

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

**GERENCIANDO A MUDANÇA:
ação, devoção e desilusão no CEFET-MG em Belo Horizonte**

Marluce Soares Mangeroti Gonçalves

Belo Horizonte
2011

Marluce Soares Mangeroti Gonçalves

**GERENCIANDO A MUDANÇA:
ação, devoção e desilusão no CEFET-MG**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Kely César Martins de Paiva

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte

2011



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **MARLUCE SOARES MANGEROTI GONÇALVES**

Matrícula: 770318

LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

ORIENTADOR(A): Prof^a Dr^a Kely César Martins de Paiva

TÍTULO: **GERENCIANDO A MUDANÇA: ação, devoção e desilusão no CEFET-MG em Belo Horizonte.**

DATA: 07/06/2011

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a Dr^a Kely César Martins de Paiva
ORIENTADORA
Faculdade Novos Horizontes

Prof.ª Dr.ª Talite Ribeiro da Luz
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Luiz Alex Silva Saraiva
UFMG

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da **Dissertação de Mestrado**, área de concentração: **Organização e Estratégia**, de autoria de **Marluce Soares Mangeroti Gonçalves**, sob a orientação da **Profa Dra Kely César Martins de Paiva**, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: " **GERENCIANDO A MUDANÇA: AÇÃO, DEVOÇÃO E DESILUSÃO NO CEFET-MG EM BELO HORIZONTE**", contendo **120 páginas**.

Dados da revisão:

- Ortográfica
- Redação
- Normalização bibliográfica

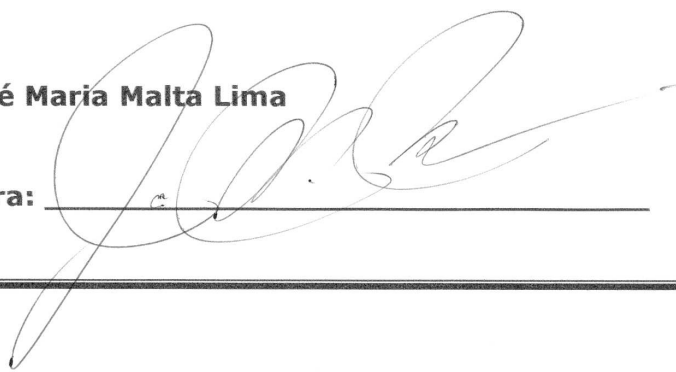
Início: 07 / 05 / 2011

Término: 13 / 05 / 2011

Belo Horizonte, 13 de maio de 2011.

Prof -José Maria Malta Lima

Assinatura: _____



O desenvolvimento da mente aventureira liberta as pessoas e, sobretudo os gerentes das estruturas habituais de pensar e agir, como também dos estímulos organizacionais. Os gerentes são livres para simbolizar, sintetizar e se rebelar contra culturas atrofiadoras, e criar novos significados para si próprios e sua empresa (MOTTA, 2007, p. 206).

Ao Carlos Eduardo, Flávia e Eduardo,

O apoio e o carinho de vocês foram fundamentais para eu conseguir vencer esta etapa de minha vida.

Amo vocês

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Professora Doutora Kely César Martins de Paiva, pela dedicação, paciência e carinho no seu trabalho de orientação e a partir de agora, terá um papel de destaque na minha história.

Agradeço ao Professor Doutor Alfredo Alves de Oliveira Melo, por me despertar para estudar o ser humano no contexto do seu trabalho.

Agradeço ao Professor Doutor Flávio Antônio dos Santos, Diretor Geral do CEFET-MG, pela valorização da qualificação dos servidores da Instituição criando oportunidades para sua concretização.

Agradeço aos colegas do mestrado, pela cooperação, solidariedade e companheirismo.

Agradeço especialmente à colega e amiga Flávia Caram, por ter dividido comigo as angústias e as conquistas do mestrado.

Agradeço a minha família pelo incentivo e apoio incondicionais.

Agradeço a meu pai, meu grande mestre, pelos ensinamentos que deixou permeando as realizações da minha vida.

Agradeço, principalmente, a Deus, pela oportunidade e pela coragem de ir em busca do conhecimento.

RESUMO

Esta pesquisa apresenta uma análise da forma como os gestores do CEFET-MG vivenciam sua função e o processo iminente de mudança na organização, na sua própria percepção, conforme as três dimensões propostas por Paiva *et al.* (2007) e Paiva e Mageste (2008): *ação*, *devoção* e *desilusão*. Foram realizadas análise documental e entrevistas com 18 gerentes do CEFET-MG, cujos dados foram submetidos à análise de conteúdo. Como resultado, a pesquisa evidenciou que as ações dos gestores do CEFET-MG são pautadas em multifunções, caracterizando a fragmentação, a complexidade e o senso de urgência envolvidos na função gerencial. Em relação à *devoção*, identificou-se a clara noção dos gerentes pesquisados de que não são capazes de fazer tudo sozinhos e, para exercerem suas funções gerenciais e conseguirem alcançar resultados, envidam esforços utilizando de sua habilidade humana no sentido de promover o envolvimento da equipe no trabalho. Observa-se uma preocupação constante em manter um ambiente de trabalho saudável visando à cooperação entre os membros, a busca de apoio entre os funcionários, estimulando, inclusive, o crescimento da equipe. A *desilusão* gerencial ficou evidenciada no sentimento dos gerentes de serem pouco valorizados por seus superiores, de serem largados e pouco considerados em relação à sua infraestrutura de trabalho. A *desilusão* também foi demonstrada em relação às pressões que os gerentes sofrem de ambos os níveis hierárquicos (superiores e subordinados). Constatou-se que as maiores dificuldades enfrentadas pelos gerentes entrevistados são lidar com a autonomia concedida aos subordinados pela estabilidade no emprego e a desestruturação da Instituição ocasionada pelo processo de mudança. Diante dos dados e das limitações observadas na pesquisa, foram alinhadas sugestões para a Instituição, para os gestores e para pesquisas futuras.

Palavras-chaves: gerência, gerentes, mudança organizacional, instituição de ensino, setor público.

ABSTRACT

This research presents an analysis of how managers of CEFET-MG experience their role and the process of imminent change in the organization in its own perception, according to the three dimensions proposed by Paiva *et al.* (2007) and Paiva and Mageste (2008): *action*, *devotion* and *disappointment*. There were performed document analysis and interviews with 18 managers of CEFET-MG, whose data were subjected to content analysis. As the result, the research showed that the *actions* of the managers of CEFET-MG are based on multi-function featuring the fragmentation, complexity and sense of urgency involved in the managerial function. About the *devotion*, it has been figured out the clear understanding by managers surveyed that they are not capable of doing everything by themselves and, that to perform their management functions and manage to achieve results of their efforts towards utilizing the human ability of promoting team involvement in work. There is a constant concern to keep healthy work environment aimed at cooperation between the members, seeking support among employees, including stimulating the increase of the team. The managerial *disappointment* was evident in the sense of the managers of being less appreciated by their superiors, of being dropped and rarely considered in relation to its infrastructure work. The “disappointment” was also demonstrated in relation to the pressures that managers suffer from both hierarchical levels (superiors and subordinates). It was found that the greatest difficulties faced by the managers interviewed are dealing with the autonomy granted to subordinates, by the stability in employment and the disruption of the Institution caused by the process of change. From the data and the limitations observed in the study, suggestions were aligned to the institution, for the managers and for future researches.

Key-words: management, managers, organizational change, educational institution, public sector.

LISTAS DE ABREVIATURAS

CEFET-MG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

EAF – Escola Agrotécnica Federal

ETF – Escolas Técnicas Federais

GAB – Gabinete

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

IFET – Instituto Federal de Educação Tecnológica

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

MEC – Ministério da Educação e Cultura

SETEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

UT – Universidade Tecnológica

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Sexo dos entrevistados.....	60
Gráfico 2 – Faixa etária dos entrevistados	61
Gráfico 3 – Estado civil dos entrevistados.....	62
Gráfico 4 – Escolaridade dos entrevistados	63
Gráfico 5 – Tempo no cargo gerencial dos entrevistados	64
Gráfico 6 – Tempo de trabalho dos entrevistados.....	65
Gráfico 7 – Experiência anterior em função gerencial.....	66
Gráfico 8 – Tempo de experiência total em função gerencial.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ser gestor, de maneira geral, na percepção dos entrevistados	69
Tabela 2 – Ser gestor, no CEFET-MG, na percepção dos entrevistados.....	71
Tabela 3 – Atribuições do gestor, na percepção dos entrevistados	73
Tabela 4 – Dificuldades enfrentadas no exercício dessa função no CEFET-MG na percepção dos entrevistados.....	74
Tabela 5 – Principais dilemas enfrentados pelo CEFET-MG, atualmente, na percepção dos entrevistados.....	76
Tabela 6 – Relacionamentos do gestor, com outros colegas, na percepção dos entrevistados	77
Tabela 7 – A mudança do CEFET-MG para universidade ou IFET, na percepção dos entrevistados	80
Tabela 8 – Comportamento dos seus subordinados em face das mudanças, na percepção dos entrevistados.....	85
Tabela 9 – Dificuldades enfrentadas pelo gestor, na percepção dos entrevistados..	86
Tabela 10 – Forma como os gestores contornam as dificuldades enfrentadas junto aos subordinados, na percepção dos entrevistados.	88
Tabela 11 – Desafios no exercício da função gerencial, na percepção dos entrevistados	89

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Justificativa.....	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1.	Mudança organizacional.....	21
2.1.1	Mudança organizacional na perspectiva de Motta.....	23
2.1.2	Peculiaridades de instituições de ensino no setor público.....	26
2.2.	Função gerencial.....	28
2.2.1.	Ação gerencial	31
2.2.2.	Devoção gerencial	34
2.2.3.	Desilusão gerencial	37
2.3.	Mudanças e gestores.....	40
2.3.1.	Mudança, resistência e gerência.....	44
3	METODOLOGIA.....	50
3.1	Tipo de pesquisa quanto à abordagem.....	50
3.2	Tipo de pesquisa quanto aos fins.....	51
3.3	Tipo de pesquisa quanto aos meios.....	52
3.4	Unidade de análise e sujeitos da pesquisa.....	52
3.5	Técnicas de coleta de dados.....	54
3.6	Técnicas de análise dos dados.....	55
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	57
4.1	A Instituição pesquisada e a perspectiva de transformação.....	57
4.2	Perfil dos entrevistados.....	60
4.3	A gerência e a mudança no CEFET-MG	68
4.4	Ação, devoção e desilusão na ótica dos gestores entrevistados.....	100
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
	REFERÊNCIAS.....	118
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	124

1 INTRODUÇÃO

A partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB/96 (BRASIL, 1996), o Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), introduziu modificações na estrutura organizacional, no currículo do ensino médio e dos cursos de formação de professores para esse nível de ensino. As mudanças foram introduzidas gradualmente preservando a Instituição como um centro educacional com oferta pública e gratuita de educação, já iniciando a configuração de instituição de caráter universitário.

No entanto, o Decreto n. 6.095, de 24 de abril de 2007 (BRASIL, 2007), estabeleceu “[...] diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia IFET, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica”. O processo de integração estabelecido visa uma agregação voluntária dos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), Escolas Agrotécnicas Federais (EAF), Escolas Técnicas Federais (ETF) e Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais, localizadas em um mesmo estado. Essa possibilidade de adesão gerou um impasse no interior do CEFET-MG, já que o mesmo estava conduzindo suas ações com o objetivo de se tornar uma universidade tecnológica.

Assim, paralelamente, com esse objetivo e no intuito de aprimorar sua função social e o processo de desenvolvimento institucional, considerando que é uma instituição que apresenta a tríade ensino-pesquisa-extensão consolidada em suas práticas, o CEFET-MG delineou os seus objetivos para os próximos anos como sendo:

- aprimorar-se e expandir-se como Instituição Federal de Ensino Superior-IFES pública e gratuita com oferta verticalizada de ensino, contemplando de forma indissociada o ensino, a pesquisa e a extensão na Educação Profissional Técnica de nível médio, da graduação e da pós-graduação – *stricto e lato sensu* –, à luz da sua função social;
- manter-se na condição de IFES consolidada, com as características que lhe tem sido próprias, assegurando o seu atual grau de autonomia institucional e ampliando-o progressivamente para o patamar

correspondente ao das Universidades Públicas, tendo em vista a expansão e o aprimoramento da sua função social;

- buscar a sua transformação institucional em Universidade Tecnológica, de forma a ampliar a sua contribuição a um projeto de desenvolvimento nacional comprometido com a inclusão social e o desenvolvimento sustentável para a superação das condições de desigualdade e dominação econômica e cultural (CEFET-MG, 2005, p. 16).

Esses objetivos implicam a transformação do CEFET-MG em Universidade Tecnológica Federal de Minas Gerais. Note-se que a LDB/96, em seu artigo 52, caracteriza universidades como instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão, de domínio e cultivo do saber humano, com produção intelectual institucionalizada e com um terço do corpo docente com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado, em regime de tempo integral (BRASIL, 1996, cap. IV).

Diante da não adesão do CEFET-MG, em se constituir como IFET, o Ministério da Educação (MEC) passou a pressionar a instituição em diversas frentes. O Secretário de Educação Profissional e Tecnológica do MEC, Senhor Eliezer Pacheco enviou diretamente ao Conselho Diretor do CEFET-MG, no dia 25 de setembro de 2009, o ofício circular n.154/GAB/SETEC-MEC argumentando a favor da criação dos Institutos Federais de Educação Tecnológica, questionando a não adesão dos CEFET-RJ e CEFET-MG e alegando que

[...] não podemos concordar com uma visão de futuro na qual a rede pública federal afasta-se da educação profissional, deixando à mercê de uma perspectiva mínima e restrita de educação, o que certamente ocorreria com a transformação dos Cefets em universidades (OF. CIRCULAR Nº154/GAB/SETEC-MEC, 2009, p. 2).

O secretário finalizou o ofício manifestando interesse em discutir diretamente com a comunidade *cefetiana* o futuro da Instituição. “Queremos contar com vocês para a implantação da mais ambiciosa e criativa experiência de educação profissional e tecnológica já implementada em nosso país: os Institutos Federais” (OF. CIRCULAR Nº154/GAB/SETEC-MEC, 2009, p. 5).

No dia 24 de novembro de 2009, o Jornal Estado de Minas publicou em seu caderno Educação (TUPINAMBÁS, 2009, p.22) uma reportagem com as manchetes MEC

barra planos do Cefet, salientando que a “[...]Criação de universidade tecnológica em Minas Gerais é descartada por secretário do ministério, que defende ampliação da oferta de vagas para alunos do ensino médio”. A reportagem focou a polêmica da criação de universidades tecnológicas como assunto discutido na abertura do Fórum Mundial de Educação Tecnológica realizada em Brasília, no dia 23 de novembro de 2009.

Assim, passou-se a presenciar na Instituição um impasse - virar um IFET ou uma universidade tecnológica - que não se trata simplesmente de uma mudança de nomenclatura, mas de uma série de processos complexos que dizem de transformações estruturais mais amplas as quais incluem, além de processos de gestão, processos gerenciais e sociais com peculiaridades em termos de relações de poder e de trabalho. O corpo funcional se encontra, atualmente, dividido em torno de interesses individuais, coletivos e institucionais, frutos de expectativas diferenciadas e que vêm afetando o fluxo de trabalho.

Em uma reunião interna para discutir o assunto¹, os seguintes depoimentos, dentre outros, foram verbalizados publicamente, os quais denotam que alguns servidores desejam que o CEFET-MG vire universidade.

No momento, nós nos identificamos muito mais com as universidades.

Essa questão de IFETS, ela traz um retrocesso ideológico, ela traz um retrocesso administrativo, ela traz um retrocesso institucional, não existe representação colegiada, não existe organicidade de decisão e não existe instituição.

Outros são contra a transformação em uma universidade tecnológica.

Universidade Tecnológica é uma entidade em extinção, que o próprio reitor da Universidade tecnológica do Paraná já falou. O CEFET como Universidade Tecnológica, e os cursos técnicos? Eu não quero ser visto como uma instituição que é adversária do meu órgão financiador, que é o MEC.

Outros têm mudado de opinião.

¹ Essa reunião foi realizada no dia 27-11-2009 e foi gravada com autorização da direção, tendo sido transcrita na íntegra posteriormente.

Mas todo mundo deve lembrar, há alguns anos atrás, quando nós fizemos a nossa manifestação contra a implementação do IFET, atualmente nós não somos a favor da universidade tecnológica também, porque, primeiramente, não temos um esclarecimento desse projeto.

E outros, ainda, não sabem o que querem.

Eu não estou aqui para defender, no momento, nem IFET e nem universidade. Muitos não sabem nem o que é uma coisa, nem o que é outra. As pessoas sabem o que é CEFET.

Conversando com meus colegas de trabalho, de fato, ali a fala do professor aqui, ela tem muito a ver conosco, um total desconhecimento do que seja uma coisa e outra e eu sou o primeiro deles, não sei o que é uma coisa e outra, então como é que eu posso defender essa ou aquela posição?

Diante desses relatos, notou-se que o gerenciamento dos servidores tem sido afetado no cotidiano da Instituição face ao processo de transformação iminente, quer seja ele para IFET ou universidade tecnológica. Quanto a processos de mudança e inovação, Motta (2007) afirma que inovar exige iniciativa para buscar o novo, persistência para manter o entusiasmo em meio às incertezas e a um processo por vezes irracional e caótico, além de habilidades para enfrentar riscos, resistências e conflitos. Segundo o autor, o condutor da mudança deve estar preparado para compreender os processos de diagnóstico, planejamento, intervenção e resistência a mudanças. “Mudar a estrutura é afetar substancialmente as condições facilitadoras ou inibidoras do acesso de grupos e pessoas; privilegiam-se as formas participativas de gestão, pois danificam as estruturas sedimentadas” (MOTTA, 2007, p. 118).

Desse modo, mudar é conviver com diversidades cabendo aos dirigentes e gestores da mudança compreender e aceitar a realidade tumultuada do processo, não se apressando na busca do consenso, mas usufruindo das habilidades e perspectivas oriundas da diversidade (MOTTA, 2007). Os processos de reestruturação organizacional alteram todos os elementos constitutivos da organização, sendo importante a atuação do gestor no sentido de promover um reordenamento tanto de processos como de pessoas. Sobre gerenciamento de mudança, Motta (2007) ressalta o papel do condutor que submete as pessoas à nova interpretação da realidade e lida diretamente com a resistência. Essa é a manifestação das

contradições inerentes à organização do trabalho e deve ser encarada como natural ao processo de inovar. Ela deve ser tratada pelos gestores como um problema regular de gestão e não com repressões e controles adicionais (MOTTA, 2007).

Todas as pessoas se envolvem no processo de mudanças, seja de um lado ou de outro. As resistências podem ou não ter fundamento sólido, mas é sempre um sinal que exige investigação por parte da gerência (LAWRENCE, 1986). Mudar implica alterar valores e tradições, o que não se dá rapidamente, portanto é necessário um tempo para a transição. “Na dimensão cultural não há grandes atalhos à inovação: necessita-se de tempo e, às vezes, é impossível encurtá-lo” (MOTTA, 2007 p. 210).

Nesse sentido, o processo de mudança coloca os gerentes numa dimensão problemática do ser humano, que é o ato de fazer escolhas. Escolher envolve dilemas, riscos de perdas, mudanças de hábitos e formas de pensar. Mudar é abandonar o conhecido e familiar, aventurar-se por novos caminhos em busca da conquista de novos espaços (MOTTA, 2007). Destaca-se, então, o caráter multifacetado da função gerencial, na qual o gerente está inserido tanto nos meios e processos utilizados, quanto nos fins e expectativas a serem alcançados. A variedade e a fragmentação do trabalho do gerente são potencializadas em face de sua dependência em relação ao trabalho principalmente dos subordinados (HILL, 1993).

A complexidade da função gerencial também foi ressaltada nos estudos de Paiva *et al.*(2007) e Paiva e Mageste (2008), os quais delineiam três dimensões para o estudo dessa função nas organizações. A primeira dimensão é chamada de *ação gerencial* e contempla a atuação diária do gerente, as contradições, as fragmentações e os desafios que enfrenta. A segunda é a *devoção gerencial*, a qual trata de relações interpessoais, dependência de terceiros para alcance de resultados, liderança e relações de poder. Por fim, a *desilusão gerencial* abrange as expectativas e frustrações relacionadas ao poder e à realização profissional. Tendo em vista sua abrangência e a profundidade com que trata a função gerencial e seu estudo no Brasil, esse modelo analítico foi o adotado para fins deste estudo, sendo aprofundado no referencial teórico. Note-se que tais dimensões incorporam os

processos de mudança, dado que o gestor é um dos membros privilegiados da organização (REED, 1997) e dos mais responsáveis pela sua viabilização, tanto por meio de sua *ação* cotidiana, assim como pela promoção do apoio da coletividade - desenvolvendo a *devoção* - e também pela manutenção de seu bem-estar - lidando com a *desilusão*, sua e dos demais.

Diante do cenário apresentado, da mudança iminente no CEFET-MG e das dificuldades gerais e específicas do exercício da função gerencial nesse particular, a pergunta que norteia esta dissertação pode ser explicitada da seguinte forma - Como os gestores do CEFET-MG vivenciam o processo iminente de mudança na organização, na sua própria percepção?

Para responder tal questionamento, o objetivo geral da pesquisa proposta nesta dissertação é descrever e analisar como os gestores do CEFET-MG vivenciam sua função e o processo iminente de mudança na organização, na sua própria percepção, conforme as três dimensões propostas por Paiva *et al.*(2007) e Paiva e Mageste (2008).

Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever e analisar o processo iminente de mudança no CEFET-MG, para instituto ou universidade, segundo o projeto da Instituição e demais protocolos;
- b) descrever e analisar as *ações* dos gestores do CEFET-MG, no contexto de mudança iminente, na percepção deles próprios;
- c) descrever e analisar as *devoções* dos gestores do CEFET-MG, no contexto de mudança iminente, na percepção deles próprios;
- d) descrever e analisar as *desilusões* dos gestores do CEFET-MG, no contexto de mudança iminente, na percepção deles próprios.

1.1 Justificativa

Esta investigação constitui em uma contribuição para o crescimento dos estudos em torno da função gerencial no que tange ao setor público, à educação (gestão de “escolas”) e a processos de mudança e, em especial, ao estudo sobre função gerencial no setor público, tema no qual se verifica escassez de pesquisas. Nesse sentido, Junquilha (2005) descreve como fundamental o estudo de como os gerentes públicos constroem suas ações cotidianas, tendo em vista sua interpretação do modelo de gestão a que estão submetidos.

No que tange à organização, os resultados podem contribuir para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão mais efetivas para a Instituição, além do conhecimento dos seus próprios membros a respeito de como tais processos vêm se desenvolvendo.

Justifica-se, ainda, este estudo dada a importância do CEFET-MG no contexto educacional e profissional no Brasil, pela sua atuação como centro de formação tecnológica de profissionais que atuam no setor produtivo, na pesquisa aplicada e no magistério do ensino técnico.

Esta dissertação está organizada em seis capítulos, sendo o primeiro esta introdução, seguida do referencial teórico que aborda a mudança organizacional e a função gerencial. Após a metodologia, seguem-se a apresentação e a análise dos dados e as considerações finais. Por fim, estão listadas as Referências e o Apêndice, no qual consta o formulário de identificação dos entrevistados e o roteiro de entrevista propriamente dito.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico trata fundamentalmente de dois tópicos: mudança organizacional, atentando-se para detalhes no setor público e em instituições de ensino, e função gerencial, baseada no modelo de *ação, devoção e desilusão*, conforme Paiva *et al* (2007) e Paiva e Mageste (2008).

2.1. Mudança organizacional

Contradizer o existente é parte da história da mudança, mas não a sua única dimensão. No entanto, não se deve recusar modelos de mudança por informações de primeira mão ou sem saber a novidade que procuram trazer: a atual velocidade do desenvolvimento científico desatualiza rapidamente o saber existente, assemelhando-o aos modismos (MOTTA, 2007, p. xviii).

A mudança organizacional torna-se necessária na medida em que surgem perturbações ambientais e mudar passa a ser uma questão de sobrevivência. Informar com clareza os objetivos e alterações a serem implementados, oferecer condições de treinamento aos indivíduos, encorajar a ideia da mudança como fator de adequação ao meio e obter consenso são fatores imprescindíveis para obtenção de sucesso na mudança (DEAL; KENNEDY², citados por WOOD-JUNIOR, 2004). Para mudar, é necessária colaboração, revisão de práticas de motivação, liderança e distribuição de poder, assim como reconstruir o sistema de recompensas, carreira e aperfeiçoamento pessoal (MOTTA, 2007). “Mudar significa, em grande parte, renovar um contrato psicológico entre o indivíduo e sua empresa, procurando equilibrar as formas e os graus de contribuição e de retribuição” (MOTTA, 2007, p. 99).

Segundo Katz e Kahn (1970), mesmo sendo a organização composta por indivíduos, mudar individualmente não significa mudar organizacionalmente. Há de se

² DEAL, T.; KENNEDY A. **A corporate cultures**. New York: Addison-Wesley, 1982.

considerar que os indivíduos representam e desempenham papéis no sistema e eles só serão modificados se houver mudança nesses papéis. Para esses autores, mudança organizacional é a redefinição dos papéis individuais no sistema (HESKETH, 1982). Considerando-se a coletividade de indivíduos, os grupos ou equipes são os elementos constitutivos dos blocos básicos que constroem uma organização; portanto, são eles as unidades básicas de mudança (BECKHARD³, citado por HESKETH, 1982).

Para Want⁴, citado por Wood-Junior (2004, p.25), as mudanças podem ocorrer em função de basicamente cinco motivos, a saber:

- a) por opção quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão;
- b) operacional, para fazer frente a deficiências específicas;
- c) direcional, quando uma alteração estratégica é necessária;
- d) fundamental, quando a própria missão é alterada;
- e) e total, nos casos mais críticos, como uma iminência de falência (WOOD JR, 2004, p.25).

Na concepção de Motta (2007, p. xxii),

Refletir e agir na transformação é aliar-se ao progresso e à probabilidade de uma sociedade melhor; na gestão contemporânea, significa reforçar a crença na capacidade humana de revelar novas potencialidades da ação organizacional.

Drucker (2006) afirma que a inovação organizacional deve se constituir em um processo sistemático para que a organização não se torne obsoleta e perca sua capacidade de desempenho e de atrair e reter as pessoas qualificadas das quais depende seu desempenho. Para o autor, a maioria das inovações surge a partir de mudanças que já ocorreram, e a mudança em si, de acordo com a ciência, leva um tempo de vinte e cinco a trinta anos entre a sua percepção e sua aceitação.

Desse modo, é natural o surgimento de conflitos nos processos de mudança em organizações e estes devem ser tratados como fatores naturais. O importante é

³ BECKHAR, R. **Desenvolvimento organizacional**: Estratégia e Modelos. São Paulo: Ed Edgard Blucher, 1976.

⁴ WANT, J.H. Managing change in the turbulent business climate. **Management Review**, New York, v.79, n.11, p.38-41, Nov. 1990.

procurar identificar interesses comuns e buscar uma negociação (MOTTA, 2007), mediante a utilização de habilidades humanas e conceituais do gestor (KATZ, 1987). Na concepção de Katz (1987), as possibilidades de êxito em um processo de mudança estão na capacidade do gestor de compreender relacionamentos mais amplos e a importância da mudança para, assim, administrá-los com eficiência.

2.1.1 Mudança organizacional na perspectiva de Motta

Precisar o fim de uma época e o início de outra sempre se constituiu em controvérsia histórica, tanto sobre o início e término de cada fase quanto sobre transformações efetivas de valores e práticas sociais. Assim, procuraram-se não só eventos simbolizadores do novo período como significados para a novidade do termo. (MOTTA, 2007, p. 10).

A escolha de Motta (2007) como autor central do tema mudança organizacional se deu em razão da qualidade da síntese apresentada pelo autor e, também, por ser um autor brasileiro que, no bojo da sua reflexão, considerou aspectos importantes como cultura e poder, assentando a discussão no contexto nacional. Para ele, propor mudanças é questionar o modelo existente, considerá-lo desatualizado e apresentar propostas para adequá-lo aos padrões de modernidade, e a necessidade de inovar surge como uma decorrência natural do progresso (MOTTA, 2007).

