

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

NATÁLIA FERNANDES SILVEIRA

**A construção da confiança após uma mudança mandatária na gestão de uma
Instituição Federal de Ensino Superior à luz dos Princípios Globais de
Contabilidade Gerencial**

**CAMPO GRANDE/MS
2019**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**A construção da confiança após uma mudança mandatária na gestão de uma
Instituição Federal de Ensino Superior à luz dos Princípios Globais de
Contabilidade Gerencial**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Área de concentração: Contabilidade e Controladoria. Linha de pesquisa: Controle Gerencial.

Orientadora: Prof^a Dr^a Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo.

**CAMPO GRANDE/MS
2019**

NATÁLIA FERNANDES SILVEIRA

**A construção da confiança após uma mudança mandatária na gestão de uma
Instituição Federal de Ensino Superior à luz dos Princípios Globais de
Contabilidade Gerencial**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Ciências Contábeis na área de concentração em Contabilidade e Controladoria do Programa de Pós-Graduação *strictu sensu* em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e aprovada, em sua forma final, em 27 de fevereiro de 2019.

Prof. Dr. Emanuel Marcos Lima
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof^a. Dr^a. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo (orientadora)
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. Wenner Gláucio Lopes Lucena
Universidade Federal da Paraíba

Prof^a. Dr^a. Patrícia Villa Costa Vaz
Governo do Estado do Paraná

Prof^a. Dr^a. Simone Bernardes Voese
Universidade Federal do Paraná

AGRADECIMENTOS

Não seria possível iniciar esse momento de outra maneira senão reconhecendo a inteira dependência de Deus que até aqui me sustentou e iluminou. Agradeço aos meus pais Sérgio e Ilda pelos ensinamentos, orações e por acreditarem sempre em mim. À minha irmã e melhor amiga, que sempre incentivou minha carreira acadêmica e em boa parte desse período cuidou de mim e da minha casa para que eu pudesse me dedicar a esse projeto. Agradeço ao meu cunhado Marcos por amar Paolla e não se incomodar em dividi-la em tantos momentos e também por me fazer rir sempre. Agradeço ao meu sogro e minha sogra, Anselmo e Rosângela, que mesmo distantes sempre deram todo amor e apoio para que esse mestrado fosse concluído. Agradeço ao meu amigo, colega de trabalho e parceiro de vida Vítor que esteve ao meu lado me suportando em amor e me ensinando a ser uma pessoa melhor. Ao meu filho João Vítor por entender e respeitar minha “ausência” e por ser a razão principal de todo esse esforço. Eu não poderia ter uma rede de apoio melhor.

Muito obrigada a minha orientadora professora Dra. Márcia Bortolucci Espejo, fonte inesgotável de inspiração, por ter acreditado no meu potencial para condução de um projeto idealizado por ela e, sobretudo, por ter confiado em mim nos momentos que nem eu mesma vislumbrava ser capaz.

Agradeço ao grupo de pesquisa NUPECON/ESAN por ser uma família intelectual e proporcionar um ambiente de amadurecimento acadêmico. Agradeço aos docentes do PPGCC/UFMS que contribuíram para minha formação, especialmente a professora Dra. Sílvia Casa Nova que compartilhou a experiência de sua vida de forma tão humana e rara no meio acadêmico. Agradeço as meninas da secretaria acadêmica, Jenifer e Cibelly, que estiveram nessas dois anos sempre prontas a me auxiliar nas muitas dúvidas de forma tão paciente.

Agradeço as professoras Dra. Simone Voese e Dra. Patrícia Villa e ao professor Dr. Wenner Lucena pelas valiosas contribuições na banca de qualificação e defesa, fundamentais para o êxito desse projeto.

Agradeço aos meus colegas de turma por todas as experiências compartilhadas e os momentos que levarei na memória. Agradeço especialmente a Josy, Luiz, Rosi, Sara, Rachel e Fernanda, amigos que fiz durante esse tempo e levarei para a vida, obrigada por trazerem a essa jornada mais leveza e alegria.

Meu muito obrigada a todos os meus amigos pessoais por entenderem minha ausência dos círculos sociais e meus constantes furos em programações não acadêmicas, em particular Keslyn, Lucas, Thais, Thiago, Rafa, Gemael, Elizabeth, Vivis, Lorryne e Nathalia.

Por fim, gostaria de agradecer a disponibilidade e o tempo dos gestores da Instituição Federal de Ensino Superior objeto desse estudo, sem os quais não seria possível à realização desta dissertação.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

*“Se enxerguei mais longe, foi porque me apoiei
sobre os ombros de gigantes”*
Isaac Newton

RESUMO

SILVEIRA, N. F. **A construção da confiança após uma mudança mandatária na gestão de uma Instituição Federal de Ensino Superior à luz dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial**. 176f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Escola de Administração e Negócios – UFMS. Campo Grande/MS, 2019.

A confiança é um constructo onipresente e como tal, importante para os relacionamentos sociais, sendo de grande relevância para compreender o funcionamento das relações. Considerando os aspectos associados à construção da confiança no ambiente organizacional, os quatro *Global Management Accounting Principles*® (GMAP - Princípios Globais de Contabilidade Gerencial), corroboram com a incorporação desse constructo no ambiente organizacional, contribuindo para concepção de valor à instituição. Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo avaliar a construção da confiança em uma nova gestão de Instituição Federal de Ensino Superior, considerando o Sistema de Gestão de Desempenho parametrizado pelos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial. A base teórica adotada é a Teoria Institucional na visão de Tolbert e Zucker (1996), visando evidenciar a mudança organizacional de uma instituição pública, bem como o estágio de institucionalização (habitualização, objetificação e sedimentação) de hábitos, regras e rotinas e os tipos de confiança elencados por Reina e Reina (2007, 2008). Para tanto, um estudo de caso interpretativista em profundidade foi realizado com aprovação do Comitê de Ética (CAAE nº 80400017.6.0000.0021), mediante 26 entrevistas semiestruturadas, totalizando 14 horas e 46 minutos de gravação, além de documentação e observação direta com uma equipe de gestão em três níveis (Reitoria, Pró-Reitorias e Coordenadorias). A análise de dados foi estruturada por meio da análise de *template* proposta por King (2004). Os principais achados reforçam o *mainstream* da literatura que indica a confiança como elemento essencial às organizações. E quanto ao nexo confiança e mudança institucional, a microgestão afetou negativamente a construção da confiança de competência. A sobrecarga influencia diretamente a confiança de comunicação, resultando em seu declínio. Subsequentemente, a baixa comunicabilidade provoca a diminuição da confiança contratual. Destacam-se positivamente o estilo de gestão por resultados adotado pela reitoria e a preocupação com o *accountability*.

Palavras-chave: Confiança, Princípios Globais de Contabilidade Gerencial, Mudança Institucional.

ABSTRACT

Trust is a ubiquitous construct and as such, important for social relationships, being of great relevance in understanding the functioning of relationships. Considering the aspects associated with building trust in the organizational environment, the four Global Management Accounting Principles© (GMAP) corroborate the incorporation of this construct into the organizational environment, contributing to the institution's value conception. In this sense, the present study aims to evaluate the construction of confidence in a new management of Federal Institution of Higher Education, considering the Performance Management System parameterized by the Global Management Accounting Principles. The theoretical basis adopted is the Institutional Theory in the view of Tolbert and Zucker (1996), aiming to evidence the organizational change of a public institution, as well as the institutionalization stage (habitualization, objectification and sedimentation) of habits, rules and routines and types of confidence listed by Reina and Reina (2007, 2008). To this end, an in-depth interpretative case study was carried out with the approval of the Ethics Committee (CAAE nº 80400017.6.0000.0021), through 26 semi-structured interviews, totaling 14 hours and 46 minutes of recording, as well as documentation and direct observation with a team of management (Rectory, Pro-Rectorates and Coordination). Data analysis was structured through the template analysis proposed by King (2004). The main findings reinforce the literature mainstream that indicates trust as an essential element to organizations. As for the relationship between trust and institutional change, micromanagement has negatively affected the construction of Competence Trust. The overhead directly influences the Communication Trust, resulting in its decline. Subsequently, low communicability leads to a decrease in Contractual Trust. The management by results style adopted by the rectory and the concern with accountability stand out positively.

Keywords: Trust, Global Management Accounting Principles, Institutional Change.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processos da institucionalização	20
Figura 2 – Os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial	30
Figura 3 – Modelo de confiança transacional	35
Figura 4 – Desenho da pesquisa	48
Figura 5 – Metodologia de Revisão Sistemática esquematizada	57
Figura 6 – Organograma das unidades estudadas	60
Figura 7 – Frequência de palavras contidas no discurso da gestão sobre Mudança Institucional	65
Figura 8 – Legenda para todos os diagramas do trabalho	99
Figura 9 – Confiança Contratual percebida na Pró-reitoria 01	100
Figura 10 – Confiança Contratual percebida na Pró-reitoria 02	102
Figura 11 – Confiança Contratual percebida na Pró-reitoria 03	105
Figura 12 – Confiança Contratual percebida na Pró-reitoria 04	107
Figura 13 – Confiança Contratual percebida na Pró-reitoria 05	111
Figura 14 – Confiança Contratual percebida na Pró-reitoria 06	113
Figura 15 – Confiança Contratual percebida na Pró-reitoria 07	116
Figura 16 – Quadro geral de confiança contratual	118
Figura 17 – Confiança de Comunicação percebida na Pró-reitoria 01	119
Figura 18 – Confiança de Comunicação percebida na Pró-reitoria 02	121
Figura 19 – Confiança de Comunicação percebida na Pró-reitoria 03	123
Figura 20 – Confiança de Comunicação percebida na Pró-reitoria 04	125
Figura 21 – Confiança de Comunicação percebida na Pró-reitoria 05	128
Figura 22 – Confiança de Comunicação percebida na Pró-reitoria 06	131
Figura 23 – Confiança de Comunicação percebida na Pró-reitoria 07	135
Figura 24 – Quadro geral de confiança de comunicação	138
Figura 25 – Confiança de Competência percebida na Pró-reitoria 01	139
Figura 26 – Confiança de Competência percebida na Pró-reitoria 02	142
Figura 27 – Confiança de Competência percebida na Pró-reitoria 03	144
Figura 28 – Confiança de Competência percebida na Pró-reitoria 04	146
Figura 29 – Confiança de Competência percebida na Pró-reitoria 05	150
Figura 30 – Confiança de Competência percebida na Pró-reitoria 06	152
Figura 31 – Confiança de Competência percebida na Pró-reitoria 07	155
Figura 32 – Quadro geral de confiança de competência	159

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas da institucionalização e dimensões comparativas	22
Quadro 2 - Características Fundamentais de uma Estrutura para uma Integração Completa	26
Quadro 3 – Principais frentes relacionadas à confiança e SCG	33
Quadro 4 – Definições de confiança	34
Quadro 5 – Constructos e variáveis da pesquisa	49
Quadro 6 – Definições constitutivas e operacionais dos constructos	50
Quadro 7 – Caracterização da pesquisa	52
Quadro 8 – Resumo documentos recuperados e periódicos	54
Quadro 9 – Artigos resultantes da meta-síntese	55
Quadro 10 – Delimitações de busca da revisão sistemática	57
Quadro 11 – Critérios de inclusão e exclusão	58
Quadro 12 – Resultado final – Fase 2	58
Quadro 13 – Cronograma completo de realização das entrevistas	61
Quadro 14 – <i>Template</i> de análise da mudança institucional	64
Quadro 15 – Cenário geral da caracterização da Mudança Institucional	96
Quadro 16 – <i>Template</i> de análise da Confiança Organizacional	98

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos	14
1.1.1 Objetivo geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.2 Justificativa e Contribuição da Pesquisa	14
1.3 Delimitação da pesquisa	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA DAS PROPOSIÇÕES	18
2.1 Mudança à luz da Teoria institucional	18
2.2 Sistema de Gestão de Desempenho parametrizado pelos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial	23
2.3 Confiança e o Controle Gerencial	31
2.3.1 Confiança, seus conceitos e implicações teóricas	31
2.3.2 Estudos anteriores sobre Confiança e Sistema de Controle Gerencial	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
3.1 Caráter Teórico-Metodológico	47
3.1.1 Desenho da Pesquisa e Matriz de Amarração de Mazzon	47
3.1.2 Quadro dos Constructos, das variáveis e das referências	48
3.1.3 Definições constitutivas e definições operacionais das variáveis	49
3.2 Estratégias de Planejamento da Pesquisa	50
3.3 Levantamento bibliográfico sistematizado	53
3.3.1 Atualização de Meta-síntese	54
3.3.2 Revisão sistemática da literatura	56
3.4 Instrumento de Pesquisa	59
3.5 Procedimentos de Coleta	59
3.6 Caracterização da unidade de análise	60
3.7 Tratamento e Análise de Dados	61
3.7.1 Análise por <i>template</i>	62
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	64
4.1 Mudança Institucional no Sistema de Gestão de Desempenho da Instituição Federal de Ensino Superior	64
4.2 Mapeamento da Confiança Organizacional	98
4.2.1 Confiança Contratual	99
4.2.2. Confiança de Comunicação	119
4.2.3 Confiança de Competência	138
4.3 Relação entre a mudança institucional e a construção da confiança	159
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	162
REFERÊNCIAS	164
APÊNDICE	172

1 INTRODUÇÃO

A humanidade vivencia uma era de informação rápida, em que mesmo os ambientes mais estáticos tem caminhado para mudança em direção ao atendimento dessa afluência de informações (CLOUTIER et al., 2017). A partir desse cenário mutável, a gestão organizacional encontra-se em constante adequação para suprir a nova demanda.

Evidenciou-se então a necessidade de uma orientação específica, que contribua para as organizações obterem êxito a longo prazo, diante das diversas questões enfrentadas (CGMA, 2014a). Além de que os profissionais responsáveis pela gestão organizacional independentemente de sua formação, devem seguir um código de ética, em que responsabilidade e preocupação com os interesses da organização estão acima de interesses pessoais (ALVES et al., 2007)

Corroborando com essa necessidade foi criado em 2014, a partir de um *joint venture* entre *American Institute of CPAs (AICPA)* e *Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)*¹, um documento intitulado “*Global Management Accounting Principles (GMAP)*”, traduzido para a língua portuguesa como “Princípios Globais de Contabilidade Gerencial” (PGCG).

O documento objetiva servir de suporte aos gestores, para que eles auxiliem as organizações no impulso à geração de valor institucional ao longo do tempo. Os PGCG representam um passo significativo para o estabelecimento de um conjunto integrado de padrões internacionais aos usuários internos (CGMA, 2014a; BORKER, 2016a, 2016b). O controle gerencial, enquanto prática, por si só, não resolve todos os problemas das instituições, porém vislumbra um estilo de gestão com foco em aprimorar a estratégia organizacional em todas as suas etapas.

Para tanto, o CGMA (2014a) propõe um modelo de Sistema de Gestão de Desempenho (SGD) de quatro dimensões: estratégia, planejamento, execução e revisão, parametrizado a partir da geração de valor organizacional. O SGD é parte fundamental do Sistema de Controle Gerencial (SCG) pois está vinculado diretamente à melhoria de resultados.

A aplicação dos PGCG no Sistema de Gestão de Desempenho aprimora as práticas institucionais. Portanto o SGD desenvolvido a partir desse documento serve

¹ Dois dos mais prestigiados órgãos contábeis do mundo, representa 667.000 membros, em 184 países diferentes.

como condutor ligando à estratégia da organização aos objetivos individuais dos *stakeholders* de forma coesa, promovendo sucesso sustentável (CGMA, 2014b).

Os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial que norteiam esse SGD são: “a comunicação provê ideias que influenciam”, pois a gestão tem início e término por meio de diálogos; “a informação é relevante”, em que preza-se pela qualidade da informação e tempestividade da informação para tomada de decisão; “o impacto sobre o valor é analisado”, que conecta a estratégia da instituição ao seu modelo de negócio; e “gerenciamento dos recursos e relações (*Stewardship*) constrói confiança”, diz respeito à estar atento a possíveis conflitos de interesse e priorização do negócio frente a interesses pessoais (CGMA, 2014a).

Cada um dos quatro princípios embasam-se em um pilar: influência, relevância, confiança e valor (CGMA, 2014a). Influência, relevância e valor são resultados de um processo contínuo de aperfeiçoamento, enquanto a confiança é gerida pelo gerenciamento de recursos e relacionamentos e aperfeiçoa e facilita todo o fluxo organizacional, pois é o único pilar relacionado aos indivíduos.

Reina e Reina (2008), apresentam um extenso trabalho a respeito da relevância da confiança nos relacionamentos organizacionais. Os autores apresentam um modelo composto por confiança transacional e transformadora. As subcategorias da confiança transacional são confiança contratual, confiança de comunicação e confiança de competência. A confiança transformadora só pode ser exercitada à partir de um quadro ideal de confiança transacional. O modelo em questão possui fortes correlações com a realidade brasileira (NOVELLI; FISCHER; MAZZON, 2006).

Neste sentido, o presente estudo investiga o efeito da confiança no SGD, em um quadro de mudança institucional ocasionada por uma transição mandatária em uma Instituição Federal de Ensino Superior, no Brasil. A gestão anterior esteve à frente da IFES, por um período superior a 20 anos. Por esse motivo gradativamente a nova gestão vem alterando substancialmente o arcabouço organizacional, inclusive mudanças estruturais em seu organograma. Torna-se portanto relevante investigar quais processos e práticas foram implantadas ou descontinuadas e como isso impacta na construção da confiança.

Especificamente no tocante às instituições públicas de ensino superior, a análise de confiança aliada aos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial são relevantes para a gestão, frente ao quadro paradoxal em que por um lado, as universidades são uma importante engrenagem social na difusão de conhecimento e

inovação, e por outro são um retrato retrógrado, consideradas ineficientes, lentas e burocratizadas em seus organismos centrais (VIEIRA; VIEIRA, 2003; PIRES; MACÊDO, 2006).

Posto isto, torna-se um desafio aliar parâmetros originários de setores competitivos à realidade de um ente público. Quando instrumentos gerenciais desenvolvidos com foco principal no âmbito privado são transportados para o setor público, faz-se necessário a visão da Teoria da Redução Sociológica que fornece sentido à esta perspectiva. Neste mesmo sentido Brunton e Matheny (2009), ao investigarem um quadro de mudança organizacional ocorrida em uma instituição pública, também afirmam que normalmente as métricas e estruturas utilizadas como base advém do setor privado.

Na formulação da teoria, o termo redução é empregado por Ramos (1996), no sentido de eliminar todo e qualquer elemento extra nos dados, buscando o essencial dos fundamentos teóricos. Sociologicamente, a redução é um método para uma conexão com os pressupostos referenciais. Para a teoria, a experiência contextual de cada comunidade é o ponto chave de sua aplicação. Impõe-se ao pesquisador propriedade para adequar práticas e conceitos organizacionais formulados, tendo por base outros contextos, à realidade brasileira, observando todas as suas particularidades (RAMOS, 1996).

Bergue e Klering (2010) utilizam-se da Teoria da Redução Sociológica para transportar o cerne das tecnologias gerenciais originadas no setor privado para o setor público. Por tratar-se de realidades muito distintas algumas vezes, os autores propõem que a maior preocupação não repousa apenas na adaptabilidade dessas teorias, mas no olhar crítico que tantas vezes é necessário a fim de recriar o instrumento.

Nesse ponto é possível considerar que as tecnologias gerenciais equiparam-se à proxies organizacionais, como termo proposto por Frezatti, Carter e Barroso (2014) nos casos de quando ferramentas gerenciais aplicáveis à grandes empresas são utilizadas em organizações pequenas e médias de maneira mais adaptada. Sendo assim os PGCG nessa dissertação, passaram por um processo de maturação e adaptação quando visualizados no contexto da administração pública brasileira.

Diante deste contexto problemático apresentado, surge a seguinte questão de pesquisa: **Como a confiança está sendo construída no Sistema de Gestão de Desempenho de uma IFES no Brasil, após uma mudança mandatária?**

1.1 Objetivos

Aspirando responder à questão de pesquisa aludida, foram definidos os objetivos a seguir.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é avaliar a construção da confiança em uma nova gestão de IFES, considerando o Sistema de Gestão de Desempenho parametrizado pelos PGCG.

1.1.2 Objetivos Específicos

Especificamente objetiva-se:

- (a) Caracterizar a mudança institucional no Sistema de Gestão de Desempenho, a partir da percepção dos gestores;
- (b) Identificar o nível de institucionalização da mudança institucional;
- (c) Mapear a confiança contratual, de comunicação e de competência na gestão;
- (d) Relacionar o cenário de confiança estabelecido às mudanças identificadas.

1.2 Justificativa e Contribuição da Pesquisa

Desde a instituição do *International Accounting Standard Board* (IASB), em 2001, com essa nomenclatura específica, a área contábil preparava-se para uma padronização internacional, essencialmente no tocante a contabilidade societária e financeira. Uma das principais funções, quando da criação dessa entidade, foi a de coordenar e implementar as *International Financial Reporting Standards* (IFRS), que foi publicada a partir de 2004. No Brasil o início da convergência aos padrões internacionais oficializou-se em dezembro de 2007 com a publicação da Lei 11.638/2007², passando a valer em 2008.

² Lei nº 11.638/2007, publicada na Edição Extra do Diário Oficial da União de 28.12.2007, que passou a vigorar a partir de 01.01.2008, alterando e revogando dispositivos da Lei no 6.404/1976 e da Lei no 6.385/1976, e estendendo-se às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras.

Dada a adesão às normas internacionais, o profissional contábil foi conduzido a adequar-se ao mercado global e, conseqüentemente, à sua forma de fazer gestão. Corroborando com o cumprimento dos novos requisitos solicitados, foi criado o documento intitulado *Global Management Accounting Principles* (PGCG), recentemente publicado (2014), voltado aos profissionais responsáveis pelo Sistema de Controle Gerencial (SCG). O documento foi traduzido para o português em 2016, sob o título de “Princípios Globais de Contabilidade Gerencial”.

O propósito dos PGCG equipara-se ao do IFRS, tratando-se do interesse no estabelecimento de um conjunto de normas padronizadas para o usuário interno, especialmente os CEOs (executivos-chefes), CFOs (diretores financeiros) e outros membros da diretoria que gerenciam e supervisionam o desempenho de suas organizações, além de partícipes da gestão que influenciam diretamente no Sistema de Controle Gerencial (CGMA, 2014a).

Por tratar-se de um tema contemporâneo realizou-se uma busca sistemática dos termos “*Global Management Accounting Principles*” e “Princípios Globais de Contabilidade Gerencial”, nas principais bases de dados da área (*Web Of Science*, *Scopus* e *Science Direct*), a procura de artigos científicos que abordassem e/ou utilizassem, de fato, o documento. Foram recuperados quatro artigos, do qual apenas dois tratavam especificamente os PGCG. A partir dos dois artigos, foi possível ter acesso a dois trabalhos (BORKER, 2016a, 2016b; BURGER; MIDDELBERG, 2018; OYEWO, 2017).

A nível nacional, a busca realizada não retornou nenhum trabalho indexado nas bases de dados escolhidas. Porém, por meio de busca exploratória identificou-se alguns artigos pioneiros no uso dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial. Espejo e Daciê (2016) fazem menção aos PGCG ao destacarem a importância da transparência para melhoria do desempenho empresarial. Enquanto Wernke, Martins e Junges (2016) sustentam a relevância da área de controladoria citando o documento. Já Correia e Lucena (2018) relacionam a Governança Corporativa com os PGCG em empresas brasileiras de capital aberto.

Com isso, evidencia-se a escassez de literatura e reforça a relevância do tema (BORKER, 2016a; OYEWO, 2017). Portanto é tempestivo e oportuno o estudo proposto, pois contribui empiricamente com a literatura sobre controle gerencial, colaborando especialmente para a difusão e consolidação do documento disponibilizado no cenário brasileiro.

No que diz respeito à justificativa prática do estudo, têm-se contribuições relacionadas à transição da gestão em Instituições Federais de Ensino Superior, face ao emprego do fenômeno confiança, com o propósito de identificar melhorias e minimizar conflitos.

O trabalho visa disponibilizar uma imagem clara de como a confiança está sendo construída, mapeando pontos fortes e oportunidades de melhoria e elucidando o comportamento dos colaboradores envolvidos no SGD. O relatório disponibilizado à IFES terá a finalidade de fortalecer as relações e o engajamento da equipe, pois os gestores não podem resolver problemas que desconhecem (REINA; REINA, 2007; CGMA, 2014a).

Por fim, por este trabalho tratar especificamente de um ente público brasileiro, pode-se citar ainda que existe a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que é responsável por promover a capacitação e qualificação dos gestores para o exercício de suas atividades de direção e afins (BRASIL, 2006).

Na mesma linha de pensamento do PNDP, o Sistema de Gestão de Desempenho mostra-se relevante para o setor público, tal como para as organizações privadas. Principalmente quando considera-se que as IFES no Brasil enfrentam um período de redução orçamentária, após a PEC 241/2016³ que limitou o teto de gastos, requerendo ainda mais eficiência, e não apenas eficácia na gestão como um todo.

1.3 Delimitação da pesquisa

A pesquisa apresenta algumas delimitações, para que o objetivo seja alcançado. Quanto ao objeto, o estudo foi realizado com uma nova gestão de IFES brasileira, localizada na região Centro-Oeste. A coleta de dados ocorreu nos meses de março, abril e junho de 2018. A composição da amostra foi de seis Pró-Reitores, dezenove Coordenadores de Pró-Reitoria e um representante da Reitoria, totalizando vinte e seis pessoas, preservando-se o anonimato dos mesmos.

Os entrevistados foram selecionados a partir dos conceitos estabelecidos nos PGCG e na teoria de Redução Sociológica no processo de transposição de

³ Proposta de Emenda à Constituição assinalada com o nº 241, de 2016 (PEC 241/2016), que "altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal", por vinte anos, delimitando-o aos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social. Prevê a fixação de limite individualizado para a despesa primária total de cada Poder, do Ministério Público da União e da Defensoria Pública da União.

tecnologias gerenciais para a gestão pública. O público-alvo dos PGCG, são CEOs (executivos-chefes), CFOs (diretores financeiros) e outros membros da diretoria que de alguma forma influenciam o SCG e a tomada de decisão, de empresas grandes e pequenas, públicas e privadas (CGMA, 2013, 2014a, 2014b).

A definição de “*management accounting*” pelo CGMA (2014a) envolve “o fornecimento, a análise, a comunicação e o uso de informações financeiras e não financeiras relevantes para a decisão, a fim de gerar e preservar valor para as organizações⁴” (p. 50, tradução nossa). Trata-se portanto, de uma estruturação da contabilidade gerencial como suporte no desenvolvimento e implementação da estratégia, como proposto por Atkinson, Kaplan e Young (2012).

Fundamentado na contextualização de funções e conceitos, após análise da estrutura organizacional completa da IFES, identificou-se que os indivíduos diretamente ligadas à estratégia estariam nessas unidades. Considerando ainda que as principais organizações de “*management accounting*” tem uma visão do contador gerencial interdisciplinar, responsável pela criação de valor para empresa e seus *stakeholders* (BORKER, 2016b).

Quanto à teoria de base utilizou-se a Teoria Institucional, em uma perspectiva histórica denominada Velha Economia Institucional (OIE). Em estudos de mudança nas rotinas organizacionais, especialmente mudança no SCG, o contexto proposto pela vertente OIE é útil, por fornecer foco nas rotinas e institucionalização (BURNS; SCAPENS, 2000). Dentro dessa perspectiva para identificar a institucionalização de mudança foram utilizados os conceitos propostos por Tolbert e Zucker (1996).

A organização do estudo, a partir da introdução exposta, está apresentada da seguinte forma: referencial teórico, embasando a mudança à luz da Teoria Institucional, seguido pelo esclarecimento do que é Sistema de Gestão de Desempenho a partir dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (2013, 2014a, 2014b), e em sequência as relações entre Confiança e Controle Gerencial. Logo após são detalhados os procedimentos metodológicos utilizados para alcance do objetivo, seguido da análise e discussão dos dados e por fim as considerações finais.

⁴ “The sourcing, analysis, communication and use of decision-relevant financial and non-financial information to generate and preserve value for organizations” (CGMA, 2014a, p. 50)

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA DAS PROPOSIÇÕES

Os principais constructos analisados nesta dissertação são elucidados neste tópico, abrangendo bases teóricas e principais conceitos. Sequencialmente temos: a mudança à luz da Teoria Institucional, o Sistema de Gestão de Desempenho parametrizado pelos PGCG e as perspectivas sobre confiança e controle gerencial.

2.1 Mudança à luz da Teoria institucional

O institucionalismo tem a sua gênese formalizada a partir dos estudos de Selznick (1957), com bases nas tradições sociológicas, onde desconsidera-se as concepções racionalistas, concebendo como as estruturas simbólicas das organizações podem servir para obtenção de interesses externos (CLEGG; HARDY, 1999). A Teoria Institucional (TI) permite ao pesquisador olhar as organizações por meio de um lente rica e complexa, no qual são consideradas as pressões normativas externas e internas (ZUCKER, 1987). Tolbert e Zucker (1996) apontam o uso da TI para compreensão de mudanças nos arranjos estruturais das organizações.

A abordagem institucional surge de fato a partir da década de 60, sendo colocada como uma resposta às crises e em oposição à modelos explicativos predominantes na época, utilizando-se ainda de disciplinas como sociologia, história e ciência política (ZUCCOLOTTO; SILVA; EMMENDOERFER, 2010). No campo dos estudos organizacionais, propriamente, a abordagem tem se popularizado nas últimas décadas, tanto no exterior como no Brasil (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2010).

Grenwood et al. (2008), em *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, apresentam uma linha do tempo dos autores que estabeleceram os fundamentos conceituais do institucionalismo organizacional moderno: Meyer e Rowan (1977), Zucker (1977), Meyer e Rowan (1983), DiMaggio e Powell (1983), Tolbert e Zucker (1983) e Meyer e Scott (1983). Esses autores definiram os rumos dos estudos realizados desse período em diante, com algumas flexibilidades (GRENWOOD et al., 2008).

Ao introduzirem o *Handbook*, Greenwood et al. (2008) delimitam o termo instituição como o “comportamento social repetitivo, mais ou menos aceito como garantido, apoiado em sistemas normativos e entendimentos cognitivos que dão

sentido ao intercâmbio social e, assim, possibilitam a ordem social autorreprodutora⁵ (p. 4-5, tradução nossa). Scott (1995) entende que as instituições são “estruturas e atividades cognitivas, normativas e reguladoras que proporcionam estabilidade e significado ao comportamento social⁶” (p. 33, tradução nossa). Para o autor, instituições possuem diversas características e particularidades inseridas em sistemas simbólicos, regras, normas e processos que visam regular o comportamento social. Por mais que essas estruturas sejam construídas e mantidas por indivíduos, demonstra uma impessoalidade objetiva (SCOTT, 2002).

North (1991), autor seminal no estudo de instituições, à define como “restrições humanamente concebidas que estruturam a interação política, econômica e social⁷” (p. 97, tradução nossa). O autor aponta duas classes de restrições: as informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) e as formais (constituições, leis, direitos de propriedade). As instituições foram concebidas por seres humanos para estabelecimento de ordem e redução de incerteza frente ao risco (SCOTT, 2002).

Enquanto institucionalização é definida por Meyer e Rowan (1977) como o processo pelo qual processos sociais, obrigações ou realidades assumem o patamar de regra interna (pensamento) ou externa (ação) em um determinado contexto social. Na visão de Zucker (1987) as ações institucionalizadas não carecem de monitoramento ou fiscalização, pois perpetuam-se de forma natural.

Tolbert e Zucker (1996) consideram uma instituição, ou o resultado final de um processo de institucionalização, como uma tipificação mútua da ação já instituída como um padrão para casos específicos por um ator ou um conjunto de atores. Fundamentando a institucionalização como um processo de mudança organizacional, Tolbert e Zucker, em 1996, publicaram um estudo visando institucionalizar a teoria institucional, por meio da definição dos conceitos-chave, medidas e/ou métodos teóricos dessa abordagem, tornando-a uma metodologia de pesquisa padrão.

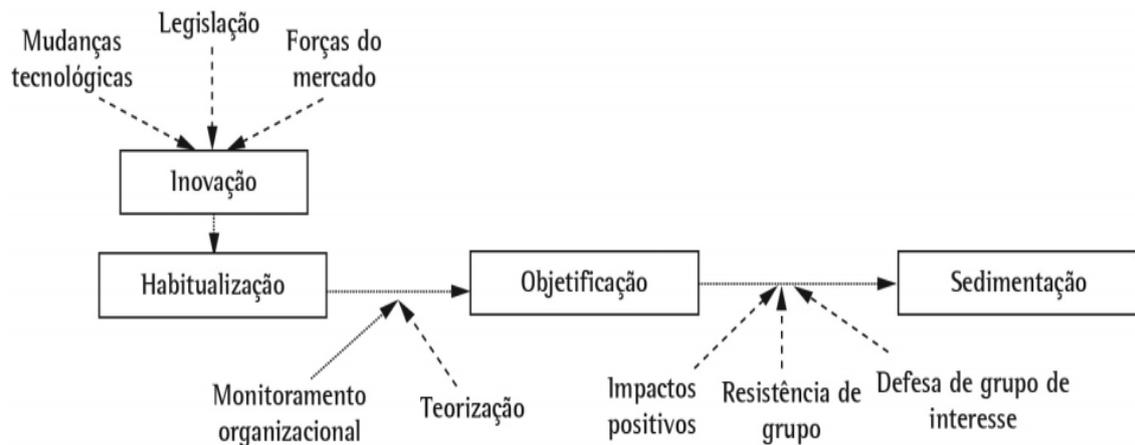
⁵ “. . . (M) ore-or-less taken-for-granted repetitive social behaviour that is underpinned by normative systems and cognitive understandings that give meaning to social exchange and thus enable self-reproducing social order”. (GRENWOOD et al., 2008, p. 4-5)

⁶ “Institutions consist of cognitive, normative, and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behavior” (SCOTT, 1995, p. 33).

⁷ “Institutions are the humanly devised constraints that structure political, economic and social interaction” (NORTH, 1991, p. 97).

Partindo do pressuposto que a institucionalização é um processo central na geração e manutenção de grupos sociais duradouros, as autoras estruturaram três principais estágios, por elas definidos, como pré-institucionalização, semi-institucionalização e estágio de total institucionalização. Estruturação essa apresentada na Figura 1.

Figura 1 - Processos da institucionalização



Fonte: Tolbert e Zucker (1996, p. 176, tradução nossa)

A institucionalização ocorre impulsionada pela necessidade de gerar novos arranjos estruturais em resposta a um ou a vários problemas, e a formalização desses arranjos em uma determinada organização, ou em organizações com contextos semelhantes. Visando a sobrevivência, frente as pressões institucionais, as organizações tornam-se isomórficas, sem considerar esse impacto na eficiência organizacional (TOLBERT; ZUCKER, 1996).

Quanto ao primeiro estágio, pré-institucionalização, uma ação habitualizada considera comportamentos desenvolvidos a partir das experiências e aceitos por um ator ou um conjunto de atores para resolução de problemas cotidianos. Como parte de um processo, quanto mais rotinizada uma ação, mais considera-se habitualizada. Caso a organização realize a adoção de determinada estrutura devido ao mimetismo, a alteração pode durar apenas no mandato do titular, não permanecendo e avançando aos próximos estágios.

Como consequência da habitualização, em um dado momento, as ações são repetidas independentes dos indivíduos tomadores da ação, ou seja, desassociadas dos atores originários da ação. Este processo de generalização das ações, é o

segundo estágio, denominado semi-institucionalização, caracterizado pela objetificação. A objetificação, trata-se, então, de geração de significados individuais e difusão desses, transformando-os em significados sociais.

A objetificação e difusão da estrutura, muitas vezes é liderada por um “*champions*”, podendo ser um ator social, ou um conjunto de atores, com interesses materiais na estrutura (TOLBERT; ZUCKER, 1996). No programa *Lean Seis Sigma*, um indivíduo específico é designado e formalmente contratado para o cargo de “*champion*”, responsável por apoiar os projetos e remover possíveis barreiras para o seu desenvolvimento (WERKEMA, 2006).

O estágio total da institucionalização está relacionado a qualidade de exterioridade e associado ao processo de sedimentação. Esse aspecto é caracterizado por uma continuidade histórica dessas tipificações e, principalmente, a replicação das ações a novos membros, sem vinculação com suas origens.

As autoras, a partir da compilação de estudos diversos, constataam ainda que a medida que os primeiros estágios discorrem e se fortificam, e o grau de institucionalização é alto, transmitir e manter essas ações é natural, enquanto a resistência a mudança torna-se complexa (TOLBERT; ZUCKER, 1996). Pensamento reforçado por Greenwood *et al.*, (2008), quando declaram que práticas institucionalizadas resistem à mudanças, por serem, dentre outros motivos, garantidas e amplamente aceitas.

Para determinar a totalidade do processo de institucionalização, as autoras listaram alguns fatores principais que devem ser observados, pois impedem a difusão e conservação da sedimentação, sendo eles: oposição direta (conjunto de atores que são adversamente afetados pelas estruturas, capazes de um movimento coletivo); falta de resultados positivos associados à estrutura; e ainda, um terceiro fator que deve estar presente é apoio cultural continuado e promoção por grupos de defesa.

Para Tolbert e Zucker (1996) , o processo contrário de institucionalização, seria o da desinstitucionalização. Identificar o estágio de institucionalização ou desinstitucionalização do elemento institucional, pode ser considerado demasiadamente complexo (RUSSO *et al.*, 2014). Seguramente, a reversão do processo de institucionalização requer uma mudança brusca no ambiente institucional e pode enfrentar resistência, consciente ou inconsciente, de atores sociais opositores à estrutura (TOLBERT; ZUCKER, 1996). A fim de visualizar de forma mais fácil, as

autoras elaboraram um resumo sobre as características e consequências do processo de institucionalização, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Etapas da institucionalização e dimensões comparativas

Dimensão	Estágio de pré-institucionalização	Estágio de semi-institucionalização	Estágio total de institucionalização
<i>Processos</i>	Habitualização	Objetificação	Sedimentação
<i>Características dos adotantes</i>	Homogêneos	Heterogêneos	Heterogêneos
<i>Ímpeto para difusão</i>	Imitação	Imitativo / normativo	Normativo
<i>Atividade de teorização</i>	Nenhum	Alta	Baixa
<i>Variação na implementação</i>	Alta	Moderada	Baixa
<i>Taxa de falha de estrutura</i>	Alta	Moderada	Baixa

Fonte: Tolbert e Zucker (1996, p.179, tradução nossa)

O Quadro 1 sugere, que a medida que os estágios avançam as relações sociais ficam mais fortes.

O institucionalismo, no Brasil, é explicado por Guerreiro, Frezatti e Casado (2006), quando afirmam que este tem por fundamento a ideia de hábitos relativos a um grupo de indivíduos, sendo a instituição desenvolvida com base em objetivos e estratégias que norteiam o desenho e o fluxo das rotinas das organizações. Os hábitos que fazem parte do dia a dia são internalizados com o passar do tempo e institucionalizados. Os mesmos autores ainda comentam que as pessoas podem sofrer influência dos grupos sociais para formação de hábitos.

Zuccolotto et al. (2010) destacam que o institucionalismo foi inserido na contabilidade como uma maneira de ampliação suas fronteiras, levando à associação de teoria e prática considerando todo o contexto social, representado pelas instituições. Os autores traçam uma linha do tempo, demonstrando um programa de pesquisa que buscou investigar a institucionalização das práticas de contabilidade gerencial por meio de casos: Hopwood (1978, 1983), Burchell et al. (1980), Scapens (1990, 1994, 2006), Humphrey e Scapens (1996), Scapens e Roberts (1993), Humphrey et al. (1993), Burns e Scapens (2000) e Siti-Nabiha e Scapens (2005).

Guerreiro, Pereira e Frezatti (2008), ao avaliarem o processo de mudança de um SCG, partindo do modelo de Burns e Scapens (2000), propõem que as práticas contábeis possuem a capacidade de serem rotinizadas e, com o passar do tempo, serem integrantes dos valores e crenças inquestionáveis de uma organização. Há

então, da parte desses autores, um empenho em amparar a contabilidade gerencial como uma instituição, constituída pelos seus hábitos e rotinas.

A Teoria Institucional possui três vertentes que apesar de compartilharem um núcleo no que diz respeito a instituições e mudança institucional, são distintas entre si: a Nova Economia Institucional (*NIE – new institutional economics*), a Velha Economia Institucional (*OIE - old institutional economics*) e Nova Sociologia Institucional (*NIS – new institutional sociology*) (GUERREIRO et al., 2005).

Para este estudo, a escolha da OIE deu-se devido ao objetivo pretendido, que busca analisar a instituição, assim como proposto pela velha economia institucional, desconsidera-se o comportamento racional e maximizador dos indivíduos tomadores de decisões (GUERREIRO et al., 2005). Scapens (1994) considera as práticas contábeis como rotinas institucionalizadas, podendo ser usadas pelas organizações para legitimação, por meio da reprodução e consequente alcance de coerência organizacional.

Guerreiro et al. (2005) destacam ainda, que o reconhecimento de hábitos, não quer dizer que o comportamento individual não possa ser considerado, nem tão pouco que hábitos não possam ser modificados. Segundo Guerreiro, Pereira e Frezatti (2006) “As noções de “hábitos” e “instituições” estão conectadas através do conceito de “rotina”. Um “hábito” é uma predisposição ou tendência a se envolver em formas de ação previamente adotadas ou adquiridas⁸” (p. 198, tradução nossa). Considerando ainda, que de acordo com a OIE, os indivíduos constroem realidades sociais por meio de um processo, esta foi a abordagem escolhida, pois converge aos interesses da pesquisa.

2.2 Sistema de Gestão de Desempenho parametrizado pelos PGCG

A fim de obter uma gestão organizacional produtiva à instituição, é necessário a combinação recursos humanos com *know-how* em suas respectivas áreas, princípios claros, um sistema de gestão de desempenho eficaz e práticas robustas (CGMA, 2014a). Não existe na literatura um consenso com relação à definição,

⁸ “The notions of “habits” and “institutions” are connected through the concept of “routine”. A “habit” is a predisposition or tendency to become involved in previously adopted or acquired forms of action” (GUERREIRO et al., 2006, p.198)

classificação e uso de Sistema de Gestão de Desempenho (BRUDAN, 2010), mas em todas as vertentes seu uso como estratégia organizacional é apontado.

A medida que o SGD foi sendo desenvolvido, identificou-se que para uma análise completa da organização, é necessário considerar não apenas os indicadores financeiros, mas igualmente os *drivers* não financeiros (SCHLÄFKE; SILVI; MÖLLER, 2013; CGMA, 2014a).

A Gestão de Desempenho (GD) subdivide-se em gerenciamento do desempenho e mensuração. O gerenciamento de desempenho, é o processo generalizado do desempenho, e é composto por: definição de estratégia (planejamento/definição de metas), execução de estratégias, treinamento e medição de desempenho (BRUDAN, 2010).

Ou seja, a gestão do desempenho, e não apenas mensuração, parte de um plano maior, não apenas individual, mas de construção nos níveis de estratégia, planejamento de objetivos, execução dos processos e posterior revisão (CGMA, 2014a; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Uma gestão eficaz requer a harmonização de hábitos (pessoais) com rotinas (institucionais) culminando em regras institucionalizadas (BURNS; SCAPENS, 2000). Para tanto, semelhantemente a uma normatização para a área gerencial, foram elaborados os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (CGMA, 2014a), visando esse aprimoramento do Sistema de Controle Gerencial.

O foco dos princípios globais é servir como guia aos gestores seniores responsáveis pelas decisões estratégicas e financeiras, e o seu diferencial está ligado a forma como foi elaborado, baseado em *insights* de uma amostra global (20 países, em 5 continentes) com representantes de organizações públicas e privadas de diversos tamanhos e setores (CGMA, 2014a). Semelhantemente a contabilidade financeira que possuem regras padronizadas e princípios sistematizados, amplamente aceitos (IFRS), os PGCG representam uma tentativa de identificar práticas que são de fato relevantes para o usuário interno.

Ocorreram diversas críticas quanto as formas das organizações medirem o desempenho dos indivíduos, onde avaliar um colaborador foi considerado, sobretudo, apenas outro mecanismo de controle e demonstração de poder (PAGÈS; BONETTI, 1987). Em busca de melhoria, avanços significativos ocorreram no sistema de mensuração dessa performance denotados pela evolução nos modelos, de avaliação para gestão do desempenho, os quais visaram transpor a pressão e controle

criticadas, alcançando um status integrativo e participativo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

As técnicas de avaliação percorreram uma linha do tempo, que vão desde a avaliação de mão única, avaliação bilateral, avaliação 360º, até o conceito amplo de gestão de desempenho, alternativo às técnicas tradicionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), como por exemplo CIMA *Strategic Scorecard*®, *Balanced Scorecard*, Orçamento e Custo Baseado em Atividades, Análise de Cadeia de Valor e Gestão de Riscos Corporativos (CGMA, 2014a).

A *Resource Based View*, pode ser considerada a responsável pelo SGD da forma que encontra-se. A teoria defende o domínio de recursos raros, valiosos, inimitáveis e insubstituíveis por parte da organização, para alcance de sucesso organizacional sustentável (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Guimarães, Nader e Ramagem (1998), afirmam que algumas características são fundamentais para um SGD no ambiente organizacional: basear-se em critérios de resultados (eficácia e eficiência) definidos durante o planejamento; negociar as metas de produção entre líderes e liderados; sistematizar atividades típicas de gerência, destacando momentos institucionalizados para planejamento e comunicação clara; e ter como referência os padrões de desempenho pré-determinados.

De forma declarada ou não, as organizações utilizam algum mecanismo para gerirem a melhoria contínua por meio de processos. Algumas das metodologias formalizadas apresentam passos a serem seguidos, como: planejar, fazer, verificar e agir (*Plan, Do, Check, Action – PDCA*), constante da teoria do TQM (*Total Quality Management*); ou definir, medir, analisar, melhorar e controlar (*Define, Measure, Analyse, Improve, Control - DMAIC*) conforme proposto pelo Programa Seis Sigma (DAHLGAARD; DAHLGAARD-PARK, 2006; WERKEMA, 2006; RODRIGUES, 2014).

Como constructo para avaliar esse processo integrado de gestão, neste estudo emprega-se o processo estabelecido pelo CGMA (2014), que sustenta-se em quatro pilares: elaboração, planejamento, execução e revisão da estratégia.

No primeiro passo para uma gestão de desempenho, a estratégia busca desenvolver o propósito de ser de uma organização, ou seja, traçar o mapa para alcance dos objetivos de longo prazo. A estratégia avalia o ambiente externo e contexto vivido pela instituição. Para efetiva condução da gestão, é necessário a minimização da assimetria informacional e uma comunicação fluente, baseando-se

em informações confiáveis e relevantes. Para tanto, na fase de elaboração da estratégia, é necessário gerar indicadores para avaliação do desempenho, desenvolvendo um bom planejamento que esteja integralmente disponível, alimentado por informações relevantes quando da execução (CGMA, 2014a).

Os planos são declarações da organização quanto às suas intenções de curto, médio e longo prazo. Nessa etapa a organização deve dispor de recursos necessários, processos que permitem a conversão dos recursos em saídas valiosas e os meios para a atividade de monitoração dos objetivos. Para tanto, o planejamento dos dados faz-se essencial, pois produz informação relevante. O planejamento de dados fornece, monta, refina e apresenta todos os dados necessários para a tomada de decisão assertiva. Pode-se considerar o planejamento de dados o parâmetro principal para avaliar o desempenho à medida que os planos se concretizam. Suas fontes são dados financeiros, não financeiros e híbridos (CGMA, 2014a).

No segundo passo, os dados utilizados precisam seguir uma estrutura para uma integração completa, a partir de nove características fundamentais, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Características Fundamentais de uma Estrutura para uma Integração Completa

(1) Ligação explícita aos objetivos organizacionais;
(2) Rigor no preparo;
(3) Suportar à tomada de decisão;
(4) De fácil acesso e compreensão para seus usuários;
(5) Segurança;
(6) Abrangente;
(7) Coerentemente definidos e sem ambiguidades;
(8) Resiliente às mudanças e adaptável;
(9) Eficiente (análise dos custos de obtenção dos dados).

Fonte: Elaborado a partir de CGMA (2014).

A execução diz respeito a dispor, no momento correto, de recursos e incentivos buscando o alcance dos objetivos propostos. De acordo com os princípios a execução faz-se por meio de um modelo de negócio. O conceito de modelo de negócio utilizado como base é do *International Integrated Reporting Council* (IIRC, 2013, p.6) no qual considera-se qualquer “sistema escolhido pelas organizações de entradas, atividades de negócios, produtos e resultados que visam à criação de valor no curto, médio e longo prazo” (CGMA, 2014a).

A execução não é dinâmica, e é necessário considerar os fatores externos e internos à organização, nos âmbitos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos. Avalia-se riscos e oportunidades, almejando suprir expectativas dos *stakeholders*. Destaca-se nessa fase a tempestividade dos dados e o contraponto com o que foi planejado. Antes da etapa seguinte são gerados relatórios para tomada de decisão (CGMA, 2014a).

No passo 4, não necessariamente ao final da execução efetua-se a análise de resultados, e como um ciclo, a estratégia é alinhada. Esse processo é denominado revisão e refino, e é composto essencialmente pelo ciclo de *feedback*. Além da melhoria imediata da execução, os planos futuros são ajustados contingencialmente, afetando diretamente a estratégia futura (CGMA, 2014a).

A construção do sistema de gestão de desempenho com base no *feedback*, está diretamente conectado ao indivíduo e sua integração com a instituição. O resultado desse processo pode culminar em pequenas adaptações ou em profundas mudanças, e isso não pode ser visto como um problema, mas como o motivo de ser da organização viva, em movimento, que gerencia recursos e acima de tudo relacionamentos (CGMA, 2014a).

Os PGCG, apresentam alguns ingredientes necessários para uma tomada de decisão eficiente, eficaz e efetiva, que compreendem: (1) informações relevantes; (2) análise de cenários; (3) uma comunicação eficaz; (4) forte *Stewardship*. Porém, destaca-se que o tipo de informação, o nível de análise, os meios de comunicações e o foco da gestão de recursos e relacionamentos são determinados pelas particularidades de cada organização e sua própria cultura (CGMA, 2014a).

De forma geral, os PGCG são direcionados àqueles que gerenciam e supervisionam o desempenho das organizações, podendo ser empregados em instituições de qualquer porte, públicas ou privadas, mesmo que frequentemente sejam mais utilizadas em instituições privadas (CGMA, 2014a).

Quando líderes e liderados utilizam-se da comunicação para transmitir suas ideias e análises aos tomadores de decisão em tempo oportuno e tempestivo de forma a alcançar os deveres sociais e ambientais das instituições, tem-se decisões mais assertivas e uma contabilidade gerencial mais eficaz (CGMA, 2014a).

Este é o fundamento dos quatro princípios globais de contabilidade gerencial e indicam os valores essenciais, qualidades, normas e particularidades que retratam a

Contabilidade Gerencial. Os quatro princípios gerais precisam ser apreciados de maneira contínua, não sequencial (CGMA, 2014a).

Considerando o princípio “a informação provê ideias que influenciam”, este tem o propósito básico de “conduzir para melhores decisões sobre estratégia e sua execução em todos os níveis” (CGMA, 2014b, p.10). As pessoas certas com Informações fidedignas, fornecidas no momento apropriado, se encontram em posição mais favorável para tomada de decisão, o que irá promover a geração de valor no longo prazo (CGMA, 2014b).

O princípio “comunicação provê ideias que influenciam” abrange a comunicação de uma forma ajustada aos moldes da decisão a ser apreciada pelas pessoas que efetivamente tomam a decisão. Este é um princípio que exige uma ruptura com o nível de complexidade e proporciona mais transparência no que diz respeito a forma com que as conclusões são atingidas (CGMA, 2014b).

O princípio é “informação é relevante”, tem como finalidade “ajudar as organizações a planejar e obter as informações necessárias para a criação de estratégias e táticas de execução” (CGMA, 2014b, p.12). É primordial o entendimento de que a informação relevante é aquela que apresenta algumas características básicas relacionadas ao tempo, aos limites organizacionais e aos dados (CGMA, 2014b).

No que diz respeito ao tempo, a informação pode estar atrelada a fatos passados, presentes ou, ainda, a eventos futuros, carecendo estes últimos de previsões adequadas. Sobre os limites organizacionais, entende-se que as informações não são exclusivamente internas, elas também por estar vinculadas a usuários externos, como clientes, fornecedores, mercados, bancos e outros. Por último, os dados relacionados associados a informação podem se apresentar quantitativos ou qualitativos, financeiros ou não financeiros (CGMA, 2014b).

O princípio “informação é relevante”, indica ainda que a informação precisa ser a melhor disponível. Para tanto, esta necessita ser reconhecida, coletada, validada, preparada e armazenada de forma apropriada para que o gestor possa utilizar-se desta de maneira mais assertiva buscando a geração de valor à organização (CGMA, 2014b).

O terceiro princípio “o impacto sobre o valor é analisado”, tem como propósito básico “simular diferentes cenários que demonstrem a relação causa e efeito entre entradas (*inputs*) e resultados (*outcomes*)” (CGMA, 2014b, p.13). A partir do princípio

“informação é relevante”, entende-se a importância das informações adequadas para formação e desenvolvimento de cenários em que se possa tomar boas decisões para geração de valor nas organizações (CGMA, 2014b).

O princípio “impacto no valor é analisado” busca avaliar os cenários formados e, para isso, exige a compreensão de todo o percurso para geração de valor, sendo necessário identificar e conhecer bem o ambiente interno da organização (pontos fortes e pontos fracos) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças) (CGMA, 2014b). É um princípio que requer uma visão completa tanto microeconômica, como macroeconômica.

Finalmente, o quarto princípio é “gerenciamento dos recursos e relações (*Stewardship*) constrói confiança” é um dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (2014b) que tem por objetivo a proteção da reputação, valores e ativos da instituição. Este princípio especificamente está focado na obtenção de confiança como resultado esperado. Dos quatro princípios, três deles estão focados à disciplina geral de controle gerencial, enquanto *Stewardship* está relacionado ao comportamento individual dos profissionais (CGMA, 2014a).

A definição de *Stewardship*, de acordo com Hernandez (2012) parte do pressuposto do conceito de aliança, no qual existe uma intenção de boa fé e obrigação moral mútua e implícita, sendo concebida como a "medida em que um indivíduo voluntariamente subjugua seus interesses pessoais para agir em proteção ao bem-estar de longo prazo de outros⁹" (p. 174, tradução nossa).

A Teoria *Stewardship* e o constructo *Stewardship*, abordado no PGCG, advém de um mesmo núcleo, no qual os relacionamentos são concebidos com base na confiança mútua. Porém, em nenhum momento o documento, criteriosamente elaborado, faz menção à presente Teoria. A fim de evitar posse indevida de teorizações descritas na teoria e que não constam no PGCG, este estudo não irá se aprofundar na Teoria *Stewardship*, baseando-se apenas nos constructos propostos pela CGMA (2013, 2014a, 2014b).

Stewardship está relacionado à preservação da integridade da organização. Os interesses da instituição devem sempre estar acima dos interesses pessoais, tornando “guardiões” do valor de uma organização. Para que isso ocorra algumas características são fundamentais como partes integrantes no processo

⁹ ...“(A)s the extent to which an individual willingly subjugates his or her personal interests to act in protection of others’ long-term welfare” (Hernandez, p. 174).

organizacional, sendo elas: “*Accountability* e credibilidade”, “Sustentabilidade e Integridade e ética” (CGMA, 2014a).

Intrinsicamente ligado ao princípio *accountability*, a característica de integridade e ética perscruta a ideia base de que as informações disponibilizadas pelos contadores gerenciais aos seus líderes carecem de fidedignidade. Integridade e ética abrangem o perfil pessoal de cada gestor e como os objetivos de cada profissional deve estar alinhado aos objetivos organizacionais. Um esforço institucional paira no âmbito organizacional a fim de evitar a desconstrução da confiança (CGMA, 2014a).

Algumas especificidades são necessárias para que esse princípio seja executado: tentativa constante de erradicar a ambiguidade na informação prestada; para interpretação da informação recebida e repassada, a mesma deve passar pelo crivo do bom-senso; as legislações, códigos e regulamentos devem ser continuamente revisitados; punição para atos ilícitos; práticas contraproducente já institucionalizadas devem ser questionadas a partir do pensamento crítico (CGMA, 2013, 2014b).

A Figura 02 retrata detalhadamente os PGCG.

Figura 2 – Os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial



Fonte: CGMA (2014b, p.9).

2.3 Confiança e o Controle Gerencial

A seguir serão discutidos conceitos e implicações teóricas sobre confiança organizacional e os estudos anteriores que relacionam confiança em Sistemas de Controle Gerencial.

2.3.1 Confiança, seus conceitos e implicações teóricas

Confiança é um termo que traz intrínseco à sua expressão certa personalidade. Esse vocábulo tem como uma de suas origens a palavra germânica “*trust*”, cujo significado está em parte relacionado a fé (BRUNO, 2013). Sua presença nas relações interpessoais caracteriza um ambiente seguro e gera uma perspectiva positiva quando se considera o comportamento do outro, sendo essencialmente importante para as relações seja no círculo familiar, social, bem como nos negócios.

