

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JEANNE MARGARETH MAINARDI**

**FATORES DE RESISTÊNCIA À MUDANÇAS IDENTIFICADOS EM  
UMA UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNIDADE  
DESCENTRALIZADA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DA UFSM, EM  
SILVEIRA MARTINS**

**Porto Alegre  
2012**

**JEANNE MARGARETH MAINARDI**

**FATORES DE RESISTÊNCIA À MUDANÇAS IDENTIFICADOS EM  
UMA UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNIDADE  
DESCENTRALIZADA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DA UFSM, EM  
SILVEIRA MARTINS**

**Trabalho de conclusão de curso de  
Especialização apresentado ao Programa de Pós-  
Graduação em Administração da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul,  
como requisito parcial para a obtenção do título  
de Especialista em Administração.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Sueli Maria Goulart Silva**

**Porto Alegre  
2012**

**Jeanne Margareth Mainardi**

**FATORES DE RESISTÊNCIA À MUDANÇAS IDENTIFICADOS EM  
UMA UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNIDADE  
DESCENTRALIZADA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DA UFSM, EM  
SILVEIRA MARTINS**

**Trabalho de conclusão de curso de  
Especialização apresentado ao Programa de Pós-  
Graduação em Administração da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul,  
como requisito parcial para a obtenção do título  
de Especialista em Administração.**

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Orientador – Prof. Dr. .... – Instituição

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à professora Sueli Maria Goulart Silva pelo apoio e orientação na elaboração dessa monografia e contribuição na minha formação.

A todos os professores e tutores que nos acompanharam durante toda a especialização e auxiliaram nos momentos difíceis.

Agradeço ao meu marido e minha mãe, meus alicerces, amigos e companheiros em todas as horas. Obrigada pelo apoio e dedicação, por estarem ao meu lado compartilhando as dificuldades e alegrias.

Agradeço à colega Andréia Vedoin Cielo pelo auxílio na revisão ortográfica do trabalho.

Por fim, agradeço a todos os colegas e servidores da Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM, em Silveira Martins, que contribuíram para elaboração desse estudo, compartilhando suas experiências.

Muito obrigada á todos.

## RESUMO

Vivem-se tempos de intensas mudanças e assim geram-se resistências e despontam fatores responsáveis por esses processos de resistências, que podem ser analisados sob o enfoque das barreiras cultural, social, organizacional e psicológica. As Universidades são partes desse contexto de mudanças. Tem passado por inúmeras inovações e entre as principais se encontra o aumento da disponibilização de vagas no ensino público federal do país. A Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM, em Silveira Martins (UDESSM), é um exemplo desse processo. Ela surge a partir de oportunidade criada pelo Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais- REUNI e como projeto de expansão da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Destaca-se como problema na Unidade o grande número de vagas ociosas desde o início de seu funcionamento. Este trabalho tem o objetivo de identificar e compreender quais os fatores de resistência à mudança identificados dentre os integrantes da UDESSM frente à necessidade de criação de alternativas para ocupação de vagas ociosas na Unidade. Esses dados serão obtidos por meio de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Para se realizar a análise qualitativa foram feitos questionários e entrevistas com os servidores da UDESSM. Na análise dos resultados da pesquisa, observou-se não existir medo das inovações na UDESSM, por outro lado, identificou-se uma demora em tomar atitudes e mesmo em decidir-se pelas mudanças. Isso revela a existência de fatores de resistência psicológicos como dogmatismo, percepção seletiva e homeostasis. Também surgiram com destaque nos resultados os interesses pessoais, o grupo e a necessidade de comunicação, refletindo respectivamente a presença de fatores de resistência culturais, sociais e organizacionais. Identificou-se uma condução da mudança pela gestão sem imposições para que as mudanças aconteçam, O processo de comunicação e a promoção da integração dos servidores, que gostariam de participar dos processos de mudança, ainda não tiveram oportunidade, são ações que poderiam ser melhoradas nas ações e condução dos gestores

Palavras chave: mudança, resistência , fatores de resistência, gestão no ensino superior, Unidade Descentralizada .de Educação Superior da UFSM, em Silveira Martins (RS)

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ACG – Atividades Complementares de Graduação

COREDE – Conselho Regional de Desenvolvimento

EAD – Educação à Distância

ENEM – Exame Superior de Ensino Médio

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior

MEC – Ministério de Educação e Cultura

NDEs – Núcleos Docentes Estruturantes

PCG – Projeto Complementar de Graduação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PPC – Projeto Político Pedagógico.

PROGRAD – Pró-Reitoria de Graduação.

REUNI – Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais.

SAM- Seminário Articulador do Módulo

SISU – Sistema de Seleção Unificada

UDESSM – Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM, em Silveira Martins

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	8
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	9
1.2 JUSTIFICATIVA .....	15
1.3 OBJETIVOS .....	16
1.3.1 OBJETIVOS GERAIS.....	16
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
2 REVISÃO TEÓRICA.....	18
2.1. MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....	18
2.2. RESISTÊNCIA A MUDANÇAS.....	21
2.3 FATORES DE RESISTÊNCIA.....	25
3 PROCEDIMENTOS METODÓLOGICOS.....	30
3.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	32
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	33
4.1 PERFIL DA UNIDADE E COMPONENTES .....	35
4.2 AS INICIATIVAS DOS GESTORES PARA MUDANÇAS .....	35
4.3 PERCEPÇÃO DOS INTEGRANTES DA ORGANIZAÇÃO FRENTE À NECESSIDADE DE MUDANÇAS .....	40
4.4 POSIÇÃO DOS INTEGRANTES DA UDESSM EM RELAÇÃO AO PROCESSO DE MUDANÇA E EM RELAÇÃO ÀS AÇÕES DOS GESTORES.....	45
4.5 FATORES DE RESISTÊNCIA ENCONTRADOS NA UDESSM.....	49
4.6 RESULTADOS ENCONTRADOS E FORMAS DE ABORDAGEM AO PROBLEMA DE ACORDO COM A LITERATURA EXISTENTE .....	51
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	55
6. REFERÊNCIAS:.....	57
APÊNDICE A.....	61
APÊNDICE B.....	62
APÊNDICE C .....	65
APÊNDICE D .....	67
ANEXO A .....	68

## 1 INTRODUÇÃO

Foram-se os tempos em que as coisas eram feitas da mesma maneira durante toda uma vida. Hoje vivemos um contexto de necessidades de mudanças constantes, exigem-se adaptações e melhores resultados quase que diariamente, sem falar nas inovações e informações que surgem cotidianamente. A Universidade não está fora deste contexto. Existem permanentes discussões sobre a organização e projetos pedagógicos necessários nas Instituições da atualidade. A população tem exigido o aumento do número de vagas e ao mesmo tempo a melhoria da qualidade de ensino e discute-se o papel da Universidade como fator de inclusão social. Enfim, o ambiente que circunda as Universidades hoje deixa bem longe a preocupação com o desenvolvimento único do saber técnico.

A Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM em Silveira Martins (UDESSM) surge dentro dessa realidade e do programa de expansão do Ensino Superior, REUNI. A ideia foi concebida dentro da UFSM e contou com o apoio da comunidade da região da Quarta Colônia, a qual passou a ser o berço da nova Unidade. Surgiu com o propósito de trazer o desenvolvimento dessa região e apresentou propostas pedagógicas inovadoras. Iniciou suas atividades com direcionamento a cursos Superiores Tecnológicos e, desde o início, apresentou um grande número de vagas ociosas. O preenchimento dessas vagas passou a ser o grande desafio enfrentado pelos integrantes da UDESSM na fase de implementação.

Esse fato inesperado: vagas ociosas, em uma Universidade Pública Federal, exigiu da comunidade acadêmica posicionamento e necessidade de mudanças para a solução deste problema. Toda mudança traz a necessidade de alteração do equilíbrio do ambiente. Foi necessário pensar alternativas, imaginar novas situações, enfim, iniciar um processo com mudanças. Surgiram divergências de opiniões, uns contra e outros a favor, de alterações, para desenvolver a Unidade.

É comum a implantação de mudança, enfrentar algum tipo de resistência. Para lidar, planejar e implantar um processo é importante identificar os fatores que influenciam a resistência.

A partir da identificação das iniciativas dos gestores, da percepção e do posicionamento dos integrantes frente às necessidades de mudanças e das ações dos gestores, procurou-se identificar a existência de fatores de resistência entre os

integrantes da UDESSM, frente a necessidade de preenchimento de vagas ociosas e com isso trazer alguma contribuição.

Para tal o trabalho foi dividido em oito partes, a contar da presente introdução. A parte que segue expõe a definição do problema. A terceira parte trata da justificativa. A quarta parte realiza uma revisão da literatura envolvendo os temas: mudanças, resistência às mudanças e fatores de resistência às mudanças. A quinta parte aborda os objetivos, divididos em geral e específicos. A sexta parte consiste numa breve explanação dos procedimentos metodológicos apresentação. A sétima parte apresenta a análise dos dados com a identificação do Perfil da Unidade e Componentes; as iniciativas dos gestores para mudanças; a percepção dos integrantes da organização frente à necessidade das mudanças; a posição dos integrantes da UDESSM em relação ao processo de mudança e em relação às ações dos gestores; os fatores de resistência encontrados na UDESSM; os resultados encontrados e formas de abordagem ao problema de acordo com a literatura existente. E por fim, são expostas as considerações finais do trabalho.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) foi criada pela Lei n. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960 e instalada em 18 de março de 1961. É uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), constituída como Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação. Possui 26.182 alunos, 2.676 servidores técnico-administrativos e 1.706 docentes (Universidade Federal de Santa Maria, 2011).