Com a rapidez com que os fatos se alteram, mudar é inevitável, é uma questão de sobrevivência. Com o tempo curto para planejar, experimentar e agir, faz-se necessário introduzir mudanças antes de se saber seu total sentido e sem garantia de êxito (MOTTA, 2007).

Motta (2007) considera que a ciência administrativa inclui uma diversidade de objetos de análise diferentes e até mesmo antagônicos, devido à influência de outras ciências e ao fato de que o tema *inovação* vem carregado de controvérsias filosóficas e metodológicas. Ele apresenta cinco formas de ver a realidade administrativa e de se determinar a mudança organizacional, quais sejam:

1. a mudança como um novo compromisso ideológico, fruto de um novo sistema de valores e crenças;
2. a mudança como um imperativo ambiental, fruto de uma necessidade provocada pelo ambiente em que está inserida a organização e seus membros;
3. a mudança como uma reinterpretação crítica da realidade, fruto de um processo consciente de se criar uma nova realidade;
4. a mudança como uma intenção social, fruto de um processo consciente de se alterar relações sociais;
5. a mudança como transformação individual, fruto de um processo consciente de se criar uma nova visão de si mesmo. Considera que o importante para mudar as pessoas e a organização é garantir a qualidade dos processos interativos (MOTTA, 2007).

Segundo Motta (2007), mudança organizacional é uma combinação de teorias genéricas e específicas, sendo que as genéricas produzem explicações e modelos de intervenção e as específicas fornecem explicações e instrumentos para inovações localizadas. Para ele, existem seis principais perspectivas para se analisar a mudança.

Todas as perspectivas tendem a defender seus elementos e a sua forma de ver como sendo a própria organização, e não um de seus componentes. A organização é um fenômeno social global: cada perspectiva contém elementos de um mesmo fenômeno, e não a sua totalidade. Se cada perspectiva apenas informa um conjunto de elementos, mudar a organização depende de interdependências e de visão globalista (MOTTA, 2007, p. 119).

Tais modelos conceituais de organização e suas respectivas formas e instrumentos de mudança podem ser sintetizados nas seguintes perspectivas: estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política.

1. A perspectiva estratégica considera a organização como um sistema aberto e a mudança como uma nova forma de pensar a organização, redefinir sua missão, objetivos e suas formas de identificar e selecionar alternativas de ação, por meio da análise do ambiente em que a empresa opera.
2. A perspectiva estrutural considera a organização como um sistema de autoridade e responsabilidade e, para mudar, é necessário alterar o modo de distribuição formal da autoridade e responsabilidade.
3. Na perspectiva tecnológica, a organização é mais ligada à produção, à divisão do trabalho, à especialização e, para mudar, é preciso alterar sua tecnologia, especialização de funções e seus processos produtivos.
4. A perspectiva humana considera a organização como um conjunto de indivíduos e grupos e define como relevantes os objetivos e autorealização individual, comportamento e interações pessoais e grupais e organização informal. Para mudar, segundo essa perspectiva, é necessário buscar o equilíbrio na relação de troca entre o indivíduo e a organização no que tange à contribuição e à retribuição.
5. A perspectiva cultural considera a organização como um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados. Nessa ótica, para mudar, é necessário substituir a programação coletiva, buscar nova identidade, ampliar acesso às informações, melhorar comunicação interna, criar formas participativas de gestão e adotar critérios mais claros de concentração e distribuição de poder.
6. A perspectiva política vê a organização como sistema de poder, no qual pessoas ou grupos procuram maior influência no processo decisório, e o poder é visto como um instrumento para fazer umas ideias prevalecerem sobre outras. Para mudar, é necessário provocar uma redistribuição de poder, de forma a satisfazer novas prioridades de ação.

Segundo o autor, “[...] o uso efetivo do poder baseia-se menos na autoridade do cargo, nas ordens ou persuasão e mais nos recursos dos liderados: resulta em menor submissão e consentimento e maior aliança” (MOTTA, 2007, p. 119).

Note-se que mudanças estruturais afetam diretamente as pessoas e os grupos privilegiando as formas participativas de gestão, em razão de profundas alterações em estruturas sedimentadas (MOTTA, 2007). Assim sendo, toda mudança é multifacetada, inter e multidisciplinar, e deve se pautar em diversidade de modelos, de suas vantagens e desvantagens, usufruindo dessa pluralidade (MOTTA, 2007).

Independentemente da(s) perspectiva(s) que pautam as mudanças, o gestor é figura central nesse processo, dadas as suas funções e responsabilidades no interior das organizações. Considerando-se o espaço das instituições de ensino e, ainda, o setor público, a mudança toma contornos peculiares.

2.1.2 Peculiaridades de instituições de ensino no setor público

A administração pública, à semelhança da privada, passou a se preocupar com qualidade e eficiência. As mudanças econômicas ocorridas no início do século XIX implicaram, para a administração pública, profundas modificações baseadas na racionalidade inspiradas na empresa privada, visando a maiores eficiência e eficácia (MOTTA, 2007).

Motta (2007) descreve uma semelhança entre as organizações públicas e privadas no que tange a mudanças da seguinte maneira.

Na busca de qualidade e eficiência, as organizações públicas se assemelham às empresas privadas. Hoje, gerenciar uma empresa ou serviço público é gerenciar a mudança: enfrentar alterações rápidas e complexas; confrontar-se com ambigüidades; compreender a necessidade de novos produtos e serviços; garantir um sentido de direção em meio ao caos e a vulnerabilidade; e manter a calma diante da perda de significado daquilo que se ajudou a construir. Assim, em um presente intranquilo e um futuro incerto, poucos dirigentes e gestores se sentirão confortáveis com o

status quo. A maioria perseguirá a inovação como alternativa de sobrevivência (MOTTA, 2007, p. xv-xvi).

Desse modo, tanto as empresas quanto as instituições públicas devem lutar contra o passado e a obsolescência procurando transformar-se em busca de inovação (MOTTA, 2007) e trabalhar de modo construtivo em torno de movimentos em sentido contrário, como é o caso das resistências.

Referindo-se às organizações públicas, Vieira (2003) afirma que é nesse espaço em que há uma forte resistência à mudança considerando, de um lado, o medo da perda de *status* e poder e, de outro, o receio da inovação em si. No caso específico das universidades federais, verifica-se uma aversão às iniciativas de mudança, apesar de a academia ter como ideal a geração do conhecimento, percebendo-se o comportamento dos envolvidos nos processos de mudança e inovação como o de criação de barreiras (VIEIRA, 2003). O autor aponta que falta ao serviço público a determinação de mudar e inovar presente no setor privado, e os envolvidos usualmente apelam para o corporativismo como manifestação e influência de poder contrários à mudança, mantendo as instituições arcaicas nos aspectos estruturais e organizacionais.

No caso de instituições de ensino, alguns detalhes são consideráveis. Na concepção de Tachizawa e Andrade (1999), uma instituição de ensino é como um organismo vivo cuja sobrevivência depende de sua interação tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo. A partir desses relacionamentos, a instituição faz uma construção social da realidade, o que lhe propicia a sobrevivência como unidade. Isto dependerá de sua adequação às condições ambientais que a cercam. Sua não adaptação, provavelmente, levará à extinção.

Aplicado a análise global das atividades da instituição de ensino, em permanente interação com o meio ambiente, o enfoque sistêmico permite compreender que a interpretação da realidade organizacional é um fator-chave para a sobrevivência da IES. Desta constatação infere-se que o ambiente externo ou o mercado é um fator contingencial que estabelece parâmetros, limites, propostas e desafios a serem interpretados e tornados significativos, de acordo com a escala de valores vigente na instituição (TACHIZAWA; ANDRADE, 1999, p. 58)

As instituições de ensino têm necessidade de oferecer serviços de ensino, de pesquisa e de extensão de qualidade, proporcionar um bom ambiente de trabalho para seus funcionários a fim de prestar serviços de qualidade para públicos cada vez mais exigentes (alunos e mercado de trabalho dentre outros), num ambiente competitivo. Para manter esse padrão, muitas instituições estão sendo levadas a adotar modelos inovadores de gestão (TACHIZAWA; ANDRADE, 1999), tanto no que tange a processos como a pessoas.

De acordo com Tachizawa e Andrade (1999, p. 58),

[...] o êxito de uma IES irá cada vez mais depender de uma sólida base de princípios, crenças e valores institucionais, que permitam melhor orientar e coordenar os esforços e talentos individuais e de equipe, para metas e objetivos maiores da instituição de ensino.

Note-se que a necessidade de mudanças em instituições de ensino, de modo geral, advém das exigências de seus públicos, sejam eles alunos, funcionários ou o próprio mercado de trabalho. Tais mudanças são conduzidas pelos gestores, cuja função está detalhada no item seguinte.

2.2. Função gerencial

A função gerencial começou a ser definida no início do século XX quando Fayol (1994) descreveu que, em relação às atividades da organização, o gerente planeja, organiza, coordena, comanda e controla.

A gerência, na sua forma rudimentar, surgiu da necessidade de estabelecer controles. No capitalismo industrial, com as aglomerações de unidades de produção e, até mesmo, de trabalhadores independentes, fez-se necessária uma coordenação centralizada do trabalho, emergindo a função gerencial (BRAVERMAN, 1974).

O controle está presente em todos os sistemas gerenciais, haja vista a origem da palavra *management* que vem do vocábulo *manus* do latim, que significa mão. O

verbo *to manage* (administrar, gerenciar) remete a um significado de adestramento de cavalos na sua forma de andar fazendo-o praticar o *manège*. Dessa forma, a gerência primitiva era baseada no despotismo e na coerção, cujo objetivo era extrair o máximo da força de trabalho dos empregados em benefício do capitalismo (BRAVERMAN, 1974).

Os modelos tayloristas e fordistas de gestão predominaram do início do século XX até a década de 1970. No entanto, as mudanças na economia mundial, ocorridas a partir dos anos 60, tais como a saturação do mercado interno da Europa Ocidental e do Japão, impulsionando a criação de mercados de exportação, a formação do mercado do eurodólar e a intensificação da competição internacional, se esbarraram nos procedimentos rígidos, advindos do fordismo, até então praticados nas organizações (HARVEY, 2005).

Diante de tantas oscilações e incertezas, a economia reestruturada nas décadas de 70 e 80 carecia da implantação de um regime baseado na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados, dos produtos e dos próprios padrões de consumo. Esse regime foi denominado por Harvey (2005) como *acumulação flexível*. Essa flexibilização afetou diretamente o mercado de trabalho permitindo aos empregadores exercerem pressões mais fortes sobre uma força de trabalho fragilizada pelas mudanças econômicas (HARVEY, 2005).

Para a flexibilização do processo produtivo fez-se necessária a flexibilização dos trabalhadores, com direitos também flexíveis, e a força de trabalho foi colocada à disposição das necessidades do mercado consumidor. Assim, com os processos de reestruturação produtiva, muitas organizações passaram a operar com um número mínimo de trabalhadores, demandando horas extras, contratação de trabalhadores temporários e subcontratação (ANTUNES, 2008).

Na concepção de Antunes (2008), todas essas transformações no mundo do trabalho, ocasionadas pela transformação da economia em nível mundial, afetaram diretamente não só em relação ao trabalho, mas, principalmente, o universo da consciência e a subjetividade do trabalhador (ANTUNES, 2008).

Nesse novo contexto, com novas formas de relações das organizações com o mercado e com a força de trabalho, não só a função gerencial sofre implicações, mas também a vida pessoal dos trabalhadores, “[...] uma vez que o trabalho passou a ocupar um espaço central em suas vidas [...]” (SILVA, 2009, p. 25).

Segundo Silva (2009, p. 28-29), “os gerentes foram e continuam sendo agentes determinantes no contexto do trabalho, responsáveis pela difusão das práticas de gestão e pelo gerenciamento da força de trabalho”. A função gerencial foi se transformando ao longo do tempo, passando por mudanças influenciadas por fatores contextuais e individuais, tornando-se cada vez mais complexa e multifacetada (SILVA, 2009).

Em termos de carreira, um dos problemas que os gerentes enfrentam quando *promovidos* à função gerencial é lidar com as expectativas das pessoas com quem trabalham. A princípio, os *novos* gerentes se defrontam com três conjuntos de problemas como: conciliar suas expectativas de gerenciamento com as realidades da vida diária de um gerente; lidar com os numerosos conflitos com seus subordinados e entender e satisfazer as ambiciosas demandas de seus superiores (HILL, 1993).

A pesquisa de Hill (1993) traz uma série de conclusões a respeito da inserção do profissional na função gerencial. Ao assumirem tal função, os *novos* gestores se surpreendem com as limitações da autoridade formal e, principalmente, com as expectativas dos seus subordinados. Equivocadamente, os gerentes supunham que sabiam o que os seus subordinados esperavam dele, mesmo porque eles ainda se sentiam como um deles. Entretanto, em vez de gerentes para ajudá-los alcançar suas recompensas, os subordinados esperavam que eles agissem apenas como solucionadores de problemas, sem interferirem em sua atuação profissional. Além disso, os subordinados esperavam que os gerentes criassem um ambiente de apoio, no qual eles pudessem evoluir tanto profissional quanto pessoalmente. Na expectativa dos superiores, os gerentes eram aqueles que detinham toda a responsabilidade da decisão e agiam com a autoridade formal, opinião esta baseada

nos seus próprios desempenhos, já que os superiores também eram gerentes. Por outro lado, os superiores enfatizavam muito mais as obrigações do que os privilégios dos gerentes (HILL, 1993). Quanto aos colegas, ou seja, “[...] os associados em outras áreas funcionais e nos escritórios da companhia ou regionais” (HILL, 1993, p.39), os gestores não lhe davam a devida atenção, já que aqueles esperavam que os novos gerentes se comportassem como agentes facilitadores da comunicação deles com os subordinados.

Tais expectativas, ambiguidades e contradições causam desconforto nos gestores, tendo em vista que se relacionam diretamente com suas ações diárias, exigindo sua *devoção* permanente, podendo ocasionar sua *desilusão* no exercício da função gerencial, conforme observam Paiva *et al.* (2007) e Paiva e Mageste (2008).

Tais dimensões serão aprofundadas nos itens que se seguem.

2.2.1. Ação gerencial

Segundo Paiva *et al.* (2007) e Paiva e Mageste (2008), a dimensão da ação gerencial aborda a atuação diária do gerente, as contradições, as fragmentações e os desafios que enfrentam. As contribuições teóricas dos principais autores que trabalharam tais questões estão alinhadas neste item.

Pelos princípios de administração científica de Taylor (1995), a gerência tem a função de reunir, classificar e tabular todos os saberes e transformá-los em normas, leis ou fórmulas para a execução das tarefas. Para executar o trabalho, é necessária uma seleção científica do trabalhador e seu treinamento. É ainda função do gerente manter uma divisão equitativa do trabalho, ter responsabilidades e estabelecer uma cooperação harmoniosa entre trabalhador e gerência.

Fayol (1994) também demonstra preocupação com o planejamento, organização, coordenação, comando e controle do processo produtivo. Considerando esses elementos da administração, a ação gerencial consiste em pensar antecipadamente,

buscar o estabelecimento da harmonia, incentivar a união, a atividade, a iniciativa e a devoção; verificar se tudo está ocorrendo como o planejado.

Na concepção de Weber (1946), a ação gerencial é baseada em uma relação formal de mando e subordinação com supervisão dos inferiores pelos superiores. Blau e Scott⁵ e Selznick⁶, citados por Paiva *et al* (2007), apontam disfunções que podem minar a autoridade formal do gerente. Segundo os autores, tais disfunções, em geral, são processos de divisão do trabalho e de delegação associados a comportamentos questionadores de subordinados acerca da competência técnica do gestor para tanto.

Também voltado para princípios de eficácia, Drucker (1980) sublinha que os gerentes eficazes atuam de forma a controlar o pouco tempo que têm, conduzem seus esforços para os resultados e não para o trabalho, trabalham com forças e não com fraquezas, estabelecem prioridades e mantêm suas decisões de prioridade, julgam opiniões divergentes e tomam decisões eficazes.

Já Mintzberg (1986) descreve o trabalho dos gerentes totalmente voltado para a ação, caracterizado pela brevidade, variedade e descontinuidade, sendo executado em ritmo intenso. Segundo ele, a rede de informações utilizada pelos gerentes vem de um sistema informal de comunicação verbal. Assim, o gerente, além de ser um negociador, participa de rituais e cerimônias, se ocupa em resolver exceções e, até mesmo, executa trabalhos de rotina. Segundo Mintzberg (1986, p. 36),

[...] o trabalho administrativo sugere uma série de importantes habilidades administrativas: desenvolver relações com seus pares, fazer negociações, motivar os subordinados, solucionar conflitos, estabelecer redes de informações e, posteriormente, difundir informações, tomar decisões diante de condições de extrema ambigüidade e alocar recursos.

Na visão de Motta (1995), o gerente deve ter a capacidade de pensar estrategicamente, ter visão de futuro, lidar com o incerto e o imprevisto e

⁵ BLAU, P.; SCOTT, R.W. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.

⁶ SELZNICK, P. **A liderança na administração** – uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

desenvolver futuros alternativos ou cenários para a organização. Cabe aos gerentes também a coordenação e controle, funções estas decorrentes de ação calculada que é “[...] a etapa sequencial de meios, previamente definida para atingir os fins” (MOTTA, 1995, p. 39), a qual é definida pela racionalidade administrativa. Assim, fazem parte das ações gerenciais a tomada de decisões, a interação com grupos e indivíduos e a solução de problemas e conflitos. Para tanto, na dimensão interpessoal, o gerente deve estabelecer a cooperação entre as pessoas e manter a ideia dos objetivos comuns, o que será aprofundado na dimensão da *devoção gerencial*.

Reed (1997), por sua vez, analisa a posição e desempenho do papel dos gestores nas sociedades capitalistas individualistas e constata que os gestores são grupos de interesses estrategicamente posicionados; eles são o principal agente da modernização industrial e, também, beneficiários do processo.

Os gestores tornavam-se os engenheiros sociais e organizacionais que concebiam e construíam a estrutura através da qual este processo se cumpria – ou seja, o processo através do qual os problemas morais e políticos se transformavam em assunto técnico (REED, 1997, p. 2).

A análise sociológica da gestão de Reed (1997) parte de três perspectivas, a saber: técnica, política e a crítica. A perspectiva técnica privilegia a organização formal e tem a concepção da gestão como um instrumento racionalmente concebido que imporá sempre suas práticas. O processo de gestão prioriza os meios para atingir objetivos coletivos. Dessa maneira, a organização é gerida adotando-se uma estratégia política na qual se busca diagnosticar e resolver o mais rapidamente possível os desajustamentos organizacionais visando aumentar a eficácia. Na perspectiva política, Reed (1997) considera o conflito inerente à organização, e a gestão é vista como um processo social para regulação desses conflitos. Nesse caso, o recurso da gestão está no jogo político no qual os gestores são negociadores permanentes e na estratégia da manutenção de um processo de tomada de decisões centralizado. O conhecimento dos gestores sobre os processos políticos, bem como a sua sensibilidade a esses processos, poderá facilitar a introdução de formas de controles mais eficazes. Por fim, na perspectiva crítica delineada por Reed (1997), a gestão atua como um mecanismo de controle que

funciona para satisfazer os imperativos econômicos, garantindo a extração da *mais valia* e do lucro no cotidiano da produção e mantendo a imagem da organização.

De posse do delineamento das três perspectivas, Reed (1997) propõe a perspectiva praxiológica, que é a integração sinérgica das três anteriores, resultando em uma visão mais realista e flexível da organização e implicando uma estratégia da gestão voltada para manter disciplina e cooperação tanto horizontal quanto vertical. Esta perspectiva descreve a função gerencial como “[...] uma atividade cujo exercício exige a posse e a aplicação de saberes que os habilitam a lidar com as exigências contraditórias e as pressões impostas pela mobilização de recursos [...]” (REED, 1997, p. 31).

De acordo com Reed (1997), em qualquer das perspectivas analisadas, os gerentes serão sempre agentes envolvidos diariamente com os imperativos funcionais relativos às práticas sociais. Nesse sentido, é necessário entender e assimilar os dilemas éticos e políticos da função gerencial e envidar esforços para lidar com sua complexidade. A *devoção* gerencial, como descrita por Paiva *et al.*(2007) e Paiva e Mageste (2008), trata dessa faceta da função gerencial.

2.2.2. Devoção gerencial

De acordo com Paiva *et al.* (2007) e Paiva e Mageste (2008), a dimensão da devoção gerencial abarca as relações interpessoais, a dependência de terceiros para alcance de resultados, a liderança e as relações de poder. Do mesmo modo que no item anterior, as contribuições teóricas dos principais autores que trabalharam tais questões estão alinhadas neste item.

Um dos primeiros autores a tratar desse aspecto foi Barnard (1971), que considera a cooperação entre os membros da organização fundamental para o alcance dos seus objetivos de forma eficaz. Ele destaca o gerente como o responsável por trazer as pessoas para um relacionamento cooperativo e, utilizando como estratégia a

motivação e a liderança, obter dessas pessoas os serviços essenciais necessários à eficiência da organização.

Para McClelland (1987), o sucesso das pessoas está ligado a sua motivação para a realização. No caso do gerente, como ele não pode realizar sozinho as tarefas, ele deverá desenvolver a capacidade de influenciar pessoas para fazê-las. Dessa forma, para obter sucesso, é importante que o gerente tenha maior necessidade de poder do que de realização. A motivação de poder, segundo McClelland (1987, p.13), “[...] referia-se não ao comportamento ditatorial, mas um desejo de causar impacto, de ser forte e exercer influência”. O autor verificou que um elevado índice de motivação de poder é equilibrado por uma elevada inibição. Esta inibição - necessária - é que vai estabelecer o controle e impedir que os indivíduos exerçam seu poder impulsivamente, desempenhando-o de forma disciplinada e controlada em benefício da organização como um todo. Assim, a administração se assemelha a um jogo de influências, e os gerentes devem participar desse jogo de maneira controlada, expressando sua motivação de poder de forma democrática para obter eficiência.

Em função do comportamento adotado pelos gestores, McClelland (1987) os categorizou como gerentes paternalistas, gerentes de poder pessoal e gerentes institucionais. O autor descreveu o gerente paternalista como aquele que, por necessidade de exercer o paternalismo, ignora procedimentos e normas, criando um moral fraco no qual os demais se sentem injustiçados, considerando as exceções às normas uma medida injusta. O gerente de poder pessoal foi caracterizado como aquele movido pela necessidade do poder pessoal que, apesar de criar um espírito de equipe e grande senso de responsabilidade entre os setores, não é bem disciplinado em relação ao poder na medida em que os seus subordinados lhe são leais individualmente e não à instituição, podendo ocasionar, quando de sua saída da gerência, um esvaziamento no espírito de equipe seguido de uma desorganização. Por fim, em relação aos gerentes institucionais, McClelland (1987) os considera os mais bem-sucedidos por criarem em seus subordinados um moral elevado, encorajando-os a terem lealdade para com a instituição, ou seja, eles criam um clima de trabalho eficiente, um espírito de equipe e estimulam seus empregados a serem mais produtivos e obterem melhor desempenho.

Nesse sentido, Likert (1979) sugere um novo sistema de administração aplicado por meio de princípios motivacionais e manutenção de um ambiente solidário dentro do grupo de trabalho. O autor ressalta a importância da sensibilidade aos valores, às expectativas e à percepção dos subordinados para manter a eficiência. Ele considera que esses valores, expectativas e percepções variam de pessoa para pessoa e não existem regras gerais; portanto, o êxito dependerá da sensibilidade do gerente ou supervisor. Segundo o autor, os gerentes de alta produtividade lançam mão de forças motivacionais para produzirem atitudes favoráveis em seus subordinados, reforçando que as pessoas não trabalham somente por compensações econômicas. Tais aspectos são abordados na dimensão da *devoção* (PAIVA *et al.*, 2007; PAIVA, MAGESTE, 2008), já que tratam da motivação dos indivíduos e de processos que o gestor utiliza para (tentar) garanti-la.

Likert (1979), ainda, faz uma análise comparativa entre quatro sistemas de administração, a saber: sistema autoritário forte, sistema autoritário benevolente, sistema participativo consultivo e sistema participativo de grupo. O resultado da sua análise vem demonstrar o sistema participativo de grupo como ideal para o alcance da eficiência.

As organizações autoritárias tendem a desenvolver pessoas dependentes e poucos líderes. As organizações participativas tendem a desenvolver pessoas emocional e socialmente maduras capazes de interação eficiente, iniciativa e liderança (LIKERT, 1979, p. 271).

Tais sistemas implicam relações de poder incluídas na dimensão da *devoção*. Nesse sentido, Hatakeyama (1995) afirma que gerenciar é fazer acontecer, estabelecer motivações e debates buscando o consenso, ganhar apoio dos superiores expressando ideias convincentes.

Dessa forma, para gerenciar, é necessário desenvolver habilidades específicas. Conforme descreve Katz (1987), tais habilidades podem ser de naturezas técnicas, humanas e conceituais. A habilidade técnica refere-se ao conhecimento especializado do indivíduo, sua aptidão analítica e sua capacidade no uso de instrumentos e técnicas, mais voltadas para a *ação* (PAIVA *et al.*, 2007; PAIVA,

MAGESTE, 2008). A habilidade humana é a capacidade de trabalhar em grupo com eficiência, criando um ambiente de trabalho de boa vontade e segurança. Já a habilidade conceitual é aquela em que o administrador tem a visão da empresa como um todo, e suas ações sempre visam o bem-estar de toda a organização. Como o gerente depende do trabalho dos subordinados, portanto da relação que com eles mantém, ele deverá fazer uso das habilidades humanas durante toda a trajetória de sua função gerencial. Na medida em que o gerente alcança níveis hierárquicos superiores, ele precisa de mais habilidades conceituais e menos das técnicas. Grey (2004) reforça a importância da habilidade conceitual afirmando que, para compreender o significado e o discurso da mudança, deve-se focar na sua amplitude. Assim, no contexto de mudança, as habilidades humanas e conceituais são mais exigidas dos gestores quando da construção e da manutenção da *devoção*, tanto sua, como de seus subordinados.

De modo complementar, a *devoção* pode ser observada no estudo de Hill (1993) sobre a função gerencial na qual, para atingir objetivos, é necessário conjugar esforços psicológicos, técnicos e outros ligados às relações de poder. Para a autora, sendo o trabalho do gerente dependente do trabalho dos subordinados para sua realização, o alcance desses objetivos torna-se uma tarefa árdua. A autora reforça a questão das relações de poder, a maneira como o gerente se adapta às responsabilidades e à autoridade inerentes ao cargo e também se prepara para os possíveis *sucessos e fracassos*. Estes últimos podem se dar de variados modos (financeiro, simbólico, relacional) e se constituírem em *desilusão* para o gestor.

2.2.3. Desilusão gerencial

A terceira e última dimensão delineada por Paiva *et al.* (2007) e Paiva e Mageste (2008) é a desilusão gerencial, que trata de expectativas e frustrações relacionadas ao poder e à realização profissional. Os principais autores e suas contribuições teóricas a esse respeito são apresentados a seguir.

Além de presente nos estudos de Hill (1993), o caráter ambíguo da função gerencial também é destacado por Davel e Melo (2005, p. 30).

Tudo indica que os gerentes, por ocupar um espaço intermediário na cadeia hierárquica das empresas, atuam num espaço caracterizado, principalmente pela ambigüidade e pela capacidade de mediar contradições

Ao desempenhar essa atividade um tanto quanto ambígua, os gerentes ficam sujeitos a uma situação flutuante de poder, autonomia, conservadorismo, capacidade de inovar e de influenciar as relações entre os diferentes indivíduos que participam da vida organizacional.

Essa ambigüidade inerente ao cargo faz com que o gerente (re)construa sua identidade e a sua carreira a partir da descoberta de estratégias que vão garantir sua sobrevivência, em qualquer organização (DAVEL; MELO 2005). Nesse sentido, Grun⁷, citado por Paiva e Mageste (2008), também ressalta a necessidade de o gerente construir um campo de ação social que assegure sua sobrevivência no espaço organizacional, ou seja, que lhe permita lidar com a desilusão sua e dos demais.

Rouleau (2005) descreve as dificuldades dos gerentes no contexto de mudanças advindas de reestruturações produtivas a partir das quais o seu universo de ação é reduzido, aumentando suas incertezas e, daí, seu mal-estar. Nesses momentos, além de os gerentes serem levados a adquirirem novas técnicas, a autora salienta que eles deverão principalmente reconquistar sua autonomia, pois não há valorização e reconhecimento permanentes daquilo que fazem ou já fizeram.

