas**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PEREIRA, S. C. de S. **O planejamento estratégico em organizações públicas: um estudo de caso das organizações militares prestadoras de serviço**. Congreso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública, 11., 2006, Ciudad de Guatemala. Anais... Ciudad de Guatemala, nov. 2006.
- PICCHIAI, D. **Planejamento estratégico aplicado à gestão de universidade pública**. (GVPesquisa). São Paulo, Escola de administração de empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas, 2010
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- RYAN, R. & DECI, E. ***Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions***. Contemporary Educational Psychology, n. 25, p. 54-67, 2000.
- SANT'ANNA, A. de S.; MORAES, L. F. R. de; KILIMNIK, Z. M. **Competências Individuais, Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho: Um Estudo de Diagnóstico Comparativo**. RAE-eletrônica, v. 4, n. 1, Art. 1, jan./jul. 2005.
- SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2.ed. – 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.
- TORRES, H. de C.; Candido, NA; Alexandre, LR ; PEREIRA, F. L. . **O Processo de Elaboração de Cartilhas para Orientação do Autocuidado no Programa Educativo em Diabetes**. Revista Brasileira de Enfermagem , v. 62, p. 312-316, 2009.
- UFG. UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Quantitativo dos Técnico-Administrativos Ativos por Classe 2018a**. Goiânia: SIGRH/DAP/Pró-Pessoas/UFG, 2018.
- _____. UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022 / Universidade Federal de Goiás**. Goiânia: UFG, 2017. Disponível em: <https://www.ufg.br/up/1/o/PDI_UFG_-_Plano_de_desenvolvimento_institucional_2018-2022.pdf>.
- Acesso em: 02/01/2019.

_____. UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Estatuto da UFG - 2014**. Goiânia: UFG, 2014.
Disponível em: < https://www.ufg.br/up/1/o/ESTATUTO_da_UFG_2014.pdf>. Acesso em: 16 out. 2018.

_____. UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. Resolução CONSUNI nº 10/2006. **Regulamenta o Programa de Gestão Estratégica (PGE) da UFG**. Goiânia: UFG, 2006.

VIEIRA, Almir Martins; MENDONÇA NETO, Octavio Ribeiro de; ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Aspectos da resistência na atividade docente**. Educação e Pesquisa, v. 41, p. 743-756, 2015.

VASCONCELLOS FILHO, P. de. **Afinal, o que é planejamento estratégico?**. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 18, n. 2, p. 07-14, june, 1978.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. Saraiva, 6 ed. 2006.

WATSON, G. **Resistance to change**. American Behavioral Scientist, Thousand Oaks, v.14, p. 745, May 1971.