Conforme o estatuto, a UFSM é formada pela Administração Superior e 10 Unidades, entre elas a Unidade de Educação Superior da UFSM, em Silveira Martins (UDESSM). A administração superior é constituída e desempenhada pelos seguintes órgãos: de deliberação coletiva (Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e Conselho de Curadores) e de execução (Reitoria). A organização e o funcionamento da UFSM se dá de acordo com a legislação federal pertinente e pelos documentos legais que seguem: Lei nº 9.394 Diretrizes e Bases da Educação Nacional, promulgada em 20 de dezembro de 1996; o Estatuto, que encerra as definições e formulações básicas; o Regimento Geral, que regulará, a partir do Estatuto, todos o aspectos comuns da vida universitária; os Regimentos que complementarão o

Regimento Geral, quanto às características próprias dos Órgãos e das Unidades Universitárias; e Resoluções dos Conselhos Universitários e de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Pelo regimento da UFSM, a Administração e coordenação das atividades da Universidade serão exercidas em três níveis: SUPERIOR, pela Reitoria e Conselhos Superiores; INTERMEDIÁRIO, pelas Unidades de Ensino e Órgãos Suplementares Setoriais e INFERIOR, pelos Departamentos Didáticos.

Nos diversos níveis poderão ainda ser criadas Comissões Especiais, de caráter permanente ou temporário, para estudo de temas ou execução de projetos específicos ou coordenação de determinadas atividades.

No regimento interno da UDESSM, consta que a administração será realizada por meio dos seguintes órgãos: Conselho da UDESSM; Direção da UDESSM; Colegiado Departamental Multidisciplinar; Coordenações de Cursos.

A composição do Conselho da UDESSM, constante no artigo 9º do Regimento Interno da Unidade é: Diretor, como Presidente; Vice-Diretor; Coordenador Administrativo; Chefe de Departamento Multidisciplinar; Coordenadores dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação; representação dos Docentes; representação dos servidores Técnico-Administrativos em Educação; representação do Corpo Discente.

Conforme consta no Projeto Político Pedagógico (2009), a Unidade de Educação Superior da UFSM em Silveira Martins (UDESSM) foi instituída em 24 de abril de 2007 pelo decreto nº 6.096. Surge a partir de oportunidade criada pelo Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais- REUNI e do interesse da UFSM, por meio da Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), de instalar um Campus com cursos Superiores que contemplem as demandas locais e regionais. Conforme a proposta do Reuni, a nova Unidade vem experimentar um novo conceito de formação inicial e continuada das populações dos municípios de entorno do Campus sede da UFSM Santa Maria, procurando fixar a população e promover o desenvolvimento sustentável, através de sua criação. A UDESSM está localizada na Região Central do Rio Grande do Sul, no município de Silveira Martins, conhecida como Quarta Colônia e é constituída por mais oito municípios: Agudo, Dona Francisca, Faxinal do Soturno, Ivorá, Nova Palma, Pinhal Grande, Restinga Seca e São João do Polêsine. Eles formam a área de influência dos Cursos atendidos na UDESSM, a qual visa dar oportunidade de acesso ao ensino superior na Região Central do Rio Grande do Sul. O âmbito regional que essa Unidade pretende atingir abrange 35 cidades,

agregando três Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDES): o Central, Jacuí-Centro e Vale do Jaguarí.

O Projeto REUNI inicial previu os cursos de Formação de Professores, Superior de Tecnologia de Geoprocessamento, Superior de Tecnologia de Gestão de Cooperativas, Tecnólogo em Hardware e Redes de Computadores, e Tecnólogo em Alimentos. Além disso, prevê um quadro docente com 30 professores, 17 servidores Técnico-Administrativos em Educação de nível superior e intermediário, 5 cursos Superiores de tecnologia, com 190 vagas totais.

Atualmente, a Unidade é composta por cinco servidores técnico-administrativos em educação e 21 professores, sendo que quatro deles são substitutos. Os cursos desenvolvidos são os seguintes: Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental, Superior de Tecnologia em Agronegócio, Superior de Tecnologia em Gestão do Turismo, Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais (PG). Esses cursos iniciaram em agosto de 2009. São diurnos e o ingresso foi realizado por meio do vestibular com oferta de 50 vagas para cada curso. Em 2012, iniciará o primeiro bacharelado em Administração de Empresas (50 vagas) e será extinto o curso de PG.

No Projeto Político Pedagógico (2009), os cursos tem, na proposta inicial, um currículo organizado em três sub-temas (um para cada Ano letivo do curso), decorrentes de um tema gerador central: Desenvolvimento Regional Sustentável. Os conteúdos são organizados através de projetos, Seminários Articuladores (SAM), Atividades Complementares de Graduação (ACGs), Projeto Complementar de Graduação (PCG) e atividade EAD (optativa). Os cursos nasceram com uma proposta pedagógica diferenciada baseada na Metodologia de Projetos e o foco dos cursos está na formação de quadros profissionais locais e regionais.

O programa REUNI-UFSM faz a referência a seguir:

espera-se que professores, alunos e servidores técnico-administrativos atendam ao requisito fundamental: participar com “disponibilidade para mudança e o desapego aos valores regidos pelo habitus ou pelo fisiologismo”. Espera-se que a comunicação e a orquestração de interesses contemplem a liberdade, a busca e supremacia de ideais coletivos sobre os individuais, contemplando a concertação de diversos interesses existentes numa instituição real, que possa ser apropriado por toda a sociedade, evitando a exclusão social. (PROJETO DE CRIAÇÃO DA UNIDADE DESCENTRALIZADA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DA UFSM EM SILVEIRA MARTINS, p. 34)

A proposta de ensino para a nova Unidade previu profissionais e alunos com preparo para lidar com novas propostas pedagógicas e metodológicas, com trocas de informações multidisciplinares e construções conjuntas.

Um dos maiores problemas enfrentados no Campus refere-se à grande disponibilidade de vagas sem ocupação. O fenômeno não ocorre com exclusividade na Unidade, mas nela adquire repercussão maior, pois, até o momento, é unicamente formada por cursos Tecnológicos.

No ano de 2011, deveriam ter sido ocupadas 550 vagas, no entanto, até final de novembro de 2011, tem-se 274 alunos. A respeito desses números, existe a suposição de que a proximidade com o Campus Central (apenas a 20 km) fez surgir alguns problemas para a ocupação das mesmas. Além disso, percebe-se também a dificuldade com transportes, moradia, alimentação e preconceito em relação aos cursos tecnológicos. Tudo isso pode ter contribuído para situação atual.

No segundo semestre de 2011, foi realizada uma pesquisa a respeito do perfil dos alunos da UDESSM. Esta ainda não foi finalizada, mas já foi possível verificar alguns dados, como, por exemplo, que a procedência dos alunos é bem variada: 32,14% dos alunos são oriundos de Santa Maria e 19,64% da Quarta Colônia, o restante vem de outras regiões do estado, do país e até do exterior. Esses dados refletiram que o objetivo inicial de atender, preponderantemente, alunos da Quarta Colônia não foi atingido. Esses dados também alertam que, provavelmente, a UDESSM atingiu o mesmo público do Campus Central da UFSM.

Após dois anos de ingresso com grande número de vagas ociosas, decidiu-se, em 2010, ficar um ano sem ingresso para fazer um estudo de reestruturação e replanejamento da Unidade, conforme ata de reunião extraordinária de 13 julho de 2010 do Conselho da UDESSM (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, 2010a) Durante esse período que não houve ingressos, estudaram-se algumas propostas de novos cursos tais como: Engenharia de Produção Agroindustrial, Curso de Museologia, transformação do curso de Tecnologia em Gestão Ambiental em Bacharelado, transformação do Curso de Tecnologia em Agronegócio em Bacharelado de Agronegócio. Esses últimos dividiriam as vagas, destinando 25 para o tecnológico e 25 para o bacharelado. Além disso, pensou-se em utilizar a base curricular do Curso de Processos Gerenciais para criar o curso de Engenharia de Gestão. Todas essas propostas foram discutidas em reunião do Conselho do Campus junto com a Reitoria, conforme ata de reunião extraordinária de 18 nov. 2010 do Conselho da UDESSM (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, 2010b) que alegou ser difícil a implantação dos mesmos em função de várias razões, entre elas estaria a questão de valores dos investimentos necessários até “comprar briga com os Conselhos de

Cursos” como na área de Engenharia. Por outro lado, a Reitoria sugeriu o Bacharelado de Administração de Empresas, pois acreditava que este curso poderia trazer um bom aproveitamento do quadro atual de docentes.

Na ata de reunião Extraordinária do Conselho da UDESSM, realizada no dia 09 dez. 2010 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, 2010c) - o Conselho do Campus aprovou a proposta de criação do Bacharelado em Administração e decidiu pela extinção do Curso de Processos Gerenciais, criando uma comissão de reestruturação dos cursos da Unidade, composta pelos coordenadores de Cursos e Coordenador Acadêmico.

Em 2011, ocorreu troca no sistema de ingresso, conforme registro na ata de reunião Extraordinária do Conselho da UDESSM, do dia 15 dez. 2010. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, 2010d) A entrada dos novos alunos se deu através do ENEM/SISU. Esse sistema aumentou o número de calouros, mas não preencheu totalmente as vagas disponíveis. O Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio teve 41 vagas preenchidas, o Curso Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental teve 42 ingressos e o Curso Superior de Tecnologia em Turismo teve 26 alunos inscritos. Ficaram sobrando 41 vagas, a serem preenchidas, das 150 oferecidas. Não houve oferta de vagas para o Curso Superior de Processos Gerenciais, pois estará sendo substituído pelo Bacharelado em Administração no ano de 2012. Outro diferencial dessa forma de ingresso foi a vinda de pessoas de várias regiões do país.