Na concepção de Davel e Melo (2005), as reestruturações nas empresas geram um grande mal-estar nos gestores e afirmam que.

[...] o sentimento de mal-estar dos gerentes intermediários é gerado pela falta de perspectivas de futuro, pelo aumento da pressão no tocante às metas de desempenho, pela imprecisão na definição das tarefas e responsabilidades, pela pouca consideração ou reconhecimento demonstrado pelos dirigentes da organização [...] (DAVEL; MELO 2005, p.44).

⁷ GRUN, R. Desemprego gerencial e mudança nos sistemas simbólicos imperantes nas classes médias brasileiras. XIX ENCONTRO NACIONAL DA ANPOCS, 1995, CAXAMBU. **Anais...** Caxambu: Anpocs, 1995.

Quando de seu estudo sobre a realidade vivenciada pelos sujeitos baseada nas experiências objetivas e subjetivas do trabalho, Bendassolli e Soboll (2011) enfatizam os processos criativos e construtivos dos sujeitos, a sua capacidade de mobilização, de agir e de resistirem a seu próprio trabalho. Os autores se depararam com diversos transtornos músculoesqueléticos e outros como o *estresse*, o *burnout*, o *karoshi* e a fadiga. Eles ressaltam que, ao se *amputar* a iniciativa de trabalho do homem, estar-se-a amputando também parte de suas possibilidades, o que se aplica ao papel do gestor quando de processos de mudança.

Segundo Willmott (2005), a estabilidade no emprego e as perspectivas de carreira dos gerentes dependem do que chama de *juízo gerencial*. Para tanto, eles estão submetidos a frequentes auditorias e avaliações, sendo consideradas, inclusive, as consequências de suas decisões. Dessa forma, os gerentes chegam a ficar obsessivamente preocupados com seu desempenho individual que é o que, a princípio, garante sua segurança no emprego e suas perspectivas de carreira.

Por outro lado, Hill (1993) descreve as dificuldades e o sofrimento dos gerentes em tomar decisões referentes ao seu pessoal, principalmente no que tange a medidas como despedir um subordinado. Em sua pesquisa, a autora percebeu que era também estressante para os gerentes ter que balancear interesses individuais e interesses do grupo. Assim, os gerentes “[...] descobriram muito bem que os direitos e os privilégios trazem ainda maiores obrigações e responsabilidades” (HILL, 1993, p.171).

Diante de processos de mudanças, tais constatações a respeito da função gerencial ganham contornos peculiares devido à importância dos gestores na condução de tais processos.

2.3. Mudanças e gestores

Cada organização tem de se preparar para o abandono de tudo aquilo que faz. Os gerentes devem aprender a fazer, a cada dois ou três anos, a seguinte pergunta a respeito de cada processo, produto, procedimento e política: “Se já não fizéssemos isto, será que começaríamos a fazer agora, sabendo aquilo que sabemos?” Se a resposta for não, a organização deverá perguntar: “Então o que faremos agora?” E ela tem de fazer algo, e não dizer: “Vamos fazer outro estudo”. Cada vez mais as organizações terão de planejar o abandono, ao invés de tentar prolongar a vida de um produto, política ou prática de sucesso. (DRUCKER, 2006, p.46)

Na visão de Motta (2007), as teorias de mudança organizacional, que presumem que as organizações podem ser alteradas visando unicamente os interesses dos dirigentes ou daqueles que conduzem o processo, são teorias equivocadas, pois inovação é um processo coletivo e complexo que vai depender não só das habilidades gerenciais, mas também da capacidade humana disponível e normalmente não utilizada no cotidiano da empresa.

Caldas e Wood-Junior (1999) fizeram um estudo sobre identidade organizacional e sua aplicação na análise das organizações, em especial na compreensão dos processos de mudança organizacional. Eles apresentaram um estudo de um projeto de mudança dividido em três fases - diagnóstico estratégico e organizacional, redesenho do modelo organizacional, e implantação – sendo notável a presença de questões relativas à identidade em todas elas. Na primeira fase analisada pelos autores, a do diagnóstico, a identidade organizacional surge na forma de percepção, ou seja, como a organização é percebida pelo meio e por seus próprios executivos. No segundo momento, o do redesenho da organização, surge a identidade do grupo expressa pela dificuldade dos gerentes em redefinir seu papel no novo modelo organizacional. Na implantação, última fase, tomou vulto a interação conflituosa entre a nova identidade da função, ou da área, e a identidade individual, implicando dificuldades de reposicionamento pessoal no novo papel que se manifestaram por meio de estresse e resistência a mudança (CALDAS; WOOD-JUNIOR, 1999), denotando a desilusão gerencial face a tal processo.

Note-se que o estudo proposto nesta dissertação não trata de identidade: seu foco está na função gerencial quando de processos de mudanças e, conforme estudos sintetizados acima, o sujeito que exerce tal função vivencia conflitos e sofre alterações que geram impactos no seu exercício diário, com conseqüências para os demais que com ele trabalham e, também, para seus resultados, individuais e organizacionais. Afinal,

[...] processos organizacionais como fusões, aquisições e reestruturações são eventos estreitamente ligados a questionamentos dessa natureza. Em contextos de mudanças amplas e complexas, (...), transformações no nível macro provocam questionamentos e reconceituações em cadeia, do nível organizacional ao individual (CALDAS; WOOD-JUNIOR, 1999, p. 115).

Dessa forma, os processos de reestruturação organizacional alteram todos os elementos constitutivos da organização, sendo importante a atuação do gestor no sentido de promover um reordenamento tanto de processos como de pessoas. Herzog⁸, citado por Wood-Junior (2004), afirma que o gerenciamento de pessoas é a chave para a efetividade da mudança, devendo o gestor manter a motivação dos subordinados, já que são as pessoas e a cultura organizacional que, no seu entendimento, mais agregam para o estabelecimento de vantagem competitiva. Assim, ações gerenciais são empreendidas para manter a *devoção* dos envolvidos de modo a promover atitudes positivas e comportamentos efetivos em face à mudança. Percebe-se, assim a presença de um *fetichismo da mudança*, já que ela pode atuar “[...] como fator de legitimação para as ações pretendidas por atores poderosos nas organizações” (GREY, 2004, p.23), como formalmente são os gestores.

Por outro lado, as organizações que tiveram uma visão do futuro e aderiram a ela, buscando inovações e se desligando rapidamente do passado, obtiveram êxitos. Nesse sentido, é importante que seus gestores e funcionários se mostrem vulneráveis a críticas e ao aprendizado, buscando a inovação como forma de desenvolvimento e não como um mero aperfeiçoamento de suas práticas passadas (MOTTA, 2007, p. xvi).

⁸ HERZOG, J.P. People: the critical factor in managing change. **Journal of Systems Management**, Cleveland, v.42, n.3, p.6-11, Mar 1991

Desse modo, o processo de mudança coloca os gerentes diante de um grande problema do ser humano: a escolha. Escolher significa mudar hábitos, formas de pensar, expor deficiências próprias envolvendo dilemas, riscos e renúncias. Encarar a mudança é ter que abandonar o conhecido e o familiar e partir para novos caminhos a fim de conquistar novos espaços e novos sentidos (MOTTA, 2007).

Nesse sentido, Motta (2007) descreve a função gerencial na condução da mudança nos seguintes termos.

Contradições e ambigüidades estão presentes no mundo do trabalho; mudar é buscar uma nova forma de convivência com essa diversidade. Dirigentes e gestores da mudança devem procurar compreender e aceitar a realidade um tanto tumultuada e mutante do processo organizacional, deixando-se vulneráveis à variedade e a novidade. Por exemplo, não devem apressar a busca de consenso, mas usufruir das habilidades e perspectivas proporcionadas pela diversidade. A união de um grupo não provém da autoridade na solução de conflitos nem da constante procura de consenso, mas do respeito de cada um pelas diferenças e habilidades dos outros e da crença coletiva de formarem uma força mais poderosa como equipe do que como indivíduos (MOTTA, 2007, p. 215).

É importante levar em consideração a existência da cultura organizacional, cujos valores e tradições necessitam de um período de transição para absorverem mudanças; a natureza e a velocidade desse tempo variam de uma organização, de um setor para outro. Segundo Motta (2007, p. 210), “crer na existência de uma cultura organizacional é aceitar não só a existência de características diferenciadoras de uma organização para outra como também a tendência a preservá-las”.

A desconsideração do sistema cultural de uma organização em um processo de mudança pode provocar reações fortes, resistência e inaptações. Nesse contexto, é importante observar e levar em consideração as características de cada setor individualmente, a forma como interagem interna e externamente, e os seus sistemas de proteção a fim de evitar que as mudanças provoquem rupturas desses sistemas e, conseqüentemente, reações imprevisíveis (MOTTA, 2007).

Segundo Kanter⁹, citada por Motta (2007, p. 212),

[...] chefes e dirigentes que ocupam posições de responsabilidade, mas carecem de poder, transformam suas funções em feudos, fecham-se em seus pedaços do sistema, evitando que outros invadam seu território; dominam, coagem e espalham impotência. Para Kanter, a grande arma de quem não tem poder é inibir as pessoas a sua volta. Resistem, portanto, a todas as novas idéias produzidas pelos que os cercam.

Assim, os problemas da organização devem ser examinados de forma global ou integrada a fim de evitar uma segmentação setorial que permitiria o passado, explícito e sedimentado na estrutura, dominar o futuro (KANTER, citada por MOTTA, 2007).

Assim, para promover a mudança, é necessário mudar a si mesmo.

Mudar-se é reconciliar com a variedade proposta pelo mundo; é assumir o confronto contínuo com as diversas possibilidades da própria vida; é assumir a liberdade para contrapor-se às práticas limitadoras da criatividade humana e explorar novo significado para si próprio e sua organização (MOTTA, 2007, p. 210).

Então, o gestor *age* no sentido de promover a mudança, de modo *devotado* e desenvolver mecanismos para lidar com a *desilusão*. Motta (2007) ressalta o papel do condutor que submete as pessoas à nova interpretação da realidade e lida diretamente com a resistência.

A este respeito, Yukl¹⁰, citado por Silva (2009), estudando o comportamento dos gerentes (ou líderes, segundo ele), concluiu por um comportamento orientado para as tarefas ou para as relações entre as pessoas e acrescentou uma terceira categoria, a do comportamento orientado para a mudança. Nesse caso, um gerente orientado para a mudança será focado na melhoria das decisões estratégicas considerando a mudança do ambiente, desenvolvendo coalizões para dar suporte às mudanças e implantá-las (SILVA, 2009), principalmente quando se consideram as resistências individuais e coletivas, naturais durante tais processos.

⁹ KANTER, Rosabeth. **The change masters**. New York: Simon and Schuster, 1984,

¹⁰ YUKL, G.A. **Leadership in organizations**. 4 ed. Upper Sadlle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

2.3.1. Mudança, resistência e gerência

De modo geral, o gerenciamento de processos de mudanças traduz-se em, principalmente, gerir respostas organizacionais, sejam elas proativas ou reativas demandas ambientais (GREY, 2004).

Tais respostas implicam, dentre outros aspectos, resistência dos sujeitos. Inicialmente, a resistência era vista como insubordinação facilmente reprimida e era eliminada submetendo as pessoas à nova ordem. Com o avanço dos estudos sobre essa temática, passou-se a perceber a resistência como características pessoais e em função de interesses organizacionais, passando a ser considerada como uma questão de gosto pessoal, comodismo ou apego às condições existentes. Atualmente, a resistência é tratada como algo natural, como fonte de crítica, ou seja, exercício do pensamento diferente e da criatividade (MOTTA, 2007).

Para Lawrence (1986), a resistência dos funcionários às mudanças constitui uma frustração para os executivos. Entretanto, quando isso ocorre, os executivos não procuram analisar tais resistências e simplesmente rotulam: *as pessoas resistem às mudanças*. Nesse caso, é importante entender a real natureza da resistência, porque funcionários resistem àquilo que vai afetar os seus relacionamentos humanos como consequências de mudanças técnicas, ou seja, o aspecto social é central na determinação da presença ou da ausência de resistência. O autor chama a atenção para o fato de que a resistência deverá ser considerada também como um sinal de alerta nos rumos da mudança (LAWRENCE, 1986), implicando *devoção* de gestor face a possíveis *desilusões* que devem ser gerenciadas por meio de suas ações concretas.

As origens mais comuns das resistências consideradas por Motta (2007) são:

1. receio do futuro, que diz de incapacidade de correr riscos;

2. recusa ao ônus da transição, que espelha a opção por caminhos mais fáceis;
3. acomodação ao *status* funcional, que reflete o apego às conquistas;
4. receio do passado, em virtude de experiências negativas e fracassos.

Lawrence (1986) faz referência a outro estudo sobre resistência à mudança, conduzido por Lester Coch e John R. P. Freuch Jr., numa fábrica de roupas onde os pesquisadores trabalharam com quatro grupos diferentes de operários e, para cada grupo, foi introduzida uma pequena mudança no procedimento de trabalho. No primeiro, foi utilizado o método da *não participação*; no segundo, o método de *participação por meio de representação*; e, no terceiro e quarto grupos, o método com base em *participação total*. Observou-se que a diferença maior foi no grupo 1 da *não participação* e nos grupos 3 e 4 de total participação. No grupo 1, a resistência ocorreu logo após o início da mudança com agressões contra a gerência, conflitos, hostilidades e falta de cooperação. Nos grupos de participação total, não houve sinais de hostilidade, e os pesquisadores concluíram que a participação na elaboração das mudanças é importante para evitar as resistências.

Lawrence (1986) considera a mudança como tendo um aspecto técnico e um racional, compondo o aspecto técnico as mudanças físicas no trabalho e o aspecto racional o modo como as pessoas afetadas pelas mudanças pensam sobre os rumos que tomarão seus relacionamentos estabelecidos na organização. Sua pesquisa demonstrou que é necessário que os executivos procurem compreender profundamente os arranjos sociais existentes na organização que serão afetados pelas mudanças (LAWRENCE, 1986). Na concepção de Motta (2007, p. 196), “[...] compreender os comportamentos de restrição à mudança exige tanto o exame de atitudes individuais frente a novidade como dos comportamentos, que vão desde a indiferença e formas sutis de contrariedade a ações radicais de oposição”.

A partir da análise das dimensões individuais, das dimensões organizacionais e considerando o grau de congruência do indivíduo com a organização, pode-se compreender o processo de rejeição à novidade.

Paradoxalmente, a grande dificuldade com a mudança se encontra naqueles que mais a desejam. São os incongruentes, ou seja, os que não se identificam, total ou parcialmente, com valores e práticas organizacionais. O paradoxo se explica porque o desejo de mudança não se realiza por simples intenção individual, mas em meio a interesses, frustrações e ressentimentos com o presente e o passado organizacionais. A incongruência provoca reações: pode desagregar, marginalizar e até agregar pessoas em oposição, dando-lhes sentido de segurança de pertencer a um grupo, mesmo por contradição a práticas correntes (MOTTA, 2007, p. 197).

Segundo Motta (2007), incongruência varia conforme o grau de identificação do indivíduo com a organização e se divide em três tipos:

1. dissidência: as pessoas apoiam a mudança e a ela resistem conforme julgamento de seus efeitos;
2. apatia: elas não arriscam, não participam e fingem não perceber a luta da mudança; por indiferença, são resistentes passivos;
3. ressentimento: elas apresentam mágoas pela percepção de exclusão, e julgam-se injustiçados.

Nesses três casos, a questão da *devoção* do gestor se torna central no sentido de promover a aderência dos demais, além da sua própria, evitando que tais *incongruências* ocorram ou mesmo venham a ser prejudiciais aos resultados pretendidos. Para tanto, diversas *ações* podem (e devem) ser promovidas por ele com tal intuito.

Sobre a resistência, Motta (2007) afirma que a manifestação das contradições inerentes à organização do trabalho deve ser encarada como natural ao processo de inovar e deve ser tratada como um problema regular de gestão e, não, com repressões e controles adicionais.

Grande parte dos trabalhos que se realizam para minimizar as resistências às mudanças visa a criar interdependência, convergência, alianças, parcerias, ou seja, ganhos coletivos. Essas convergências se constroem tratando das resistências, apoios e contradições inerentes ao processo organizacional de inovar (MOTTA, 2007, p. 202).

Motta (2007) esclarece que inovar exige iniciativa para buscar o novo, persistência para manter o entusiasmo em meio às incertezas e a um processo por vezes irracional e caótico, além de habilidades pra enfrentar riscos, resistências e conflitos. O autor salienta o papel do gestor nesse processo ao prescrever que o condutor da mudança deve estar preparado para compreender os processo de diagnóstico, planejamento, intervenção e resistência a mudança.

Quanto ao preparo individual do condutor da mudança, Motta (2007) ressalta o desenvolvimento da habilidade em lidar com a diversidade inerente a mudança, de tratar a inovação pela pluralidade de perspectivas, o que facilita entender e controlar efeitos colaterais e imprevistos do processo de mudança. Ele ressalta também os valores da tolerância (porque as pessoas são diferentes), da compreensão (porque os comportamentos administrativos têm causa), da cautela (porque pessoas e conhecimentos novos ameaçam o existente), além do reconhecimento da capacidade dos funcionários (porque recursos de criatividade e inovação existem na própria organização).

Vale lembrar, ainda, aos gestores da inovação os cuidados ao iniciar um processo de mudança, pois não se trata de uma simples reprodução de experiências ou de transferências de êxitos obtidos em outros setores ou empresas. A inovação é um processo único: passa-se no contexto próprio de cada organização e requer um preparo individual para tratar a diversidade e a especificidade de cada processo (MOTTA, 2007, p. 204).

Em sentido semelhante, Lawrence (1986) ressalta a importância de considerar o aspecto social no processo de mudança.

O homem de *staff* fica tão absorvido pela tecnologia da mudança que está interessado em promover, que se torna totalmente indiferente aos vários aspectos que possam estar incomodando as pessoas (LAWRENCE, 1986, p. 16).

Mas permanece o fato de o aspecto social se o determina a presença ou a ausência da resistência. Ignorar esse fato é caminho certo para problemas,

do mesmo modo tirar vantagem dele pode levar a resultados positivos (LAWRENCE, 1986, p.17).

Para obter aceitação em suas propostas de mudança, o homem de assessoria (*staff*) precisa observar com atenção as considerações levadas a ele pelo pessoal operacional que, em geral, serão práticas e óbvias. A experiência do pessoal operacional é de suma importância considerando que eles são capazes de identificar dificuldades práticas e eliminá-las e têm intimidade com os arranjos sociais existentes, o que pode contribuir para auxiliá-los a detectar as partes da mudança que terão consequências sociais indesejáveis (LAWRENCE, 1986), daí a importância do estreitamento da relação entre tais trabalhadores e seus gestores. “Quando a resistência surge, ela não deveria ser vista como algo a ser vencido. Ela deveria isto sim, ser vista como um útil sinal vermelho – um sinal de que algo está saindo errado” (LAWRENCE, 1986, p. 21).

Desse modo, as soluções para os problemas de gerenciamento da mudança podem estar na comunicação e na participação, ou seja, manter as pessoas informadas sobre a mudança e dar oportunidade aos afetados por esta mudança de dividir as decisões envolvidas. A resistência a mudança pode ter sua causa na imperfeição de sua implementação (GREY, 2004).

Por outro lado, contrapondo as chamadas *receitas* recomendadas para lidar com resistência, Hernandez e Caldas (2001, p. 31) propõem um modelo considerando a resistência individual à mudança que “[...] representa o processo de percepção individual durante a mudança organizacional, desde a exposição ao estímulo até a adoção de um dado comportamento”. Para os autores, a percepção individual da mudança é o caminho para compreender porque as pessoas ou organizações podem resistir a mudanças. Eles consideram importante concentrar mais esforços na identificação das causas da resistência do que no seu combate posteriormente e, também, identificar os grupos e indivíduos com maior propensão à resistência a mudança, bem como as razões desse comportamento.

Aprofundando a percepção individual da mudança, Silva e Vergara (2003) verificaram em uma pesquisa que os indivíduos atribuem como significado de

mudança organizacional um fenômeno capaz de reconfigurar não só as relações de trabalho, mas também o sentido da vida de cada um, que mobiliza as emoções dos indivíduos e nas quais supostas manifestações de *resistência* podem ser frutos de emoções como ansiedade, medo e nostalgia. Nesse sentido, o comportamento frente às mudanças organizacionais é influenciado pela personalidade, pelas histórias pessoais, pelo momento que vive e o tempo que cada um necessita para reconstruir sua identidade (SILVA; VERGARA, 2003).

Assim, todas as pessoas que se envolvem em processo de mudanças vivenciam ou presenciam resistências, as quais podem ter, ou não, fundamento sólido, mas é sempre um sinal que exige investigação e cuidado por parte da gerência, sob pena de colocar em risco todo o processo de mudança.

Com a finalidade de desvendar tais faces do papel dos gestores diante de um processo de mudança iminente no CEFET-MG, o seguinte percurso metodológico foi delineado.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, descreve-se a metodologia utilizada, destacando-se o tipo de pesquisa quanto à abordagem, quanto aos fins e quanto aos meios, a unidade de análise e sujeitos da pesquisa, as técnicas de coleta de dados, o instrumento de coleta aplicado bem como as técnicas de análise dos dados.

3.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem

A pesquisa teve por objetivo expor características de determinado fenômeno, no caso, a percepção dos gestores do CEFET-MG em relação ao seu próprio trabalho e, especificamente, quanto ao processo de mudança vivenciado na Organização. Neste caso, foi considerada a abordagem qualitativa como a mais adequada, já que a pesquisa qualitativa tem como características básicas o ambiente natural como fonte direta de dados, o caráter descritivo e o significado que as pessoas dão às coisas (GODOY, 1995). A pesquisa foi realizada dentro das unidades do CEFET-MG, em Belo Horizonte (MG), e os sujeitos foram entrevistados no seu local de trabalho. Os focos de interesses foram definidos à medida que o estudo foi se desenvolvendo e o pesquisador entrando em contato direto com a situação estudada procurando compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos sujeitos (GODOY, 1995)

Alves-Mazzotti e Gewandsznadger (1999) apontam o aspecto indutivo como característica da pesquisa qualitativa, na qual a análise e a interpretação dos dados são feitas de forma interativa com a coleta durante todo o processo de investigação. A escolha da abordagem qualitativa nesta pesquisa se justifica em função de suas características, já que o pesquisador fez sua pesquisa no ambiente onde o fenômeno estava ocorrendo, em contato direto com pessoas - os gestores - que

estão vivenciando o processo de mudança com a oportunidade de interpretar as peculiaridades do fenômeno por meio da análise das palavras e ideias dos sujeitos inseridos na situação considerada.

3.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins

Quanto aos fins, o estudo teve uma abordagem descritiva na medida em que descreveu o significado que os gestores atribuem ao processo de transformação organizacional, considerando-se o modelo de *ação, devoção e desilusão* (PAIVA *et al.*, 2007; PAIVA; MAGESTE, 2008). “O resultado da pesquisa é expresso por meio de relato descritivo – detalhado e rico – a respeito do que o pesquisador aprendeu sobre o fenômeno” (GODOY, 2005, p.81).

Em relação à pesquisa descritiva, Godoy (1995, p.62) afirma que ela,

[...] visando à compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado, considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados. O ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser olhados holisticamente: não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo. Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados ou produto. O interesse desses investigadores está em verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias.

Na descrição da percepção dos gestores, a pesquisa buscou a compreensão de forma ampla e profunda do fenômeno da função gerencial, com ênfase no processo de mudança vivenciado na organização em questão.

3.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios

Quanto aos meios, a pesquisa utilizou como estratégia o estudo de caso, visando compreender como os gestores do CEFET-MG percebem o processo de transformação organizacional, para Instituto ou Universidade, vivenciado na organização.

“Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento” (VERGARA 2009, p. 44). Deste modo, o estudo tratou de um grupo de pessoas – os gestores – em uma organização específica – o CEFET-MG.

Segundo Yin (2001, p.27),

[...] o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas.

Assim, foram aplicados instrumentos de coleta de dados nos sujeitos da pesquisa descritos a seguir.

3.4 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

Para Alves-Mazzotti e Gewandszadjer (1999), definir uma unidade de análise é decidir o que interessa primordialmente para a pesquisa. Desse modo, a unidade de análise escolhida para esta pesquisa foi o processo de mudança iminente no

CEFET-MG, na percepção de seus gestores, e o principal critério de escolha da Instituição foi a acessibilidade (VERGARA, 2009).

A pesquisa contemplou como sujeitos de pesquisa os gestores do CEFET-MG, lotados nos *campi* I e II de Belo Horizonte (MG), os quais foram abordados em função de critério de acessibilidade (VERGARA, 2009), de acordo com a permissão da Instituição, por meio de aprovação da pesquisa pelo seu corpo diretivo, e também da disposição dos mesmos em conceder a entrevista.

Nesse sentido, esta dissertação focalizou um conjunto de pessoas – gestores do CEFET-MG – no *nível grupal* e partiu da compreensão de que

[...] em um estudo localizado em uma instituição de ensino superior (uma faculdade, instituto ou departamento), pode-se estar interessado na implementação de uma inovação (nível organizacional), ou em como diferentes segmentos (professores, alunos e técnicos) reagiram a inovação (nível grupal), ou ainda, na atuação de alguns tipos de líderes estudantis (nível individual) (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNADJER, 1999, p. 170).

Note-se, ainda, que a escolha dos participantes da pesquisa se deu “[...] em função das questões de interesse do estudo e também das condições de acesso, permanência no campo e disponibilidade dos sujeitos” (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNADJER 1999, p.162).

O total de gestores no CEFET-MG nos *campi* I e II é de 105, conforme informação da Coordenação Geral de Administração de pessoal. Destes, pretendia-se entrevistar cerca de 20 gestores (10 em cada *campus*), selecionados por acessibilidade (VERGARA, 2009), sendo que esse número sofreu alterações em função de critério de saturação de dados e foram entrevistados 18 gestores.

O critério de saturação de dados, segundo Fontanella, Rica e Turato *et al* (2008) consiste na análise preliminar, realizada desde o início da coleta de dados, buscando-se o momento em que começa a não aparecer nada de novo nas informações contidas nas respostas dos entrevistados. Nesse momento, após a

confirmação da repetição por meio de mais algumas entrevistas e considerando que seria improvável o surgimento de idéias novas, foram encerradas as entrevistas.

3.5 Técnicas de coleta de dados

Foram utilizadas duas técnicas de coleta de dados. A primeira foi o levantamento documental, com vistas a acessar o projeto de mudança desenvolvido na Instituição a partir de 1998, além de protocolos internos e externos que dele tratem.

A segunda técnica utilizada para coletar as informações pretendidas foi a entrevista com roteiro semiestruturado, cujas perguntas se basearam em teorias que pautaram o referencial teórico da pesquisa. Entrevistas semiestruturadas, na visão de Yin (2001), são aquelas que aparentemente são informais, mas o pesquisador estará seguindo um roteiro previamente elaborado de acordo com os objetivos da pesquisa. Assim, o roteiro de entrevista inicialmente proposto (APÊNDICE A) foi sendo adaptado na medida em que surgiram novas informações baseadas nas respostas dos sujeitos, passando o entrevistado a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVINOS, 1987).

Nesse sentido, Ludke e André (1986) afirmam a importância do caráter interativo da entrevista já que, não havendo rigidez de questões, o entrevistado discorre sobre o tema proposto com base nas informações que ele detém acerca do objetivo da pesquisa.

Foram realizadas 18 entrevistas no CEFET-MG, as quais foram gravadas com a devida permissão dos entrevistados e transcritas na íntegra.

3.6 Técnicas de análise dos dados

Para a análise dos dados secundários (documentos e protocolos), foi realizada a análise documental.

Já, para os dados primários, ou seja, aqueles oriundos das entrevistas, foi utilizada a técnica da análise de conteúdo observando o sentido e o significado das mensagens verbais, gestuais, silenciosas, figurativas, documentais ou diretamente provocadas (FRANCO, 2008).

Segundo Franco (2008, p.27), “[...] quanto ao conteúdo de uma comunicação, a fala humana é tão rica que permite infinitas extrapolações e valiosas interpretações”. Somem-se a isso os dados provenientes da observação direta, ou seja, pautando-se em “[...] conhecimentos que extrapolem o conteúdo manifesto nas mensagens e que podem estar associados a outros elementos” (FRANCO, 2008, p.29), poder-se-á ampliar e aprofundar a análise dado o acesso a outras informações pertinentes aos objetivos de pesquisa, formais e informais.