Sako (1992) define confiança, no contexto interorganizacional, como “um estado de espírito, uma expectativa mantida por um parceiro comercial sobre outro, que o outro se comporta ou responde de uma maneira previsível e mutuamente aceitável¹⁰” (p.37, tradução nossa). Enquanto Rousseau et al. (1998) a partir de uma abrangente revisão do conceito na literatura, sugerem uma definição ampla, em que “a confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas das intenções ou comportamento de outra¹¹” (p. 3, tradução nossa). Ademais Tomkins (2001) define confiança interpessoal e organizacional como:

A adoção de uma crença de uma parte em um relacionamento que a outra parte não irá agir contra os seus interesses, onde esta crença é mantida sem dúvida indevida ou suspeita e na ausência de informações detalhadas sobre as ações dessa outra parte¹². (p.165, tradução nossa)

¹⁰ “Trust is a state of mind, an expectation held by one trading partner about another, that the other behaves or responds in a predictable and mutually acceptable manner.” (SAKO, 1992, p.37).

¹¹ “Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another” (ROUSSEAU, 1998, p. 3).

¹² “The adoption of a belief by one party in a relationship that the other party will not act against his or her interests, where this belief is held without undue doubt or suspicion and in the absence of detailed information about the actions of that other party” (TOMKINS, 2001, p. 165).

Sendo assim, entende-se que a relação que não apresenta contextualmente probabilidade de risco, interdependência e/ou incerteza, não exige conceituação de confiança, pois não concerne à vulnerabilidade. Destacando-se que nos mais diversos estudos, há unanimidade na afirmação de que a confiança é a base das relações de sucesso tanto entre, quanto adentro organizações (TOMKINS, 2001; REINA; REINA, 2007; DE JONG; WOOLTHUIS, 2008).

O tema confiança tem estado presente em muitos estudos no âmbito das organizações, com contribuições advindas de diversas áreas de conhecimento das ciências sociais (ZANINI; MIGUELES, 2014). No que concerne às pesquisas relacionadas a este tema e a contabilidade, Baldvinsdottir et al. (2011) realizaram um estudo cujo objetivo foi a revisão da literatura de pesquisas em periódicos internacionais sobre o nexos contabilidade e confiança, onde os autores concluíram que a maioria dos artigos estavam contidos na área da Contabilidade Gerencial e que uma minoria continham uma definição explícita sobre confiança.

Também em um revisão de literatura Meira et al. (2010) ao analisarem o vínculo de Sistema de Controle Gerencial (SCG) e relações interorganizacionais, com foco em identificar os tipos de relação e as abordagens teóricas, identificaram em seus achados que a confiança aparece como uma questão teórico na maioria dos estudos.

Vaz e Espejo (2017) elaboraram uma revisão sistemática relacionada à confiança e Sistemas de Controle Gerencial (SCG), utilizando a metodologia da meta-síntese desenvolvida por Hoon (2013) para construção de uma teoria, concluindo que quando a organização possui objetivos claros que são disponíveis aos *stakeholders*, a confiança entre as partes e o SCG relacionam-se diretamente para alcance destes. Foram identificadas três frentes principais, conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3 – Principais frentes relacionadas à confiança e SCG

Estudos teóricos sobre a confiança na contabilidade	Estudos empíricos que analisam a confiança na relação entre líderes e liderados	Estudos empíricos que tratam da confiança nas relações interorganizacionais
Mayer, Davis e Schoorman (1995) Tomkins (2001) Smith (2005) Busco et al. (2006) Baldvinsdottir et al. (2011) Sabatier (2014)	Ross (1994) Johansson e Baldvinsdottir (2003) Ferrante (2006) Lavarda et al. (2009) Hartman e Slapnicar (2009)	Cuganesan (2007) Free (2008) Vosselman e Van der Meer-Kooistra (2009) Meira, Kartalis, Tsamenyi e Cullen (2010)

Fonte: Elaborado a partir de Vaz e Espejo (2017)

No que tange o nexo entre confiança e controle, Minnaar et al. (2017) afirmam que tem sido tema de estudos por um vasto período de tempo e abordam que confiança está interativamente ligada ao controle. Os autores perscrutaram como um contrato pode exercer controle na incorporação de confiança, abordando duas perspectivas distintas: relacional e racional. A perspectiva relacional prioriza a associação entre as entidades, enquanto a racional, focaliza as próprias entidades.

A confiança é considerada um quase ator, que provoca efeito em atores humanos e molda os relacionamentos (MINNAAR *et al.*, 2017). Ainda nessa pesquisa os autores defendem a perspectiva relacional, para análise de confiança, em que contratos e controles são moldados e alterados conforme uma rede de associações, embutidos no cotidiano e podem provocar construção ou destruição de confiança.

Minnaar *et al.* (2017) concluem no estudo de caso realizado que o contrato original realizado entre a diretoria de duas empresas não mobilizou e muito menos produziu confiança nas pessoas envolvidas nas atividades do dia a dia, porém atuou como ducto no funcionamento do relacionamento entre as partes, gerando uma adaptação no contrato que levou a confiança a atuar como um quase ator. Assim, afirmam que a confiança surge em consequência de uma projeção interativa e imprevisível.

Dekker, Sakaguchi e Kawai (2013), analisam que além de um contrato formal, para gerir relações com fornecedores e suprimir riscos, práticas de controle são necessárias. Em seus achados, identificaram que a confiança de competência afeta significativamente a seleção de fornecedores colaborativos, mediando o uso de práticas de controle.

Rousseau et al. (1998) não consideram a confiança como mecanismo de controle, mas sim um substituto para ele, defendendo a existência controle apenas quando o nível de confiança está inadequado. Já Tomkins (2001) em seu conceituado estudo sobre alianças de longo prazo, propõe o que ele descreve como curva *U-shape* inversa.

A partir de interações repetidas, a relação de confiança e prestação de contas difere de acordo com o estágio de desenvolvimento do relacionamento. No estágio inicial, denominado confiança e a necessidade de informações são baixas. Já no segundo estágio há uma associação positiva entre confiança e necessidade de informação, aumentando conjuntamente, partindo do pressuposto de que quanto mais informações, mais confiança. Nos demais estágios, como já se confia, as informações

não são consideradas importantes e diminui. Ressaltando que independente do estágio desenvolvimento do relacionamento, alguma informação será necessário para delineamento e posterior alcance dos objetivos individuais e comuns (TOMKINS, 2001).

No que concerne às características da confiança, Sako (1992), expõe dois tipos gerais de confiança: a confiança da boa vontade e de competência. Por outro lado Rousseau et al. (1998) identificaram três constructos para análise de confiança: baseada em cálculos, relacional e baseada nas instituições. Enquanto Reina e Reina (2007, 2008) apresentam duas formas de confiança, sendo suas bases: caráter transacional e caráter transformador. A confiança de caráter transacional, desmembra-se em confiança contratual, de comunicação e de competência, enquanto a de caráter transformador só é possível quando há a primeira em estágio maduro.

No Quadro 4, estão apresentados cada um desses constructos, destacando ainda que as relações de confiança não são limitadas às suas definições, mas pendulares, podendo não somente apresentarem mais de um tipo em um mesmo relacionamento, como transitarem entre si.

Quadro 4 – Definições de confiança

Autor (es)	Constructo	Definição
Sako (1992)	Confiança da boa vontade	Expectativa mútua de compromisso aberto. Sentimento de segurança, no comportamento do outro em manter o relacionamento comercial, mesmo não sendo formalmente delimitado, devido a um compromisso moral. Equidade no relacionamento, no qual não se intenta em tirar vantagem do outro. Vulnerabilidade mútua, envolvendo guarda de segredos.
	Confiança contratual	Crença de que acordos orais ou escritos serão mantidos, por meio de um padrão ético universal.
	Confiança de competência	Crença de que o parceiro comercial tem competência técnica e gerencial para realizar uma tarefa específica.
Rousseau et al. (1998)	Confiança baseada na dissuasão	O autor cita em sua pesquisa esse tipo de confiança, porém desconsidera-o, por concluir que o mesmo não se enquadra como confiança, mas como baixo nível de desconfiança.
	Confiança calculista	Baseia-se na escolha racional, no qual oportunidades são aproveitadas, mas sem perder de vista os riscos. Surge de relações que uma das partes é beneficiada por meio de intenções ou competência.
	Confiança relacional	Origina-se de repetidas interações ao longo de um determinado tempo. Envolve um relacionamento emotivo, devido a interação frequente entre as partes.
	Confiança institucional	Pode servir como pano de fundo facilitador às confianças calculista e relacional. Parte-se do pressuposto de que a estrutura e/ou fatores institucionais podem servir de suporte à construção de confiança, como a reputação das partes, por exemplo.
Reina e Reina (2007)	Confiança contratual	Indica entendimento mútuo entre as pessoas, cada ator envolvido fará o que foi acordado. Os termos contratuais são claros. Existe um ambiente colaborativo forte.

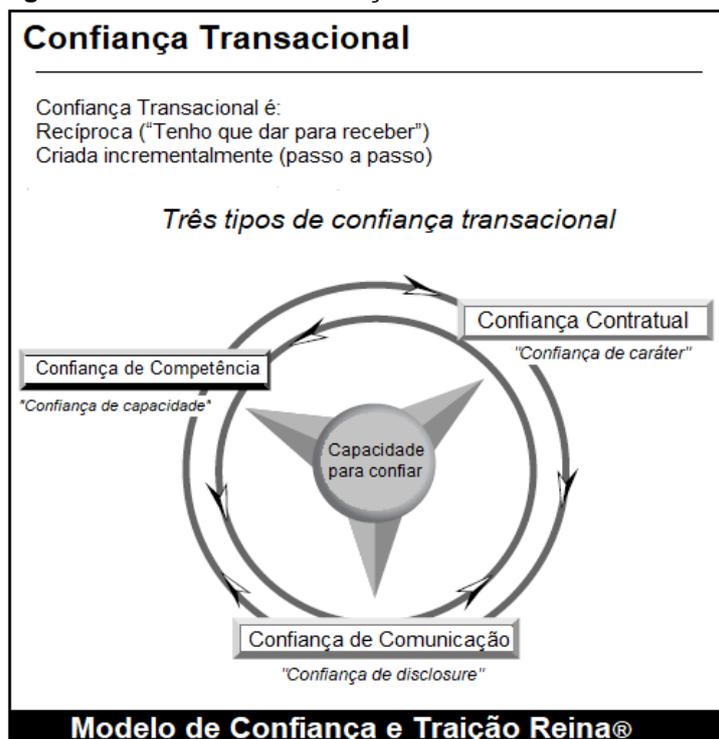
	Confiança de comunicação	Confiança e comunicação se complementam e influenciam uma a outra. Confiança de comunicação diz respeito a compartilhar informações verdadeiras e bem intencionadas. Um boa comunicação é o antídoto contra a fofoca.
	Confiança de competência	Alcançada quando o líder procura a contribuição do liderado, respeitando às habilidades e conhecimentos. Centralizar e não delegar são ações que comprometem a confiança de competência. Baseia-se na crença de que todos na organização são responsáveis por gerar confiança.

Fonte: Elaborado a partir de Reina e Reina (2007); Rousseau et al. (1998) e Sako (1992)

Dentre os constructos de primeira ordem apresentados, destaca-se a classificação proposta por Reina e Reina (2008), a partir de uma vasta experiência teórica e prática com consultoria em diversos países.

Na visão dos autores, o ideal é que a confiança seja sustentável. Porém ela só será sustentável após todos os estágios de confiança transacional estarem completos, além das relações concluírem ciclos de reconstrução de confiança quebrada. A partir disso condições são criadas para que haja uma confiança transformadora. Os ambientes organizacionais que enfrentam mudança (por exemplo: aquisições, fusões, etc.) precisam de um constante trabalho voltado à construção e reconstrução de confiança (REINA; REINA, 2008). O processo no qual a confiança transacional ocorre pode ser observado na Figura 3.

Figura 3 – Modelo de confiança transacional



Fonte: Reina e Reina (2008, tradução nossa).

A confiança transacional, ocorre como um processo de troca, baseado no conceito que é necessário “dar para receber”. O desenho da confiança transacional segue uma sequência de três etapas: inicialmente adquire-se confiança contratual, logo depois a confiança de comunicação aperfeiçoa-se e por fim é possível pleitear confiança de competência nas relações organizacionais (REINA; REINA, 2008).

No primeiro estágio encontra-se a confiança contratual. Esse primeiro tipo de confiança remete ao entendimento mútuo que acordos serão cumpridos. Principalmente em organizações, a confiança contratual fundamenta as relações. Reina e Reina (2008) destacam seis comportamentos que contribuem para a construção de confiança contratual: gerenciar expectativas, estabelecer limites; delegar apropriadamente, incentivar intenções de serviço mútuo, mantenha acordos e ser consistente.

O gerenciamento de expectativas subdivide-se em expectativas implícitas e explícitas, no qual ambas contribuem, ou não, para a construção da confiança contratual. A confiança contratual tende a crescer quando o líder e liderado entram em acordo quanto ao que se deve cumprir e a forma como fazê-lo. Alguns problemas com o gerenciamento de expectativas ocorrem, por exemplo, quando metas irrealistas são imputadas pelo líder, ou ainda quando o líder não deixa claro o que espera de sua equipe. Portanto é necessário que os líderes e liderados discutam e negociem metas, objetivos e ações (REINA; REINA, 2008).

Após gerenciar expectativas e pactuar acordos, é necessário mantê-los para que a confiança contratual ocorra. Quando mudanças abruptas ocorrem na organização, ou o volume de pequenos novos direcionamentos é identificado, os líderes e liderados podem sentir-se traídos. Esse comportamento está diretamente ligado à confiabilidade mútua entre líder e liderado. Sempre que houver necessidade de alterar acordos pré-estabelecidos, é preciso renegocia-los, e dessa forma aumentar a confiança contratual (REINA; REINA, 2008)

O estabelecimento e a manutenção de limites trata a necessidade que os liderados tem de saberem exatamente seu papel na organização. Esse comportamento está atrelado à prestação de contas. E ao contrário do que possa parecer limites aproximam os relacionamentos (REINA; REINA, 2008).

A outra subcategoria de confiança contratual é desencadeada quando o líder ao dar uma ordem fornece todo suporte para que ela ocorra da melhor forma, e não apenas a responsabilidade, mas também a autoridade e os recursos necessários.

Além disso ao delegar o gestor deve deixar claro, explícito e viável o propósito individual do liderado. Não é proveitoso quando apenas o objetivo para o grupo é traçado (REINA; REINA, 2008).

Reina e Reina (2008) destacam ainda que é preciso que o líder encoraje intenções de serviço mútuo aos liderados, o que significa ser e encorajar empatia. Pensar e agir nas decisões com as outras pessoas em mente, é uma atitude que impacta o senso de comunidade e conseqüentemente o crescimento de confiança contratual. Líderes e liderados devem ter essa atitude conjuntamente uns para com os outros.

Além disso, o liderado espera de seu líder consistência em atitudes. Para que a confiança contratual progrida é preciso que o gestor tenha comportamentos condizentes com o próprio discurso. Além da coerência, esse comportamento está relacionado à percepção de justiça organizacional que os liderados tem de seu líder e do ambiente de trabalho (REINA; REINA, 2008).

Quando a confiança contratual atinge um nível alto, passa-se ao estágio de confiança de comunicação. Esse tipo de confiança diz respeito a compartilhar informações e envolver os liderados da administração do negócio. Quanto mais integrado o subordinado estiver, mais resultados positivos ele trata à instituição. As seis subcategorias que integram a confiança de comunicação são: compartilhar informações, dizer a verdade, admitir erros, dar e receber feedback construtivo, manter a confidencialidade e falar com bom propósito (REINA; REINA, 2008).

Para que as informações sejam compartilhadas adequadamente é preciso que o líder mude a mentalidade que só é preciso repassar aos liderados o que precisam saber para que cumpram suas funções. Quando não existem informações confiáveis no ambiente organizacional os liderados podem enxergar as situações de forma negativa e o clima de ansiedade pode ocasionar conflitos. Além disso, canais de comunicação adequados devem ser parte de um ambiente de compartilhamento seguro (REINA; REINA, 2008).

A confiança de comunicação é o principalmente ingrediente para transformar positivamente a organização após um quadro de mudança significativo. Nesse ponto, é muito importante o líder estar ciente que mesmo em momentos em que não há uma resposta, é preciso comunicar dizendo “não sabemos” (REINA; REINA, 2008).

Dizer a verdade e admitir erros é parte do processo para se alcançar um cenário ideal na comunicabilidade organizacional. Agir com honestidade é um comportamento

que se espera do líder para construção de um ambiente harmonioso, pois a verdade é a base da confiança organizacional. O papel do líder para propiciar e implementar a cultura de comunicação honesta é fundamental. Além disso, no processo de comunicação é imprescindível que o líder tome para si a responsabilidade de seus atos e admita seus erros, sendo um espelho para seus liderados. Com isso o gestor ensina que é possível aprender e melhorar com os erros (REINA; REINA, 2008).

O processo de dar e receber feedbacks construtivo, envolve saber falar e saber ouvir. É preciso que os liderados recebam com naturalidade feedbacks corretivos ou positivos. O principal ponto é que a partir do momento que os liderados recebem apenas a correção, e tantas vezes de forma negativo, a confiança de comunicação fica prejudicada. Para prática desse comportamento é necessário respeito e sensibilidade (REINA; REINA, 2008).

A subcategoria de confidencialidade deve reger de modo geral os comportamentos no âmbito organizacional; e está diretamente ligada à falar com bom propósito. Falar com bom propósito significa que o ambiente seguro onde os liderados cooperam e são solidários entre eles minimiza a possibilidade de que questões e preocupações existentes sejam abordadas com terceiros. Ou seja, quando a confidencialidade não é respeitada, instaura-se um ambiente de fofocas, que destrói a confiança (REINA; REINA, 2008).

Reina e Reina (2008) defendem que o terceiro estágio só é possível em um quadro ideal de confiança contratual e de comunicação. A confiança de competência, ou de capacidade, considera que as habilidades do liderado serão valorizadas e aprimoradas. Os autores afirmam que nos cargos de liderança transitórios, a maior patrimônio que o líder pode garantir ao liderado é a transmissão de aprendizagem. As subcategorias relacionadas à confiança de competência são: reconhecer as habilidades e capacidades das pessoas, permitir que as pessoas tomem decisões, envolver os outros e buscar sua contribuição e ajudar as pessoas a aprender suas habilidades.

A confiança de competência está ligada diretamente à necessidade de motivação que o ser humano é inerente. O principal impedimento para construir esse tipo de confiança é a microgerenciamento (REINA; REINA, 2008). O microgerenciamento está diretamente vinculado à desconfiança e não considera a qualificação do liderado impedindo-o de produzir resultados significativos (ZAPELINI, 2011).

Reina e Reina (2008) sustentam a ideia de que apenas programas de aperfeiçoamento, ferramentas, políticas de contratação e promoção ou novas tecnologias não são suficientes para que os liderados alcancem seu pico de produtividade. Para que isso ocorra é necessário um ambiente seguro para que os liderados cometam erros e aprendam na prática a lidar com frustrações, adquiram experiência e responsabilidade.

Reconhecer as habilidades e capacidades do liderado, quer dizer que o líder oferta confiança para receber em troca empregados engajados com a organização. Quando existe esse ambiente favorável “a confiança dentro do relacionamento cresce e a confiança do indivíduo em si mesmo é aprofundada.”¹³ (REINA; REINA, 2008, p. 62, tradução nossa).

Delimitar parâmetros e procedimentos e permitir que os liderados executem é reconhecer sua capacidade. Quando a liderança limita a confiança de competência em sua equipe impede um refinamento em aptidões. Desse modo, pessoas lideradas por meio de microgerenciamento podem não enxergar o próprio potencial. Portanto, é necessário dar autonomia para tomada de decisão às pessoas para que a confiança de competência se desenvolva (REINA; REINA, 2008).

Parte do processo de construir confiança de competência está ligado em envolver as pessoas e buscar sua contribuição. No ambiente organizacional que os indivíduos são envolvidos no processo da gestão, à liberdade para debates, onde o liderado respeitosamente adquire segurança para confrontar seu líder quando é necessário. Da mesma forma que quando esse processo não ocorre as pessoas sentem-se incapazes e até mesmo traídas (REINA; REINA, 2008).

O processo estratégico de gerir pessoas é complexo e cansativo, porém necessário. Ajudar as pessoas a aprimorarem suas habilidades é uma etapa importante para que a confiança de competência instale-se. Ensinar ao liderado, é investir no sucesso da organização (REINA; REINA, 2008).

Por fim, quando adquire-se confiança de competência, o processo paralelo retroalimenta a confiança de comunicação e conseqüentemente a confiança contratual, complementando um ciclo de confiança sustentável (REINA; REINA, 2008).

¹³ [...] Trust within the relationship grows, and the individual's trust in himself or herself is deepened (REINA; REINA, 2008, p. 62).

2.3.2 Estudos anteriores sobre Confiança e Sistema de Controle Gerencial

Vaz e Espejo (2017) apresentam uma meta-síntese de Hoon (2013), na qual verificam a relação entre confiança e o SCG, até maio de 2015. Devido a pertinência, prossegue-se nesta pesquisa com a revisão sistematizada, de junho de 2015 a junho de 2018. Portanto nesse tópico são apresentados os principais estudos de caso qualitativos anteriores, relevantes sobre confiança e Sistemas de Controle Gerencial.

Johansson e Baldvinsdottir (2003) realizaram dois estudos de caso na Suécia. Utilizando como base teórica a Velha Economia Institucional, buscou-se verificar os efeitos da avaliação de desempenho, mais especificamente nas rotinas, e a relação de confiança existente entre avaliador e avaliado, mediado pelas informações contábeis da empresa.

Os autores concluíram que a avaliação de desempenho depende da confiança tanto no contador enquanto pessoa, como nos dados contábeis gerados por ele, e as demais partes envolvidas no processo, bem como produção e a reprodução de rotinas. Entretanto, um dos achados inconsonante com a literatura é que a avaliação de desempenho por si só, não garante a melhoria do desempenho organizacional.

O estudo realizado por Busco, Riccaboni e Scapens (2006) trata-se de um estudo de caso em uma empresa italiana, adquirida pela General Electric (GE). Propõe-se a evolução do modelo de Burns e Scapens (2000) a partir de como os SCG estão envolvidos nos processos de mudança da cultura organizacional, principalmente como fonte de confiança, em um ambiente de crise. Os achados corroboram com a teoria, afirmando que, apesar de não garantir, a confiança exerce influência positiva e é fundamental para institucionalização da mudança, a partir dos hábitos e rotinas.

Cuganesan (2007) investigou, por meio de um estudo de caso realizado em uma grande fabricante australiana de metais, a dinâmica de funcionamento de controle de confiança interorganizacional formal, especificamente, contratos e controles contábeis e suas relações com os tipos de confiança e os mecanismos de produção de confiança. O autor utilizou os constructos de confiança apontados por Sako (1992).

Os achados empíricos apontam que os controles contábeis são como mecanismos, que levam em conta os cálculos mais brandos, que podem elevar os níveis pré-existentes de confiança contratual e de competência; mas também desfazer

a confiança contratual e de competência onde expectativas iniciais não forem confirmadas ou não alcançadas.

Emsley e Kidon (2007), por meio de um estudo de caso de uma *joint venture* entre duas companhias aéreas internacionais, argumentam que confiança e controle galgam o objetivo de gerenciar as incertezas comportamentais de maneiras distintas entre si. Sendo o controle um meio de influenciar o comportamento do outro, enquanto a confiança, é a crença que o comportamento do outro não é prejudicial. O que torna ambos complementares, de certa forma. Desta maneira, como o SCG provê informações para controle às organizações, o mesmo tem um importante papel na construção da confiança.

Para tanto, os autores examinam a influência que os tipos de controles de saída, comportamentais e sociais exercem sobre os tipos de confiança de competência e de boa vontade, nos níveis operacionais e executivo. Conclui-se que os controles de saída, comportamentais e sociais fornecem informações relevantes para a construção de confiança de competência em um nível operacional, mas apenas os controles sociais fornecem informações para a criação de confiança de boa vontade em nível executivo; e que menos informações são necessárias para construir a confiança da competência do que destruí-la, enquanto mais informações são necessárias para construir a confiança da boa vontade do que suprimi-la.

Langfield-Smith (2008) realizou um estudo de caso em uma aliança colaborativa na indústria da construção, usando como base a teoria da Economia dos Custos de Transação, para avaliar confiança e controle. A finalidade foi verificar especificamente como a confiança na fase inicial de formação de uma aliança pode influenciar na escolha da estrutura de governança e dos mecanismos de controle; e ainda, como processos e atividades podem aumentar os níveis de confiança entre parceiros, reduzir riscos e complementar controles formais para produzir um pacote de controle efetivo.

Utilizou-se na pesquisa constructos de controle (comportamental, de saída e social) e confiança (de competência e de boa vontade). O autor constata que a confiança exerce um efeito positivo nas fases pré-aliança e durante a aliança interina, melhorando os mecanismos formais de controle, e inova quando aponta os processos para construção de confiança e mitigação de risco como um pacote.

Vélez, Sánchez e Álvarez-Dardet (2008), por meio um estudo de caso longitudinal em um fabricante e seu canal de distribuição, analisam a confiança tanto

nas percepções e expectativas do fabricante para com seu canal de distribuição, como um todo, quanto o inverso.

Os achados evidenciam que mesmo em um cenário de confiança pré-estabelecida, o SCG (monitoramento e coordenação) pode gerar confiança nas organizações maduras e abertas. A medida que se tem êxito nas ações, os parceiros cooperam ainda mais, criando um ciclo de mais confiança, mais artefatos de controle gerencial e maiores níveis de confiança para suportar todo o esquema de cooperação.

Os autores afirmam ainda que não são apenas controles informais que constroem confiança, mas também os controles formais (de ação e de resultado), proporcionando aos agentes maiores chances de demonstrar competência dentro do que foi pré-estabelecido.

A pesquisa realizada por Pernot e Roodhooft (2014) retrata um estudo de caso em profundidade entre fabricante e fornecedor no setor automotivo, que investiga se o design adequado de SCG (nesse caso, as técnicas de controle) por parte do fabricante resulta em um bom desempenho. Os autores consideram a construção da confiança um importante controle informal.

Os achados apontam que um desajuste de contingência do SCG tem relação com um desempenho ruim. Fica claro também a importância do papel ativo do fabricante para construção da confiança, e que a mesma não necessariamente precisa ser construída de forma gradual, mas pode ocorrer um salto e conseqüentemente um ajuste contingencial do SCG e recuperação do desempenho.

Bisbe e Sivabalan (2017) a fim de aumentar o conhecimento a respeito do nexo confiança-controle em Times Virtuais, realizaram um estudo de caso longitudinal, com um Time Virtual responsável por desenvolver novos produtos. Especificamente, os autores buscaram investigar a interação entre SCG formal e confiança interpessoal, e o resultado dessa junção no desempenho da equipe.

Os resultados demonstram avanços na teoria de confiança e SCG, indicando que a combinação de confiança e SCG formal aumenta os efeitos informativos e motivacionais dos controles, bem como os efeitos motivacionais da confiança, nos resultados do objeto analisado.

Em decorrência da segunda fase da revisão sistemática, oito artigos analisaram de alguma forma o constructo confiança em Sistemas de Controle Gerencial. Duas frentes foram identificadas: estudos que tratam em seu escopo especificamente

confiança e estudos com outros objetivos, mas que identificaram confiança como fator significativo no decorrer de processos.

Pappas e Flaherty (2008), ao explorarem a área de marketing e gerenciamento estratégico, analisam organizações de vendas que operam no setor da saúde, verificando a importância do pessoal que efetua o contato direto com o cliente e seu elo com a estratégia, por entender que esses colaboradores são uma importante fonte de informações.

Utilizando uma abordagem quantitativa, hipóteses vinculadas às relações interpessoais existentes entre os funcionários de contato com o cliente e seus supervisores imediatos foram testadas. Como principais resultados, conclui-se que a disposição de participar de atividades estratégicas aumenta à medida em que o pessoal de contato direto com o cliente confia em seus supervisores.

Além disso, quanto mais o supervisor compartilha informações com seus subordinados, maior a probabilidade desses colaboradores participarem da estratégia e alcançarem melhores rendimentos. O estudo comprova ainda que, ao se envolver com a estratégia, o vendedor é beneficiado, pois obtém informações consistentes que afetam seu desempenho individual positivamente e conseqüentemente à organização como um todo.

Homburg e Stebel (2009), com base na Teoria da Agência e Teoria Organizacional, buscaram evidências sobre o que determina os termos do contrato de curto prazo entre empresas de serviços profissionais e seus clientes. Partindo do pressuposto que a prestação de serviço é caracterizada por um alto grau de incerteza transacional e um duplo risco de risco moral.

O desfecho obtido apontou que as características do serviço exercem um impacto significativo sobre o tipo de contrato escolhido, além de confirmar que contratos baseados em desempenho podem não ser ótimos, mesmo se a saída do serviço for mensurável e verificável, e por fim, a confiança e a reputação têm impacto na escolha dos controles utilizados nos contratos de curto prazo.

Sendo assim, ambas as partes do contrato, devem considerar que as relações contratuais geralmente não são limitadas por tempo e/ou anônimas, portanto o comportamento oportunista não vale a pena a longo prazo pois consiste em referências anteriores frágeis quando da aquisição de novos clientes. O que significa dizer que a confiança e reputação mitigam o potencial comportamento oportunista.

Pettersen (2011) discute algumas das principais características dos contratos que regulam as relações percebidas entre os médicos como empregados e o hospital público como empregador, com base na Teoria do Contrato, comparando as relações contratuais transacionais e relacionais. Uma *survey* foi realizada em um dos maiores hospitais universitários na Noruega. Apesar dos autores não abordarem a fundo a literatura sobre confiança, fornecem uma contribuição ao constructo, por meio de uma importante constatação empírica.

No contexto analisado, as relações de dependência, obrigação e confiança afetam mais a manutenção de contratos do que a noção clássica de execução de contratos, como sugerido previamente pelo estudo. Por fim, afirma-se que atenção deve ser dada ao desenvolvimento de redes organizacionais, cultura organizacional e capital social, construindo confiança dentro do sistema de saúde e aumentando a aprendizagem organizacional. Os autores afirmam que elementos socioculturais e socioemocionais devem ser reconhecidos e levados em conta quando da elaboração de sistemas de controle de gestão hospitalar.

Langevin e Mendoza (2013) analisaram sistematicamente como a equidade do SCG reduz comportamentos antiéticos e quais características do SCG poderiam aumentar a percepção dos gerentes de que eles são tratados de forma justa e desenvolve um modelo para tanto, com base na literatura de contabilidade gerencial e justiça organizacional, considerando pesquisas empíricas e teóricas, formula-se hipóteses que são testadas para este fim. Como contribuição a temática confiança, os autores concluem que um SCG imparcial aumenta o comprometimento e a confiança organizacional e que essas características diminuem os comportamentos antiéticos dos gerentes.

Quanto ao modelo teórico apresentado por Langevin e Mendoza (2013), cabe enfatizar dois aspectos que devem ser considerados pelas organizações, sendo o desenho do SCG e sua maneira de implementação. Ressaltando que quando se estabelece objetivos aos gestores, alguns elementos (princípios) tem que ser levados em conta. Deve considerar-se desde a introdução de procedimentos que envolvam a discussão entre os gerentes e seus superiores para definição de metas, adoção de um ciclo de *feedback* formalizado em todo o processo, até um sistema de avaliação de desempenho que não envolva apenas indicadores financeiros.

Para tanto, os superiores devem comunicar-se de forma honesta e aberta, “jogando o jogo” como um time, mesmo nos momentos em que são necessárias ações

corretivas no decorrer do processo. Na ocasião da avaliação de desempenho, o supervisor deverá considerar fatores incontroláveis na análise do resultado, buscando neutraliza-los junto aos seus subordinados, especialmente fatores negativos. Dessa forma, a percepção de justiça e conseqüente comprometimento e confiança na organização por partes dos liderados aumentará, reduzindo comportamentos antiéticos.

Stone, Nikitkov e Miller (2014) buscaram averiguar como a estratégia de negócios do *eBay* (comércio eletrônico) foi realizado por meio do seu Sistema de Controle Gerencial nos primeiros 10 anos do mercado de leilões online. A teoria de base foram as Alavancas de Controle de Simons (1995) adaptada à realidade da Tecnologia da Informação (LOCaIT), considerando que atualmente, este é um SCG amplamente imitado na construção de confiança online.

A partir de uma abordagem qualitativa, os autores identificaram que a evolução do sistema deu-se principalmente pela ideologia do fundador. Nessa evolução, os controles burocráticos foram considerados menos importantes que os controles de mercado e de clã. Os achados apontam a confiança transmitida pelo líder à rede é um propulsor para a consolidação do SCG.

Na pesquisa realizada por Sharif, Mahama e Farooqi (2017), os autores foram direcionados pelo questionamento de como os HNets, apesar de estarem dispersos geograficamente, são altamente próximos na criação de relacionamentos mutuamente benéficos. Um estudo de caso foi realizado na Rede Hawala, um sistema islâmico informal de transferência de fundos invisíveis. Os dados foram coletados com HNets, na região do Conselho de Cooperação do Golfo. As bases teóricas utilizadas foram de Organizações Baseadas no Clã e Teorias da Rede de Ator.

Como resultado os autores compreenderam o SCG e os mecanismos de governança dos HNets, identificando a inexistência de sistemas formais de controle e gestão para o gerenciamento das Redes. Não foram localizados processos e mecanismos formais explícitos para avaliar o desempenho e não havia nenhum sistema formal de medição e rastreamento de desempenho, sem uma fonte consolidada de informações. Portanto, o principal achado, é de que a confiança agiu como o mecanismo de controle mais importante, afetando a eficiência, a eficácia e os custos de transação relativamente baixos associados às operações do HNets.

Steijvers, Lybaert e Dekker (2017), a partir de estudos anteriores, analisaram a formalização de recursos humanos (RH) em empresas familiares, especialmente o

papel do CEO nesse processo. Parte-se do princípio que dada a heterogeneidade das pequenas e médias empresas, nem todas estas relutam para formalizar esse setor.

Por meio de uma abordagem quantitativa, 532 PME's familiares foram investigadas, estudando o efeito de um CEO familiar/não-familiar no uso de práticas formais de RH, introduzindo efeitos moderadores, como o estágio geracional do CEO, posse e educação. Os achados indicam que empresas familiares com CEO familiar, tem práticas mais formais do que aquelas gerenciadas por um CEO não-familiar, devido aos altos níveis de alinhamento com a estratégia e confiança intencional entre CEO familiar e os proprietários da organização.

Goebel e Weißenberger (2017) realizaram um estudo para testar a relação entre controles informais, clima de trabalho ético e desempenho organizacional. A pesquisa foi operacionalizada por meio de uma *survey* realizada com contadores gerenciais de 295 empresas de grande e médio porte, localizadas na Alemanha.

Concluiu-se que meios de controles informais são mais importantes, em um contexto de controle organizacional mais amplo, e estão fortemente relacionados ao surgimento de um clima de trabalho ético coerente com uma maior conscientização de questões éticas. No que diz respeito a confiança, o estudo identificou que o aumento de confiança mútua entre os funcionários efetua a mediação entre clima de trabalho ético e desempenho organizacional.

Após a apresentação dos estudos anteriores referentes à Confiança e SCG numa visão global, contidos na segunda fase da revisão sistemática, , constata-se que essa pesquisa é relevante por preencher uma lacuna referente escassez de trabalhos qualitativos que dizem respeito a confiança como constructo principal (LANGEVIN; MENDOZA, 2013). Dentre os oito artigos resultantes da revisão sistemática, apenas duas pesquisas utilizaram-se dessa abordagem, porém nenhuma delas como objetivo ou teoria de base, mas como parte dos achados.

No que diz respeito aos artigos qualitativos, indicados na primeira fase da revisão, quase em sua totalidade tratam apenas o nexos confiança-controle, tema recorrente na área de confiança. Essa dissertação destaca-se por aliar um instrumento gerencial contemporâneo (PGCG) à construção de confiança em um ambiente de institucionalização de mudança.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho foi aprovado no Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP), sob o registro CAAE nº 80400017.6.0000.0021. O mesmo atende à continuidade da agenda de pesquisa proposta por Vaz e Espejo (2017), de estudos que se aprofundem na investigação da percepção de confiança em todos os níveis organizacionais, de modo a elucidar os aspectos distintos do Sistema de Controle Gerencial. Agrega-se ainda a perspectiva dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial, que abrange o Sistema de Gestão de Desempenho de um ente público no Brasil, respondendo por fim a questão de pesquisa apresentada.

3.1 Caráter Teórico-Metodológico

Neste tópico serão apresentados o desenho da pesquisa, a Matriz de Amarração de Mazzon, os constructos da pesquisa, de primeira e segunda ordem, as definições integrantes e operacionais dos constructos, as variáveis observáveis, as técnicas de análise e referências utilizadas.

3.1.1 Desenho da Pesquisa e Matriz de Amarração de Mazzon

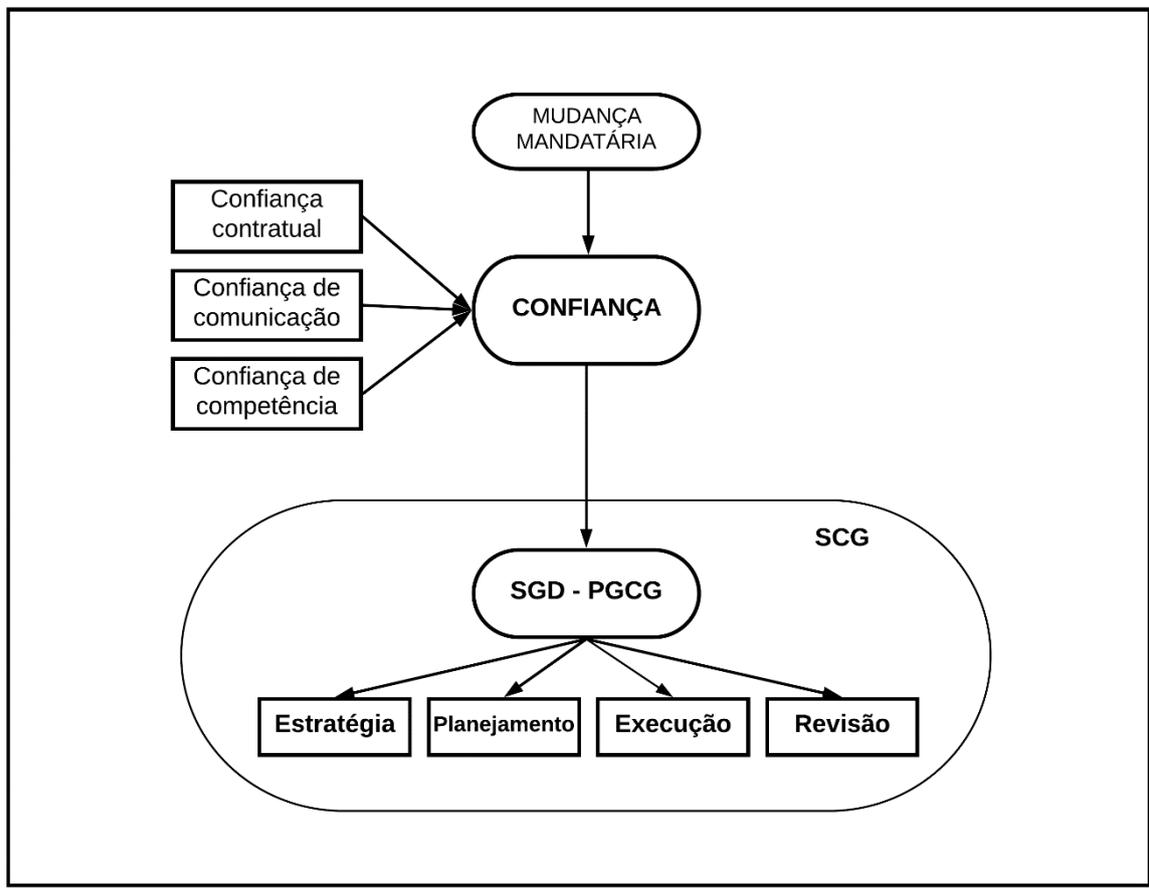
Visando facilitar a visualização da proposta de pesquisa, construiu-se a Matriz de Amarração de Mazzon, conforme Apêndice C. Mazzon (1981) propôs um conceito básico de Matriz, a fim de investigar as relações estabelecidas entre dimensões e decisões tomadas durante o processo da pesquisa, buscando dar coerência e consistência metodológica e minimizar os processos subjetivos.

Isto posto, a Matriz apresenta os constructos de 1ª ordem, constructos de segunda ordem, objetivos específicos vinculados, proposições, questões de pesquisa direcionadas e os procedimentos e técnicas de análise para obtenção do que se intenta.

Fundamentando-se nos constructos apresentados na Matriz de Mazzon, as definições teóricas, operacionais e o contexto da pesquisa, e retomando a questão de pesquisa que este estudo busca responder **“Como a confiança está sendo construída no Sistema de Gestão de Desempenho de uma IFES no Brasil, após**

uma mudança mandatária?” Apresenta-se na Figura 4, de maneira ilustrada o desenho da pesquisa contendo as dimensões do estudo.

Figura 4 – Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.1.2 Quadro dos Constructos, das variáveis e das referências

Tendo em vista que os conceitos possuem níveis diferentes de abstração, faz-se necessário elucidar quais são os principais termos utilizados nesta pesquisa, e a definição prática escolhida para cada um deles. Cooper e Schindler (2014) definem constructos como “...imagem ou ideia abstrata especificamente inventada para uma determinada pesquisa e/ou propósito de construção de teoria”. Diante disso, no Quadro 5 são sintetizados os constructos, as variáveis observáveis, os procedimentos e técnicas de análise vinculados a cada constructo e o trabalho utilizado como referência.

Quadro 5 – Constructos e variáveis da pesquisa

Constructos de 2º ordem	Constructos de 1º ordem	Variáveis	Técnicas de análise	Referências
Mudança Institucional a partir do (SGD)	Estratégia	Preocupação com o ambiente externo; Posição estratégica da IFES; Indicadores chave de desempenho; Planejamento como apoio na tomada de decisão; Mapeamento de riscos.	Pesquisa bibliográfica; entrevista semiestruturada; análise por <i>template</i> ; frequência de palavras.	CGMA (2014); Tolbert e Zucker (1996)
	Planejamento	Indicadores claros para avaliação final; Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) formais e informais.		
	Execução	Uso dos SIG para tomada de decisão; Informações em tempo real para tomada de decisão; Ferramenta que alerte para necessidade de corrigir ações		
	Revisão	Informação gerencial gerada e suporte à refinamento de execução, planos futuros e estratégia futura		
Confiança de caráter transaccional	<i>Confiança contratual</i>	Abertura entre líder e liderados; Manutenção de acordos; Coerência entre discurso e prática;		Reina e Reina (2007); Vaz (2017)
	<i>Confiança comunicativa</i>	Transparência; Feedback; Compartilhamento de informações.		
	<i>Confiança de competência</i>	Autonomia; Competência; Conhecimento; Delegar responsabilidade.		

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Neste estudo os constructos são singulares para o contexto aplicado. Foram construídos a partir de um marco teórico, permitindo a delimitação de Sistema de Gestão de Desempenho e confiança. Dessa forma podem ser observados e medidos, como determinam Martins e Pelissaro (2005).

3.1.3 Definições constitutivas e definições operacionais das variáveis

Martins e Pelissaro (2005) apontam a necessidade de definir teoricamente os constructos utilizados, tendo em vista que os mesmos são específicos da pesquisa.

Porém, as definições constitutivas, apesar de emergirem da teoria, podem ou não serem conceitos fechados. Quanto mais abstrata a definição, maior detalhamento é requerido, especialmente contextual, aplicado a realidade do campo.

Já as definições operacionais, tratam-se de definições declaradas, e objetivam clarear as formas de medição de cada constructo, a partir de critérios específicos para o caso, contendo as características e a forma que serão observadas (COOPER; SCHINDLER, 2014). Ambas as definições, são indicadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Definições constitutivas e operacionais dos constructos

Constructos de 1º ordem	Definições Constitutivas	Definições Operacionais	Referências
Mudança Institucional a partir do SGD	Mudança mandatária (2016-2020) em uma gestão universitária a partir do Sistema de Gestão de Desempenho de uma instituição, que envolve o processo de desenvolvimento, execução e aperfeiçoamento da estratégia por meio do planejamento, execução e revisão das ações.	Localização do estágio em que o processo encontra-se (habituação, objetificação, sedimentação) na gestão como um todo em um pano de fundo para a caracterização dessa mudança institucional, nos níveis de estratégia, planejamento, execução e revisão. Mapeamento por meio da realização de entrevista semiestruturada e observação direta com três níveis de gestão.	CGMA (2014); Tolbert e Zucker (1996).
Confiança	Fundamento das relações entre partes. Uma das partes acredita que o outro fará, em prol da manutenção de um bom relacionamento, o que foi acordado, sobretudo na falta de informações detalhadas.	Classificação de confiança contratual, comunicativa e de competência. Mapeamento por meio da realização de entrevista semiestruturada e observação direta com três níveis de gestão.	Reina e Reina, (2007); Vaz (2017)

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

3.2 Estratégias de Planejamento da Pesquisa

A teoria de base utilizada neste trabalho foi a Teoria Institucional. A escolha justifica-se pois seus fundamentos sugerem que a repetição de hábitos, rotinas e regras acaba por internaliza-las nas organizações (ESPEJO et al., 2010), e após um mudança na gestão da IFES, é exatamente esse cenário que o presente trabalho busca fotografar, com os novos hábitos, rotinas e regras implementadas. Especialmente no tocante ao Sistema de Controle Gerencial, que representa uma significativa parcela da rotinização de uma instituição (GUERREIRO et al., 2005; REGINATO; GUERREIRO, 2013).

O direcionamento da pesquisa evidenciou a Velha Economia Institucional (OIE) como a melhor vertente, pois a mesma analisa as relações sociais

intraorganizacionais, e a institucionalização em processos de aprendizagem e mudança (BURNS; SCAPENS, 2000; BUSCO; RICCABONI; SCAPENS, 2006).

O nível de institucionalização será mapeado por meio de processo proposto por Tolbert e Zucker (1996) de habitualização, objetificação e sedimentação, como um *continuum*. O constructo confiança, por tratar-se de um estudo de caso único, visando diagnosticar processos internos, será abordada em sua vertente intraorganizacional, lidando principalmente com relações de confiança interpessoal, especificamente os tipos de confiança comunicativa, de competência e contratual (REINA; REINA, 2007).

A estrutura deste estudo, além de uma teoria de base, classifica-se como uma pesquisa **exploratória e descritiva** quanto aos objetivos, do tipo **aplicada** quanto a natureza do problema com abordagem **qualitativa** analisando dados **transversais**.

Quanto ao enquadramento teórico da pesquisa, como pressuposto **ontológico** adotou-se o **paradigma interpretativo** (BURRELL; MORGAN, 1979), pois o estudo busca sintetizar a visão de mundo social da atual gestão, assumindo que não há um sentido concreto correto, mas sim subjetivo para cada ator envolvido. Conforme classificação de Crotty (1998), para gerar e entender o conhecimento a **base epistemológica** assumida foi o **construcionismo**, enquanto a **perspectiva teórica** entreposta, em primeira ordem denomina-se **interpretativismo** e em segunda ordem **interacionismo simbólico**, partindo da ideia de que o significado é um dos elementos principais para compreensão do comportamento humano, das interações e dos processos, no qual os participantes da pesquisa tem em um contexto particular uma visão específica dos significados e essa interação social torna-se necessária para construção da realidade de cada um e da gestão como um todo.

Como consequência do pressuposto ontológico escolhido ser o paradigma interpretativo, da base epistemológica ser construcionista e a perspectiva teórica ser o interacionismo simbólico, identificou-se o **estudo de caso** como a melhor **estratégia** ou plano de ação para atingir o objetivo. A partir da afirmação de Crotty (1998) de que a proposta de classificação apresentada por ele não é definitiva, mas, uma estrutura para orientação, foi realizada uma adequação e o estudo de caso foi enquadrado como metodologia.

Quanto aos métodos, o direcionamento natural para continuidade e convergência do enquadramento teórico, foram realizadas **entrevistas semi-estruturada** para coletar os dados, que tem como característica a preparação de um roteiro, permitindo a flexibilidade para condução da entrevista por parte do

entrevistador, e **observação direta**, por construir o significado juntamente com o entrevistado, e para análise dos dados utilizou-se a técnica de **análise por template**. O Quadro 7, sumariza a caracterização da pesquisa, e suas respectivas bases teóricas.

Quadro 7 – Caracterização da pesquisa

	Fase I (revisão sistemática)	Fase II (estudo de caso)	Referências
Teoria de Base	Teoria Institucional - Velha Economia Institucional		Tolbert e Zucker (1996)
Dimensão ontológica	Paradigma Interpretativo		Burrell e Morgan (1979)
Dimensão epistemológica	Construcionista		Crotty (1998); Cooper e Schindler (2014)
Perspectiva teórica	Interpretativismo - Interacionismo simbólico		
Método de pesquisa	Indutivo		
Com relação ao problema	Qualitativo		
Com relação ao objetivo do estudo	Descritivo – Exploratório		
Quanto à estratégia de pesquisa	Pesquisa bibliográfica	Estudo de caso intrínseco	Crotty (1998); Stake (2000); Cooper e Schindler (2014);
Quanto às técnicas de coleta de dados	Recuperação dos artigos em bases científicas online	Entrevista semi-estruturada	Crotty (1998); Cooper e Schindler (2014)
Quanto aos efeitos do pesquisador	<i>Ex post facto</i>		Cooper e Schindler (2014)
Quanto à dimensão do tempo	Transversal		
Quanto ao escopo do estudo	Profundidade		

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Na primeira fase do estudo, após exaustiva busca exploratório dos constructos, foi realizada uma revisão sistemática, em duas partes, para verificar o estado da arte a respeito de confiança e SCG. Buscou-se não apenas dados quantitativos, mas o que os trabalhos realizados abordam e as possíveis lacunas, por meio de revisão bibliográfica de abordagem qualitativa quanto ao problema (COOPER; SCHINDLER, 2014). A partir do estudo de Vaz e Espejo (2017), que abrange a atualização de uma meta-síntese e uma nova revisão.

Na segunda fase, um estudo de caso interpretativista (Stake, 1995) foi realizado, com abordagem qualitativa com relação ao problema, como estratégia para análise da construção de confiança em um SGD após uma mudança mandatária (REINA; REINA, 2007; CGMA, 2014; COOPER; SCHINDLER, 2014).

Stake (1995, 2005) defende que a utilização do estudo de caso vale-se de quatro características definidoras: holístico, empírico, interpretativo e enfático. Este estudo enquadra-se em cada uma delas, sendo holístico pois considerou a inter-relação entre o fenómeno confiança e seu contexto de mudança organizacional, empírico pois foi realizado com base em observações de campo, interpretativo pois com base nos dados a intuição e percepção da pesquisadora é levada em conta, construindo a pesquisa a partir da interação pesquisador-assunto, e enfático pois concentra-se no significado dos discursos.

Buscou-se triangulação para o caso, não a fim de confrontar as informações, mas entender a complexidade da unidade de análise. Ou seja, foram utilizadas múltiplas percepções para esclarecer o significado, considerando repetições e/ou padrões, a fim de dar sustentação à análise intuitiva (STAKE, 1995, 2005).

Nesses moldes, a triangulação quanto as técnicas de coleta de dados, foram entrevistas semiestruturadas e observação direta em três níveis de gestão (Reitoria, Pró-Reitorias e Coordenadorias), visando contrapor os discursos, em uma Instituição Federal de Ensino Superior brasileira, escolhida por acessibilidade.

3.3 Levantamento bibliográfico sistematizado

O levantamento do estado da arte a respeito de confiança e Sistema de Controle Gerencial, intentou de forma sistematizada, encontrar na literatura bibliografias relevantes, dos últimos anos, que tratem os constructos desta pesquisa. A varredura, não aspirou englobar toda literatura existente a respeito do assunto, mas sim, os estudos definidos de acordo com os critérios pré-estabelecidos.

Para alcance do propósito de recuperar literatura relevante, duas fases foram necessárias, sendo a primeira a atualização da revisão de literatura realizada por Vaz e Espejo (2017), que buscou artigos até maio de 2015, com o objetivo de aplicar a metodologia da meta-síntese de Hoon (2014) para examinar como a confiança foi relacionada com o Sistema do Controle Gerencial, a partir de estudos de caso qualitativos publicados anteriormente, bem como a relação desse constructo com o alcance dos objetivos organizacionais.

Para organização da meta-síntese e refinamento dos dados, em ambas as fases, foi utilizado o software StArt® (*State of the Art*, por meio de Revisão

Sistemática), que visa auxiliar o pesquisador, dando suporte à aplicação da técnica de revisão sistemática (MONTEBELO et al., 2000; FABRI et al., 2016).

3.3.1 Atualização de Meta-síntese

A fim de obter um contínuo do trabalho de Vaz e Espejo (2017), o mesmo método de elaboração foi aplicado, de acordo com oito passos estabelecidos por Hoon (2013), sendo eles: (1) enquadramento da questão de pesquisa; (2) localização de uma pesquisa relevante; (3) critérios de exclusão; (4) extração e codificação dos dados; (5) análise específica de cada caso; (6) síntese em um nível de estudo cruzado; (7) construção da teoria a partir da meta-síntese e (8) discussão.

Após o enquadramento da questão (passo 1), a localização de uma pesquisa relevante (2), foi realizada a partir da base eletrônica de dados *Web Of Science*, por tópico, em sua coleção Principal, e os termos chave buscados foram “*management control system**” ‘and’ “*trust*”, no período de janeiro de 2016 a julho de 2018. A busca inicial resultou em 18 documentos, sendo 16 artigos e 2 *proceedings paper*¹⁴. No Quadro 8 observa-se um resumo dos achados.

Quadro 8 – Resumo documentos recuperados e periódicos

Periódicos Internacionais	Tipo do documento	Artigos por periódicos (n = 18)
<i>4th World Conference On Business, Economics And Management (WCBEM-2015)-Procedia Economics and Finance</i>	<i>Proceedings Papers</i>	1
<i>Accounting, Auditing & Accountability Journal</i>	Artigo	1
<i>Accounting, Organizations and Society</i>	Artigo	1
<i>Benchmarking: An International Journal</i>	Artigo	1
<i>Business History</i>	Artigo	1
<i>Corporate Governance</i>	Artigo	1
<i>International Journal of Accounting Information Systems</i>	Artigo	1
<i>International Workshop on Global Sourcing of Information Technology and Business Processes</i>	<i>Proceedings Papers</i>	1
<i>Journal Local Government Studies</i>	Artigo	1
<i>Journal of Accounting & Organizational Change</i>	Artigo	1
<i>Journal of Business Ethics</i>	Artigo	1
<i>Journal of Family Business Management</i>	Artigo	1

¹⁴ Proceedings Paper: In 2008, the type of document “proceedings paper” (PP) was assigned in the WoS database to journal articles which were initially presented at a conference and later adapted for publication in a journal.

Management Accounting Research	Artigo	3
<i>Pacific Accounting Review</i>	Artigo	1
<i>Public Money & Management</i>	Artigo	1
<i>Revista de Contabilidad</i>	Artigo	1

Elabora pela autora (2019)

Observa-se no Quadro 8, que o *journal* com maior número de *papers* publicados a respeito do tema, continua sendo o *Management Accounting Research*, corroborando com os resultados recuperados por Vaz e Espejo (2017). Os demais periódicos, com diferentes fatores de impacto para a área de Contabilidade e Gestão, publicaram um artigo cada.

Os critérios de exclusão (passo 3), foram replicados do trabalho base: (i) a metodologia utilizada não é estudo de caso; (ii) a discussão do artigo está centrada em outras abordagens; e (iii) o artigo possui apenas o resumo disponível para *download*. Após a leitura do título, resumo e palavras-chave, foram classificados como “Rejeitado” os artigos que não utilizaram estudo de caso como estratégia (quatro documentos).

Em busca de realizar leitura integral, identificou-se que um dos artigos possuía apenas o resumo disponível para *download*, mesmo após busca em outras bases, e o estudo foi rejeitado. Após leitura integral dos 13 artigos restantes, verificou-se que doze artigos não centravam suas abordagens em confiança e SCG. O Quadro 9 apresenta a relação completa das referências e dos motivos que motivaram a exclusão.