No momento, os Núcleos Docentes Estruturantes (NDEs) da Unidade estão trabalhando na reformulação dos cursos. Esse processo tem sido lento e não tem conseguido resultados unânimes, pois enquanto uns pretendem uma reformulação maior outros acham que devem manter como está.

Desde os primeiros anos, vem se buscando alternativas para melhorar os índices de ocupação das vagas, mas não se chegou até o momento a nenhuma decisão significativa. Assim, as mudanças efetivas implantadas foram: a definição do curso de Administração, por sugestão inicial da Reitoria, a extinção de oferta do Tecnólogo em Processos Gerenciais e a troca do sistema de ingresso.

A implantação do curso de Administração enfrentou uma resistência inicial pelos professores da área. A mesma resistência também existe em relação à implantação do Bacharelado em Agroindústria, que está na fase de projeto. Esse curso foi colocado no Plano de Desenvolvimento Institucional da Unidade (PDI), pois existe um laboratório

montado, na Unidade, que pertencia à Prefeitura e que está à disposição para uso, no entanto, encontra-se totalmente desativado.

Os números de vagas ociosas alertam para a necessidade de mudanças. Precisa-se atrair mais estudantes, possibilitar a criação de novos cursos, promover o crescimento da Unidade e desenvolvimento da região.

As informações levantadas denotam dificuldades em realizar as mudanças necessárias, pois se verifica a tendência de apego à proposta original, alegações que a Unidade é nova e resistência a reformulações tanto de currículos quanto à criação de novos cursos. Essa dedução pode ser feita pela observação de algumas discussões nas reuniões dos Conselhos e pelo tempo em que as propostas vem sendo discutidas. A UDESSM não teve novos ingressos durante um ano, para decidir-se novos rumos e, ao final desse prazo, alguns defenderam a manutenção do projeto original, alegando que o tempo ainda era insuficiente para embasar alguma alteração.

As vagas ociosas e a necessidade de realizar mudanças para preenchê-las são uma preocupação para a Unidade. Scharnberg (1992, p. 3) cita: “a preocupação com o futuro sempre envolverá a mudança e como processá-la, para que não obstaculize sua real intenção e propicie resultado mais favoráveis”. Ainda, afirma que as organizações precisam se adaptar para realizar as mudanças necessárias. Assim, a Universidade como sistema organizacional que é desempenha um duplo papel: o de evoluir e o de promover a informação em mudança.

Scharnberg (1992) menciona que a mudança existe em todos os setores onde as pessoas atuam, ela é o cerne da evolução humana. A resistência surge como uma reação à novidade. Quando se torna mais constante e duradoura pode inibir o desenvolvimento da atividade a que se opõe, tornando-se um fator de entrave.

Hernandez e Caldas (2001) mencionam que a resistência à mudança é uma das principais dificuldades encontradas para implantar o processo de mudança e as inovações. Ainda que é uma das principais barreiras para a transformação institucional, principalmente pelas resistências internas que, muitas vezes, tem que se enfrentar na organização. Ele afirma que, ainda, não sabemos muita coisa sobre o que é a resistência a mudança, sobre quando é mais provável que ela aconteça, sobre os efeitos que pode causar, sobre os esforços de transformação ou sobre os métodos para lidar com ela. O presente trabalho pretende contribuir para melhor entender esse fenômeno dentro da organização.

Neste estudo tenta-se identificar o porquê das dificuldades de enfrentar as mudanças para ocupação das vagas ociosas. Buscou-se prospectar a atitude dos componentes do grupo diante da necessidade de possíveis mudanças, o que as pessoas estão pensando sobre as mudanças necessárias e como está sendo conduzido esse processo de vagas ociosas na Unidade.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A mudança é um fator inevitável na vida, o difícil é prever como as pessoas irão se comportar diante dela, como essas mudanças afetam cada indivíduo, que comportamento cada servidor pode adotar diante de uma inovação e qual a melhor forma de lidar com isso.

Este trabalho trouxe uma contribuição teórica com a revisão da literatura das diferentes abordagens dos fatores de resistência estudado por diversos autores. Embora exista um grande volume de publicações sobre mudança organizacional, são limitadas as investigações sobre os fatores de resistência, especialmente em âmbito de organizações públicas, desta forma, pretendeu-se contribuir e motivar a busca de novos estudos a respeito.

A compreensão dos fatores de resistência à mudança viabiliza a agilização do processo de mudança, facilitando seu planejamento e implementação. As vagas ociosas merecem destaque especial por se tratar de uma Instituição como a Universidade. Como citam Goulart; Vieira; Carvalho (2005), pressupõem-se que as universidades constituem uma das principais instituições capazes de articular o desenvolvimento no cenário contemporâneo e como tal a sua existência é fundamental. Estudar em uma Instituição Federal é um privilégio, o emprego do dinheiro público em uma Universidade é um investimento que se espera o retorno na forma de desenvolvimento, sendo assim inconcebível a existência de vagas ociosas. Na alusão de Zanella (2011), a Universidade Pública tem um importante papel na redução da desigualdade social, daí a significância das vagas criadas pelo processo de expansão (REUNI) e a importância de seu preenchimento. A identificação dos fatores de resistência criou alternativas para os gestores e integrantes da UDESSM lidarem com o processo de uma forma mais eficaz, inclusive prevenindo os conflitos inter-grupais e facilitando a elaboração de estratégias para mudança. Essa identificação possibilitará a

criação de estratégias que tragam maior envolvimento e colaboração dos integrantes da Unidade.

O presente estudo revelou-se importante por levantar um problema de relevância no Campus, principalmente, diante da necessidade de mudança, de criação de alternativas para preenchimento das vagas ociosas, de novos cursos e de desenvolvimento da Unidade. O tema escolhido de Gestão da mudança, abordado com foco na dimensão mais comportamental e tendo como destaque o estudo dos fatores de resistência à mudança, almeja como resultado o êxito nos processos de mudança. Visa impulsionar novas ações e obter novas atitudes, mediante o uso do conhecimento adquiridos.

O momento é oportuno, pois a UDESSM ainda encontra-se em fase de implantação. No futuro, os problemas atuais de evasão e de baixa procura pelos cursos terão repercussões na distribuição do orçamento da Unidade o que acarretará prejuízos no desempenho de sua atividade. Busca-se com esse estudo contribuir para agilizar os futuros processos de mudanças, o planejamento, o preenchimento das vagas ociosas e o desenvolvimento da Unidade. A evolução da Unidade trará contribuições para a sociedade local e regional como corrobora a idéia. Complementando, Teixeira (1998) coloca: A universidade é uma instituição característica e indispensável na sociedade moderna, sem as quais não chega a existir um povo, aqueles que não as têm, não têm existência autônoma, vivendo como um reflexo dos demais.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 OBJETIVOS GERAIS

O objetivo desse estudo foi identificar e compreender os fatores de resistência à mudança, identificados dentre os integrantes da UDESSM, frente à necessidade de criação de alternativas para ocupação de vagas ociosas na Unidade.

### .1.3..2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- A- Identificar e descrever as iniciativas dos gestores da UDSSM em relação à criação de alternativas para preenchimento das vagas ociosas.
- B- Levantar a percepção dos integrantes da organização frente à necessidade das mudanças.
- C- Identificar o posicionamento e os motivos dos integrantes da organização em relação às ações dos gestores para a mudança.
- D- Identificar os fatores de resistência à mudança, encontrados na UDESSM, para elaboração de estratégias no processo de preenchimento das vagas ociosas.
- E- Discutir os resultados encontrados, e sugerir formas de abordagem ao problema de acordo com a literatura existente.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Vivemos num mundo de movimentação intensa, onde circulam milhares de informações e de inovações. Isso provoca, naturalmente, necessidades de mudanças organizacionais, a fim de melhorar os resultados e adequar-se às novas necessidades ambientais. As mudanças ocorrem com muita intensidade no setor privado, devido à concorrência e à necessidade de sobrevivência das empresas diante da competitividade enfrentada, atualmente. Já o setor público é obrigado a seguir o que diz a lei e adaptar-se às constantes alterações das mesmas. Vive-se um novo momento na gestão pública de modernização de processos, transparência e melhoria de atendimento à população, o que acaba provocando mudanças. A organização pública tem que se adaptar às variações ocorridas em seu ambiente, ao comportamento e às exigências de seus usuários, para conseguir atingir os objetivos que justificam sua existência.

Encontram-se várias definições para o termo “mudanças”. Segundo Davis e Newstrom (1996, p. 36), mudança no trabalho é qualquer alteração que ocorra no ambiente de trabalho. Ela pode gerar tensões e conflitos que eventualmente podem causar um colapso em algum setor da organização. Exige novos ajustes, a fim de manter o equilíbrio.

Para Kotter e Schwainger (1994 apud JACOBSEN; RODRIGUES 2002), mudança é iniciar uma nova ordem para as coisas e não existe nada mais difícil de se realizar, de sucesso mais duvidoso e mais perigoso de se lidar. Conforme Pettigrew (2009), o processo de gestão da mudança refere-se às ações, reações e interações entre as várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a organização levando-a de um estado presente, tendo em vista um estado futuro.

Por explanação de Marras (2009), uma organização quando enfrenta processos de mudanças pode presenciar dois campos de força contrários, que são o desejo de mudar e o desejo de manter o status quo. O primeiro vem do esforço necessário para a transformação e o segundo baseia sua energia em evitar a transformação. Pode-se enfrentar esse processo e introduzir mudanças nos indivíduos, por meio de treinamentos e desenvolvimento de programas contínuos que visam neutralizar

eventuais resistências iniciais e apresentar novas realidades como sendo o caminho ideal para a solução de problemas.