Para Bardin (2009, p. 40),

[...] a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, [com objetivo de inferir] conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Para a operacionalização da análise de conteúdo, foram realizadas as três fases delineadas por Melo *et al.* (2007a, b): preparação, tabulação quantitativa e análise ou categorização temática. A primeira fase constou da transcrição das entrevistas na íntegra e organização das respostas dos entrevistados por pergunta. Na segunda fase, tabulação quantitativa, foi identificada cada nuance das respostas dos entrevistados, por pergunta, observando-se sua singularidade e recursividade. Esta parte está apresentada contando-se com o auxílio de tabelas baseadas em estatística descritiva, proporcionando uma visão mais ampla, quantificada e

resumida das entrevistas. A terceira fase, análise ou categorização temática, teve como ponto de partida uma nova leitura das entrevistas com foco nas abordagens dos entrevistados que extrapolaram o roteiro. Foram analisados temas e ideias que surgiram como alvo de preocupação dos entrevistados importantes para a pesquisa (MELO *et al.*, 2007, a,b).

A fala, aspecto individual e teatral da linguagem, é o alvo da análise que procura conhecer o que está por trás das palavras, indo além da realidade explicitada nas mensagens. Nesse sentido, Gibbs (2009) enfatiza a narrativa como uma das formas com a qual as pessoas organizam a sua compreensão do mundo.

Sendo assim, a análise cuidadosa de tópicos, conteúdo, estilo, contexto e ato de compor narrativas revelará a compreensão das pessoas dos sentidos dos eventos fundamentais em suas vidas ou suas comunidades e os contextos culturais em que vivem (GIBBS, 2009, p.80).

Assim, o autor recomenda atenção às narrativas ou histórias relatadas pelos sujeitos durante a entrevista, já que elas denotam temas importantes para elas próprias, dando margem a investigações adicionais (GIBBS, 2009), o que está em conformidade com a terceira etapa de tratamento de dados proposto por Melo (1991).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo traz um panorama dos resultados obtidos na pesquisa com apresentação da Instituição pesquisada e dos dados demográficos dos entrevistados. Na sequência, são descritas as percepções dos entrevistados sobre o exercício da gerência no CEFET-MG no contexto de mudança iminente, contando-se com a mostra de tabelas referentes às respostas das perguntas do roteiro de entrevista. Ao fim, tem-se uma síntese das categorias de análise do modelo analítico adotado.

4.1 A Instituição pesquisada e a perspectiva de transformação

A educação profissional no Brasil foi iniciada no ano de 1909, pelo então Presidente Nilo Peçanha, que, por Decreto, criou dezenove escolas de aprendizes artífices com a finalidade de proporcionar o ensino prático para menores que se interessassem em aprender um ofício (CEFET-MG, 2009).

O ensino profissionalizante foi sendo alterado durante os últimos cem anos por determinações legais, sendo a última modificação referente à criação de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, IFET (CEFET-MG, 2009).

O Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, CEFET-MG, é uma instituição centenária, cujas atividades se iniciaram em 8 de setembro de 1910, em Belo Horizonte, no Estado de Minas Gerais, com uma trajetória que principiou com oferta educacional para o ensino primário, passando pela formação do auxiliar técnico e do técnico de nível médio, até assumir o papel de instituição de nível superior. Inicialmente, como Escola de Aprendizes Artífices de Minas Gerais, ele transformou-se no Liceu Industrial de Minas Gerais, em 1941. No ano seguinte,

sofreu duas transformações: na primeira, passou a ser Escola Industrial de Belo Horizonte e, em seguida, foi denominada Escola Técnica de Belo Horizonte (CEFET-MG, 2009).

Em 1959, a Lei n.3.552 estabeleceu alterações na organização escolar e administrativa dos estabelecimentos de ensino industrial do Ministério da Educação e Cultura que transformou a instituição em Escola Técnica Federal de Minas Gerais (CEFET-MG, 2009).

Em 1969, a Instituição foi autorizada a organizar e ministrar cursos de curta duração de engenharia de operação, implantados em 1972. A então Escola Técnica Federal de Minas Gerais foi nomeada como Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais no ano de 1978, direcionando seus objetivos para a realização de pesquisas na área técnica industrial, cursos de extensão, aperfeiçoamento e especialização igualmente na área industrial. Também fazia parte de seus objetivos oferecer cursos técnicos industriais de graduação e pós-graduação visando a formação de profissionais em engenharia industrial e de tecnólogos, de licenciatura plena e curta para as disciplinas especializadas do 2º grau e dos cursos de tecnólogos (CEFET-MG, 2009).

Em 1979, os cursos de engenharia de operação elétrica e mecânica foram extintos e passaram a ser oferecidos os cursos de engenharia industrial elétrica e mecânica, com duração de cinco anos, reconhecidos pela Portaria MEC n. 457, de 21/11/83. (BRASIL, 1983).

Na década de 1980, visando à consolidação de suas finalidades, o CEFET-MG desenvolveu projetos e ações no ensino, na pesquisa e na extensão bem como ênfase no ensino do 2º grau (CEFET-MG, 2009).

No início dos anos 1990, a autonomia dos Centros foi ampliada para realização de atividades de ensino, pesquisa e extensão relativas a toda a área tecnológica e foi elaborado o Plano Institucional do CEFET-MG definindo sua missão.

,Promover a formação do cidadão – profissional qualificado e empreendedor – capaz de contribuir ativamente para as transformações do meio empresarial e da sociedade, aliando a vivência na educação tecnológica e o crescimento do ser humano, consciente e criativo, aos princípios da gestão pela qualidade no ensino, pesquisa e extensão, visando o desenvolvimento econômico e social do país (CEFET-MG, 2009, p. 8).

Nos últimos anos, o sistema educacional brasileiro vem sofrendo grandes modificações e reestruturações com objetivos claros de abranger uma parcela cada vez maior da população brasileira. Em 20 de dezembro de 1996, foi sancionada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB/96 (BRASIL, 1996), como um marco histórico na reestruturação da educação brasileira. A LDB/96 veio como uma lei inovadora, propondo mudanças estruturais e colocando a educação no patamar de prioridade nacional.

Dentre os pontos mais importantes, ressaltam-se o de estabelecer gasto mínimo do orçamento tanto da união como dos municípios para com a manutenção e desenvolvimento do ensino público, a vinculação da educação escolar ao mundo do trabalho e a valorização da formação de um indivíduo mais crítico, participativo, questionador e cidadão.

Como sublinhado na introdução desta dissertação, em 2007, outra legislação, o Decreto n. 6.095, de 24 de abril de 2007 (BRASIL, 2007) pôs em jogo o futuro do CEFET-MG, em termos de sua mudança para IFET ou universidade tecnológica, o que ainda não foi consolidado. Diante dessa história e dos últimos fatos, problematizou-se a forma como os gestores têm lidado com tais perspectivas de mudanças. Assim, para atingir o objetivo de pesquisa, foram realizadas entrevistas com gestores do CEFET-MG, cujo conteúdo está relatado a seguir.

4.2 Perfil dos entrevistados

Por serem os sujeitos desta investigação ocupantes dos cargos de gerentes no CEFET-MG, os dados demográficos serão apresentados de forma detalhada.

Constatou-se que a grande maioria dos gerentes entrevistados é do sexo masculino (13 deles, 72%), como mostra o gráfico 1.

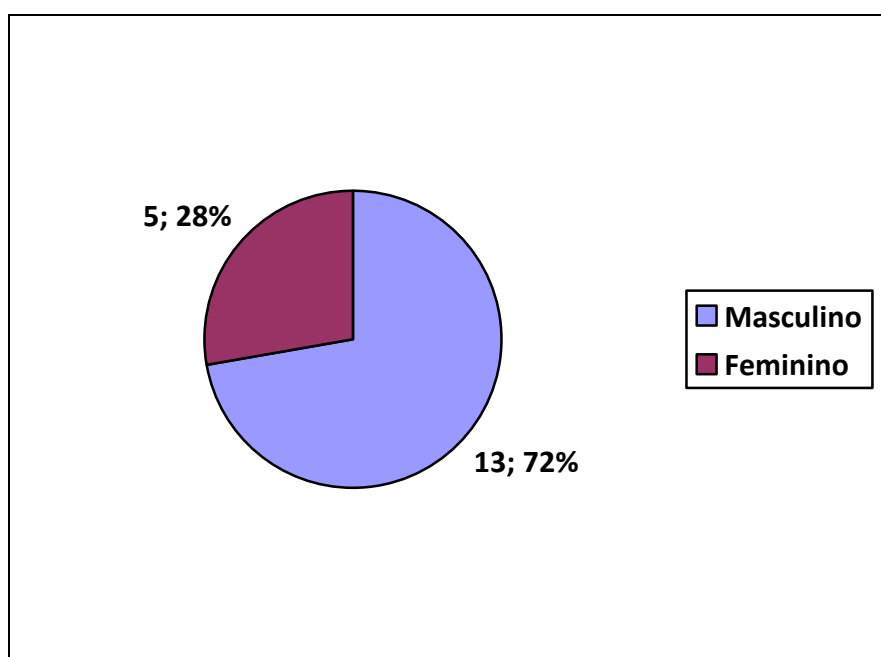


Gráfico 1 – Sexo dos entrevistados

Fonte - Dados da pesquisa.

A faixa etária predominante (8 deles, 45%) é de mais de 50 anos de idade e observou-se que não há nenhum gerente com idade inferior a 30 anos. É o que se vê no gráfico 2.

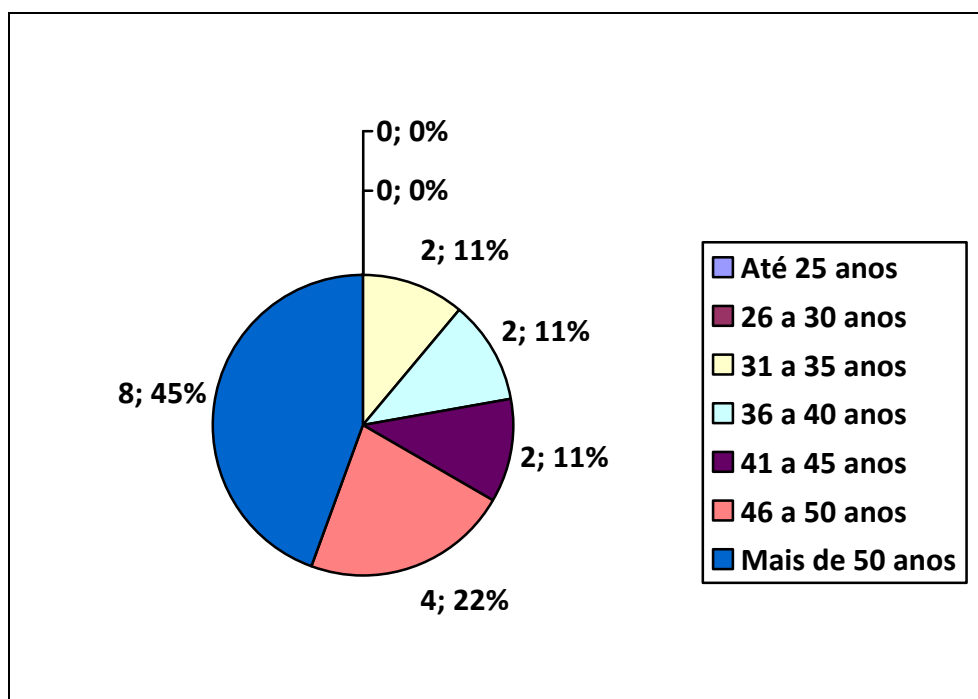


Gráfico 2 – Faixa etária dos entrevistados

Fonte - Dados da pesquisa.

Em relação ao estado civil dos entrevistados, verificou-se que a metade dos gerentes (9 deles, 50%) é casada e que, dentre os outros estados civis encontrados, a grande maioria é solteira (5 deles, 28%). Entre os 18 entrevistados, apenas dois (11%) têm união estável e dois (11%) são separados; observou-se ainda que entre eles não havia gerentes desquitados, divorciados ou viúvos.

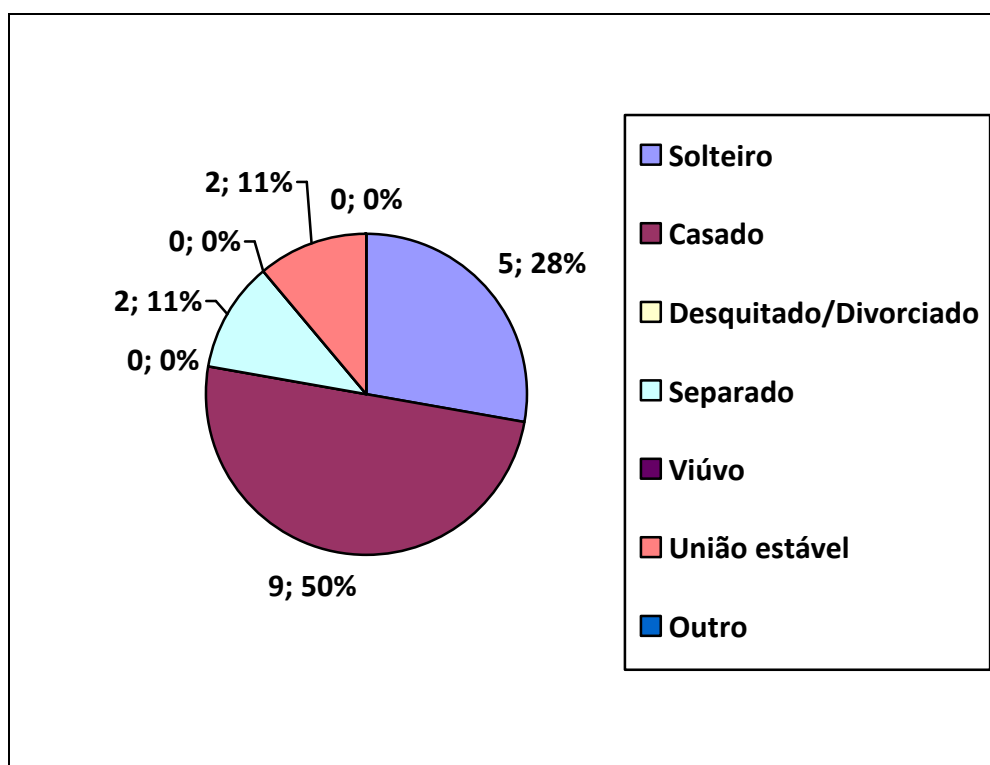


Gráfico 3 – Estado civil dos entrevistados

Fonte - Dados da pesquisa.

O nível de escolaridade dos gerentes entrevistados em sua totalidade é de pós-graduação, sendo 15 deles (83%) com curso completo e apenas três (17%) em fase de conclusão.

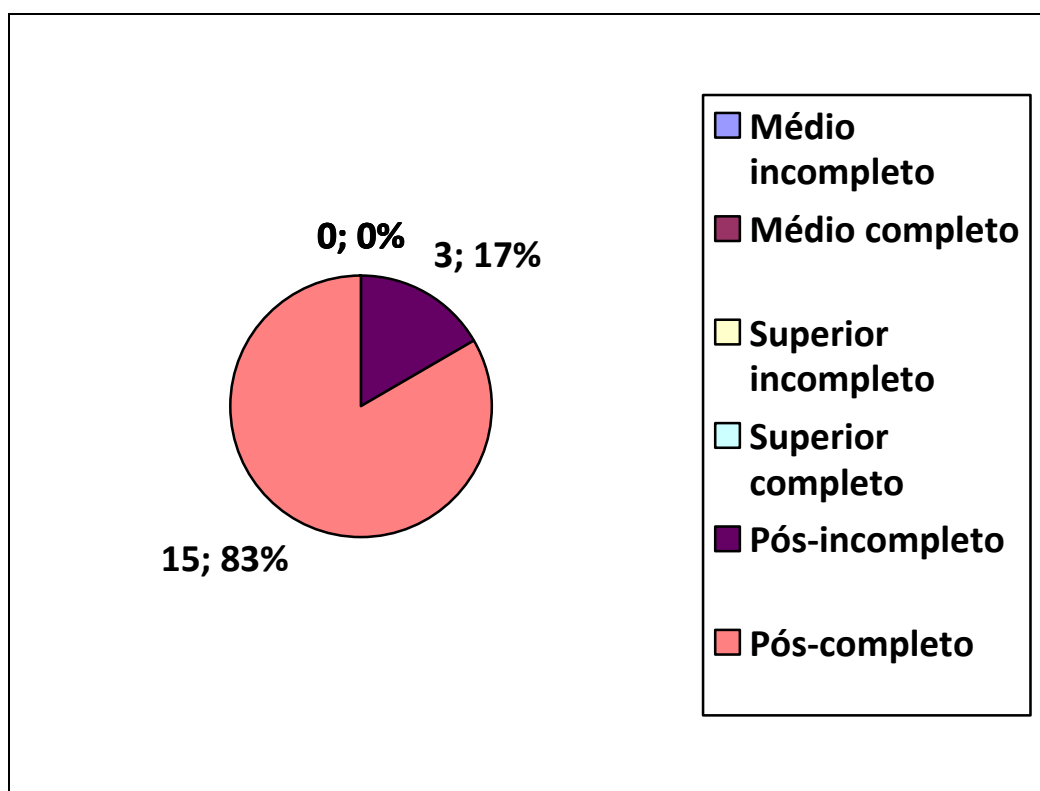


Gráfico 4 – Escolaridade dos entrevistados

Fonte - Dados da pesquisa.

Ao indagar sobre tempo em cargo gerencial, verificou-se que mais da metade (55%) tem apenas entre um e cinco anos, sendo um gerente com mais de 20 anos e um gerente com menos de um ano. Entretanto, 89% dos gerentes já ocuparam o cargo antes no setor público e/ou no setor privado.

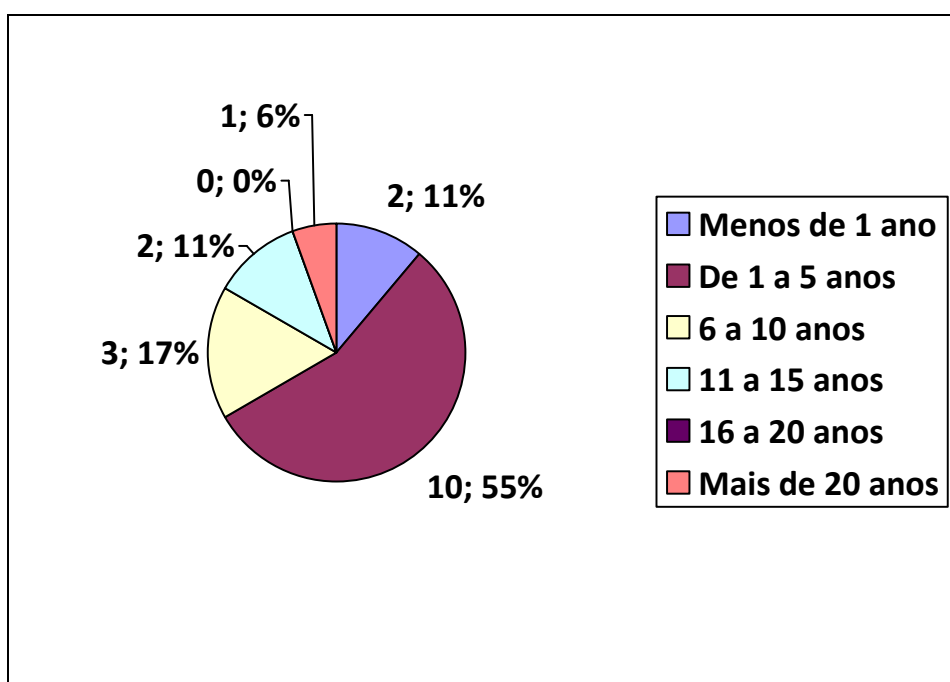


Gráfico 5 – Tempo no cargo gerencial dos entrevistados

Fonte - Dados da pesquisa.

Em relação ao tempo na organização, nenhum dos gerentes entrevistados conta com menos de um ano, dois gerentes estão na faixa de um a cinco anos, dois gerentes na faixa de seis a 10 anos e dois gerentes na faixa de 11 a 15 anos de tempo na organização. Já na faixa de 16 a 20 anos são seis gerentes e também seis gerentes com mais de 20 anos de tempo de trabalho na organização.

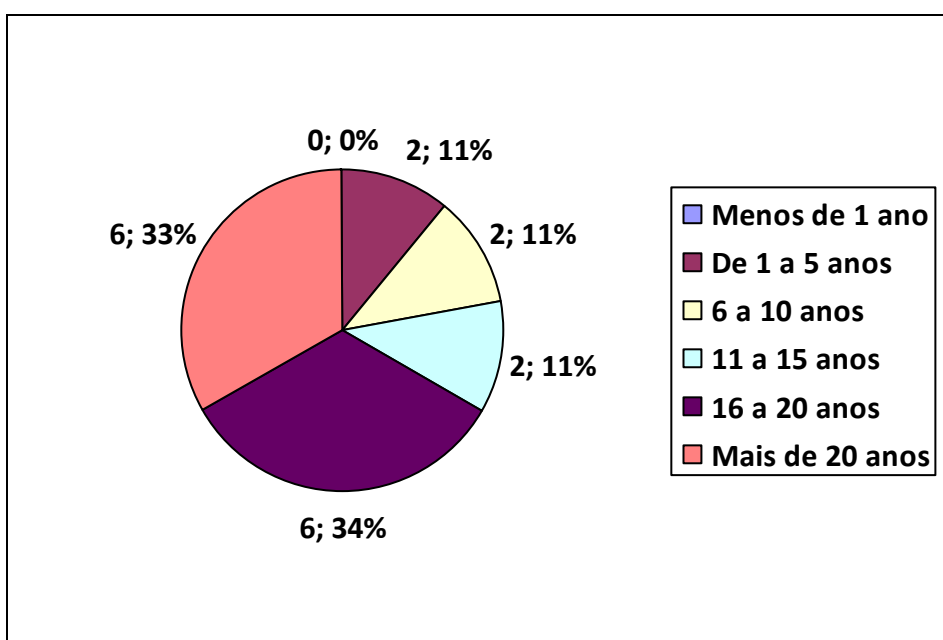


Gráfico 6 – Tempo de trabalho dos entrevistados

Fonte - Dados da pesquisa.

Dos dezoito gerentes entrevistados apenas dois não ocuparam cargo de gerência anteriormente. Isso significa que 89% deles têm experiência na função gerencial.

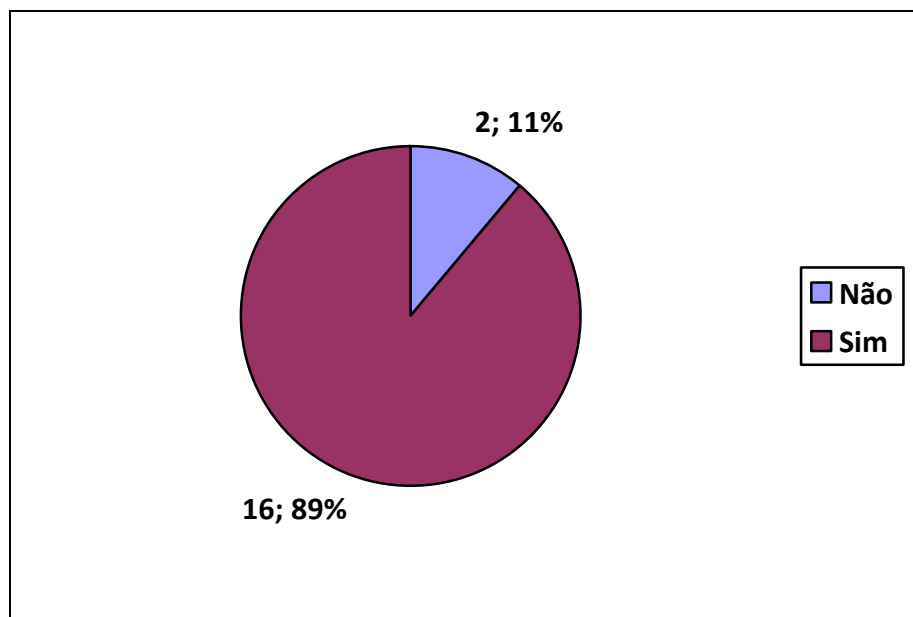


Gráfico 7 – Experiência anterior em função gerencial

Fonte - Dados da pesquisa.

Sobre o tempo de experiência total em função gerencial, as faixas são mais distribuídas concentrando o maior número, oito gerentes, na faixa entre seis e 10 anos de experiência; quatro gerentes estão na faixa de 11 a 15 anos; dois gerentes nas faixas de um a cinco anos; dois na de 16 a 20 anos e outros dois com mais de 20 anos, sendo que nenhum gerente tem menos de um ano de experiência total na função gerencial.

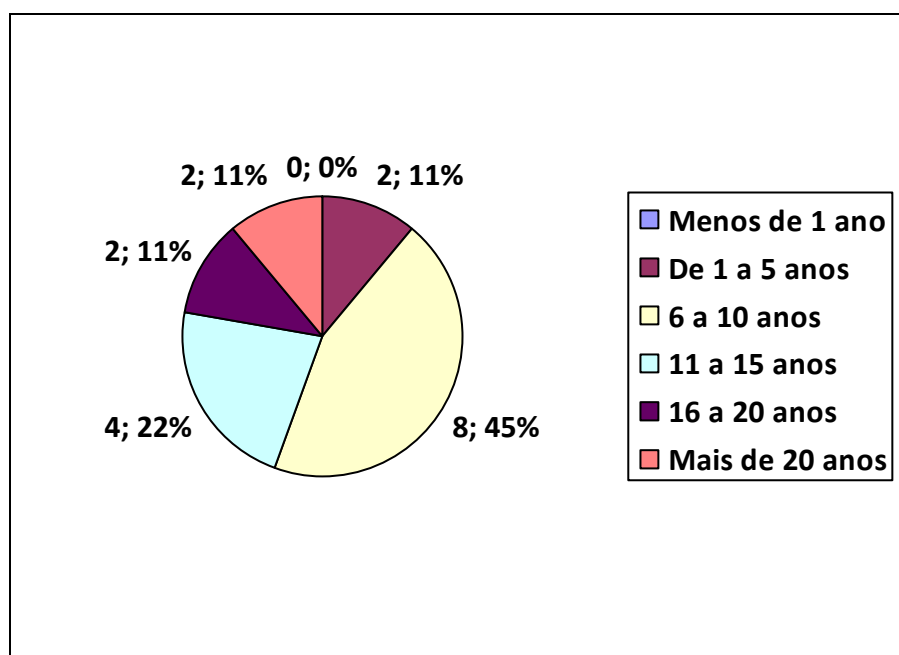


Gráfico 8 – Tempo de experiência total em função gerencial

Fonte - Dados da pesquisa.

Note-se que o perfil dos gerentes entrevistados no CEFET-MG se apresenta com uma maioria (72%) do sexo masculino, 45% com mais de 50 anos de idade e a metade (50%) deles são casados. A escolaridade deles é de 100% com pós-graduação, sendo que 83% com o curso concluído. Mais da metade dos entrevistados (55%) ocupam cargo gerencial há menos de cinco anos, e a maioria (67%) trabalha na Instituição há mais de 16 anos. Já ocuparam cargo de gerência antes 89% deles e, dentre estes, 67% tem de seis a 15 anos de experiência total em função gerencial.

4.3 A gerência e a mudança no CEFET-MG

Analisando os dados obtidos por meio das entrevistas, verificou-se que os gerentes entrevistados têm diferentes percepções dos conceitos de ser gerente de um modo geral e de ser gerente especificamente no CEFET-MG.

Ao serem indagados sobre como deve ser um gestor ou um gerente, de uma maneira geral, os atributos mais citados relacionam-se a características pessoais, como *ter visão* (E2, E5, E6, E7, E12, E13, E17) que, de acordo com Motta (2007), é necessário quando se observa a mudança como a criação de uma nova realidade por meio de um processo consciente. Em segundo lugar, a característica mais citada foi *saber ouvir* (E4, E6, E14, E17) e em terceiro lugar, *ter habilidade para lidar com pessoas* (E4, E7, E18), ambas sintonizadas com as habilidades delineadas por Katz (1987), necessárias à ação e à devoção gerenciais. Os demais atributos foram citados por um ou dois entrevistados destacando-se o *ser flexível* (E1, E18), *saber dialogar* (E4, E6), *ter liderança* (E5, E12), *capacidade de organização* (E5, E7) e *ser alinhado com os valores da organização* (E5, E10), citados por dois entrevistados cada um. A tabela 1 permite visualizar a síntese das respostas.