Quadro 9 – Artigos resultantes da meta-síntese

Autor / Ano	Periódicos Internacionais	Status	Justificativa
Alam e Griffiths (2016)	<i>Public Money & Management</i>	Excluído	Apenas o resumo disponível
Appuhami e Perera (2016)	<i>Journal of Accounting & Organizational Change</i>	Excluído	Escopo não alinhado
Bisbe e Sivabalan (2017)	<i>Management Accounting Research</i>	Meta-síntese	-
Biswas e Akroyd (2016)	<i>Pacific Accounting Review</i>	Excluído	Escopo não alinhado
Byers et al. (2015)	<i>Corporate Governance</i>	Excluído	Escopo não alinhado
Capelo et al. (2015)	<i>Business History</i>	Excluído	Escopo não alinhado
Goebel e Weißenberger (2017)	<i>Journal of Business Ethics</i>	Excluído	Não utilizou estudo de caso
Gómez-Ruiz e Naranjo-Gil (2016)	<i>Revista de Contabilidad</i>	Excluído	Não utilizou estudo de caso

Heupel e Schmitz (2015)	<i>4th World Conference On Business, Economics And Management (WCBEM-2015)- Procedia Economics and Finance</i>	Excluído	Escopo não alinhado
Holum (2016)	<i>Journal Local Government Studies</i>	Excluído	Escopo não alinhado
Ko et al. (2018)	<i>Benchmarking: An International Journal</i>	Excluído	Não utilizou estudo de caso
Leiby (2018)	<i>Accounting, Organizations and Society</i>	Excluído	Não utilizou estudo de caso
Rikhardsson e Dull (2016)	<i>International Journal of Accounting Information Systems</i>	Excluído	Escopo não alinhado
Steijvers et al. (2017)	<i>Journal of Family Business Management</i>	Excluído	Escopo não alinhado
Stouthuysen et al. (2017)	<i>Management Accounting Research</i>	Excluído	Escopo não alinhado
Sundin e Brown (2017)	<i>Accounting, Auditing & Accountability Journal</i>	Excluído	Escopo não alinhado
Vaia et al. (2015)	<i>International Workshop on Global Sourcing of Information Technology and Business Processes</i>	Excluído	Escopo não alinhado.
van der Meer-Kooistra e Scapens (2015)	<i>Management Accounting Research</i>	Excluído	Escopo não alinhado

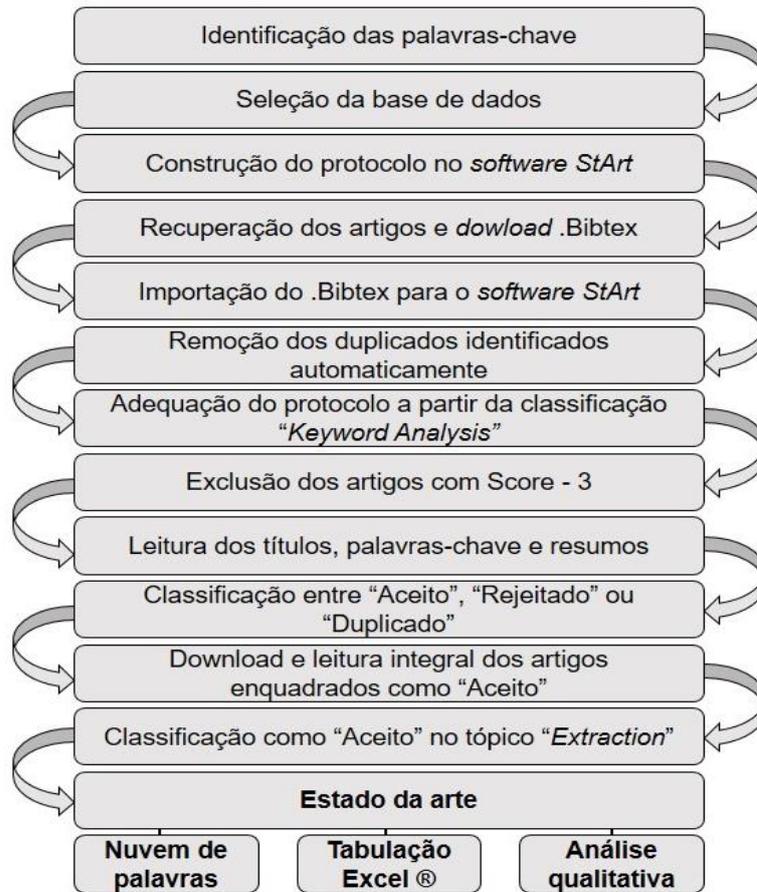
Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Como resultado, apenas um artigo cumpriu os critérios de inclusão. Foi realizada a extração e codificação dos dados (passo 4), a partir do roteiro de codificação apresentado por Vaz e Espejo (2017), adaptada de Hoon (2013) e ao resultado da meta-síntese. Porém, os passos 5, 6, 7 e 8 ficaram comprometidos e por esse motivo, foi realizada uma segunda fase de revisão de forma sistematizada. O artigo resultante da atualização da meta-síntese, juntamente com os achados de Vaz e Espejo (2017), foram incluídos no referencial teórico deste trabalho.

3.3.2 Revisão sistemática da literatura

Na segunda fase do levantamento bibliográfico, a metodologia foi esquematizada para facilitar a visualização, conforme Figura 5.

Figura 5 – Metodologia de Revisão Sistemática esquematizada



Elaborado pela autora (2019)

O protocolo do estudo, foi montado a partir do objetivo de revisar e analisar por meio de publicações científicas o estado da arte sobre Sistemas de Controle Gerencial e Confiança, identificando os referenciais teóricos, metodologia, problemas e soluções existentes na literatura, no período de janeiro de 2008 a julho de 2018. As delimitações aplicadas já nas bases dados escolhidas (*Scopus* e *Web of Science - WoS*), constam no Quadro 10.

Quadro 10 – Delimitações de busca da revisão sistemática

Período	Campos de busca	Palavras-chave	Idiomas	Tipo doc.
jan/2008 a jul/2018	Título, resumo e palavras-chave	"management control system*"; "controle gerencial"; "trust"; "confiança"	Inglês e Português	Artigo
String Scopus	TITLE-ABS-KEY (("management control system*" OR "controle gerencial") AND ("trust" OR "confiança")) AND DOCTYPE (ar) AND PUBYEAR > 2007			
String Web of Science (WoS)	(TS=(("management control system*" OR "controle gerencial") AND ("trust" OR "confiança"))) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (Article)			

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

As buscas resultaram em um total de 51 artigos, consistindo em 20 artigos na base *Scopus*, e 31 na base *WoS*. As buscas foram importadas, no formato *BibTex*, para o *software StArt*. Foram identificados automaticamente dois artigos duplicados. As palavras-chave mostraram-se adequadas de acordo com a classificação "*Keyword Analysis*". Não foi necessário rejeitar nenhum artigo devido a *Score* inferior a 3. A partir disso, ocorreu a leitura de todos títulos, resumos e palavras-chave para enquadramento, de acordo com os critérios constantes no Quadro 11.

Quadro 11 – Critérios de inclusão e exclusão

Inclusão
Trabalhos publicados e disponíveis integralmente em bases de dados científicas
Trabalhos que tratem especificamente da relação entre Confiança e Sistemas de Controle Gerencial
Exclusão
Trabalhos que não expuserem de forma clara o método utilizado
Trabalhos publicados como artigos curtos ou pôsteres
Trabalhos publicados como capítulos e resenhas de livros, material editorial, mini-avaliações

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Dos 51 artigos classificados, 16 passaram para a fase de extração. Ao tentar efetuar o download dos mesmos, 2 apresentaram apenas o resumo disponível, após testes em diversas bases diferentes, e foram excluídos da amostra. Dos 14 artigos coletados para a leitura integral, 4 deles já integravam a fase 1, portanto já haviam sido lidos, e 2 deles não retratavam a confiança como enfatizado nos resumos e devido à falta de alinhamento com o objetivo da revisão, foram excluídos. A fase 2, resultou em 12 artigos no total, sendo 8 deles inéditos e 4 já constantes na fase anterior. O resultado final da revisão sistemática, é apresentado no Quadro 12, enquanto o *corpus* encontra-se no referencial teórico.

Quadro 12 – Resultado final – Fase 2

Autor(es)/Ano	Journal
Pappas e Flaherty (2008)	Journal of Business Research
Homburg e Stebel (2009)	Management Accounting Research
Pettersen (2011)	International Journal of Health Planning and Management
Langevin e Mendoza (2013)	European Management Journal
Stone, Nikitkov e Miller (2014)	Qualitative Research in Accounting and Management
Sharif, Mahama e Farooqi (2016)	Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance
Goebel e Weissenberger (2017)	Journal Of Business Ethics
Steijvers, Lybaert e Dekker (2017)	Journal Of Family Business Management

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

3.4 Instrumento de Pesquisa

Nessa dissertação, como instrumento de pesquisa foi preparado um guia de entrevista, conforme proposto por King (2004), para servir como roteiro na fase de coleta dos dados, a partir de questionário adaptado dos estudos de Reina e Reina (2008), Vaz (2017) e Espejo e Vaz (2018) referente aos tipos de confiança. No que diz respeito ao Sistema de Gestão de Desempenho, utilizou-se o modelo e as questões contidas nos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (2014b).

A primeira versão do guia de entrevista foi submetido a um pré-teste em março de 2018, sendo avaliado por um dos representantes da alta gestão e um dos coordenadores, ambos de uma IFES. Alguns ajustes foram feitos mediante indicação dos participantes, como termo utilizados, familiarizando o roteiro aos gestores públicos. A versão final do instrumento de coleta encontra-se no Apêndice B.

3.5 Procedimentos de Coleta

A coleta de dados ocorreu nos meses de março e abril de 2018 e uma delas em junho de 2018. Primeiramente foi realizado uma visita em cada uma das Pró-Reitorias da amostra, a fim de agendar um horário posterior. No primeiro contato, em três das sete Pró-Reitorias, não foi possível contato com os Pró-Reitores no primeiro momento, e um telefone de contato foi deixado para retorno. Em todas as unidades, foi preciso citar que o trabalho havia sido autorizado pela direção e aprovado no CEP.

Em duas Pró-Reitorias, houve dificuldade na tentativa de agendamento, sendo que em uma delas em primeiro momento, não foi autorizado agendar entrevista com nenhum dos coordenadores e na outra apenas com o gestor principal. Por meio de observação direta com o campo, identificou-se que o maior problema no agendamento das entrevistas, foi o fator agenda.

Em diversos momentos esperou-se mais de uma hora para que o propósito do estudo pudesse ser exposto. Em uma das coordenadorias, o tempo de espera ultrapassou 2 horas e 40 minutos. Após agendadas, poucas entrevistas foram desmarcadas devido a outros compromissos por parte dos gestores.

Durante a realização das entrevistas, o guia de questões foi seguido, porém não limitou-se apenas aos questionamentos, por tratar-se de uma entrevista semiestruturada. A interação verbal e social fez-se um fator determinante, sendo o

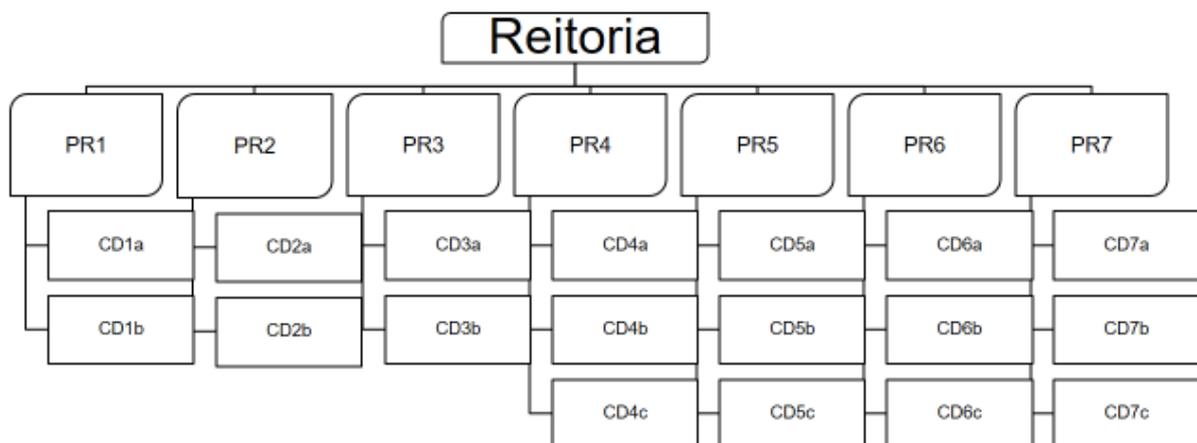
processo de coleta uma abordagem êmica e de construção de significados junto aos participantes da pesquisa (KING, 2004; STAKE, 2005). As entrevistas foram gravadas com gravador de áudio. Ao final das reuniões o conteúdo era descarregado em um notebook e armazenado em nuvem, para posterior transcrição.

3.6 Caracterização da unidade de análise

O campo de pesquisa consiste em oito unidades de gestão, entre Reitoria, Pró-Reitorias e suas coordenadorias, de uma instituição federal de ensino superior (IFES) localizada no Brasil, sendo uma amostra total de 28 gestores, no qual 26 foram entrevistados. Optou-se por manter o nome da IFES em sigilo, por questões éticas, a fim de preservar o anonimato dos envolvidos e impedir a identificação dos participantes individualmente.

Com base nas unidades determinadas para a realização do estudo, foi feita a adaptação do organograma institucional, ressaltando que uma das Coordenadorias que poderia ser facilmente identificada por estar vinculada a única Pró-reitoria com quatro Coordenadorias foi suprimida da imagem, conforme apresentado na Figura 6.

Figura 6 – Organograma das unidades estudadas



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Os critérios de inclusão de participantes entrevistados foram gestores pertencentes a alta administração da universidade (Reitoria, Pró-Reitorias e suas Coordenadorias). Como critérios de exclusão tem-se os coordenadores das faculdades, institutos e Campus dos interiores, além da gestão vinculada às agências

de desenvolvimento. As entrevistas foram realizadas em março, abril e junho de 2018 conforme apresentado no Quadro 13.

Quadro 13 – Cronograma completo de realização das entrevistas

Atores	Quantidade	Duração	Período
Reitoria	1	56min29seg	Junho/2018
Pró-Reitores	6	5h19min45seg	Março e Abril/2018
Coordenadores	19	8h30min20seg	Março/2018
Total	26	14h46min34seg	1º semestre de 2018

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Como risco a pesquisa apresentou a possibilidade de constrangimento no momento de responder alguma das questões propostas, porém foi garantido aos participantes o direito de recusa, sem prejuízo. Como benefício ao fim da pesquisa será disponibilizado aos participantes um relatório contendo resultados e indicações. Para formalizar o aceite dos entrevistados, no início de cada entrevista o estudo foi explicado e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido/TCLE (Apêndice C) foi assinado em duas vias e entregue aos envolvidos.

3.7 Tratamento e Análise de Dados

A Matriz de Amarração de Mazzon (Apêndice C), lista os objetivos específicos da pesquisa, vinculados a suas respectivas formas de análise. Nesse tópico, a forma de tratamento dos dados e análise será detalhada.

Inicialmente as entrevistas foram transcritas, pela pesquisadora-entrevistadora, e posteriormente, iniciou-se o processo de análise. A fim de manter o sigilo dos entrevistados alguns ajustes foram feitos nos trechos constantes na análise de dados, respeitando sempre o contexto.

As alterações realizadas estão sinalizadas entre chaves ([]), exceto aquelas que dizem respeito à troca de expressões de gênero (exemplo: ela por ele, ela por ele, etc.), erros de português e vícios de linguagem característicos de algum entrevistado específico. Mascaram o gênero de alguns entrevistados, foi um procedimento necessário devido ao quantitativo específico de Pró-reitoras, no qual em um cruzamento de dados ficaria simples uma identificação. Esse procedimento foi feito aleatoriamente e nos três níveis da gestão. Visando facilitar a apresentação dos trechos das entrevistas, grifos em negrito foram feitos destacando o núcleo de cada fala.

Na única Pró-reitoria com quatro coordenadorias, desconsiderou-se uma das entrevistas; o critério utilizado foi o coordenador com menor tempo em uma função de gestão na IFES. Entretanto, a experiência do diálogo, bem como a visão do entrevistado, foi levada em consideração para entender a dinâmica da Pró-reitoria e as relações de confiança. Todas as alterações realizadas respeitaram o objetivo geral deste estudo, assegurando que nenhuma delas influenciasse em seu resultado.

3.7.1 Análise por *template*

Análise por *template*, não trata-se de uma técnica de análise textual isolada, mas sim de um conjunto de técnicas que visam organizar e facilitar a análise de dados textuais de forma interpretativa. O cerne desse tipo de análise encontra-se na formação de um "*template*", a partir de uma lista de códigos.

Neste estudo, utilizou-se a fronteira da hermenêutica para análise dos dados, ao invés da verificação apenas da linguística tradicional. A partir do objetivo geral e do caráter teórico-metodológico da pesquisa, a interpretação do sentido das palavras no contexto e na relação entre líderes e liderados foi captada, a partir dos constructos já apresentados, considerando os conteúdos manifestos e latentes.

Durante o processo de análise coube a pesquisadora-entrevistadora, considerando uma abordagem ética, efetuar o distanciamento do objeto, produzindo uma análise de caráter social, no qual busca-se para um texto transcrito, uma inferência para o contexto social, de forma objetiva (CAMPOS, 2004; SILVA; FOSSÁ, 2015). A fim de gerar validade e confiabilidade ao estudo, a execução de cada uma das fases de análise, foi detalhadamente descritas, evidenciando a triangulação em cada um dos momentos (CRESWELL, 2007; FLICK, 2009).

A organização da análise, de acordo com King (2004), parte da identificação de códigos, a partir das categorias principais que emergem dos dados textuais e/ou pré-determinados. O autor afirma que apesar de existirem categorias pré-estabelecidas não necessariamente a alocação final desses códigos é fixa. Os ajustes necessários tanto no guia de direcionamento de cada entrevista, quanto as categorias são flutuantes (KING, 2004).

A denominação utilizada por King (2004) para as categorias em primeira ordem denominam-se *Higher Order Codes*, e hierarquicamente, em segundo ordem, *Lower*

Order Codes. Esses códigos podem ser definidos *a priori* pelo pesquisador ou *a posteriori*, a partir das similaridades nos discursos dos entrevistados.

Nessa pesquisa os *Higher Order Codes* foram gerados *a priori*, a partir da literatura utilizada para construção do guia de entrevista. Os *Lower Order Codes* no tópico designado à caracterização da mudança institucional emergiram dos dados, enquanto no tópico responsável pelo mapeamento dos tipos de confiança, foram estabelecidos de acordo com a base teórica adotada previamente (KING, 2004).

Os *templates* gerados a partir dessas definições, que embasaram a análise dos dados construídos, serão apresentados no tópico de análise e discussão dos dados, vinculados às suas categorias principais.

Corroborando com a técnica de análise por *template*, a instrumentalização do processo analítico, foi realizada com o *software International QSR NVivo*. O *Computer Assisted/Aided Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS)* utilizado, sobretudo, operacionaliza a categorização dos dados não estruturados, facilitando inferências e conversação com a literatura, permitindo *insights* e robustez metodológica.

Ressalta-se que a principal função da ferramenta, diferentemente dos softwares quantitativos, não é a de análise dos dados, mas sim de auxílio nesse processo, considerando que nenhum *software* isolado poderá analisar dados qualitativos (ZAMAWE, 2015). O *International QSR NVivo*, especificamente, baseia-se no princípio de codificação (*code*) de categorias e armazenamento dos trechos recortados em temáticas (*nodes*), agrupando-os em categorias (*theme nodes*) ou em casos (*case nodes*).

Além disso, O NVivo disponibiliza opções como contagem de frequência de palavras, geração de nuvem de palavras e identificação de conexão relevantes para sustentação dos achados, preconizando a transparência e confiabilidade do estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste tópico são discutidos os principais desdobramentos referentes à mudança institucional caracterizada a partir da percepção dos gestores e do mapeamento da construção da confiança.

4.1 Mudança Institucional no Sistema de Gestão de Desempenho da Instituição Federal de Ensino Superior

A fim de caracterizar o cenário de mudança institucional no Sistema de Gestão de Desempenho da IFES, foram mapeadas as expressões apontadas pelos entrevistados que retratassem quais mudanças ocorreram. As expressões-chave buscadas inicialmente para evidenciar o cenário de mudança foram: **antes, depois, agora, nova, nova gestão, antiga, antiga gestão, atualmente, mudança, alteração, última, hoje**. Além disso, alguns trechos que não constavam as expressões citadas, mas que retratavam o cenário de mudança, também foram utilizados.

As principais falas que sintetizam o discurso dos gestores foram destacadas para evidenciar a posição dos entrevistados frente ao tema mudança de gestão. O Quadro 14 apresenta os elementos gerados *a posteriori*, com auxílio da técnica de análise de *template*, como indicado por King (2004).

Quadro 14 – *Template* de análise da mudança institucional

<i>Higher Order Codes</i>	<i>Lower Order Codes</i>
Mudança Institucional	Abertura
	Integração
	Ferramentas gerenciais
	Foco estratégico
	Inovação tecnológica
	Processo de comunicação
	Transparência
	Mudanças gerais
	Sobrecarga

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2019)

A fim de representar que de fato os discursos retratavam o cenário proposto, uma nuvem de frequência de palavras foi gerada a partir dos trechos identificados nos três níveis de gestão, conforme Figura 7.

Então assim, a gente tá levando isso, a gente sabe que muitas vezes pela correria, porque, professor, professor ele é diretor mas ele dá aula, né, então assim, as vezes ele não consegue passar tudo, **mas é isso que a gente tem feito também com a reitoria itinerante, que nós temos ido ao, aos municípios, é pouco tempo, mas pelo menos a gente mostra o indicador, a gente coloca qual o valor de investimento que tem lá na, naquela unidade, a gente coloca número de, de projetos, a gente ouve quais são as necessidades**, e nós percebemos a necessidade de trabalhar também em [nome da cidade em que a IFES está localização], nós vamos nas unidades em [nome da cidade em que a IFES está localização] também. (Reitoria)

Mas é maravilhoso, por que? Porque é diferente o [nome do reitor] ir ou eu ir e ouvir, (pausa) aí, ou diferente de tá a equipe e falar “tá vendo”, olha, realmente então aqui é uma estrutura que tá inadequada, ou é um problema local de um aluno que precisa de uma tutoria especializada, é, ou é uma questão de oferta de curso, quer dizer, é diferente. **E na verdade, nesse tempo todo, nesse um ano e sete meses, nós estamos presentes diretamente, quer dizer assim, constantemente em todos os municípios em todas as unidades, a gente vai, a gente visita, a gente faz reunião, a gente ver, quer dizer, isso não, ninguém ficou aguardando, mas nesse momento de todo mundo eu acho que assim, (ééé), não é fácil, o SEI nos ajuda, porque daí depois a noite a gente continua fazendo tudo**, mas é um momento importante pra compreender, você imagina assim alguém que vai lidar com administração, não conhecer todos os campus? Ou o pró-reitor de graduação ou de pós-graduação, a coordenadoria, não saber que tem todos aqueles campus? Porque daí você entende a necessidade, você conhece o processo. (Reitoria)

Existe, existe e a gente já conversou sobre isso, inclusive numa sessão de (pausa), numa sessão de (pausa), de conversas entre todos os pró-reitores, coordenadores, com uma, uma pessoa do, da parte, ocupacional ai, não sei como é que, o nome da profissão da pessoa, esqueci agora. Mas ela, reuniu com a gente, foi encomendada essa reunião, exatamente pra que a gestão sentisse como é que nós estávamos, né, nos vendo né. Como é que nós estávamos nos relacionando. Como é a pessoa no trabalho, como é que nós estamos vendo o hierárquico superior, o inferior, enfim. E, e lá ficou bem claro isso. Mas já era claro pra nós, né. **A gente, eu tô falando agora nesse nível de pró-reitores, né. Pró-reitores, secretários de agências, etc, que a gente tem todos o mesmo nível ali, a gente é, de fato, um time, entendeu? E, ainda bem que é assim, né? Então, não é raro, não é raro colegas pró-reitores entrarem aqui e falarem “me ajuda aqui, entender um negócio” “me ajuda a tomar essa decisão” né, “que que você acha disso, que que você acha daquilo”, “não tô gostando disso, não tô gostando daquilo”**. Isso tá acontecendo muito. Mas **tá acontecendo muito e tá sendo de boa, porque todo mundo, tá se enxergando no mesmo time. Quando você tem um time é assim**, né. Isso é bom né? E é, e é, e também com frequência acontece de as vezes a gente ficar angustiado com alguma coisa, que acha que não tá boa, e ir falar com algum superior “oh, o negócio aqui não tá bom não, vamos me ajudar a resolver aqui”, sabe? E ai acaba resolvendo rápido, e ai, as angústias ficam todas superadas. (PR1)

A partir dessa gestão sim, antes não. Eu tô a muitos anos na universidade, e sinceramente eu não via muito abertura no sentido de, é, passar opiniões, de saber o que que tá vivenciando para tentar mudar, por exemplo, a Reitoria Itinerante que faz agora né, não tinha isso, a gente

não ia no Campus, o pró-reitor ficava aqui, nunca que botava a cara lá no campo, nem sabia o que estava vivenciando, e, e essa já é uma iniciativa muito boa, a gente percebe então que é uma abertura para as pessoas falarem, para elas darem ideia, pra gente trocar experiências. **E isso, isso está bom, eu acho que essa gestão conseguiu sim implementar isso. Eu acredito ainda que com os fóruns, outros, os cursos que a gente vai dar, de treinamentos, devam ainda mais ampliar isso.** (PR4)

Com meu superior, vamos lá, com a [nome da vice-reitora] e com o [nome do reitor], eu digo que sim, mas precisa talvez melhorar alguma coisa, entendeu? É, no sentido de, no diálogo, reconhecer que o outro, é, tem, ele vivencia mais aquilo que ele está lidando, entendeu? Então talvez não, não é respeito, é, é (pensativo), uma consideração maior pelo que o outro expõe. Acredito que isso pode ser aprimorado. **Mas eles, a gente abertura, a gente é muito honesto um com outro entendeu?** Tanto com [nome do reitor], quanto [nome da vice-reitora]. Agora o diálogo, a gente não consegue as vezes, ter um diálogo muito próximo, porque, o volume de trabalho é muito grande, não dá pra gente ficar conversando muito não, é “vamos resolver problema”, entendeu? É, mas... **Por exemplo, essa gestão, tem uma coisa que eu nunca tinha visto, a gente reúne toda sexta feira. Toda sexta feira todos os pró-reitores tão lá na reitoria, e nós vamos conversar.** Isso não tinha, as vezes os pró-reitores passam meses sem um pró-reitor falar com o outro entendeu? E agora não. Toda sexta feira, a gente se encontra, entendeu? Então muitas vezes a gente vai lá, e um conversa com o outro “tenho que resolver isso e tal”, “resolve isso pra mim e tal” e ah, ah, isso promoveu uma integração entre os pró-reitores, que eu nunca tinha visto antes. **Então se você perguntar hoje, [nome de uma pró-reitoria específica], quem é o [fala seu nome] e tal, ela vai saber, cê tá entendendo? Ela sabe meu trabalho, quem eu sou, pra [nome de outro Pró-reitor], ela vai saber, perguntar pro [nome de outro Pró-reitor], vai saber, a gente se conhece, conhece bem. Isso facilita, “ah, eu tô com uma dúvida aqui”, eu saio daqui e vou lá e falo com o [nome de outro Pró-reitor] na hora, entendeu? Então há uma liberdade, e uma facilidade de interação,** entre nós, muito grande, entre os pró-reitores, eu acho que, não tinha isso, isso nunca existiu aqui dentro da universidade, nunca, entendeu? (PR4)

[...] a cooperação, ela não é algo, natural, espontâneo, é algo que você precisa ser orientado, trabalhado, de como vai ocorrer essa cooperação e tal. **Acredito que o [nome do reitor] e a [nome da vice-reitora] já, já, como eu relatei agora, já fizeram um trabalho inicial, de permitir esse diálogo, essa aproximação muito forte entre todos os pró-reitores, e a própria reitoria,** e de um tentar ajudar o outro, mas acredito, que isso precisa ser aprimorado (PR4)

[...] Hoje, nós tamos trabalhando nesse sentido, é PDI, é discutir com todas as Pró-reitorias, **nós estamos fazendo, o que a gente chama de reitoria itinerante, levando a reitoria pra os campus, e, não vai só o reitor, então tá indo o reitor, os pró-reitores, nós ficamos numa agenda o dia todo,** falando, mostrando, discutindo, ouvindo e, mostrando que universidade, ela não é uma mera instituição de sala de aula, vamos dizer assim, mas ela tá voltada, como é, com toda a sociedade, voltada para a sociedade e trabalhando junto com a sociedade. Então, assim, eu acho que hoje, a gente tá sim, conseguindo mostrar a nossa comunidade, que a universidade é uma referência e, nós ouvimos em alguns campus assim, ah, a universidade é, os alunos veem ela de tal forma que, acha que é impossível com, chegar lá. [...] **A, a reitoria itinerante pra mim, ela leva essa, esse sentimento de pertencimento a, aos campus, aos servidores, aos técnicos, aos**

docentes e, principalmente, aos alunos, essa questão do, do vestibular, o aluno do campus participa e ele sabe que eu tô mais perto da universidade, é, e tantos outros projetos que fazem isso. (PR7)

Juntos, juntos, juntos, claro, nem tudo vai ser mar de rosa, porque, vou te dar um outro exemplo, **a porta aqui fica aberta, você viu que a minha sala fica aberta, que a minha porta, tudo aqui fica aberto, antigamente ficava fechado, você tinha que tocar campainha, pra alguém ir lá e abrir**, senão, não entrava aqui, aqui também tudo fica aberto, mas ai alguém acha que a porta não pode ficar aberta, porque atrapalha, porque, mas o outro já acha, eu não consigo agradar a todo mundo, ou fica aberta ou não fica aberta, aí levei pra votação, ah, uma, uma turma quer que fica aberta, que não tem problema, que acha melhor, a outra turma acha que, tem que ficar fechada, então, alguém ficou satisfeito e alguém não ficou satisfeito, **mas nós conversamos sobre isso em reunião, entende?** Ah, mas ai, argumentação de quem quer que a porta fique fechada, ah, toda vez que eu saio lá, o servidor vai ter que tocar a campainha pra entrar de novo? Ah, são vocês que querem que a porta fica fechada, então, mas a gente levou pra reunião isso, entende, tô te dando exemplo de uma coisa simples, é que a gente não consegue agradar a todos, **mas abertura a gente tem procurado ter, eu porque é meu estilo de trabalho**. (PR7)

[...] Então eu acho assim, que hoje eles tão fazendo coisas muito inovadores, é muito mais do que já foi feito. **Reitoria itinerante, esse acesso das pessoas, é prestar contas, mostrar as finanças, o planejamento, isso nunca foi feito**. E não é porque eu sou nova na universidade, eu percebo as pessoas falando isso, entendeu? Então, eu acho que hoje as pessoas estão tendo mais acesso, eu acho que hoje não tem muito acesso a tudo isso é porque não quer, porque tá no site, tem reuniões e muitas coisas. (CD4a)

Sim, com certeza. Eu acho que isso foi uma das conquistas que a gente vislumbrou. Porque até então, na gestão anterior, a gente não sabia nem que, eu como [cargo de chefia anterior], não sabia nem quem era o pró-reitor, né, por que a gente não tinha (pausa), assim, a grosso modo né, porque a gente sabe por nome, mas a gente nem (pausa). A gente não sabia estratégia da (quebra), não sabia planejamento, não sabia nada dos objetivos daquela Pró-reitoria. **Hoje a gente é aberto, o PR4, ele vem aqui, conversa com todas as chefias no local, vê a realidade, eu consigo falar “olha por aqui a gente não consegue ir, mas a gente consegue ir por outro lado”, a gente tem muita abertura**. Lógico que tem aqueles princípios básicos, o planejamento básico que deve ser seguido né, mas se não tá dando certo de uma forma, eu tenho abertura pra falar. (CD4c)

Muito. Eu acho que essa nova gestão tem, acho que faz isso, na verdade. **Eu vejo aqui o pessoal falar de corredor mesmo que, chama o reitor, assim como se fosse uma pessoa da, de convivência do dia a dia sabe, coisa que a gente não tinha antes**. Porque, porque realmente ele, é essa função que eles estão, é esse objetivo que eles estão passando, tá mais próximo da gente, saber mais da nossa realidade, sabe. (CD4c)

Sim, antes isso não existia, então hoje tem, por exemplo tem a **reitoria itinerante, ela tá indo em todos os campos, sentar com os alunos, professores, e quando vai, vai um ônibus com todos os Pró-reitores**, para você ver, viajar 400 km dentro de um ônibus, ficar lá sentado, nisso já vai interagindo, já vai trocando ideias, chega no local tem os alunos que já está esperando, já tão tudo lá, com as, com as, com os funcionários, os professores, então acho que isso, é, é (quebra). (CD6a)

Sim, é, parcialmente, tá (pausa). Acho que tinha (pausa). Eu participo bastante nas reuniões, hoje em dia em função do meu tempo e da minha experiência então eu tô participando muito, no início não tanto, mas modificou em função de algumas posições que a gente tomou, tá. Então no início da gestão não, não era tudo (quebra). Eles sabiam, eles organizavam o dia e tal. Mas a (ahm) você está modificando o perfil deles em cima de trabalhos que eles apresentam, então no momento, como eles não conheciam o trabalho (pausa). (Ééé) Não falo internamente da Pró-reitoria, mas da, da própria reitoria, não conhecia o nosso trabalho achava que não era assim, **mas hoje eles já tem abertura, então hoje tem linha direta, o reitor liga eu ligo, ou eu marco, ele marca agenda, então tá mais tranquilo nesse ponto, mas no início não era assim não.** (CD7b)

Hoje o acesso que nós temos as nossas chefias imediatas, tanto a Pró-reitora, quanto a Vice-reitora e Reitor, nos dão esse trânsito muito tranquilo no sentido de levar informações que possam nos ajudar a fazer algum tipo de mudança, com vistas a melhorar o nosso desempenho. (CD7c)

Conforme exposto anteriormente, a abertura foi viabilizada por algumas atitudes, dentre elas destacou-se a reunião fixada às sextas-feiras entre a reitoria e os pró-reitores. A reunião semanal foi considerada um importante ato percebido pelos pró-reitores, e até mesmo entre os coordenadores, como responsável por proporcionar uma familiaridade maior entre a equipe, proporcionando uma abertura para o diálogo. Como destaque foi citada também a reitoria itinerante, que reuniu reitoria e pró-reitorias em visitas *in loco* aos campus localizados nas cidades do interior do estado em que a IFES está localizada.

Com relação a categoria **integração**, conforme trechos destacados a seguir, este é um tópico extensivamente lembrado pela reitoria, ficando visível a forte atenção dada ao assunto, refletindo igualmente entre os liderados dos dois níveis entrevistados.

Para facilitar o entendimento do sentido dado aos trechos classificados como integração, foi necessário subdividir à classe, elencando-se as seguintes subcategorias: **integração entre os pró-reitores**, como por exemplo a contratação de uma profissional *coaching*, que demonstrou aos liderados um interesse diferente por parte da reitoria na integração entre a gestão; **integração entre a IFES e a comunidade externa**, que passa a ser um ponto de interesse da atual gestão; **integração entre a alta gestão e a comunidade interna da IFES** (reitoria e pró-reitorias) e os demais servidores, partindo das coordenadorias.

Discurso da alta gestão:

Nós sempre estimulamos isso, a questão da, da cooperação, né. Pra nós, acaba que a gente fica muito focado na parte dos líderes que são os pró-reitores e nos secretários e nos chefes de agência, em alguns momentos as coordenações, **o que a gente já percebeu e a gente fala a todo mundo, não adianta trabalhar nas caixinhas, a solução não está numa caixinha, a solução ela é construída de forma colaborativa.** Então é assim, quando a gente percebe que algum desses nosso líderes não estão trabalhando essa parte da colaboração, de colocar todo mundo junto, de “olha tem um problema, ah eu vou fazer essa parte, essa é minha,” **a gente tem falado, vamo trabalhar, vamo... [Natália: Vocês tentam incentivar né?]. Incentivamos isso. (Reitoria)**

Nunca tinha feito, nem a itinerante, quer dizer, existia ou existiu em algum momento assim, eu vou numa uma festividade de ano, Natal, mas não é isso. **Então assim, até que a gente entrou em novembro, em dezembro eu fui em todas, mas não pra festividade de Natal, a gente foi lá, até tinha uma celebração, momento de boas festas, mas era pra trabalhar, reunião, vamos ver os problemas, as necessidades.** Então a gente tá imprimindo isso, mas não é fácil, no dia a dia é porque até assim, não é uma empresa, né, é uma universidade pública, né, e aí que a gente tem toda a dinâmica linda e maravilhosa que é o processo de ensino dentro, então assim, o professor ele vai tá ocupado ali, o técnico vai estar presente apoiando aquele momento né, ou numa secretária acadêmica, no laboratório, enfim, mas a gente precisar levar isso, então a gente percebe que muitas vezes, isso eu digo que é uma dificuldade, mas isso também é tempo, é, é, que isso, que essa informação ou esse tipo de gestão chegue também nas unidades, que os alunos sintam, que, que as unidades sintam né, os técnicos e professores, então nós já decidimos, nós vamos pra [nome de uma cidade do interior do estado] amanhã, é o último município né, é, e aí em seguida, depois aí da reunião do conselho diretor, nós vamos começar as unidades em [cidade em que a IFES está localizada] antes de retornar pro, pros municípios, que daí vai ser uma outra roupagem, quer dizer, já teve o momento de todo mundo, então nós depois vamos trabalhar assuntos, ah o problema em tal município em tal campus é esse e esse, opa, nós já sabemos, nós vimos que não avançou, vamos então lá o foco de duas ou três questões resolver, focal, né. (Reitoria)

[...] **inclusive a gente trouxe uma parte de uma gestão empresarial, uma pessoa veio para fazer todo um, uma ação, inclusive deve voltar, né... [Natália: Essa pessoa era um coaching?] Uma coaching, nós trouxemos uma coaching.** [...] É uma *coaching*. Nós ganhamos, é a gente pediu apoio pra fundação, porque a gente não tem recurso dentro da universidade pra fazer isso, e aí a gente né, pra sentir a equipe né. (Reitoria)

[...] a gente quer uma universidade forte, de qualidade, aberta, é, que o aluno possa se desenvolver aqui dentro, que e, que uma dificuldade, uma dificuldade não, mas uma coisa que nós temos que avançar é a questão do professor, do técnico, e o aluno poder então trazer recurso pra dentro da universidade, desenvolver suas ações aqui. Acho que hoje o nosso principal gargalo é deixar isso bem organizado e tranquilo juridicamente, **porque é importante né, vou atender a sociedade, a sociedade pode investir, fazer uma empresa, um parceiro, pode investir e trabalhar nessa formação e a gente devolver esse resultado, isso tá bem claro, mas é caminho, é uma caminhada.** (Reitoria)

Eu acredito que os nossos líderes conseguiram formar as equipes, né, estão bem, é a gente teve a mudança assim, numa pró-reitoria, então tá sendo, isso

ainda tá em construção, né. Mas eu acredito que a gente tenha trabalhado, a gente tenha trabalhado, a gente tem conseguido trabalhar assim, **essas reuniões, quando eu te falo, vou colocar tudo, pra entender que a tendência do ser humano é achar que o problema, a gente acha que o nosso problema é maior que o do outro, ou que a nossa, nosso trabalho é melhor ou enfim... e na verdade todos são importantes, então quando a gente entende isso, e é o que eu sempre falo, falo “olha, a gente tem que comemorar todos os avanços, mas se existe problema com um, é nosso problema também”, não é daquela pasta, ou, entendeu?** Então a gente tem tentando trabalhar essa questão da empatia, é, no sentido assim, nós somos uma equipe. (Reitoria)

Integração entre os pró-reitores

Existe, existe e a gente já conversou sobre isso, inclusive numa sessão de (pausa), numa sessão de (pausa), de conversas entre todos os pró-reitores, coordenadores, com uma, uma pessoa do, da parte, ocupacional ai, não sei como é que, o nome da profissão da pessoa, esqueci agora. Mas ela, reuniu com a gente, foi encomendada essa reunião, exatamente pra que a gestão sentisse como é que nós estávamos, né, nos vendo né. Como é que nós estávamos nos relacionando. Como é a pessoa no trabalho, como é que nós estamos vendo o hierárquico superior, o inferior, enfim. E, e lá ficou bem claro isso. Mas já era claro pra nós, né. A gente, eu tô falando agora nesse nível de pró-reitores, né. Pró-reitores, secretários de agências, etc, que a gente tem todos o mesmo nível ali, a gente é, de fato, um time, entendeu? E, ainda bem que é assim, né? **Então, não é raro, não é raro, colegas pró-reitores entrarem aqui e falarem “me ajuda aqui, entender um negócio” “me ajuda a tomar essa decisão” né, “que que você acha disso, que que você acha daquilo”, “não tô gostando disso, não to gostando daquilo”.** Isso tá acontecendo muito. **Mas tá acontecendo muito e tá sendo de boa, porque todo mundo, tá se enxergando no mesmo time.** Quando você tem um time é assim, né. Isso é bom né? E é, e é, e também com frequência acontece de as vezes a gente ficar angustiada com alguma coisa, que acha que não tá boa, e ir falar com algum superior “oh, o negócio aqui não tá bom não, vamos me ajudar a resolver aqui”, sabe? E ai acaba resolvendo rápido, e ai, as angústias ficam todas superadas. (PR1)

[...] essa gestão, tem uma coisa que eu nunca tinha visto, a gente reúne toda sexta feira. Toda sexta feira todos os pró-reitores tão lá na reitoria, e nós vamos conversar. **Isso não tinha, as vezes os pró-reitores passam meses sem um pró-reitor falar com o outro entendeu? E agora não. Toda sexta feira, a gente se encontra, entendeu? Então muitas vezes a gente vai lá, e um conversa com o outro “tenho que resolver isso e tal”, “resolve isso pra mim e tal” e ah, ah, isso promoveu uma integração entre os pró-reitores, que eu nunca tinha visto antes.** Então se você perguntar hoje, **[nome de uma pró-reitoria específica]**, quem é o [fala seu nome] e tal, ela vai saber, cê tá entendendo? Ela sabe meu trabalho, quem eu sou, pra [nome de outro PR], ela vai saber, perguntar pro [nome de outro PR], vai saber, a gente se conhece, conhece bem. Isso facilita, “ah, eu tô com uma dúvida aqui”, eu saio daqui e vou lá e falo com o [nome de outro PR] na hora, entendeu? Então há uma liberdade, e uma facilidade de interação, entre nós, muito grande, entre os pró-reitores, eu acho que, não tinha isso, isso nunca existiu aqui dentro da universidade, nunca, entendeu? (PR4)

Eu acho, porque isso nos coloca em sintonia, **eu me lembro que em outras situações bem lá pra trás muitas vezes uma pró-reitoria tava alheia a outra tá e isso não pode acontecer, porque as pró-reitorias, se a universidade é um todo eu preciso que esses pontos chaves que são as sete pró-reitorias**, elas precisam se comunicar saber o que estão fazendo, o que não estão fazendo, onde que podem estar atravessando, **então hoje o índice de atravessar, vamos dizer, hoje eu fazer coisas e você não saber e você fazer e eu da onde aqui não saber é, hoje eu diria que chegou a zero, mas como eu acho que nada é perfeito tá um negócio próximo do zero**, nesse sentido, que a gente consegue conversar com as pessoas, com os pró-reitores, entre nós ali e saber como é que as coisas estão acontecendo e a gente consegue ter ações é, conjugadas em cima disso. (PR6)

Integração entre IFES e comunidade externa

Eu tô na universidade há 25 anos, então assim, eu observo que desde lá, desde pra trás, a gente tem, houve um período que a universidade meio que se isolou, da sociedade; e é um paradoxo isso, porque olha só, se isolou da sociedade, só que você tem, por exemplo, se eu olhar em números de hoje, ai você faz uma proporção pra trás, hoje eu tenho aqui em [nome da cidade que a IFES localiza-se], de 10.500 a 11.000 pessoas circulando aqui no Campus, tá. Então como é que eu posso estar alheio a sociedade, se eu tenho um trânsito, vamos dizer assim, um trânsito de 10.000, 11.000 pessoas/dia, aqui no Campus. Então na verdade, talvez essa, esse distanciamento da sociedade, ele seja, um pouquinho, muito mais de discurso, do que de prática, tá. Se nós olharmos em perspectiva de leitura, ai sim, ahm, a gente poderia fazer ações voltadas pra que viessem pessoas de fora pra aqui dentro da universidade, “ah sim”, tá, ou poderíamos a universidade vai, sei lá, na praça desenvolver determinada ação, como nós já tivemos alguma, algumas ações já voltadas, no passado pra sociedade, fora dos muros da universidade, “ah sim”. **Mas não tem como você dizer que há um distanciamento da sociedade, se você tem um fluxo em números atuais de 10.000 pessoas no dia, tá. Então talvez a intensificações de ações, onde a gente pudesse abrir o leque, não só da comunidade é, é, universitária, ai sim.** (PR6)

Assim, por exemplo, o fato de a gente ter criado o vestibular, é, você sabe que é o tal do SISU que, a forma de ingresso, o, a gente chama de universal, mas na verdade é nacional e, permitir aluno de, de Goiás, do Amazonas, chegar aqui, é importante? É muito bacana. **Mas nós não podemos esquecer da nossa comunidade e o vestibular implantado agora em 2018, ele veio exatamente pra isso, pra permitir que o aluno ou que aquela pessoa que já tem dez anos que saiu do ensino médio, mas quer voltar a estudar e ai, não tem oportunidade**, ela possa voltar a estudar e, porque no campus dela tem a universidade e aquela universidade é pra ela, é para a comunidade, não é, não é assim um, uma situação, é, isolada da comunidade, pelo contrário, investindo em processos de extensão, em processos de pesquisa nos campus e aqui principalmente. (PR7)

Ah, é, há sim essa preocupação, esse, **a administração nova hoje busca muito isso né, essa parceria fora**, atender a comunidade, que a comunidade, que eles querem muito que a comunidade chegue até nós, conheçam a universidade, conheçam a estrutura né. Muitas vezes as pessoas só falam: Ah, a universidade tá sucateada, ou a universidade tem muita greve, as professores não dão aula, então a preocupação hoje da administração na universidade é chegar a um ponto aonde as pessoas

começam, acreditam muito já na federal, mas, mas que chegar até ai uma porcentagem de, de nome mesmo de peso né. (CD6a)

Integração entre a alta gestão e a comunidade interna da IFES

Sim, é, as vezes você fala assim, ah, mas os servidores não, não se sentem participantes do processo e, o, os servidores da universidade, não vou falar da [nome da Pró-reitoria], mas vou falar de todos os demais servidores, eles se sentem inseridos nesse processo? HUUUUUM, muitos não, muitos não. “Ah, eles se sentem comprometidos com esse processo?” Pra se sentirem comprometidos, eles precisam entender, conhecer e discutir, e como discutir? Mesmo que você “consu” (quebra), convoque pra reuniões, pra discussões, pra audiências coletivas, muuuitos não vão. Então, o que que eu resolvi fazer aqui na [nome da Pró-reitoria]? **Bom, primeiro é meu estilo de trabalho reuniões técnicas semanais, quinzenais ou mensais.** Aqui eu não tô fazendo, eu não consigo fazer semanais, até porque em função de toda uma, uma rotina, mas, que que nós instituímos aqui? Instituímos um curso de capacitação, um curso de capacitação no modelo diferenciado daquilo que a universidade oferece, **então, nós estipulamos que todas as quartas feiras, das quinze às dezessete, nós fechamos a [nome da Pró-reitoria] para sentarmos e estudarmos e conhecermos o que que é planejamento, o que que é [atividade específica da Pró-reitoria] e o que que é [atividade específica da Pró-reitoria], em outras palavras, nós tamos trazendo tudo que nós fazemos, socializando com todos,** porque, quando eu entrei aqui, eu senti que o menino que trabalhava na [nome de uma coordenadoria da Pró-reitoria], só entendia daquilo e o menino que trabalhava com a [nome de outra coordenadoria da Pró-reitoria], só entendia daquilo. Mas o que era pior, aquele menino que fazia o [atividade específica da Pró-reitoria], ele só fazia o [atividade específica da Pró-reitoria], ele não entendia do [atividade específica da Pró-reitoria], mas como que você faz [atividade específica da Pró-reitoria], se você não entende do [atividade específica da Pró-reitoria]? Ah, chega o processo aqui, assim, assim, assim, então, eu acho que ele tem até que entender, primeiro, pra aprimorar processos, se ele, se o processo começa assim, assim, assim, quando chega lá com ele, o que que pode melhorar, então **a gente tá fazendo um curso de quarenta horas, além das reuniões técnicas, além de ouvir, além de discutir, é, a gente resolveu adotar uma metodologia de, ahhhh, regularidade, todas as quartas-feiras, das quinze às dezessete horas,** nós tamos discutindo hoje, hoje, desculpa, nesse período, nós tamos discutindo planejamento, então tamos discutindo planejamento estratégico, tamo mostrando todo o PDI, estamos é, discutindo, como se fosse assim, fazendo o planejamento da [nome da Pró-reitoria], entende? (PR7)

Tudo que a gente construiu esse ano aqui na [nome da Pró-reitoria] né, que não existia, então acho que é um trabalho de equipe, que ninguém faz nada sozinho né. **E a gente trabalha muito em equipe, com a [nome da Pró-reitora] a gente tem reuniões quin [quebra], semanais e eu tenho com as minhas divisões com as chefias também, só que eu não escuto só as chefias, eu também vou, é, nas divisões,** converso com os, né, eu tenho [número de servidores] pessoas que eu coordeno aqui e mais os dez campus, né. (CD3b)

Ah, eu acho assim, acho que, o que poderia ficar claro assim, por parte da [nome da parte da Pró-reitoria], é que a [nome da parte da Pró-reitoria] nunca foi muito visada pelos nossos dirigentes né. Então, assim, esse cuidado, de fazer uma aquisição de acervo de qualidade, é, saber os nossos problemas aqui de, até mesmo de manutenção predial, sabe, de servidores, de recursos humanos, e não é só a [nome da parte principal da Pró-reitoria], digo isso a

nível se sistema de [nome da parte da Pró-reitoria], né. **E essa preocupação da gente ser um sistema também, porque, antigamente se tinha, é, uma ideia de que a [nome da parte da Pró-reitoria] tá lá em [nome de uma cidade do interior], tá lá em [nome de uma cidade do interior], a gente não tem nada a ver com isso. A gente é um sistema, né. Então, acho que tá mudando muito essa visão.** Hoje eles veem a gente como algo que é fundamental dentro da instituição, né. Porque, porque além de eu ter um conceito do MEC que eu preciso atingir, né, que isso pra qualquer dirigente é importante, né. Eu tenho o meu aluno que eu preciso atender, de qualidade né, naqueles preceitos de ensino, pesquisa e extensão. Então, eu acho que essa nova gestão tá caminhando pra isso, né. **Coisas que eu vejo, porque eu tô aqui a dez anos, vai fazer dez anos, a gente nunca passou por uma gestão tão participativa e tão preocupada em atingir objetivo, em fazer planejamento, em ter todas as etapas pra que se atingisse algo que é o nosso objetivo final, que é o usuário né, e atingir com qualidade, tudo mais.** Então, acho que existe essa preocupação, muito mais forte do que existia antes. (CD4c)

Eu acredito que ele [gestão atual da Pró-reitoria] vai manter essa parte de, de tentar unir. **Até porque, também foi, veio de cima, é assim um, um pedido de que fosse mais, exatamente isso, mais solidário, com o próximo, mais uma, uma união maior.** Porque a nossa, a nossa [nome da Pró-reitoria], inclusive ela tem é (quebra), o pessoal vê isso na gente né, cada um por, “um por Deus...né”, cada um por si. Ai, então, na última gestão [Pró-reitor anterior, dentro da mesma gestão], foi tentado bastante unir. **Foram feitos, assim, confraternizações, assim, tipo, pra, pessoal né, não em relação ao trabalho, assim, para as pessoas se unirem mais, então, isso influencia no trabalho, acredito né. Ai, eu, eu tenho a perspectiva que a gestão atual vai continuar tentando quebrar esse, esse gelo do povo.** (CD5c)

Na minha opinião isso tem melhorado muito. Eu venho de uma outra gestão inclusive, quando eu entrei aqui era uma outra gestão, e **é perceptível essa outra, essa, mudança de visão, né, de como abranger, de como envolver as pessoas no processo de transformação de melhorias da universidade.** Isso assim, eu tenho percebido. (CD6c)

[Natália: Internalização da missão da IFES] Eu acho que tá começando agora. Não tá 100% não, **mas já, já deu um grande passo nessa nova gestão.** (CD7a)

Ainda no que diz respeito à integração, ou melhor dizendo à falta dela, alguns entrevistados destacaram que é um processo que a nova gestão tem buscado, porém ainda carece de ajustes e disposição por parte de todos.

[...] muitas vezes é, que num ambiente de trabalho, quando se fala em se ser solidário, é, por exemplo, eu procuro fazer isso, mas eu não sinto o mesmo *feedback*, mas por exemplo, “ah, você tá precisando de um servidor ai pra ajudar, então tá, vou falar com fulano, e fulano vai te ajudar a fazer isso”, então eu procuro ser solidário aos outros, mas eu não percebo a mesma coisa com relação a mim, entendeu? É, eu acho que isso precisava talvez ser aprimorado, né, no sentido de haver mais colaboração, cooperação, isso... (PR4)

Mensurada, acredito que não. Mas, eu acho também que, o conhecimento da missão, pelas pessoas que estão na gestão coordenando, você tem o conhecimento. **Agora pelas pessoas que estão ali, no básico né, no chão assim fazendo o dia a dia, acho que ainda falta um pouquinho dessa integração, essa divulgação da missão, sabe, que a gente tem principalmente aqui na [nome de parte da Pró-reitoria], a gente tem algumas dificuldades quanto a isso, a pessoa meio que tem aquele mundinho dela, não tem aquele comprometimento com a instituição, porque também acho que não tá integrada na missão, não sabe aonde vai, pra onde né, qual o rumo que tem que ser tomado. Então acho que por nós da gestão, sim, acho que a gente, é que a gente até fez vários encontros né, quando a gente assumiu a gestão, mas ainda acho que não tá quantificado, ainda acho que tá no começo da quantificação, mesmo porque faz um ano só de gestão, então, **acredito que nessa nova gestão ainda não foi exatamente quantificada pra mostrar também pros nossos próprios servidores.** (CD4c)**

Especificamente quanto às **ferramentas gerenciais**, o que pôde ser observado nos três níveis analisados, foi a **mudança na forma de uso** prático de algumas dessas ferramentas já existentes na administração, principalmente o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Além do uso do PDI, destacou-se também a implantação do PDU (Plano de Desenvolvimento da Unidade), alteração de cronograma nos relatórios de gestão para um maior controle gerencial e uma cobrança para a elaboração de mapeamento de riscos, como destacado pelos entrevistados.

[...] A gente tem feito um trabalho muito forte em relação a isso, então assim, existem os instrumentos legais e já consolidados, **como por exemplo o PDI então a gente trouxe agora, quando nós entramos, nós entramos em novembro de 2016. Então o que nós fizemos já foi só um realinhamento deste PDI**, a gente tinha um PDI com mais de cento e trinta metas, né, então imagina controlar cento e trinta indicadores, então nós reduzimos como dois focos: qualidade e número de pessoas atendidas. [...] (Reitoria)

Claro, claro. **O relatório de gestão é um instrumento específico.** O outro é o relatório que a gente envia pra CPA. Esses dois relatórios avaliam com precisão. Agora, **nós temos, nós tínhamos um descompasso, com relação ao resultado, das ações decorrentes do edital e a minha avaliação do edital. Eu tinha que soltar a minha avaliação do edital, antes das avaliações das ações chegarem aqui na pró-reitoria.** Então, eu soltei um edital pra "cursos [ação específica da Pró-reitoria]", os cursos de [ação específica da Pró-reitoria] aconteceram, os resultados chegam em janeiro, pra mim, mas a minha avaliação institucional é em dezembro. **Então, como é que eu avalio o curso? Bom, eu avalio o curso pelo que eu da pró-reitoria pude monitorar, pelo que a minha equipe aqui de monitoramento pode fazer, mas agora a gente tá adiantando esse prazo final dos resultados das ações coordenadas por docentes de outras unidades administrativas, pra que a gente tenha um relatório mais preciso.** De qualquer jeito, sempre foi avaliado, pelo menos dentro do relatório de gestão, todas as ações vinculadas a editais, por exemplo. E aqui nós basicamente,

nós temos, é, cinco editais de fomento, ok? Dois ligados a, dois ligados a [nome de parte da Pró-reitoria], um ligado a [nome de parte da Pró-reitoria], um ligado ao [nome de parte da Pró-reitoria] e um quarto que é [nome de parte da Pró-reitoria], então é fácil a gente monitorar. (PR2)

Olha, é, nós já tínhamos o nosso planejamento né, **o PDI nosso, mas vamos lá, o PDI antes dessa gestão eu acho que não era uma peça muito bem (quebra), não era um instrumento de gestão. Era uma peça, porque tinha obrigação de fazê-la e assim por diante. Essa gestão assumiu com maior clareza de que o PDI não poderia ser uma peça só para atender uma obrigação**, mas que ele tinha que sim, ser um instrumento de gestão. E aí passou a rever sim as suas metas, entendeu? (PR4)

Então, na questão do mapeamento de processos, isso a gente fez agora com, logo o senhor [nome do reitor] entrou a um ano e meio de gestão aí, a gente começou fazer um mapeamento de processo, então a universidade inteira trabalhou com isso, a [nome da Pró-reitoria] também, agora a gente tá trabalhando com mapeamento de riscos que é a pergunta que você coloca, então é exatamente pra gente poder ver, onde que isso pode emperrar ou não, aonde que isso pode gerar riscos de desvios ou não, quer seja de conduta, quer seja de dinheiro, de procedimentos. Então assim, é um trabalho que a gente ainda está, é vamos dizer, no começo em cima disso, mas o setor que tem o controle ou que deveria ter o controle em cima disso é a auditoria interna da universidade, mas a gente tá trabalhando em cima desse mapeamento de riscos exatamente pra poder, baseado num mapeamento de processo e depois das condutas pra gente poder fazer um mapeamento de riscos e pode ter uma melhor utilização do recurso público, tá. (PR6)

[...] **Primeiro, que, ééé, aquilo que tá no PDI, no plano de desenvolvimento da instituição, as vezes parece meramente letra morta, letra fria né, não morta, e que as pessoas de certa maneira não internalizam isso. Hoje, nós tamos trabalhando nesse sentido, é PDI, é discutir com todas as Pró-reitorias**, nós estamos fazendo, o que a gente chama de reitoria itinerante, levando a reitoria pra os campus. [...] (PR7)

[...] É, nós tamos agora, a partir de abril, é, ainda tô finalizando, já finalizamos a metodologia, tamos chamando uma comissão pra validar essa metodologia que nós desenvolvemos aqui, **no sentido de fazer o que nós chamamos de PDU, o que que é o PDU, é fazer um movimento no sentido de cada é, unidade da administração setorial seja campus ou instituto ou faculdade que, participe do processo de planejamento e insira nesse planejamento maior da universidade.** [...] (PR7)

[...] Então, mas ainda não tem o que você fala: “ah...”, se você perguntar “O que é missão? O que que é isso?” ainda o pessoal não tem. **Mas se você fala hoje dentro da instituição em PDI, todo mundo já, “opa”, porque o PDI ele, ele é um instrumento que serve para a avaliação, uma série de coisas que a gente não tinha.** (CD7b)

Entre as ferramentas gerenciais utilizadas pela nova gestão, destaca-se em uma categoria exclusiva o **contrato de gestão**, pelo fato de ser um instrumento citado pelos três níveis de gestão, assinado entre a reitoria, pró-reitorias, diretorias e

secretários de administração. O feito, inédito em uma IFES, deu-se em evento solene, e como mencionado no dia da assinatura dos contratos o intuito dessa iniciativa foi visando transparecer as ações que os liderados pretendiam realizar e servir como acompanhamento e lembrança de um compromisso firmado a partir de indicadores, assemelhando-se aos contratos comumente celebrados em instituições privadas.