Marras (2009) também cita o modelo sequencial de Lewin como sistema ideal de introdução de mudanças na organização. O modelo consiste em três passos: descongelamento, mudança e recongelamento. O primeiro consiste na idéia de colocar em cheque o sistema atual discutindo os pontos fracos e discrepâncias, com objetivo de acabar com os velhos paradigmas, demonstrando sua inadequação para o momento. O segundo é a introdução da mudança, onde o indivíduo é levado a conhecer o novo paradigma e identifica-se com ele, concentra energia em aceitar novos valores, atitudes e comportamentos. O terceiro passo tem objetivo de consolidar a mudança no indivíduo, fazendo-o perceber que a adoção do novo traz resultados benéficos para a organização e também para ele.

O processo de mudança para ter melhores resultados deve ser planejado e posteriormente implantado. Para se fazer um bom planejamento tem que se ter conhecimento das realidades internas e externas que cercam a organização e para tal pode se partir de um diagnóstico. Para Hersey e Blanchard (1986), o primeiro passo para qualquer tentativa de mudança é o diagnóstico. Ao fazê-lo em vistas de mudanças deve-se verificar o que está acontecendo agora na situação atual, o que provavelmente acontecerá no futuro se não for feita uma mudança, o que as pessoas gostariam que idealmente acontecesse em tal situação e quais são os bloqueios que impedem a passagem do real para o desejado. Já a implantação da mudança é a tradução dos dados obtidos no diagnóstico em objetivos e estratégias para a mudança. Deve ser questionado, nessa fase, como fazer a mudança, como ela será recebida, o que se adapta e o que resiste à mudança no ambiente em questão. A implantação consiste em três fases: identificação de estratégias adequadas para implantar a mudança; previsão das consequências de cada uma das alternativas das estratégias e a escolha de uma estratégia específica.

Os autores Hersey e Blanchard (1986) apresentam quatro níveis de mudança: mudanças de conhecimento, mudanças de atitude, mudanças de comportamento individual, mudanças de desempenho do grupo ou da organização. As de conhecimento são mais fáceis de ocorrer, basta adquirir um conhecimento novo através de um livro ou pessoa conceituada, por exemplo. As de atitude envolvem emoções positivas ou negativas, sendo mais difíceis de efetivar-se que as de conhecimento. As de comportamento individual são mais demoradas que as anteriores

e as de grupo são um processo extremamente trabalhoso. Os autores também fazem referência a dois ciclos de mudanças: o participativo e o diretivo. O primeiro pressupõe a participação do grupo na solução dos problemas. O segundo começa com a imposição da mudança por uma força externa como a direção ou novas disposições legais. Eles afirmam que um não é melhor do que o outro. Ambos tem vantagens e desvantagens e que a estratégia mais adequada depende da situação.

Outro fator que influencia o resultado da implementação de mudanças é a comunicação, quando as estratégias são amplamente divulgadas e discutidas, os resultados são mais positivos. Os autores Hersey e Blanchard (1986) descrevem duas formas comuns de estruturação da comunicação nas organizações: a de estrela e a de círculo. A primeira ocorre em organizações autocráticas, as informações concentram-se em um líder não circulando a informação livremente. A segunda representa uma organização aberta e democrática em que todos os membros participam da tomada de decisão. Antes de implantar uma estratégia de mudança é importante o agente de mudança conhecer a estrutura de comunicação em vigor.

Concatenam com a ideia da importância da comunicação os autores Sales e Silva (2007), quando afirmam que a comunicação eficaz acerca dos motivos de realizar as mudanças é fundamental. As pessoas quando bem informadas podem contribuir significativamente nos processos, pois são elas que executam as operações, tomam as decisões, que se comunicam entre e si e interagem entre elas e a organização, fortalecendo a cultura organizacional. Enfim, para que aceitem as mudanças, precisam conhecer as razões, para não se sentirem ameaçadas e prejudicadas no decorrer do processo.

Em relação às mudanças no setor público, além das considerações comuns ao processo, apresentam-se algumas características especiais como a estabilidade, a rigidez dos procedimentos atrelados à lei, o jogo do poder político dentro das organizações. Com isso, Ivan Beck Ckagnazaroff (2002 apud TENREIRO, 2010) levanta alguns questionamentos tais como: Os níveis hierárquicos inferiores tiveram algum envolvimento na elaboração de propostas de mudança? Quais níveis que se envolveram na sua implementação? Até que ponto os gestores dos níveis intermediários e de primeira linha se identificam com as propostas de mudança? As propostas implementadas visavam de fato os interesses do grupo político no poder ou visavam tornar a máquina pública mais eficiente? Até que ponto a mudança proposta modifica o *status quo* existente dentro da organização? Que níveis gerenciais são os

mais afetados pela mudança em termos de perda de poder? Que tipo de resistência elas impõem. Todos esses questionamentos influenciam e muito os processos de mudança no setor público e, também, assumem importância fundamental para o apoio político existente na organização. O autor continua, afirmando que outro diferencial atribuído aos gestores públicos é maior segurança no cargo, ou seja, a estabilidade. Isso provoca uma maior insensibilidade às mudanças ambientais do que no setor privado. Além das mudanças ambientais os que atuam no setor público têm que aprender a lidar também com as mudanças políticas e com os consequentes programas políticos e jogos de poder.

## 2.2. RESISTÊNCIA A MUDANÇAS

O tema mudança organizacional é muito ligado ao de resistência às mudanças, uma vez que tudo que é novo, tudo que provoca mudanças no equilíbrio da organização e no *status quo* existente tende a enfrentar resistência.

A literatura relata, na versão de Zaltman e Duncan (1977 apud CALDAS; HERNANDES, 2001), resistência à mudança como qualquer conduta que objetiva manter o *status quo* em face da pressão para modificá-lo.

Conforme Davis e Newstrom (1996), a resistência à mudança consiste em qualquer atitude intencional para desacreditar, atrasar, ou impedir a implementação de uma mudança. As pessoas resistem a ela por sentirem ameaçadas as suas necessidades.

Nesse mesmo sentido, utilizando uma metáfora:

[...] os sinais da resistência à mudança na organização são usados na mesma proporção que a dor é vista para o corpo. A resistência, como a dor, não diz o que está errado, mas sinaliza as dificuldades. Uma vez que a mudança possui dois aspectos, sendo um do tipo técnico, que consiste na modificação das rotinas físicas de trabalho, e outro do tipo social, que engloba as mudanças que alteram os relacionamentos do indivíduo na organização, o autor estende à resistência os reflexos dos aspectos técnico e social. (LAWRENCE 1986, apud SOARES, 2007, p. 47).

A resistência surge em função do estado de desequilíbrio quando a pessoa sente-se prejudicada em relação aos fatores que geram a necessidade de mudança. A mudança é complicada pelo fato de que nem sempre produz um ajuste direto, ao invés disso age através das atitudes de cada pessoa para produzir uma reação que é

condicionada pelos sentimentos em relação à mudança. Dessa forma, a maneira como as pessoas sentem a mudança é que determina a maneira como elas irão agir, destacado por Davis, Newstrom (1996, p.37-38). Se sentirem-se prejudicadas, surge o sentimento de perda e a atitude de resistência. Esses sentimentos podem surgir de suas vivências e antecedentes dentro e fora do ambiente de trabalho.

A ameaça pode ser real ou imaginária, grande ou pequena, mas as pessoas vão sempre tentar se proteger reagindo de diversas formas, como, por exemplo, através de reclamações, resistência passiva, absenteísmo, sabotagem, desaceleração do ritmo de trabalho. (DAVIS; NEWTROM,1996, p. 43).

Robbins (2003) é de opinião que a resistência a mudanças nem sempre surge de maneira padronizada. Ela pode ser ostensiva, implícita, imediata ou diferida. Para o gestor é mais fácil lidar com esta resistência quando ela é clara e imediata, porém, se ela é identificada tardiamente, pode adquirir uma expressão maior, causando maiores danos e dificuldades de ser administrada. O papel do gestor é de primeiro iniciar a mudança e depois de preparar-se para minimizar a resistência. Nesse contexto:

Lidar com a resistência à mudança implica identificar e adotar posturas, procedimentos e medidas capazes de prevenir, atenuar, contornar, vencer ou até mesmo usá-la de forma construtiva. Ainda, é preciso saber que não existe apenas uma única abordagem relativa à gestão desse tipo de problema. As várias fontes de resistência, bem como algumas variáveis situacionais, são responsáveis, em verdade, por diversos tipos de reações advindas daqueles que vivem e experimentam a mudança. (JACOBSEN; RODRIGUES (2002, p. 40)

A resistência é natural e faz parte dos processos, nesse sentido:

Resistência à mudança é qualquer atitude ou comportamento que reflete a falta de vontade da pessoa de fazer ou apoiar uma mudança desejada. Essa resistência geralmente é encarada pelos agentes da mudança como algo que deva ser vencido para que a mudança tenha sucesso. No entanto nem sempre esse é o caso. É útil considerarmos a resistência a mudança como um feedback que pode ser usado pelo agente de mudanças. A essência dessa abordagem construtiva à resistência é reconhecer que, quando as pessoas resistem à mudança, estão defendendo algo importante para elas, o que aparentemente é ameaçado pela tentativa de mudança. (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999, p.286).