Tabela 1 – Ser gestor, de maneira geral, na percepção dos entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Características pessoais	E1, E2, E4, E5, E6, E7, E8, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18	14
Ter visão	E2, E5, E6, E7, E12, E13, E17	7
Saber ouvir	E4, E6, E14, E17	4
Ter habilidade para lidar com pessoas	E4, E7, E18	3
Ser flexível	E1, E18	2
Capacidade de organização	E5, E7	2
Ser rígido	E1	1
Capacidade de motivar, de considerar as diferenças e de disciplina	E5	1
Ter criatividade	E7	1
“Super- homem”	E8	1
Ser proativo	E14	1
Ser justo e pensar nas pessoas	E15	1
Características relacionais	E4, E5, E6, E10, E11, E12, E14, E16	8
Saber dialogar	E4, E6	2
Ter liderança	E5, E12	2
Fomentar o desenvolvimento de sua equipe	E10	1
Motivar as pessoas no trabalho, tentar organizar e sistematizar o trabalho e conduzir de certa forma	E11	1
Manter bom ambiente de trabalho	E14	1
Contar com apoio dos subordinados	E16	1
Atividades administrativas	E2, E3, E8, E17, E18	5
Fazer gestão de forma participativa, democrática e com planejamento	E2	1
Executar o que está sendo proposto e aproveitar da melhor forma os recursos	E3	1
Tem que ser bom em tudo e conhecer de tudo	E8	1
Capacidade de implementar e de avaliar para realimentar	E17	1
Capacidade de contornar os limites	E18	1
Características cognitivas (conhecimentos)	E4, E9, E13, E16	4
Ter formação técnica	E4	1
Ser uma pessoa atualizada com legislação	E9	1
Ter noção de técnica para gerenciar	E13	1
Ter conhecimento do seu setor	E16	1
Aspectos simbólicos	E5, E9, E10	3
Ser alinhado aos valores da instituição	E5, E10	2
Ser alinhado com as estratégias da empresa	E9	1

Fonte - Dados da pesquisa.

Notou-se que a maior parte dos relatos se refere a características pessoais do gestor, o que foi salientado como fundamental por Reed (1997), já que ele trata a gestão como um jogo político no qual os gestores são os negociadores, os *engenheiros sociais*, cuja sensibilidade terá uma importância vital para os processos de gestão, incluindo-se os referentes a mudança.

Em relação ao que é ser gestor no CEFET-MG, apenas duas respostas coincidiram para dois entrevistados, cada uma sendo *ter muita flexibilidade para lidar com as particularidades do setor público* (E5, E18) e *é descobrir tudo na prática* (E13, E15). Outras respostas apresentaram conotações pessoais e até como desabafo como *ser empregado de todos e não dar conta de fazer tudo* (E1)

Eu destacaria também, por outro lado, porque há uma tendência de uma certa convergência no que diz respeito ao público e ao privado. Se você for olhar há alguns anos atrás, a preocupação com a eficiência, com os resultados e com metas ela era algo muito vinculado à empresa privada. Hoje, o serviço público tem absoluta preocupação com isso. Estabelecer os seus planos de desenvolvimentos institucionais, por exemplo, metas, ações, estabelecer programas bem definidos que são vinculados a essas metas e ações isso significa uma convergência com o que o setor público faz... E17

Essa percepção sobre a lógica privada estar sendo inserida e utilizada também no setor público encontra ressonância em Motta (2007), quando ele descreve a semelhança das organizações públicas e privadas no que tange a mudanças fazendo com que o setor passe a buscar a qualidade e eficiência.

As demais respostas estão explicitadas na tabela 2.

Tabela 2 – Ser gestor, no CEFET-MG, na percepção dos entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Atividades administrativas	E2, E5, E7, E10, E13, E15, E18	7
Ter muita flexibilidade para lidar com as particularidades do setor público	E5, E18	2
É descobrir tudo na prática	E13, E15	2
Aliar planejamento aos acontecimentos	E2	1
É bem diferente da empresa privada	E7	1
Conviver com milhares de contradições: mudança, conservadorismo, transição e indefinições	E10	1
Tem que ter visão do interesse público e da responsabilidade social, é complexo	E17	1
Características pessoais	E4, E5, E6, E8, E11, E12, E15	7
É um desafio louco é ver a instituição como um todo, perder as ilusões, perder a inocência	E4	1
Ter perseverança, paciência e compreensão	E5	1
Ter que ouvir e discutir	E6	1
É uma condição muito difícil	E8	1
É um desafio	E12	1
É ter certa liberdade, fazer corretamente, sem muita pressão	E15	1
É complicado como em qualquer lugar, porque é trabalhar com o ser humano e o ser humano, é uma caixa preta	E11	1
Características relacionais	E1, E3, E4, E16, E18	5
Ser empregado de todos e não dar conta de fazer tudo	E1	1
Convergir os esforços e coordenar bem as atividades	E3	1
Ter que se pautar na legalidade e não poder privilegiar amigos ou as crenças pessoais	E4	1
É ser limitado nas suas ações, ter que pedir muitos favores e ter certo grau de amizade com o diretor geral	E16	1
Superar dificuldades e ter capacidade de interlocução	E18	1
Aspectos simbólicos	E9	1
Estar alinhado com a proposta da instituição	E9	1

Fonte - Dados da pesquisa.

Assim, o gestor do CEFET-MG desenvolve diversas atividades administrativas para as quais são necessárias características pessoais e relacionais, considerando-se aspectos simbólicos. Observa-se um degrau entre o que é ser gestor de modo geral e o exercício dessa função no CEFET-MG, não tendo sido citadas características

cognitivas (conhecimentos específicos da Instituição e do trabalho nesse nível hierárquico).

Dentre os 18 gestores entrevistados, nove têm a atribuição de coordenar cursos (E1, E3, E5, E6, E7, E11, E14 E15, E18) e os relatos das suas práticas gerenciais demonstram o caráter multifacetado da função com um trabalho variado, fragmentado e dependente de terceiros para sua execução (HILL, 1993), como reportaram E7 e E8.

Acaba que você tem uma mistura muito grande. Eu, como chefe de departamento, tinha muitas funções, eu ia desde gerenciamento do pessoal em termos de aula e tudo mais, gerenciamento de material, gerenciamento de compras, ... a parte de reposição de material para consumo, de material de insumo, de material das aulas práticas e tudo mais... então no fim das contas a gente acabava fazendo de tudo e aí ao mesmo tempo paralelamente ... E7

Brincava que eu tinha o meu momento *office-boy*, tinha o momento entregador, tinha o momento de levar processo .Aí tudo o que você consegue é uma briga, uma vitória pela luta, pelo sacrifício, você tem que batalhar e... você pega um processo e o processo não anda, aí você tem que ir cutucando o processo senão ele morre na primeira gaveta.. E8

O depoimento de E4 fala da sua experiência de gestor no CEFET-MG sendo ele um professor.

Você desenvolve uma capacidade de entendimento da Instituição que só a sala de aula não te dá, você passa a ver a Instituição como um todo e você perde as ilusões, quer dizer, o processo de ser gestor aqui no CEFET e eu acredito que em qualquer outro lugar é um processo de perda de inocência. E4

Tal como descreve Silva (2009), observa-se que a gerência no setor público também está passando por mudanças em função do contexto em que atuam os gerentes e se tornando cada vez mais complexa.

É um desafio louco é ver a Instituição como um todo, perder as ilusões, perder a inocência. E4

Conviver com milhares de contradições: mudança, conservadorismo, transição e indefinições. E10

Observa-se também como os gerentes se surpreendem com as limitações de sua autoridade formal e percebem as dificuldades em lidar com os numerosos conflitos dos subordinados, como apontado por outros autores, como Hill (1993).

Ter que se pautar na legalidade e não poder privilegiar amigos ou as crenças pessoais. E4

É ser limitado nas suas ações, ter que pedir muitos favores e ter certo grau de amizade com o Diretor Geral. E16

É complicado como em qualquer lugar, porque é trabalhar com o ser humano e o ser humano é uma caixa preta. E11

Na percepção dos entrevistados sobre as atribuições dos gestores na Instituição, nota-se o caráter multifacetado da função gerencial descrito por Hill (1993), Motta (1995) e Davel e Melo (2005). Tais atribuições vão desde a coordenação de cursos (a resposta mais frequente) até promover reuniões para tomada de decisões. Note-se que, apesar de as características relacionais e individuais terem sido citadas como especificidades da função no CEFET-MG, são os aspectos administrativos e institucionais que permeiam as atividades formais na percepção dos gestores entrevistados, voltando-se para a dimensão da *ação*.

Tabela 3 – Atribuições do gestor, na percepção dos entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Coordenação de curso	E1, E3, E5, E6, E7, E11, E14, E15, E18	9
Implantar a política institucional	E2, E17	2
Negociar projetos	E2	1
Ordenador de despesa	E4	1
Atribuições não são bem definidas, acaba fazendo de tudo	E8	1
Coordenação área financeira, contábil e administrativa	E9	1
Gerir a política institucional de assistência ao estudante	E10	1
Cuidar de toda a parte administrativa da instituição	E12	1
Divulgação das informações no campus, conservação e administração	E13	1
Administração do campus II	E16	1
Promover a discussão e a implementação	E17	1

Fonte - Dados da pesquisa.

Assim, o trabalho dos gerentes entrevistados é caracterizado pela variedade e que, além de ser um negociador, ele se ocupa de resolver exceções e também executa trabalhos de rotina, carecendo de habilidades para exercer o trabalho administrativo, como capacidade para negociar (E2), difundir informações (E13), tomar decisões (E4, E9 e E12) (MINTZBERG, 1986).

Quanto às dificuldades encontradas na função gerencial, dos 18 entrevistados no CEFET-MG, nove deles (metade) relataram o lidar com pessoas, reafirmando o conceito de Katz (1987) que é necessária ao gerente a habilidade humana, que é a capacidade de trabalhar em grupo com eficiência, criando um ambiente de trabalho de boa vontade e segurança. Essa percepção também tem ressonância em Hill (1993) que reafirma que o trabalho do gerente dependente do trabalho dos subordinados para sua realização, e o alcance desses objetivos é uma tarefa árdua, o que é demonstrado nos relatos de (E6, E11) que colocam como dificuldade a falta de compromisso dos servidores. Assim sendo, lidar com a desilusão dos demais implica muita devoção dos gestores, o que parece exigir muito vigor dos gestores da instituição pública abordada.

Tabela 4 – Dificuldades enfrentadas no exercício dessa função no CEFET-MG na percepção dos entrevistados.

Respostas	Entrevistados	Total
Dificuldades relacionais	E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E10, E11, E18	10
Questão do pessoal	E1, E3, E5, E6, E7, E8 E10, E11, E18	9
Estabilidade do servidor público	E5, E7, E18	3
Falta de compromisso	E6, E11	2
Compatibilizar os diversos interesses de professores e técnicos	E3	1
Visão de mundo e da relação com o poder diferente do diretor geral	E4	1
Não poder escolher as pessoas da equipe	E18	1
Dificuldades institucionais	E2, E5, E7, E8, E9, E10, E12, E13, E14, E 16, 17	12
Burocracia	E2, E8, E9, E12, E14	5
Desconhecimento da legislação que pauta as ações	E5	1
Disciplina dos alunos	E7	1
Depender de outras áreas	E9	1
Falta de normas e orientações claras	E10	1

Falta de estrutura e de apoio da administração geral	E13	1
Não ser consultado pela DG sobre as prioridades do campus II	E13	1
Centralização da gestão na Diretoria Geral	E16	1
Recursos finitos e demandas infinitas	E17	1
Dificuldades pessoais	E5, E7, E15	3
Eu não fui treinado para ser um gestor público	E5	1
Deficiência da parte pedagógica	E7	1
Não estar preparada para o cargo	E15	1

Fonte - Dados da pesquisa.

Como se pode observar na tabela 4, as dificuldades mais recursivas são as de cunho relacional, seguidas das institucionais e das pessoais, o que parece individualizar as questões mais dramáticas da função gerencial no CEFET-MG no próprio sujeito que a exerce, o que certamente implica um ponto de pressão e tensão, de mal-estar gerencial (ROULEAU, 2005).

O entrevistado E5 enfrenta a dificuldade da falta de habilidade técnica descrita por Katz (1987) referente ao conhecimento especializado do indivíduo, sua aptidão analítica e sua capacidade no uso de instrumentos e técnicas, demonstrada em sua fala quando perguntado pelas dificuldades que enfrentava.

Eu não fui treinado para ser um gestor público. E5

Desconhecimento da legislação que pauta as ações. E5

Dentre as dificuldades enfrentadas no exercício da função gerencial no CEFET-MG, emergiram das respostas dos entrevistados duas questões que são peculiares ao setor público e tratam da burocracia (E2, E8, E9, E12, E14) e da estabilidade do servidor público (E5, E7, E18).

Diferentemente do que descreve Willmott (2005) sobre a preocupação obsessiva dos gerentes sobre o seu próprio desempenho de cujo julgamento dependeria sua estabilidade no emprego e as perspectivas de carreira, o que se verifica dentre as peculiaridades do setor público é que a estabilidade no emprego já é garantida por lei e que a dificuldade dos gerentes está em lidar com a estabilidade dos subordinados.

A estabilidade dá certa autoridade para todos os funcionários. Quando a gente quer dividir um trabalho, aqui é muito complicado. As pessoas falam assim: "olha, eu não quero aprender, eu não quero fazer e eu não vou fazer", a gente fica de pés e mãos atadas, a gente não pode fazer nada. E1

A percepção dos entrevistados é quase unânime quanto à existência de dilemas enfrentados pelo CEFET-MG. A questão da indefinição da Instituição foi apontada como principal dilema por nove dos 18 entrevistados (metade deles) (E1, E4, E8, E10, E12, E13, E14, E16, E18). A questão da transformação do CEFET-MG em universidade tecnológica foi outro dilema citado por quatro entrevistados (E5, E7, E8, E11).

Tabela 5 – Principais dilemas enfrentados pelo CEFET-MG, atualmente, na percepção dos entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Questão da indefinição da Instituição	E1, E4, E8, E10, E12, E13, E14, E16, E18	9
Questão da transformação em universidade tecnológica	E5, E7, E8, E11	4
Crescimento desordenado	E9, E15	2
Não tem dilema	E3, E17	2
Falta de espaço físico	E6	1
Falta de cobrança das diretorias	E6	1
São muitos, nem se sabe por onde começar	E11	1
Reorganização	E18	1

Fonte - Dados da pesquisa.

Para Caldas e Wood-Junior (1999), os processos de mudanças organizacionais são eventos que suscitam questionamentos, e esses questionamentos, quando a transformação é em nível macro, ocorrem do nível organizacional ao individual.

Falta de espaço físico. E6

Crescimento desordenado. E9

(Suspiro fundo e forte) São muitos! Eu não sei nem por onde começar! E11

Essas falas também corroboram Rouleau (2005), autora que considera as dificuldades dos gerentes no contexto de mudanças pela redução do seu universo de ação, aumentando suas incertezas e concretizando-se como um aspecto que pode gerar mal-estar peculiar à função. Por outro lado, tais relatos indicam que a compreensão e assimilação de dilemas éticos e políticos da função gerencial são

característicos do exercício da função, o que exige dos servidores gestores esforços para lidar com sua complexidade (REED, 1997).

Vale ressaltar que, enquanto 16 entrevistados apontam dilemas enfrentados pelo CEFET-MG com destaque para indefinição da Instituição e questão da transformação em universidade tecnológica, dois gerentes entrevistados afirmaram categoricamente que o CEFET-MG *não tem dilema*” (E3, E17).

Quanto aos relacionamentos dos gestores com seus subordinados, colegas e superiores, percebe-se em todos os níveis a presença marcante do respeito e, de maneira geral os relacionamentos são bons ou muito bons.

Tabela 6 – Relacionamentos do gestor, com outros colegas, na percepção dos entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Subordinados		
Respeito	E5, E14, E17	3
Procuro escutar as pessoas	E5, E10, E14	3
Muito bom	E6, E12	2
Excelente	E7, E9	2
Bom	E8, E16	2
Tenho dificuldade de me impor	E1	1
Bem horizontal, democrático, tranquilo, com respeito, eu cobro muito, de forma educada	E2	1
Tenho dificuldades em ver as pessoas como subordinados, vejo como colegas	E3	1
Relação de confiança na capacidade e na honestidade	E4	1
Cordialidade	E5	1
Na medida do possível tento ser democrática	E10	1
Eu não tenho problema	E13	1
Não temos organograma, não sabemos a quem reportar	E13	1
Aberto e tranquilo	E15	1
Absoluta liberdade, mantendo um nível de tensionamento permanente para permitir avanço	E17	1
Amizade e companheirismo	E18	1
Colegas		
Muito bom	E2, E6, E9, E12	1
Respeito	E5, E14, E17	03
Bom	E8, E13, E16	1
Não tenho constrangimento de reclamar dos colegas	E1	1
Procuro não impor, discutir o que tem pra fazer e cumprir	E3	1

Relação amena com camaradagem absoluta	E4	1
Cordialidade, e eu procuro escutar as pessoas	E5	1
Excelente	E7	1
Pouca convivência	E10	1
Também sem problemas	E11	1
Companheirismo	E17	1
Positiva	E18	1
Superiores		
Respeito	E5, E9, E10, E12, E14, E17, E18	7
Cordialidade	E5, E12	2
Bom	E6, E8	2
Tenho bom relacionamento, mas critico a gestão do [Diretor]	E11	1
Complicada	E1	1
Às vezes, há alguns sermões	E2	1
Tranquila, cordial e cooperativa	E3	1
Sempre contei com muito apoio dos superiores	E3	1
É de uma obediência revoltada	E4	1
Procuro escutar as pessoas	E5	1
Divergências de opiniões	E7	1
Muito bom	E9	1
Há um distanciamento	E10	1
Sem problemas	E13	1
Discorda da atuação do diretor	E16	1
Tensionamento quando necessário	E17	1
Excelente	E18	1

Fonte - Dados da pesquisa.

Nota-se nos três níveis de relacionamento dos gestores (subordinados, colegas e superiores) a frequente utilização das habilidades humanas (KATZ, 1987) com tratamentos pautados principalmente no respeito (E5, E9, E10, E12, E14, E17, e E18) e na cordialidade (E5 e E12). É evidente que os gerentes entrevistados se utilizam de sua sensibilidade aos valores, expectativas e percepções visando a manutenção de um ambiente solidário dentro do grupo de trabalho e da eficiência, conforme sugere Likert (1979).

Quanto aos colegas, percebe-se que os gerentes consideram o seu relacionamento muito bom (E2, E6, E9, E12), com respeito (E5, E14, E17) e bom (E5, E14, E17). Entretanto surgem considerações tais como as seguintes.

Não tenho constrangimento de reclamar dos colegas. E1

Procuro não impor, discutir o que tem pra fazer e cumprir. E3

Pouca convivência. E10

Esses depoimentos reafirmam o que sugere Hill (1993) em termos de os gerentes não valorizarem o relacionamento com os colegas. No depoimento de E4, nota-se a consciência do gerente de que não é capaz de fazer tudo sozinho (HILL, 1993) e que é necessário investir nas relações interpessoais (PAIVA *et al.*, 2007; PAIVA; MAGESTE, 2008) desenvolvendo a relação com seus pares (MINTZBERG, 1986).

Então eu procuro e faço esse esforço mesmo, sabe? Assim, de desenvolver com os meus pares, com as pessoas, com as meninas aqui do gabinete e com todas as pessoas com as quais eu me relaciono, a relação mais amena possível. E4

A respeito do relacionamento com os superiores, verificaram-se dificuldades e até pontos de tensão evidenciados nos depoimentos de alguns entrevistados como:

Complicada... E1

Às vezes, há alguns sermões. E2

É de uma obediência revoltada. E4

Divergências de opiniões. E7

Há um distanciamento. E10

Tenho bom relacionamento com ele (diretor) e sempre critico [a gestão]. E11

Às vezes, o diretor geral trabalha de forma patrimonialista, ou seja, como se o CEFET fosse uma coisa particular, então assim fica muito difícil. E16

Tais depoimentos corroboram Hill (1993) no que tange ao fato de que um dos problemas que os gerentes enfrentam quando começam a executar a função gerencial é lidar com as expectativas das pessoas com quem trabalham e entender e satisfazer as ambiciosas demandas de seus superiores. Além disso, surgiu, no relato de E4, a questão da ética, em lidar com o superior, como um desafio a ser enfrentado.

Meu desafio maior é, apesar de não concordar com várias atitudes e decisões dele, dentro da sala dele eu quebrar o pau com ele, mas não fazer isso em público! E4

Perguntados sobre o que pensam a respeito da mudança do CEFET-MG para universidade ou IFET, observou-se que as respostas dos gestores foram cercadas de cuidados conscientes e apenas dois dos entrevistados responderam categoricamente.

Sou favorável à transformação em universidade tecnológica. E5

Não sou favorável à transformação em universidade tecnológica. E7

É importante salientar que, pelos resultados sintetizados na tabela 7, verifica-se que a grande maioria dos gerentes entrevistados são simpatizantes da transformação do CEFET-MG em universidade tecnológica, observando as respostas de E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E12, E13, E14, E15, E17 e E18. Assim, apesar de ser uma instituição de ensino superior, o CEFET-MG não é avesso às mudanças, indo de encontro à constatação de Vieira (2003) de que universidades em geral têm aversão às iniciativas de mudança e que é comum, nos envolvidos nos processos de mudança e inovação, a criação de barreiras.

Tabela 7 – A mudança do CEFET-MG para universidade ou IFET, na percepção dos entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Favoráveis a universidade tecnológica	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E12, E13, E14, E15, E17, E18	13
Ir para IFET é regressão	E1, E5, E15, E17	4
Nosso caminho é a universidade tecnológica	E2, E8, E17, E18	4
O CEFET-MG está mais próximo de uma estrutura universitária do que de um IFET	E12, E15	2
Somos de fato uma universidade, não tenho a menor dúvida	E4, E6	2
Nós já somos universidade	E1	1
Eu me alinho bastante bem com a posição assumida pelo CEFET, que é transformação em UT	E3	1
É	E4	1
É um caminho inexorável dessa Instituição, transformar-se		
Sou favorável a transformação em UT	E5	1
Eu, como professor pesquisador a universidade soa como uma identidade	E13	1
Mudança positiva	E14	1
Posição indefinida	E7, E9, E10, E11, E16	5

É um assunto que deveria ser discutido na Instituição amplamente	E10, E11, E16	1
Não sou favorável	E7	1
É um assunto que eu não aprofundei a mudança pra mim não tem importância	E9	1

Fonte - Dados da pesquisa.

Por meio de trecho da entrevista de E11, observou-se *desilusão* no depoimento do gestor face a não realização de discussões sobre o assunto.

Deveríamos ter feito essa discussão em 2007, não fizemos, todo mundo ficou com esse negócio aí, na nossa garganta. E11

Além disso, as questões relacionadas a processos de mudança de modo geral foram alvo da atenção dos gestores durante as entrevistas. Muitos deles (E4, E10, E12, E13, E16, E17) se manifestaram a respeito da disputa de poder em situação de mudança, vendo a organização numa perspectiva política (MOTTA, 2007) na qual o poder é utilizado como instrumento para fazer as ideias prevalecerem. A esse respeito, os relatos são profícuos.

Eu acho que nós não nos transformamos ainda não por nossa atuação, mas por uma teimosia do ministro, porque o ministro defendeu a questão do IFET, então ele não sabe como agir por aí nesta questão de como que eu faço agora? E4

É uma concepção de conceitos é uma disputa, né? Mas também em todo lugar é disputa, aqui não é diferente, há uma disputa de concepção, de conceito de princípio, de forma de trabalhar e de recurso e a gente está aqui para isso, eu faço o meu papel, assim como eles fazem o deles. (risos) E10

Precisa-se desconstruir o território de poder e eu acho que é isso que o CEFET não quer, porque não custa nada abrir essa discussão para evitar essa polarização tola e estéril. E10

Tanto de um lado, quanto do outro é mais do que um... no futuro dessa discussão se percebe que ela vai, ou que ela já tomou uma colocação muito mais política! Então quer dizer se o José é a favor o Tião ele é contra ou vice e versa, e isso eu acho que... é natural, é o esperado, mas não é uma discussão muito isenta, porque deveria ser um pouco mais isenta! E12

A forma com a qual o CEFET está organizado hoje, essa concentração de decisões, tem um lado, tem um aspecto legal, que é interessante e tem uma parte que é mais padronização, mas assim tentar chegar em um padrão para não sair vários puxadinhos,. Mas aqui isso dificulta por que é aqui a gente tem um setor de manutenção, mas ele não nos atende diretamente, se a gente pedir alguma coisa para o setor de manutenção vai ter que passar lá para a prefeitura, e a prioridade deles lá não é a nossa prioridade aqui e em outras situações o que se pensa sobre o campus II, não passa pelas pessoas do campus II, aí se tem essas dificuldades que a gente tem vivido aqui... E13

Não tem um jeito diferente, porque isso está totalmente vinculado ao histórico da Instituição, não poderia então ser diferente, a proposta de constituição de IFET ela surge como consequência da proposição do CEFET Minas e Rio em se transformarem em universidade tecnológica e aí é preciso compreender as questões de natureza política. E17

Quanto à transformação, os trabalhos continuam o mesmo de toda a articulação política, com os vários segmentos sociais, porque isso é um processo de disputa política que tem, que já está estabelecido. E17

Olha, lamentavelmente poucas discussões a respeito e isso talvez seja o nosso grande problema, não só dos meus subordinados, mas em termos de CEFET mesmo, com pouca gente você vai conseguir ter uma conversa no nível de... “é isso que eu quero ou é isso que eu não quero!” o que teve e tem demais é muito apelo político nas discussões, então quem tá discutindo tá mais é com interesse político de uma determinada coisa ou outra do que propriamente uma coisa isenta de falar... Olha o pior de tudo é que eu acho que não é só com essa transformação não, eu acho que as pessoas elas estão meio apáticas com tudo... O pessoal está naquela “deixa a vida me levar” então você vê assim... não tem muito empenho das pessoas em fazer as coisas... em brigar, em batalhar pelas coisas... Aquela proatividade que o pessoal tanto decanta aí ela na verdade tem deixado a desejar demais nas pessoas, principalmente no quadro de funcionários... o nível do pessoal gira em torno de: “não é comigo”, “não me diz respeito” sendo que estão dentro da coisa e a maior parte acha que isso é projeto político, num é uma situação que vai ocorrer, é o projeto político de fulano, é o projeto de cicrano e não me diz respeito! O pessoal fala assim: - “Ah pra mim tanto faz ser uma coisa ou ser outra... eu vou ficar do mesmo tamanho!”E8

Então tem uma polarização, tem e eu acho que é para o bem da Instituição. Quanto mais cedo esse assunto ser tratado de forma aberta, sem preconceitos... Não é chegar ao auditório bater um martelo e dizer que não cabe mais discussão sobre o instituto porque a comunidade ela já optou pela universidade e eu estou aqui no CEFET há 15, quase 16 anos e não me lembro de nenhuma discussão formal, né? Eu me lembro assim de discussões nos corredores... E16

Muitos entrevistados (E6, E12, E13 e E15) percebem a mudança como algo que está desestruturando a Instituição e que, certamente, será alvo da atenção dos gestores, já que, conforme analisa Reed (1997) na perspectiva praxiológica, o gestor é responsável por manter a cooperação em face das exigências contraditórias e das pressões.