Mas, quando a gente pensa em nível, estrategicamente, qual a medida adota? **É essa discussão dos indicadores, o realinhamento do PDI, né, então veio, contrato de gestão com os líderes e também os diretores também vão, a gente vai trabalhar com contrato de gestão com os diretores de unidade tá**, para que eles assim, olhem, qual o nosso pacto, então qual é a situação que a gente hoje tem dos cursos, qual a situação dos nossos alunos, para que a gente não perca de vista o que é o objetivo principal da universidade. (Reitoria)

Sim, estão acordados. **Então, nós fizemos um contrato de gestão**, no momento estou sem ele aqui, mas eu devia ter me é, bom, mas isso vai ser publicado também e tal, tem o contrato de gestão que na verdade pra você ter uma ideia a [nome da Pró-reitoria], a [nome da Pró-reitoria] hoje ela é composta de [número de coordenadorias], tá, então, nós criamos lá, é algumas, é alguns, alguns, itens de ação, algumas ações previstas exatamente pra gente cumprir isso no período de um ano, aí você diz assim, ah mas se não acontecer em um ano acontece o que? A gente brinca que se não acontecer isso o nosso contrato vai ser rescindido. **Mas assim, como na universidade nunca foi experimentado isso antes, nós fizemos um documento, todas as pró-reitorias, nós fizemos um documento, é, da onde nós entendíamos, ou entendemos que deva, é, levantar indicadores, resultar ações, que redundam e revertem em indicadores pra gente poder fazer uma leitura da gestão**, tá, do avançou não avançou, do norte que você se referiu na, na, na gestão anterior, tá. Então, a partir de ações das qual nós nos dispusemos a fazer, com esses resultados nós teremos é, números pra poder mensurar esses resultados, é, e aí sim quantificar, qualificar tal essas, essas ações em direção a esse, a esse norte estabelecido, pré-estabelecido. (PR6)

A Pró-reitoria, é [quebra], na verdade quando você vai olhar o nosso PDI, ela trabalha, eu tô falando de PDI assim, mas ela trabalha com dois grandes indicadores que é a [indicador específico da Pró-reitoria] e a [indicador específico da Pró-reitoria]. **Nesse contrato de gestão que nós, nesse contrato de gestão que nós fizemos, esses dois itens tão muito juntos, de competência exclusiva da Pró-reitoria e ainda aliamos alguns outros que eu chamo de transversais**, hoje os indicadores que nós definimos, é, dentro do PDI, pra toda universidade, eu acho que eles nos favorece, não, não nos favorece, desculpa, eles são consistentes; no sentido que você consegue de fato avaliar aquilo que é a, o propósito da universidade. [...] (PR7)

Hoje eu percebo que sim, porque **com esse contrato de gestão que a instituição fez, cada unidade tem que, é, mostrar o alinhamento de suas ações com o PDI**. Então nós temos uma estratégia definida que é o PDI, tem quantificação e as ações de cada unidade elas tem que estar amarradas a

esse PDI, então a instituição ela mostra pra nós onde ela quer chegar, e qual que é o nosso papel individual, por meio desse contrato de gestão. (CD1a)

Então ano passado não tinha o contrato de gestão, então tinha o PDI, tinha as metas que nós tínhamos que indicar, mas não estavam tão alinhados. Agora eu percebo que tem um alinhamento. (CD1a)

Então eu vejo que sim, é o ambiente que está sendo construído. Ai eu não diria assim, totalmente, eu diria que é um processo que está em construção. **Esse envolvimento do contrato de gestão, ele nos deu bastante autonomia, bastante autonomia. Porque oh, os indicadores tão lá, as ações e os programas são vocês que decidem, mas os indicadores estão lá, então eu vejo que isso é um passo à frente do que tava acontecendo ano passado.** Veja, eu entendo que a alta administração teve que arrumar muito a casa, arrumar muito, talvez eles não tinham a dimensão do que eles iam encontrar, né? Mas o que eu percebo é que esse ano, eles estão realmente fazendo a gestão. Do jeito que a gente precisa, de planejamento, de acompanhamento, não atacando o que é urgente, apagando incêndio. Esse ano está sendo feito a gestão. [Natália: Você teve acesso ao contrato de gestão?] Eu elaborei [...] **Nós que, nós que decidimos. Todas as ações, os prazos, os produtos finais, nós que decidimos. Eles não mexeram.** (CD1a)

Então, é, é, agora, a uns 10, 15 dias o pessoal assinou os contratos de planejamento, então, volto a falar, se isso vai ser atingido ou não, eu não sei se existia antes né, antes de eu chegar aqui se existia esses planejamentos. **Hoje eles existem, eles estão claros. Se eles vão ser atendidos é um prognóstico que eu não sei te dar. Mas eu acredito que sim, acho que as coisas foram feitas bem pé no chão, pelos números que eu vi.** Eu acredito que sim, mas não tem como eu te dar esse prognóstico. (CD1b)

Sequencialmente, foi ressaltado pelos entrevistados que o **foco estratégico** da IFES mudou com a entrada da nova gestão. Nesse novo momento o foco no aluno passa a ser um ponto central de direcionamento para tomada de decisão, visando o crescimento da universidade de forma inovadora.

Na verdade assim, a gente acha que ainda, a gente não está num quadro ideal, de internalização, quando a gente fala da missão, né. É, as vezes até quando a gente fala, eu tô falando em termos de [nome da IFES], não como gestão, mas enquanto a universidade, a gente percebe que tem pessoas que ainda não entenderam qual a missão da universidade. (Reitoria)

[...] Então assim, não adianta eu ter muita gente atendida com uma qualidade, um conceito baixo, então a gente quer trabalhar com qualidade, com um aumento dos conceitos de curso e um maior número de pessoas. Então assim, **o posicionamento estratégico que a gente vê da universidade é: A maior e melhor universidade pública de [Estado que a IFES pertence]. Então assim, esse que vê. E a gente tem trabalhado, é, internamente com a questão de que as pessoas entendam isso, reconheçam e também com a sociedade.** Quer dizer, é o orgulho de ser [nome da IFES], sou [nome da IFES]. (Reitoria)

E chegar na ponta, quer dizer, **o cuidado com o aluno, o cuidado com o professor, o cuidado com o técnico**. E isso não é fácil. Mas, quando a gente pensa em nível, estrategicamente, qual a medida adota? É essa discussão dos indicadores, o realinhamento do PDI, né, então veio, contrato de gestão com os líderes e também os diretores também vão, a gente vai trabalhar com contrato de gestão com os diretores de unidade tá, para que eles assim, olhem, **qual o nosso pacto, então qual é a situação que a gente hoje tem dos cursos, qual a situação dos nossos alunos, para que a gente não perca de vista o que é o objetivo principal da universidade**. (Reitoria)

[...] Agora esse ano, a gente vai ter, mais ações, específicas, que (pausa) que talvez nos permita enxergar algumas coisas, é, mais rapidamente, mais frequentemente, "*on the time*". Ai, isso pode acontecer, por exemplo nesses editais que nós vamos lançar, agora né. **Editais de fomento, que foi feito, a muito tempo que não é feito aqui na [nome da IFES]. Editais de fomento pra aluno ir pra congresso, por exemplo, pra professor ir pra congresso, professor publicar em revista, publicar artigo em revista, né**. E, ao lançar esses editais e que, que são editais, que representam demandas históricas ai na [nome da IFES], é, à medida que, que esses pedidos vão começar a chegar, eu acho que isso vai nos ajudar a entender melhor onde é que as necessidades estão acontecendo mais, né. (PR1)

[...] vamos lá, se eu falo de ingresso de alunos, aí sim, a taxa de ocupação, ou seja, o número de alunos matriculados em cada curso em relação ao número de vagas oferecidas, isso a gente acompanha para saber o que tá acontecendo. Vamos lá, esse acompanhamento não era tão, não tinha um olhar tão forte na gestão anterior, passa a ter a partir desta gestão, entendeu? Estamos acompanhando muito de perto como é que tá, essa taxa de ocupação dos cursos. Outra, é, os cursos passam por avaliação, então eles tem CPC, eles tem ENADE, eles tem, e a gente olha sim o resultado de cada uma dessas avaliações, o que que tá acontecendo. A gente tá tendo um olhar bem cuidadoso com relação a isso. (PR4)

[...] na verdade, a [indicador específico da Pró-reitoria] e a [indicador específico da Pró-reitoria] são meras consequências ou suportes à atividade fim da universidade, **o que nos interessa aqui é mais aluno em sala de aula, é diminuir a taxa de evasão, é, aumentar a produtividade em termos de valorização do docente, do discente, é investir em pesquisa, é garantir oportunidades ao aluno, é fazer com que o aluno saia da universidade é, realmente qualificado, que ele teve bons laboratórios, bom professores**, então a, a, a, essa parte que a [nome da Pró-reitoria] faz, na verdade, que a gente chama de [indicador específico da Pró-reitoria] e [indicador específico da Pró-reitoria], ela é pra dar suporte a tudo isso, se isso vai bem, a gente vai bem aqui também, claro, que que acontece naquilo tudo que eu já te falei, o governo não fazendo a parte dele, isso promo (quebra), prejudica algumas situações em que, acaba nós sendo prejudicado na execução, mas, o que de fato, a gente, nos interessa aqui na universidade é a nossa atividade fim. (PR7)

[...] **É, eu acredito que sim, e as estratégias que a universidade tem utilizado é o foco no aluno hoje né**, então, se a gente for analisar antigamente, o aluno, ele não era valorizado da forma que é hoje, **tanto é que foi criada uma pró-reitoria só para os alunos, né, uma pró-reitoria pra tratar dos assuntos dos alunos, é uma pró-reitoria que o tempo inteiro recebe problema e reclamação**, tem que resolver coisas que nem são nossas que a gente encaminha pras outras pró-reitorias, mas que, é,

constantemente recebe uma demanda, então eu penso que assim, a missão da universidade é o ensino, a pesquisa e extensão, né, é o tripé, nós aqui na [nome da Pró-reitoria], **nós trabalhamos em função de, de que o aluno se desenvolva nessas três questões.** [...] (CD3b)

[...] a gente inclusive teve uma reunião com a nova gestão né, logo no começo. Existe uma preocupação muito grande com o crescimento, desenvolvimento da instituição, acho que isso é uma preocupação de toda gestão, **mas especificamente nessa gestão uma coisa, uma questão que eu vejo como muito evidente é a preocupação com a inovação né, a questão de crescer de forma inovadora, se relacionar com a sociedade de forma inovadora e até com o público interno de forma inovadora.** Então eu acho que essa, é, nesse momento acho que isso tem-se retratado até pelas ações, pelas propostas e pelas ideias que vem sendo trazidas aí para gente. (CD4b)

[...] eu lembro na mudança dessa gestão, ai eu lembro de reafirmar, assim passa por aqui o PDI, então é, de **mostrar que queria que a [nome da IFES] subisse, como ano passado subiu um pouco no ranking, que há uma intenção da Universidade se tornar mais conhecida a nível da região e também do país,** assim, isso daí eu tenho conhecimento, mas saber pra ti dizer exatamente a missão de cor, eu não sei. (CD5b)

Olha, assim, essa é uma coisa muito de gestão, igual você tá falando né, cada gestão, por mais que assim, a IFES tem sua missão, de educar as pessoas, integrar a sociedade, mas cada gestão, ela foca na missão de uma forma diferenciada né, assim, o que que é na minha visão, o que que acontece, é, **por exemplo, essa nova gestão, eles entraram com uma nova missão, uma nova visão de [nome da IFES], a questão de focar no aluno, a questão de integrar com a sociedade, abrir as portas da [nome da IFES].** (CD6b)

Como reflexo do novo foco estratégico proposto pela gestão, ações de inovação destacam-se na fala dos entrevistados, dentre elas, principalmente **inovação tecnológica.** Os sistemas utilizados pela gestão foram revisitados e alguns ajustes começaram a ser realizados naqueles já existentes. Muitos apontamentos foram feitos a respeito do Sistema Eletrônico Informatizado (SEI), principal inovação tecnológica implantada, com o objetivo de inovar a comunicação e os processos na IFES. Além do SEI, um novo sistema de bolsas, reestruturado, foi apontado como ferramenta promissora no campo do controle gerencial.

O SEI num primeiro momento ele foi assim “que absurdo, porque nem a internet funciona”, enfim né, como que (quebra), mas a gente sabe o quanto, e as pessoas principalmente (ahn), quando a gente pensa, nós somos uma universidade multicampi. Então quando a gente pensa que um processo pra empenhar um, sei lá, um reagente pro curso de biologia de [nome de uma cidade do interior] do [nome de um Campus do interior], então esse processo ele ia e voltava e pegava estrada, né, então assim o tempo que isso levava, então assim, não há discussão hoje, eu acho assim, o que

eu vejo, que eu sinto, pensando ai de quase (quebra), foi em [mês do ano anterior] do ano passado né? **Então vamos fazer um ano de implantação.** Hoje isso eu acho que está bem tranquilo, as pessoas, a maioria, todo mundo gosta né, do uso, eu acho que assim é, tornou público, porque o processo é público né. É, eu não tenho perda de processo porque ele tá lá, a gente tem o acesso remoto né, tem um problema que hoje a gente tem trabalhado muitooooo mais, porque antes era só naquele horário, hoje não, a gente faz tudo e depois ainda em casa o pessoal trabalha. Mas, é, eu acho que agilizou demais. Falta que a gente consiga, é, falta que a gente consiga trabalhar melhor a ferramenta. Como eu disse agora a pouco, muitas vezes o SEI não é utilizado da maneira correta, mas acredito que todos agora então a ideia, todos os formulários estão sendo carregados dentro do SEI, então isso facilita demais quando a gente fala em uniformizar (eee), e trabalhar as ferramentas. **E eu acho que assim, é um, é uma ferramenta maravilhosa, que deu uma fluidez né. Hoje, se ainda demora um pouco, é porque nem todos os processos estão mapeados. Então quando a gente tiver todo o processo mapeado e a gente carregar tudo isso no SEI, então mais rapidamente as ações poderão ser executadas, tá.** (Reitoria)

Hoje com o QLINK a gente tem, mas o que que a gente viu? Os sistemas, grande parte foram desenvolvidos sem essa preocupação com a gestão tá. Então ai a gente tem que agradecer e assim dizer, que a [nome de uma das agência da IFES] tem trabalhado na maioria dos sistemas para que a gente possa ter isso de uma maneira, então assim, o sistema, o SISCAD por exemplo, tem sido extensivamente trabalhado pela [nome de uma das agências da IFES] junto com a [nome de uma PR da IFES], porque tem vários indicadores que ele não fornecia. Não, mas é um processo continuo quando a gente fala, então a uni (quebra), a [nome da IFES], tem outras universidades que preferiram ou que preferem fazer aquisição de uma ferramenta no mercado, nós não, a gente trabalhou com desenvolvimento. Então assim, é bom, mas isso leva mais um tempo, mas o grande, a parte muito boa disso, que a gente consegue em alguns momentos, logo que existem algumas limitações, mas, na maioria das vezes a gente consegue customizar. Olha eu gostaria desse, desse indicador, "vamo conversar". **Então assim, um exemplo que, de mudança tá sendo o portal de ingresso, ontem me apresentaram o portal de ingresso, o aluno hoje se ele vai fazer transferência ou ele vai aplicar o, o, o, ele vai fazer a transferência ou a movimentação interna ou o SISU remanescente. Então hoje ele faz tudo online né, ele não precisa estar aqui em [nome da cidade que a IFES está localizada], ou em qualquer campus da [nome da IFES], qualquer município.** Ele faz online. Se ele for selecionado, ele vai na secretaria fazer a matrícula, e agora o que a gente tá fazendo não é essa, que esse sistema de ingresso ele já *linka* automaticamente com a secretaria acadêmica, que a secretaria deve pedir só o documento se algum não estiver ok, entende? Mas ainda não, então assim, mas a gente tem que trabalhar isso em todos os sistemas tá, pra gente ter isso de forma é, bem, bem rápida, e, e, e pontual. [...] (Reitoria)

[...] **O SEI foi imprescindível na atual conjuntura, quer dizer, até mesmo pras pessoas que não conheciam o SEI, que não faziam ideia do que era, hoje (pausa). Praticamente todos da universidade entendem que o SEI é fundamental, que ele foi um grande ganho pra, pra gestão,** não só na economia de, de, de papel e de tempo, mas na agilidade que os processos tem, e na transparência de como que os processos andam, quer dizer, acabou aquela história de "não, me dá aquele processo lá, que eu vou arrancar aquele papel de lá", entendeu? "Eu vou mudar a data de um, de uma

resposta”, entendeu? Porque isso no papel era possível. Agora no SEI não, qualquer coisa que você faz tá registrado. O processo, você sabe onde ele ficou parado, sabe pra onde ele vai. Então as coisas ficam mais claras e muito mais ágeis né. A parte ruim é que a gente fica trabalhando de noite nele né (risos). (PR1)

[...] Os outros sistemas de informação que eu uso, são comuns a universidade, e nós também (quebra), o melhor deles é o SEI, **o SEI foi um avanço enorme [porta se abre, outro Pró-reitor] nós também temos um, nós também temos um, outro sistema, que é o de, é, é sistemas de bolsas, que vai entrar em vigor agora, ele funcionava antes, também, de forma meia precária, e foi agora reelaborado pra atender as demandas daqui.** (PR2)

[...] **temos o SEI, que é pra trâmite de muitos processos nossos, que passam via SEI. É, eu acredito que quando a gente olha para o SEI, eu acho que tá bom, a formatação dele, logicamente ele vai aprimorando né, nós já, nós já colocamos uma biblioteca, uma memória no SEI lá, de uma série de manuais, de formatos, não sei o que, isso tá sendo aprimorado. Realmente eu me surpreendi, a velocidade que o SEI foi implantado, e que todo mundo passou a adotar foi, é realmente impressionante. O SEI acredito que sim, agilizou e melhorou muito dos processos que passava pela [nome da Pró-Reitoria]. [...]** (PR4)

Já vai fazer um ano, o ano passado, nós entramos com o SEI, que é, o nosso papel tá acabando e a gente tá indo só pra via digitalizada. Então é, e as pessoas, fora universidade, que estiverem incluídas no mundo digital, elas tem acesso a informações, tá. (PR6)

Eu sou de uma época em que boletim de serviço por exemplo, era impresso, tá. Então todos os dias a gente chegava na universidade a primeira coisa que ia ler era o boletim, você tinha a obrigação de ler porque tinha algumas coisas lá que só tinha no dia, e eu trabalhava em [setor específico da IFES] na época que eu entrei aqui, então você tinha que ler isso, as designações, quem entrou, que saiu, etc. e tal, (pá, pá, pá, pá), aí passava uma semana, “ah eu preciso do boletim da segunda passada”, aí você tinha que... **Hoje não, hoje eu olho, quando que foi semana passada, dia dez, pronto, eu coloco dia dez ali (prum), já saiu tudo, tá. Então assim, para o pessoal que trabalha, então agora eu tô olhando, nosso pessoal aqui, tá? Os sistemas eles são muito bem vindos e a gente quer que permaneça, talvez até com algumas adequações pra afinar, fazer uma sintonia afinadíssima, mas que eles continuem,** porque é ele, é ele que tem essa nossa memória, viva vamos dizer assim pras buscas inclusive das coisas pretéritas aí, porque tem coisa que no papel fica, em algumas situações fica até quase impossível de se levantar. (PR6)

[...] **vou destacar aqui pra você o SEI como um sistema que vem em 2017, ajudar a gestão de uma forma que, é, no primeiro momento as pessoas não conseguem avaliar,** vou te citar aqui, ah, um vai falar pra você economia de papel, ótimo, economia de papel, realmente, você não tem que é, ficar imprimindo aqueles processos. Um processo de [atividade específica da Pró-reitoria], as vezes ele tinha cinco, seis, tinha processo até com dez volumes, cada volume tem duzentas páginas, então é uma coisa, muito papel, sem contar as cópias que a pessoa tira pra por dentro do processo ainda. Então assim, houve uma economia de papel, mas não é só isso, a rapidez, a agilidade e o que nos permitiu fazer, então, um exemplo, um processo lá em,

tá em [cidade do interior do Estado] e que tem que chegar aqui a tempo de pagar, a tempo de empenhar, a tempo de, demorava as vezes, vinha pelo malote, malote não era todo dia, chegava no protocolo, do protocolo subia aqui, tinha um menino que ia protocolar, depois mandava pra uma sala. Hoje não, ele põe o processo lá, um minuto depois tá aqui no sistema, a gente tá vendo. Então, isso gerou eficiência, agilidade, transparência, a, o processo não vai perder no meio do caminho, não vai sumir, então assim, **esse SEI, acho que foi muito importante e fez com que também, que a pessoa que, você tinha uma pessoa aqui pra receber o processo, uma pessoa pra protocolar o processo e levar o processo pra as salas respectivas, hoje você não tem mais isso.** O menino que faz, menino ou menina né, ele pode ser aproveitados pra uma tarefa mais finalística, então assim, eu acho que tudo isso, é, foi muito bom o SEI. (PR7)

Então, consigo falar um pouquinho do **SIGPROJ** né, na verdade, no caso, **ele nasceu aqui dentro da universidade né, depois ele cresceu e aí o MEC pediu esse sistema,** ele foi para o MEC, deixou de atender só a universidade para atender todas as universidades do Brasil, então a gente perdeu um pouco quando ele tomou essa dimensão toda, quando ele era só da universidade ficava muito mais fácil, deu problema aqui a gente mesmo resolvia, então a partir do momento que ele foi para o MEC, para atender a todas as universidades, a gente ficou distante, ele tinha problemas e a gente não conseguia resolver. **Então agora, a partir desse mês agora, a universidade criou um novo sistema, que é o SIGPROJ.[sigla da IFES].br, então não é mais aquele SIGPROJ do MEC. Então com esse sistema novo, que funciona a partir desse mês, a gente vai ter muito mais condições de gerenciar, de acompanhar, com esse novo sistema.** (CD2b)

[...] **o SEI principalmente, depois que eu aprendi a usar (risos), eu vejo ele como muito útil pra instituição, né.** A gente consegue eliminar muito, muito papel, muito documento, muita tramitação física, é, muito mais fácil né. Tanto que eu tinha uma mesa cheia de papel até o ano retrasado (risos), até o ano passado né, que entrou em outubro. E agora, a gente já não tem mais isso, já eliminou de cara, toda papelada que a gente trabalhava antes. Então acho que facilita sim. [...] (CD3a)

Nossa, o SEI, pra nós que fizemos pagamento de alunos, pra gente ter uma ideia, a gente tinha que subir, na época eu não era CD3b, mas eu imagino, eu não trabalhava aqui, era da outra gestão, mas tinha que subir com o processo na [nome de outra Pró-reitoria], aí não, voltava uma conta, porque quando vai o processo com o pagamento e um aluno, a conta tá errada no banco, volta o processo, tinha que buscar o processo, sobe lá, pega o processo, vem aqui desce o processo, arruma o negócio, leva o processo. Aí fica um dia lá, não deu certo, busca o processo, era uma loucura, agora não, tá tudo aqui no SEI. (CD3b)

[...] **E o outro é o sistema eletrônico de informações, que é o SEI, que é a gestão feita por processos né, a gente recebe o processo é, a gente tem evitado utilizar e-mails né, outras, outras ferramentas de comunicação menos formais, porque o sistema eletrônico de informação, ele transforma tudo em processo e permite o acompanhamento mais adequado,** inclusive que você replique o processo em várias instâncias da instituição, em vários setores, o que não acontecia com os processos físicos né, afinal de contas, o processo físico ele tinha uma cópia só e ficava tramitando, já os processos eletrônicos, a gente consegue

replicar, então, eu acho que, inclusive foi essa gestão que implantou né, o sistema eletrônico de informação mais uma característica dessa, dessa preocupação com a inovação, com o uso da tecnologia em favor da melhoria né, dos processos. [...] (CD4b)

Olha, eu acho que **depois da implantação do sistema eletrônico de informação, isso é mais fácil de ser visualizado**, sabe, então eu tenho os processos lá descritos, eu tenho pra onde vai. Vou te dar um exemplo assim né, eu quero fazer uma [ação específica da Coordenadoria] e tô tendo que mandar um termo de referência para a [nome de parte de outra Pró-reitoria]. Se, por acaso, a licitação não foi feita por alguma razão, está faltando alguma documentação, antigamente era, era, **essa burocracia demorava muito pra eu saber, onde que tá a falha do processo, o que tá acontecendo, hoje não, hoje com o SEI eu consigo ver em tempo real aonde que tá a falha.** (CD4c)

Eu consigo verificar isso, entrar em contato, tentar resolver, o que que tá faltando, mas **quando a gente não tinha esse sistema eletrônico, ficava bem difícil dessa visualização que você tá falando.** Às vezes eu sabia meses depois, entendeu, então. [Natália: Então o SEI ajudou muito nisso?] **Ajudou muito. Porque a gente acompanha todo o processo que tá acontecendo né. Antigamente não, antigamente como era tudo papel, manda adiante, você não tinha nem o acompanhamento às vezes, você não sabia nem aonde tava o processo, entendeu?** Acho que funcionou bem. (CD4c)

[...] **O SEI, ele colaborou muito pra mim**, porque eu tenho três anos na universidade, né, então eu peguei na metade do tempo que eu trabalhei aqui, foi com processos físicos e a outra metade agora com o SEI. **E o SEI ele adiantou e muito, assim, é um avanço, no meu ponto de vista, é um avanço gigantesco de você não precisar carregar processo.** Você ter o processo que você quer, no momento que você quer. Eu por exemplo, eu trabalho final de semana na minha casa, né. Eu tenho acesso ao SEI, eu tenho processos atrasados, eu trabalho da minha casa. Isso para mim é um avanço. O SEI no meu ponto de vista ele é ótimo. [...] (CD5b)

Então, o SEI hoje para nós foi uma, uma maravilha né, tem algumas pessoas que não gostam assim, que não sabem mexer ainda, mas ele hoje, você tá aqui oh, eu tô com um processo aqui, eu preciso de uma assinatura, antes eu tinha que colocar em baixo do braço e sair andando atrás do cara, onde o cara tivesse, por exemplo, meu Pró-reitor hoje pode estar em uma reunião fora daqui, eu passo um “Whats” para ele, oh, você precisa assinar um documento pra mim aí oh, urgente, ele tá assinando. Então esse sistema, ele veio trazer pra gente assim, uma inovação tremenda na universidade. (CD6a)

Ainda quanto à **inovação tecnológica**, algumas **críticas foram feitas a respeito do SEI**, sobretudo em pontos ligados à sua implantação e mudança de *status quo*. Dos sistemas SISCAD e SIGPROJ foram sinalizadas situações relacionadas à deficiência de relatórios de gestão e manuseio por parte da comunidade acadêmica no geral, respectivamente.

[Implantação do SEI] [...] Olha, assim, a minha opinião pessoal, eu sou muito adepta a tecnologia, então eu não tive dificuldade. **Mas a gente vê assim, que tem, é, situações, setores, pessoas, que até hoje ainda tem dificuldade em, em aceitar as situações. Só foram implantadas e a forma como foi, que é esse uso da tecnologia.** A gente ainda tem uma certa rejeição ao eletrônico, ao tecnológico, ainda ama o papel físico né. **Ainda tem essa rejeição sim.** (PR5)

[...] Em relação ao SEI, é, houve de certa maneira, eu vou dizer, não dizer resistência, mas houve um certo desconforto, no, no começo, porque, você tem o SEI, como eu dei um exemplo, ah, vem lá o processo de pagamento de, de, de [ação específica da Pró-reitoria], você tem lá um processo com quatro, cinco volumes, e antes as pessoas tavam acostumada a manusear papel, vai e volta, **o SEI, no primeiro momento, é, foi, foi escaneado e colocado lá, então as vezes você tem que ficar na tela procurando um, dois documentos, agora não que já tá realmente sendo instituído, os documentos tão lá, liberados, melhor e antes você procurava um documento com duzentas folhas, isso dificultou muito pros meninos no primeiro momento, e ai ele tinha que tá no SEI e tem que tá no SIAFI, porque não há ainda a ligação SIAFI-SEI e ai ficou muito difícil, tanto que nós instituímos duas telas, quem trabalha com SIAFI aqui tem duas telas, porque ele ao mesmo tempo tá no SEI fazendo uma, o trabalho dele e tá no SIAFI acompanhando, olhando. A hoje não, hoje eu acho que já tá, um ou outro talvez, que ainda sinta desconforto, porque quando pega aqueles processos muito grande, mas, no começo houve esse desconforto, mas hoje eu acho que já tá superado.** (PR7)

Ele é bu (quebra), ele é um instrumento bastante interessante, porque ele te permite ter acesso a qualquer lugar que você esteja, né. **Por outro lado ele é bastante burocratizado, então, antigamente uma coisa que você fazia em dois minutos, hoje, as vezes, você leva 15, 20 minutos pra fazer.** [...] Isso no SEI. E agora com a nova gestão de bolsas também, tudo vai passar pelo SIGPROJ, e isso envolve bastante, todas as, envolve todas as pontas, inclusive os alunos. E tem aluno que tem muita dificuldade de entender isso. E ele com uma vez com dificuldade, ele vai procurar o professor, e isso acaba sobrecarregando as pessoas. **Então eu acho isso, que embora, venha, a ideia é melhorar, muitas pessoas ainda não gostam por causa que acaba exigindo um tempo maior dela para realização dessas ações.** (CD2a)

O SISCAD do ponto de vista da gestão né, a gente tem acesso aqui a relatórios gerenciais, quantidade de matriculados, quantidade de diplomados tal, essas informações são muito procuradas aqui na [nome da Pró-Reitoria] por conta do censo né, a gente tem aqui número de alunos por curso, a questão da concorrência, da procura, a quantidade de cursos. **Então, é esse, o sistema acadêmico ele é um sistema que a gente utiliza muito né, só que ele precisa passar por algumas reformulações, em especial no que diz respeito aos relatórios que ele emite, os relatórios geralmente são emitidos com, eles têm informações, mas eles são emitidos em um formato que muitas vezes dificulta uma manipulação, são relatórios emitidos em formato PDF, sendo que, se fossem emitidos em algum formato editável, como um CSV, ou um Excel, por exemplo, poderia, por exemplo, colocar esses dados em uma planilha e manipular, filtrar, fazer é, operações fora do próprio sistema né, sendo que o sistema me permitiria ter acesso aos dados da fórmula mais pura possível e eu conseguiria manipular esses dados para fazer operações fora, e isso poderia dar um suporte melhor também a tomada de decisões. Então, porque a gente acaba fazendo o que**

a gente utiliza relatórios do sistema, o que é emitido em CPF, em PDF, desculpa, mas depois esses dados a gente acaba tendo que coloca-los ou inseri-los no braço aí em alguma planilha, transportá-los pra algum software que permita uma manipulação, né. Então, é, esse é um sistema que a gente realmente, tá passando por um processo de aperfeiçoamento inclusive recentemente o próprio sistema de renovação de matrícula. É que a gente também colabora junto a [nome de uma agência da IFES], com a definição dos processos, dos procedimentos aí, e muita coisa que está sendo reformulada né. Tem muitas coisas, muitas propostas mesmo de melhorias de novos módulos para o sistema Acadêmico. (CD4b)

O SEI, ele é aprovado pelos servidores mais novos, eu acredito. Os servidores mais velhos, os mais antigos na universidade, eles, eles são muito enrijecidos na forma. Quando vem uma mudança, né, porque foi uma mudança drástica né, na forma de trabalhar. É, bem complicado. Assim, foi, no começo foi bem (pausa), o povo foi bem contrariado. A gente só começou a usar efetivamente na data que partiu a ser obrigatório, e assim, foi, uma adaptação difícil assim, foram dois meses, os dois primeiros meses foram, muitas reclamações, eu ainda não tava na coordenadoria, mas eu tava auxiliando a CD, e eu tive que ajudar muito assim a, e fazer muito a cabeça das pessoas de que aquilo ali tava vindo para melhorar né. E até hoje a gente ainda tem um pouco de dificuldade, com os servidores mais antigos, né. Agora, os servidores mais novos, que entraram na universidade a menos tempo eles aprovam. Então eu acho que tá assim dessa forma, quem é mais novo aprova. Os, tem gente que ainda prefere imprimir e assinar papel, guardar papel na gaveta. Eu já sou contra, para mim é ótimo o SEI. (CD5c)

[...] **E outra questão também do SEI, que eu vejo assim que falta, é a questão, é, de falta de organização, mas de normatização, por exemplo a questão de encerramento de processo.** Quando o processo é físico, a gente tinha normatização, oh o processo, você tramita assim, quando ele tem um contrato, pra você finalizar tem que fazer relatório, mandar pra tal unidade, tal unidade verifica, manda pra outra, depois você manda arquivar o processo. **No SEI, isso num tá muito institucionalizado, então as pessoas tem um processo, se ela apertar o botão encerrar processo, ela encerrou o processo (risada contida) e daí quem tá fiscalizando isso, pode, pode encerrar? Não pode? Né.** Outra questão também que eu acho que falta alguns filtros, por exemplo, hoje em dia todo os usuários dentro de uma unidade, ele tem autonomia dentro da sua unidade, então se ele quiser fazer uma CI, assinar e mandar, ele tem essa autonomia, né, só que, e quando é no físico, toda CI, obrigatoriamente, tem que passar pela chefia. Agora é claro que aos poucos isso vai sendo normatizado, vão devolvendo, mas ainda existem CIs que a unidade faz uma pessoa dessa unidade, faz uma CI, encaminha até o chefe ou diretor da unidade não tá sabendo. Então essas coisas são um pouco falhas. (CD6b)

Outra categoria que emergiu na análise das entrevistas com os três níveis da gestão, foi a mudança no **processo de comunicação**. Um dispositivo utilizado pela gestão foram as reuniões, já mencionadas nos tópicos sobre abertura e integração, porém, serviram também como meio de comunicação nesse processo; por esse motivo as reuniões também destacaram-se na fundamentação do novo desenho do processo de comunicação.

É possível perceber no discurso da gestão um desencadeamento lógico a partir de uma cobrança da reitoria e o reflexo dessas ações até o nível de coordenadorias. Ocorreram alterações do processo de comunicação e na forma de se comunicar não só entre os níveis hierárquicos, mas também na forma da IFES comunicar com a comunidade acadêmica e comunidade externa. O uso das redes sociais foi um outro ponto nesse processo que recebeu destaque.

[...] isso é muito claro, tanto a construção, tanto assim, a questão da nossa opinião, a gente opinar e participar e a gente opina e participa de tudo, isso as vezes é meio chato eu imagino né (risos), e pra eles no sentido também de, da construção, sabe. **Agora (ééé), como a gente tem, o que (aaa), eu falei assim, aqui a gente sempre pede também é que eles façam essas reuniões, né. Quando a gente fala ai no desafio de internacionalizar, quer dizer, não vai ser numa sala, num gabinete de reitoria que a gente vai ter a mudança, é lá na sala de aula. Mas pra chegar lá, pra chegar lá, eu tenho que ter assim então, nosso caminho é, passar essa mensagem pra todos, pedir que isso seja feito com todos e a gente tem as reuniões de gestão, toda sexta-feira à tarde e a gente pede para que essas pessoas, né, que são os nossos líderes façam isso com a equipe deles** e assim por diante isso vai acontecendo, demora um tempo, é mais ou menos nós vamos plantar pra depois colher, a mesma coisa a gente faz com os diretores de unidades, tá. (Ahn) a gente tem reunião mas não é semanal, mais ou menos a cada dois meses nós nos reunimos em que nós não falamos nada de conselho não, é do dia a dia. [...] (Reitoria)

[...] Ela é transparente. Mesmo porque a própria administração central exige isso da gente né. E (pausa), **esses objetivos e essas ações, elas são compartilhadas entre os outros membros da gestão, né. Não sei se você sabe, mas a gente tem reuniões semanais de gestão, com a reitoria, e todos os colegas pró-reitores e chefes de agência e secretários de agências, né. E essas reuniões, elas, elas, no começo elas eram um pouco mais, é, mal compreendidas, e eu me incluo nessa, mas agora eu compreendo melhor, qual é o objetivo maior dessas reuniões e desse, dessa, desse compartilhamento, né.** E, isso faz parte de, quer dizer, é transparência né? Eu sei o que meu colega pró-reitor da [nome de outra Pró-reitoria] tá fazendo, eu sei porque que ele tá fazendo, e eu sei exatamente o que ele tá fazendo pode impactar na minha pasta, e vice e versa né. E isso, essa transparência é super importante, porque, é isso que faz a gente entender o todo ai, né. Saber se tá cumprindo a missão da universidade como um todo. E essa reunião ela é muito pequena dentro de, de uma ação que faz essa transparência acontecer. (PR1)

A política de administração central, ela tem feito isso, né, inclusive com o pessoal da comunicação né. Que **agora nós estamos tendo orientações, inclusive de como passar isso pra comunidade, viu, pra todos.** Porque não é fácil também, a gente não é da área né. (PR1)

Mas aqui dentro, por exemplo, **a gente foi olhando cada um dos processos, eu e os coordenadores, para cada uma das divisões e a gente foi vendo “olha, isso precisa corrigir, isso precisa corrigir” e sim, dando o feedback, oh, essa forma com o que o processo ta**

acontecendo, não tá boa, e aí isso foi sendo aprimorado ao longo do ano passado, vários, mas muitos processos, é, muitos mesmo (risos), quando eu falo assim é, fizemos muita coisa. Porque era muito confuso, não se sabia bem, é, **embora tinha-se a competência, definida de cada divisão, só definir a competência não faz com que a pessoa trabalhe de tal forma a dar um adequado fluxo ao processo**. Ela entende o que ela tem que fazer, em termo de competência, mas ela não sabe qual é o momento, de que forma ela precisa fazer para poder aquilo ser mais ágil, entendeu? E aí nós tivemos que trabalhar muito ano passado, muito. (PR4)

Vamos supor, **não era usado, por exemplo Face, ninguém falava nada pelo Face antes, à medida que a gente começou a usar as redes sociais para divulgar, mas é uma velocidade im-pres-sio-nan-te, mas é impressionante**. Porque, um edital divulgado só na página da [nome da Pró-Reitoria], uma semana depois você perguntava, ninguém ainda estava sabendo. Quando ele vai pra rede social, é assim, é colocar e minutos depois já tem gente ligando, conversando e tal. É muito mais rápido, entendeu? É impressionante (risos). (PR4)

Então essa questão da comunicação sempre é complicado né, porque a universidade é muito grande, então por mais que se, é, a gente tenha canais de comunicação, sempre alguma coisa se perde no meio do caminho, não é culpa da gestão, não é culpa de quem faz a comunicação, é porque é difícil mesmo né, a gente tem um atropelo de atividade o dia inteiro, muitas vezes agora mesmo, terminei de publicar um edital, ainda tem que pôr na página antes de eu ir embora, né, então olha a hora né. **Então assim, é, as vezes a gente não consegue fazer toda essa comunicação que queria, mas, tem os canais, a visibilidade da, da universidade no Facebook, por exemplo, o quanto que melhorou, né**. Até a gente queria criar um Facebook daqui da pró-reitoria, o [nome de um servidor da Pró-reitoria] na época falou, "não, a gente precisa focar num lugar só, que daí todo mundo olha, é muito melhor" e eu também concordei, achei que ficou bacana mesmo, né, então. (CD3b)

Sim, existe muito isso. **Tanto que a gente tinha uma coordenação bem centralizada, antigamente né e hoje a gente consegue ter as nossas divisões, por exemplo, sendo mais ouvidas**, então eu acho que isso acontece sim. (CD4c)

[...] o que ocorreu aqui, o que ocorre aqui atualmente, a gente passa por uma fase extremamente boa né. **É que eu digo assim, que hoje tá todo mundo muito afinado com o que o que tá sendo executado. A equipe ela, ela é muito afinada**, aqui nós somos [número de servidores] pessoas trabalhando, é grande, entre bolsistas, terceirizados, auditores, mas é muito afinada a história né, então acaba, essa conversa gerencial ela é, ela flui assim. [...] (CD5a)

É, hoje, hoje, eu já estou a muito tempo aqui na universidade, então hoje eu vejo assim que, isso tá sim, tá sendo bem divulgado, é, **eles trabalham muito em cima de reuniões, principalmente com os coordenadores, com os líderes né, eles deixam todo mundo a par, querem tá a par de tudo, e, e, tá acontecendo isso, tá**. (CD6a)

Olha, assim, essa é uma coisa muito de gestão, igual você tá falando né, cada gestão, por mais que assim, a IFES tem sua missão, de educar as pessoas, integrar a sociedade, mas cada gestão, ela foca na missão de uma forma diferenciada né, assim, o que que é na minha visão, o que que acontece, é,

por exemplo, essa nova gestão, eles entraram com uma nova missão, uma nova visão de [nome da IFES], a questão de focar no aluno, a questão de integrar com a sociedade, abrir as portas da [nome da IFES], só que assim, é, essa missão, ela começou dentro da Reitoria e assim, a minha visão, opinião é que isso demorou muito pra chegar nos técnicos, nos alunos, nos professores, entendeu, **a gente já tem um ano e pouco, agora que começa as pessoas enxergarem isso né, eu acho que assim, faltou uma efetividade nesse ponto né, porque se desde o começo isso tivesse se estabelecido as metas né, conseguido chegar dentro dos públicos mesmo, tanto técnicos, professores, acadêmicos, realmente, qual que é a missão que eles pretendem, qual que é a visão, acho que, as tomadas de decisões deles, teriam ficado mais clara, então assim, foram feitas muitas mudanças, muitas tomada de decisão e a impressão que eu, as pessoas, bom as pontas tinham, é que estavam fazendo isso aleatoriamente, ao bel-prazer né, e, porque isso não ficou claro.** (CD6b)

Corroborando com as categorias já apresentadas, um ponto de convergência manifesto pela gestão foi a **transparência** nas ações. Validando esse discurso, alguns dos meios de evidenciar essa nova fase mais transparente foram a adesão de editais de forma compulsória para todo tipo de ação e implantação e/ou remodelação de sistemas disponibilizando um quantitativo maior de informações.

É, ainda não está, o que a gente tem ainda é estanque, não a nossa gestão né, a comunidade também, **que dizer, é colocado o relatório mensal na [nome da IFES], a parte financeira, tá lá no Transparência.** Tem lá execução, isso acho uma coisa muito importante, porque é que é, quanto tem na minha unidade, e quanto foi executado, a gente consegue acompanhar e também consegue acompanhar na administração superior. Pra nós a gente tem monitoramento assim, na verdade semanal a gente isso e quando for necessário. **Nós temos reuniões semanais, com a equipe né, é toda sexta-feira à tarde, então assim, as pessoas não estavam acostumadas com isso, mas assim, e aí que todo mundo saiba do que tá acontecendo na outra pró-reitoria, na outra secretária, na, porque é importante né, quando a gente tem a noção, o conhecimento do todo pelo menos parte do que tá acontecendo, a gente se insere, as decisões são mais coerentes, e, e a estratégia, mas a gente consegue.** (Reitoria)

[...] **Então a gente não admite que nenhum real seja passado a ninguém da universidade sem edital.** [Natália: Isso foi uma mudança que ocorreu?] Exato. Porque daí eu trabalho o que? Eu trabalho a transparência, eu trabalho a divulgação, então todos tem a mesma condição, entende? **E ainda existia essa cultura dentro das pró-reitorias “não, eu vou, não isso é uma coisa que”, não, é edital, é condição, é iguais condições de participação pra todos.** Então, por que, que A, B e C vai ter um dinheiro pra um evento e os outros não? Então é o edital. [...] Então é, publicação de artigos, participação de evento, aluno, professor que tá na pós-graduação tem, professor que não tá na pós-graduação tem, quer dizer, de maneira ah (quebra), esses dias eu achei engraçado, que uma pessoa falou, “mas é muito edital, eu não dou conta (namnamnam)”, eu falei “sim, **eu acho que precisamos melhorar para o ano que vem, o espaçamento e a distribuição deles, né**”, mas, é a maneira mais, é, correta, mais adequada, quando a gente fala em dividir,

dentro de uma instituição pública os recursos que nós temos, que não vai haver escolha. (Reitoria)

Hoje existe o portal da transparência da [nome da IFES], não sei exatamente o nome que se dá, é Dados Abertos, que chama né. E que você tem tudo que é gasto da universidade lá, a cada mês, né. É, e agora com o sistema de bolsas que tá sendo implantado, todas as bolsas pagas pela [nome da IFES], não importa se é com recurso próprio da [nome da IFES], não importa se é com recurso descentralizado, todas as bolsas vão ser claramente disponibilizadas pra todo mundo. Isso é uma ação, muito importante, pra todas as gestões. Eu tô citando os exemplos das bolsas, mas tem outros sistemas aí que já estão funcionando com essa política, né. A própria [nome da Pró-reitoria], ano passado, disponibilizou quanto que cada [programa específico da Pró-reitoria] tava gastando com seu recurso do [recurso específico vinculado a Pró-reitoria], que é uma verba que vem da CAPES. Exatamente pra poder dar transparência pra tudo isso, né. (PR1)

(Pausa) **São. Ela é transparente. Mesmo porque a própria administração central exige isso da gente né. E (pausa), esses objetivos e essas ações, elas são compartilhadas entre os outros membros da gestão, né. Não sei se você sabe, mas a gente tem reuniões semanais de gestão, com a reitoria, e todos os colegas pró-reitores e chefes de agência e secretários de agências, né. E essas reuniões, elas, elas, no começo elas eram um pouco mais, é, mal compreendidas, e eu me incluo nessa, mas agora eu compreendo melhor, qual é o objetivo maior dessas reuniões e desse, dessa, desse compartilhamento, né. E, isso faz parte de, quer dizer, é transparência né? Eu sei o que meu colega da pró-reitor da [nome de outra Pró-reitoria] tá fazendo, eu sei porque que ele tá fazendo, e eu sei exatamente o que ele tá fazendo pode impactar na minha pasta, e vice e versa né. E isso, essa transparência é super importante, porque, é isso que faz a gente entender o todo aí, né. Saber se tá cumprindo a missão da universidade como um todo. E essa reunião ela é muito pequena dentro de, de uma ação que faz essa transparência acontecer. (PR1)**

[...] a gente tá fazendo com bastante transparência, o PDI, nós tamo colocando tudo no ar, você pode ver, todos os nossos relatórios tá no ar, nós vamos agora aperfeiçoar o, o sistema do PDI pra colocar os PDUs no ar também, é, você entrando na página de todas as nossas coordenadorias tá detalhadamente, orientação, como [duas ações específicas da Pró-reitoria], como manda aquilo e, então assim, eu entendo que esse processo é transparente, não só da elaboração, mas, principalmente, dos resultados, qualquer pessoa hoje sabe quanto que tem. Nós, ah, vinculamos essa liberação da informação mensal, até porque, não é todo dia que, que o sistema atualiza, mas assim, você entra lá, você sabe quanto recebeu de dinheiro, atualizado até, acho que, onze de março, você sabe quanto, doze de março, você sabe quanto de dinheiro chegou, quanto de dinheiro nós gastamos, então isso fica transparente, entende? (PR7)

[...] Tudo que tá sendo feito aqui, tá sendo agora feito por edital, né, o instrumento tem sido edital para troca com os pesquisadores. Esses editais tem prestação de contas, tem relatório, depende do tipo do edital, então, as ações estão sendo feitas todas nesse caminho. (CD1b)

[...] **A gente, a partir desse ano agora que a gente quer fazer essa visita *in loco*, ir lá e ver o que tá acontecendo, que as vezes no relatório você não tem exatamente a noção do que tá acontecendo, do que aconteceu lá na comunidade**, então agora o que a gente tá pedindo, **pra além de relatar, de também de trazer uma foto do que aconteceu, enfim de mais, mais, é, porque as vezes a gente não tem todo, tudo aquilo que acontece lá**, a gente não tem isso aqui pra avaliar. Então agora a partir de agora não, a gente tá, a proposta é de mais subsídio pra gente poder avaliar a ação. (CD2b)

[...] Eu acho que a gestão tem feito um trabalho justamente pra instituir isso, pra justamente divulgar isso, porque eles justamente querem isso, e eu acho que agora as pessoas, elas tão começando a ter uma consciência de que isso é importante, de que é, esse tipo de questão realmente ela é, é algo que a reitoria quer. **Então, a gente percebe que é uma gestão muito mais de, de divulgar as coisas, de colocar coisas na mídia, de se fazer conhecido, de ser muito claro, esclarecer tudo. Então isso ai realmente eu tenho que tirar o chapéu, porque assim, sempre teve um cuidado muito grande com a transparência**, tá então eu percebo que os objetivos ficam muito claros, tanto que muitas vezes eu via assim, é, a gestão e ai obviamente que, é, vem um efeito cascata né, pro pró-reitor e pra nós, desde as promessas assim, do livrinho de campanha que, que a reitoria fez, entendeu, uma, uma tentando ter uma coerência. Então assim, eu percebo que, talvez nem todo mundo tenha captado, mas nós que estávamos mais próximos da gestão central, ah, a gente já captou a ideia sim. (CD4a)

[...] **eu acho que hoje se a gente souber utilizar os mecanismos de busca que estão disponíveis na própria página da instituição, a gente tem acesso sim, até porque além da inovação, uma das coisas que essa gestão tá prezando também, é em relação à Transparência**. Então, muitos dos dados, que, que a gente precisa ter conhecimento no nosso dia a dia já estão disponíveis de forma transparente na página da, da [nome da IFES]. (CD4b)

Eu, eu, considero um dos pilares dessa nova gestão, a questão da transparência tá. Não que não houvesse na outra, porque eu também participei da outra gestão, mas a gente percebe uma mudança, tá. É, hoje como exemplo a gente pode colocar aí toda a [ação específica da Pró-reitoria] disponível na página da universidade para que toda a comunidade tenha acesso, então eu acho que a partir do momento que você disponibiliza essas informações de uma maneira mais acessível, você acaba agregando aquelas pessoas para um objetivo comum. Então eu acho que esse é o grande diferencial dessa nova gestão. (CD7c)

Em decorrência de um processo de mudança intenso, nos três níveis de gestão ouvidos, foi identificada uma intensa **sobrecarga** de trabalho. Apesar de não ter sido feito nenhum questionamento direto vinculado à sobrecarga no roteiro utilizado, essa categoria destaca-se como um ponto negativo de atenção no processo de mudança institucional, apesar de ter sido exposto, em sua maioria, de forma descontraída.

[Referente ao SEI] É, eu não tenho perda de processo porque ele tá lá, a gente tem o acesso remoto né, **tem um problema que hoje a gente tem trabalhado muito mais, porque antes era só naquele horário, hoje não, a gente faz tudo e depois ainda em casa o pessoal trabalha.** (Reitoria)

[...] **Na verdade foi um momento muito difícil, todo mundo sobrecarregado né, com muitas coisas e assim a gente delega mas a gente monitora, a gente monitora resultado, a gente checa mesmo.** Então não é, não é uma gestão assim, é tranquila é compartilhada e tudo, mas é uma **gestão de resultado**, então quando você fala é uma gestão de resultado e a gente tem essa consciência que nós estamos aqui de passagem e que a gente tem que fazer o melhor e o nosso compromisso é esse, **então o ritmo é outro né?** Então não é um ritmo tranquilo, mas sempre (ham) eles trazem as soluções, a gente faz reunião, olha, o problema tal, qual, que que, como nós vamos fazer pra, pra resolver e assim nós vamos seguindo. (Reitoria)

[...] **Agora no SEI não, qualquer coisa que você faz tá registrado.** O processo, você sabe onde ele ficou parado, sabe pra onde ele vai. Então as coisas ficam mais claras e muito mais ágeis né. **A parte ruim é que a gente fica trabalhando de noite nele né (risos).** (PR1)

Eu digo até assim, nós fazemos muita coisa e é, é, quando eu entrei aqui muito pouco controle, quantificação das atividades era feita, a gente passou, meio que quantificar isso. **Mas ainda assim eu acredito que a maior parte das pessoas externas à [nome da Pró-Reitoria], desconhecem o volume de trabalho que se desenvolve aqui dentro. É muita coisa, tá. [...] o volume de trabalho é muito grande, entendeu? Com uma equipe hoje, muito enxuta, então aí você percebe que, pra eu ter condições do planejamento eu preciso ter pessoas, que possam se dedicar a isso, entendeu?** Enquanto a gente está lidando com muitas atividades assim a gente não consegue lidar com cuidado necessário no planejamento, né. (PR4)

É, vamos lá, em termo de gestão, a gente só, só trabalha de forma muito acelerada, então a gestão tá um pouco desgastada né, vamos lá, os servidores estão um pouco desgastados por que a gente tem trabalhado num ritmo muito acelerado, a gente tá com poucos servidores, e com muitas ideias novas para implementar. Então isso significa que você tem que trabalhar muito, porque qualquer mudança implica em novos procedimentos, novas formas, um trabalho muito grande, pra implementar esses novos procedimentos, **especialmente quando você tá com poucos servidores, isso é, é sacrificante, então a gente tá vivenciando isso.** (PR4)

Mas o problema é que é o seguinte, **a gente tá como eu falei, todo mundo espremido, com poucos servidores, com muito trabalho e ai eu não sei até aonde a gente consegue, fazer nesse momento, isso.** Eu acho que talvez, é, vindo mais servidores, e estabelecendo, acalmando um pouco os processos, a gente consiga desenvolver isso. Eu acho que agora, agora, se você falar “vamos?” é difícil a gente conseguir. Mas acho que dá sim, para fazer isso. (PR4)

Com a entrada do professor [nome do reitor] na reitoria o que a gente percebe é o seguinte, hoje existe uma, eu não vou falar cobrança, existe

uma demanda, em que faz com que todos tenham que se movimentar, tá, então como existe, existe uma, uma exigência, você perguntou de metas e tal, como existem algumas metas, como existem metas, objetivos a serem cumpridos, tá, todo mundo tem que se movimentar, então hoje eu não tenho a menor dúvida que a universidade funciona com um número muito maior que aquele quarenta por lá atrás, que a gente viu as uns vinte anos atrás, né, mas até em função disso, é, a uma cobrança, (ahn) **o serviço é muito grande, a demanda é muito grande eu sozinho não consigo fazer, eu preciso de você, preciso do outro, do outro, do outro. Então isso está fazendo com que alguns reclamem porque né, naturalmente comum, alguns reclamam, outro vão fazendo e eles conseguem produzir e continuarão produzindo,** porém talvez, ainda que com a exigência maior aquele que sempre produziram hoje produzem com um desgaste menor, porque está compartilhando o peso do fazer com outro que até então não faziam. (PR6)

[...] **A gente tá executando muito mais do que nesses últimos anos que eu trabalhei na instituição né. Só que isso tá custando muito o envolvimento dos servidores, né, a gente não tá conseguindo (éé), a exigência tá muito maior sobre os servidores da instituição, eu percebo as coisas mais assim né. A carga de trabalho está sendo maior para todo mundo** porque nós estamos fazendo muito mais, a preocupação está sendo com o estudante, eu vejo isso. A preocupação está sendo é, em, em cumprir a missão maior mesmo da instituição, aquela que tá lá dentro do, dos documentos oficiais, eu acho que tá sendo mesmo. **É, só que antes as coisas aconteciam num processo muito mais lento, muito mais negociado, muito mais, (éé), eu, eu diria até que burocrático né e hoje a universidade está passando por um processo de desburocratização importante né, só que tá exigindo muito dos poucos servidores que nós temos.** Eu acho que a gente ainda vai encontrar um meio termo entre um e outro. A carga de trabalho e o quantitativo de servidores que nós temos. Mas eu acho que hoje é um limite muito grande que a gente tem encontrado, tá. (CD3a)

Tem que ajustar né, tem que ajustar, porque assim, **a gente chegou, saiu meio, meio locoço fazendo as coisas [...]** (CD6a)

[...] **Às vezes a gente fica sobrecarregado por conta disso, né. E não tem, algumas pró-reitorias não tem assim, uma dedicação. Então tem um problema, eles querem trazer pra nós e não tentam resolver internamente, com seus superiores, né.** Muitas vezes vem um servidor lá, mas ele tem um chefe de divisão, tem uma coordenadoria, tem um pró-reitor, que tá ali pra ajudar ele, mas, **não tem essa discussão interna, né. Então eles preferem trazer pra nós o problema, pra tentar ajudar. Isso sobrecarrega aqui.** (CD7a)

Da série de mudanças categorizadas, algumas falas identificadas como relevantes destacam uma visão geral e por esse motivo foram trazidas como um desfecho desse cenário, pois impactaram na forma da gestão se comportar e no seu novo desenho. Das **mudanças gerais** apresentadas enfatiza-se o aumento no orçamento de algumas Pró-reitorias e alguns pontos de convergência entre os discursos.