A implementação de mudanças pode enfrentar resistências que prejudicam o andamento do processo, gerando acomodação ou mesmo abandono do projeto. No entanto, a resistência nem sempre é ruim. Tem seu lado positivo e pode ser considerada como abordagem construtiva, como a citação feita pelos autores

Schermerhorn; Hunt; Osborn, no parágrafo anterior. Nesse sentido, Davis e Newstrom (1996) concordam que a resistência pode ser positiva, pode trazer alguns benefícios e encorajar os gestores a reexaminar suas propostas de mudança, a fim de assegurar a sua validade. Desta maneira, os membros do grupo atuam como um controle e equilíbrio para assegurar que os gestores planejem e implementem corretamente as mudanças. Também pode ajudar áreas específicas com problemas, nas quais uma mudança poderia causar dificuldades, fazendo os gestores adotarem medidas corretivas antes que os problemas fiquem sérios. Pode ajudar a realizar uma melhor divulgação da mudança que, a longo prazo, conduzirá a uma melhor aceitação do processo. Dá aos gestores informações sobre a intensidade de emoções dos membros do grupo sobre o processo, promove a liberação emocional dos sentimentos dos mesmos e pode encorajá-los a pensar e falar mais sobre a mudança, para que a entendam melhor.

Em relação ao enfoque tradicional da resistência, deve se considerar que cada pessoa é única e possui percepções próprias, tem necessidades e comportamentos que variam em função de suas vivências e ambientes que as circundam. Assim, cada processo de mudança é único e as resistências adquirem lógica própria. Embora únicos, os processos quando observados em conjunto adquirem características comuns. Entre elas, destaca-se, na resistência, à mudança, o medo, quer do desconhecido, por perda do comodismo ou do poder. Sales e Silva (2007), reforçam essa ideia quando dizem que a mudança é consequência da evolução e que causa medo, impactos e gera resistência. Contudo “uma das descobertas mais bem documentadas nas pesquisas sobre comportamento organizacional e de pessoas é que as organizações e seus membros resistem à mudança”. (ROBBINS, 2002, p. 531, apud SALES; SILVA, 2007, p. 5).

Lima; Sampaio; Simões (2005) prosseguem na mesma linha, afirmando que as mudanças causam tensão, temor, ansiedade, ressentimento em muitas pessoas. Sem um motivo convincente as pessoas resistem às mudanças por terem medo de adotar rotinas com as quais não estão familiarizadas. Algumas pessoas não se dispõem a assumir um nível maior de responsabilidade, temem realocação de pessoal, ou não estão satisfeitas com as condições de trabalho e acabam resistindo. Para superar as resistências necessita-se motivar todos ou a maioria dos componentes da organização para cooperar e compreender o avanço que a mudança abrange. Assim, alguns aspectos devem ser trabalhados, tais como: educação e comunicação; participação;

facilitação/apoio e negociação. O gestor desempenha papel primordial, pois deve saber trabalhar com tais aspectos, para que o processo de mudança aconteça e seja benéfico para a organização e para os funcionários.

O Setor Público enfrenta esses desafios juntando-se as restrições legais e mais os fatores, como a estabilidade que tornam a resistência um desafio maior para os gestores encarregados de vencê-las.

Ainda, sobre resistência à mudança no setor público, Mattos (2004) comenta sobre o conservadorismo nas Universidades Federais relatando:

[...] Tenho dúvidas sobre as maneiras como as estruturas organizacionais – esse conceito esguio – interferem no resultado das IFES. É preciso olhar mais a tradição, nesse caso. Acho que as normas organizadoras de poder têm para professores estáveis de universidade federal e para suas autoridades vis-à-vis o Governo em Brasília, um valor mais simbólico, ligado a prestígio pessoal, ou secundário e manipulável, do que real. São formalisticamente cumpridas ou descumpridas; sua intenção não é reconhecida, internalizada, e o espírito delas não molda a cultura. Normas internas são ordinariamente usadas como armas, de lado a lado, nos conflitos políticos entre professores.

[...] Por tudo isso, o professor se sente forte, a corporação se sente forte, e assim enfrenta suas relações, inclusive com o Governo Federal reformador. Todos sabem: professor faz as coisas do jeito que quer, e não há no mundo quem obrigue um professor a fazer o que ele não quer ou de que não está convencido – e é difícil convencer, contra seus interesses, quem domina a retórica argumentativa. Ele resistirá, recorrerá a subterfúgios, formalismos, e, no fim, sua instituição não mudará no ritmo esperado pelas pressões externas. Esse é o aspecto de formação do poder e do conservadorismo – que, afinal, representa apenas a discordância de ritmo e forma de mudança em relação a uma vontade externa – para o qual eu queria chamar a atenção.

Desisto de agir estruturalmente para a mudança da universidade federal? – Não. Mas a intervenção (termo, aliás mal visto no contexto) se fará em pontos específicos, bem selecionados, porque qualquer ataque frontal ou medida generalizada seriam rechaçados com o heroísmo de quem defende a sobrevivência da universidade, patrimônio da sociedade. (MATTOS, 2004, apud TENREIRO, 2010, p. 70)

Zaltman e Duncan (1977 apud JACOBSEN; RODRIGUES, 2002), também afirmam que a resistência à mudança é um fenômeno natural que precisa ser entendido e investigado dentro da organização, pois gera importantes informações como, por exemplo, recursos e limitações, atitudes, normas e valores internos. Identificar os possíveis fatores de resistência é fundamental para que possa se iniciar qualquer esforço de mudança.

Sabe-se que Tenreiro (2010) reforça a idéia que certas condições propiciam o aparecimento da resistência às mudanças. São elas: falta de precisão na informação para quem vai ser afetado sobre a mudança a ser introduzida ou pretendida. Se as mudanças forem “de cima” para baixo e as pessoas forem obrigadas a aceitar. Se forem introduzidas com base em razões pessoais (na opinião do Chefe) e não

impessoais (no interesse da organização). Se as mudanças ignorarem instituições grupais, ou seja, a cultura da organização (crenças, tradição e costumes).

O especialista Cordeiro (apud TENREIRO, 2010, p.19-20) acredita que podem ser adotados alguns procedimentos pelo agente de mudança a fim de evitar os problemas e diminuir as resistências. São eles: a resistência poderá ser evitada na medida em que o agente de mudança, auxiliar os afetados na compreensão de sua necessidade. Ela diminuirá na proporção em que as pessoas afetadas tenham a oportunidade de reclamar e “desabafar” abertamente sobre a mudança introduzida. A resistência pode não ocorrer ou ganhar pequenas proporções se as pessoas afetadas participarem do processo de definição da mudança e da forma que a mesma será implantada. A resistência será menor na medida em que os afetados puderem participar do levantamento dos fatos que justificam a mudança pretendida.

Hoje em dia, um gestor não deve se contentar em deixar acontecer as mudanças. Os líderes precisam algo mais do que uma boa capacidade de diagnóstico, devem ser capazes de adaptar seu estilo de liderança e de desenvolver meios de mudar algumas ou todas as variáveis situacionais. Devem planejar para poder melhor implementar as mudanças. (Hersey, Blanchard, 1986, p.331). Para isso, tem a necessidade de conhecer os fatores da resistência, a fim de elaborar as melhores estratégias de lidar com elas e conseguir efetivamente a implantação dos processos de mudanças necessários na organização de maneira eficaz.

## 2.3 FATORES DE RESISTÊNCIA

Existem várias abordagens sobre as causas dos fatores dessa resistência. Para Davis e Newstrom (1996), existem três tipos de resistência à mudança que influenciam as atitudes das pessoas: objeções lógicas e racionais (baseada em raciocínio lógico); atitudes psicológicas e emocionais (baseadas em emoções, sentimentos e atitudes); fatores sociológicos e interesses grupais (baseadas em interesses e valores coletivos).

Objeções lógicas: Tempo necessário para se adaptar; Esforço extra para reaprender; Possibilidade de condições menos desejáveis, como o declínio das habilidades; Dúvidas sobre a viabilidade técnica da mudança.

Atitudes psicológicas e emocionais: Medo do desconhecido, Baixa tolerância a mudança; Aversão pela gerência ou outro agente de mudança; Falta de

confiança nos outros; Necessidade de segurança: desejo de manter o *status quo*.

Fatores sociológicos; interesses grupais: Coligações políticas; Valores coletivos opostos, perspectiva provinciana, estreita; Interesses adquiridos; desejo de preservar as amizades existentes. (DAVIS E NEWSTROM, 1996, p44).

Zaltman e Duncan (1977 apud JACOBSEN; RODRIGUES, 2002) explicam que os próprios agentes da mudança podem desempenhar um papel na resistência à mudança, não estabelecendo com competência a credibilidade necessária em torno do processo, sendo desdenhoso em relação ao ambiente social, esquecendo-se de detalhes como normas, valores e moral vigentes e, ainda, desconsiderando as necessidades e habilidades dos membros envolvidos ao adotar e implementar uma mudança.

Para Kotter e Schlesinger (1994 apud JACOBSEN; RODRIGUES, 2002), outro erro bem comum é os administradores usarem suas experiências passadas para fazer suposições, ao invés de fazer uma análise sistemática na antecipação das reações das pessoas, da maneira como poderá se manifestar a resistência, de quem vai resistir e por quais razões o fará. Prosseguindo, os referidos autores Kotter e Schlesinger (1994 apud JACOBSEN; RODRIGUES, 2002) reconhecem os fatores mais comuns da resistência à mudança como: a possibilidade de perder algo de valor, falta de confiança e falta de entendimento da mudança e suas implicações, crença de que a mudança não faz sentido para a organização e baixa tolerância para a mudança.