A transformação já começou a acontecer! Só que ela começou acontecer de uma forma assim eu acho que meio que desestruturada. E6

O crescimento ele é muito mais rápido do que a mudança, então, hoje, em alguns pontos, a gente vê estrangulamentos importantes que exigem uma mudança de atitudes, mudança de cultura que vem com o tempo e nesse tempo a mudança ela foi muito rápida e não deu tempo de acompanhar essa mudança. E12

A mudança que o CEFET teve estrutural está tendo ainda, ela é grande e gera confusões, gera dificuldades de encaminhamento de processos,

dificuldade de procedimentos dos processos, porque está tudo em constante ebulição, o que era hoje um setor, depois já não é mais, já dividiu... então que... tem que ter a identidade. E13

Essa mudança, esse crescimento! Só o crescimento desorganizado, esse crescimento meio que sem estrutura ainda, vai se criando a estrutura ao longo, mais fica um pedaço meio que deficitário então é um dilema sabe. E15

Outros gestores (E8, E12 e E18) percebem a mudança como um processo que afetou seriamente a identidade da Instituição, a qual tem e terá impacto direto em como este gestor se percebe e, portanto, como ele age e agirá (HILL, 1993).

Que é um dilema hoje, uma crise de identidade. A Instituição hoje ela chegou em um ponto em que ela precisa se modernizar para poder crescer, e essa modernização ela exige algumas mudanças que não dependem da gente depende é da Instituição. Essa é uma situação complicada, porque nós estamos sendo empurrados contra uma parede e a gente precisa de achar um caminho para que, se o CEFET quer mesmo crescer, então ele precisa contornar alguns obstáculos legais e isso não depende unicamente, essencialmente da Instituição! E12

Eu acho que a gente deveria estar repensando isso tudo, repensando os valores, repensando as formas de fazer, repensando as competências para fazer... eu acho que é o momento do CEFET. E18

Assim, o clima de incerteza e confusão parece tomar conta da Instituição, gerando medo e reverberando nas ações cotidianas, implicando um mal-estar tanto no nível gerencial (ROULEAU, 2005) quanto nos demais, os quais carecem de gerenciamento do ponto de vista da *devoção* para lidar com a *desilusão*:

Que o maior dilema que é um que está atravancando a gente é essa questão de virar universidade ou não. Eu acho que isso aí é o pior entrave que nós estamos tendo, esse é o dilema mor, talvez não esteja muito relacionado com o que você está me perguntando aqui mais ele é um problema assim seríssimo que está afetando demais essa questão da gestão! Nós estamos num compasso de espera, naquela situação assim... É ou não é? Vai ser? E isso tudo está refletindo dentro das ações aqui dentro, a gente quer, mas não... E8

O gestor entrevistado E17 fez relatos sobre necessidade de mudança, em sua maioria alinhada com a perspectiva de Motta (2007) sobre mudança organizacional. Para esse autor, mudar é questionar o modelo existente, considerá-lo desatualizado e apresentar propostas para adequá-lo aos padrões modernos. Não se trata de um processo simples, e sua complexidade também pode ser observada no caso do CEFET-MG.

Ter uma compreensão ou uma visão do processo de transformação que ocorre, seja ele no setor produtivo, seja ele em uma atividade que envolve serviços, ou seja, em uma atividade pública, esse processo de transformação progressiva, ele está muito associado à visão da aceleração e das transformações rápidas, que ocorre no mundo, que vem ocorrendo nas últimas décadas em especial! Resumindo isso, você precisa, a partir de uma compreensão do passado, a partir de uma tentativa de leitura do presente, conseguir vislumbrar um futuro. Essa visão de futuro ela envolve múltiplas variáveis, por que ela envolve múltiplas variáveis? Porque ela é de difícil compreensão. Então, você precisa também ter associado a isso uma capacidade de ouvir, de compreender e de fazer os ajustes ao longo do tempo, noção de futuro e de saber ouvir para compreender. Estabelecer metas, implementar ações e, a partir dessa implementação, ter a capacidade de poder avaliar para realimentar esse ciclo... E17

Outro relato do gestor E17 está de acordo com o que afirma Drucker (2006), que a inovação organizacional deve ser sistemática para evitar que a organização se torne obsoleta e perca sua capacidade de desempenho.

Os tempos mudam e obviamente a sociedade muda e a Instituição, se ela quiser ser contemporânea também, então ela tem que mudar também. É preciso mudar para continuar o mesmo... você não vai manter o seu padrão de excelência mantendo o que o CEFET era há 10 (dez), 15 (quinze) anos atrás... aliás, nem há 5 (cinco). E17

Ainda, segundo Motta (2007), propor mudanças é estabelecer controvérsia histórica. Entretanto, mudar é inevitável, é uma questão de sobrevivência e isso é o que relata E17 em sua entrevista.

Eu não acho que ela tenha dilemas a enfrentar, até porque diferentemente de uma empresa ou de uma atividade que muda com muita rapidez, que tenha ciclos muito bem definidos e a instituição pública ela não tem, ela tem um processo que já é histórico. Então não há perspectiva de um rompimento de um processo histórico, não há um dilema posto que esteja na direção de romper um processo histórico... mas acho que a Instituição ela tem um histórico. Uma expressão nova que eu aprendi e quem usa essa expressão muito é a reitora lá na federal do Rio Grande do Sul... "A instituição ela tem que ser contemporânea do seu tempo!" e o que que significa isso? Os tempos mudam e obviamente a sociedade muda e a Instituição, se ela quiser ser contemporânea também, então ela tem que mudar também. E17

O comportamento dos seus subordinados a respeito da transformação do CEFET-MG em UT ou IFET é descrito de diversas maneiras sendo destacados o desconhecimento (E4, E5, E10, E11, E12), a insegurança (E2, E6, E14) e a apatia

(E8, E9, E13) que espelha em seu comportamento. As respostas específicas dos gestores entrevistados a essa questão estão sintetizadas na tabela 8.

Tabela 8 – Comportamento dos seus subordinados em face das mudanças, na percepção dos entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Desconhecimento	E4, E5, E10, E11, E12	5
Muitos têm uma visão positiva, uma boa parte é defensora do projeto	E5, E15, E17	3
Sentem-se inseguros	E2, E6, E14	3
Apáticos	E8, E9, E13	3
Ora acham que é ótima, ora acham que é o caos	E1	1
Tem algumas pessoas insatisfeitas	E2	1
Tem plena consciência de que o caminho é esse (UT)	E3	1
Acho que existe uma concepção errônea do modelo	E4	1
A partir do programa de capacitação eles ficaram menos manipuláveis	E4	1
Acho que as pessoas têm medo por desconhecimento	E4	1
Há também uma resistência em razão de posicionamentos políticos diferentes do da DG.	E4	1
Sofrem de um sentimento de perda e se sentem em segundo plano	E6	1
Não são muito favoráveis	E7	1
Sentimento de serem descartados da Instituição e aliados do processo	E10	1
Posicionamento superficial e tendencioso	E10	1
Expectativa diminuída, desânimo	E14	1
Tem pessoas que defendem o IFET outras a UT e estão definindo com o coração e não com a razão	E16	1
As pessoas que defendem o IFET ainda têm medo de se pronunciar.	E16	1
Todos estão alinhados com a idéia de transformação em UT.	E18	1

Fonte - Dados da pesquisa.

Tais relatos evidenciam os tipos de resistência dos subordinados em relação ao processo. Na percepção dos gestores (E2, E4, E6, E14), os subordinados sentem-se inseguros denotando um receio do futuro (MOTTA, 2007). A resistência baseada na incongruência é notada pelos gestores (E8 e E9) na resistência pacífica por meio de um comportamento apático de seus subordinados que não participam e fingem não perceber o processo de mudança (MOTTA, 2007). O entrevistado E10 já vê o comportamento baseado no ressentimento do subordinado (MOTTA, 2007) que apresenta mágoas pela sensação de exclusão do processo, como já observado em relatos expostos anteriormente.

É de desconhecimento, de desinformação, de alijamento do processo, um sentimento de serem descartados desta Instituição, e aí não têm uma opinião, não têm um posicionamento, o posicionamento é superficial, tendencioso. E10

Tanto E4 quanto E16 percebem medo no comportamento dos seus subordinados. A causa do medo sentido por E4 se dá pelo desconhecimento do processo, e o medo notado por E16 refere-se ao receio de se pronunciar. Tal situação também é discutida por Vieira (2003) quando se refere às organizações públicas como um lugar onde se verifica uma aversão às iniciativas de mudança, ou por medo da perda de *status* e poder, ou por medo da inovação em si.

O gestor E10 foi reticente ao demonstrar a sua sensação de medo.

Eu temo muito por esse momento de transição... E10

Na descrição feita pelos gestores acerca das dificuldades enfrentadas quanto à gestão de seus subordinados, nota-se claramente a ligação daquelas com os dilemas descritos na tabela 5. Observou-se que a maioria dos gestores percebe as dificuldades muito no plano individual da sua área de atuação. Entretanto, é comum a ideia de que a busca da transformação do CEFET-MG em universidade tecnológica gerou um crescimento desordenado, uma indefinição da Instituição e uma necessidade urgente de reorganização.

Tabela 9 – Dificuldades enfrentadas pelo gestor, na percepção dos entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Não há dificuldades	E3, E5, E11 E12, E18	5
Há dificuldades	E1, E2, E4, E6, E7, E8, E9, E10, E13, E14, E15, E16, E17	13
Falta de definição da Instituição	E1, E14	2
Coordenadores criam dificuldades	E2	1
As pessoas posicionam contrariamente por que não detêm o conhecimento	E4	1
A transformação começou de forma desestruturada	E6	1
Licença de qualificação do professor	E7	1
Convencer o cara que ele deve trabalhar	E8	1
Não repercute pra gente, estamos mais preocupados com o dia a dia	E9	1

Falta de recurso específico para o setor	E10	1
Falta de estrutura interna	E10	1
A mudança que o CEFET teve, estrutural é grande e gera confusões, dificuldades de encaminhamento e procedimento dos processos.,	E13	1
Impacto negativo na contratação de novos professores	E14	1
Crescimento desorganizado	E15	1
Estamos gastando muita energia com isso. Não dá para ficar discutindo isso eternamente	E16	1
As barreiras vindas do executivo (ministro)	E17	1

Fonte - Dados da pesquisa.

Observa-se que todas as dificuldades apontadas pelos gestores entrevistados são consequências do processo de busca do CEFET-MG pela sua transformação em universidade tecnológica: esta considerada como um dilema. A indefinição atual da Instituição foi citada como o maior dilema e novamente mencionada como uma dificuldade enfrentada.

Falta de definição da Instituição. E1

Falta de definição da Instituição. E14

Tais relatos demonstram o mal-estar gerencial, discutido por Davel e Melo (2005), como consequência da falta de perspectiva de futuro por parte dos gerentes em processos de reestruturação das empresas.

Outra dificuldade apontada por vários gerentes relaciona-se à desorganização interna vivenciada na instituição, o que é descrito por Rouleau (2005) quando a autora aborda as reestruturações inerentes aos processos de mudanças a partir das quais os gerentes sentem o seu universo de ação reduzido, aumentando suas incertezas.

A transformação começou de forma desestruturada. E6

Falta de estrutura interna. E10

A mudança que o CEFET teve, estrutural, é grande e gera confusões, dificuldades de encaminhamento e procedimento dos processos. E13

Crescimento desorganizado. E15

O gerente entrevistado E8 apontou a dificuldade que enfrenta: “Convencer o cara que ele deve trabalhar”.

Isso está diretamente relacionado ao caráter público da Instituição, que implica estabilidade. Impossibilita, ou melhor, dificulta a tomada de decisões referentes a seu próprio pessoal, como descrito por Hill (1993).

Os gestores vêm contornando as dificuldades encontradas de um modo bem individualizado, mas sempre de forma muito *devotada*, utilizando artifícios pessoais ou profissionais, o que pode ser observado na sistematização das suas respostas na tabela 10.

Tabela 10 – Forma como os gestores contornam as dificuldades enfrentadas junto aos subordinados, na percepção dos entrevistados.

Respostas	Entrevistados	Total
Não há dificuldades	E3, E5, E11, E12	4
Temos que dar conta de resolver as questões	E1	1
Conquistando a confiança das pessoas e conseguindo espaço	E2	1
Esclarecer a pessoa que se posiciona contrariamente	E4	1
Nós não damos conta	E6	1
Tem sobrecarregado alguns professores	E7	1
Avaliação na presença do funcionário	E8	1
Questão da centralização está estudando uma maneira de descentralizar	E9	1
Tentando organizar internamente para que o trabalho aconteça	E10	1
Tentando se impor	E13	1
A gente atrai as pessoas sem nenhuma persuasão	E14	1
Tinha que ensinar tudo, ter paciência e ir apagando o incêndio – essa parte foi muito trabalhosa	E15	1
Professores sobrecarregados é [algo] muito difícil de contornar	E15	1
Cuidando mais da rotina, não dá para fazer nada estratégico, a decisão final é tomada pela diretoria geral	E16	1
Continua toda a articulação política, porque isso é um processo de disputa política	E17	1
Articulando para que o convívio seja o mais pleno e tranquilo possível	E18	1

Fonte - Dados da pesquisa.

A *devoção* é percebida nos depoimentos dos entrevistados que, por meio de suas habilidades humanas (KATZ, 1987), realizam seu trabalho utilizando-se da

conquista confiança das pessoas (E2), tentando organizar sua área internamente para que o trabalho aconteça (E10) (HATAKEYAMA, 1995), atraindo as pessoas para o trabalho (E14), ensinando tudo com paciência, mas, também, *apagando o incêndio* (E15), conjugando esforços psicológicos (HILL, 1993) e cuidando do ambiente de convívio dos funcionários (E18). Enfim, denotando a importância do gestor nos processos comunicativos e na promoção da cooperação (LIKERT, 1979; BARNARD, 1971).

Os desafios percebidos pelos gestores no exercício da função gerencial são visivelmente restritos ao setor de cada um: dos dezoito entrevistados, apenas dois coincidiram suas respostas considerando o desafio em torno da questão de *recursos humanos* (E14 e E15). Os demais deram cada um uma resposta diferente daquela dos outros, mostrando, mais uma vez, a complexidade e a fragmentação da função gerencial (HILL, 1993; MOTTA, 1995; REED, 1997; DAVEL; MELO, 2005).

Tabela 11 – Desafios no exercício da função gerencial, na percepção dos entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Questão de recursos humanos	E14, E15	2
Falta de definição da instituição	E1	1
Consolidação das unidades novas	E2	1
Avaliação da CAPES	E3	1
Não concordar com várias atitudes e decisões dele (diretor) e ser ética	E4	1
Entender o setor público	E5	1
Conciliar o ensino, a pesquisa e a administração	E5	1
Incompatibilidade de horário da administração e ensino	E6	1
Computadores velhos	E6	1
Não ter respaldo	E6	1
Manter o curso sempre atualizado	E7	1
Driblar as cobranças	E8	1
Institucionalizar a política de assistência estudantil	E10	1
Não ser consultado para modificações na área	E11	1
Descobrir caminhos alternativos	E12	1
Superação de obstáculos que vão surgindo na medida em que você vai tentando fazer as coisas	E13	1
Não conseguir melhorar a infraestrutura	E14	1
Lidar com estrutura atual	E16	1
Compreender que no serviço público a velocidade das coisas é diferente e conformar com os resultados	E17	1
Sair de uma gestão de uma repartição, para uma gestão eficiente	E17	1
Alinhar esses interesses todos, sem ter o real poder nas mãos.	E18	
Gestão muitas vezes no CEFET significa penalidades	E18	1

Fonte - Dados da pesquisa.

Foi apontado como desafio na entrevista de E6 o fato de não ter respaldo do superior, demonstrando, em seu relato, como comportamentos questionadores dos subordinados podem minar a autoridade da chefia, como foi identificado por Blau e Scott¹¹ e Selznick¹², ambos citados por Paiva *et al.*(2007).

A partir do momento que você não tem esse respaldo, que você fala, mas o seu superior também não cobra, aí eles [subordinados] já percebem que você pode falar e ele ainda pode te enganar mais um pouquinho e isso atrapalha o trabalho da gente, porque o trabalho ele fica maior, porque aí você tem que correr atrás das informações.E6

Note-se que o depoimento de E6 denota, ainda, uma *desilusão* em relação à pouca consideração por partes dos dirigentes (DAVEL; MELO 2005).

Por outro lado, como afirma Junquillo (2005), é importante verificar o modelo de gestão a que os gerentes públicos estão submetidos para compreender a construção de suas ações cotidianas, o que emergiu como desafio para os gestores E5 e E17.

Entender o setor público. E5

Compreender que, no serviço público, a velocidade das coisas é diferente e conformar com os resultados. E17

Sair de uma gestão de uma repartição, para uma gestão eficiente. E17

A não participação nas mudanças que vêm ocorrendo na Instituição surge como um desafio a ser enfrentado para E4 e E11, o que corrobora a importância do processo de participação como citado por Lawrence (1986).

Não concordar com várias atitudes e decisões dele [diretor] e ser ética. E4

Não ser consultado para modificações na área. E11

¹¹ BLAU,P.; SCOTT,R.W. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.

¹² SELZNICK, P. **A liderança na administração** – uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

Ao final da entrevista, foi disponibilizado um tempo para comentários dos entrevistados. Sobre a entrevista em si, quatro gestores (E1, E5, E12, E14) afirmaram que ela cobriu boa parte, senão todas as especificidades da função gerencial no contexto considerado, apesar de suas dificuldades de verbalização (E3, E12) ou pelo fato de serem prolixos (E10, E11). Outros aproveitaram o momento para explicitar sua concordância com os rumos que a Instituição tem tomado (E2), inclusive por questões afetivas, como o *ser filha* da Instituição ou *um caso de amor* (E4). Note-se, ainda, que três dos gestores (E8, E13, E15) verbalizaram dificuldades de formação para o exercício da função gerencial e a necessidade de treinamento para que os servidores possam assumir tais atividades, dado o sofrimento que se tem presenciado (E8), a falta de parâmetros (E3) e de processos claramente definidos (E13), além de dificuldades mais genéricas enfrentadas no dia a dia (E15). Observou-se nos relatos a presença do jogo político (E11) no qual alguns têm preferido não se envolver diretamente e adotar *uma forma mais confortável de administrar que é deixar correr solto*. (E11), e outros têm se envolvido diretamente, focalizando o coletivo (E15). Por fim, sugestões para o CEFET continuar mudando foram expostas, como se pode observar nos relatos abaixo.

Sugiro voltar com a diretoria de integração escola/empresa. (E7)

Não basta crescer, tem que crescer e ter qualidade, está na hora de repensar e de dar uma freada nesse carro, para ver se a gente consegue fazer ele correr. (E16)

O CEFET tinha que proporcionar um ambiente mais agradável para o funcionário exercer a gestão. Ele tinha que ser beneficiado, apoiado e ajudado de forma que isso não fosse uma penalidade e sim um mérito. (E18)

Nessas três falas, observa-se a devoção dos gestores, já que, mesmo com todas as dificuldades, ainda conseguem vislumbrar possibilidades de melhorias futuras.

Além do conteúdo que foi perguntado explicitamente aos gestores abordados, previamente estruturado no roteiro de entrevista, foi possível identificar outros aspectos importantes da função gerencial exercida no CEFET, no contexto de mudança pela qual a Instituição vem passando, por meio da técnica de análise de dados adotada (terceira fase da análise de conteúdo, ou seja, a análise temática).

A questão da estabilidade dos funcionários públicos foi mencionada em várias entrevistas como fator que transfere um certo poder dos chefes para os empregados, comprometendo o trabalho dos gerentes conforme relatos seguintes.

A estabilidade dá certa autoridade para todos os funcionários. Quando a gente quer dividir um trabalho, aqui é muito complicado. As pessoas falam assim: “olha, eu não quero aprender, eu não quero fazer e eu não vou fazer”, a gente fica de pés e mãos atadas, a gente não pode fazer nada. E1

O cara que estou ferrando hoje pode ser o que vai me ferrar amanhã. E8

Quando você se dirige a algumas pessoas, você sente aquela má vontade. E11

Aqui muitas coisas que você pediu pra fazer, não são feitas. E13

Além de se relacionar com a estabilidade, o poder também foi observado em face da autoridade adquirida pelo conhecimento (E4), além de aspectos peculiares do serviço público, como a rotatividade de cargos, ou seja, a fragilidade do poder do gerente diante de um funcionário que hoje é subordinado e, amanhã, pode ser seu superior (E8). Outra visão do poder é observada nas falas de E10 e E11, diretamente relacionadas aos processos de tomada de decisões dentro da Instituição.

Precisa-se desconstruir o território de poder e eu acho que é isso que o CEFET não quer, porque não custa nada abrir essa discussão para evitar essa polarização tola... E10

Tem aqui algumas coisas muito centralizadas... esvaziou o poder em todas as instâncias, ninguém aqui decide nada, tudo é decidido lá (DG). Acho que o poder é uma coisa que tinha que ser distribuída pra todo mundo. E11

Foram também apresentadas características de gestores que perpetuam uma visão ingênua de liderança, denotando uma infantilização nessa relação, como se pode observar na fala de E5.

Ser gestor no CEFET-MG tem que ser uma pessoa que tenha perseverança, paciência e compreensão... essas características, na verdade, todos os seres humanos deveriam ter... E5

Outro entrevistado (E6) relaciona o comprometimento com a própria forma de contratação de professores substitutos que são, na verdade, trabalhadores temporários em contratos flexíveis de trabalho.

Nem sempre o professor substituto veste a camisa da escola. E6

Alguns depoimentos denotam claramente a existência de uma disputa política e ideológica entre os cursos tecnológicos e de nível superior que espelha a díade UT e IFET.

O pessoal fala assim “é porque agora a preocupação e a UT”. E6

O CEFET não vai virar UT e a gente está perdendo verbas significativas para os IFETs. O sucesso do nosso 100 anos ele se deve ao curso técnico. E7

É um assunto que eu não aprofundi, até por outras razões... mas do pouco que eu pude ver, a única preocupação que eu vejo é a questão do ensino técnico...E9

Outras peculiaridades do setor público emergiram da fala dos entrevistados na medida em que relatavam as dificuldades e os desafios do exercício da função. A morosidade de uma instituição pública foi colocada pelos gerentes entrevistados (E8 e E14) como um aspecto dificultador da função gerencial no setor público.

Tudo que você consegue é uma briga, uma vitória pela luta, você tem que trabalhar. E8

As coisas (no CEFET) poderiam ocorrer com mais velocidade. E14

Por meio da entrevista de E12, observou-se que a falta de agilidade do setor público é considerada um desafio que afeta a adequação da Instituição às mudanças que já ocorreram e à construção das que podem vir a se concretizar.

O setor público, ele não é um setor muito ágil e nós tivemos um crescimento muito rápido! Então, o grande problema hoje, é tornar mais ágeis os processos para que a gente não tenha um descompasso entre o que a Instituição é hoje e o que a Instituição precisa ser hoje! Então, eu acho que a gente tem desafio... é tentar correr atrás do prejuízo! E12

O sentimento de desafio de gerenciar uma instituição pública pode ser identificado no longo depoimento do entrevistado E17 que relata os efeitos da morosidade na administração quando se tem que se conformar com resultados mais demorados e até resultados que não se consolidam.

O desafio é compreender que no serviço público, a velocidade das coisas ela é diferente da velocidade no privado! Esse é um desafio enorme, um desafio enorme! Porque você tem que se conformar com os resultados, com os resultados ainda que mais consistentes, mas a uma velocidade menor, as dificuldades para resolver esses problemas que demandam tempo, que o tempo demandado é muito maior, então, isso é um desafio muito grande, porque você está trabalhando, na verdade, com a sociedade, com expectativas de resultados que, muitas das vezes, não se consolidam, então as dificuldades elas estão muito mais nesse plano, são as dificuldades inerentes ao público, mas o que é uma dificuldade é, ao mesmo tempo também, uma virtude, porque a possibilidade de você errar ela é muito menor, os avanços eles são muito mais consistentes... Então, é a dificuldade entre aquilo que há de virtuoso no público e aquilo que há de resultado, né? No que é privado! Então dosar e equilibrar essas duas coisas é que é a grande dificuldade do dia a dia... E17

No entanto, o entrevistado E17 faz um contraponto em que, diferentemente da morosidade como as coisas acontecem no setor público, a função do dirigente público está mudando de forma muito rápida devido às mudanças e à modernização das instituições públicas, o que entra em choque com a própria legislação.

Destacar que eu acho que a função de um dirigente público, de um gestor ou do que seja ela vai mudar e mudando de uma maneira muito rápida. Nós estamos saindo efetivamente de um serviço público de repartição, de um serviço público em que o atendimento de metas ele passa a ser cada vez mais necessário e ele entrou na pauta efetivamente! Só que tem uma defasagem entre essa visão que se quer e o que a legislação permite! E17

Outro aspecto importante que emerge no depoimento de E17 é a complexidade da gestão pública no sentido de ter a visão centrada no interesse público e na responsabilidade social.

Ser gestor no CEFET-MG a complexidade aumenta não se trata de gestão no sentido convencional de uma empresa ou de um processo industrial ou de uma atividade de serviços. Mas trata também de agregar a isso e de uma maneira muito forte, um papel social, um papel público então eu acrescentaria nessa visão geral de um gestor é a visão do interesse público e da responsabilidade social, negociação de interesses também que são institucionais no sentido de viabilizar projetos, viabilizar programas. E isso restritamente vinculado ao interesse institucional, no plano externo. Outro papel que eu considero importante no plano interno é de promover a

implementação de políticas que são setoriais. Primeiro promover a discussão e a implementação, o encaminhamento, a aprovação e a implementação de políticas setoriais. Então isso é uma grande ação e ela envolve discutir, envolve um processo de elaboração, envolve um processo de aprovação, tanto que é uma grande ação! E a outra é a execução das políticas propriamente ditas, é a execução desses programas, são as ações cotidianas, as mais diversas tomadas de decisão nos processos administrativos. E17

Também é interessante registrar outra peculiaridade da gestão pública citada pelo entrevistado E17 em relação à temporalidade dessa função gerencial e a necessidade de se ter uma visão de longo prazo e manter uma relação de coleguismo. As relações de poder são sutilmente evidenciadas, denotando o caráter assimétrico *dessa relação entre colegas*.

É com a visão de um longo prazo... Então o que significa com uma visão de longo prazo? Ocupar um cargo de gestão é algo que é temporário! Então aquela relação que tinha antes do período que se passa por um cargo e a relação que se teve durante o período que você ocupa o cargo e a futura, elas tem que estar em um mesmo patamar, porque ela é uma relação entre colegas! Então, essa que é a minha visão! E17

Esse aspecto também é evidenciado por E8 que alia essa questão a uma perda de poder e conseqüente diminuição de autoridade formal do gerente.

A gente sabe que as chefias aqui do CEFET não são eternas e, se hoje eu sou chefe amanhã eu vou ser subordinado, então por que eu vou pagar? Pra que que eu vou brigar? Pra que que eu vou arrumar um... Esse cara que eu estou ferrando, hoje, pode ser o que vai me ferrar amanhã, então, é mais ou menos assim que eu ajo. E8

A respeito dos depoimentos sobre dificuldades enfrentadas, há que se destacar a questão da estabilidade do funcionário público que, de certa forma, transfere parte da autonomia dos gerentes para os empregados. Essa dificuldade é apontada pelos entrevistados E1, E5 e E18.

Eu acho que a estabilidade do serviço público dá certa autoridade para todos os funcionários. Então, aí é uma disputa de autoridade, as pessoas começam a querer bater de frente. ...questão de pessoal é a pior que a gente enfrenta aqui na Instituição, porque as pessoas mesmo falam assim olha "eu não quero aprender, eu não quero fazer e eu não vou fazer" então muitos falam dessa forma, não vou fazer, tá? Então o que você faz? Você fica de pés e mãos atadas, aí a gente não pode fazer nada. E1

Outra dificuldade é a questão que eu já mencionei que é a questão da estabilidade, a relação trabalhista do setor público ela é diferente e tem que

ser levada em consideração... lidar com a estabilidade essa é a minha nova dificuldade, não porque eu queira, porque eu gostaria de demitir essa ou aquela pessoa, não é nada disso absolutamente, era simplesmente poder ter um pouco mais de autonomia. E5

A partir do momento que eu não consigo obrigar as pessoas, em muita das vezes, a tomarem uma postura que eu acho que deve ser a correta dentro da estrutura que eu ocupo, devido à liberdade e à forma de contrato que ela tem vinculado com a Instituição, então isso traz algumas dificuldades, então a sua capacidade de flexibilidade, de interlocução, tem que ser a maior possível. E18

Um aspecto curioso é a verbalização de analogias ou representações do que seria o papel do gestor no CEFET-MG. Duas delas merecem destaque: o super-homem (“... o super-homem ainda ficaria devendo alguma coisa”. E8) e a animadora de auditório ou contadora de histórias.