Porque é um processo, é, nós estamos trabalhando com **mudança cultural**, entendeu? Que aí não depende, independe de recurso financeiro, é mudança no, no ritmo do trabalho, entendeu? Eu tive assim, e aí quando você tem experiência de outras universidade em que as vezes isso anda melhor, então assim, esse é o nosso sonho, mas acho que já avançou, mas precisamos avançar ainda muito mais. (Reitoria)

[...] então assim, o que que a gente fez? **Reduzimos os, os gastos, duplicamos o recurso para a unidade, mesmo com crise, porque a gente reduziu, né, duplicamos, então quem recebia cinquenta mil hoje recebe cem, cento e poucos mil, duplicamos as matrizes de investimento também**, então tanto de custeio quanto investimento para as unidades e ainda esse recurso que sobrou, não ficou na “gaveta pra...”, não, editais. (Reitoria)

Então, é (pausa), é só, dizer que melhorou muito, né, muito. Porque as coisas hoje são mais ágeis, são mais rápidas, são mais modernas, e a gestão, do jeito que ela tá, ela tá preparada pra esse novo mundo aí né, de rapidez, né. **E agilidade, transparência e colaboração, um espírito colaborativo. Que essas são as principais características que eu vejo, da nossa gestão, como toda universidade.** Eu não tô falando só da [nome da Pró-reitoria] né. E, é, então melhorou muito. E quando melhora muito, né, você se sente bem trabalhando, você quer fazer mais, você quer ajudar mais, né. E também tem a questão do aprendizado sabe? Que, você fala assim, ah, o cara já foi coordenador de curso, já foi chefe de departamento, já foi diretor de faculdade, já foi diretor de agência de informação, o que mais ele tem que aprender né? Aí vai virar pró-reitor, vai virar pró-reitor vai ser tranquilo, né. E não é. Não é porque todo dia a gente aprende um negócio novo. **E quando você tem mudanças de paradigmas como a gente tá tendo, aí você tem que aprender mais rapidamente, mais (quebra), o novo cargo já te dá surpresas naturalmente e quando você tá num novo cargo e muda todo o paradigma de gestão, aí, a curva de aprendizado ela é mais, ela é mais ingrata, mas ela é mais gratificante no final.** Isso é o que eu espero pelo menos. Então, ou seja, todo dia uma surpresa aqui, todo dia eu aprendo coisa nova, mas que, vai chegar uma hora que eu vou fazer um balanço que eu vou falar “não, eu aprendi muita coisa”, né, “aprendi fazer muita coisa, aprendi entender e consegui colaborar e dar o meu melhor, pra melhorar a gestão”, né. Que é isso, nós estamos aqui pra isso né. (PR1)

Antes dessa gestão eu percebia que não tinha um olhar, é, de controle de resultados, das entregas, do, e não tinha assim, uma clareza de onde que se queria ir, entendeu? A coisa era feita, sim, mas você não tinha “tá, mas e aí, qual foi o resultado?”, por exemplo, fazia o processo seletivo, “tá, tá, matriculou”, e aí? “tá, mas qual foi a taxa de ocupação?” “tem algum curso que não ocupou?” “cê tá entendendo?” “ele tá tendo problema com a taxa de ocupação?”, então esse tipo de coisa, não tinha antes, e tem agora, cê tá entendendo? **É, essa preocupação com, com, o resultado, com o controle daquilo que se faz, isso é uma marca forte, dessa nova gestão. É, a abertura pra novas ideias, e pro diálogo, eles, a gente percebe assim que eles (estralou o dedo, sinal de agilidade), você deu uma ideia, a reitoria, se a ideia é boa, rapidinho “vamos, vamos, vamos”, e aí, isso é legal. Gostam da Inovação, gostam do novo, gostam do diferente, entendeu?** E estimula isso, é, eu acredito que se essa gestão tivesse no momento onde a gente tivesse facilidade de captação de recursos, “nossa!”,

essa universidade ia, ia explodir, né, de tantas coisas, porque eu acho que realizaram muito com pouco, muito com pouco. **Quem abre o jornal sabe da dificuldade que estamos vivendo, e ainda sim, eu acho que fizemos muitas coisas dentro da Universidade em um ano.** Eu tenho essa visão muito clara, vivenciando, conhecendo todos os cursos e tal, eu acho que muita coisa já foi feita, ainda os desafios são grandes? São, ainda são grandes, mas eu ainda acredito que a gente vai fazer muito mais, isso eu não tenho dúvida não. (PR4)

[...] Ele sabe quanto que ele tem, ele sabe o que que ele vai receber, do ano passado de dezesseis, de dezessete, desculpa, pra dezoito, **nós aumentamos em cem por cento o valor que cada unidade recebia, observando os critérios, nós colocamos mais dinheiro, que é isso que nós queremos,** você tem o recurso pra gastar, se não tem mais é porque o governo não liberou mais pra gente. (PR7)

[...] a questão do financeiro da [parte do nome da coordenadoria]. A [parte do nome da coordenadoria] sempre teve dificuldade, sempre caminhou assim com muita dificuldade. **O ano passado a gente já deu um passo grande, mas agora esse ano, por exemplo, tá sendo o dobro do ano passado, então a gente tá com boas expectativa e também com preocupação né, de ter que dar conta né, porque você tem que prestar conta de tudo isso.** [...] “olha, vocês vão receber tanto, mas tem que fazer tanto” também, então é uma coisa assim que deixa a gente bastante, feliz também né de saber que a gente tem, que a administração tá aí, botando confiança na [parte do nome da coordenadoria], a gente pretende contribuir também. (CD2b)

Ah, eu acho importante sim, a gente falar sobre o *up* que a universidade deu nessa gestão sabe. Eu, não sei se foi, eu não conhecia a gestão anterior do, da [nome do antigo reitor], não posso te falar nada, porque eu não estava aqui, né, é, existe, existe cobrança agora, existe, mas porque a gente tá em prol de uma universidade melhor, a universidade tá aparecendo no cenário nacional aí, estadual, está, né. Eu achava, não sei se era uma visão minha também, mas eu achava a universidade muito apagada, dentro do nosso estado, né, e hoje a universidade tá crescendo, tá, é, a gente vê pelos índices né, e, desenvolvendo empreendedorismo, os jovens precisam disso, a gente precisa de uma juventude que tenha iniciativa, que faça as coisas até o fim e a gente tá buscando isso, nessa gestão, acredito que a gestão busca isso, né, que os jovens tenham a voz, mas que eles sejam, tenham a voz com responsabilidade. (CD3b)

Ah, eu acredito que as pessoas estavam começando a ter uma consciência, mas quando como você muda um hábitos, hábitos mesmo, quando você muda alguma coisa que tá ali, e de alguma forma muito estabelecida a um certo tempo, é, você tem obviamente um estranhamento. Então, é, alguns servidores compreendiam, mas as vezes eles recebiam isso como algo que não necessariamente era algo assim estratégico tudo assim, mas como uma necessidade de inovação, e geralmente as vezes vinha muito a toque de caixa e tal. **Então assim, eu acho que é no primeiro momento deu um susto porque parece assim, nossa, mas pra que mudar tudo tão rápido, fazer assim [quebra]. Então as vezes não tinha essa consciência, eu enquanto gestora sempre procurava passar isso, fala “olha, é assim, assim, assim, mas olha, veja, onde você quer chegar? Quero fazer isso, isso, isso.”** Então na verdade, é, é uma resposta meio híbrida, não consigo te dizer sim ou não, entendeu? Eu acho que as vezes as pessoas estão começando a ter essa consciência,

mas obvio que quando você está meio contaminado por uma visão negativa, você tende a achar que ah, ouve falta de planejamento, ah, não sabia onde queria chegar, foi fazendo porque tavam querendo inovar por inovar, tá, mas sempre tentando trazer pra consciência, eu sempre tentei fazer isso com as divisões. (CD4a)

[...] Eles são muito envolvidos. **O reitor chega sete horas, sai sete horas da noite. Eu nunca vi isso na universidade, eu tenho 34 anos de universidade, eu nunca vi isso, eles chegam sete horas da manhã, sai meio dia, chega uma e meia, sai sete horas da noite**, isso todos os dias, principalmente a vice-reitora, o reitor as vezes está articulando fora, tá tá, em Brasília mas, eu tenho trinta e quatro anos na universidade, nunca vi uma coisa assim. (CD6a)

O Quadro 15 resume o processo de mudança institucional identificado, bem como as principais ações vinculadas à cada categoria.

Quadro 15 – Cenário geral da caracterização da Mudança Institucional

Categorias	Principais ações
Abertura	Reitoria itinerante Fóruns Reunião entre reitoria e Pró-reitores às sextas-feiras Disponibilidade da Reitoria e Pró-reitorias por telefone e <i>WhatsApp</i>
Integração	Positivos: <i>Coaching</i> contratada no início do mandato Reunião entre reitoria e Pró-reitores às sextas-feiras Reitoria Itinerante Vestibular para aumentar as oportunidades da comunidade local Parcerias fora da Universidade Reuniões entre Pró-reitores e suas equipes Negativo: Falta de esforço para integrar as pontas
Ferramentas gerenciais	Contrato de gestão Mudança no uso do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) Realinhamento do PDI - redução de metas Implantação do Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) Alteração no cronograma de relatórios visando tempestividade Cobrança para elaboração de mapeamento de processos e riscos
Foco estratégico	Foco no aluno e no crescimento de forma inovadora Segmentação de uma Pró-reitoria apenas para tratar os alunos Editais de fomento para eventos e publicações de artigos Acompanhar de perto taxa de ocupação dos cursos Acompanhar de perto resultados nas avaliações de cursos Diminuir taxa de evasão
Inovação tecnológica	Positivos: Implantação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI) Reestruturação do Sistema de bolsas Uso do QLINK pela reitoria SIGPROJ próprio para a IFES Negativos: Forma que a implantação do SEI foi feita Dificuldade na forma de manusear o SEI Falta de vínculo entre os sistemas (exemplo: SIAFI-SEI) Falta de relatórios gerenciais no SISCAD Resistência ao tecnológico Falta de normatização do SEI

Processo de comunicação	Reunião entre reitoria e Pró-reitores às sextas-feiras Reuniões entre Pró-reitores e suas equipes Uso de redes sociais Assessoria de comunicação
Transparência	Positivos: Adesão compulsório à editais Sistema Eletrônico de Informação (SEI) Sistema de bolsas centralizando todas as fontes pagadoras Disponibilização de maior quantitativo de informações <i>online</i> Reuniões semanais com a gestão Negativo: Melhora no espaçamento e distribuição dos editais
Mudanças gerais	Mudança cultural 100% de aumento no orçamento de algumas Pró-reitorias Gestão de resultados
Sobrecarga	Em detrimento de todas as mudanças anteriores Possibilidade de utilizar o SEI remotamente e a qualquer hora Poucos servidores para a demanda de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2019).

Conforme Tolbert e Zucker (1996) a inovação serve como mola propulsora à necessidade de institucionalização de ações. No estudo de caso realizado, esse processo intenso de estabelecimento de práticas e procedimentos inovadores, encontram-se no estágio de **semi-institucionalização**.

O estágio de pré-institucionalização já foi concluído devidos a características como: as novas ações nessa gestão já são consideradas comportamentos padronizados e aceitos pelo conjunto de atores para resolução de problemas no dia-a-dia, como por exemplo a utilização do Sistema Eletrônico de Informação ou as reuniões entre reitoria e pró-reitores às sextas-feiras.

No exemplo do SEI, o uso do sistema é prontamente transmitido aos novos servidores por meio de cursos de formação, e facilmente recebido por esses. Portanto o grupo que pratica essas ações já não é considerado mais um "grupo piloto" homogêneo, mas sim heterogêneo.

Eleva-se portanto o nível de institucionalização ao estágio semi-institucionalização. O processo iniciado denomina-se **objetificação**. As dimensões relacionadas ao segundo estágio, no estudo de caso são: certo grau de consenso à respeito da institucionalização entre os tomadores de decisão e um comportamento não apenas imitativo mas normativo em alguns casos.

Porém, esse estágio ainda não encontra-se concluído pois o grau de difusão dessas práticas ainda não estão disseminadas entre atores organizacionais totalmente heterogêneos, bem como não estão ocorreram oposições coletivas contra

a nova estrutura por um longo período de tempo, visto que a mudança mandatária ocorreu recentemente (2016).

De toda forma o caminho a ser seguido para desinstitucionalização de práticas e processos institucionalizados pela gestão anterior ao longo de vinte anos, está sendo percorrido de forma ímpar. Tendo em vista que a literatura considera que para que isso ocorra são necessárias grandes mudanças estruturais, como por exemplo mudanças tecnológicas radicais (TOLBERT; ZUCKER, 1996).

Como proposto no primeiro objetivo específico dessa pesquisa, o panorama de mudanças organizacionais ocorridas no Sistema de Gestão de Desempenho foi apresentado como pano de fundo para a análise da construção da confiança.

4.2 Mapeamento da Confiança Organizacional

O Quadro 16 apresenta os elementos gerados com auxílio da técnica de análise de *template*, como proposto por King (2004). A partir do *template* elaborado *a priori*, as principais falas foram destacadas no discurso da gestão agregadas aos *Lower Order Codes*, quando presentes.

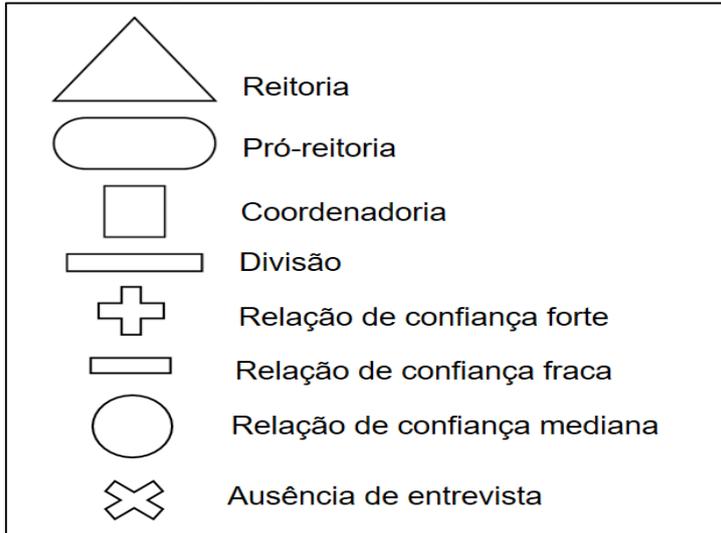
Quadro 16 – Template de análise da Confiança Organizacional

<i>Higher Order Codes</i>	<i>Lower Order Codes</i>
Confiança contratual	Manutenção de acordos
	Ser consistente
	Estabelecimento de limites
	Delegar apropriadamente
	Incentivar intenções de serviço mútuo
	Gerenciamento de expectativas
Confiança de comunicação	Compartilhar informações
	Dizer a verdade
	Admitir erros
	Dar e receber feedback construtivo
	Manter a confidencialidade
	Falar com bom propósito
Confiança de competência	Reconhecer as habilidades e capacidades das pessoas
	Permitir que as pessoas tomem decisões
	Envolver os outros, buscando sua contribuição
	Ajudar as pessoas a aprender habilidades

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2019)

A síntese das relações de confiança em cada Pró-reitoria foi representada por meio de diagramas. Visando facilitar o entendimento dessas representações gráficas, a Figura 8 evidencia uma legenda comum a estes.

Figura 8 – Legenda para todos os diagramas do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Em cada Pró-reitoria, o núcleo de análise partiu do Pró-reitor para a Reitoria, do Pró-reitor para as Coordenadorias e, quando cabível, às Divisões foram incluídas na análise. Ressalta-se que o mapeamento foi realizado a partir da percepção dos entrevistados, e as setas indicam a direção em que a relação de confiança se desenha. A ligação da reitoria para com as Pró-reitorias não foi identificada diretamente por tratar-se de um discurso geral, sem conexão com uma Pró-reitoria específica.

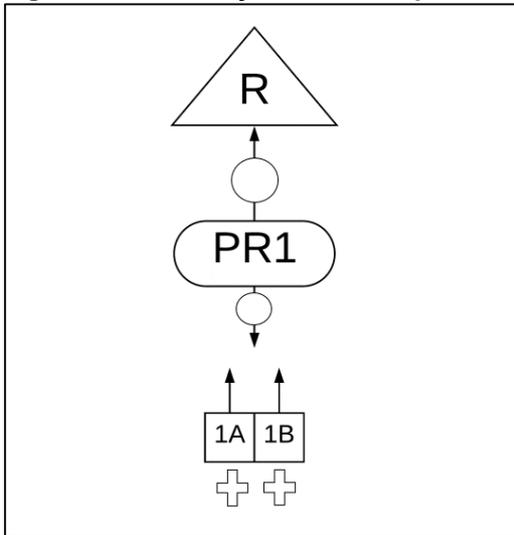
Nos tópicos a seguir serão expostas as análises e discussões das relações de confiança contratual, de comunicação e de competência, respectivamente. A estrutura de apresentação obedece a sequência do organograma apresentado na Figura 6. Ao final de cada tópico de confiança analisado, um quadro resumo é apresentado a fim de facilitar a visualização.

4.2.1 Confiança contratual

Com o intuito de mapear a confiança contratual, ressalta-se que foram observados os seguintes comportamentos: manutenção de acordos, ser consistente,

estabelecimento de limites, delegar apropriadamente, incentivar intenções de serviço mútuo e gerenciamento de expectativas (REINA; REINA, 2008).

Figura 9 – Confiança Contratual percebida na Pró-reitoria 01



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Conforme observado na Figura 9, que representa a confiança contratual percebida na Pró-reitoria 01, de acordo com as entrevistas com o pró-reitor e os dois coordenadores, observou-se que o pró-reitor, apesar de ter abertura com a reitoria, não tem confiança de que as coisas irão ser feitas de acordo com o que foi acordado, pois existe uma inconstância nas ordens, que pode ocasionar mudanças abruptas.

De acordo com Reina e Reina (2008, p. 28), exemplificando um caso prático, “os funcionários da recém-adquirida unidade têm baixa confiança contratual na nova administração, porque veem a administração constantemente mudando as regras.”, para existir confiança contratual é necessário que os acordos sejam mantidos e haja consistência entre líderes e liderados.

Por ter essa visão com seus superiores, quando questionado à respeito de como acredita que é visto pelos subordinados, o PR1 também afirma que não acredita que é visto como coerente e mantendo acordos em alguns momentos, pois também muda de ideia. Porém, contrariando suas expectativas, foi demonstrado por ambos os coordenadores forte confiança contratual em seu superior direto, observada por meio das falas, mencionadas a seguir, e atitudes durante as entrevistas.

Outro ponto importante, destacado por CD1a, é referente à “delegar apropriadamente”, um constructo de segunda ordem de confiança contratual.

Conforme afirmam Reina e Reina (2008), “líderes e funcionários precisam definir e concordar mutuamente em pontos de verificação e procedimentos de acompanhamento”, que passa a acontecer a partir da assinatura de um contrato de gestão, que foi elaborado com metas reais pela própria pró-reitoria.

Manter acordos e ser consistente

[Manutenção de acordos e coerência entre discurso e prática]

[Superiores] Sim. Existe. É, é que as vezes a própria gestão, muda de ideia né, o que é perfeitamente normal, certo? E, isso atrapalha as vezes, né. Mas em geral sim, a resposta é sim. (PR1)

[Subordinados] A gente tenta né, a gente tenta. Mas a gente também muda de ideia, né. Então é a mesma coisa. [...] É consequência, né. E ai pode parecer que “ah, mas o fulano não tá mantendo o discurso que ele tem”, né, “ele tem as ideias, ele tem os conceitos e é isso que a gente quer, mas parece que não é isso na prática”, né. Pode acontecer? Pode acontecer. Porque as vezes a gente começa a perceber, que na prática a teoria é outra, né. Não é sempre assim? (PR1)

[Superiores] Sim, Total. (CD1a)

[Superiores] Sim. (CD1b)

Gerenciar expectativas

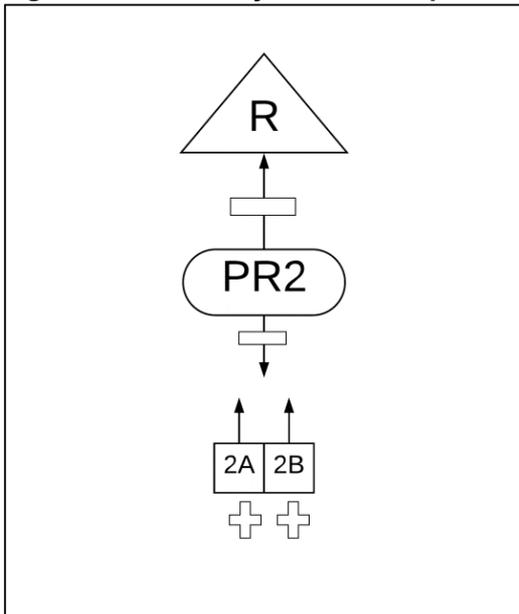
[Abertura para sugerir mudanças com superiores e subordinados]

PR1: Total. Total abertura.

Delegar apropriadamente

[...] Esse envolvimento do contrato de gestão, ele nos deu bastante autonomia, bastante autonomia. Porque oh, os indicadores tão lá, as ações e os programas são vocês que decidem, mas os indicadores estão lá, então eu vejo que isso é um passo à frente do que tava acontecendo ano passado. Veja, eu entendo que a alta administração teve que arrumar muito a casa, arrumar muito, talvez eles não tinham a dimensão do que eles iam encontrar, né? Mas o que eu percebo é que esse ano, eles estão realmente fazendo a gestão. Do jeito que a gente precisa, de planejamento, de acompanhamento, não atacando o que é urgente, apagando incêndio. Esse ano está sendo feito a gestão. [Natália: Você teve acesso ao contrato de gestão? Da tua...] Eu elaborei (risos). [Natália: Elaborou? (risos) Acredito que você pense que são ações possíveis de alcançar, ou é algo inatingível?] Nós que, nós que decidimos. Todas as ações, os prazos, os produtos finais, nós que decidimos. Eles não mexeram. [Natália: Não foram estipulados.] Não, eles não mexeram. As decisões foram nossas. Nossas decisões. (CD1a)

Figura 10 – Confiança Contratual percebida na Pró-reitoria 02



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Na entrevista do PR2, nas primeiras questões a respeito de confiança, ficou perceptível certo desconforto e respostas sucintas foram dadas quando indagado a respeito de “abertura para sugerir mudanças” e “manutenção de acordos e coerência por parte dos líderes”. As respostas afirmativas se analisadas isoladamente seriam vistas como sinal positivo de “gerenciamento de expectativas”, conforme subcategorização apontada por Reina e Reina (2008) para confiança contratual.

Porém, após um tempo de entrevista, PR2 indicou que as mudanças abruptas e os realinhamentos realizados no cotidiano inviabilizavam uma comunicação e execução clara. As mudanças súbitas e constantes são apontadas pela literatura como um ponto negativo para construção de confiança contratual, pois estas constituem-se como base (REINA; REINA, 2008).

Desta forma, conforme o diagrama que aponta o cenário de confiança contratual da Pró-reitoria 02, entre PR2 e a reitoria, a confiança contratual é fraca, pois não existe uma certeza de que as promessas serão mantidas e os acordos serão honrados. Já os coordenadores afirmam ter diálogo, abertura e coerência dentro da Pró-reitoria, enquanto subordinados. Portanto entre pró-reitor e coordenações a presença da confiança contratual é identificada, bem como entre a coordenadoria e suas divisões.

A confiança contratual existente entre o pró-reitor e seus liderados novamente é evidenciada durante a conversa, quando ele afirma que determinados protocolos

são estipulados para seus subordinados, que muitas vezes podem não agradar, mas servem como padrão para existir equidade. Essa atitude é uma das características de confiança contratual, pois quando “limites são estabelecidos” é possível seguir uma estrutura e a partir disso monta-se um fluxo no processo de prestação de contas.

Manter acordos e ser consistente

[Manutenção de acordo e coerência entre discurso e prática]

[Superiores e subordinados] Sim existe. (PR2)

Acredito que sim, acredito que sim. Sempre bastante transparente, bastante aberto ao diálogo. (CD2a)

Tem sim é, acho que a, que nos últimos anos, eu que já tô a um bom tempo aqui na [nome da Coordenadoria] eu tenho visto que realmente a teoria e a prática está se aproximando a cada dia que passa mais. (CD2b)

[Subordinados] Eu acredito que sim também, porque a gente tem uma relação bastante aberta, uma relação mais de colega de trabalho do que de chefe. A gente sempre tenta ouvi-los. É, na medida do possível, obviamente, que tem questões que não são discutíveis, tem questões que são executáveis. Então, as vezes você recebe uma demanda, você tem que atender, e tem que atender, e não há muito o que conversar. É lógico que a gente trabalha, é, no meio termo, aquilo que é possível ser debatido e discutido, eles são chamados e são ouvidos. Aquilo que é algo bastante importante, pro elemento de uma política, o qual eu enquanto coordenador, acredito que deva ser, ela é realizada e aplicada desse modo. (CD2a)

[Natália: Você pode acrescentar mais alguma coisa, se você quiser.] Não, não, é que isso ai, é isso ai. É que quando você tem uma, duas pessoas de superior hierárquico, você tem além das questões, é, são duas pessoas pensar todas as questões de ensino, pesquisa, extensão da universidade, e administrativas. E (pausa) você, por um lado, encontra, “nossa assim, capacidades, que você não encontra em lugar nenhum, capacidades de uma excelência, nos dois. E alguns limites de compressão. Então, dentro dessa visão de transparência, tem um processo lá que é discordar ou concordar ou tentar mudar coisa, entendeu? É um processo natural da gestão, mas eu acho que ele, é, ele acontece e ele frutifica. Então não seria a questão, não tem como responder que não, nem pôr ressalvas. Isso que eu tô te falando, só que, claro, se eu coloco um “sim” parece que é um conto de fadas. Não, é um processo dialético ai, de, muitos. *[Natália: Mas tem essa abertura para dialogar.]* Completamente. Não teria como dizer que não, ao contrário. Tem até mais do que poderia ter. Poderia ser mais ordem direta talvez. Seria mais fácil, falar “o faça”, “beleza, tá aqui”, ai eu executo, mas não é assim. Ele quer discutir, ai volta, ai vai, volta. Isso dá um trabalhão pra você construir, e inclusive, isso digamos, isso é o que vai refletir o não 100% da minha transparência para com os meus servidores, porque dentro desse processo de encontrar o melhor caminho eu posso ter mudanças, variáveis pequenas que acabam não sendo 100% comunicáveis na estrutura hierárquica inferior a minha, ou que num primeiro momento possa virar um, ahm (pausa), não é confusão... Mas (pausa). *[Natália: Desconforto?]* É, desconforto. Duplicidade de direções, depois se acerta, eu não, eu não diria pra você que eu tenho queixa dos meus servidores. Talvez eles possam ter essa sensação, de que a coisa muda muito rápido. Mas muda porque, justamente por essa discussão dialética, “então aqui? É, isso aqui não funcionou? não”. Então é isso que eu tô falando pra você, pra eu arrumar os processos aqui, eu tenho que, eu tenho que ter outro fluxo, que é dentro dessas três, dessas três (pausa) tempos da

pró-reitoria. Agora nós estamos, no segundo tempo, estamos com [ação específica da Pró-reitoria], então assim, já passamos por uma revisão e agora o final das mudanças depois começa a execução. E aí na execução, claro, eu proponho mudanças na execução também interna dos fluxos, mas depois que começa eu tenho dificuldade de mudar isso. Porque é muita coisa acontecendo. Então quando no meio do processo chegam as mudanças, elas chegam graduais para quem tá executando. E aí não sei se chega nos 100%. Da, da minha comunicação com a pró-reitoria não tenho queixa não (PR2)

[Transparência na elaboração de objetivos e ações]

[Subordinados] (Pausa) Sim, 90%. [Natália: 90%?] É, porque no meio do processo, é o que eu te falei, algumas mudanças e alguns realinhamentos, eles acabam não chegando para todos da equipe, e isso aí, considerando a quantidade de trabalho que eu tenho pra executar, por mais que eu fale, eu sei que não chega. E é algo do processo natural de comunicação, então, nós temos, eu tenho que procurar alternativas pra gente ter uma comunicação mais fluente, é, e mais rápida entre os diversos níveis hierárquicos aqui, mas é muito difícil. Não é fácil. Porque, o documento formal não funciona, a ordem direta se perde no meio de um turbilhão de atividades, então pode ser mal interpretada, então assim, a construção de fluxos, é, e ligada a mudança de objetivos é difícil. (PR2)

Gerenciamento de expectativas

[Abertura para sugerir mudanças com superiores e subordinados]

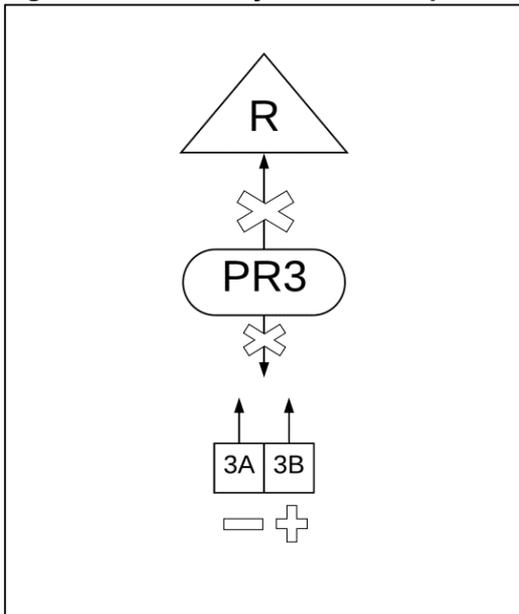
Sim. (PR2)

Falar com bom propósito

[Cooperação e solidariedade]

Creio que sim. [Natália: Tanto pra cima, quanto pra baixo?] Sim, sim, sim. Não tenho dúvidas. É que assim, a natureza do trabalho é muito dura. Porque você tem diferentes opiniões e [pausa] muitas ações de gestão vão desagradar alguns grupos inteiros e você tem que tomar uma ação. Porque senão você não resolve o problema, então (pausa) é, o ambiente pode ficar ruim por isso. Eu vou te dar um exemplo: "olha, quando tiver evento fora do expediente, o setor envolvido no evento tem que estar presente, depois compensa, mas tem que estar presente". Isso é uma norma? É, "ah, mas eu não gosto, não gosto de". Você trabalha num setor, o setor tá envolvido no evento, você tem que ir. Então é assim, aí é o tipo da coisa que um gosta, o outro não gosta. Não tem gostar. Porque senão você não trata com equidade. Eu vou te dar outro exemplo: é, (pausa) "todos os documentos que forem enviados pra fora da universidade tem que passar pelo gabinete". "Ah, mas demora", "talvez cê não leia" talvez eu não leia na mesma hora, talvez fique duas horas parado, não vai ficar um dia parado. Aí as pessoas podem, alguma pessoa que tá com pressa pode se queixar um dia, mas se eu não estabeleço protocolos eu não sei que raio de ofício que a minha pró-reitoria tá mandando [...] Nos dois casos, eu tô falando pra você, eu vou ter relacionamento com a comunidade externa, eu vou ter que restringir alguma coisa, porque regulamentar é restringir, e isso gera estresse, que um concorda, outro não concorda, outro vai dizer "olha, essa política pública não é adequada", mas aí, então, eu acho que, dentro daquilo que pode ser eu estou satisfeito, com o processo. Assim, vou continuar enquanto tiver aqui tentando aprimorar e acho que a comunicação seja um problema, você tá vendo aqui, a gente tá conversando, eu quero colocar um quadro de metas, então aqui quando a pessoa entrar, a pessoa tá conversando comigo eu aponto assim (gesticula para a parede, onde o quadro pode ficar) (risos) "isso aqui que é a meta oh, isso aqui não é não (risos)". Entendeu? (PR2)

Figura 11 – Confiança Contratual percebida na Pró-reitoria 03



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Dentre as sete pró-reitorias, a Pró-reitoria 03 foi a única na qual não foi possível entrevistar o cargo de pró-reitor, devido a disponibilidade de agenda. Primeiramente várias tentativas foram feitas, sem retorno; quando foi possível realizar o agendamento, um dia antes da entrevista a gestão desmarcou o encontro. Portanto a percepção apenas das coordenações pôde ser analisada, ficando evidente pontos de concordâncias e outros divergentes entre elas.

Ambas as coordenações apresentaram forte abertura para sugerir mudanças aos superiores e montagem de um plano de ação, o que evidencia positivamente um “gerenciamento de expectativas”, no qual metas e objetivos realistas são firmados.

Já quando os gestores foram indagados sobre a manutenção desses acordos e a coerência nas ações, uma das coordenações apontou um discurso positivo no qual, o que é combinado é sempre cumprido; enquanto a outra coordenadoria apresentou um discurso relativo a uma forte quebra de confiança. Esse discurso de uma das coordenadorias foi reforçado quando questionado a respeito de empatia, remetendo diretamente ao “incentivo de serviços mútuos”, dentro de confiança contratual, e a resposta seguiu na mesma linha de confiança quebrada.

Como apontado por Reina e Reina (2008), quando as expectativas acordadas mutuamente são descumpridas, devido a mudanças repentinas e não há um *feedback* ajustando os novos percursos, o liderado sente-se sobrecarregado, subdesenvolvido e ressentido. Portanto na Pró-reitoria 03 não foi possível ter uma visão do quadro geral

da construção da confiança contratual, devido a divergência entre os gestores entrevistados e a recusa por parte da pró-reitoria.

Manter acordos e ser consistente

[Manutenção de acordo e coerência entre discurso e prática]

Existe. É, aqui dentro, aqui sim, com a gestão e pra gente também sabe. [...] É bem tranquilo. O que a gente combina, o que a gente, é, pensa, é sempre executado, por que assim, a gente não, não é aquela coisa eu chego lá e é tudo definido pela [PR3]. Não, a gente senta, eu posso argumentar, quando ela não concorda comigo, ela argumenta ou vice-versa. A outra coordenação também né. A gente tem reuniões quin [quebra], men [quebra], semanais né, então, isso faz com que a gente discuta muito o que acontece aqui. (CD3b)

(Pausa) Olha, (bem baixinho) você falou pra eu ser sincera. [Natália: Por favor.] Eu vou tá identificada na pesquisa? [Natália: Não, não vai. Nem para os superiores] O nosso problema mais sério, por isso que eu falo da questão tempo, é, deixar um planejamento, a execução daquilo que foi planejado ocorrer conforme o planejado. As coisas mudam de uma hora pra outra. A gente tá fazendo de um jeito, e ai chega e fala “não é mais pra fazer assim, porque... Porque eu quero outro resultado lá no final”. E ai, o que que eu falo, a gente tem muita dificuldade de chegar e passar isso pra equipe que já está lá executando, né. Então isso muda de uma hora pra outra, fala “oh, não é mais pra fazer assim, é pra fazer aqui. É pra fazer de outro jeito, é pra ir nesse (quebra), não é mais pra esquerda, é pra direita”, e ai as pessoas “mas que que, porque? que que é pra fazer? e agora, e tudo?”, falo “olha, é pra fazer pra direita”, “então tá, eu vou fazer”. Às vezes o resultado é até melhor, eu não discordo disso, eu não acho que, eu não acho que não deva ocorrer. Mas eu acho muito complicado os, os planejamentos, as execuções serem mudadas de uma hora pra outra, né. Essa é a maior dificuldade que eu encontro, né, na, nessa gestão, né, na gestão de todo esse processo, de todo esse trabalho. Eu não sei se isso responde a pergunta. [Natália: Responde. No caso, não existe tanto uma coerência ainda.] Não existe. Entre aquilo que a gente junta tudo, planeja, coloca no papel “vamos pra execução?” “vamos”, “oh, comecei a fazer aqui, tá ok?” “Não, quero pro outro lado”, e ai como que você vai chegar e falar pra todo mundo, falar “oh, todo mundo faz de um jeito, de outro jeito”, né. E ai, ai é que a gente acaba tendo os maiores problemas. No final sai o resultado, sai o mesmo número de [ação específica da Pró-reitoria], sai o mesmo número de [ação específica da Pró-reitoria], sai o mesmo número de, de [ação específica da Pró-reitoria]. A gente consegue números, a gente consegue uma produtividade. E essa produtividade tem sido crescente ao longo dos últimos anos, mas a custo de uma qualidade até de saúde do servidor, porque as coisas acabam mudando de uma hora pra outra.

Gerenciar expectativas

[Abertura para sugerir mudanças com superiores]

Tenho, tenho, Isso eu vejo, muito claramente. Principalmente nesse ano, que a gente conseguiu fazer um projeto de ações, um plano de ação né, um plano todo, né, é, coadunando as ideias, tanto dos superiores, quanto das divisões, minhas, né. A gente conseguiu opinar bastante sobre o nosso planejamento anual. Então acho que sim. (CD3a)

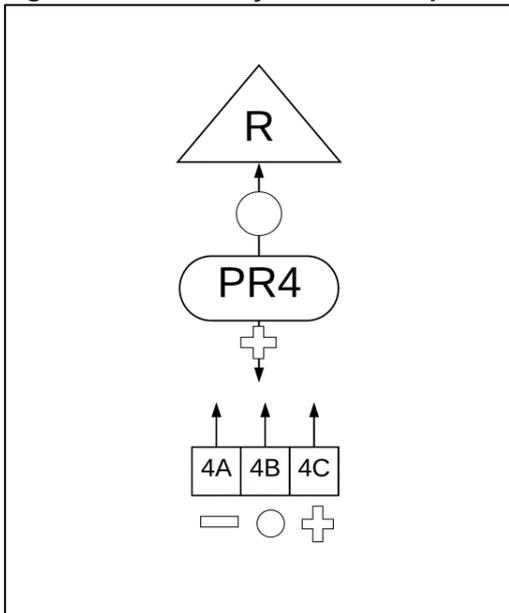
É, eu acredito que sim. Abertura, tenho, tenho abertura sim, pra sugerir mudança, tanto é que a gente conseguiu um monte de mudança aqui na [nome da Pró-reitoria] já, né, tranquilo. (CD3b)

Incentivar intenções de serviço mútuo

[Empatia]

CD3a: É, empatia eu acho mais complicado, porque é aquilo que a gente fala, mudou tudo de uma hora para outra, a gente tá tentando explicar porque que não dá para ser, mas ai a pessoa fala, “tem que ser”. Ai a gente, então tá vamos fazer, do jeito que você está falando.

Figura 12 – Confiança Contratual percebida na Pró-reitoria 04



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

No tocante à confiança contratual, quando questionado ao PR4 a respeito da percepção que tem de seus superiores sobre manutenção de acordos e coerência entre discurso e prática, o gestor indicou que a reitoria está bem próxima de ter coerência. No entanto muitas vezes não é possível devido a inúmeros motivos citados. Em outra fala o PR4 deixa claro que existe um gerenciamento de expectativas positivo e seus líderes delegam apropriadamente metas e objetivos, pois há diálogo e concessões em caso de divergências.

Porém o gestor aponta em outro momento que muitas vezes sente falta de empatia por parte de seus líderes, característica essa alusiva à “incentivar intenções de serviço mútuo” de forma negativa (REINA; REINA, 2008). Podemos concluir que a confiança contratual entre PR4 e reitoria é mediana, estando em processo de construção.

No que tange à manutenção de acordos e coerência do PR4 para com seus liderados, o mesmo acredita que é coerente em suas ações e delega apropriadamente, pois além do diálogo, os recursos e responsabilidades são

negociados. Dentre as coordenações subordinadas, duas delas relataram que confiam na liderança coerente da Pró-reitoria.

Na coordenadoria CD4a, considerando a entrevista e observação participante, identificou-se que a confiança encontra-se quebrada, pois em todos os questionamentos e na forma como o discurso foi feito, houve problemas quanto à manutenção de acordos, gerenciamento de expectativas, incentivo à intenções de serviços mútuos e delegar de forma apropriada.

Um ponto de atenção abordado por Reina e Reina (2008) é que quando os líderes impõem a seus liderados metas irrealistas, têm-se um obstáculo no gerenciamento de expectativas, o que afeta diretamente a confiança contratual. Este cenário foi percebido durante as entrevistas em algumas falas, quando exposto pelos coordenadores que algumas vezes o PR4 é perfeccionista e espera resultados inalcançáveis.

Considerando o relacionamento entre PR4 e seus coordenadores, verifica-se que existe forte confiança contratual descendente e confiança contratual mediana ascendente por parte dos coordenadores para com PR4, conforme apresentado no diagrama de confiança contratual da Pró-reitoria 04.

Manter acordos e ser consistente

[Manutenção de acordo e coerência entre discurso e prática]

[Superiores] (Pausa) Sim. [Natália: O que faz, está bem próximo do que é falado?] Tá, tá bem próximo. Perfeito não vai tá, não existe uma perfeição, porque? Porque, uma vez, as vezes você fala uma coisa, e você quer fazer aquilo mas na hora da execução você não consegue. Porque? Porque tem uma trava normativa, uma trava de forma de execução, uma trava por causa de sistema, mas assim, no geral, eu, eu acredito que sim, o discurso tá, seguindo. (PR4)

[Subordinados] Sim. A gente tem um diálogo de sinceridade, acho que sim. (PR4)

Ah, até há um discurso de, de coerência assim e até um esforço, mas muitas vezes não, não surtia efeito assim, as vezes não consegue talvez atender isso na idealização que ele tinha feito, assim no que se achava que era possível, entendeu? (CD4a)

Com certeza. Essa é uma coisa que o pró-reitor de [parte do nome da Pró-reitoria] sempre tentando estabelecer essa coerência aí. (CD4b)

Existe, principalmente porque é um campo que, [nome da Pró-reitoria] mesmo a maioria é chefiado por professor, professor não tem muito contato com [nome de parte da Coordenadoria], não entende muito, então tem aquela confiança e aquele contato direto sempre, sabe. Então eu acho que existe sim. (CD4c)

Gerenciamento de expectativas

[Abertura para sugerir mudanças com superiores]

Pros meus superiores. Olha eu achava que sim mas ao longo do processo eu fui começando a perceber que não, porque, (éé), algumas coisas eu fui começando a demonstrar, talvez eles percebendo que tava forçando demais a engrenagem, puxando demais, e eu consegui mas ainda não no nível que eu gostaria assim, então tinha muitas vezes a gente percebia que não era ouvido, porque com essa vontade de fazer inovação de fazer as coisas melhorarem, é, tinha-se muito assim essa, muito ideia, das coisas fazerem né, de uma forma melhor, diferente. Então eu não sentia muito que muitas vezes eu tava sendo ouvida, ou as vezes eu alertava pra algumas coisas que muito assim [quebra]. Então, eram questões, sei lá, eu, eu acho que eu só consegui isso realmente em algumas questões pontuais. (CD4a)

Sim, sim, aqui na [nome da Pró-reitoria], a gente tem abertura sim, pra sugerir e essas sugestões são sempre levadas e discutidas e consideradas. (CD4b)
 Sim, com certeza. Eu acho que isso foi uma das conquistas que a gente vislumbrou. Porque até então, na gestão anterior, a gente não sabia nem que, eu como [cargo de chefia anterior], não sabia nem quem era o pró-reitor, né, por que a gente não tinha (pausa), assim, a grosso modo né, porque a gente sabe por nome, mas a gente nem (pausa). A gente não sabia estratégia da (quebra), não sabia planejamento, não sabia nada dos objetivos daquela Pró-reitoria. Hoje a gente é aberto, o PR4, ele vem aqui, conversa com todas as chefias no local, vê a realidade, eu consigo falar “olha por aqui a gente não consegue ir, mas a gente consegue ir por outro lado”, a gente tem muita abertura. Lógico que tem aqueles princípios básicos, o planejamento básico que deve ser seguido né, mas se não tá dando certo de uma forma, eu tenho abertura pra falar. (CD4c)

[Ponto de atenção]

[...] E olha que eu não sou uma pessoa muito, muito de, de elogios não, assim, não tem muita necessidade disso não. Mas você percebe assim que há um excesso, assim, de exigências de perfeccionismo tudo e muitas vezes, não tinha assim reconhecimento. (CD4a)

[...] É, o pró-reitor [parte do nome da Pró-reitoria] é uma pessoa extremamente perfeccionista, então ele, ele cobra realmente uma, uma qualidade de trabalho, assim é, ele quer que as coisas saem sem erro, sem equívocos. O que é, hehe, na minha visão, até um pouco utópico, mas a gente tenta, na medida do possível, tentar fazer da melhor maneira possível né. (CD4b)

Delegar apropriadamente

[Transparência na elaboração de objetivos e ações]

[Superiores e subordinados] (Pausa). Transparente para quem? Ai, é (pausa), entende? [Natália: Pra você. Nesse relacionamento mesmo, as ações em si, a elaboração disso, é dado de bandeja ou é construído de uma forma que fica transparente?] Vamos lá. Eu acho que construído em conjunto, né. É... Tanto [nome do reitor] com relação a mim, quanto eu em relação aos coordenadores, eu passo algumas ideias, do que o [nome do reitor] quer, ou eu mesmo quero, em relação ao que vamos desenvolver e eles propõem as ações, entendeu? Assim como eu proponho as ações para o [nome do reitor] e pra [nome da vice-reitora]. E ai a gente discute, tanto os meus coordenadores comigo, quanto eu com o [nome do reitor] e a [nome da vice-reitora]. Então é feito assim, eu acho que, tem transparência sim. Não é nada impositivo, se é isso que é a questão, não tem essa imposição não. Existem coisas que por exemplo, eu tenho convicção, “não, é esse o caminho”, e ai como líder eu falo “não, a gente tem que ir por aqui”, tá. Assim como o [nome do reitor] fala a mesma coisa comigo “oh, não, vamos por esse caminho” ou

[nome da vice-reitora] né, “é aqui que a gente tem que ir”. Mas a gente tem um diálogo, tranquilo, né. (PR4)

[Superiores] É, na verdade não, na verdade não. Eu tentava entender, eu tentava entender e, depois assim eu, eu precisava as vezes encontrar várias vezes, porque em uma conversa só não tinha ficado claro, eu acho que isso é comum, normal, pode acontecer. Mas as vezes eu precisava de várias vezes tentar saber o que tinha que ser feito [...] as vezes precisava assim, de quatro, cinco vezes, porque você percebia que o problema não tava na minha compressão, mas as vezes na clareza que as pessoas tinham do que precisava ter feito, as vezes não se tinham clareza do que queria, qual era o objetivo. Os objetivos eles estão o tempo todo quase numa relação meio dialética entendeu, eles estão o tempo todo mudando, então tem isso também, tá, tinham um grande, a grande, o grande lema, a grande meta de fazer as coisas com transparência, de fazer assim, de melhoria do ensino, mas a forma como isso ia acontecer, ah, isso é bem modificável. (CD4a)

[Cooperação e solidariedade]

[Superiores] Eu acredito que há um esforço. É muito difícil né, se trabalhar com um grupo de pessoas, é, e aqui já é um grupo relativamente numeroso né, nós temos mais de [informação suprimida] pessoas aí na pró-reitoria, mas eu acredito que há essa preocupação sim, de cooperação, de distribuir as tarefas, de atribuição de responsabilidades né. (CD4b)

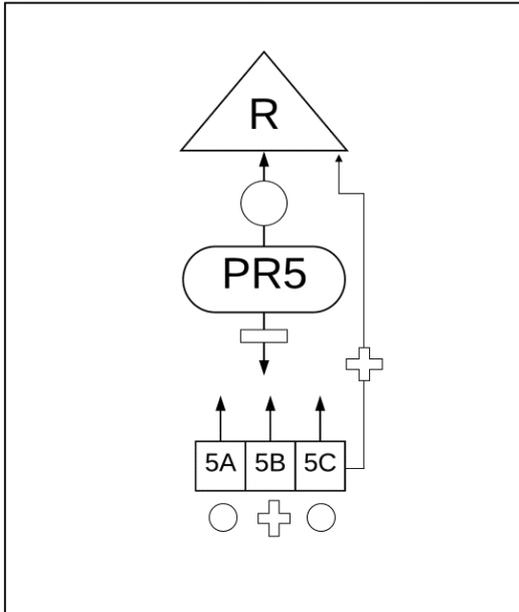
Incentivar intenções de serviço mútuo

[Empatia]

Com meu superior, vamos lá, com a [nome da vice-reitora] e com o [nome do reitor], **eu digo que sim, mas precisa talvez melhorar alguma coisa, entendeu? É, no sentido de, no diálogo, reconhecer que o outro, é, tem, ele vivencia mais aquilo que ele está lidando, entendeu? Então talvez não, não é respeito, é, é (pausa), uma consideração maior pelo que o outro expõe.** Acredito que isso pode ser aprimorado. Mas eles, a gente abertura, a gente é muito honesto um com outro entendeu? Tanto com [nome do reitor], quanto [nome da vice-reitora]. Agora o diálogo, a gente não consegue as vezes, ter um diálogo muito próximo, porque, o volume de trabalho é muito grande, não dá pra gente ficar conversando muito não, é “vamos resolver problema”, entendeu? (PR4)

(Pausa) Abertura, talvez assim muitas coisas a gente as vezes conseguiu conversar um pouco. [...] É, talvez acho que tudo isso teve, é teve um processo assim, uma necessidade, uma vontade de fazer dar certo, mas uma empatia mesmo, assim de fato de ter essa questão, eu acho assim que (pausa), teve, mas assim, pode ser muito mais aprimorada, sabe, teve, teve pouco, eu acho que teve momentos assim, que você percebe assim que não teve nada assim. Então foi um dos, um dos gargalos assim, você olha e fala “não, mas nesse momento houve uma empatia, houve uma compreensão, foi legal, a gente dialogou sobre isso e tudo”, mas é como eu te disse, até pela distância mesmo, pelo distanciamento assim, de você não ter acesso a pessoa tal. Então assim (pausa), é eu acho que, é algo a ser bem aprimorado. Tá. (CD4a)

Figura 13 – Confiança Contratual percebida na Pró-reitoria 05



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Considerando as quatro entrevistas realizadas na Pró-reitoria 05, e observação participante, constatou-se a existência alguns conflitos de relacionamento entre as equipes. Para uma análise conjunta, foram feitas em média oito visitas locais, duas conversas informais com parte da chefia, no qual observou-se desde o acesso ao ambiente físico, em que as portas estiveram sempre fechadas, até o próprio discurso da gestão como um todo. Porém, este não é um problema decorrente da mudança de gestão, mas sim um padrão cultural da própria Pró-reitoria. Conforme destacado por PR5 e por uma coordenadoria “a divisão em blocos sempre foi assim”.

Sendo assim, ressaltando o estilo de liderando perpetuado na Pró-reitoria, pôde-se observar que a confiança contratual é baixa entre os próprios membros da Pró-reitoria 05, PR5 e seus coordenadores. E por outro lado, as mudanças decorrentes da nova gestão (reitoria) apresentam-se como uma oportunidade para mudança, no qual alguns progressos já foram feitos, porém ainda carecem de uma estruturação.

PR5 acredita que a reitoria é coerente, mantém acordos e é empática, apesar da falta de abertura para sugerir mudanças, o que inviabiliza sua participação ativa no processo de construção dos planos. Por isso o “gerenciamento de expectativas” é um elo fraco. Com relação aos seus subordinados PR5, no momento da entrevista enfrentava um problema de confiança quebrada.

Dentre as três coordenações, apenas a CD5a respondeu não vislumbrar coerência e consistência quando questionada a respeito da manutenção de acordos e por esse motivo não quis falar a respeito. Com relação à mudança institucional e a nova gestão analisada (reitoria) muitos pontos positivos foram apontados por todas as coordenações. A coordenadoria CD5b em todo discurso apontou não encontrar grandes limitações nem com superiores, nem com subordinados.

Desta forma, uma alerta acende aos líderes para que ações sejam tomadas, pois conforme Reina e Reina (2008), quando há quebra de confiança latente, decorrente da ausência de um entendimento mútuo, a organização só tem a perder. Falta de criatividade, diminuição na tomada de riscos, aumento do absenteísmo, rotatividade de servidores, dentre outros, são apontados como alguns dos prejuízos enfrentados pela organização nesses tipos de caso.

Manter acordos e ser consistente

[Manutenção de acordo e coerência entre discurso e prática]

[Superiores] Sim, sim, acho que quando eles se propõem a fazer, a implementar alguma situação nova, demanda esforço e tentativa as vezes de compreensão do outro lado né. (PR5)

[Subordinados] (Pausa) Algumas rejeições, né. Então assim, a gente vê é, veladamente, algumas pessoas, né, tem essa (pausa), não acreditam ou põe em descrédito aquilo que a gente poderia melhorar. (PR5)

[Superiores] Essa pergunta é difícil. Eu acho que o esforço existe, mas, muito complicado essa pergunta ai hein é. (CD5a)

[Superiores] Sim, [...] o que dizia, o que manifestava, busca cumprir, deixar claro sim. (CD5b)

[Superiores] Sim, bastante. Essa parte, o que é **combinado**, é cobrado para que seja executado. (CD5c)

[Subordinados] Acredito que sim. (CD5c)

[Visão geral da gestão]

Eu acho que, falando da gestão reitoria né, assim, é, eles tem um ideal, eu consigo visualizar que eles tem um propósito e que, entendo que, aquela questão, é, pode até ser que, que errem ou que não atinjam, mas a gente consegue ver que eles estão buscando a, **os objetivos que eles se propuseram**, isso sem, sem tá querendo, é, promover ninguém, são coisas que a gente consegue ver que existe uma razão de ser tudo, **os atos deles justificam as propostas que eles fizeram mesmo**, minha opinião. (CD5b)

Gerenciar expectativas

[Abertura para sugerir mudanças]

[Superiores] Totalmente, não. (PR5)

[Superiores] Não, não tanto. (CD5a)

[Subordinados] Sim, na realidade, é, a gente obedece né, o tempo inteiro, geralmente o que eles determinam, que eles escolhem lá em cima. É, eu acho que é mais mesmo no alto escalão determina e a gente cumpre. (CD5a)

[Superiores] Sim, tem bastante. Comigo tem. (CD5b)

[Subordinados] Muita. (CD5b)

[Superiores] Sim. É bem aberto, assim, para mim dar opiniões né. Nem sempre elas são acatadas, mas é, pra, pra mim dar opiniões, dar sugestões de mudança, quanto a isso, para mim está ótimo. (CD5c)

Incentivar intenções de serviço mútuo

[Empatia]

[Superiores] Sim. (PR5)

[Subordinados] Não (risos). (PR5):

[Superiores] Ah, os pró-reitores? Totalmente. Graças a Deus. (CD5a)

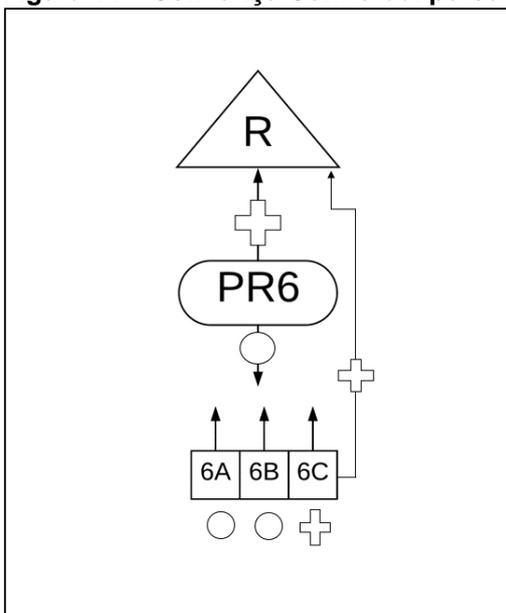
[Superiores] Sim. [CD5c]

Delegar apropriadamente

[Transparência na elaboração de objetivos e ações]

Sim. [...] Normalmente, os planejamentos, tudo, eles são feitos em conjunto, na gestão atual aqui, da pró-reitoria, ela é feita em conjunto, com a opinião dos chefes, dos coordenadores, principalmente dos coordenadores né, e dos chefes das divisões. Então, acredito que sim, que seja feito de forma transparente, porque é feito junto a gente né. (CD5c)

Figura 14 – Confiança Contratual percebida na Pró-reitoria 06



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Na Pró-reitoria 06, todas as respostas a respeito manutenção de acordos e coerência entre discurso e prática foram positivas. A confiança contratual entre PR6 e

reitoria é forte. Com relação a PR6 com seus subordinados, algumas situações foram relatadas pelo gestor, comprovando que no momento a Pró-reitoria passa por uma reestruturação devido a algumas adequações que já haviam sido realizadas, porém sem tempo hábil de verificação. Esses trechos não foram incluídas na análise por identificarem diretamente a Pró-reitoria. Portanto o relacionamento de hierárquico descendente de PR6 foi considerado mediano na análise de confiança contratual e de competência.