Autores, entre eles Lobos, classificam em dois níveis os fatores de resistência:

- a) nível individual: o indivíduo busca o equilíbrio psicológico, mantém o costume do comportamento, salvo a incentivos de reconhecimento, e possui os objetivos prefixados. Para ele, as forças que atuam na personalidade são: homeostase, hábito, prioridade, percepção seletiva e retenção, dependência, superego, autoconfiança, insegurança e regressão; e
- b) nível de grupo ou organizacional: a resistência ocorre mediante o acúmulo de normas administrativas, interesses prefixados do grupo e como proteção à homeostase. (LOBOS, 1979, SOARES, 2007, p. 50)

Reiterando alguns dos autores já citados e acrescentando mais alguns estudos, seguem análises sobre os fatores de resistência, conforme resumos no quadro 1:

**Quadro 1- Fatores motivadores da resistência sintetizados por Sales e Silva**

AUTOR	CARACTERÍSTICAS
TOOLE ( <i>apud</i> BOYETT, 1999, p.65)	33 hipóteses para explicar por que as pessoas resistem às mudanças: homeostase, <i>stare decisis</i> , inércia, satisfação, falta de amadurecimento, medo, interesse pessoal, falta de autoconfiança, choque do futuro, futilidade, falta de conhecimento, natureza humana, ceticismo, rebeldia, genialidade individual versus mediocridade do grupo, ego, pensamento de curto prazo, miopia, sonambulismo, cegueira temporária, fantasia coletiva, condicionamento chauvinista, falácia da exceção, ideologia, Institucionalismo, “A natureza não evolui aos saltos.”, retidão dos poderosos, “Na mudança, não existe maioria”, determinismo, crença na ciência, hábito, despotismo do hábito, insensatez humana.
Kotter e Schlesinger ( <i>apud</i> HAMPTON, 1992, p. 570)	Estudaram inúmeras mudanças empresariais e encontraram quatro causas comuns de resistência: egoísmo provinciano, má compreensão e falta de confiança, avaliações diferentes, baixa tolerância à mudança.
Motta ( <i>apud</i> MOURA, 2002, p. 40)	Aponta alguns fatores que podem levar a resistência à mudança: receio do futuro, recusa ao ônus da transição, acomodação ao status funcional, acomodam-se aos seus direitos e conveniências, receio do passado.
Robbins (2002, p. 533)	Identificou as principais fontes para a resistência organizacional: inercia estrutural, foco limitado da mudança, inércia de grupo, ameaça à especialização, ameaça às relações de poder estabelecidas, ameaça das alocações de recursos estabelecidas.

Fonte: Sales, J. D. A. e; Silva, P. K (2007, p. 7)

Os fatores de resistência à mudança são analisados por Zaltman e Duncan (1977 *apud* JACOBSEN; RODRIGUES, 2002) sob o enfoque das barreiras cultural, social, organizacional e psicológica. Sob a perspectiva cultural, a resistência pode estar enraizada em ideologias, valores e convicções culturais, relacionamentos sociais, bem estar econômico e necessidades pessoais. Um dos erros que ocorre é não considerar o sistema a que pertencem as pessoas as quais tem que aderir à mudança. Com isso, podem surgir percepções distintas sobre o problema e, desse modo, provocar desacordos acerca dos resultados esperados com a mudança. Outra fonte dessa resistência está relacionada a aspectos sociais como: solidariedade de grupo, rejeição a pessoas vindas de fora e conformidade às normas existentes. Em relação ao âmbito organizacional, as resistências podem provir de: ameaças ao poder, da estrutura da organização, comportamento da alta administração, clima favorável à mudança, barreiras tecnológicas. No que se refere às barreiras psicológicas tem-se: percepção seletiva que impede a constatação de problemas e soluções; diferentes percepções sobre a natureza do problema; Homeostasis — tendência natural de manter o atual

estado; conformidade com o *status quo*; e Fatores relativos à personalidade, tais como: alto dogmatismo, fatalismo, inabilidade para lidar com abstrações ou motivação apenas para pequenas realizações. Os fatores descritos nesse parágrafo podem ser resumidos no quadro 2.

**Quadro 2- Barreiras à mudança x principais causas**

<b>Barreira</b>	<b>Causas</b>
Cultural	ideologias, heranças, relações sociais, interesses econômicos, necessidades pessoais.
Social	solidariedade entre grupos, conformidade a normas, conflito entre grupos.
Organizacional	estrutura organizacional, divisão de tarefas, diferenças hierárquicas, comportamento da alta Administração, ausência de habilidades Técnicas para lidar com a tecnologia.
Psicológica	Percepção individual, homeostase, comprometimento, fatores da personalidade.

Fonte: Zaltman e Duncan (1979, apud MOURA, 2002, p. 41)

Na opinião de Moura (2002), não há muitas divergências entre os autores estudados. Sem pretender esgotar a literatura disponível, existe um consenso de que os fatores de resistência à mudança estão ligados ao processo perceptivo dos indivíduos aliados às condições vigentes na organização. Pode-se dizer que é fundamental analisar os diversos fatores desencadeadores de resistência antes de propor um programa de mudança.

O quadro 2 resume e engloba os fatores descritos por vários dos autores até então relatados, que consideram aspectos lógicos, psicológicos, sociológicos, o nível individual e do grupo ou organização como fatores representativos na resistência à mudança, por isso servirá de base para a análise do estudo desenvolvido nesse trabalho.

Os fatores de resistência são frutos de estudos de diversos autores, eles podem ser sintetizados em causas de resistências individuais, vistos sob o ponto de vista comportamental e causas de resistência a nível de grupo ou organizacional, onde se situam os fatores culturais, sociais e organizacionais

Dentre os fatores psicológicos destacamos:

a )medo do risco, do desconhecido, incerteza: o medo leva a ansiedade e na opinião de Scharnberg (1992, p.35) as pessoas buscam evitar a ansiedade. Quando encontram um fator que os provoque tendem a resistir.

b) insegurança: causa uma baixa estabilidade provoca, como diz Scharnberg (1992, p.34) “ perda de energia e tensões”. O individuo faz de tudo para que isso não aconteça, podendo assim ocorrer resistências quando surgirem.

Em face às considerações anteriores, desenvolve-se, nesse trabalho, a análise dos principais fatores de resistência à mudança, diante da necessidade de criação de alternativas para ocupação das vagas ociosas, identificadas dentre os servidores da UFSM, Campus Silveira Martins. Além disso, busca-se contribuições sobre o assunto. Faz-se uma investigação entre os fatores lógicos, psicológicos, sociológicos, culturais, organizacionais, de acordo com as observações feitas e descritas, anteriormente, nesse estudo, por Zaltman e Duncan, que afetam as atitudes de resistência à mudança dos servidores da UDESSM.

### 3 PROCEDIMENTOS METODÓLOGICOS

Para a classificação da pesquisa, tomou-se por base a taxionomia adotada por Vergara (2007), que utiliza dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será descritiva. O autor afirma:

A pesquisa que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. (VERGARA, 2007, p. 47)

Descritiva, porque visou identificar os fatores de resistência a mudança que influenciam as atitudes dos servidores da UDESSM e que podem influenciar no processo de ocupação das vagas ociosas. Foi também exploratória, pois, segundo Vergara (2007, p, 47), este tipo de pesquisa “[...] é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses, que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”. É o caso da UDESSM, onde foi um estudo inovador.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo.

Sobre esses conceitos Vergara (2007) afirma: “Pesquisa de Campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.” O local da coleta foi a UDESSM. A Investigação documental é feita por meio de análise de documentos conservados em órgãos públicos e privados de qualquer natureza, no caso da Unidade foram utilizados documentos internos da UFSM e da UDESSM, que disseram respeito ao estudo. Pesquisa bibliográfica é a realizada com base em material publicado em livros, jornais, revistas, rede eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Assim, o estudo bibliográfico realizou-se através da revisão da literatura referente aos conceitos utilizados na fundamentação do trabalho.

A pesquisa trabalhou com dados primários, isto é, aqueles que não receberam nenhum tipo de tratamento, não estão organizados e prontos para serem utilizados no texto. (LOPES, 2011). Os instrumentos de coletas de informações utilizados foram o questionário, entrevista semiestruturada, a análise documental, além da observação *in loco*. O primeiro foi aplicado com professores e técnico-administrativos, o segundo foi realizado com os ocupantes dos cargos de direção e a terceira executada com o objetivo de identificar dados históricos relevantes.

Por se tratar de um universo pequeno, trabalhou-se com toda a população que teve a seguinte segmentação: 21 professores, entre eles 3 ocupantes de cargos de direção e 4 técnico-administrativos, perfazendo o total de 23 pessoas. A interpretação dos dados realizou-se por meio da utilização da estatística descritiva, com a tabulação dos dados, para análises frente ao referencial teórico.

O questionário (apêndice B) foi elaborado com blocos de questões para identificar os fatores de resistência. Mais de uma questão foi usada como forma de verificação, a fim de obter a confirmação das respostas.

A análise das respostas dos questionários se baseou principalmente na identificação das dimensões: cultural, social, organizacional, psicológica. Levantou-se percentualmente as informações obtidas e as dimensões de fatores de resistência mais significativos. As entrevistas (apêndice c) foram analisadas a partir das "falas" do diretor, vice-diretor e coordenador administrativo, encarregados da gestão da Unidade, delineando o perfil dos fatores presentes nas decisões de gestão das mudanças da Unidade. Portanto, a pesquisa apresentou um delineamento qualitativo.

Obteve-se o retorno de 11 questionários de um total de 14 enviados aos professores efetivos, três do total de quatro professores substitutos existentes na unidade e três dos quatro técnicos administrativos questionados. O professor substituto que não respondeu, alegou que não o fez por não participar das reuniões da Unidade, em consequência não se considerava capacitado para opinar. .