Eu me sinto, às vezes, como uma animadora de auditório:

- Raráí... minhas colegas de trabalho, vamos!

Sabe, porque eu tenho que ser, eu preciso ser um Sílvia Santos às vezes... Porque eu tento fomentar as motivações, eu preciso estimular a criatividade e incentivá-los para o trabalho mesmo com toda a adversidade que a Instituição possa ter, que a vida possa ter. Nesse papel que eu me sinto, meu Deus, eu não aguento mais ser como uma apresentadora de um auditório! (risos)

- Gente faz lá!

- Ah, mas no CEFET o setor tal está assim!

Não, olha aqui, olha como era daqui pra trás, olha o que que nós éramos e hoje eu fico me sentindo uma contadora de história! Porque eu agora de repente virei a mais antiga! E10

Também é interessante registrar o sentimento de perda de identidade da Instituição expresso pelo gerente entrevistado E10 o que para Caldas e Wood-Junior (1999), é natural em se tratando de questionamentos em contexto de mudanças.

Obviamente é a sua identidade! (Risos) Esse limbo em que o CEFET se encontra eu acho que ele causa um desconforto, uma falta de entendimento, um ruído aí até no seu planejamento do que que venha a ser. Enfim, eu acho que o CEFET ele precisa se pensar mais, eu acho, no agora em quando não mudou, enquanto CEFET e nos seus projetos de Instituição também. Uma realidade que tem mudado, e eu acho que foi a maior dificuldade até, para muitas pessoas foi essa mudança abrupta né, da sua realidade, em relação aos anos anteriores que ficou num marasmo. E10

Por meio de trechos das entrevistas de E4 e E10 observou-se o que se pode chamar de *a sombra do CEFET do Paraná*, que é vista pela comunidade do CEFET-MG como uma experiência negativa de transformação em universidade tecnológica, o

que, na concepção de Motta (2007), pode ser uma origem de resistência baseada num receio de experiências fracassadas do passado.

Existe uma concepção muito errônea do modelo institucional a ser adotado com a inexorável transformação em universidade, porque o primeiro CEFET que foi transformado foi o do Paraná, e na época o [CEFET] Paraná se transformou abrindo mão dos cursos técnicos e transformando todos os cursos técnicos em cursos tecnólogos e esse ranço permaneceu. E4

A gente não quer ser uma universidade tecnológica igual ao Paraná! Porque já tinha críticas da universidade quando ela foi formada. Então é uma universidade tecnológica nova! A cara do CEFET, qual é a cara do CEFET? Então, não temos que discutir! E10

Outro aspecto apontado pelos entrevistados E11, E16, E17 e E18 são as dificuldades relativas ao poder na questão do lidar com pessoas. Já os entrevistados E11, E16 e E18, especificamente, falam claramente de suas dificuldades em relação à centralização de poder pela direção atual, conforme identificam Davel e Melo (2005) quando se referem à situação flutuante de poder a que estão expostos os sujeitos na condição de gerentes.

Esvaziou o poder completamente em todas as instâncias que ninguém mais aqui decide nada, tudo é decidido lá [diretoria geral], então é complicado se lá é que estão decidindo tudo, num *campus* onde o diretor não tem poder mais pra absolutamente nada, até o pato que tinha na lagoa o [diretor geral] mandou tirar porque não gosta de pato! (risos) Foram esvaziadas as estâncias de poder! E eu não acho isso legal! Eu acho que o poder é uma coisa que tinha que ser distribuída para todo mundo, cada um faz a sua parte, discute e tudo mais então essa é a crítica que eu tenho a fazer da Instituição! E11

Eu falo aqui abertamente que a discussão ela foi cerceada pelo diretor geral inclusive com ameaça de demissão do cargo, não só a mim, mas também a dois outros colegas do interior, então, de alguma forma, essa discussão foi planejada à força. E16

Não dá para fazer nada estratégico, a decisão final é tomada pela diretoria geral. E16

Eu acho que o desafio é alinhar esses interesses todos, sem ter o real poder nas mãos (risos), articulando para que o convívio seja mais pleno e tranquilo possível! E18

Ainda, em relação ao poder, o entrevistado E17 avalia as disputas presentes no comportamento dos seus subordinados.

Seria então ingênuo negar que não haja interesses. E aí já na esfera da luta de poder, eu acho que está muito mais associado à disputa de poder do que a qualquer outro interesse, interesses em assumir o poder, o que é absolutamente legítimo. E17

O entrevistado E12 tem a visão de que a discussão, *ela corre mais como um palanque* denotando claramente a disputa de poder que se passa na Instituição. Nos relatos referentes a poder percebe-se a perspectiva política de Motta (2007): em situação de mudança organizacional, vê-se a organização como sistema de poder, em que pessoas ou grupos procuram maior influência no processo decisório. Ainda, segundo Motta (2007), o poder é visto como um instrumento para fazer umas ideias prevalecerem sobre outras e é importante provocar sua redistribuição nessa situação de mudança organizacional. Motta (2007) ressalta que o verdadeiro poder está na aliança com os liderados, o que parece complicado dada a realidade de estabilidade e de frágil compromisso observada nos relatos dos entrevistados.

Em face disso, o processo de resistência em relação à possível transformação de CEFET-MG em universidade tecnológica surge de diversas formas as quais encontram ressonância em Motta (2007) que diz que a resistência pode ser demonstrada por atitudes individuais como indiferença, formas sutis de contrariedade e ações radicais de oposição. Foi constatada a indiferença na fala de E9 e uma oposição declarada na fala de E5.

Não interfere não, até porque a nossa área ela é uma área muito técnica, então a gente está mais preocupado no dia a dia, não que a gente não se preocupe com as coisas do CEFET, mas a nossa atividade ela está mais voltada para questões da área meio ou então execuções que é uma área muito pesada, a demanda ela é muito grande então isso não repercute não! E9

Tem também uma resistência, um posicionamento contrário ao [diretor] como diretor, a mim como vice diretora, então você tem aí posicionamentos políticos diferentes! E5

O entrevistados E8 e E9, além de perceberem a indiferença das pessoas em relação ao processo de mudança, também têm observado acomodação e apatia o que, segundo Motta (2007), diz de uma resistência por incongruência em que as pessoas não se identificam com os valores da Instituição e são chamados de resistentes

passivos porque são aqueles que não arriscam, não participam e fingem não perceber e se estabelecem num estado de apatia.

Eu acho que as pessoas elas estão meio apáticas com tudo... O pessoal está naquela "deixa a vida me levar", não tem muito empenho das pessoas em fazer as coisas, em brigar, em batalhar pelas coisas e vão fazer e vão pegar. Aquela proatividade que o pessoal tanto decanta aí ela na verdade tem deixado a desejar demais nas pessoas. ... os funcionários da escola são terríveis, o nível do pessoal gira em torno de: "não é comigo", "não me diz respeito" sendo que estão dentro da coisa, a maior parte acha que isso é projeto político, num é uma situação que vai ocorrer, é o projeto político de fulano, é o projeto de cicrano e não me diz respeito! E8

Acredito que tem um ganho até maior e, na condição do CEFET essa experiência que a gente já conhece, nós já estamos acomodados nela, então preservando, no meu ponto de vista, o ensino técnico. Então, para qualquer direção que andar está bem encaminhado! ...as pessoas, de certa forma, eu considero que elas estão até apáticas quanto a isso! E9

Ao ser perguntado sobre os desafios que enfrenta, o gestor E5 fez um desabafo explicitando o seu mal-estar gerencial (DAVEL; MELO 2005) em nível de sofrimento de alguém que gerencia por necessidade da Instituição e que tem que renunciar aquilo que mais lhe dá prazer que é se dedicar ao ensino.

Entender o setor público, como é a sua dinâmica, entender um pouco da sua legislação do governo no setor público, ser uma pessoa menos ansiosa, mais paciente, mais perseverante, no contexto do setor público, é conseguir viver com o salário que eu ganho no setor público, é enquadrar na Instituição que eu me encontro em um conjunto de atividades, que me tragam satisfação, qualidade de vida, e que eu me sinta feliz! Desde quando eu entrei no CEFET eu tenho me envolvido com diversas razões em atividades administrativas, eu não tive muita saída não, eu me sinto muito cansado, às vezes eu me sinto muito deprimido, muito estressado, porque eu não tive ainda um momento em que eu pudesse me dedicar mais ao ensino e a pesquisa. O ensino é talvez a tarefa que eu mais goste de realizar, por mais estranho que isso possa parecer, é uma das coisas que mais me dá prazer! Mas é a coisa que eu menos tenho dedicado, no CEFET, desde quando eu entrei em função dos outros afazeres que eu tenho, mas que eu preciso para sobreviver como professor. E5

Esse sofrimento demonstrado pelo gerente E5 foi identificado por Bendassolli e Soboll (2011) em um estudo sobre as clínicas do trabalho em que identificam transtornos como o estresse, o *burnout*, o *karoshi* e a fadiga. Segundo os autores, o homem, quando amputado na sua iniciativa de trabalho, tem amputado também parte de suas possibilidades. O *estar* gerente no CEFET-MG, nesse contexto de mudança iminente, pode dizer dessa amputação, desse cerceamento que uma

instituição pública parece promover nos seus gestores, por diversas vias, as quais incorporam aspectos da ação, da devoção e da desilusão gerencial. Tais aspectos são retomados e sintetizados no item seguinte.

4.4 Ação, devoção e desilusão na ótica dos gestores entrevistados

A ação gerencial, na percepção de Paiva *et al.* (2007) e Paiva e Mageste (2008), se apoia em Mintzberg (1986), que descreve as atividades do gestor como caracterizadas pela brevidade, variedade, descontinuidade e ritmo intenso, fato que o depoimento de E7 sintetiza.

Acaba que você tem uma mistura muito grande, eu como chefe de departamento que era, antes disso eu tinha muitas funções, eu ia desde gerenciamento do pessoal em termos de aula e tudo mais, gerenciamento de material, gerenciamento de compras; a parte de reposição de material para consumo, de material de insumo, de material das aulas práticas e tudo mais então, no fim das contas a gente acabava fazendo de tudo e aí ao mesmo tempo paralelamente ainda tinha aqui o ofício que era eu quem tinha que redigir, tinha que fazer o ofício... e as vezes você atrasava com determinadas coisas porque você não tinha tempo de parar e sentar e fazer um ofício ou fazer uma SSO, tudo acabava estourando pra gente fazer, né?
E7

A importância da negociação nas ações gerenciais descritas por Mintzberg (1986) também são verificáveis no seguinte relato.

Mas são dificuldades que eu acho que fazem parte do cargo e, se a gente tiver uma capacidade de negociação boa, as coisas acontecem. E2

A perspectiva técnica de Reed (1997), que percebe o gestor como aquele que prioriza os meios para atingir objetivos coletivos, é observável no relato de E1.

Se vem uma demanda de ensino que eu perceba que é da área de ensino eu atendo, dou uma assistência e tento responder, porque eu acho que nós somos servidores públicos e o público não pode ficar sem resposta, eu penso dessa forma... E1

O gerente E2 descreve suas ações ressaltando o lidar com o certo e o imprevisto (MOTTA, 1995) no seu dia a dia e a necessidade de fazer acontecer (HATAKEYAMA, 1995) e, para que isso ocorra, se apoia em uma perspectiva política (REED, 1997) para a solução de problemas e conflitos (MOTTA, 1995).

Você lida com uma série de variáveis o dia inteiro, então aliar esses planejamentos aos acontecimentos que fogem um pouco disso e colher os resultados, fazer a coisa acontecer. E2

A gente tem ambiente bem descontraído, que facilita talvez o entendimento das questões profissionais nossas, eu acho que aqui é tudo tranquilo. E2

Então é aquela questão de ciúmes, eu acho também que é só aparar algumas arestas também, de logística, de gestão, de espaço... E conquistar a confiança das pessoas e a gente tem trabalhado isso! E2

A conversão de esforços visando os resultados da ação gerencial (DRUCKER, 1980) é ressaltada na fala de E3, bem como a manutenção da ideia de objetivos comuns (MOTTA, 1995).

Convergir os esforços e o que está disponibilizado em termos de recursos humanos e infraestrutura, para uma boa atuação de ensino, pesquisa e de extensão! E3

Compatibilizar diversos interesses, desde os interesses individuais de cada professor envolvido naquela coordenação, os técnicos administrativos né, secretaria, técnicos de laboratório e compatibilizar isso tudo com o que a gente tem disponível, em termos de infraestrutura de laboratório e da distribuição das várias atividades que envolvem esse recurso, como as aulas, as orientações, as necessidades de produção intelectual e coisas dessa natureza, então o desafio é esse, é fazer com que um grupo de professores e de técnicos administrativos trabalhem em conjunto, em prol da melhoria de um curso de mestrado. E3

Procuro da melhor maneira possível não impor as coisas, mas discutir o que que a gente tem pra fazer, o que que a gente tem que cumprir, que tipos de serviços que a gente tem que dar conta e daí buscar convergir os nossos esforços pra isso! E3

O entrevistado E3 também destaca a coordenação e controle presentes na função gerencial e, ainda, o lidar com o incerto e o imprevisto no dia a dia do gerente (MOTTA, 1995).

Tem que trabalhar no sentido de coordenar as atividades de professores que tenham um perfil bastante diferenciado entre si, os professores recém-contratados que já veio com o doutorado, por exemplo, e professores que

ainda não têm essa qualificação, mas que, por outro lado, construíram a história da Instituição! E3

Dentro da Instituição a gente não tem muito parâmetro a seguir, nós começamos os nossos cursos de engenharia, o mestrado em engenharia civil em 2007, sem ter muito aonde nos espelhar, a gente deve seguir como quem? Então isso por um lado traz algumas dificuldades, a gente tem que criar o nosso próprio espelho, a gente tem que olhar pra um, olhar pro outro professor e falar olha aí nós vamos seguir pra onde? E3

A visão de futuro e a capacidade de pensar estrategicamente (MOTTA, 1995) são vistas nos depoimento de E1 e E5, bem como as atividades de rotina presentes na função gerencial (MINTZBERG, 1986).

Eu não posso esperar, estou trabalhando pra 2011 já, mesmo sabendo que pode ser outra pessoa e essa outra pessoa que chegar, chegar com isso pronto também. E1

Desde a questão do planejamento estratégico do programa, pensar esse programa em anos, as evoluções que a gente pretende fazer em termos da sua matriz curricular da aderência dos conteúdos que são vistos aqui com o mercado de trabalho, ou o corpo científico, o corpo tecnológico precisa até questões mesmo operacionais no dia a dia, você gerenciar disciplinas em cargos didáticos, rotinas, dispensas de disciplinas. Coisas do cotidiano de uma coordenação de curso! E5

O gerente entrevistado E10 reclama um papel formal, com regra, assumindo uma posição de subordinação (WEBER, 1946) demonstrando o mal-estar gerencial causado pela imprecisão nas orientações (DAVEL; MELO 2005)

Eu tenho a maior dificuldade na verdade que eu acho que qualquer gestor tem no meu ponto de vista, pelo menos nesse momento no trabalho com as equipes,... o fato da Instituição ter a necessidade de ter normas, orientações mais claras, tratamentos mais igualitários...E10

E olha que essa foi a escolha da Instituição, que gostemos ou não gostemos é isso que tem que ser feito!E10

A ação gerencial é permeada de desafios e um deles é a necessidade de descobrir alternativas (MOTTA, 1995) para o exercício da função gerencial.

O desafio é descobrir caminhos alternativos para que os processos fluam, para que os procedimentos fluam e que haja menos estranhamento enfim, emperramentos das máquinas, para que a gente consiga, em um médio prazo, ter as condições necessárias que uma instituição desse porte exige! E12

Notam-se esforços dos gerentes com o objetivo de alcançar resultados (DRUCKER, 1980), como resume E8.

Brincava que eu tinha o meu momento *office-boy*, tinha o momento entregador, tinha o momento de levar processo... Os outros recursos ficam devendo, aí tudo o que você consegue é uma briga, uma vitória pela luta, pelo sacrifício, você tem que batalhar e... você pega um processo e o processo não anda, aí você tem que ir cutucando o processo senão ele morre na primeira gaveta... nossa o [processo] de compra me mata... (risos) esses são terríveis, por que esses não têm fluxo, aí, quando você acha que está chegando, o produto está é voltando o processo pra você justificar e aí você vai e justifica e quando você acha que já está vindo o trem tá voltando, o processo, porque demorou tanto que venceu os orçamentos e as certidões e aí você fica naquela luta. E8

Lidar com o incerto e imprevisto (MOTTA, 1995) e a imprecisão na definição das tarefas (DAVEL; MELO, 2005) fazem parte do cotidiano dos gerentes do CEFET-MG, conforme depoimento de E13.

Você é indicado para um determinado cargo e não existe um manual de procedimento, as funções elas não são plenamente conhecidas, não existe uma pessoa ela entra aqui na direção e ela não tem um... “olha, você vai fazer isso, isso e isso” ou na coordenação de curso esses são os procedimentos, aqui não existem procedimentos, um manual de procedimentos aqui não existe, essas coisas você vai descobrir na prática e aí você gera uma discrepância entre setores semelhantes, o que uma coordenação de um curso faz é diferente do que que a outra faz e diferente do que que um departamento faz e, no final, você tem os tratamentos diferentes para coisas iguais... E13

O caráter ambíguo da função gerencial descrito por Hill (1993) faz com que o gerente se utilize de estratégias para garantir sua sobrevivência em qualquer organização (DAVEL; MELO, 2005), o que é exemplificado na fala de E17.

Estabelecer permanentemente um nível de tensionamento... a tensão ela é estabelecida como estratégia de gestão para permitir avanço e permitir a democratização também do espaço, da esfera da gestão. Se você não tiver conflitos, se você não tiver algum grau de tensionamento, aí você não avança, nem na democracia e nem aprofunda as políticas, então talvez essas fossem as três vertentes do plano da gestão em relação com os subordinados. E17

Assim, diversos aspectos da ação gerencial nos moldes do modelo analítico adotado foram observados nas falas dos gestores em vários pontos das entrevistas. Observaram-se, também, diversas dificuldades e estratégias para promover a

devoção, dele próprio e de outros sujeitos com os quais ele trabalha. Assim, a *devoção* se fez presente e necessária, principalmente quando da consideração do ambiente de mudança.

Nesse sentido, o gestor E4 tenta manter as pessoas informadas como um modo de atenuar os problemas no gerenciamento da mudança, o que encontra ressonância em Grey (2004).

Eu tento fazer é sempre esclarecer a pessoa que se posiciona contrariamente porque não detém o conhecimento e a melhor maneira de acabar com isso é dando a informação, então eu tenho a pachorra (risos)...
E4

Para Barnard (1971) e Maclelland (1987), é necessária a cooperação entre os membros para o alcance dos resultados, e o gerente é responsável por motivar as pessoas a fazerem o que ele não consegue fazer sozinho; isso é confirmado pelos depoimentos que se seguem.

Então os processos... os trâmites são mais lentos... as decisões às vezes também, porque não depende de uma única pessoa o andamento então, isso prejudica bastante, essa questão da gente que tem que estar sempre verificando esse aspecto da legalidade dos processos, que vêm demandar um bom tempo e nem sempre você tem a legislação ou a aplicação da legislação direta sobre as questões, requer alguma pesquisa, algum estudo, algum parecer que às vezes não depende só de você.E9

Ele deve fomentar o envolvimento da sua equipe, ele deve aproveitar o potencial que a sua equipe tem e, para além disso, eu acho que ele deve estimular o crescimento da equipe, ao mesmo tempo eu acho que ele tem que estar muito afinado, muito em dia com as questões da Instituição, as questões assim macro da Instituição e fora dela, em termos de políticas institucionais e políticas relacionais. E10

Os depoimentos de E8 e E10 confirmam o esforço dos gerentes para o alcance dos resultados (DRUCKER, 1980) e para fazerem com que o trabalho aconteça (HATAKEYAMA 1995) dentro de uma instituição pública.

Eu sou uma pessoa que tem uma penetração boa em todos os setores, em qualquer setor que eu vou aqui eu tenho condições de entrar e de conversar com o pessoal e isso, às vezes, tem ajudado para desenvolver esse trabalho; por outro lado, em termos de gerência, é ruim, porque eu acabo tendo que usar, muitas vezes, da relação interpessoal ao invés de usar uma relação profissional. E8

No âmbito da hierarquia tendo esse diálogo com a diretoria de extensão, mas também tendo um diálogo mais direto com a diretoria geral e tentando organizar internamente para que o trabalho aconteça. E10

O entrevistado E8 também demonstra em seu relato a utilização de relação interpessoal como estratégia para garantir que o trabalho aconteça e possibilite sua sobrevivência na organização (DAVEL; MELO, 2005).

No trecho do discurso de E12 também se percebe a devoção nos esforços para o alcance dos resultados (DRUCKER, 1980) e ainda nota-se o gerente valorizando a habilidade conceitual (KATZ 1987) do gestor no sentido de se ter a visão da organização como um todo. Assim, suas ações sempre visam o bem-estar de toda a organização.

Uma capacidade de liderança mínima né, uma visão do processo que eu acho que é fundamental, uma visão do processo como um todo, porque o gerente ou o gestor ele deve interferir para melhorar né, ele deve conduzir, ele deve entender o processo, então eu acho que é muito isso, a visão do processo, a visão da Instituição, a visão dos caminhos ela é fundamental então... ele (o gerente)eu acho que precisa ser uma pessoa... eu não acho que não precisa exagerar não, mas ele pode ser visionário né, que é o nosso caso, que já não é tão simples assim, mas, precisa saber de onde veio, aonde está e para onde quer chegar e tentar, através de reformulações ... e tal. Talvez buscando apoio de quem trabalhe em cada setor, as mudanças e aprimoramento para que se consiga chegar lá aonde você planejou. E12

Olha, eu tento... tento trabalhar como colegas mesmo, como colegas de um nível único, então, se eu preciso falo "olha fulano de tal vem cá, eu preciso disso! Eu gostaria que vocês fizessem isso pra mim! Eu sei que você dá conta, você pode e tal... eu vou te ajudar!" ... aí a pessoa [fala], então, tá! Se a pessoa fala "negativo", então, tá bom. E1

Então eu procuro e faço esse esforço mesmo, sabe? Assim, de desenvolver com os meus pares, com as pessoas né, com as meninas aqui do gabinete e com todas as pessoas com as quais eu me relaciono a relação mais amena possível. Eu não dou conta! Então eu acho que a minha relação com as pessoas com as quais eu trabalho é de confiança, na capacidade, na honestidade dela. E4

Por outro lado, a situação descrita por E1e E4 é discutida por McClelland (1987) ao se referir à necessidade de poder do gerente ser maior do que as necessidades de realização e de afiliação; para que obtenha sucesso, sua motivação é voltada para influenciar as pessoas a realizarem as tarefas. A utilização da habilidade humana discutida por Katz (1987), bem como os princípios motivacionais de Likert (1979),

Hatakeyama (1995), Barnard (1971) e McClelland (1987) são evidenciados nas situações descritas por E5 e E10.

É bastante reduzido, é um grupo para exercer diversos trabalhos! Então, como que eu faço essa motivação? Basicamente o que eu tento fazer é conversar bastante, mostrando para as pessoas os desafios que nós temos aqui, a importância do trabalho que nós exercemos. E toda vez que eu observo dificuldades que essas pessoas estão encontrando para exercer os trabalhos delas, dificuldades ... problemas diversos, desde a relação com o público, a relação com o próprio trabalho, o modo operante, como é que as coisas estão organizadas aqui, eu tento sempre com calma, com perseverança, mostrar que a gente pode mudar aqui ... E5

Porque eu tenho que fomentar as motivações, eu preciso estimular a criatividade e incentivá-los para o trabalho mesmo com toda a adversidade que a Instituição possa ter, que a vida possa ter. Nesse papel que eu me sinto, meu Deus, eu não aguento mais ser como uma apresentadora de um auditório! (risos) (...), mas num é porque sou fera, mais num sei, assim acho que é porque eu sou mais incisiva... então você tem que animar, tem que ensinar, tem que bater, tem que assoprar... e aí eu falo, aí meu Deus! E10

A devoção dos gerentes E11 e E14, em suas atuações, fica evidenciada quando eles estimulam as pessoas para o trabalho (BARNARD,1971; McCLELLAND, 1987; LIKERT, 1979; HATAKEYAMA, 1995), fato em que se verifica a aplicação de suas habilidades humanas (KATZ, 1987).

Eu gosto de criar mecanismos que mobilizem as pessoas com o trabalho, entendeu? Eu acho que trabalhar não é uma atividade natural, então nem sempre as pessoas veem, nem sempre elas trabalham porque elas gostam, mas trabalham porque precisam na maioria das vezes. Trabalham às vezes por certa obrigação. Mais enfim, então a gente tem que criar um mecanismo de motivação para essas pessoas, gerenciar é de certa forma motivar as pessoas no trabalho e tentar organizar e sistematizar o trabalho, conduzir de certa forma então, eu tento atrair as pessoas para o trabalho. E11

Envolver em atividades, em trabalhos, participar e criar... consultar, ouvir e fazer um trabalho de parceria... então eu acho que isso tudo motiva, isso tudo motiva, isso tudo motiva... então eu acho que o trabalho de gestão hoje ele é muito... eu acho que a palavra-chave é motivar o outro, para trabalhar junto, para motivar e assim eu tento sempre fazer isso...E11

A gente tenta conversar com os professores que têm interesse de atuar no departamento, que gostam daqui, que gostam da atividade, que pretendem atuar em pesquisa, aqui a gente tem o mestrado... querem dar aula na graduação e, com isso, a gente atrai as pessoas de uma maneira bem tranquila, sem nenhuma persuasão maior aí...E14

Na concepção de Hill (1993), para a atuação do gerente, às vezes, é necessário conjugar esforços psicológicos e técnicos, o que vem a se confirmar no relato de E17.

Como você não tem os meios e as condições ideais para a implementação, então isso envolve um esforço muito grande de negociação e articulação, de modo a implementar as ações! Mas de um modo geral não há dificuldades que sejam intransponíveis, mas também que não há nada que seja fácil no sentido de que não requeira esse processo amplo de negociação e de interlocução permanente! E17

O desenvolvimento da habilidade humana do gerente na capacidade de trabalhar em grupo (KATZ, 1986) é percebido nos relatos de E18.

É uma equipe que eu tenho ... você tem que se virar diante da capacidade que ela tem e dos limites que ela possui também, você não pode simplesmente solicitar um outro apoio...E18

Algumas pessoas, quando elas sentam em uma cadeira e pensam 'agora eu não saí mais daqui!', então, de repente, elas entram em um estado de conforto que para você criar uma ação, então você tem que criar uma energia maior, né, e uma energia com muito cuidado, com muita política, porque você não pode ferir egos e nem se expressar causando um impacto muito grande nessas estruturas, ao mesmo tempo, por essa pessoa também já estar com uma dedicação, vamos colocar "exclusiva" a cumprir um determinado objetivo, uma determinada missão dentro do grupo aí você pode contar mais com ela. E18

Quando esse *contar com* não se verifica, ou quando o poder não se efetiva, ou quando ainda falta reconhecimento das instâncias superiores, pode-se verificar a desilusão presente no cotidiano dos gestores, o que usualmente é trabalhado de modo muito peculiar por cada indivíduo, de modo a mascarar determinada face da realidade em prol de objetivos maiores aos quais, parte dos dele – o gerente – está alinhado de alguma forma. A desilusão gerencial foi observada em muitos depoimentos dos entrevistados principalmente em relação ao mal-estar gerencial provocado pela pouca consideração e reconhecimento por parte do dirigente (DAVEL; MELO, 2005).