Houve também uma proximidade nas respostas de CD6a e CD6b, indicando um grau de confiança mediano com PR6. CD6a demonstrou em todo discurso uma proximidade maior com a própria reitoria. CD6b em seu discurso geral, acredita ter uma liderança coerente e empática, mas com um gerenciamento de expectativas baixo. Já CD6c é enfático em sinalizar o trânsito fácil no relacionamento com PR6, comprovado também por meio de observação direta.

Manter acordos e ser consistente

[Manutenção de acordo e coerência entre discurso e prática]

[Superiores] Sim, sim. É, o [nome do reitor] e a [nome da vice-reitora], é, eles não, eles não admitem que se fale e que não se tenha a ação correspondente, tá. (ééé) Então nesse aspecto é o seguinte, **se for pra falar tem que fazer**, tá, se não for pra falar tem que fazer do mesmo jeito. (PR6)

[Superiores] [...] É, eles são orientados, a, a falar e cumprir né, então assim, eu vejo assim, que, que o que eles falam eles, eles tão cumprindo (CD6a)

[Superiores] Isso, eu acredito que sim. Ele tenta ser o mais é, como é que fala, é o mais adequado possível na questão de conseguir que as estratégias andem e que tenha coerência entre as coisas. (CD6b)

[Subordinados] Eu acho que eles veem sim, uma certa coerência nas coisas, tentar o andamento. (CD6b)

[Subordinados] É, planejar é muito simples, né, então, este acordo com eles, manter isso é muito, muito, é, é claro, é mantido, ah (pausa). A dificuldade, justamente é na implementação disso, ainda, tá. Mas, há sim a garantia, aquilo que é planejado, aquilo que é falado, aquilo que é pactuado, tá, é mantido, tá. Talvez na execução, é que a gente ainda, estamos ainda capengando, justamente devido a demanda, a grande demanda que a gente tem. (CD6c)

Gerenciamento de expectativas

[Abertura para sugerir mudanças com superiores e subordinados]

[Superiores] Total, total. [...] Mas uma, a condição básica pra que eu aceitasse isso, porque foi mediante a convite, foi exatamente é, essa abertura, tá, de poder sugerir coisas, de poder fazer coisas, tá, e naquelas situações que pudessem ser um equívoco de avalia, de avaliação da minha parte ou da outra parte dos meus superiores, hoje eu só tenho dois que é o reitor e a vice-reitora, é, se fosse um equívoco de qualquer uma das partes que a gente

pudesse ter abertura pra poder falar, tá, então assim, “eu escuto tudo que você me disser, se você me convencer a gente”, “se você não me convencer e me disser porque, a gente não briga por causa disso”, tá, de vez em quando sai umas faíscas (risos), mas assim, é, essa abertura, se, se falar, tem essa abertura? Sim, total, tá. Até porque se não tiver, pra mim, se não tiver a confiança, tá, não importa se eu estou um degrau abaixo, um degrau acima, se não tiver confiança, acho que não, não faz sentido. (PR6)

[Superiores] Sim, bastante, então eles ouvem muito né, e quando a gente chega e, e, e fala [...] eles ouvem né, só que também cobram né, não adianta só você pedir, pedir né, você leva, mostra, eles aceitam, se eles também não acharem que, que você está certo eles questionam e também a uma discussão e eles tem, você é livre mesmo, hora que você quiser, ligou, hora que você precisa marcar um horário, eles estão sempre abertos a, a ouvir. (CD6a)

[Superiores] Olha, eu acho assim, parcial né, pra algumas coisas a gente tem abertura, pra outras coisas não (risada contida). (CD6b)

[Superiores] Sim, plenamente. Pelo menos na minha área eu tenho, tanto com meu pró-reitor, quanto, obviamente, pra levar a ideia ao reitor. Mas a discussão pelo menos, é perfeitamente possível. Já não é chegar assim “não, isso não dá pra fazer”, “não, vamos ver então, que forma é possível”. Então é plenamente aceita. (CD6c)

Incentivar intenções de serviço mútuo

[Empatia]

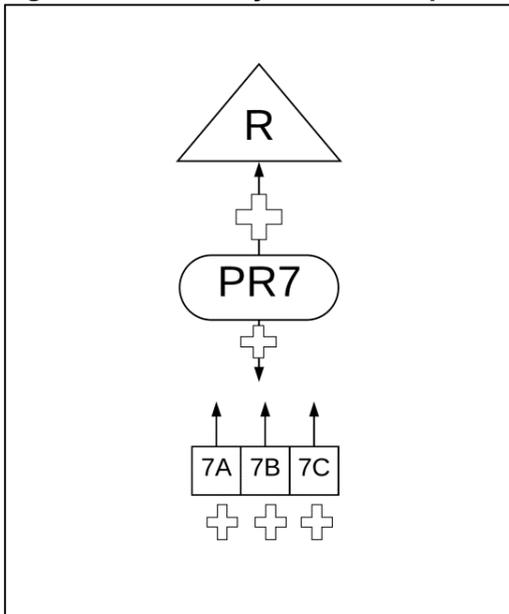
[Superiores] Existe, e a hora que não existir eu sou o primeiro a pedir pra sair. (PR6)

[Superiores] Diálogo, honestidade ao extremo, são duas pessoas que assim, eu tô te falando do reitor e da reitora. [Natália: É e também do PR6, você pode falar também?] Que é abaixo né? São pessoas que, que, que são, a [vice-reitora] principalmente [...] (CD6a)

[Superiores] Sim, existe sim. (CD6b)

[Superiores] Sim. É, no entanto que, eu enquanto coordenador que tenho, acho que quase [número de servidores da Coordenadoria] pessoas sobre a minha gestão, né, [informação suprimida por identificar a Pró-reitoria], eu tento levar pra ele todas as minhas demandas, de todas as minhas unidades, que não são poucas, demandas. Ele não consegue por exemplo saber de todas as (risos) e “par e passo” a cada uma, então, esse *feedback* de mim com ele, né, com meu superior, ele é muito aberto, um diálogo muito aberto. E tem, todo esforço, eu tenho todo apoio pra melhoria dessas ações né. (CD6c)

Figura 15 – Confiança Contratual percebida na Pró-reitoria 07



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

O método de agendamento das entrevistas na Pró-reitoria 07 foi o mais dinâmico. Para que as entrevistas fossem realizadas foi necessário uma autorização expressa do PR7. O guia de questões, que seria usado como roteiro para as entrevistas precisou ser apresentado. O agendamento das entrevistas só se concretizou após várias visitas e a confirmação de que “a maioria” das outras Pró-reitorias já haviam participado ativamente da pesquisa.

Por meio das conversas com os gestores, e com dois servidores da Pró-reitoria não integrantes à pesquisa, além de observação do ambiente, reconheceu-se um certo receio da Pró-reitoria na participação da pesquisa. Mas após a apresentação pessoal da pesquisadora responsável e explicação detalhada da proposta não houve oposição.

Todas as entrevistas realizadas (PR7, CD7a, CD7b e CD7c) acompanharam uma mesma linha de pensamento, culminando em um afinamento ímpar entre líder e liderados. O discurso da gestão da Pró-reitoria, soa como um aviso que de com toda certeza existe uma forte confiança contratual, tendo em vista que o discurso positivo apresentado por todos, verdadeiro ou não tão sincero, apresenta-se uníssono.

Conforme exposto, foi identificado que todos os entrevistados da Pró-reitoria 07 acreditam que seus líderes e liderados mantêm acordos e são consistentes. Na Pró-reitoria existem líderes que conversam a respeito das metas realistas e pactuadas, portanto as expectativas são gerenciadas vertical e horizontalmente. Um

dos coordenadores apontou também que recebe subsídios de seus líderes para tomada de decisão, demonstrando que os líderes delegam apropriadamente as tarefas e, por fim, a questão à respeito de incentivo à intenções de serviços mútuos também tiveram respostas positivas.

Manter acordos e ser consistente

[Manutenção de acordo e coerência entre discurso e prática]

[Superiores] Ah, existe, existe, ele cobra muito isso da gente, cobra muito, muito e assim, de (pausa), eu até já li, quando eu fui convidada, eu não estava aqui, o período eleitoral, eu não, não estava na universidade, então já até fiz a impressão do que que ele fez de, de proposta, pra entender exatamente onde ele queria chegar né, claro, você tem regrinhas básicas que, ele não vai fechar curso de medicina nem, nenhum curso (pausa) ou, é, não vai mudar a estrutura, levar a universidade daqui pra outro lugar, mas tem alguma proposta de campanha, então, eu até li, então assim, ele hoje preza muito por os compromissos que são feitos. [...] (PR7)

[Subordinados] [...] Então assim, eu acredito que eles me veem, talvez seja até muito otimismo meu, coerente com a minha fala e em relação ao que eu faço, sabe. Eu sou uma pessoa que tento ser coerente com aquilo, até em função de toda minha vida. Alguém pode até falar, "ah, ah, pode, pode," mas eu sou muito coerente com aquilo que eu faço [...]. (PR7)

[Superiores] Sim, sim. Existe sim. (CD7a)

[Superiores] Sim, na [nome da Pró-reitoria] sim. (CD7b)

[Superiores] Muita. (CD7c)

[Subordinados] CD7c: (Respondeu imediatamente) Da mesma forma porque isso está muito latente aqui dentro da Pró-reitoria.

Gerenciar Expectativas

[Abertura para sugerir mudanças]

[Superiores] Acredito não, eu tenho certeza. O meu reitor [quebra], é difícil a gente falar do reitor da gente né, vai, se ele é ruim, porque você tá com ele né. Mas o meu reitor, o atual reitor, ele dá condições de diálogo, de ééé, de você mostrar os números, as situações, fazer uma análise crítica, ele dá abertura pra isso, eu me sinto muito confortável, tanto que eu já falei em algumas reuniões, "[informação suprimida por identificar PR7]" porque, eu me sinto confortável trabalhando, primeiro eu gosto de trabalhar mesmo sabe, mas eu podia criar outros projetos na minha vida, mas porque eu me sinto é, respeitada, me sinto, toda essa experiência que eu tenho acumulada é, eu posso colocar e falar "olha isso", ou avaliar e, mesmo quando eu faço uma avaliação equivocada, até porque eu não consegui fazer a análise do cenário completo, ele me permite uma revisão daquilo, então assim, eu, eu me sinto muito bem nesse momento trabalhando aqui e eu tenho abertura pra isso. (PR7)

[Subordinados] Ah, eu acredito que sim. Acredito, porque, quando eu cheguei aqui, as pessoas eram muito fechadas, muito fechadas, mal cumprimentavam a gente, não sei porque, não vou avaliar, nem quero fazer avaliação disso, mas a gente foi fazendo algumas aberturas, tento conversar, tento ouvir, eu vou conseguir ouvir cem por cento? Não, não porque eu, a gente acaba se envolvendo muito tecnicamente, muito da rotina do dia-a-dia, mas eu tenho

abertura sim. Agora, eu sou muito franca com os meninos, gosto de escutar eeee, ser muito franca. (PR7)

Sim (pausa). Sem sombra de dúvidas (risos). (CD7b)

[Superiores] Muita. Hoje o acesso que nós temos as nossas chefias imediatas, tanto a Pró-reitora, quanto a Vice-reitora e Reitor, nos dão esse trânsito muito tranquilo no sentido de levar informações que possam nos ajudar a fazer algum tipo de mudança, com vistas a melhorar o nosso desempenho. (CD7c)

[Subordinados] Sim, da mesma forma. Eu sempre tento fazer com que eles tenham o mesmo acesso que eu, para a gente poder falar inclusive a mesma língua né. (CD7c)

Delegar apropriadamente

[Autonomia do outro, delegar responsabilidade e expressão de valores]

Sim. Nós temos um acesso muito tranquilo a Pró-reitora, **ela nos dá subsídios para tomar decisão** e é claro que quanto maior a sua autonomia, maior é a responsabilidade. Então isso ela nos deixa, assim, ela é muito clara nesse sentido, mas nós temos total autonomia para trabalhar muito tranquilamente dentro das coordenadorias. (CD7c)

Incentivar intenções de serviços mútuos

[Empatia]

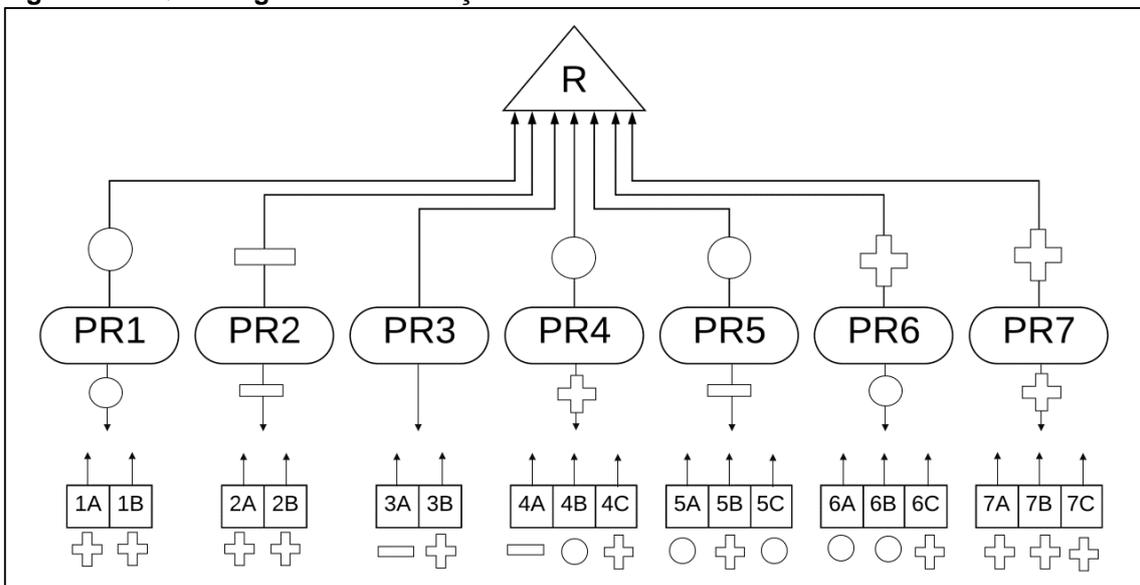
[Superiores] Sim. Existe, existe sim. (CD7a)

[Subordinados] Existe sim. (CD7a)

[Superiores] Sim, sim. (CD7b)

Após a apresentação da análise individual das sete Pró-reitorias, a figura 16 apresenta o quadro geral da confiança contratual na IFES.

Figura 16 – Quadro geral de confiança contratual

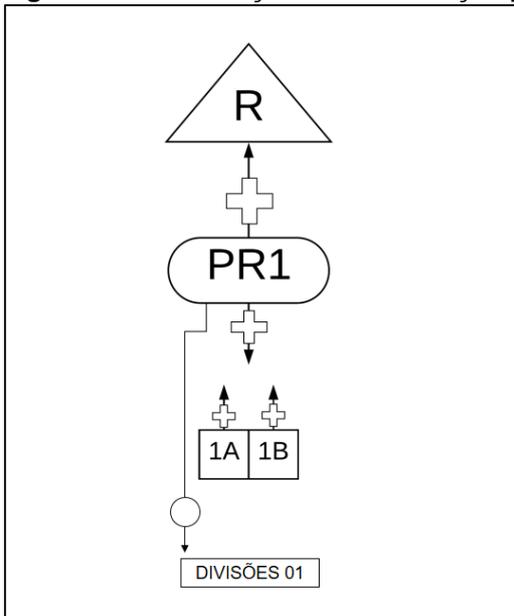


Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2019)

4.2.2 Confiança de comunicação

Os parâmetros de análise da confiança de competência foram: compartilhar informações, dizer a verdade, admitir erros (assumir responsabilidade), dar e receber feedback construtivo, manter a confidencialidade e falar com bom propósito (REINA; REINA, 2008).

Figura 17 – Confiança de Comunicação percebida na Pró-reitoria 01



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Na Pró-reitoria 01, foi identificado um forte compartilhamento de informações do PR1 com seus líderes e dos coordenadores com PR1. Porém, PR1 acredita que poderia melhorar o compartilhamento de informações com toda Pró-reitoria. Os três entrevistados afirmaram vivenciar um ambiente de cooperação e solidariedade, o que indica que o ambiente de fofocas ou desconfiança é minimizado, reforçando positivamente o constructo de “falar com bom propósito” (REINA; REINA, 2008).

Quando questionados a respeito de honestidade nos diálogos PR1, CD1a e CD2a foram enfáticos em suas afirmativas positivas. Portanto, corroborando com o cenário de confiança contratual em construção, pode-se afirmar que a confiança de comunicação é forte na Pró-reitoria 01 e entre PR1 e seus líderes.

Compartilhar informações

[Envolver os servidores e compartilhar ideias]
[Superiores] Isso tá, isso tá. (PR1)

[Subordinados] Sim, sim. Mas as vezes não é suficiente, é isso que eu acabei de falar, né. Às vezes não é suficiente. Agora, é também um pouco culpa de alguns gestores, e eu me incluo nessa. Porque, eu careço de fazer aqui uma coisa que eu sempre quis, mas não é fácil de fazer, também, e a gente nunca pra pra pensar nisso, né, mas é importante. Que é fazer mais reuniões frequentes com os (pausa), com os colaboradores aqui da pró-reitoria, né. [...] Todo mundo. A gente devia ser capaz, de pelo menos a cada dois meses, fazer uma reunião de, de (pausa). [Natália: Alinhamento?] De compartilhamento das coisas que estão sendo feitas, né. E alinhamento, e “vamos pra frente” e “esse é o objetivo”, “não vamos perder o foco”. Eu trabalhei num (pausa), eu fiquei dois anos na [*universidade estrangeira – Instituto específico*], que tem aproximadamente 70, 80 pesquisadores, cento e poucos, 200 técnicos mais ou menos, né. E, e todo final de mês tinha uma reunião com todo mundo, tinha sempre uma palestra, digamos, sobre um tema qualquer, seja ela um tema de questões laborais, ou um tema de coisas científicas mais bem, bem superficiais pra todo mundo entender, porque nem todo mundo entende de todas as áreas né. Ou, simplesmente uma palestra vocacional, não é vocacional, falei a palavra errada, uma palestra (pausa) [Natália: Motivacional.] Motivacional, né, que em geral são muito chatas. Ai, mas sempre tinha uma coisa, e depois tinha uma espécie de *brainstorm* do que que, como é que nós estamos esse ano, o que que nós fizemos até agora, o que foi conseguido nesse mês que passou e qual é a perspectiva para os próximos meses do ano, né. Essa era a parte mais legal. Agora é muito difícil de fazer isso, é muito difícil. Tem que parar, pensar, escrever, preparar uma apresentação, entendeu? E a gente não consegue tempo, né. Talvez porque não dê, não dê, não dá a devida importância, porque se senão sim. Então eu me, eu me, estou aqui me penalizando por não conseguir fazer isso, né. Porque foi isso que você perguntou né? [...] Então. Você tem que compartilhar com seus servidores né, tudo que você tá fazendo, e as vezes, as vezes você, isso é importante, porque as vezes a pessoa não sabe, qualificar, e codificar a importância do que ela tá fazendo. Porque a rotina lhe toma pelas pernas né. Então uma reunião dessas, serve muitas vezes pra você, é, sem querer ser motivacional, mas já sendo, você consegue (pausa) “aqui, olha, deixa eu te contar, o que você tá fazendo é muito legal viu, é muito importante, sua parte é imprescindível nesse processo” “parari, parara”, né; sem falar isso, mas a pessoa começa a entender que “poxa, oh, te vendo oh, minha parte ali, se não fosse minha parte o negócio não andava”, sabe? (PR1)

[Superiores] Com certeza. (CD1b)

Dizer a verdade

[*Abertura, honestidade, diálogo e empatia*]

[Superiores] PR1: Sim. Sim. Totalmente.

CD1a: Total, total. Completamente.

CD1b: Eu não tenho dificuldade nenhuma, pelo contrário, super [quebra], você conhece, super acessível, já viu. No meu caso, e nunca tinha trabalhado com o [nome do Pró-reitor]. Muito pelo contrário, super acessível, super tranquilo, não tem.

[*Transparência na elaboração de objetivos e ações*]

(Pausa) São. Ela é transparente. Mesmo porque a própria administração central exige isso da gente né. E (pausa), esses objetivos e essas ações, elas são compartilhadas entre os outros membros da gestão, né. Não sei se você sabe, mas a gente tem reuniões semanais de gestão, com a reitoria, e todos os colegas pró-reitores e chefes de agência e secretários de agências, né. E

essas reuniões, elas, elas, no começo elas eram um pouco mais, é, mal compreendidas, e eu me incluo nessa, mas agora eu compreendo melhor, qual é o objetivo maior dessas reuniões e desse, dessa, desse compartilhamento, né. E, isso faz parte de, quer dizer, é transparência né? (PR1)

Ah sim, eu acredito que sim. Nós fazemos reuniões com as divisões periodicamente, a gente discute os objetivos. Final do ano a gente fez uma reunião geral da pró-reitoria, com todas as divisões, aliás, foram com todos os funcionários, não foi só com a chefia, mostrando tudo que a gente fez o ano passado, todos os desafios que a gente tem para o ano que vem. Então eu percebo que há um envolvimento das partes. (CD1a)

Sim, sem medo sim. (CD1b)

Falar com bom propósito

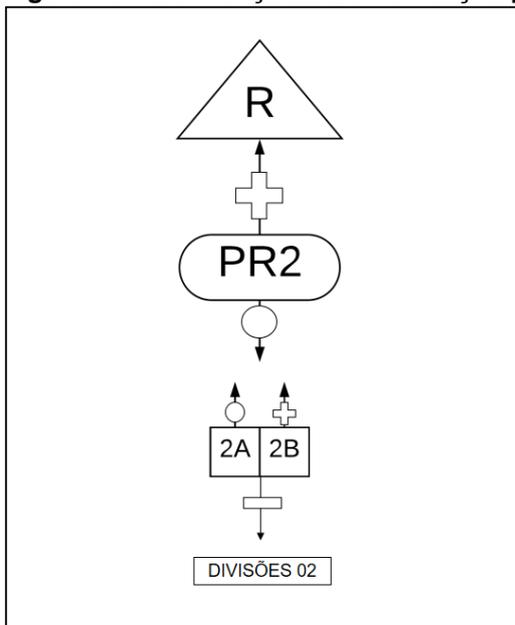
[Cooperação e solidariedade]

PR1: Sim também.

CD1a: Muito, muito. O ambiente é bastante diferenciado, por conta do superior.

CD1b: Sem dúvida. Sem dúvidas.

Figura 18 – Confiança de Comunicação percebida na Pró-reitoria 02



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Observando o diagrama de confiança contratual da Pró-reitoria 02, após análise do discurso da gestão em sua totalidade, PR2 tem comunicação fluente com a reitoria, se sente envolvido e partícipe. Com relação à visão de PR2 entre ele e seus subordinados, o gestor apresenta a sobrecarga (já tratada como um dos efeitos da mudança institucional) como empecilho para que ocorra de forma contínua. CD2a reforça em várias de suas falas a visão de seu superior direto, lamentando também não ter uma comunicação fluída com seus subordinados, devido a relação alta

demanda e baixo número de servidores.

Na pasta como um todo, os entrevistados afirmam confiar na transparência que tem com seus líderes, remetendo à categoria “dizer a verdade”, sinal de confiança de comunicação latente. A leitura que geral da confiança de comunicação na Pró-reitoria 02 é que a variável sobrecarga afeta de forma negativa o processo, reduzindo diretamente o compartilhamento de informações, “dar e receber feedback construtivo” devido às falhas nos canais de comunicação disponíveis. Porém, observa-se que existe honestidade entre os líderes e liderados, inclusive um alinhamento, admissão de erros, manutenção de confidencialidade e ambiente com baixo risco de fofoca.

Compartilhar informações

[Envolver os servidores e compartilhar ideias]

[Superiores] Sim, sim, sim, sim. (PR2)

[Superiores] (Pausa) Eu acredito que sim. Talvez não de modo apropriado, porque talvez também não tenha o tempo disponível pra fazer esse diálogo, com os diversos setores né. Mas na medida do possível, eu acredito que sim. Embora precisasse de um tempo maior pra desenvolver isso de modo efetivo. Mas infelizmente o grau de demanda que todos os setores administrativos tem na instituição, é, muito. E acho que isso acaba dificultando com que ações mais próximas da comunidade administrativa, acadêmica, seja evidente. Mas acredito que tenha. (CD2a)

[Canais para transmissão dos objetivos e ações adequados]

[Subordinados] Sim, eles são adequados, o problema é que quando você tem um volume muito grande de trabalho pra executar, você fica na mesma tensão entre você fazer uma gestão da equipe que exija mais tempo dela, e que retire, então sacrifique um pouco a atividade fim, da equipe, que nem sempre é a atividade fim da universidade né. A atividade fim de quem [atividade específica da Pró-reitoria], dá [atividade específica mencionada anteriormente], mas isso não é atividade fim nem da pró-reitoria, nem da universidade né. Mas, então quando eu tiro essa pessoa lá da atividade dela e trago pra uma, pra reuniões constantes de gestão, eu acabo (pausa), eu acabo gastando energia que, em alguns momentos eu não tenho, da equipe. Então, por isso que eu te falei, que não é, poderia ser 100%, mas a gente tenta que seja 90%. (PR2)

[Superiores] Acredito que sim. (CD2a)

[Subordinados] Acredito que não [...] Eu acho que é inadequado. Mas infelizmente dentro da alta demanda que a gente tem, quadro de recursos humanos, a gente [quebra] seria impossível desenvolve-lo de outro modo. [...] O tempo que a gente tem aqui é caótico, então assim, é muita demanda pra, pra um número reduzido de servidores, então isso acaba é, inibindo as possibilidades de diálogo, que tem dia que você não tem nem tempo de conversar. (CD2a)

[Superiores] Acredito que sim. (CD2a)

[Subordinados] Aham. É, os canais que a gente tem aqui, é, os que eu falei né. [...] Acho que é o suficiente, já dá pra gente, esse canal é tranquilo. (CD2b)

[...] Questão de números de pessoas né, a gente não tem o número de pessoas suficiente que deveria ter pra atender todo mundo né, mas ele tá sempre solidário, a gente sempre conta com o apoio dele. (CD2b)

Dizer a verdade

[Transparência na elaboração de objetivos e ações]
É transparente. Não tenho nenhuma queixa. (PR2)

[Superiores] Acredito que sim. (CD2a)

[Subordinados] Acredito que sim, porque a gente tende fazer reunião semanalmente, uma semana, duas semanas. É, e, a gente sempre externaliza isso, e desenvolve de modo participativo. Então acredito que sim. (CD2a)

Sim. (CD2b)

[Abertura, honestidade, diálogo e empatia]
Sim, sim, sim, existe. (PR2)

[Superiores] Eu acredito que sim. Ele sempre está bastante aberto a ouvir, inclusive aquilo, que a gente, as vezes, entende como que não está adequado, na pró-reitoria como um todo. Ele sempre está bastante aberto a ouvir, a escutar e proporcionar mudanças, afim de melhorar as ações da pró-reitoria. (CD2a)

[Subordinados] Eu acredito que sim também. Eu acredito que sim. (CD2a)

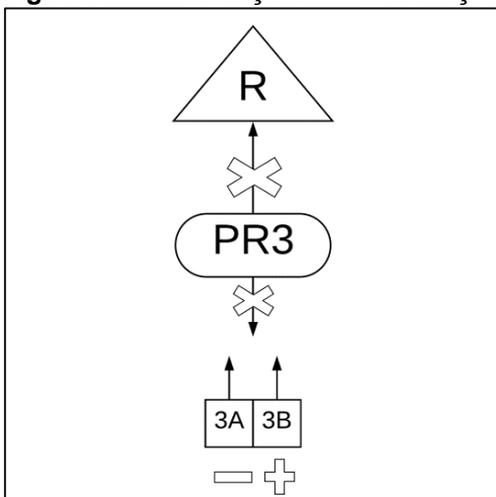
Admitir erros e Falar com bom propósito

[Cooperação e solidariedade]
[Superiores] Sim, eu acredito que sim. (CD2a)

[Subordinados] Sim, um ambiente bastante amistoso. (CD2a)

[Superiores] Sim, eu acho que a questão da solidariedade, ela existe sim, sempre que, o fato da gente ter dúvida ou dificuldade, ele sempre está solidário. (CD2b)

Figura 19 – Confiança de Comunicação percebida na Pró-reitoria 03



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

O cenário na Pró-reitoria 03 é um contínuo da confiança contratual; sem a entrevista do PR3, CD3a e CD3b divergem em alguns aspectos e concordam em outros. Os pontos de concordância estão contidos na categoria de “dizer a verdade”, que é captado pela percepção de transparência na gestão. CD3a diverge de CD3b quanto ao “compartilhamento de informações” com seus superiores e subordinados, pois CD3a acredita que a sobrecarga e mudanças bruscas impedem uma comunicação eficaz; e quanto ao ambiente de cooperação e solidariedade por parte dos superiores.

Compartilhar informações

[Envolver os servidores e compartilhar ideias]

[Superiores] Eu acho que isso é um complemento da minha, da minha fala anterior né (risos). Eu acho que é mais difícil que isso ocorra. Existe sim (quebra), eu acho que (pausa), eu não posso dizer que não exista esse interesse, né. Mas, a gente esbarra esse limite de tempo, que, que é a parte do superior passar para o inferior. Que ficam muito na execução mesmo, os setores inferiores. (CD3a)

Eu acredito que sim, mais a nível da pró-reitoria, né, cada pró-reitoria, não de uma pró-reitoria pra outra, mais. [Natália: E a alta gestão, reitoria no caso?] Eu acho que é bem [pausa], isso é bem compartilhado sim. É, eu fico pensando aqui, cada ação, cada coisa que acontece né, pra responder, mas é compartilhado, eu acredito que sim. (CD3b)

[Canais para transmissão dos objetivos e ações adequados]

[Subordinados] Eu acho que, que, principalmente em relação aos subordinados, é, a gente tem um limite que é tempo, né. Então a gente as vezes não consegue passar tudo, que acontece né. Como eu tô num setor é, é, eu digo: uma coordenadoria é uma transição entre o pró-reitor e as divisões, né. A gente tem que mediar muito esse, esse processo, né. Desde a execução ali que as divisões fazem, à gestão que a pró-reitoria faz. E, a gente acaba não tendo tempo de passar todo esse processo pras divisões, de como as decisões são tomadas. Por isso que algumas vezes eu acho que, que, que acontece da gente, da compreensão das divisões ser de que “é pra executar”. Só que não, não tá sendo esse a, o, objetivo maior, né. Seria após uma discussão e tudo mais. Mas é que quando chega às vezes uma ideia, e a gente quer que essa ideia ocorra, e a gestão, de, os superiores, querem que isso ocorra, tem que chegar e falar “oh gente, é pra fazer porque, não tem outra forma”, né, não vai ter tempo da gente ficar discutindo muito isso. (CD3a)

[Superiores] Eu acho que é mais fácil até lidar, porque, pela proximidade. [...] Pra cima tá sendo mais fácil do que, pra baixo. (CD3a)

[Superiores e subordinados] Sim. (CD3b)

[Abertura, honestidade, diálogo e empatia]

CD3a: (Pausa) Existe abertura, existe diálogo. [Natália Honestidade?] (Pausa) Honestidade.

Existe sim, com certeza. (CD3b)

Dizer a verdade

[Transparência na elaboração de objetivos e ações]

Sim, sim. Acredito que sim. (CD3a)

Sim, o que não, o que eu não achava transparente, foi melhorado agora no sistema, que era o [ação específica da Pró-reitoria], hoje ele tá totalmente transparente. (CD3b)

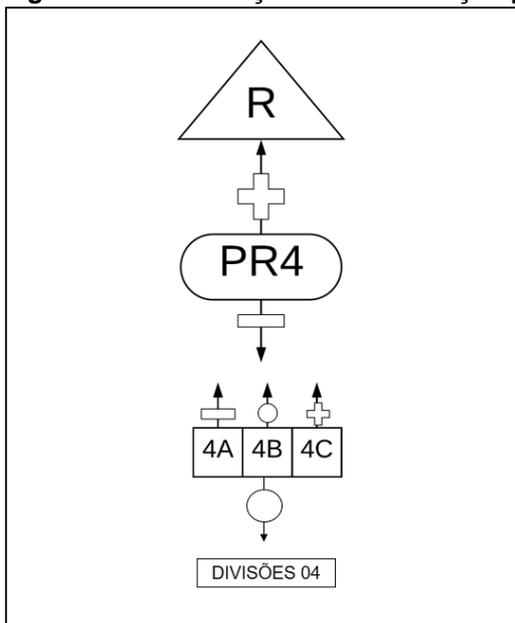
Admitir erros e falar com bom propósito

[Cooperação e solidariedade]

(Pausa) O esforço sim, o esforço sim, mas a execução desse esforço é que é o mais difícil, mas eu acredito que sim, tem sim essa preocupação. (CD3a)

Existe também. (CD3b)

Figura 20 – Confiança de Comunicação percebida na Pró-reitoria 04



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Na Pró-reitoria 04 a confiança de comunicação entre PR4 e reitoria destaca-se positivamente, pois o gestor considera que na nova gestão dá abertura para que informações sejam compartilhadas e seus líderes têm tentado alimentar um ambiente de comunicação claro e solidário. Entre PR4 e seus subordinados o canal de comunicação é apontado como inadequado pelo dirigente da Pró-reitoria 04. Esse problema apontado pelo gestor, pode justificar a incongruência entre o pensamento do líder, no discurso de confiança contratual, quando o mesmo acredita ter um relacionamento de manutenção de acordos totalmente positivo com seus subordinados, mas não é totalmente correspondido nas respostas de seus liderados.

O cenário de confiança de comunicação, entre as coordenações, mantém-se

quase estático quando comparado à confiança contratual. CD4a mantém em seu discurso o elo de confiança quebrada, principalmente quanto à compartilhar informações. CD4b discursa positivamente quanto à confiar na comunicação do líder, lamentando apenas que algumas vezes não entende às ordens exatamente como deveriam ter sido feitas; o que corrobora mais uma vez com a percepção do próprio PR4 quanto à comunicação com seus liderados. A comunicação entre CD4c e PR4 permanece estável, com destaque para a satisfação da coordenação com as mudanças ocorridas desde o início da nova gestão central, que impactou fortemente na pasta. No relacionamento dos coordenadores com seus subordinados a confiança de comunicação é mediana devido à uma necessidade de melhoria em alguns canais de comunicação.

Compartilhar informações

[Envolver os servidores e compartilhar ideias]

[Superiores] A partir dessa gestão sim, antes não. Eu tô a muitos anos na universidade, e sinceramente eu não via muito abertura no sentido de, é, passar opiniões, de saber o que que tá vivenciando para tentar mudar. [...] (PR4)

[Superiores] Ah eu acho que hoje, assim, eu acho que isso ainda pode ser um pouco aprimorado, mas eu acho que sim. [...] (CD4a)

[Superiores] Sim, eu acredito que sim, eles consideram algumas ideias, eles dão também muitas sugestões que a gente possa avaliar e considerar também na nossa né, a visão que eles têm, é uma visão até mais alto nível não é do, da situação, então muitas vezes, eles tem uma ideia pra melhorar uma determinada situação de modo geral [...] Eu acho que talvez às vezes falha um pouco na comunicação né, porque como o volume é muito grande, a gente às vezes não tem tempo de detalhar o que tem que ser feito, de forma muito clara, muito precisa. Então, a gente às vezes faz, com o objetivo de tentar cumprir, mas não era exatamente o que tava sendo esperado né, mas isso deve-se muito as vezes, a intensidade com que as coisas acontecem e as vezes até a falta de um tempo que a gente possa dedicar a ter uma reuniões mais, mais distribuídas ou mais longas com um nível de detalhamento um pouco melhor né. É muito difícil às vezes a gente parar para poder conversar, trocar ideia. Apesar de que o pró-reitor ele faz uma reunião semanal com equipe de coordenadores, sempre buscando as atividades, ele pede que as coordenadorias tentem, na medida do possível também, realizar algumas reuniões junto as divisões, para tentar também organizar melhor esse processo de comunicação. (CD4b)

[Superiores] Muito. Eu acho que essa nova gestão tem, acho que faz isso, na verdade. (CD4c)

Dizer a verdade

[Transparência na elaboração de objetivos e ações]

[Subordinados] Sim. Sim é transparente. Tanto que a gente tem uma comissão técnica de [parte do nome da Coordenação], onde a gente trabalha com todos os [função específica da Coordenação] do interior, todos

os servidores a gente faz uma reunião toda vez que a gente tem alguma decisão, algum planejamento, tudo, é tudo passado pra todos os servidores, e fica disponível né, se por acaso o reitor quiser ou a comunidade em geral quiser acessar, também pode acessar. (CD4c)

[Canais para transmissão dos objetivos e ações adequados]

[Subordinados] Não. Eu acho que por exemplo, hoje [quebra]. Tanto é que a gente o ano passado queria ter *startado* o fórum com os coordenadores. Exatamente porque é um diálogo com os coordenadores, facilitaria muito, é, os processos no sentido de que os processos seriam melhor contados, entendeu? E eles teriam mais clareza de como gerar soluções para os principais problemas que eles vivenciam. Por falta de informação eles ainda não, não, não fizeram, ou cometem erros por falta de informação. E aí o fórum seria um bom canal para a gente passar essas informações. Infelizmente a gente ainda não conseguiu fazer o fórum, a gente vai fazer esse ano. E além disso, é muito, a gente usa muito o e-mail ou CI né, que é já bom, e ao mesmo tempo, a gente foi usando, foi muito assessorado pela SECOM, que ajudou bem na comunicação das informações, na divulgação dos editais, assim por diante. Mas ainda sim, eu acho que tem que melhorar, esses é um dos aspectos que precisa melhorar muito. A comunicação com a comunidade, tanto interna, quanto também, com a comunidade externa, já melhorou, mas ainda tem que melhorar muito, né. (PR4)

[Superiores] Agora, em relação a gestão superior eu acho que a gente poderia ter mais espaço, deveria ter talvez mais fóruns, mais reuniões, e coisas efetivas, não nada que ficasse o dia todo ali, que não, não surtisse efeito. Eu acho que o que a gente precisa é ter muita objetividade, então eu acho que o problema talvez não seja nem a quantidade de coisas, que tem, mas assim, a qualidade com que elas são feitas, sabe Natália? É, se realmente elas, elas tão atendendo o objetivo. [...] (CD4a)

[Subordinados] Sim, são adequados. Eu acho que precisaria de um pouco mais de canal, porque a [parte do nome da Coordenadoria] é um campo meio assim, que as pessoas não conhecem muito, não buscam muito, saber sobre a [parte do nome da Coordenadoria]. Então assim, pra que a gente divulgue um pouco mais daqui, os nossos objetivos, daquilo que a gente pretende, a gente usa o site da [parte do nome da Coordenadoria], a gente usa o site da [nome da IFES], mas talvez a gente tivesse, que estar inserido em reuniões mais de docentes, por exemplo, que a gente não tá, em outros tipos de grupo, sabe. (CD4c)

[Superiores] Sim, quanto a isso sim, porque as reuniões lá acontecem com frequência sabe, e assim é, é aberto também pra todos os servidores que trabalham na [nome da Coordenadoria] então, eu acho que quanto a isso sim. Acho que é mais da gente pra lá, que falta mais esse canal. (CD4c)

Admitir erros e Falar com bom propósito

[Cooperação e solidariedade]

[Superiores e lateralmente] Acredito que o [nome do reitor] e a [nome da vice-reitora] já, já, como eu relatei agora, já fizeram um trabalho inicial, de permitir esse diálogo, essa aproximação muito forte entre todos os pró-reitores, e a própria reitoria, e de um tentar ajudar o outro, mas acredito, que isso precisa ser aprimorado, muitas vezes é, que num ambiente de trabalho. (PR4)

[...] Eu acho que é fundamental, são questões aí, principalmente essa parte final, em especial que fala das relações né, a cooperação, o respeito entre as

pessoas, eu acho que isso é, é fundamental pro sucesso de qualquer instituição né, e, e obviamente é, confiar né, no trabalho do outro, no trabalho da equipe. Deixar bem claro quais são os objetivos, quais são as metas, pra que todos saibam exatamente o que devem buscar o que devem fazer, eu acho que isso é fundamental por quê, na minha opinião isso, isso existe. (CD4b)

[Superiores] Ah, existe. Ele sempre faz reuniões, a gente sempre tá se integrando, assim, sabe, pra dividir os problemas, as ideias, existe, ele faz. Amanhã mesmo [...] vai ter um encontro só das mulheres da [nome da Pró-reitoria], sabe, pra poder discutir os [...] problemas, por causa do dia da mulher também né e ter esse estímulo. Ele é bem incentivador nesse sentido. (CD4c)

Dar e receber feedback construtivo

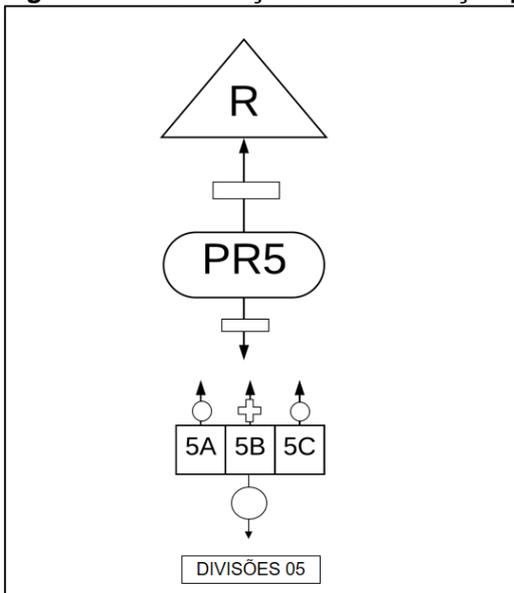
[Reconhecimento]

[Superiores e subordinados] Eu, eu acredito que sim, a gente inclusive fez recentemente um balanço, do que foi feito, ele falou, colocou pra gente que a gente conseguiu alcançar muita coisa, eu também fiz uma reunião com as divisões e a gente detectou coisas que a gente conseguiu realizar, coisas que a gente não conseguiu e a gente sempre procura né, deixar bem claro aí, a importância do trabalho em equipe, importância da participação de todos, eu acredito que há esse reconhecimento sim. (CD4b)

[Abertura, honestidade, diálogo e empatia]

Sim, eu, eu acredito que aqui na, na [nome da Pró-reitoria], a gente tem sim essa abertura, a gente tem essa, essa, essa preocupação com o clima organizacional né, com as relações, com a cooperação entre as pessoas que compõem a equipe e eu acredito que, há sim essa preocupação e quando não há, a gente, é, senta numa mesa, discute, conversa, dialoga, **bate boca e sai dali com a situação resolvida**, acho que isso é o mais importante. (CD4b)

Figura 21 – Confiança de Comunicação percebida na Pró-reitoria 05



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A confiança de comunicação é um reflexo da confiança contratual. Sendo assim, o problema enfrentado entre as unidades da Pró-reitoria 05 destacam-se

claramente no diálogo durante as entrevistas, principalmente no que diz respeito a cooperação e solidariedade e conseqüentemente admissão de erros e “falar com bom propósito (fofoca)”. PR5 que já enfrentava um problema com alguns subordinados afirma não ter uma comunicação fluente, justificando escassez de tempo.

Quando contratos, formais ou informais, não são cumpridos entre líderes e liderados ocorre uma lacuna na comunicabilidade (REINA; REINA, 2008). Impacto esse sentido também na comunicação de PR5 com seus superiores, onde apesar da recepção de ordens superar suas expectativas, não flui de forma ideal, pois existem muitas reuniões, muitos contatos que são unilaterais.

Entre coordenadores da Pró-reitoria 05, CD5b permanece satisfeito com seus superiores em todos os aspectos, corroborando com suas outras falas durante a entrevista. CD5c acredita que o problema de falha na comunicabilidade, inclusive com seus subordinados, se deve ao blocos existentes na Pró-reitoria, mas com seus líderes não apresenta grandes queixas. CD5a acredita que a comunicação com seus líderes ocasiona muitas vezes sobrecarga, decorrente das reuniões serem sempre unilaterais o quantitativo poderia ser reduzir.

Compartilhar informações

[Abertura para sugerir mudanças]

[Superiores] Sim. É bem aberto, assim, para mim dar opiniões né. Nem sempre elas são acatadas, mas é, pra, pra mim dar opiniões, dar sugestões de mudança, quanto a isso, para mim está ótimo. (CD5c)

[Envolver os servidores e compartilhar ideias]

[Superiores] Ah sim, isso é bem, até demais. (CD5a)

É, eles, é, essa gestão ela é muito clara, assim, coisa que eu não via, eu tô a dez anos aqui, eu não via em outras gestões. Eu não conseguia ver os objetivos. [...] (CD5b)

[[Canais para transmissão dos objetivos e ações adequados]

[Superiores] É assim, eu acho que é sempre necessário. É, mas, essa questão muito técnica que a gente tem, as vezes esse excesso atrapalha. (PR5)

[Subordinados] Não. [...] É, eu tenho tentado conversar os grupos, primeiro as lideranças que estão à frente né, dessa, dessas divisões, dessas coordenadorias, mas ai assim, eu não tenho conseguido ainda falar com todos os setores, por conta desse excesso de reuniões, excesso de, de [quebra]. (PR5)

[Superiores] Acho que é muito. Podia diminuir quantidade de reuniões, ponto, ai. (CD5a)

Pra mim tá bom assim. [...] A minha característica é de fazer uma reunião, eu não sou tanto de reunião, daquele modo mais sério. A gente aqui, a gente

tende a fazer tipo confraternizações, um *coffee-break*, pra ser uma coisa que, aproveitar o momento de descontração e introduzir alguns assuntos pra não ser uma coisa nem totalmente descontração, nem totalmente só assunto. (CD5b)

[Superiores] Sim, sim. A gente, normalmente é tudo feito à base de, assim, as tomadas de decisões, as opiniões que a gente pega, então tudo é feito em reuniões né. (CD5c)

[Subordinados] É a, a gente ainda tá, tá ajustando né. Porque como eu disse, [informação suprimida por identificar a Pró-reitoria], eles tão muito acostumados a, com [nome do PR5], então às vezes eles vão direto para [nome do PR5]. Ai inclusive, a gente fez uma reunião, pra, pra, e onde eu pedi, “eu preciso que vocês, é, esclareçam pra mim primeiro, pra mim levar até [nome do PR5]; [informação suprimida por identificar a Pró-reitoria], então não pode ir direto, porque senão eu fico sem informação, acabo ficando”, então é, na, na minha coordenação isso ainda tá sendo adaptado. (CD5c)

Dizer a verdade

[Transparência na elaboração de objetivos e ações]

Sim. (PR5)

É. (CD5a)

[Superiores] Acho que sim. Eles são bem abertos e bem francos, bem claros nos objetivos. (CD5b)

[Subordinados] A gente busca, busca ser o máximo transparente possível [...]. (CD5b)

[Abertura, honestidade, diálogo e empatia]

[Superiores] Sim. (CD5c)

[Subordinados] Acho que sim. Porque eles sempre estão, assim, é, sempre tudo muito aberto, assim. Pelo menos pra, em relação à serviço, assim, aos processos, qualquer, qualquer problema, qualquer já, já, tento resolver na hora, já liga, já comunica, eu, tanto eu para eles, eles para mim. (CD5c)

Admitir erros e falar com bom propósito

[Cooperação e solidariedade]

[Superiores] (Pausa) Eu diria que sim. (PR5)

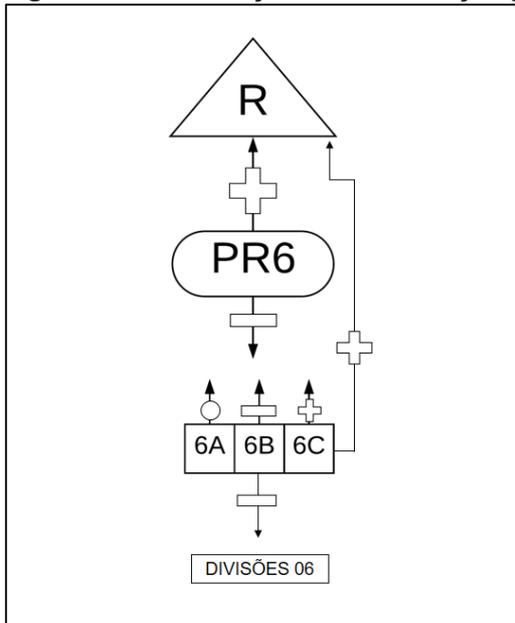
[Subordinados] É (pausa), existe uma separação muito clara, tá, então assim, dentro dessa separação, existe assim, os blocos. Dentro de cada bloquinho aqui, que a gente pode chamar de três blocos, porque são três coordenadorias, essas, dentro desses blocos existe. Agora de uma forma geral, de um contexto, juntando esses três blocos não. (PR5)

[Subordinados] Existe. (CD5a)

Assim, é, é, eu acredito que isso já seja consolidado, dentro da [nome da Pró-reitoria] assim, é uma dificuldade de, de companheirismo assim, entre as, por exemplo, tem as, as três coordenadorias, cada uma coordenadoria um assunto, trata de um assunto totalmente diferente. Então já vem consolidado assim, uma, uma, não é uma disputa, uma individualidade. Entendeu? E assim, a gestão [informação suprimida por identificar a Pró-reitoria], o PR5 tava tentando muito unir a [nome da Pró-reitoria] como um todo. [...] Também foi, veio de cima, é assim um, um pedido de que fosse mais, exatamente isso,

mais solidário com o próximo, mais uma, uma união maior. Porque a nossa, a nossa [nome da Pró-reitoria], inclusive ela tem é [quebra], o pessoal vê isso na gente né, cada um por, “um por Deus...né, cada um por si”. Ai, então, [informação suprimida por identificar a Pró-reitoria], foi tentado bastante unir. Foram feitos, assim, confraternizações, assim, tipo, pra, pessoal né, não em relação ao trabalho, assim, para as pessoas se unirem mais, então, isso influencia no trabalho, acredito né. Ai, eu, eu tenho a perspectiva que vão continuar tentando quebrar esse, esse gelo do povo. (CD5c)

Figura 22 – Confiança de Comunicação percebida na Pró-reitoria 06



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

PR6 e CD6a concordaram que a comunicação e cooperação na Pró-reitoria, entre líderes e liderados está inadequada, faltam reuniões e discussão conjunta. CD6b e CD6c expõe que gostariam de ter menos reuniões com superiores, para suprir possíveis falhas de comunicação com seus subordinados. De ambas as formas, esse deficiência no compartilhamento de informações é causado pela sobrecarga de trabalho.

Desta forma PR6 e reitoria mantém um relacionamento de confiança de comunicação forte. Tanto PR6 quanto CD6b destacam que entre Pró-reitorias esse diálogo, ambiente solidário e valores ligados a admissão de erros e comunicabilidade como um todo está em processo inicial de construção. Tratando-se da subcategoria “dizer a verdade” PR6 está satisfeito com a reitoria, e das coordenações CD6b e CD6c acreditam que esse ponto necessite de melhora.