As entrevistas foram realizadas com o diretor, vice-diretor e coordenador administrativo, todos professores efetivos da Instituição. Os questionários objetivaram verificar a percepção dos integrantes frente a necessidades de mudanças, identificar o posicionamento dos mesmos em relação às ações do grupo e dos gestores no processo. As entrevistas buscaram, mais especificamente, identificar as iniciativas dos gestores no processo de preenchimento das vagas. Os dois instrumentos de coleta de dados investigaram a presença de fatores de resistência entre os integrantes da Instituição em relação à necessidade de mudanças para a ocupação das vagas ociosas dos cursos da UDESSM. Os modelos dos instrumentos utilizados seguem nos apêndices.

### 3.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Um dos fatores que poderia ser considerado como limitante, foi o baixo número de participantes; por outro lado, esse número atingiu quase a totalidade dos servidores do Campus, pois há um baixo número de integrantes.

Entre as limitações podemos colocar a quantidade de questões que foram pequenas em função do grande número de fatores que poderiam ser investigados, o fato da pesquisadora pertencer ao quadro de servidores da Instituição e o período de férias em que foram aplicados os questionários. Contudo, as respostas obtidas foram muito consistentes. O fato da pesquisadora pertencer ao quadro da Instituição, propiciou posição privilegiada de observadora. E o período de férias, embora tenha atrasado ou mesmo impedido a entrega de alguns questionários, propiciou mais tempo para o preenchimento das questões.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Em junho de 2008, foi proposta a criação da UDESSM. O projeto de elaboração teve a assessoria técnica da Pró-Reitoria de Graduação da UFSM. A comissão de elaboração do projeto, instituída pela reitoria, era constituída por professores e uma Técnica em Assuntos Educacionais, já integrantes do quadro da UFSM. A coordenação do projeto ficou a cargo de dois professores, que foram removidos dos departamentos que estavam, inicialmente, lotados formando o quadro inicial da Unidade. Um dos professores assumiu a presidência da comissão de implantação e o outro ocupou o cargo de primeiro diretor pró-tempore, nomeado pela reitoria. Atualmente, somente um dos professores permanece na instituição.

A primeira eleição no Campus para a direção foi em junho de 2010, teve a participação dos professores, técnico-administrativos e discentes e concorreu chapa única.

As aulas iniciaram no segundo semestre de 2009 e há previsão de que as primeiras turmas se formem no segundo semestre de 2012.

A ideia inicial do projeto foi atender, em especial, a região da Quarta Colônia como descrito no Projeto de Criação da UDESSM (Universidade Federal de Santa Maria, 2011):

O objeto de preocupação deste projeto é, numa ação cooperada entre Universidade e municípios, buscar alternativas de superação para as dificuldades regionais. [...] Objetiva-se com isso contribuir com a melhoria das condições socioeconômicas e da expansão da educação pública superior na região de abrangência da UDESSM.

Os Cursos propostos no projeto são todos tecnológicos e visavam uma estrutura curricular diferenciada organizada em módulos. Deveriam “evitar ao máximo a fixação de conteúdos específicos, a pré-determinação de cargas horárias” e também “propor tópicos, experiências novas de ensino-aprendizagem”, como consta no Projeto de Criação da UDESSM (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, 2011). Em síntese, era um projeto inovador em termos pedagógicos. Não houve uma estrutura pedagógica preparada com o treinamento necessário para o projeto inovador. Os PPCs tiveram pouca previsão de disciplinas técnicas e muitas disciplinas de projetos (Seminários Articulador dos Módulos<sup>1</sup> e Projeto Complementar de Graduação<sup>2</sup>). Num curso de seis semestres, praticamente dois semestres eram dedicados a essas duas

disciplinas de projetos, ficando prejudicada a parte técnica do conteúdo exigido para cursos tecnológicos. Esses projetos não funcionaram, pela falta de disciplinas técnicas para embasar os projetos e também pelas dificuldades de integração entre as diversas disciplinas. Na opinião dos diretores, *“os docentes não estavam preparados para um sistema tão inovador”*. Isso causou insegurança e discussões. Enquanto *“alguns achavam que tinha que se tentar executar mais um pouco a proposta inicial, outros entendiam que deveria ser alterada logo, como forma de tornar os cursos mais atrativos e reduzir as vagas ociosas”*. Outro fator importante a ser considerado na ocupação das vagas ociosas é a pequena população da região, isso reflete no baixo número de possíveis candidatos locais a vagas da UDESSM. Além disso, a proximidade com o Campus Central da UFSM (com uma maior diversidade na oferta de Cursos), as dificuldades de transporte, a inexistência de um restaurante universitário prejudicam a consolidação do Campus de Silveira Martins.

Em termos de estrutura física a Unidade está em fase de implantação e seu projeto físico foi alterado em relação ao previsto. Este fato ocorreu quando recebeu como doação o antigo colégio “Bom Conselho”. Um prédio histórico com idade aproximada de 100 anos e tombado pelo Patrimônio Histórico do município e do estado. Esta doação implicou em uma reforma demorada, com atrasos de cronograma e adaptações, algumas vezes, complicadas para adequá-lo às necessidades atuais. A estrutura antiga provocou algumas reclamações, gerou transtornos e inconformidades no grupo. A previsão para o fim da reforma é agosto de 2012. A partir dessa data, iniciar-se-á a expansão, com a construção de um prédio novo, cuja destinação será discutida em comissão própria.

As discussões iniciais em relação à ociosidade de vagas ocorrem, desde 2009, quando houve o primeiro ingresso. Mas foi em julho de 2010, analisando os documentos da UDESSM, que se destaca um momento fundamental na preocupação com mudanças, para solucionar o problema das vagas ociosas, reunião extraordinária do Conselho da UDESSM em 13 de julho (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, 2010a) foi discutida uma proposta de oferecer ou não ingresso aos cursos da Unidade naquele ano. Decidiu-se não oferecer o ingresso e replanejar a Unidade. Surgiu, nessa ocasião, uma mudança importante: a alteração no sistema de ingresso. Após 1 ano sem ingressos, foi adotado, em 2011, o Sistema de Seleção Unificada (SISU<sup>3</sup>) em substituição ao vestibular. Essa mudança trouxe melhoras nos índices de ocupação, mas não preencheu totalmente as vagas ociosas. Ela alterou os objetivos iniciais, pois

o SISU atende alunos do Brasil todo, mudando o foco inicial do projeto de implantação que era baseado no ingresso de alunos da Quarta Colônia de Imigração Italiana.

#### 4.1 PERFIL DA UNIDADE E COMPONENTES

A Unidade é nova, iniciou suas atividades em agosto de 2009, é composta por docentes efetivos e substitutos. Alguns estão na UDESSM desde a fase de implementação, inclusive participaram do projeto de criação. Outros já tem uma participação mais recente na Unidade. Dos 11 professores efetivos que responderam ao questionário e dos 3 entrevistados ocupantes de cargos de direção, apenas um tem menos de um ano de trabalho na Instituição. A situação se inverte em relação aos professores substitutos, os quais têm menos de um ano na UDESSM. Isso é facilmente compreendido devido à própria condição de substitutos. Todos os professores efetivos já tinham experiências em outras Instituições de Ensino, públicas ou privadas e alguns em ambas. Apenas um dos substitutos não tinha experiência docente, antes de ocupar o cargo na Unidade.

Em relação aos técnicos, os três estão na Unidade há menos tempo. O primeiro a ingressar está há dois anos, o segundo há um ano e o terceiro há nove meses.

#### 4.2 AS INICIATIVAS DOS GESTORES PARA MUDANÇAS

Entre os integrantes da direção, existe o que chamam de “direção tripartite”, termo usado na informalidade. A direção é formada pelo diretor, vice-diretor e coordenador administrativo. Assim, os gestores trocam muitas ideias entre eles, e as decisões são compartilhadas, embora a responsabilidade legal de todas as decisões seja do diretor.

---

<sup>1</sup> Seminário Articulador do Módulo: projeto que visa integrar todos os conteúdos das disciplinas do semestre.

<sup>2</sup> Projeto Complementar de Graduação: projeto que visa integrar as disciplinas do curso, inicia no primeiro e termina no sexto semestre.

Acreditam que o número de vagas ociosas é resultante de uma conjuntura de fatos. *A concepção de uma unidade na Quarta Colônia não levou em consideração o baixo número de alunos secundários existentes na região.* Dessa forma, o público-alvo da UDESSM é o mesmo do Campus Central, em função da proximidade. Também existe o problema do *preconceito em relação aos cursos tecnológicos, pois os egressos ainda não tem carreira consolidada.* Eles são uma novidade e ainda não estão consolidados em termos de mercado, há resistência por parte dos alunos em fazer um curso tecnológico, no entanto, a concepção da Unidade foi baseada nesses cursos.

A direção acredita que mudanças são necessárias e algumas já foram iniciadas, tais como: a implantação do SISU e do curso de Administração, primeiro bacharelado da Unidade; bem como alterações nos Projetos Pedagógicos dos cursos (PPCs) . Os diretores relataram que *“ninguém estava preparado para a baixa procura dos cursos. Isso pode ter deixado o pessoal um pouco sem atitude”*.