O pessoal pensa e tal, mas esquecem que têm que avisar pra gente que mudou, que têm que ter uma relação, esquecem que eu existo aqui e que eu estou só no fazer mesmo, entendeu? Então, eu fico achando que tem essa lacuna aí... você acha que você deveria de ter mais consultado os seus superiores para tomar alguma atitude lá em cima? E1

Ser vice é uma das coisas mais difíceis que tem dentro dessa Instituição, porque você tem todas as responsabilidades, mas você não tem legalidade e é muito interessante, nesse encontro eu estava observando né, quer dizer, as ideias são sempre do diretor, o quadro que vai pra parede é o do diretor, o nome da gestão é o nome da gestão do [diretor] (risos). Mesmo que várias das ideias, que a sua contribuição, que a minha contribuição, eu acredito que sim, tenha sido bastante razoável, eu tenho todas as atribuições do diretor na sua ausência, mas não tenho o reconhecimento institucional. E4

Falta de espaço físico, está sendo ... grande, porque, muitas vezes, ... as salas de aulas, você não tem como repor uma aula, porque elas são tomadas em todos os horários, então a falta de espaços físicos, tanto de salas de aula, ... num é só para salas de aula, pois, as vezes, precisa fazer uma reunião também e não tem um local, eu acho que está deixando ... assim... a falta de entrega também de algumas diretorias, ... de um cronograma que você possa ... organizar, por exemplo, nesta altura do ano nós ainda não recebemos o nosso horário de aula, já está terminando o ano e nós precisamos dividir as aulas, para que, no ano que vem na hora que o professor volte, ele já saiba mais ou menos em que turma que ele vai trabalhar e de quantos professores que eu vou precisar, se eu vou precisar de professor substituto ou não, então quer dizer essa falta também de entrega, não é só de professores da coordenação que ficam devendo nota, mas é de alguns da diretoria também que não entregam esse tipo de cronograma, né? E a falta de cobrança mesmo, das diretorias, que não é só o coordenador que vai cobrar do professor, as vezes você cobra, cobra, cobra mais falta também a escola interferir aí sabe, eu acho isso! Os coordenadores eles são muito jogados (risos), largados (risos) E6

Olha, nós tivemos uma reunião há pouco tempo, com o [Diretor Geral] que nós colocamos isso, mais até agora nós não tivemos assim uma melhora não. E6

Você tem que dividir as salas de aulas com os alunos da graduação, coisas que aqui principalmente, no *Campus I* a gente não dividia, então os professores eles sentem isso, então o sentimento é esse, o sentimento é de perda. E6

Cada hora um computador dá defeito e os professores eles precisam usar... que é o horário que nós estamos aqui , que o professor aproveita para... o horário, porque ele já está aqui aí, às vezes, ele já corrigiu uma prova e já quer digitar aquilo ali... então assim... cansamos de pedir... e nunca chegou. E6

Estrutura que o CEFET te oferece fica muito aquém da que... da que você gostaria de ter! É lógico que ser um gestor seria também trabalhar com os recursos que você tem, se adequar aos recursos que você tem, mas quando chega em um determinado nível, você descobre que você não tem recurso nenhum e aí fica muito difícil!E7

Eu fiquei muito aborrecido porque pegaram e criaram esse departamento lá embaixo sem falar com a gente aqui que estava criando um departamento no *campus I*, por que é lá no *campus I* (risos) o departamento... e não nos consultaram e nem nada... e eu falei "uai (risos), criaram um lá embaixo e por que que não vai criar um outro aqui então?" Sim... mas não sei quando é que vai acontecer isso. E11

Os superiores, eles não respeitaram um pouco a oposição, ops... a posição da base, porque é, era oposição... então assim... não era porque era oposição à diretoria, era oposição àquela questão que eles estavam pensando que não era tão positiva assim... e está se vendo que tem várias falhas, mas não se aceita discutir isso em hipótese alguma sei...então assim... nesse sentido foi complicado, assim...E15

A ausência de valorização e reconhecimento do trabalho dos gerentes expressa na fala do entrevistado E18 identifica-se com aspectos discutidos por Rouleau (2005).

Na realidade, nós temos que pedir muitos favores, diria até que a gente tem que ter até certo grau de amizade pessoal com o diretor geral e essa não é só minha opinião, mas dos colegas também. Alguns gestores de unidade do interior até ponderam que o nosso cargo é um cargo digamos que de figurante. E16

Eu acho que a gestão ela tinha que ser um pouco mais valorizada! Minha maior reclamação e o que eu vejo de pior é que gestão, muitas aqui no CEFET significa penalidades! Quando você faz bem, aí você cumpre a penalidade e eles falam: Agora você vai ser coordenador porque você é bom demais nisso! E18

As dificuldades enfrentadas pelos gerentes em função das mudanças (ROULEAU, 2005) com o aumento das incertezas, suas e de terceiros, são confirmadas no relato de E10.

É conviver com milhares de contradições desde essa perspectiva que eu acabei de colocar até ter uma cultura institucional arraigada em outros parâmetros e em outros patamares... conviver com momentos de mudança e de conservadorismo de transição e de indefinições...E10

O sofrimento dos gestores em tomar decisões referentes ao pessoal (HILL, 1993) é demonstrado nos depoimentos que se seguem, alinhando-se a questões relativas à estabilidade e ao próprio aprendizado do que seja *estar* gerente:

Lidar com a estabilidade essa é a minha nova dificuldade, não porque eu queira, porque eu gostaria de demitir essa ou aquela pessoa não é nada disso absolutamente, era simplesmente poder ter um pouco mais de autonomia.E5

Esse foi uma dificuldade assim que foi importante de aprender, porque você não pode deixar de falar, mas tem que falar com cuidado e ouvir o outro e ver qual o lado... Isso aí é interessante...E15

O entrevistado E6 demonstra desilusão relacionada a aspectos formais da relação hierárquica, ou seja, à relação de mando e subordinação (WEBER, 1946).

Nem sempre as coisas acontecem nessa forma de discussão... às vezes, elas vêm de cima para baixo e aí acontece alguns problemas no percurso, algumas coisas não dão certo por esses motivos.E6

O mal-estar gerencial (DAVEL; MELO, 2005), devido ao aumento da pressão, e também o sofrimento em tomar decisões em relação ao pessoal (HILL, 1993) ficaram explícitos nos depoimentos de E1, E8 e E12

Mas temos que dar conta de resolver as questões. Então eu acho que inventar os problemas das mudanças significa assumir todos os desafios que chegar, eu acho que essa é a maneira da gente superar, a gente supera e aprende, supera e aprende...E1

Você não tem muito o que fazer, além do que tentar conciliar as cobranças que você tem dos dois lados, porque, de um lado, eu tenho alguém que me cobra para que aquele trabalho seja executado e, do outro lado eu tenho que cobrar de alguém que execute aquele trabalho e a gente é, muitas vezes, nesse ângulo... no atendimento desse conflito de segurança, "Pô mais o cara num fez!" sim, o cara num fez, então o que que eu vou fazer pro cara fazer? Vou pegar uma chibata? Mandar nas costas do cara? Eu sei que isso não vai resolver nada! E8

Estamos sendo empurrados contra uma parede e a gente precisa de achar um caminho, contornar obstáculos e isso não depende unicamente da Instituição E12

A utilização de princípios motivacionais mantendo um ambiente solidário no grupo (LIKERT, 1979) foi observado na entrevista de E11 como esforço do gerente que reclama a falta dessa postura por parte da Instituição, ou seja, da Instituição que parece se esquecer da motivação dele próprio, que precisa de recorrer a outros meios para lidar com essa desilusão.

Eu sei que, às vezes, nem sempre é possível atender tudo o que está sendo pedido, mas as pessoas só querem ser ouvidas e isso não é para a Instituição deixar solto... E11

As pessoas elas vão se desengajando porque a Instituição também não cria um mecanismo de mobilização, de motivação, de engajamento das pessoas, elas não são convidadas a trabalharem na verdade, entendeu? E11

É importante você deixar aberto para criar um clima aí de motivação, de engajamento, das pessoas, mas também isso nem sempre acontece... nem sempre você é atendido pelas pessoas E11

Já E8 e E13 falam da imprecisão na definição de tarefas e responsabilidades (DAVEL; MELO, 2005), o que também promove desilusão.

As atribuições, elas não estão muito bem definidas, elas não estão bem delegada. E8

Nós não temos um organograma no CEFET, então não sabemos a quem reportar, porque, em determinadas situações, você deve se reportar a fulano e, em outras determinadas situações, você deve se reportar ao outro fulano. Então, você pode ter vários chefes. Isso acontece! E13

O gerente entrevistado E16 revela sua desilusão aliando-a à pouca consideração e ao reconhecimento por parte dos dirigentes quanto à falta de perspectiva do futuro (DAVEL; MELO 2005).

Por exemplo, assim decidir que aqui tem que ser um laboratório construído ou um equipamento que tem que ser construído, comprado... são justamente os que são decididos independentemente dos chefes, lá junto com a diretoria geral. Então, isso que tem me deixado muito chateado... eu não sei se seria um comportamento da estrutura ou se é o próprio comportamento da diretoria geral. Então, assim, eu estou achando muito difícil de gerenciar o *campus*. E16

A questão da perda de autonomia e a redução do universo de atuação dos gerentes, em especial, no contexto de mudança (ROULEAU, 2005), são descritas na entrevista de E16.

E até hoje isso não foi feito, eu fui conversar na prefeitura e tive a informação que diversos projetos aqui que foram considerados prioridade já foram passados na frente, ou seja, então não adianta nada do que é pedido em termos de obras de maior porte e tudo, são realizados. A decisão cabe lá o projeto, a sua estrutura, a diretoria geral... Então, essa é uma briga difícil. E16

Assim, percebeu-se, nas falas dos gestores entrevistados, no CEFET-MG, sua vivência como gestores, eivada de dificuldades e conquistas em termos da efetivação da ação e da necessidade da devoção, principalmente em face da desilusão inerente ao próprio cargo e potencializada por características da Instituição, dentre elas, o fato de ser pública e de os servidores usufruírem de estabilidade.

Diante dos dados relatados e analisados, foram tecidas as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi descrever e analisar como os gestores do CEFET-MG vivenciam sua função e o processo iminente de mudança na organização, na sua própria percepção, conforme as três dimensões propostas por Paiva *et al.* (2007) e Paiva e Mageste (2008).

No referencial teórico foram descritos e discutidos os temas mudança organizacional, peculiaridades de instituições de ensino no setor público, função gerencial baseada no modelo de *ação, devoção e desilusão*, conforme Paiva *et al.* (2007) e Paiva e Mageste (2008), finalizando com o tema da resistência e sua relação com a gerência.

Para consecução do objetivo, foi realizado um estudo de caso por meio de uma pesquisa de campo, descritiva, de natureza qualitativa. Os dados foram coletados por levantamento documental e entrevistas semiestruturadas com 18 gestores do CEFET-MG. Para análise dos dados, foi realizada análise documental e de conteúdo. O tratamento dos dados foi operacionalizado por meio de três fases - preparação, tabulação quantitativa e análise ou categorização temática - que permitiram a identificação e comparação das respostas, implicando observação de suas singularidades e recursividades. Além disso, outros temas apontados pelos entrevistados foram destacados na análise, de modo a dar voz aos gestores, sujeitos da pesquisa.

A apresentação dos dados foi dividida em quatro partes, sendo a primeira a da Instituição. A segunda parte mostrou o perfil dos entrevistados. A terceira parte sistematizou as respostas dos entrevistados a cada pergunta, além da análise temática por meio da qual se destacaram percepções acerca da estabilidade e do compromisso dos subordinados; das relações de poder envolvidas em funções gerenciais consideradas temporárias, além de alusões e metáforas a respeito do exercício da função na Instituição.

Na quarta parte da apresentação, foram sintetizados os aspectos relativos às três dimensões do modelo analítico. Ficou evidenciado que as ações dos gestores do CEFET-MG envolvidos na pesquisa são pautadas em multifunções, com gerenciamento de pessoal, de material, de compras e até redação de ofícios, sendo tudo isso realizado paralelamente e em um curto espaço de tempo, cujas implicações para o processo de tomada de decisões traduzem-se em incertezas e dificuldades em face de ausência de normas e parâmetros. Essa realidade caracteriza a fragmentação e, também, a complexidade e o senso de urgência envolvidos na função gerencial, conforme ressaltado por diversos autores (MOTTA, 2007; DAVEL; MELO, 2005, PAIVA; MAGESTE, 2008). Tais ações se veem, ainda, dificultadas pela falta de preparo do servidor para assumir a função gerencial, o que se percebeu como de elevado impacto na sua identidade, tema que merece ser aprofundado em outras investigações. Nesse sentido, no que concerne ao *gerenciar em momento de mudança*, os gerentes sentem a Instituição desestruturada em função de mudanças rápidas e o crescimento desorganizado promovendo pontos de estrangulamentos na administração. É importante chamar a atenção para a associação que fazem os gerentes entre a mudança organizacional desordenada com uma possível crise de identidade da Instituição, instalando um clima de insegurança no ambiente organizacional.

Além disso, eles participam constantemente de negociações para fazer com que as coisas aconteçam sem imposição ostensiva e se preocupam em atender bem ao público nas demandas do ensino, visando compatibilização de diversos interesses e manutenção de um ambiente de trabalho promotor de atitudes positivas em todos os implicados. Assim, suas ações envolvem tempos diferenciados (passado, presente e futuro), já observados por Paiva e Mageste (2008) e Paiva *et al.* (2007), os quais exigem, por sua vez, uma capacidade de pensar estrategicamente diferenciada, dados os alinhamentos temporais diferenciados dos membros da organização.

No que tange às devoções, percebe-se a noção dos gerentes pesquisados de que não são capazes de fazer tudo sozinhos e, para exercerem suas funções gerenciais e conseguirem alcançar resultados, eles envidam esforços utilizando sua habilidade

humana no sentido de promover o envolvimento da equipe no trabalho, comportamentos estes observados inicialmente nos estudos de Katz (1986) MacClelland (1987) e, no caso brasileiro, por diversos autores, dentre eles Paiva e Mageste (2008) e Paiva *et al.* (2007).

A preocupação do gestor é constante em termos de manter um ambiente de trabalho saudável visando à cooperação entre os membros, a busca de apoio entre os servidores, estimulando, inclusive, o crescimento da equipe. Num ato de devotamento, às vezes, eles abrem mão de sua autoridade tratando os subordinados apenas como *colegas* e pedindo até *favores* para execução do trabalho de rotina. Outros gerentes procuram estimular os funcionários sensibilizando-os para a importância do trabalho que exercem, porém tudo isso feito com calma e perseverança com o intuito de evitar melindres e consequências futuras, segundo eles próprios.

O esforço é tamanho que um dos gerentes, às vezes, se presta a papéis como de *animador de auditório*, mas ao mesmo tempo se sente ridículo com isso, situação esta já descrita por Hill (1993) quando se refere aos esforços psicológicos presentes no exercício da função gerencial. Nesse sentido, houve depoimentos em torno de os gerentes não considerarem o seu trabalho como uma atividade natural e acharem que nem sempre as pessoas gostam do trabalho pelo qual são responsáveis, daí a maior necessidade de promover a motivação.

Outro aspecto relatado pelos gerentes, no tocante a devoção, é a necessidade de um esforço enorme de negociação e articulação para implementar ações, além de terem que superar as limitações da equipe e lidar com a situação de conforto que a estabilidade do emprego público proporciona ao funcionário. Para enfrentarem esta situação de *conforto* gerada pela estabilidade de emprego dos funcionários públicos, os gerentes públicos falam da necessidade de criar uma "*energia maior*", a ser empregada com cuidados para não ferir egos, e só assim poderão conseguir a participação dos funcionários nas atividades. Alguns gerentes chegam a usar a expressão *convidar os funcionários para o trabalho*, o que seria questionável no âmbito privado.

Já a desilusão gerencial está relacionada com as frustrações que sofrem os gerentes no exercício de suas funções (PAIVA *et al.* 2007; PAIVA ; MAGESTE, 2008) e, na análise dos dados da pesquisa, foi observado que a maior concentração de desilusão dos gerentes é em relação aos superiores, citada por seis entrevistados (E1, E4, E6, E7, E11 e E15). Os gerentes reclamam e lamentam que são esquecidos, largados e até *jogados*, que não são consultados pelos seus superiores, e que eles desenvolvem projetos cujas ideias são imputadas ao diretor. Reclamam ainda da falta de consideração em relação aos equipamentos disponibilizados, da falta de espaço físico, da criação de setores sem consultar os interessados e até da falta de retorno das solicitações dizendo: *cansamos de pedir*.

Todos esses sentimentos de desilusão externalizados pelos gerentes remetem ao mal-estar gerencial provocado pela pouca consideração e reconhecimento por parte do dirigente, já observados por autores como Rouleau (2005) e Davel e Melo (2005). Os gerentes ainda se sentem desrespeitados quando estão em situação de oposição pela não aceitação dos superiores em discutir certos assuntos e alegam que, às vezes, não concordam, mas se submetem a uma *obediência revoltada*. Um dos entrevistados demonstra desilusão em relação a fracassos ocasionados pelas decisões que vêm de *cima para baixo* no processo de mando e subordinação descrito por Weber (1946).

Os gerentes também demonstram sofrimentos em relação às atitudes que precisam tomar em relação ao seu pessoal (HILL, 1993) alegando perda de sua autonomia (ROULEAU, 2000) e que esta foi transferida para os funcionários, a partir do momento em que contam com a estabilidade no emprego público. Também é motivo de desilusão gerencial a posição intermediária do gerente: ele sofre pressões *dos dois lados*, há alguém que cobra e ele tem que cobrar de alguém, gerando um conflito. Esse tipo de pressão sofrida pelos gerentes também faz parte do mal-estar gerencial descrito por Davel e Melo (2005).

Por fim, a desilusão também emergiu quando os gerentes em seus esforços na utilização dos princípios motivacionais, como dispostos por Likert (1979), não

recebem apoio da Instituição e, por isso, não conseguem atingir seus objetivos. A indefinição das atribuições reflete-se também no sentido ascendente, quando o gestor não sabe ou não tem a quem se reportar, sendo esse outro motivo de frustração dos gerentes.

Os resultados desta pesquisa revelaram também que os gerentes percebem os subordinados inseguros e com receio do futuro diante da situação de mudança, situação discutida por Vieira (2003) em relação ao medo pela perda de *status* e poder. De certa forma, os subordinados e também os gerentes se sentem excluídos da discussão a respeito da transformação e de não serem bem informados a respeito. Além disso, as peculiaridades do setor público estiveram presentes na maioria dos depoimentos dos gestores ao falarem de suas dificuldades com destaque para morosidade e a burocracia dos procedimentos.

No momento das entrevistas foram observadas situações interessantes tais como a manifestação de um gestor que, ao ser informado do tema da pesquisa e o seu objetivo, disse que era bom ouvir aquilo e que a iniciativa o deixava mais esperançoso em relação à Instituição. Surgiram também comentários interessantes dos gestores após o gravador ser desligado. Um deles manifestou sua preocupação *porque muitos professores estão buscando outras instituições para trabalhar por insegurança em relação aos rumos do CEFET-MG*; outro se disse aliviado por as perguntas não terem *conotações psicológicas*. Outros, ainda, denotaram uma ânsia por falar e, em alguns momentos, pareciam estar mandando recados, já que a pesquisa garantia seu anonimato e o sigilo das informações.

As limitações da pesquisa foram aquelas inerentes aos estudos que utilizam como estratégia o estudo de caso, estudo este circunscrito a apenas duas unidades, *campus I e campus II*, do CEFET-MG. Diante delas e dos próprios dados, alinharam-se várias sugestões. Para os gestores públicos, recomenda-se buscar e incentivar a realização no próprio CEFET-MG de cursos de capacitação para exercerem a função gerencial, inclusive, aprofundando os estudos a respeito da legislação a que a administração está sujeita, bem como as peculiaridades inerentes ao setor público. Tais aspectos mostraram-se pontos de origem de mal-estar gerencial que podem ser

evitados pela adoção de políticas e práticas de gestão de pessoas relacionadas a treinamento de pessoal.

Para a Instituição, ressalte-se a importância em promover a participação dos envolvidos nos processos de mudanças a fim de evitar receios e inseguranças que têm gerado resistências dificultadoras ao processo de mudança, seja ele resultante em universidade tecnológica (UT) ou em Instituto Federal de Ensino Tecnológico (IFET). Isso também diz respeito à atuação de gestores, porém em nível estratégico.

Do ponto de vista acadêmico, considera-se pertinente a realização de pesquisas futuras na Instituição sobre identidade organizacional e identidade gerencial, sobre competência profissional e gerencial, sobre comprometimento e vínculos, sobre mal-estar, estresse e *burnout* no nível gerencial, sobre o significado da estabilidade e suas consequências na gestão da Instituição, além de pesquisas longitudinais para ver como vão se concretizar a mudança e as reações dos trabalhadores, com vistas a melhorias nas políticas e práticas de gestão de pessoas na Instituição. Esta agenda de pesquisa pode contribuir para avanços no campo de estudo da gerência, em especial, em instituições de ensino em ambiente de mudança.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** : ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho 13. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2008.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Thomson, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.

BARNARD, C. **As Funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea P. Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea P. (Orgs.). **Clinicas do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. **Lei n. 3552**, de 17 de fevereiro de 1959. Dispõe sobre nova organização escolar e administrativa dos estabelecimentos de ensino industrial do Ministério da Educação e Cultura, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lei-principal.htm. Acesso em: 8 mar. 2010.

BRASIL. **Lei n. 93945**, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- LDB. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lei-principal.htm. Acesso em: 8 de mar. 2010.

BRASIL. **Decreto n. 6095**, de 24 de abril de 2007. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação pela União Federal em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2007-2010/2007/Decreto/decretos2007.htm. Acesso em: 8 de mar. 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Ofício circular n. 154**. Brasília, 2009.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX: a degradação do trabalho no século XX** 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

CALDAS, Miguel P.; WOOD-JUNIOR, Thomaz. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira** São Paulo: Atlas, 1999.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS. Projeto **de transformação do CEFET-MG em universidade tecnológica**. Disponível em: <[HTTP://www.cefetmg.br/galerias/arquivos - download/alunos/PROJETO_UT_ABRIL_2009](http://www.cefetmg.br/galerias/arquivos-download/alunos/PROJETO_UT_ABRIL_2009)>. Acesso em: 5 jun. 2010.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene C. de O. L. **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial: singularidades e dilemas do trabalho gerencial** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DRUCKER, P. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira administração e Negócios, 2006.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1994.

FONTANELLA, B.J.B.; RICA, J.; TURATO, E.R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cad Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n.1, p. 17-27, jan. 2008.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 3 ed Brasília: Liber Livro, 2008.

FRANCO, M. L. P. B. **O estudo de caso no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa**. São Paulo: PUC, 1986.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, 1995.

GODOY, A. S. Refletindo sobre os critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v.3, n.2, p.80-89 mai/ago, 2005.

GREY, C. O fetiche da mudança. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.44, n.1, p.10-25, 2004.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural 14. ed. São Paulo: Loyola, 2005. 349p.

HATAKEYAMA, Y. **A revolução dos gerentes**. Belo Horizonte: FCO, 1995.

HERNANDEZ, J. M. COSTA; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.2, p.31-45, 2001.

HESKETH, J. L. **Mudança organizacional**. Brasília: UMA, 1982.

HILL, Linda A. **Novos gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993.

JUNQUILHO, G. Administração pública e gerentes no contexto brasileiro. In: DAVEL, E. MELO, M. C. O. L. (Orgs.). **Gerência em ação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, p. 133-56.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.

KATZ, R.L. **As habilidades de um administrador eficiente**. **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1987. v. 01, p. 57-92.

LAWRENCE, P. R. Como lidar com a resistência às mudanças. **Coleção Harvard de Administração**. v. São Paulo: Nova Cultural, 1986. 10, p. 7-25

LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1979.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

McCLELLAND, D. C. **O poder é o grande motivador. Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1987. v. 27, p.5-29

MELO, M. C. O. L. **Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho**. 1991. 406 f. Tese (Professor Titular) – Departamento de Ciências Administrativas, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.

MELO, M. C. O. L. *et al.* Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In: EnEPQ, 1, 2007, Recife, PE. **Anais...** Recife, PE: ANPAD, 2007a.

MELO, M. C. O. L. *et al.* Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In: GARCIA, Fernando C.; HONÓRIO, Luiz C. (Coords.). **Administração**; metodologia; organizações; estratégia. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007b, p. 67-79.

MINTZBERG, H. **Trabalho executivo**: do o folclore e o fato. **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. v. 3, p.5-37.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PAIVA, K. C. M. *et al.* 2007. Função gerencial em shopping center: ação, devoção e desilusão. **Organização & Sociedade**, v. 14, n. 42, p.29-47, jul./set. 2007.

PAIVA, K. C. M.; MAGESTE, G. S. Ação, devoção e desilusão: incluindo as categorias cultura e tempo na análise da função gerencial. In: EnANPAD, XXXII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

REED, M. **Sociologia da gestão**. Oeiras: Celta, 1997.

ROULEAU, L. Gerentes e repertórios de identidade em contexto de reestruturação organizacional. In: DAVEL, E.; MELO M. C. O. L. (Orgs). **Gerência em ação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, p.157-190.

SILVA, Anielson Barbosa. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva 2009.

SILVA, Benedita Aparecida da, BRUNACCI, Maria Izabel, OLIVEIRA, Maria Rita Neto Sales, Oliveira, Nilza Helena de, MELO, Savana Diniz Gomes – **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – Política Institucional 2005- 2010** – Belo Horizonte 2006 – CEFET-MG.

SILVA, R.G. DA; VERGARA, S.C. Sentimentos, Subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.43, n.3, p.10-21, 2003.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R.O.B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa qualitativa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUPINAMBÁS, Glória. MEC barra planos do Cefet. **Estado de Minas**. Belo Horizonte, p.22, 24 nov. 2009.

VERGARA Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, E. F. Organizações e desempenho: mudança, inovação e comportamento. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. Porto Alegre, v.01, n.2, p.101, 2003.


WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: LTC, 1946.

WILLMOTT, H. Gerente, controle e subjetividade. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Orgs.). **Gerência em ação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, p.215.

WOOD JUNIOR. Thomaz. **Mudança organizacional**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.212 p.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

<div style="text-align: center;">  <p>MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO Pesquisa com Gerentes do CEFET-MG Roteiro para Entrevista</p> <p>Dados demográficos do entrevistado</p> <p>1 – Sexo (a) Masculino (b) Feminino</p> <p>2 – Faixa Etária (a) até 25 anos (b) de 26 a 30 anos (c) de 31 a 35 anos (d) de 36 a 40 anos (e) de 41 a 45 anos (f) de 45 a 50 anos (g) mais de 50 anos</p> <p>3 – Estado Civil (a) solteiro (b) casado (c) desquitado / divorciado / separado (d) viúvo (e) união estável (f) outro: _____</p> <p>4 – Escolaridade (a) Ensino médio incompleto (c) Ensino médio completo (d) Ensino superior incompleto (e) Ensino superior completo (f) Pós-Graduação incompleto (g) Pós-Graduação completo</p> <p>5 - Há quanto tempo o(a) senhor(a) atua neste cargo gerencial? (a) menos de 1 ano (b) de 1 a 5 anos (c) de 6 a 10 anos (d) de 11 a 15 anos (e) de 16 a 20 anos (f) mais de 20 anos</p> </div>	<p>6 – Há quanto tempo o (a) senhor(a) trabalha nesta organização? (a) menos de 1 ano (b) de 1 a 5 anos (c) de 6 a 10 anos (d) de 11 a 15 anos (e) de 16 a 20 anos (f) mais de 20 anos</p> <p>7 – O(a) senhor(a) já ocupou uma função de gerência / liderança anteriormente? (a) não (b) sim. Qual? _____</p> <p>Em que setor(es)? _____</p> <p>8 – Quanto tempo de experiência (total) em função gerencial o(a) senhor(a) possui? (a) menos de 1 ano (b) de 1 a 5 anos (c) de 6 a 10 anos (d) de 11 a 15 anos (e) de 16 a 20 anos (f) mais de 20 anos</p> <p>Perguntas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Atualmente, como deve ser um gestor ou um gerente, de uma maneira geral? 2) O que é ser gestor no CEFET-MG? 3) Quais são suas atribuições? 4) Que dificuldades você enfrenta no exercício dessa função aqui no CEFET-MG? 5) Quais são os principais dilemas enfrentados pelo CEFET-MG atualmente? 6) Como são seus relacionamentos com seus <ol style="list-style-type: none"> a. subordinados b. colegas c. superiores 7) E a mudança do CEFET-MG para universidade ou IFET, o que você pensa a esse respeito? 8) Como você percebe o comportamento dos seus subordinados a esse respeito? 9) Que dificuldades você enfrenta nesse sentido? 10) Como elas vêm sendo contornadas? 11) Quais são seus grandes desafios no exercício desta função? 12) Ao final dessa conversa sobre suas funções gerenciais aqui nesta organização, o(a) senhor(a) quer acrescentar algo, alguma coisa importante que não foi perguntada? <p style="text-align: right;">MUITO OBRIGADA!</p>
---	--