Compartilhar informações

[Envolver os servidores e compartilhar ideias]

Na verdade, dentro da gestão, eles, eles buscam fazer isso, mas, eles não, eles não tem como fazer isso no geral né. Então o que eles fazem, eles fazem reuniões com Pró-reitores toda sexta-feira, amanhã à tarde você pode ir lá na reitoria que tá todo mundo lá, isso é semanal. Então através deles, é, eles passam o que tá acontecendo e eles tem que fazer isso ai, os coordenadores, os chefes, eles tem que ser elo. (CD6a)

[Canais para transmissão dos objetivos e ações adequados]

[Superiores] Não, isso nós temos porque toda sexta-feira, toda sexta-feira duas da tarde, quando atrasa é duas e meia, nós temos uma reunião toda sexta que vai até cinco, seis, sete da noite. Então toda sexta isso ocorre, então isso [quebra]. [Natália: E isso você acha adequado?] Eu acho, porque isso nos coloca em sintonia, eu me lembro que em outras situações bem lá pra trás muitas vezes uma pró-reitoria tava alheia a outra tá e isso não pode acontecer, porque as pró-reitorias, se a universidade é um todo eu preciso que esses pontos chaves que são as sete pró-reitorias, elas precisam se comunicar saber o que estão fazendo, o que não estão fazendo, onde que podem estar atravessando, então hoje o índice de atravessar, vamos dizer, hoje eu fazer coisas e você não saber e você fazer e eu da onde aqui não saber é, hoje eu diria que chegou a zero, mas como eu acho que nada é perfeito tá um negócio próximo do zero, nesse sentido, que a gente consegue conversar com as pessoas, com os pró-reitores, entre nós ali e saber como é que as coisas estão acontecendo e a gente consegue ter ações é, conjugadas em cima disso. (PR6)

[Subordinados] Não Natália, não Natália, eu acho que não são adequadas. Mas assim, pra você ter uma ideia, essa pró-reitoria aqui, [informação suprimida por identificar a Pró-reitoria], então, é uma, uma gama de demandas muito grande, mas muito grande, você não pode imaginar. Eu quando cheguei hoje cedo aqui, o meu dia já acabou, já acabou assim, é, eu não tenho, eu não tenho tempo pra, pra, mascar chicletes, tomar um vento, não há tempo pra isso. Então por exemplo, agora o [nome de um coordenador da Pró-reitoria] tá indo num lugar, o [nome de um coordenador da Pró-reitoria] é meu substituto automático, então nas minhas ausências o [nome de um coordenador da Pró-reitoria] que me substitui, mas também eu não tenho muito direito de não estar (risos), (ahn) o [nome de um coordenador da Pró-reitoria] tá vendo uma demanda ai da, da [demanda específica da Pró-reitoria] etc. e tal (parara), então, eu não consigo estar em todos os lugares, pra você ter uma ideia, já fazem duas semanas que eu não consigo passar da metade desse corredor pra chegar lá na copa, entendeu, então assim, não tô reclamando, só tô dizendo pra você, justificando o porquê que tem algumas do que você coloca ai que pra mim elas estão aquêm, eu precisaria estar mais vezes reunido com meus coordenadores, “meus” força de expressão porque não são meus (risos) são da universidade [...] (PR6)

[Subordinados] Bom, da questão dos coordenadores, dos coordenadores eu converso com todos, todos os dias, só que quando eu digo com todos, você fala, ah você falou que não reúne e tal, eu converso com todos, todos os dias, o que não significa dizer que eu converso com os quatro ao mesmo tempo, tá. Eu converso com todos, todos os dias e o que eu cobro deles é o seguinte, é, que sempre façam, (ééé), reuniões, constantes, a periodicidade é deles, com a chefia de divisão, porque assim como eu tenho, em alguns segmentos aqueles, que ah, não é comigo, é com você, não é, é com todos nós, tá. (PR6)

[...] Sempre, sempre poderia melhorar né. Participar de fóruns, participar de, é de, de, de, levar nosso pessoal de frente, vamos supor os chefes de divisões, a, a, melhorar as condições de trabalho, os cursos né, que precisa fazer em cima de gestão, é muito complicado. A universidade, ela, ela tá, tá, tá indo para esse caminho, hoje mesmo eu recebi um e-mail dos cursos que as pessoas querem fazer pra se inscrever, por que? Porque precisa, precisa

qualificar, precisa né. E as reuniões, as reuniões sempre é bem produtiva. [...] Eu acho que, que muita reunião também não funciona, muitas vezes a gente tem muita reunião, reunião, reunião e se tem que, se já tá com a cabeça lá do outro lado, porque tá te atrapalhando. Então assim, acho que tem que ser mais pontual né, eu acho que uma reunião a cada mês, ou talvez cada quinzena, depende, um mês com todo mundo, quinzenal com seus líderes, quem está com você, seus chefes de divisões, que aí seria o ideal. Agora, muito reunião, muitas vezes as pessoas acham um saco, então assim com tempo você traz, você leva resultados, você vê as demandas, leva resultados, leva também as negativas né, para ser cobrado. (CD6a)

[Superiores] Eu acho que precisam de mudanças né, por exemplo, a gente, questão de reunião, nós temos um excesso de reunião eeee, e a gente tem pouca definição das coisas né, então precisaria a gente ter menos reuniões e ter mais definições, estratégia. (CD6b)

[Subordinados] Então, com os subordinados, o que a gente precisaria é de mais reuniões, porque como a gente tem muita reunião com superiores, a gente não consegue dar tanta atenção aos subordinados e como era necessário, né. Mas a questão de estratégias, definições, é mais fácil passa para os subordinados. (CD6b)

[Superiores] Sim, sim. Com os superiores sim, as reuniões são (risos), por isso que eu não consigo fazer a outra parte, porque com os superiores sim. (CD6c)

[Superiores] Ainda não. Não porque, justamente devido a essa, essa correria que a gente vive, né. Infelizmente ainda não é possível a gente ter essa, essa qualidade. [...] Tá faltando reunião, né. Só que a gente falar em reunião, a gente tá falando que, pra mim fazer reunião eu preciso também de ter, de ter tempo pra isso, né. E eu, no momento onde a gente tá com tanta coisa para ser feita, que as vezes a gente não, infelizmente não dá pra parar pra ficar fazendo reuniões e reuniões. Então a gente prefere as vezes ir operacionalizando. E justamente não alcança aquele objetivo que é, é melhorar a, a, os nossos clientes fins, como aqui é uma área muito estratégica, então, a gente não pode, como que se diz, a gente não pode dormir (risos). (CD6c)

Dizer a verdade

[Transparência na elaboração de objetivos e ações]

[Superiores] Olha, é feito de forma, eu vou dizer, muito mais que transparente, é feito de forma objetiva, tá. Então assim, a gente não tem, a gente não tem reservas pra dizer lá onde se quer chegar, como é que se quer fazer e tal, é aquilo que eu disse pra você, se tiver alguma coisa que eu possa dizer que melhore essa pra chegar lá no final, na meta no objetivo, eu tenho toda a liberdade pra dizer assim como eu tenho toda a liberdade, eu do toda liberdade pra ouvir também tá, é uma via de duas mãos, mas isso existe, isso existe. (PR6)

É, então, é bem transparente, principalmente agora com o SEI né. (CD6a)

Boa parte sim, nem tudo também fica tão transparente, mas boa parte a gente consegue. (CD6b)

Sim (pausa). É óbvio que a gente tá em construção, né. É (quebra). [...] (CD6c)

Dar e receber feedback construtivo

[Abertura, honestidade, diálogo e empatia]

[Superiores] Sim, existe sim. (CD6b)

[Superiores] Sim. É, no entanto que, eu enquanto coordenador que tenho, acho que quase [número de servidores da pró-reitoria] pessoas sobre a minha gestão, né, é, unidade bastante grande, né, eu tento levar pra ele todas as minhas demandas, de todas as minhas unidades, que não são poucas, demandas. Ele não consegue por exemplo saber de todas as (risos) e “par e passo” a cada uma, então, esse *feedback* de mim com ele, né, com meu superior, ele é muito aberto, um diálogo muito aberto. E tem, todo esforço, eu tenho todo apoio pra melhoria dessas ações né. É lógico que tudo, é, como eu disse, por ser uma super pró-reitoria, nós temos então as [nome das coordenadorias vinculadas à Pró-reitoria], então pra você ver, toda a logística institucional, né. Então todas elas tem pontos, bastante dificultosos, né. Então é lógico que as vezes uma demanda minha, da minha unidade, também não seja tão rápida a ser atendida, né, porque tem uma outra, e outra e outra, quando a outra é mais urgente, tem uma outra que é mais urgente (risos), né. Mas, é, o diálogo é muito aberto e tem o compromisso de dar resposta, tá. (CD6c)

Falar com bom propósito

[Cooperação e solidariedade]

[Superiores e entre Pró-reitorias] Oh Natália, é, eu vejo assim, é um processo de construção, as reuniões de sexta-feira da reitoria com pró-reitores, com chefe de secretária, é, é exatamente pra dar essa coesão, tá, então assim, é um processo de construção. Está no ponto? Na minha leitura, não. Saiu do zero. Está diferente? Sim. Saiu do zero, então eu acho que, esse processo de construção, a construção já está sendo realizada. [Natália: O esforço existe, mas é uma cultura?] O esforço existe, o esforço existe, e já há sinais de resultado, tá. Pode melhorar? Ah, sim, sem dúvida, tá. É, essa ligação que você ouviu ai é sinal que ainda pode melhorar muito, então assim é, existe muito ainda, tá muito arraigado na nossa cultura aquela coisa, “ah, não é comigo, tem que ser com você, mas porque tem que ser? Não porque tem, no papel já tá escrito tal coisa, tal... não mas não é comigo é com você.” Existe, na minha leitura ainda existe um medo de apertar o botão, entendeu. Só que é o seguinte, nós estamos em lugares-chave, onde a única coisa que você não pode ter é medo de apertar o botão e se tiver com medo, vai com medo mesmo, mas tem que fazer, entendeu? Então assim, eu acho que ai é uma questão de amadurecimento das pessoas, das pessoas, independente da, tá. Mas o professor [nome do reitor] ele enxerga isso, tá e trabalha exatamente nesse sentido, de, de poder fazer, de tentar e eu acho que tá conseguindo, uma coesão, mas ainda tem um caminho a ser percorrido, tá, mas já saiu do zero, no zero não está mais, então a gente tá caminhando pra isso, então, nesse sentido, sim. (PR6)

[Subordinados] Eu vou dizer pra você o seguinte, eu acho que a gente tá num processo pra isso. [...] Mas a, o processo, o processo, a reposta é, o processo é de construção que seja da reitoria com pró-reitoria, na minha avaliação tá. Certamente vai ter gente que vai jurar pra você que tá tudo (ahn, ahn, ahn). Não, não, é, é um processo de construção, (ééé,) da reitoria em relação a pró-reitoria, na minha perspectiva de leitura e no meu fazer em relação às coordenadorias, é isso ai é seguro, é um processo de construção, eu quero chegar lá, vou chegar lá, não sei, estou trabalhando pra que chegue lá. (PR6)

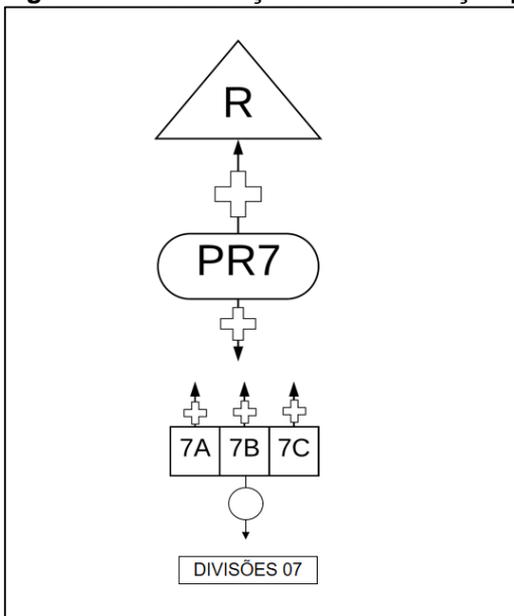
Superiores e entre Pró-reitorias] Sim, existe. [...] Entre as coordenadorias, nós temos conseguido né, se ajudar, daí a gente fala, eu sento com o chefe de coordenadoria, a gente tenta se ajudar, vê as dificuldades disso, a gente senta ali com o pró-reitor, a gente consegue, é, arquitetar e solucionar problemas em conjunto né. Agora, entre as pró-reitorias a gente não tem

unidade né, a gente tem independência (risada contida) entre uma e outra, então a pró-reitoria, ela faz uma ação e daí ela manda pra outra resolver e não tem essa tentativa de acertar. (CD6b)

[Subordinados] Sim, assim, aqui na minha, na nossa coordenadoria, ela, assim, ela tem histórico né, então ela desde que foi criada, ela foi criada com esse espírito mais cooperativo né, podemos dizer assim. Então, por mais que hoje eu tenho [número de divisões], mas todas elas trabalham junto intercambiam ações né. Então, por exemplo, trabalho lá com a parte de [nome de uma das divisões da Coordenadoria], eles depende do pessoal da [nome de uma das divisões da Coordenadoria], pessoal da [nome de uma das divisões da Coordenadoria], depende do pessoal do [nome de uma das divisões da Coordenadoria]. Ai tem a outra que trata de [ação específico da Coordenadoria], também depende das outras, então existe unidade e cooperação entre as divisões. (CD6b)

[Superiores] Sim. (CD6c)

Figura 23 – Confiança de Comunicação percebida na Pró-reitoria 07



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Na Pró-reitoria 07 a confiança de comunicação entre PR7 e seus liderados é alta, bem como entre seus subordinados. As falas das coordenações caminham no mesmo sentido, onde o ambiente de compartilhamento de ideias é positivo, há transparência entre as partes denotando “admissão de erros”, “manutenção de confidencialidade” e um “ciclo de feedback construtivo” (REINA; REINA, 2008).

Dois pontos negativos foram apontados por um dos coordenadores, o primeiro deles é que a cooperação lateral entre Pró-reitorias ainda está aquém do que é necessário. A segunda indicação é relacionada à baixa comunicabilidade com às divisões, devido à alta demanda de serviço. Visando reduzir as assimetrias informacionais com as divisões reuniões semanais são feitas com toda a Pró-reitoria.

Compartilhar informações

[Abertura para sugerir mudanças]

[Superiores] Ah sim, sim. A nossa PR7 ela é bem aberta a isso, né, e diariamente a gente tem reunião. Porque nós temos que assinar [ação específica da Pró-reitoria], assinar [ação específica da Pró-reitoria]. Então assim, tudo a gente discute durante a semana né. O que vem de fora, externo, é trago também. O que tem aqui a gente leva. Então é bem bacana. (CD7a)

[Subordinados] Também, também sim. A gente discute bastante. (CD7a)

[Canais para transmissão dos objetivos e ações adequados]

[Subordinados] Se eu falar pra você adequado, eu vou acreditar que tá perfeito. Não, nem tudo é perfeito, sempre pode aprimorar, mas eu acho que o fato de você ter hoje, é, e-mails, nós temos aqui, eu com os coordenadores, eu tenho e-mail que tudo eu [quebra], saiu informação, eu repasso pra eles imediatamente, acho que você tem os e-mails, você tem os zaps, que é uma forma de comunicação rapidíssima, eu tenho zap dos meus coordenadores, é, a gente usa meios de tipos, ah, no [ação específica da Pró-reitoria] eu passei pra todos, eu tô até aperfeiçoando essa ferramenta de, de, de trabalhar, é, a questão de boletim de serviço, a questão dos comunicação com o governo, é, não sei, eu acho que, que, há um, um, um formato bem bacana. (PR7)

[Superiores] Também. Nós temos um, desenvolvemos um grupo de zap, tudo que acontece, a gente começa por zap, as vezes a gente despacha mais por zap, sem contar as reuniões, uma coisa bacana que, que vem enriquecer tudo isso, como eu falei pra você, são as reuniões das quartas feiras com a minha equipe, então tem menino que não tinha ideia do que o companheiro fazia da sala ao lado, vai ficar sabendo, porque que ele precisa saber, pra ele entender o todo né, é, e o com a reitoria, com o meu superior, existe as reuniões das sextas feiras que nós avaliamos todo o processo de gestão da semana, então assim, eu acho que, pode aperfeiçoar? Com certeza, com certeza, mas eu acho que é suficiente pra gente saber o que que tá acontecendo, o que pode acontecer, o que melhorar, esse processo de gestão nossa. (PR7)

[Superiores e subordinados] Eu acho que tá adequado sim. [...] Porque a gente deixa tudo, muito aberto né. A gente faz as reuniões programadas, mas conforme necessidade das unidades, a gente, discute. (CD7a)

Sem problemas. (CD7b)

[Superiores] Bom. Existem os canais, digamos, formais, que são as reuniões previamente marcadas, (ahm) comissões onde a gente participa e existem também aquelas, aqueles encontros informais onde a gente acaba tratando de assuntos da rotina. Então, tudo isso acaba indo no mesmo caminho, tá. Eu acredito que hoje, é claro que a gente nunca está em um cenário 100%, no entanto hoje o que nós temos, no meu entendimento atende ao que precisamos. (CD7c)

[Subordinados] Eu acredito que esteja adequado. É claro que, a nossa rotina aqui na área de [parte do nome da coordenadoria] ela é muito pesada, tá, (ahm). São muitos processos tramitando durante o dia inteiro, durante todo o período, então a gente se vê sem o tempo necessário para fazer mais encontros, mais reuniões, tá. (CD7c)

[Envolver os servidores e compartilhar ideias]

Acho que sim, acho que sim, penso que sim, o fato de, por exemplo, reunião do conselho diretor, ela ser transmitida ao vivo, toda e qualquer pessoa,

inclusive os [coordenadores] daqui sabem, e se eu tiver falando uma besteira no conselho diretor, eles tã me ouvindo, então, eu acho que, é, não só a reunião de conselho diretor, conselho de, de, COUN, é, várias ações são transmitidas ao vivo, eu acho que isso, é, há um envolvimento da comunidade. (PR7)

Sim, sim, sim. [...] a parte técnica, a parte administrativa, sim. Até tá tendo uma capacitação interna, dentro da pró-reitoria, é, pra discutir todas as ações, de todas as nossas coordenadorias né. Então, não é porque a gente tá no [parte do nome de uma das coordenadorias], que a gente não precisa saber da informação do [parte do nome de uma das coordenadorias] ou do [parte do nome de uma das coordenadorias]. Então assim, a gente tá numa programação esse ano, pra se fazer, todas as áreas discutir aquilo que é feito dentro da unidade. Eu acho bem bacana isso. O problema é a gente ter tempo né (risos) pra fazer. (CD7a)

[Superiores e entre Pró-reitorias] A administração superior sim, a Reitoria, as Pró-reitorias não, as Pró-reitorias não tã com as pessoas [quebra], não sei nem [quebra]. Que eu não quero falar mas [quebra]. (CD7b)

Dizer a verdade

[Transparência na elaboração de objetivos e ações]

Acho que sim, acho que sim, mas assim, vamo dizer assim, não só a elaboração, mas também o, o resultado. (PR7)

Sim. Não tem nem que [quebra]. (CD7b)

[Abertura, honestidade, diálogo e empatia]

Oh, isso é aquilo que eu já respondi, eu acho que sim. (PR7)

Sim, sim. (CD7b)

[Superiores] Muita. É, essa, essa interação, essa sinergia, ela é muito visível, tá, dentro, eu vou falar pela minha coordenadoria tá, é muito visível, ela procura repassar para mim sempre aquilo que está acontecendo em torno, para que numa eventual ausência eu possa ter o conhecimento necessário para tomar uma decisão e da mesma forma do outro lado. Eu sempre tento passar tudo para PR7, para que possa estar a parte do que está acontecendo. (CD7c)

[Subordinados] Então, eu acho que o fator primordial para essa relação existir é a confiança, tá, é a confiança, é o estilo de perfil de cada servidor, e isso a gente vem conseguindo ao longo do tempo refinar muito bem. Então a gente além de reuniões periódicas, no dia a dia, troca de informação, a participação deles na tomada de decisão, então essa interação ela é bem, bem tranquila. (CD7c)

Admitir erros e Falar com bom propósito

[Cooperação e solidariedade]

Existe sim, existe sim. (PR7)

Sim. (CD7a)

Sim. (CD7b)

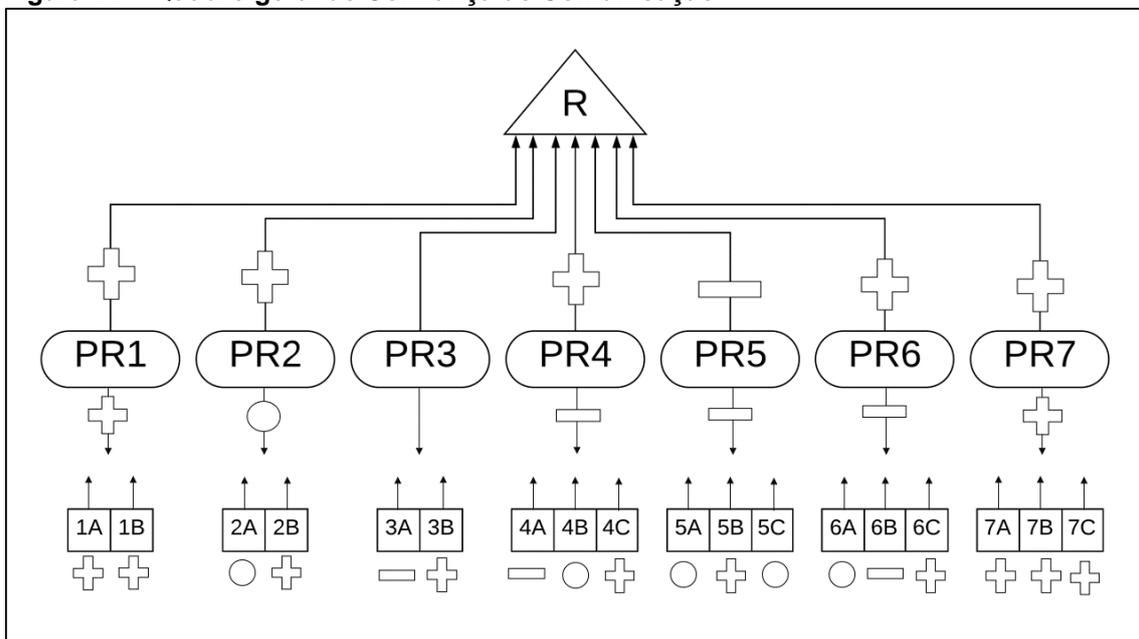
[Subordinados] É. A nossa, a nossa Pró-reitora ela tenta de todas as formas propiciar isso, mas como eu disse, é, (pausa) [...] cada servidor, mais se falando ai do ser humano, tem características distintas, diferentes uma dos

outros né. Então nós ainda não chegamos no que eu considero como uma situação de conforto nesse sentido, tá. Mas estamos trabalhando para isso. (CD7c)

[Entre Pró-reitorias] Entre as Pró-reitorias inclusive? [Natália: Inclusive] Tá. Nós ainda temos algumas dificuldades, tá. São pessoas diferentes, com formações diferentes, relativamente novas na gestão, tá. Algumas pessoas já estiveram na gestão passada, mas outras chegaram nessa gestão, então nós estamos aí a pouco tempo de gestão, então essa, essa participação, melhor dizendo, essa interação onde todo mundo reme para o mesmo lugar, ainda tem que melhorar um pouquinho. (CD7c)

A fim facilitar a visualização do quadro geral de confiança de comunicação na gestão, a Figura 24 é apresentada.

Figura 24 – Quadro geral de Confiança de Comunicação

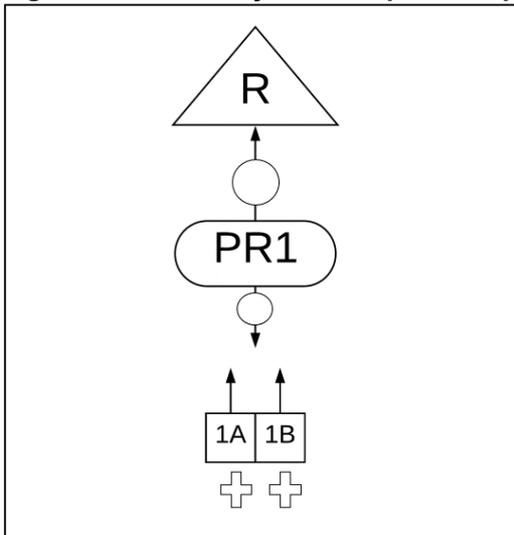


Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2019)

4.2.3 Confiança de competência

Os principais comportamentos associados à confiança de competência são: reconhecer as habilidades e capacidades das pessoas, permitir que as pessoas tomem decisões (autonomia), envolver os outros, buscando sua contribuição e ajudar as pessoas a aprender habilidades (REINA; REINA, 2008).

Figura 25 – Confiança de Competência percebida na Pró-reitoria 01



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Na Pró-reitoria 01, entre PR1 e reitoria, apesar de existir confiança de comunicação, a confiança de competência encontra-se em seus primeiros estágios devido a falha na confiança contratual. Reina e Reina (2008) afirmam que quando o liderado não se sente competente ou limitado pode ser um indicativo que falta encorajamento da própria liderança. Nesse sentido, algumas indicações que esse nível de confiança é baixo são confirmados quando PR1 não se sente seguro quanto à sua capacidade.

Outro indício de baixa confiança de competência é apontado quando PR1 e CD1a afirmam que alguns vezes os apontamentos feitas à alta gestão que lhes caberia como competência são ignoradas. Isso indica uma microgerenciamento muito evidente por parte da reitoria. Na microgerenciamento, muitas vezes o *know-how* da equipe liderada não é considerado, a mercê da vontade dos líderes (REINA; REINA, 2008).

Entre PR1 e seus subordinados, a subcategoria “reconhecimento de habilidade e capacidade das pessoas” se manifesta positivamente. Portanto, nesse nível a confiança de competência é alta, partindo dos coordenadores em direção a PR7.

Reconheça as habilidades e capacidade das pessoas

[Abertura para sugerir mudanças]

[Superiores] Total abertura. Muitas delas não são acatadas, não são aceitas, isso é outro problema, né, mas liberdade e abertura, certeza. Com certeza. (PR1)

[Assimilar facilmente benefícios e falhas]

Quando você tem indicadores discretos. [...] Discretos do ponto de vista, é (pausa), é discretos mesmo, discretos do ponto de vista matemático que eu tô falando, discretos assim oh “são números que eu preciso atingir, eu quero atingir esse percentual, eu quero atingir essa nota, eu quero atingir esse número”, é mais fácil fazer isso, né. Porque é binário, ou você atingiu ou não atingiu, certo? E se você não atingiu, quão perto você ficou dele. Agora, tem coisas que não são enumeráveis, né. Tem coisas que não são, que não são, digamos (pausa), é, são variáveis (pausa)... [Natália: São mais qualitativas.] É, são mais qualitativas. E aí você, e aí é mais complicado né. Então assim, eu não consigo responder hoje qual é a, “quão satisfeita tá, a comunidade da [corte populacional alcançada pela Pró-reitoria] na [nome da IFES] com a [nome da Pró-reitoria]?”, né. Porque isso é difícil de medir, em situações normais, de pressão e temperatura. Mas numa universidade você nunca tem essas condições normais, assim, favoráveis. Porque você tem aspectos políticos, você tem aspectos, né, tem sempre gente que não vai, tem sempre gente que não vai tá contente com a administração, sempre por uma questão conceitual, ou as vezes, é, filosófica mesmo, né. Então não adianta, você não vai, você não vai conseguir contentar a todos, todo o tempo. Mas é, eu gostaria de ter um termômetro assim, dizendo assim “olha, as pessoas estão, tão gostando mais, do trabalho que o meu setor, tá fazendo, do que antes” a gente tende sempre a achar que é isso é o que tá acontecendo, porque a gente é otimista e porque a gente tá trabalhando muito, então a gente imagina que as pessoas enxergam isso. Mas aí vem aquela outra questão lá de trás, né, “como é que eu tô mostrando isso pra eles, né”. Não sei se eu tô mostrando direito, mas é, isso é uma coisa difícil. Então, tem hora que dá; a resposta é (risos) tem hora que dá, tem hora que não dá. (PR1)

Ah, eu consigo perceber, porque eu acompanho muito de perto. [...] Na verdade, eu acho que, são claros, mas eu consigo identificar com o *feedback* que os meus, que as minhas divisões vão me dando. E dos problemas que vão acontecendo. E das vantagens que a gente vai percebendo também no processo. A rapidez, a agilidade, das tomadas de decisões, a gente percebe quando a decisão é assertiva, quando não, quando não muito mais rapidamente, quando a gente percebe um problema a gente já tenta corrigir. Mas isso é o *feedback* das divisões, dos coordenadores, que vão dando pra gente. (CD1a)

Por exemplo, eu vou falar dentro da unidade onde eu tô, sim. É difícil eu responder por outros cantos né. [...] De forma fácil, é complicado te dizer. **Mas volto a falar, acho que a gente tem aprendido sim, com tudo que acontece.** Eu não sei se é tão fácil, até porque tem coisas que (pausa). A gente mexe com muita coisa diferente aqui né, então, (pausa) tem coisas (quebra), as vezes a gente é questionado por coisa que aconteceu há 10, 15 anos atrás (pausa). Talvez de forma fácil (quebra). Agora assim, do que tá acontecendo agora, não, tá mais tranquilo, o que é recente é tranquilo. O problema nosso é o que passou. (CD1b)

[Reconhecimento e expressão de valores]

[Superiores] Existe, existe. Tanto pra cima, quanto pra baixo, existe sabe? Às vezes (quebra), isso, isso é negócio, isso é negócio (quebra), essa pergunta, as vezes, é, remete pro o caráter mais do, da vaidade né. A gente sempre quer, ficar sempre reconhecido “oh, o cara lá, tá fazendo um grande trabalho”, “putz, olha que lega, fulano, tal, não sei o que”. Isso é da natureza humana, certo? **Mas, é, eu consigo perceber que, as pessoas reconhecem que a gente tá fazendo um bom trabalho aqui na pró-reitoria, né.** Tanto os nossos, né, colaboradores aqui na [nome da Pró-reitoria], quanto os superiores lá, né. Mas é, é que a gente aqui, tem trabalhado tanto, mas tanto, mas tanto, mas tanto, que não tá difícil as pessoas perceberem que tá trabalhando, entendeu? Tá fácil. Não tá precisando a gente ficar se

esforçando pra, pra mostrar serviço. Porque isso é mostrar serviço, não tá precisando fazer isso. [...] (PR1)

Permitir que as pessoas tomem decisões

[Autonomia, delegar responsabilidades e reconhecimento]

[Superiores] (Pausa) Promover autonomia... [...] Então, é, então. Isso não é muito o forte não, dessa gestão atual, né. Existe incentivo sim, mas as vezes na prática não é o que acontece, né. Então a gente tem uma determinada autonomia, mas, é, ela não é tão, grande quanto a gente gostaria. Mas, é, por outro lado, isso não é um grande problema, isso pode ser bom, porque ao mesmo tempo que você não tem toda autonomia do mundo, você tem acompanhamento e apoio nas decisões que você tá tomando. E isso pode parecer ruim à primeira vista, mas não é, porque (pausa) é, é muito fácil acontecer de você se sentir abandonado, com uma decisão que você tomou, porque você a tomou sozinho, né. É fácil acontecer isso, né. E você ficar inseguro porque está tomando uma decisão sozinho. Então as vezes é bom você ter, assim, pouca autonomia, porque você, ao mesmo tempo, se sente apoiado na decisão que você vai tomar. Você não tá pensando sozinho, entendeu? Você tá sendo ajudado pela, pelo seu, superior né, hierárquico, pra poder falar assim “não, vai que eu tô junto com você, estamos junto nessa aqui” entendeu? mas senão “vai, vamos fazer assim” então, ai faz, “tá certo, porque vai ser ótimo”, pode não dar, mas se não der, ninguém vai ficar falando assim “oh, tá vendo oh, você tomou essa decisão sozinho, problema é seu agora” entendeu? (PR1)

[Subordinados] Então, eu gostaria de poder delegar mais, entendeu? Autonomia eles tem, né. Eu falo em particular dos, dos coordenadores aqui que eu tenho, os dois né, que vocês conhecem. Mas, é, eu gostaria de poder delegar mais. Mas isso é, isso é problema de, de cada um né. Tem gente que consegue delegar mais, tem gente que consegue não delegar muito. [Natália: Você também se considera um pouco mais centralizador?] Sim, sim, sim, sim, sim, né. E isso é uma falha, e não vai consertar nem pro resto da vida eu acho (risos). (PR1)

[Superior] Total, também. Sem comentários, meu superior hierárquico é um exemplo de gestor pra mim. (CD1a)

[Superior] Acredito que sim viu, nunca tive problema nenhum com isso. Ao contrário, tem bastante apoio. Então. (CD1b)

[Subordinados] Oh. [Natália: Porque são tipos de liderança né.] Ah entendi. Não, não, eu sou tipo [quebra]. Até porque o volume de coisas, não, eu não tenho problema de delegar não. Pelo contrário, eu tenho passado pro pessoal, isso é tranquilo. Não é, eu não tenho problema com isso não. (CD1b)

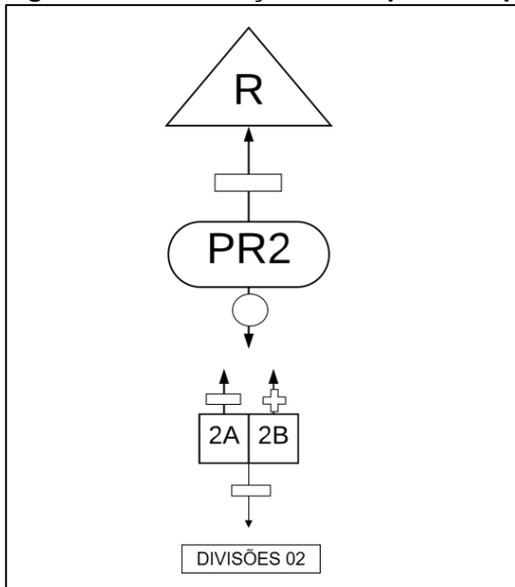
Envolve os outros e busque sua contribuição

[Envolver os servidores e compartilhar ideias]

[Reitoria] (Pausa) Eu tô pensando, esse tempo eu tô pensando. Eu acho que busca envolver sim, mas tem coisas que eu percebo que vem de cima pra baixo, e não tem negociação. Assim, mas percebo que num primeiro momento; esses dias a gente teve essa experiência, num primeiro momento nós fomos argumentar uma coisa, eles, a gestão falou “não, tem que fazer assim”, ai a gente contra argumentou “não, tem que fazer assim”. Tentamos argumentar de novo “não, tem que fazer assim”, ai, depois de um tempo voltaram atrás “não, então a gente vai fazer assim”. Então, eu percebo que, muitas vezes eles não (quebra), a decisão são deles, da alta administração. Eu percebo que esse ano, depois de um ano de gestão é que as coisas estão um pouco mais mudadas, eles estão procurando ouvir mais. (CD1a)

[Superiores] Com certeza. (CD1b)

Figura 26 – Confiança de Competência percebida na Pró-reitoria 02



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Seguindo a mesma linha da construção de confiança contratual e comunicação, PR2 responde de forma sucinta e afirmativa à algumas indagações que tratam a forma como a reitoria busca envolver os servidores e compartilhar ideias. Porém, ao longo do colóquio indicativos são dados de que há forte centralização da gestão superior.

PR2 justifica que a falta de autonomia, muitas vezes, é necessária e inevitável, contrariando às respostas afirmativas de que existe uma liberdade para tomada de decisão. Esse fato confirma a existência de uma microgerenciamento por parte da reitoria. O cenário apresentado por PR2 afeta diretamente algumas falas de CD2a, que declara uma percepção de gestão bastante centralizada. CD2b considera todas as subcategorias por facetas positivas, tanto com superiores como subordinados.

Reconheça as habilidades e capacidade das pessoas

[Assimilar facilmente benefícios e falhas]

(Pausa) Sim, parcialmente. (PR2)

Não, facilmente não. Porque como eu falei anteriormente, a gente tem o *feedback* após as ações, né. Então no, no decorrer das ações a gente não tem, então isso não pode ser caracterizado como algo que seja identificado facilmente. (CD2a)

Sim, é, os benefícios né, isso que eu falei, é, a gente acompanha através de relatórios né. (CD2b)

Envolve os outros e busque sua contribuição

[Envolver os servidores e compartilhar ideias]

Sim, sim sim sim. [Natália: De forma geral?] Uhum. (PR2)

Pausa) Qual nível você tá dizendo? [Natália: A reitoria com os demais servidores. Principalmente nas áreas até as chefias e divisões.] (Pausa) Eu acredito que sim. Talvez não de modo apropriado, porque talvez também não tenha o tempo disponível pra fazer esse diálogo, com os diversos setores né. Mas na medida do possível, eu acredito que sim. Embora precisasse de um tempo maior pra desenvolver isso de modo efetivo. Mas infelizmente o grau de demanda que todos os setores administrativos tem na instituição, é, muito. E acho que isso acaba dificultando com que ações mais próximas da comunidade administrativa, acadêmica, seja evidente. Mas acredito que tenha. (CD2a)

A alta gestão, ela dá toda liberdade para, ela não, ela é [quebra], dá todo suporte né, pra gente. Na verdade quem administra não é, quem administra é aqui a pró-reitoria, a pró-reitoria administra e a administração também dá todo apoio que a pró-reitoria que precisa, sempre deu. (CD2b)

Permitir que as pessoas tomem decisões

[Autonomia, delegar responsabilidades e reconhecimento]

Sim, sim. [...] Eu encontro uma dificuldade muito grande de alinhar, alinhar esforços, potencializar esforços, e motivar servidores na mesma direção. Então assim, motivar deveria ser uma ação inerente ao próprio servidor. Eu não deveria esperar a motivação, externa. O interesse por ações institucionais deveria ser inerente ao próprio servidor. Mas infelizmente eu vejo ainda muito individualismo, na instituição toda. Isso, isso, do ponto de vista da autonomia intelectual e do pesquisador, eu acho muito interessante. Do ponto de vista prático, da gestão institucional, eu acho muito pouco interessante. Porque a gente não, não procurou não, digamos, nós não, a impressão que eu tenho é a universidade em grande parte se nega a ser comandada. Talvez por essa, esse desejo de autonomia que todos nós defendemos tanto, eu também defendo. Eu acho que a solução para esse problema seria o meio termo. Todos os docentes, os técnicos administrativos tem uma função mais definida, então os docentes é que tem a aula, tem a pesquisa, e extensão né. A aula é o ensino. E então eu creio que, parte da pesquisa e parte da extensão, deveriam ser doadas, ou isso tinha que ser voluntário, pra ações institucionais. Porque a universidade cresceria muito. Quando não, a gente tem aqui instrumentos de fomentos, como os editais, ou pode construir normas, mas eles são inferiores a essa consciência de que nós deveríamos todos trabalhar em prol da [nome da IFES], e em prol dos projetos institucionais da [nome da IFES]. Agora quem vai dizer quais são esses projetos, essa é uma pergunta né (risos), se são os conselhos superiores, ai você teria um, o trabalho seria potencializado. (PR2)

Não. As nossas ações, em toda a universidade, em todos os setores, ela é bastante hierarquizada. [Natália: Centralizada?] Centralizada, então tipo, muitas coisas não depende, a gente não tem autonomia pra, pra decidir. (CD2a)

[Superior] Sim sim, aham. Não, o pró-reitor ele dá toda autonomia, ele tá junto né, na verdade a gente procura mais o pró-reitor quando tá mais com dificuldade né, tem uma dificuldade a gente corre no superior né. Mas toda vez que a gente recorre ao pró-reitor... [Natália: Uma ideia sua, algo assim.] Aham, olha “eu gostaria de fazer assim”, ele dá todo apoio e dá também autonomia. (CD2b)

[Subordinados] Sim, acho que aqui, na universidade como um todo, vou falar um pouco mais aqui da [nome da coordenadoria], aqui nós temos duas divisões, uma que, que monitora as ações de [envolve o nome da coordenadoria], tem toda autonomia de propor, de elaborar formulários, e nós temos uma outra coordenadoria que é a da execução, que dá todo apoio para os projetos acontecerem né; tanto financeiro, como auxílio né, a pessoa precisa de qualquer tipo de informação, então tem uma divisão, que ela tem autonomia, também pra ir lá na [ação específica da Pró-reitoria], pra ver como que tá acontecendo, então as duas divisões, tanto a que monitora, quanto aquela que executa tem toda autonomia. (CD2b)

[Abertura para sugerir mudanças]

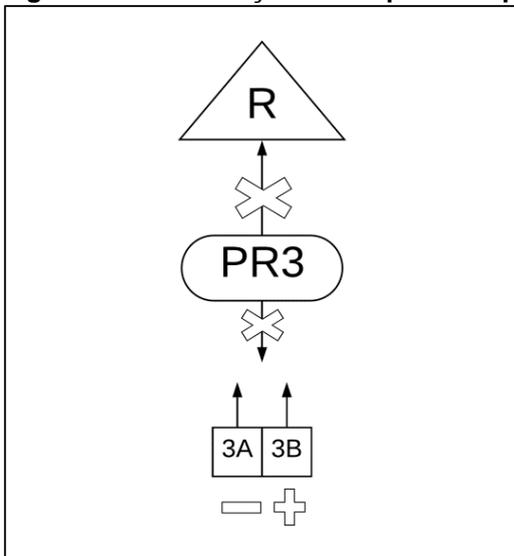
Sim, aqui na pró-reitoria é assim, tem toda, nós temos toda liberdade de propor, de discutir “olha isso aqui poderia ser assim”, a gente tem toda, com o pró-reitor aqui a gente sempre teve autonomia pra decidir, pra sugerir, esse sempre faz questão que a gente sugere “olha, aqui, precisa melhorar aonde? onde precisa ter recurso, não ter?”, ele dá toda essa autonomia. (CD2b)

Ajude as pessoas a aprender habilidades

[Abertura, honestidade e diálogo]

Sim, acho que sempre que a gente precisou do superior, do pró-reitor, ele sempre deu autonomia, deu apoio né. [Natália: Aham, honestidade, conversou.] Sim, sim. Ele sempre, propor, sempre quando a gente leva proposta, ele sempre se coloca no lugar da gente, sabe, conhece bem, deu todo apoio. A gente sempre, com relação a isso, a gente se sente seguro. (CD2b)

Figura 27 – Confiança de Competência percebida na Pró-reitoria 03



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A confiança de competência, como uma ramificação da confiança contratual e de competência, aponta também as mesmas divergências entre CD3a e CD3b. CD3b acredita que tem autonomia para tomar decisões por parte de sua liderança, no qual sua capacidade é reconhecida e também tem em PR3 um auxílio para aprimorar habilidades. Já CD3a acredita que as falhas são identificadas facilmente, mas não

porque ela reconhece em si competência, mas pela “expressão de reprovação” da chefia. Essa atitude, juntamente com a falta de autonomia e de reconhecimento, corrobora com a ideia central de que a coordenadoria em questão enfrentava no momento um quadro de confiança quebrada.

Reconheça as habilidades e capacidade das pessoas

[Assimilar facilmente benefícios e falhas]

É possível. Eu acredito que sim. [Natália: É uma coisa que é fácil mensurar?] Aham. A gente vê pela expressão das pessoas, praticamente (risos). (CD3a)

Ah, com certeza, com certeza. [...] (CD3b)

Permitir que as pessoas tomem decisões e envolver os outros, buscando contribuição

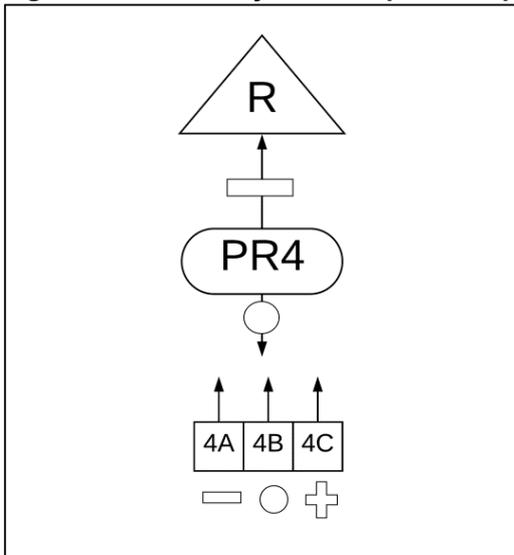
[Autonomia, delegar responsabilidades e reconhecimento]

CD3a: (Pausa) Eu acho que, todos esses aspectos que você falou, é, acontecem, né. É, se a gente (pausa), acontecem exceto os dois últimos pontos, que são a questão do reconhecimento. [Natália: Delegar responsabilidade, expressão de valores, que seria um reconhecimento.] Por exemplo, quando a gente tá falando lá de delegar as responsabilidades, quando chega uma coisa muda tudo, a gente perde toda nossa autonomia de ação ali no trabalho, né. E quando a gente fala que, alterou tudo ali, de última hora, e, e quando a gente entrega um resultado, eu acho que é muito complicado, é, a questão de reconhecimento do trabalho daquelas pessoas. Eu penso que a instituição ainda tem falhado muito nisso, né. Porque é como se, depois de um problema, a gente já fica esperando o próximo problema, né. E a gente fica muito na resolução desses conflitos, sem conseguir, é (pausa) ter uma, uma (pausa) como que eu posso dizer? Um fluxo, de trabalho. É, como as coisas mudam muito de uma hora pra outra, a gente não consegue definir uma rotina muito clara de trabalho. A gente fica nesse apagão assim, “vamo ali porque agora mudou tudo, a gente tem que fazer desse jeito”, “vamo ali porque a outra coisa mudou de outro jeito”, né. Então, eu vejo esse, esse limite principalmente. Planejar? A gente consegue planejar, a gente consegue fazer é, é, pensar na execução. A gente consegue viabilizar muitos processos dentro do nosso trabalho, né. Agora, dentro da execução a gente ainda encontra esse limite. Dentro das coisas mudarem muito, e depois de executado com todas as mudanças e tudo mais, vem outras situações que acabam gerando, é (pausa). [Natália: Um ciclo?] É, Retro... É! Retroalimentando. E nisso não se para, não se faz, um reconhecimento dos próprios executores desse trabalho. Né, porque eles vão tá resolvendo outros problemas. “Cê” tá elogiando o trabalho aqui, só que ele já tá preocupado com outro lá na frente. Então você perde um pouco dessa questão do reconhecimento, daquelas pessoas que estão envolvidas nesse processo.

Com certeza. Existe sim. [Natália: Um relacionamento estreito, de deixar realmente vocês decidirem.] Ela até quer, que ideia você tem, o que, qual a alternativa, né. [...] (CD3b)

CD3b: É, eu me sinto muito motivada aqui sabe com a [nome da pró-reitora], ela é uma pessoa que, é, incentiva, o tempo todo, valoriza o trabalho da gente, a gente corre muito aqui, o tempo todo, mas vale a pena porque você tem, é, o apoio da sua coordenação, da sua pró-reitoria, da sua, da sua chefia direta, né.

Figura 28 – Confiança de Competência percebida na Pró-reitoria 04



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Na Pró-reitoria 04 a questão de falta de autonomia fica bem latente em todas as relações entre líderes e liderados, exceto CD4c, que justifica ter mais autonomia por ser de uma coordenadoria que é necessária uma capacitação muito específica. A microgerenciamento de PR4, potencializada por suas características pessoais, apesar de reduzir a confiança de competência, reafirma que os contratos com seus liderados sejam extremamente alinhados, impactando em um reconhecimento total dos gargalos existentes na Pró-reitoria.

O relacionamento de PR4 com seus coordenadores, permanece nas mesmas esferas analisadas anteriormente. CD4a apresenta novamente um posicionamento que indica ressentimento com PR4; mas com relação aos subordinados e em si mesmo, apresenta um discurso positivo de confiança de competência. O discurso das outras duas coordenadorias permanecem invariáveis, onde CD4b aponta alguns pontos negativos e positivos e CD4c apenas pontos otimistas.

De acordo com Reina e Reina (2008) dar autonomia ao liderado é o fator principal na confiança de competência, pois permite que ele tenha poder de decisão. Um ambiente seguro para errar é uma forma de reconhecer habilidades e ajuda no desenvolvimento de competências. O quadro geral referente à confiança contratual, engrossado principalmente pela deficiência em “permitir que as pessoas tomem decisões”, é irregular. Entre PR4 e reitoria é uma relação negativa, e entre PR4 e seus subordinados é mediana.

Reconhecer as habilidades e capacidade das pessoas

[Reconhecimento – expressão de valores]

[Superiores e subordinados] Eu acho que sim, eles, eles, vamos supor, vamos lá... Expressão de valores, eu acho que, [nome do reitor] e [nome da vice-reitora] me passam valores que eu julgo extremamente importante, de honestidade, de (pausa) de responsabilidade, com as coisas, com a coisa pública, né, de cuidado com as pessoas. Então eles me passam esses valores, e, reconheço isso. Ao mesmo tempo, tento, passar esses mesmos valores, só que eu acho que eu sou mais... Em função de, de tá mais próximo e dar um pouquinho mais de liberdade, eu, eu, **eu tenho mais uma, (pausa), uma aproximação mais com os meus coordenadores, entendeu? Eles se tornam realmente amigos, e nós somos colaboradores bem, bem próximos, eu com os coordenadores, entendeu?** É, a reitoria, é a coisa mais complicada, talvez não permita também essa aproximação tão grande, por que eles lidam com todas as pró-reitorias, toda essa universidade inteira, então, é um pouco mais complicado. Os meus coordenadores já estão aqui mais próximos, a gente sempre tá se conversando, praticamente todo dia. Então a coisa é um pouco mais próxima. (PR4)

[Reconhecimento] Ah, ouve pouco, pouco, poucos assim. E olha que eu não sou uma pessoa muito, muito de, de elogios não, assim, não tem muita necessidade disso não, mas você percebia assim que havia um excesso assim de exigências de perfeccionismo tudo e muitas vezes, não tinha assim reconhecimento. (CD4a)

[...] Oh, a gente, só pra você ter uma ideia, a gente tem uma reunião de planejamento por semana, né. Então, assim, toda vez que a gente faz essas reuniões, que eu levo, sou super ouvida e tenho essa [quebra], por isso que eu falo que é bem coerente, por que eu tenho esse respaldo dele. Eu faço, ele ouve o que eu faço e tenho um retorno muito positivo. Eu acho que, isso acontece sim. (CD4c)

[Assimilar facilmente benefícios e falhas]

Eu digo sim. Quando a gente vai, toda vez que vai olhar o PDI, né, fazer o relatório, ai eu olho lá as metas, então eu tenho clareza, de que forma as ações realizadas e as não realizadas, onde elas impactaram, entendeu? Naquelas metas do PDI, que seriam os nossos objetivos, eu tenho clareza disso, entendeu? “oh, isso aqui não melhorou tanto porque faltou isso e faltou aquilo e tal”, então as falhas, eu tenho clareza, e eu acho que os coordenadores sim, também têm isso. (PR4)

Ah, eu acho, na minha, quando especialmente passava por mim, eu acho que era assim. (CD4a)

Sim, a gente consegue identificar os benefícios e as falhas. (CD4b)

Sim, acredito que sim. É possível sim, porque já é feito um planejamento junto com o objetivo tão assim (pausa). [Natália: Alinhado?] É, alinhado, detalhado, sabe, que eu acho, dá pra fazer isso sim. (CD4c)

[Abertura, honestidade, diálogo e empatia]

Existe. Principalmente, é o que te falei na questão da [nome da Coordenadoria] que ele não conhece a fundo e ele tenta toda vez passar por ela sabe, tentar entender aquilo que a gente tá passando aqui. Isso é, isso é, quase todos os dias porque realmente ele mesmo apresenta essa dificuldade de acompanhar os processos da [nome da Coordenadoria] por não conhecer a fundo. Então, ele quer conhecer, ele passa por, pelos nossos problemas aqui como se fosse a gente mesmo. Eu acho que existe. (CD4c)

Permitir que as pessoas tomem decisões

[Abertura para sugerir mudanças]

[Superiores] (Pausa) Acho que sim. Sugerir sim, eu posso sugerir, vamos lá, pros meus superiores? [Natália: Superiores.] Vamos lá, o [nome do reitor] e a [nome da vice-reitora], eles ouvem sim, entretanto eles são muito convictos daquilo que eles buscam, entendeu? Ahm, e aí eles batalham pra buscar aquilo que eles querem. Então não é fácil convence-los, né, mas eles escutam sim. Eu tenho liberdade pra falar qualquer ideia que a gente tenha. Pelo contrário, eles são muito aberto a novas ideias, o difícil é quando eles tem uma ideia e eu tenho outra ideia, ai, ai complica um pouco, mais sim, o geral sim, eu posso dizer que sim. (PR4)

[Autonomia, delegar responsabilidades e reconhecimento]

[Superiores] Vamos lá, do meu superior? [Natália: É.] Ok, vamos lá. Do meu superior, em parte sim, em parte não. Vamos lá, autonomia né, e delegar responsabilidades e tal. O [nome do reitor] ele é muito centralizador, ele acompanha tudo, então tem uma memória e uma capacidade impressionante, entendeu? Porque ele sabe de tudo, conhece tudo, ele e a [nome da vice-reitor], os dois são incríveis. (Pausa) E por serem assim, eles “Opa”, eles trabalham até no, a gente fala “no varejo”, entendeu? Isso não é só nas grandes ideias, mas no varejo mesmo, detalhe, “vamos, não vamos, esse edital, solta outro, não solta”, então eu discuto isso com eles, e eles acompanham isso. Isso de certa forma, ele vai cercear um pouco minha autonomia de decisão, cê tá entendendo? Eu tenho por outro lado, um certo apoio, porque a tomada de decisão não fica muito nas minhas costas, que ai toma decisão junto, mas por outro lado eu perco de autonomia na hora de decidir. É, ai eu já, assim, com relação aos superiores é assim. Com relação aos meus subordinados, eu procuro também conhecer bem o que eles fazem. Mas eu dou autonomia, mas quero que eles me, me reportem tudo que eles estão desenvolvendo. Então eu acompanho, e (pausa). Mas eu acho que eu dou um pouco mais de liberdade, do que eu mesmo tenho, entendeu? Pros meus coordenadores. Eles tem uma liberdade de agir e tal, maior, deixo mais na mão deles. Mas quando tem grandes problemas eles trazem para mim, mas eu quero sempre saber o que eles estão fazendo e de como estão fazendo. Mas as vezes eu ponho o dedo em tudo, né, eles sabem disso, mas depois que tá definido “o fluxo é esse”, “é vocês”, “Vai mudar alguma coisa? Conversa comigo” “Ok, beleza”, eu gosto de participar, entendeu? Eu acho que eu, dou mais autonomia do que propriamente tenho. (PR4)

[Superiores] Não. Ai é coerente com aquilo que eu acabei de responder. Havia um discurso de que pregando isso, mas na prática não, especialmente aqui nessa parte que você falou, promover a autonomia do outro, delegar responsabilidades. Porque tinha hora assim que, eu me via plenamente capaz de tomar algumas decisões ou de respaldar isso e muitas vezes assim, não, não podia ser feito dessa forma, e as vezes eu era a, talvez a profissional que teria sei lá, maior capacidade, expertise pra falar daquele assunto e mesmo assim eu tinha que me submeter as vezes a uma visão que eu achava assim, que não é que não era tão boa quanto a minha, mas que as vezes poderia haver um diálogo maior. [...] (CD4a)

[Subordinados] Eu acho que eles viam a gestão mais horizontal, é assim, tá parecendo que eu tô super gestora e que meus gestores não foram bons. [...] Talvez eu tenha mais facilidade de olhar pras pessoas, né, por ser [formação acadêmica]. [...] (CD4a)

[Superiores] Sim, eu acho que ele incentiva autonomia, mas ao mesmo tempo ele se preocupa muito com a qualidade do trabalho. É, o pró-reitor de graduação é uma pessoa extremamente perfeccionista, então ele, ele cobra realmente uma, uma qualidade de trabalho, assim é, ele quer que as coisas

saem sem erro, sem equívocos. O que é, hehe, na minha visão, até um pouco utópico, mas a gente tenta, na medida do possível, tentar fazer da melhor maneira possível né. (CD4b)

[Superiores] Sim, existe muito isso. Tanto que a gente tinha uma coordenação bem centralizada, antigamente né e hoje a gente consegue ter as nossas divisões, por exemplo, sendo mais ouvidas, então eu acho que isso acontece sim. [...] (CD4c)

Envolver as pessoas, buscando contribuição

[Envolver os servidores e compartilhar ideias]

A partir dessa gestão sim, antes não. Eu tô a muitos anos na universidade, e sinceramente eu não via muito abertura no sentido de, é, passar opiniões, de saber o que que tá vivenciando para tentar mudar (PR4)

Sim, eu acredito que sim, eles consideram algumas ideias, eles dão também muitas sugestões que a gente possa avaliar e considerar também na nossa né, a visão que eles têm, é uma visão até mais alto nível não é do, da situação, então muitas vezes, eles tem uma ideia pra melhorar uma determinada situação de modo geral e eles precisam do nosso suporte, mais aqui no baixo nível pra gente poder saber exatamente como fazer, então eu acredito que há um diálogo muito bom sim. (CD4b)

Muito. Eu acho que essa nova gestão tem, acho que faz isso, na verdade. Eu vejo aqui o pessoal falar de corredor mesmo que, chama o reitor, assim como se fosse uma pessoa da, de convivência do dia a dia sabe, coisa que a gente não tinha antes. Porque, porque realmente ele, é essa função que eles estão, é esse objetivo que eles estão passando, tá mais próximo da gente, saber mais da nossa realidade, sabe. Então acho que sim. (CD4c)

[Cooperação e solidariedade]

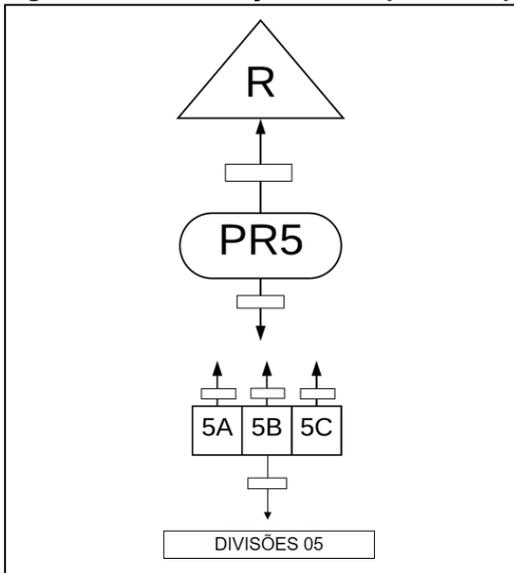
CD4c: Coerência sim, com certeza, porque tanto a confiança que ele coloca da gente sugerir algumas coisas e definir, e tanto na execução que ele executa quando a gente solicita, tudo muito coerente. Eu acho que sim.

Ajudar as pessoas a exercitar suas habilidades

[Transparência na elaboração de objetivos e ações]

Os objetivos e as ações sim, tanto é que a gente é, conheceu, inclusive a gente discutiu, eu cheguei, eu cheguei particularmente no momento de mudança onde a gente tava discutindo competências né, de cada setor que então eu acredito que sim, a gente tem isso. (CD4b)

Figura 29 – Confiança de Competência percebida na Pró-reitoria 05



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

O cenário de confiança de competência é atingido por um efeito cascata das relações de confiança contratual e de comunicação. O ponto principal apontado pelos entrevistados diz respeito à falta de autonomia para tomar decisões. PR5 considera que seus líderes de forma geral buscam envolver suas equipes, porém o marco de seu breve discurso concentra-se na centralização da gestão.

CD5a acredita que a gestão é horizontal e delega responsabilidade, porém na sequência informa que recebe ordens a todo tempo, perdendo a autonomia até mesmo com seus subordinados. CD5b e CD5c constroem todo discurso vinculado à confiança de competência na falta de autonomia. O único apontamento positivo é a facilidade em assimilar benefícios e falhas, que quando analisado em conjunto acaba perdendo efeito.

[Assimilar facilmente benefícios e falhas]

Sim, sim. (PR5)

Não, não é. Eu acho bem difícil. (CD5a)

Sim. Tem coisas que as vezes a gente já vê de imediato que, porque nem todas as ideias são somente nossas, tem coisa que já num primeiro momento, a gente já vê que não vai dar certo, que não, que vai ter alguma falha. E a gente consegue identificar sim, e os objetivos também, se foram atingidos. (CD5b)

Sim. Se eu elaborei o passo a passo, acredito que sim. (CD5c)

[Autonomia, delegar responsabilidades e reconhecimento]

Acredito que de uma forma geral ele sempre procura né. [Natália: Mas você acha que é um tipo de gestão mais centralizado ou mais horizontal?] Mais centralizada. (PR5)

[Superiores] É, tem, tem, tem. [Natália: Delega tranquilamente, não é tão centralizado?] Não, delega. Eu acho que delega sim. (CD5a)

[Subordinados] Totalmente, até mesmo pelas atribuições que eu tenho aqui, se eu não delegar, eu enlouqueço né. (CD5a)

[...] Agora, autonomia não existe tanto, é mais centralizado assim, mais controlador, as, as é, decisões, vamos dizer. (CD5b)

[Superiores] Eu acredito que, a, a gestão da pró-reitoria ela tenta, centralizar muito também ali pra, não sei se é por, é um pouco de falta de descentralização mesmo, de autonomia. Tudo tem que passar por ali. Na verdade isso vem de ordens superiores, né. Tudo tem que passar por ali, tudo que tem ser, é, revisto, tudo tem que ser analisado antes de, de ir pra frente. Então, assim, eles dão um pouco de autonomia, mas sempre analisando o que está sendo feito, senão... [Natália: E você acha isso um ponto positivo ou um ponto negativo?] Eu acho positivo. (CD5c)

[Subordinados] Eu também prefiro que passe por mim (risos). Ter um controle. (CD5c)

[Abertura para sugerir mudanças]

CD5a: Não, não tanto.

[Subordinados] Sim, na realidade, é, a gente obedece né, o tempo inteiro, geralmente o que eles determinam, que eles escolhem lá em cima. É, eu acho que é mais mesmo no alto escalão determina e a gente cumpre. Aqui, tem uma característica um pouco diferente, porque a gente é alto sustentável né, [informação suprimida por identificar diretamente a Coordenadoria], então a influência é um pouco menos porque as regras são muito rígidas, regulamentos, regras, normas, padrões, né. Então a gente não tem essa influência da alta administração nesse sentido, mas se a gente for ver como um todo na Coordenadoria né, é eles que determinam. (CD5a)

[Cooperação e solidariedade]

Então, nessa gestão agora, [informação suprimida por identificar a Pró-reitoria], acho que nem tanto assim, porque é mais centralizadora também, bastante centralizador. Então não, eu não vejo como uma gestão muito centralizadora exista uma permissão pra uma abertura maior assim e, isso do direto né. Com o que, o que saiu, era mais fácil nesse sentido. (CD5b)

Ah, eu acredito que assim, a, a demonstração de, a demonstração de confiança, ela gera uma, uma autonomia maior pra você trabalhar e tomar decisões, e, eu acredito que isso é, é necessário. Assim, a, que nem eu disse que, é, a gente tem bastante diálogo, mas que é centralizado, bem centralizado no, a gente sempre tem que tá passando pela supervisão superior pra tomar decisões, né. Eu acredito que, apesar disso gerar uma segurança pra administração, isso, assim, acho que, deixa a atividade um pouco mais morosa, né. E é dessa forma que é feito na gestão superior, na gestão da [nome da Pró-reitoria], e, por ser assim nas duas gestões, eu acabo tomando essas decisões também, porque eu devo satisfação pra minha, pra minha chefia, então eu preciso ter o controle total do que (quebra), [informação suprimida por identificar CD5c], tô vendo o que que isso influencia, mas a, a gestão da, em relação a, a confiança é complicado quando você é cobrado né, então é, pra você, se você é cobrado do superior

“você confiar deixar pra, pra terceiros, é, acho que é com, com o passar do tempo que vai consolidando.” (CD5c)

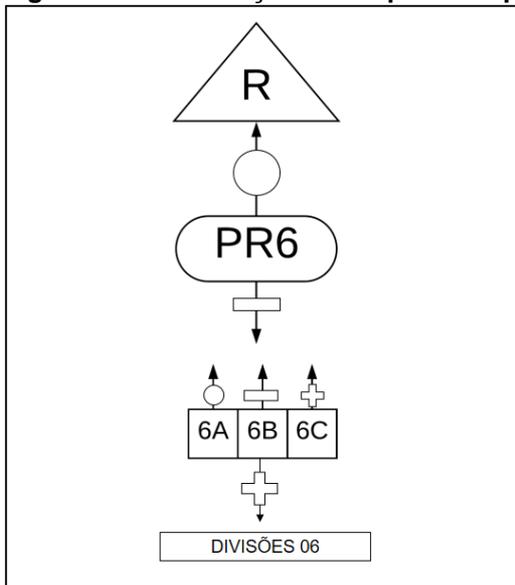
Envolver as pessoas, buscando contribuição

[Envolver os servidores e compartilhar ideias]

De uma forma geral sim. (PR5)

[Superiores] Não (risos). A gestão superior ela é mais centralizada com os pró-reitores, no máximo os coordenadores assim. É, na tomada de decisões, eles são muito centralizados ali dentro mesmo, assim, no meu ponto de vista é assim. (CD5c)

Figura 30 – Confiança de Competência percebida na Pró-reitoria 06



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Apesar do discurso de PR6 ser positivo nas questões relacionadas à “permitir que as pessoas tomem decisões”, tanto com líderes como com liderados, as elementos que indicam uma microgerenciamento por parte da reitoria. Esse estilo de liderança que impede a construção de confiança de competência repercute ainda na fala de todos as coordenações.

Reina e Reina (2008) asseguram que apenas programas de treinamento, políticas internas específicas, ferramentas ou novas tecnologias são insuficientes para que haja confiança de competência. É essencial que a capacidade dos liderados em efetivamente lidar com demandas provenientes de seus pares seja colocada em teste, isto é, os liderados precisam ter autonomia para aprender com seus próprios erros e lidar com as consequências destes.

Como reflexo da inadequação em alguns realinhamentos, nenhum dos entrevistados na unidade acreditam que o processo de reconhecimento de benefícios

e falhas seja fácil. CD6b demonstra em suas explicações baixo nível de confiança de competência, seguindo o mesmo fluxo de deficiências já apontadas em confiança contratual e de comunicação. Por fim, CD6c é a coordenadoria com o discurso mais positivo no tocante à confiança de competência, mantendo o mesmo padrão em toda a entrevista.

Reconhecer as habilidades e capacidade das pessoas

[Assimilar facilmente benefícios e falhas]

Olha, como nós somos uma pró-reitoria transversal eu vou dizer assim, que é fácil observar algumas coisas, que é difícil observar outras, tá. (PR6)

[...] Tem que ajustar né, tem que ajustar, porque assim, a gente chegou, saiu meio, meio locaço fazendo as coisas [...] [Ainda não tá fácil?] Não. (CD6a)

Olha, eu acho assim, não é tão fácil, mas ele não é tão difícil também né, tem coisas que você consegue detectar algumas falhas em processos, por experiência né, e a questão dos benefícios também, mas assim, existem alguns processos, que a gente não consegue identificar mesmo. (CD6b)

Conseguir consegue. Talvez não com uma riqueza de detalhes que a gente precisa, mas conseguir consegue. (CD6c)

Permitir que as pessoas tomem decisões

[Autonomia, delegar responsabilidades e reconhecimento]

[Superiores] Existe, existe, mas existe também uma coisa, eu acho que, essa minha fala aqui ela é um complemento, existe sim essa questão da autonomia, mas existe o [nome do reitor] como um maestro dessa, dessa orquestra aqui, é a pessoa que consegue enxergar pra ver se essa nossa autonomia tá em consonância com os demais. Então muito mais do que, é, muito mais do que policial, eu não vejo, a leitura que eu faço não é de policial, mas como um, um grande regente, que nos dá autonomia e faz a mensuração, corta as arestas, apara as arestas, pra que haja uma harmonia dentro dessa autonomia individual, tá. E aí a gente ajusta tal, pra poder exatamente pra esse conjunto que não é tão grande assim, pelo menos na questão da pró-reitorias não é tão grande no sentido da quantidade de pessoas tá, a gente consegue sentar numa mesa aí todo mundo e colocar os pontos e poder ajustar. Então, existe uma autonomia, existe um respeito a essa autonomia, mas existe alguém regendo isso, aparando as arestas. [Natália: Você diria que a gestão atual é mais centralizada ou ela é mais horizontal?] Eu acho que, eu acho, na minha leitura, ela está, ela está horizontal, mas existe um líder para poder dar harmonia a essa horizontalidade, tá, então assim, "ah eu tô bem aqui na, eu tô bem na ponta não vai me enxergar", mentira, enxerga sim, tá, só que é o seguinte, "o que que você tá fazendo [cita seu próprio nome]?", "ah tô fazendo isso", "tá bom, então isso aqui vai encaixar", "o que você tava fazendo? Não isso aqui não, isso aqui tá totalmente fora do conjunto do contexto pra gente poder chegar em algum lugar", então. (PR6)

[Subordinados] Eu acho que nesse momento eles vem mais centralizada, neste momento tá. Mas a ideia é exatamente, a fala lá do começo da nossa conversa, eu precisava é, fazer uma readequação de pessoal de chefia de coordenadorias, a gente precisava fazer alguns movimentos, pra que pudesse ter uma visão do todo, das pessoas comprometidas de liderança, enfim, de cumprimento de metas. Então em algum momento eu puxei isso,

eu centralizei isso, a partir desse fevereiro, março, devagar a gente tá dando uma autonomia pras coordenadorias pra que elas possam é, vamo lá, não existe nada vigiado, mas com uma liberdade vigiada vamos dizer assim, com o sentido de ir realizando, até pra poder, por exemplo [cita exemplos específicos da Pró-reitoria]. [...] Então assim, se você me perguntar, eu vou dizer, a minha primeira resposta seria, é, centralizado, é, mas a gente já tá numa fase pra deixar isso na horizontal no sentido deles poderem fazer o seu trabalho diante das demandas que são crescentes, diárias, crescentes. (PR6)

[Superiores] Olha, quando é, é, internamente que você fala assim é na coordenadoria né? [Natália: Aham.] É. Eu, comigo, sempre cumpru. Tudo que eu pedi sempre cumpru né, porque se é, as vezes é, não, tudo também, o reitor e a reitora hoje, ele, a vice-reitora, eles, essa parte assim eles centralizam muito neles, pra, eles tá sabendo o que tá acontecendo, então assim, você pede, eles analisam, ai o pró-reitor fala assim “oh, me aguarda que eu vou conversar”, porque não adianta falar “oh, vou pôr o fulano”, “vou tirar o fulano”, “vou fazer isso”, “vou comprar isso”, se eles não tiver sabendo, entendeu? (CD6a)

[Subordinados] Não, eu sou um cara super delega, que delega, não centralizo nada, minha equipe tem que saber tudo que tá acontecendo, tudo que está acontecendo no setor minha equipe precisa saber. Já fiz reunião com eles e disse assim “oh, aqui não tem divisão X, divisão não, nós somos uma coordenadoria, é um grupo, é um time, então se eu precisar, o, o [nome de um servidor] precisar, o [nome de um servidor] precisar, o [nome de um servidor] precisar, nós temos que estar juntos, tá, sentar e resolver. [...] Nessa equipe graças a Deus não tem ninguém centralizador. (CD6a)

Olha, creio que até tem um esforço, mas como a gente vive, é, com muitas mudanças, muita, é, a celeridade a gente não, ele não consegue conduzir isso de forma plena, da forma que se gostaria né, existe um esforço, mas como tem muita coisa que é imposta e tem que se fazer, muda-se definições, muda-se prioridades, então, fica meio conturbado o meio do caminho. [Natália: Hoje a gestão da [nome da IFES], você, é, se fosse definir, você definiria como centralizada ou como horizontal?] Ela é centralizada. (CD6b)

CD6c: Sim, isso é claro. Muito claro. (CD6c)

Envolver as pessoas, buscando contribuição

[Envolver os servidores e compartilhar ideias]

Atualmente sim. Com o [nome do reitor] e a [nome da vice-reitora] a gente começou a ver isso. [...] (PR6)

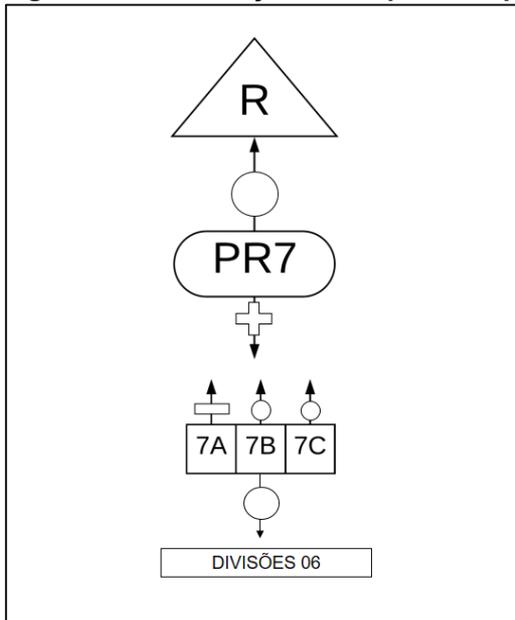
[Superiores] Então, é aquilo que eu tinha te falado, existe, como foi da missão, existe certa falha em passar isso completamente né, não sei se é por causa da falta de tempo né, mas as vezes fica faltando pro, pra ponta né, que eu falo o final da linha né, as vezes fica, tá tão desconectado do objetivo que começa, não entende o globo né, do que tá sendo feito, essa é só uma partezinha (risada contida). (CD6b)

Sim. Na minha opinião isso tem melhorado muito. Eu venho de uma outra gestão inclusive, quando eu entrei aqui era uma outra gestão, e é perceptível essa outra, essa, mudança de visão, né, de como abranger, de como envolver as pessoas no processo de transformação de melhorias da universidade. Isso assim, eu tenho percebido. (CD6c)

[Abertura para sugerir mudanças]

[Superiores] Olha, eu acho assim, parcial né, pra algumas coisas a gente tem abertura, pra outras coisas não (risada contida). (CD6b)

Figura 31 – Confiança de Competência percebida na Pró-reitoria 07



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A confiança de competência é possível a partir da concretização dos dois outros tipos de confiança (REINA; REINA, 2008). Na Pró-reitoria 07 o discurso da gestão indicava um alto nível de confiança contratual e de comunicação. Apesar disso, alguns indícios de que a confiança de competência ainda não está integralmente implantada foram constatados.

Primeiramente foi analisada uma questão a respeito da visão dos líderes e liderados a respeito de como enxergavam sua própria capacidade, frente a problemas, a fim de verificar a subcategoria “reconhecer as habilidades e capacidade das pessoas”; constatou-se que PR7 e CD7b acreditam ser fácil identificar benefícios e falhas. Já CD7a e CD7c, por motivos distintos, responderam com uma negativa.

Reina e Reina (2008, p.63) afirmam que “pessoas com confiança limitada em si podem não se ver como competentes”, sem ciência do próprio potencial; decorrente de falta de confiança de competência dos líderes. Essa falta de reconhecimento em si, e outros fatores associados, podem estar diretamente ligados a falta de autonomia relatada pelos entrevistados PR7, CD7a e CD7b.

Apenas CD7c afirmou considerar a gestão totalmente descentralizada. Permitir que as pessoas tomem decisões é o principal constructo desse tipo de confiança, pois detona que o líder acredita na capacidade, compromisso e comunicação de seu liderado.

Alguns pontos positivos da confiança contratual podem ser observados e

constatados na Pró-reitoria 07, como por exemplo o relacionamento de PR7 com seus coordenadores, principalmente no que tange o “envolvimento e busca de contribuição”. CD7b também apresenta uma gestão participativa e que “ajuda os subordinados a aprimorar suas habilidades”.

Reconhecer as habilidades e capacidade das pessoas

[Assimilar facilmente benefícios e falhas internamente]

É, é, é, é, você consegue identificar sim, consegue, mas é que, como eu disse pra você, grande parte das ações que nós desenvolvemos elas, eu vou chamar de transversais, mas elas estão interligadas com outras unidades e elas dependem de outras unidades e dependem principalmente do fator externo, tá. (PR7)

Nem sempre né. Às vezes, as vezes a gente tem, interpretações da legislação. Que mudam até mesmo dos órgãos de controle, as vezes mudam de uma região pra outra. Então as vezes, nesse sentido, não, a gente não tem. [Natália: Ok. Não é muito fácil, então?] A gente identifica, mas muitas vezes, é uma interpretação mais externa do que nossa aqui, né. De quem fiscaliza. (CD7a)

Sim. Não tem, aqui a gente acompanha, você sabe, sabe onde, onde vai dar errado, o que que vai dar errado, você acompanha o planejamento, então você, eu tento... como eu mexo com planejamento e como as informações, as informações chegam, seja elas mensalmente ou eu posso acessar no momento que eu quiser essas informações, então a, (resmungo), dá para identificar. Porque a gente não mexe com rotinas, nossa área é [área específica da Pró-reitoria] e é diferente, numa sistemática totalmente diferente. (CD7b)

Tá. Isso se tratando apenas da minha unidade? [Natália: Da tua unidade, coordenadoria.] Tá. Às vezes não é tão simples de a gente identificar falhas, tá, mas nós já avançamos bastante, é, por meio até da análise de riscos a gente consegue identificar os gargalos, os pontos fracos, as fragilidades, da nossa rotina como um todo. Então assim, nós estamos fazendo esse trabalho mas ainda não fechamos, mas se formos considerar o que era alguns anos atrás o que é hoje, nós já avançamos bastante. [Natália: No percentual de falhas que ocorrem, você acredita que a maioria delas seja identificadas no meio ou no fim?] Infelizmente ainda no fim. (CD7c)

Permitir que as pessoas tomem decisões

[Gestão centralizada ou horizontal]

[Superiores] (Pausa) Eu acho que é mais, centralizadora. (CD7a)

[Subordinados] É um pouco mais centralizadora também. Mas eles tem, total liberdade pra tomada de decisão, dentro de sua divisão ali. Mas a gente centraliza um pouco, até mesmo pela questão de, de responsabilização né, responsabilidade. A gente tem que assinar tudo, então a gente acaba tendo que olhar. (CD7a)

[Reitoria] (Pausa) Ela é bastante centralizadora hoje. Tudo tem que passar por lá. (CD7b)

[Subordinados] (Ahn), Eu tenho as duas (risos), porque é, eu descentralizo e cobro, mas eu acompanho e fico em cima e se ele não faz eu faço. Essa é

minha lógica, no momento que eu fizer alguma coisa eu não preciso mais do servidor, se eu determino "oh, eu preciso de tal coisa e tal" e a pessoa não faz, eu não preciso desse servidor aqui dentro, se eu tiver que eu ter que sentar e fazer, eu não preciso, eu troco mesmo. Tanto é que a minha equipe é super enxuta em função disso, o pessoal sabe o que tem que fazer, eles fazem, eles tem prazos, a gente fixa tal coisa em tal momento e sempre está sendo executado, só que eu monitoro demais até, nesse ponto eu acompanho, se vai, se é feito, se não é feito, então tem um monitoramento. (CD7b)

[Reitoria] Totalmente descentralizada, totalmente participativa, inclusiva, debatendo com a comunidade todos os assuntos pertinentes, trazendo para dentro da reitoria a participação de todos, independente da ala de atuação, seja discente, docente ou técnico. É uma gestão bem inclusiva. (CD7c)

[Autonomia, delegar responsabilidades e reconhecimento]

[Superiores] Ah existe, existe. Eu não sinto, ah, como é que eu falo? (pausa) Eu te diria assim, a gente trabalha em conjunto, é, o fato do, o reitor é muito participativo, ele é muito participativo, alguns podem até achar, ter uma visão diferente que ele é centralizador, não é isso, ele te dá o caminho, ele te orienta e ele vai junto, se ele percebe que você tem pernas pra andar sozinho, você vai andar sozinho, claro, dentro daquilo que ele, dentro das metas que foram estipuladas e assim, claro, você não vai andar sozinho, fazer o que você quer, não, você não vai sozinho em lugar nenhum, isso aqui é um coletivo, tudo é decidido em, em, em colegiado e aquilo que eu fizer sozinha, eu posso tá atrapalhando a graduação ou a pós e vice-versa, o, o pró-reitor da [outra Pró-reitoria], ele não vai criando programas da cabeça dele sem saber se tem recurso, se não tem recurso, se vai beneficiar, então, ele dá as condições de você trabalhar, as linhas e orientação e acompanha e eu acho isso super bacana. Eu não me sinto inibida de desenvolver minhas atividades ou de fazer algumas coisas, de criar. (PR7)

[Subordinados] Bom, depende o, o conceito. A minha tendência é ser descentralizadora, a minha tendência é essa (pausa). É, eu confio muito em quem trabalha comigo, muito, e se eu não consigo confiar, eu já falei pro meu coordenador, eu falo pra ele, você tá aí porque eu confio em você, eu acredito em você, as vezes eu viajo e ele resolve aqui, depois ele vem, senta, "fiz isso, isso, isso, isso", "beleza", se eu não confiar, ele não vai ficar como meu coordenador. [...] (PR7)

[...] O reitor com os pró-reitores, tem reuniões semanais, toda sexta feira, eles discutem de tudo né. Então assim, eu nunca vi isso, mas, eu tô a mais de 10 anos na universidade, mas o reitor tem o controle de tudo, ele consegue acompanhar tudo. [Natália: E você acha isso positivo?] Bem positivo. Ele cobra o pró-reitor, ele cobra (quebra), é assim, é algo que tem que funcionar né. Nós somos órgão público, mas nós temos que funcionar como uma empresa, né. (CD7a)

Envolver as pessoas, buscando contribuição

[Cooperação e solidariedade]

[Subordinados e Entre Pró-reitorias] Não, não. Aqui dentro, entre as coordenadorias, eu acho que existe sim, entre os coordenadores e entre a equipe e a gente tem tentado, eu vou dizer tentado, porque cem por cento é, não há unanimidade mesmo, então, por exemplo, fazer as, as, os eventos, fazer os eventos, os café da manhã, da páscoa, comemorar os aniversários, uma forma das pessoas chegarem mais, aquilo que eu falei no começo, as pessoas eram muito arredias, todo mundo andava de cabeça baixa, então, nesse sentido é, eu tentei trazer, permitir as alterações que foram solicitadas, é, naquilo que era possível, porque senão cada um quer criar uma

coordenadoria né, se você deixar, cada um cria uma coordenadoria, mas assim, e tentei mostrá-los que um depende do outro, então assim, hoje eu acho que eu criei uma, tá bacana e existe esse respeito meu com eles, eles comigo, eles tem liberdade pra trabalhar, eu não fico interferindo diretamente na, na, na rotina, claro, eu vou assinar uma [documento específico da Pró-reitoria], vejo que tem uma coisa ali trocada, pergunto pro coordenador, “explica isso aqui, eu não entendi”, mas existe, e essa relação de colaboração existe sim, e do reitor conosco, com nossos pró-reitores e com secretários, essa reunião das sextas-feiras é muito disso ou para isso, é, eu acho que ainda melhor a, a, melhorou muito a relação entre as Pró-reitorias, melhorou muito sabe é, existe aquele clima de, um pró-reitor subir aqui na minha sala, me consultar ou falar comigo, ou perguntar, assim como eu ir na sala, à sala deles, então assim, eu acho que, que existe sim. Talvez tenha algumas coisas que precise de aperfeiçoar, mais. (PR7)

[Envolver os servidores e compartilhar ideias]

[Superiores] Sim, é, parcialmente, tá (pausa). Acho que tinha (pausa). Eu participo bastante nas reuniões, hoje em dia em função do meu tempo e da minha experiência então eu tô participando muito, no início não tanto, mas modificou em função de algumas posições que a gente tomou, tá. Então no início da gestão não, não era tudo (quebra). Eles sabiam, eles organizavam o dia e tal. **Mas a (ahm) você está modificando o perfil deles em cima de trabalhos que eles apresentam**, então no momento, como eles não conheciam o trabalho (pausa). (Ééé) Não falo internamente da Pró-reitoria, mas da, da própria reitoria, não conhecia o nosso trabalho achava que não era assim, mas hoje eles já tem abertura, então hoje tem linha direta, o reitor liga eu ligo, ou eu marco, ele marca agenda, então tá mais tranquilo nesse ponto, mas no início não era assim não. (CD7b)

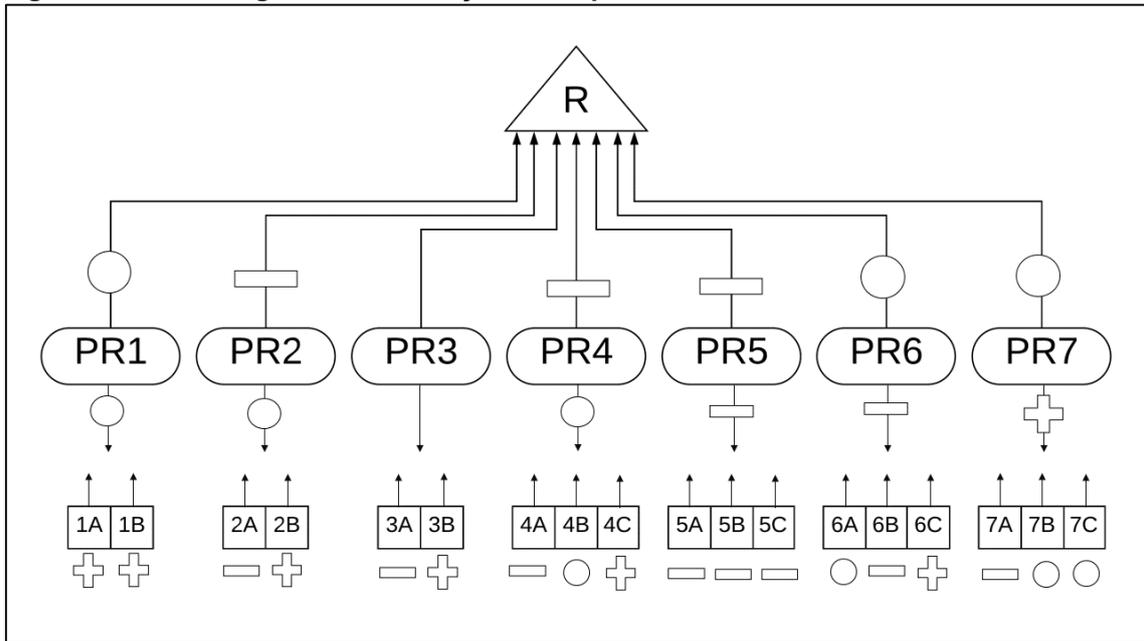
Ajudar as pessoas a exercitar suas habilidades

[Canais para transmissão dos objetivos e ações adequados]

[Subordinados] Com os subordinados eu não, eu não faço reuniões, a gente trabalha em equipe técnica (risos), eu trabalho na mesa a mesa, então na verdade a minha equipe é tão [quebra], [informação suprimida por identificar a Pró-reitoria – nº exato de funcionários]. [Natália: Então você consegue acompanhar bem de perto?] E, nossa. Na verdade eles tem, a porta para eles, a minha porta fica sempre aberta, então entra, sai, eu acompanho aqui e na outra área eu fico lá. Então basicamente você fixa, fixa o que, determino, por exemplo cada área o que que tem que ser feito, é, muito em cima de demandas, outros é um planejamento que a gente faz durante o ano, “é, esse ano eu vou fazer isso, isso, isso e isso”, “vou dar andamento nisso”, ele já até sabe o que tem que ser feito, então eles são altamente qualificados. (Eee) Muito fácil, tenho acesso direto, os discussores eles sentam na, na, com a gente e discute e bate boca mas a gente resolve as coisas (risos). (CD7b)

Após a avaliação individual de cada Pró-reitoria, o quadro geral de confiança de competência, na IFES, é sintetizado na Figura 32.

Figura 32 – Quadro geral de confiança de competência



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2019)

Para existir confiança de competência, seria necessária a presença concomitante de confiança contratual e de comunicação (REINA; REINA, 2008), pois a capacidade da equipe cooperar de forma efetiva repousa na confiança do liderado, em cada integrante da gestão e na equipe conjuntamente (SHEN; CHEN, 2007). No momento que as entrevistas foram realizadas, conforme já exposto nas Figuras 16 e 24, não existia esse cenário entre líderes e liderados. Como consequência, o diagrama geral de confiança de competência demonstra o relacionamento, entre Reitoria e Pró-reitores, sempre “fraco” ou “mediano”.

4.3 Relação entre a mudança institucional e a construção da confiança

Reina e Reina (2008) afirmam que a confiança contratual antecede a confiança de comunicação, pois a partir do momento que os contratos formais e informais entre líderes e liderados são descumpridos, a comunicabilidade é afetada negativamente. Desta maneira, entende-se que inicialmente, como exemplificado pelas falas a seguir, a escolha dos cargos de direção, no início do mandato, foi feita baseada em competência e mérito, o que afetou o gerenciamento de expectativas e reconhecimento das habilidades e capacidades das pessoas de forma positiva.

Nós, nós fizemos, a, a escolha baseada em competência e mérito, e no, no caráter, a gente tenta assim, porque não adianta você trabalhar, são pessoas de confiança, pessoas que vão diferir os valores que nós temos, que é honestidade, que é essa dedicação, amor a [nome da IFES], então são pessoas que realmente se dedicam imensamente pra isso, (ééé), diz assim, que durante o processo de construção, nós não combinamos nem um cargo com ninguém, então foi do resultado que a gente foi ai pensar as pessoas que seriam, sabe, (ee) e não é o comum dentro da universidade pública, né, normalmente já tem assim, fulano vai ser isso, beltrano vai ser aquilo, isso não aconteceu. A gente primeiro se preocupou em trabalhar os nossos valores na campanha, depois do sucesso, o êxito né, a gente foi, então agora vamos formar equipe, então é, experiência na área, não é somente assim conhecimento, mas para nós o conhecimento e a experiência não é tão importante quanto a questão do valor e essa dedicação, porque assim, acho que a pessoa pode aprender, né, quer dizer, tem pessoas que tem toda a experiência mas não vão se dedicar do jeito que a gente imagina. Mas a construção foi essa, mérito, competência e essa questão de poder trabalhar bem em equipe. (Reitoria)

[...] A condição básica pra que eu aceitasse isso, porque foi mediante a convite, foi exatamente é, essa abertura, tá, de poder sugerir coisas, de poder fazer coisas, tá (PR6)

Empatia, eu, o [nome do Reitor] quando foi eleito e [nome da Vice-Reitora] também, eu não os conhecia, desculpa, eu não conhecia [nome da Vice-Reitora], nunca tinha visto e, o [nome do Reitor] uma vez ou outra, mas assim, há muito tempo não o via, não participei da campanha, não, não participei de nada e ele me convidou e eu aceitei o cargo, disse que era em razão da, da minha experiência, da minha, do meu conhecimento, eu não os conhecia e assim, mas pelo proposta de trabalho dele, por aquilo que ele tava discutindo, pela abertura que ele me deu, eu aceitei o convite e tô aqui [...] (PR7)

[...] Olha, eles valorizam, tanto que as pessoas que, por aqui vou dizer, por aqui eles colocaram no cargo pessoas que há um consenso de que realmente trabalhavam, faziam, a gente não vê pessoas que seriam só pro cargo, pelo status. De fato eles colocaram pessoas que, todo mundo sempre via que produzia, que houve uma unanimidade entre os servidores, na, nos nomes escolhidos. (CD5b)

Seguindo essa lógica, a comunicabilidade apontada como um ponto forte na gestão, teve um impulso inicial. Porém, o microgerenciamento e as mudanças repentinas desencadearam um processo de declive da confiança contratual em alguns casos, e impedimento de cultivo da confiança de competência.

O microgerenciamento destacou-se nesse processo de institucionalização de mudança institucional como um grande empecilho. Zapelini (2011) compila o posicionamento de diversos autores a respeito do microgerenciamento, onde aponta que esse modelo de liderança é uma recorrente problemática na administração pública. Behn (1995) cita que dentre diversos prejuízos derivados desse modelo, destacam-se a desconfiança, excesso de regras, baixa performance e falta de uma gestão empreendedora. O autor define o microgerenciamento como um problema de confiança (ZAPELINI, 2011).

Evidencia-se também que o relacionamento vertical ascendente dos pró-reitores para a liderança afeta fortemente a forma como esses pró-reitores acreditam serem vistos pelos seus liderados. Esse comportamento também provém do microgerenciamento, visto que quando líderes ignoram a qualificação de seus liderados monitorando-os nas micro ações, demonstram desconfiança.

A desconfiança impede o liderado no processo de responsabilização pelo seu próprio sucesso ou frustração (REINA; REINA, 2008). Como apontado nos discursos, apesar dessa supervisão proporcionar uma segurança na tomada de decisão, o microgerenciamento impede que a equipe desenvolva novas habilidades.

A sobrecarga de trabalho aliada ao número reduzido de servidores, descritos como efeitos negativos da mudança institucional, justifica esse declive na confiança de comunicação, que afeta a confiança contratual, como efeito dominó. Nessa perspectiva, as mudanças ocorrem e o influir de informações não completa o ciclo de confiança sustentável.

Portanto, para interrupção desse ciclo, visto que a confiança de comunicação ainda é forte na maior parte das unidades, é necessário um refinamento da confiança contratual. Isso não impediria que mudanças fossem feitas, mas sim que o processo de comunicação fosse aprimorado, transcorrendo fluidamente quando acordos precisassem ser renegociados (REINA; REINA, 2008).

Positivamente, aponta-se que a alta gestão na IFES analisada, utiliza-se de duas das principais armas em favor da efetividade na gestão pública: a gestão por resultados e *accountability*. Os preceitos desse estilo de liderança são fundamentais para a formação de novos paradigmas na administração pública no Brasil (ABRUCIO, 2007). Especialmente no tocante ao *accountability*, os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial associam essa variável diretamente à construção de confiança (CGMA, 2014a).

No estudo de caso realizado ficou evidente que quanto mais as informações são compartilhadas, envolvendo o liderado na estratégia da organização, melhores resultados são obtidos para líderes, liderados e conseqüentemente, a organização. Esse conjunto de ações consolida e intensifica positivamente o processo de construção de confiança (PAPPAS; FLAHERTY, 2008), impactando positivamente a institucionalização da mudança institucional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de alcançar o objetivo geral de avaliar a construção da confiança em uma nova gestão de IFES, considerando o Sistema de Gestão de Desempenho parametrizado pelos PGCG, foi realizado um estudo de caso em uma IFES localizada no centro-oeste brasileiro.

O roteiro utilizado para coletar as informações foi adaptado do trabalho de Vaz (2017) com base nos pressupostos de Reina e Reina (2008) para verificação dos constructos de confiança e nos PGCG (2014) para os constructos de Sistema de Gestão de Desempenho, que serviu como pano de fundo para identificar o cenário de mudança institucional de acordo com a classificação de Tolbert e Zucker (1996).

Especificamente para o alcance dos resultados propôs-se como primeiro passo caracterizar a mudança institucional na IFES. Conforme apresentado na matriz de Mazzon (Apêndice C), o procedimento seguido foi de identificar no discurso da gestão como um todo as palavras antes, depois, agora, nova, nova gestão, antiga, antiga gestão, atualmente, mudança, alteração, última e hoje, produzindo uma nuvem de frequência de palavras, gerada no software NVivo, emergindo assim categorias por similaridade (KING, 2004). Ressalta-se que as mudanças observadas na gestão decorrem da percepção dos entrevistados, tendo em vista que de 28 integrantes do recorte populacional, 26 foram ouvidos.

As principais mudanças apontadas no discurso da gestão foram agrupadas em 10 categorias: abertura, contrato de gestão, ferramentas gerenciais, foco estratégico, inovação tecnológica, integração, processo de comunicação, sobrecarga, transparência e algumas mudanças gerais. Assim é comprovada a primeira Proposição que afirma que mudanças mandatárias acarretam mudanças institucionais significativas. O nível de institucionalização da mudança mandatária foi identificado como semi-institucionalização, pois o processo de objetificação ainda encontra-se em andamento (TOLBERT; ZUCKER, 1996).

Na sequência, objetivou-se mapear a confiança entre as relações na IFES. Por meio da utilização do software NVivo, os trechos integrais a respeito de confiança foram extraídos das transcrições e, após a leitura, foi realizada a classificação entre confiança contratual, confiança de comunicação e confiança de competência. Para a análise, os dados vinculados à confiança foram seccionados por Pró-reitoria e, para apresentação, as relações foram expostas por meio de diagramas.

Visando o desfecho das especificidades anteriores, intentou-se relacionar o cenário de confiança estabelecido às mudanças identificadas. Conclui-se que a microgestão destacou-se no processo de mudança institucional afetando negativamente a construção da confiança de competência.

A sobrecarga afeta diretamente a confiança de comunicação, resultando em um declínio desse tipo de confiança. Como efeito dominó, a baixa comunicabilidade faz diminuir a confiança contratual. Destacam-se positivamente o estilo de gestão por resultados adotado pela reitoria e a preocupação com o *accountability*.

Os resultados confirmam a segunda Proposição desta pesquisa, exposta na Matriz de Amarração de Mazzon, indicando que o fenômeno confiança é um elemento essencial para institucionalização de uma nova gestão, corroborando assim com os achados de Busco, Riccaboni e Scapens (2006).

As contribuições advindas desse estudo incluem suporte às práticas que visem melhoria na eficiência da gestão pública, principalmente que envolvem interferências políticas, além do retorno do estudo a própria instituição objeto dessa investigação. Como agenda de pesquisas futuras sugere-se que estudos longitudinais sejam realizados, a fim de acompanhar todo o processo de institucionalização de mudanças ocorridas. Recomenda-se ainda aplicar a relação dos constructos apresentados em outros objetos de pesquisa, como também em outros níveis de gestão na própria instituição ou em unidades equivalentes.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, 2007.
- ALVES, F. J. DOS S. et al. Um Estudo Empírico Sobre a Importância Do Código De Ética Profissional Para O Contabilista. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 18, n. 30, p. 58–68, 2007.
- ANTHONY A. ATKINSON, ROBERT S. KAPLAN, ELLA MAE MATSUMURA, S. M. Y. **Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution, Student Value Edition**. 6. ed. [s.l.] Pearson, 2012.
- BALDVINSDOTTIR, G. et al. Accounting research and trust: A literature review. **Qualitative Research in Accounting and Management**, v. 8, n. 4, p. 382–424, 2011.
- BISBE, J.; SIVABALAN, P. Management control and trust in virtual settings: A case study of a virtual new product development team. **Management Accounting Research**, v. 37, p. 12–29, 2017.
- BORKER, D. R. Gauging the impact of country-specific values on the acceptability of Global Management Accounting Principles. **European Research Studies Journal**, 2016a.
- BORKER, D. R. Global management accounting principles and the worldwide proliferation of IFRS. **The Business and Management Review**, v. 7, n. 3, p. 258–267, 2016b.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. DE A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, 2001.
- BRASIL. Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. . 2006.
- BRUDAN, A. Rediscovering performance management: Systems, learning and integration. **Measuring Business Excellence**, 2010.
- BRUNO, M. L. Confiança nas Relações entre Líderes e Liderados. p. 197, 2013.
- BRUNTON, M.; MATHENY, J. Divergent acceptance of change in a public health organization. **Journal of Organizational Change Management**, v. 22, n. 6, p. 600–619, 14 out. 2009.
- BURGER, A. B.; MIDDELBERG, S. L. An evaluation of Global Management Accounting Principles in the sustainability of a South African mechanised piggery.

- Journal of Economic and Financial Sciences**, v. 11, n. 1, p. 1–9, 2018.
- BURNS, J.; SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. **Management Accounting Research**, 2000.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. Sociological Paradigms and organisational Analysis - Elements of the Sociology of Corporate Life. **Sociological Paradigms and organisational analysis**, 1979.
- BUSCO, C.; RICCABONI, A.; SCAPENS, R. W. Trust for accounting and accounting for trust. **Management Accounting Research**, 2006.
- CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, 2004.
- CGMA, C. G. M. A. **ESSENTIAL TOOLS FOR MANAGEMENT ACCOUNTANTS: The tools and techniques to support sustainable business success**. [s.l: s.n.].
- CGMA, C. G. M. A. Global Management Accounting Principles: Improving Decisions and Building Successful Organizations. n. May, p. 56, 2014a.
- CGMA, C. G. M. A. Princípios globais de contabilidade gerencial ©. p. 56, 2014b.
- CLEGG, S.; HARDY, C. **STUDYING ORGANIZATION: theory and method**. [s.l.] SAGE, 1999.
- CLOUTIER, R. L. et al. Keeping Up With the Kids: Diffusion of Innovation in Pediatric Emergency Medicine Among Emergency Physicians. **Academic Emergency Medicine**, v. 24, n. 6, p. 769–775, jun. 2017.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business research methods**. 12. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2014.
- CORREIA, T. DE S.; LUCENA, W. G. L. **GOVERNANÇA CORPORATIVA E PRINCÍPIOS GLOBAIS DE CONTABILIDADE GERENCIAL DE EMPRESAS BRASILEIRAS DE CAPITAL**. XII Congresso ANPCONT. **Anais...João Pessoa: Anais do XII Congresso ANPCONT**, 2018
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. [s.l: s.n.].
- CROTTY, M. Introduction: the research process. In: **The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process**. [s.l: s.n.].
- CUGANESAN, S. Accounting, contracts and trust in supply relationships. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 3, n. 2, p. 104–125, 2007.
- DAHLGAARD, J. J.; DAHLGAARD-PARK, S. M. Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. **TQM Magazine**, 2006.

- DE JONG, G.; WOOLTHUIS, R. K. The institutional arrangements of innovation: Antecedents and performance effects of trust in high-tech alliances. **Industry and Innovation**, 2008.
- DEKKER, H. C.; SAKAGUCHI, J.; KAWAI, T. Beyond the contract: Managing risk in supply chain relations. **Management Accounting Research**, v. 24, n. 2, p. 122–139, 2013.
- EMSLEY, D.; KIDON, F. The relationship between trust and control in international joint ventures: Evidence from the airline industry. **Contemporary Accounting Research**, 2007.
- ESPEJO, M. M. DOS S. B. et al. Uma abordagem institucional do subjetivismo responsável na adoção das Normas Internacionais de Contabilidade: uma análise crítico-reflexiva. **Revista Estudos do ISCA**, v. 2, p. 1–23, 2010.
- ESPEJO, M. M. DOS S. B.; DACIÊ, F. DO P. Redução da assimetria informacional sob a ótica do controle gerencial: discussão sobre práticas em empresas transparentes. **Revista Contabilidade & Finanças**, 2016.
- ESPEJO, M. M. DOS S. B.; VAZ, P. V. C. Mensurando Confiança Intraorganizacional: um estudo sobre seu impacto no Sistema de Controle Gerencial. **XVIII USP International Conference in Accounting**, p. 1–20, 2018.
- FABBRI, S. et al. **Improvements in the StArt tool to better support the systematic review process**. Proceedings of the 20th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering - EASE '16. **Anais...2016**
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. [s.l: s.n.].
- GOEBEL, S.; WEISSENBERGER, B. E. The Relationship Between Informal Controls, Ethical Work Climates, and Organizational Performance. **Journal of Business Ethics**, 2017.
- GRENEWOOD, R. et al. **The SAGE Handbook of Organizational institutionalism**. [s.l: s.n.].
- GUERREIRO, R. et al. O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. **Organizações & Sociedade**, 2005.
- GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; CASADO, T. Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos da psicologia, cultura organizacional e teoria institucional. **Revista de Contabilidade e Finanças, São Paulo**, v. 41, n. 4, p. 7–21, 2006.
- GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; FREZATTI, F. Evaluating management

- accounting change according to the institutional theory approach: A case study of a Brazilian bank. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 2, n. 3, p. 196–228, 2006.
- GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; FREZATTI, F. Aplicação do modelo de burns e scapens para avaliação do processo de institucionalização da contabilidade gerencial. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 44, p. 45–62, 2008.
- GUIMARÃES, T. DE A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Rap**, 1998.
- HERNANDEZ, M. Toward an understanding of the psychology of stewardship. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 2, p. 172–193, 2012.
- HIGGS, R. **Douglass C. North: TrailblazerIndependent Review**, 2016.
- HOMBURG, C.; STEBEL, P. Determinants of contract terms for professional services. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 2, p. 129–145, 2009.
- HOON, C. Meta-Synthesis of Qualitative Case Studies: An Approach to Theory Building. **Organizational Research Methods**, 2013.
- IIRC. Business model: Background Paper for <IR>. **Iirc**, p. 1–20, 2013.
- JOHANSSON, I. L.; BALDVINSDOTTIR, G. Accounting for trust: Some empirical evidence. **Management Accounting Research**, 2003.
- KING, N. Using Templates in the Thematic Analysis of Text. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (Eds.). . **Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research**2. 1. ed. Londres: SAGE Publications Ltd, 2004. p. 412.
- LANGEVIN, P.; MENDOZA, C. How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours? **European Management Journal**, v. 31, n. 3, p. 209–222, 2013.
- LANGFIELD-SMITH, K. The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance. **Management Accounting Research**, 2008.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. DA; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, 2010.
- MARTINS, G. A.; PELISSARO, J. Sobre Conceitos , Definições E Constructos Nas Ciências Contábeis. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, 2005.

- MAZZON, J. A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração da USP, 1981.
- MEIRA, J. et al. **Management controls and inter-firm relationships: A review** *Journal of Accounting & Organizational Change*, 2010.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340–363, 1977.
- MINNAAR, R. A. et al. A relational perspective on the contract-control-trust nexus in an interfirm relationship. *Management Accounting Research*, v. 34, p. 30–41, 2017.
- MONTEBELO, R. et al. SRAT (Systematic Review Automatic Tool) – Uma Ferramenta Computacional de Apoio à Revisão Sistemática. p. 13–22, 2000.
- NOVELLI, J. G. N.; FISCHER, R. M.; MAZZON, J. A. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. *Revista Administração*, v. 41, n. 4, p. 442–452, 2006.
- OYEWO, B. Predictors of the effectiveness of management accounting function in Nigerian firms. *Scientific Annals of Economics and Business*, v. 64, n. 4, p. 487–512, 2017.
- PAGÈS, M.; BONETTI, M. As Mudanças. In: PAGÈS, M. et al. (Eds.). . **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre o indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987. p. 234.
- PAPPAS, J. M.; FLAHERTY, K. E. The effect of trust on customer contact personnel strategic behavior and sales performance in a service environment. *Journal of Business Research*, v. 61, n. 9, p. 894–902, 2008.
- PERNOT, E.; ROODHOOFT, F. The impact of inter-organizational management control systems on performance: A retrospective case study of an automotive supplier relationship. *International Journal of Production Economics*, 2014.
- PETTERSEN, I. J. Trust-based or performance-based management-a study of employment contracting in hospitals. *International Journal of Health Planning and Management*, v. 26, n. 1, p. 18–38, 2011.
- REGINATO, L.; GUERREIRO, R. Relationships between environment, culture, and management control systems. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 21, n. 2, p. 219–240, 2013.
- REINA, B. D. S.; REINA, M. L. Building Sustainable Trust. *Od Practitioner*, v. 39, n.

1, p. 36–41, 2007.

REINA, M. L.; REINA, D. S. **Trust & Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization**. 2. ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2008.

RODRIGUES, M. V. **Entendendo, Aprendendo e Desenvolvendo Qualidade Padrão Seis Sigma**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2014.

ROUSSEAU, D. M. et al. **Not so different after all: A cross-discipline view of trust***Academy of Management Review*, 1998.

RUSSO, P. T. et al. Percepção dos gestores sobre o processo de institucionalização do Balanced Scorecard de uma empresa de saneamento. **Production**, v. 24, n. 4, p. 927–939, 2014.

SAKO, M. **Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan**. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

SCAPENS, R. W. Never mind the gap: Towards an institutional perspective on management accounting practice. **Management Accounting Research**, 1994.

SCHLÄFKE, M.; SILVI, R.; MÖLLER, K. A framework for business analytics in performance management. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2013.

SCOTT, W. R. Institutions & Organizations. **IEEE Power Engineering Review**, v. 22, n. 8, p. 47–47, 2002.

SHARIF, K.; MAHAMA, H.; FAROOQI, N. Management, Control and Governance of Hawala Networks in the Gulf Cooperation Council Region. **Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance**, v. 12, n. 2, p. 65–93, 2017.

SHEN, M.-J.; CHEN, M.-C. THE RELATIONSHIP OF LEADERSHIP, TEAM TRUST AND TEAM PERFORMANCE: A COMPARISON OF THE SERVICE AND MANUFACTURING INDUSTRIES. **Social Behavior and Personality: an international journal**, 2007.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise De Conteúdo: Exemplo De Aplicação Da Técnica Para Análise De Dados Qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, 2015.

STAKE, R. **The Art of Case Study Research**. [s.l: s.n.].

STAKE, R. Qualitative case studies. In: **The Sage handbook of qualitative research**. [s.l: s.n.].

STEIJVERS, T.; LYBAERT, N.; DEKKER, J. Formal human resource practices in family firms. **Journal of Family Business Management**, v. 7, n. 2, p. 151–165,

2017.

STONE, D. N.; NIKITKOV, A. N.; MILLER, T. C. Strategy, IT and control @ eBay, 1995-2005: The management control system (MCS) as consumer product.

Qualitative Research in Accounting and Management, v. 11, n. 4, p. 357–379, 2014.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. The Institutionalization of Institutional Theory. **Handbook of organization studies**, 1996.

TOMKINS, C. Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. **Accounting, Organizations and Society**, v. 26, n. 2, p. 161–191, 2001.

VAZ, P. V. C. **O PAPEL MEDIADOR DA CONFIANÇA ENTRE LÍDERES E LIDERADOS NA RELAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL COM OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS**. [s.l.] Universidade Federal do Paraná, 2017.

VAZ, P. V. C.; ESPEJO, M. M. DOS S. B. TRUST AND MANAGEMENT CONTROL SYSTEM: A STUDY ON META-SINTHETIC INTERACTIONS. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, 2017.

VÉLEZ, M. L.; SÁNCHEZ, J. M.; ÁLVAREZ-DARDET, C. Management control systems as inter-organizational trust builders in evolving relationships: Evidence from a longitudinal case study. **Accounting, Organizations and Society**, 2008.

WERKEMA, M. C. C. Lean Seis Sigma - introdução às ferramentas do Lean Manufacturing. **Revista Gestão Industrial**, 2006.

WERNKE, R.; MARTINS, M. W. L.; JUNGES, I. **Práticas de controladoria em supermercado de grande porte: estudo de caso**. XXIII Congresso Brasileiro de Custos. **Anais...**Porto de Galinhas/PE: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC, 2016

ZAMAWE, F. C. The implication of using NVivo software in qualitative data analysis: Evidence-based reflections. **Malawi Medical Journal**, v. 27, n. 1, p. 13–15, 2015.

ZANINI, M. T. F.; MIGUELES, C. P. O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional. **Revista de Administração**, 2014.

ZAPELINI, M. B. As “Big Questions” Da Administração Pública: Uma Proposta Para O Caso Brasileiro. **Gestão E Sociedade**, v. 5, p. 155–175, 2011.

ZUCCOLOTTO, R.; SILVA, G.; EMMENDOERFER, M. Limitações e possibilidades de compreensão da utilização das práticas de contabilidade gerencial por perspectivas da teoria institucional. **Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, 2010.

ZUCKER, L. G. Institutional Theories of Organization. **Annual Review of Sociology**, 1987.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido/TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO/TCLE

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa “*Stewardship* e a construção de confiança de uma nova gestão de IFES”, sob responsabilidade das pesquisadoras Natália Fernandes Silveira Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

Este trabalho tem por objetivo identificar como a confiança está sendo construída em uma nova gestão de instituição federal de ensino superior brasileira, considerando o Sistema de Gestão de Desempenho que permeia os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial. A sua participação nesta pesquisa consistirá em responder a uma entrevista, com tempo médio de uma hora, em local reservado, que será registrada apenas em áudio, pela entrevistadora Natália Fernandes Silveira

A análise das entrevistas se dará por meio da técnica de análise de discurso e análise de conteúdo. Caso sinta-se constrangido(a), fica garantido a recusa em responder, sem prejuízo algum. Informamos que sua identificação será mantida em sigilo e que o material da entrevista ficará sob guarda das pesquisadoras, durante cinco anos, sendo descartado após esse período. O benefício decorrente da pesquisa será a entrega de um relatório final aos participantes. A sua participação é totalmente voluntária e não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, não envolvendo nenhuma compensação financeira ou ressarcimento. Fica garantido a você o sigilo em torno de sua identidade, assegurando assim sua privacidade. Fica garantido também, o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências. As pesquisadoras garantem que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa. Se você tiver alguma consideração ou dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Natália Fernandes Silveira, pesquisadora responsável pela pesquisa, telefone: _____ e-mail: nataliafernandessilveira@gmail.com, ou com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFMS – localizado no prédio da Pró Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação/UFMS, Cidade Universitária, Campo Grande/MS, telefone (67) 3345-7187, e e-mail: bioetica@propp.ufms.br. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pela pesquisadora responsável e a outra fornecida a você. Ressalta-se a garantia de absoluto sigilo das respostas dadas nas entrevistas.

Eu, _____,
RG nº _____ declaro ter recebido todas as informações, aceito o convite e concordo em participar, como voluntário(a), do projeto de pesquisa acima descrito.

, _____ de _____ de 20 ____.

Assinatura do participante

Natália Fernandes Silveira

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista

Constructos de 1º ordem	Constructos de 2º ordem	<i>Roteiro de entrevista</i>
SGD	<i>Estratégia</i>	<p>SGD_1: Existe uma preocupação com o ambiente externo? Por exemplo, integração com a sociedade, aspectos econômicos e órgãos regulatórios? Como isso é percebido?</p> <p>SGD_2: A posição estratégica da IFES está identificada e quantificada? Explique.</p> <p>SGD_3: Estão acordados entre sua gestão e as equipe subordinadas os indicadores chave de desempenho? Argumente.</p> <p>SGD_4: Como o planejamento apoia a gestão do desempenho? (na sua unidade)</p> <p>SGD_5: Estão mapeados os principais riscos existentes (na sua unidade) e como mitigá-los? Como é feito esse mapeamento e onde este documento é disponibilizado?</p>
	<i>Planejamento</i>	<p>SGD_6: Existem indicadores claros para que iniciativas e processos sejam seguramente avaliáveis após a execução? Quais são esses indicadores? Explique</p> <p>SGD_7: Quais os sistemas de informações gerenciais utilizados? Em sua opinião, os sistemas são aprovados pela maioria dos usuários?</p>
	<i>Execução</i>	<p>SGD_8: Os sistemas de informações gerenciais foram elaborados em um formato que dão suporte à sua tomada de decisão? Explique.</p> <p>SGD_9: A (sua) gestão tem acesso a informações em tempo real sobre os resultados financeiros e não financeiros?</p> <p>SGD_10: Existe alguma ferramenta no sistema de controle gerencial que alerta para a necessidade de corrigir ações que estejam em andamento? Argumente.</p>
	<i>Revisão</i>	<p>SGD_11: Como a informação gerencial, fornece suporte às questões: a) Refinamento da execução (ciclo de feedback à medida que os planos são executados)?; b) Planos futuros?; c) Estratégia futura?.</p>
Confiança de caráter transacional	<i>Confiança contratual</i>	<p>CCL_1: Você considera que tem abertura para sugerir a seus subordinados mudanças nos objetivos e ações de sua área?</p> <p>CCL_2: Em sua opinião existe um esforço por parte de seus subordinados para manutenção de acordos e coerência entre discurso e prática?</p> <p>CCL_3: Em sua opinião no relacionamento com seus subordinados existe abertura, honestidade, diálogo e uma postura para se colocar no lugar do outro (empatia)*?</p>
	<i>Confiança comunicativa</i>	<p>CCA_1: Você considera que a elaboração dos objetivos e ações de sua área de trabalho é transparente?</p> <p>CCA_2: Você considera que os canais para transmissão dos objetivos e ações de sua área de trabalho são adequados? (Exemplos: reuniões, fóruns, etc.)</p> <p>CCA_3: Você considera que existe um esforço por parte de seu superior hierárquico para construção de um ambiente de cooperação e solidariedade?</p>
	<i>Confiança de competência</i>	<p>CCE_1: Em sua opinião a gestão [superior] busca envolver os servidores e compartilhar suas ideias?</p> <p>CCE_2: Em sua opinião é possível identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e acompanhamento dos objetivos e ações?</p> <p>CCE_2: Você considera que existe incentivo por parte de seu superior e da alta gestão em promover a autonomia do outro, delegar responsabilidades e expressão de valores?</p>

APÊNDICE C – Matriz de Amarração de Mazzon (2 páginas).

C - 2º ordem	C - 1º ordem	Objetivos Específicos	Proposições	Questões de pesquisa/Variáveis observáveis	Levantamento/análise de dados
	Sistema de Gestão de Desempenho Mudança Institucional	Caracterizar a mudança institucional no Sistema de Gestão de Desempenho, a partir da percepção dos gestores;	P1: Mudança mandatária acarreta mudanças institucionais significativas	<p>Palavras-chave: antes, depois, agora, nova gestão, antiga gestão, atualmente, mudança, alteração.</p> <p>SGD_1: Existe uma preocupação com o ambiente externo? Por exemplo, integração com a sociedade, aspectos econômicos e órgãos regulatórios? Como isso é percebido?</p> <p>SGD_2: A posição estratégica da IFES está identificada e quantificada? Explique.</p> <p>SGD_3: Estão acordados entre sua gestão e as equipe subordinadas os indicadores chave de desempenho? Argumente.</p> <p>SGD_4: Como o planejamento apoia a gestão do desempenho? (Na sua unidade).</p> <p>SGD_5: Estão mapeados os principais riscos existentes (na sua unidade) e como mitigá-los? Como é feito esse mapeamento e onde este documento é disponibilizado?</p> <p>SGD_6: Existem indicadores claros para que iniciativas e processos sejam seguramente avaliáveis após a execução? Quais são esses indicadores? Explique</p> <p>SGD_7: Quais os sistemas de informações gerenciais utilizados? Em sua opinião, os sistemas são aprovados pela maioria dos usuários?</p> <p>SGD_8: Os sistemas de informações gerenciais foram elaborados em um formato que dão suporte à sua tomada de decisão? Explique.</p> <p>SGD_9: A (sua) gestão tem acesso a informações em tempo real sobre os resultados financeiros e não financeiros?</p> <p>SGD_10: Existe alguma ferramenta no sistema de controle gerencial que alerta para a necessidade de corrigir ações que estejam em andamento? Argumente.</p> <p>SGD_11: Como a informação gerencial, fornece suporte às questões: a) Refinamento da execução (ciclo de feedback à medida que os planos são executados)?; b) Planos futuros?; c) Estratégia futura?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pesquisa documental baseada no CGMA (2014); 2. Entrevista semiestruturada 3. Proposição de categorias à partir do discurso evidenciado por palavras-chave 3. Frequência de palavras 4. Observação direta.
	Mudança Institucional	Identificar o nível de institucionalização da mudança institucional		A partir das categorias identificadas no primeiro objetivo específico, indicar em qual o nível de institucionalização (habitualização, objetificação e/ou sedimentação) o processo encontra-se de acordo com Tolbert e Zucker (1996).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pesquisa bibliográfica 2. Associação das categorias emergidas do campo e Teoria Institucional.

Confiança de caráter transacional	Confiança contratual	Mapear a confiança contratual, de comunicação e de competência na gestão da IFES.	P2: O fenômeno confiança é um elemento essencial para institucionalização de uma nova gestão.	<p>CCL_1: Você considera que tem abertura para sugerir a seus subordinados mudanças nos objetivos e ações de sua área?</p> <p>CCL_2: Em sua opinião existe um esforço por parte de seus subordinados para manutenção de acordos e coerência entre discurso e prática?</p> <p>CCL_3: Em sua opinião no relacionamento com seus subordinados existe abertura, honestidade, diálogo e uma postura para se colocar no lugar do outro (empatia)*?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pesquisa bibliográfica 2. Entrevista semiestruturada 3. Análise por <i>template</i> 3. Proposição de diagramas das relações de confiança 4. Observação direta.
	Confiança de comunicação			<p>CCA_1: Você considera que a elaboração dos objetivos e ações de sua área de trabalho é transparente?</p> <p>CCA_2: Você considera que os canais para transmissão dos objetivos e ações de sua área de trabalho são adequados? (Exemplos: reuniões, fóruns, etc.)</p> <p>CCA_3: Você considera que existe um esforço por parte de seu superior hierárquico para construção de um ambiente de cooperação e solidariedade?</p>	
	Confiança de competência			<p>CCE_1: Em sua opinião a gestão [superior] busca envolver os servidores e compartilhar suas ideias?</p> <p>CCE_2: Em sua opinião é possível identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e acompanhamento dos objetivos e ações?</p> <p>CCE_2: Você considera que existe incentivo por parte de seu superior e da alta gestão em promover a autonomia do outro, delegar responsabilidades e expressão de valores?</p>	
Confiança organizacional Mudança Institucional	Relacionar o cenário de confiança estabelecido às mudanças identificadas			<p>Justificando os efeitos percebidos pela mudança institucional, a partir dos níveis de confiança mapeados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pesquisa bibliográfica 2. Associação entre as mudanças ocorridas e a construção de confiança