Essa falta de atitude é típica da resistência inicial enfrentada quando começou a se pensar o que fazer para resolver o problema de ociosidade. A situação das vagas ociosas foi uma questão nova para a qual não estavam preparados. As percepções foram diversas. Uns acreditavam que a situação mudaria com o passar do tempo, outros entendiam que deveriam realizar mudanças imediatas. Isso retardou as iniciativas de mudanças e as ações dos gestores na condução do processo. A resistência que aparece nesse contexto é característica das barreiras psicológicas, como descrevem os autores Zaltman e Duncan (1977 apud JACOBSEN E RODRIGUES, 2002), no fragmento de texto que segue: a percepção seletiva impede a constatação de problemas e soluções, ocorrem diferentes percepções sobre a natureza do problema. A falta de atitude, citada pelos gestores é própria da Homeostasis: tendência natural de manter o atual estado, evitando desequilíbrios para não sair de uma situação de conforto.

Quanto ao envolvimento no processo de mudança, os diretores disseram que *“acreditam ser eles que têm a responsabilidade de tomar as iniciativas do processos de mudança.”* Essa questão ficou clara, quando foi mencionado: *“a iniciativa deve ser da direção, ela tem que propor, conduzir, tomar a frente para não se caracterizar a falta de*

---

<sup>3</sup> Sistema de Seleção Unificada (Sisu): é um sistema informatizado do Ministério da Educação (MEC), pelo qual as Instituições públicas de Ensino Superior oferecem vagas aos participantes do Exame Superior de Ensino Médio (ENEM).

*poder que será assumido por outros.” Ou: “O grupo deve participar das decisões e sugerir no processo, mas não tem a responsabilidade legal de ter a iniciativa em conduzir as mudanças, esse dever é inicialmente da direção.”[...] A direção preocupase em mobilizar as pessoas, pois acreditam que “todo o processo de mudança tem que ser bem conduzido, preparado, para evitar insegurança e conflitos e para não causar desmotivação. Devem ser fornecidas as informações necessárias ao andamento das mudanças”.*

Quanto à condução e mobilização do pessoal para o processo de mudança, inicialmente, os gestores acham necessário demonstrar que existe a possibilidade de mudar, propiciar condições para que todo grupo participe, sensibilizar as pessoas, mostrar que a direção está envolvida e que espera a colaboração.

Todos os encarregados da direção ressaltaram que julgavam que a implantação de um processo na Unidade deveria ser participativo, todos os interessados deveriam ser envolvidos. A maneira escolhida para conduzir o processo foi organizar reuniões expondo a necessidade de mudanças e a sugestão de criação de comissões para estudar o assunto, também foram feitas reuniões com servidores da Reitoria. A direção acredita que as possíveis resistências a uma nova proposta podem ocorrer por causa do medo e que uma maneira de lidar com isso é fazer com que o novo não seja tão novo e fazer com que as pessoas se envolvam e se tornem coautoras das ideias. Os gestores afirmam “que existirão resistências enquanto as pessoas não se convencerem que a mudança é benéfica”. Essa crença pode ser explicada pelo que os estudos de Hernandez (2001). Esses estudos descrevem como funciona o processo de percepção individual do individuo nos casos de proposição de uma mudança. Segundo o autor, uma vez recebido o estímulo para mudar, o indivíduo irá comparar os atributos percebidos da mudança com as consequências previstas e com as suas expectativas, atitudes e comportamentos adotados no passado. O resultado dessa comparação é fundamental para se determinar se, no próximo estágio o indivíduo apresentará aceitação ou rejeição ao processo proposto. A rejeição ocorrerá quando os atributos da mudança proposta e as consequências previstas da sua adoção não puderem ser conciliados com o seu conhecimento ou não fizerem sentido quando comparados às suas atitudes e comportamentos adotados no passado. Anteriormente, estudos mostraram que pessoas podem ser influenciadas, podem estender sua avaliação do processo de mudança, a despeito da sua propensão inicial em contrário, em função de fatores como envolvimento (Hartman et al.1990, apud

HERNANDEZ, p.40). O processo de reavaliação poderá levar a um próximo estágio, no qual o indivíduo irá analisar, mais cuidadosamente, os atributos da mudança proposta, tentando reconciliar as inconsistências encontradas entre esses atributos e o seu conhecimento com o objetivo de diminuir a sua dissonância. Assim, o resultado poderá ser a percepção da mudança como oportunidade ou ameaça.

As pessoas deixam de ser resistentes quando perdem o medo. Nesse momento, a mudança deixa de trazer prejuízo aos seus interesses, passa a ser benéfica e passa a ser vista como uma oportunidade.

As expectativas da direção em relação às mudanças necessárias são de que elas tenham êxito, pois desde o início das atividades já surgiram vagas ociosas e houve a preocupação de buscar as prováveis causas e promover alterações para resolver o problema. A primeira mudança adotada foi a alteração do sistema de ingresso. A segunda foi a extinção do curso de Processos Gerenciais e a criação do Curso de Administração (que terá a primeira turma em agosto de 2012). A terceira foi a que enfrentou mais resistências e está em fase de estudos que é a alteração dos PPCs dos Cursos de Agronegócio, Ambiental e Turismo. Ela objetiva retirar um pouco da carga horária das disciplinas Sam e PCG e incluir conteúdos mais técnicos de acordo com a especificidade de cada curso. Esta última mudança que está sendo analisada pode ser considerada significativa e foi objeto de muita discussão, durante longo tempo. Um dos membros da direção, quando entrevistado, relata que para viabilizá-la, a opção foi criar PPCs híbridos, isto é, colocar disciplinas com um maior conteúdo técnico, adicionar no currículo disciplinas complementares e, ao mesmo tempo, manter disciplinas do projeto original bastante inovador.

O curso de Administração foi proposto pela Reitoria e, embora discutido, anteriormente, informalmente, pelos docentes do Campus, não foi proposto pelo grupo de professores, pois estavam buscando alternativas de Cursos novos. Essa proposta teve uma rejeição inicial, especialmente dos professores da área de Administração, que acreditavam não ter condições de concorrer com o outro Curso de Administração do Campus Central. Achavam que faltariam professores em função da previsão inicial do projeto do Reuni que previa apenas 24 professores para toda a Unidade. Há promessas da Reitoria de que este problema seja resolvido no decorrer da implementação, melhorando o nível de aceitação do Curso na Unidade. Atualmente, existe uma boa expectativa, especialmente, da direção de que tenha êxito e seja um ponto de partida para outras mudanças.

Todas essas alterações estão em fase de implementação e foram discutidas, amplamente, durante inúmeras reuniões, especialmente nos NDEs. O papel da direção tem sido o de incentivar as propostas e conduzir o processo. Não existe, até hoje, nada definitivo. Tem-se feito uma série de tentativas, como, por exemplo: mudança do sistema de ingresso, mudanças nos PPCs, extinção do Curso de Processos Gerenciais e criação do curso de Administração. A ideia da direção é continuar incentivando os processos de mudanças necessários, procurando envolver os interessados até que haja alteração do cenário atual em relação ao grande número de vagas ociosas.

Quando perguntado aos gestores sobre as resistências enfrentadas, declararam que elas surgem em função do medo, principalmente de aumento da carga de trabalho e insegurança. Essas questões refletem os conceitos vistos, anteriormente, sobre os fatores psicológicos e culturais.

Na opinião da direção, *a falta de um ambiente adequado foi um fator de grande resistência e uma questão enfrentada no início da implantação do Campus. Os gestores apontam as alterações na estrutura física como necessárias e urgentes. Muitos acreditavam que o Campus de Silveira Martins da UFSM pudesse ter seus cursos transferidos para o Campus Central da UFSM e rejeitavam a idéia de pensar em mudanças, acreditando que os problemas, especialmente o de preenchimento das vagas ociosas, seriam resolvidos com a mudança física do Campus.* No Campus tudo é novo, precisa ser montado desde as salas de aulas até os laboratórios. Isso demanda tempo e atrasa a produção e o desenvolvimento normal do trabalho dos professores. Até o momento, faltam condições físicas devido às reformas e às construções necessárias para formatar a Unidade. A direção *relata que alguns professores solicitaram redistribuição, optando por estruturas que já estivessem prontas, pois entenderam que, assim, poderiam ter uma produção acadêmica melhor.* O projeto foi pensado por poucos e, acrescentando-se os problemas iniciais encontrados, surgiram comentários de que, se a Unidade não desse certo, poderia ser transferida para o Campus central. Neste tópico, surge um fator de resistência cultural, pois ela evidencia a contrariedade de interesses pessoais, que, em consequência, reagem contrariamente à necessidade de mudanças. As resistências que surgem dizem respeito aos problemas de falta de estrutura, tanto em relação à falta de pessoal quanto a falta de estrutura física. O campus foi instalado sem ter a estrutura ideal finalizada, o que causou uma série de problemas que contrariavam os interesses pessoais de produção acadêmica e progressão na carreira dos docentes.

O trabalho de mudança de imagem da Unidade e dos cursos tecnológicos, por meio de um processo de divulgação, é um trabalho urgente a ser desenvolvido como forma de vencer as resistências tanto dos cursos quanto da viabilidade da Unidade. Nesse momento, surge outro fator de resistências com barreiras em causas organizacionais, que merece destaque. Esse fator diz respeito à importância da comunicação, tanto em relação à divulgação, objetivando vencer o preconceito dos cursos tecnológicos, mostrando que a Unidade é viável e veio para ficar, quanto à comunicação como meio de informar, transmitindo conhecimento para o processo de mudança, envolvendo e motivando os servidores. Segundo os gestores, pode existir resistência quando as pessoas não conhecem as propostas. O processo de comunicação precisa ser aperfeiçoado, a fim de preparar, mobilizar, estimular as pessoas a aderirem aos processos de discussão, além de criar canais mais eficientes de transmissão e conseguir um resultado efetivo. Até o momento, a direção afirma que necessita empenhar-se mais no processo de comunicação e espera conseguir sensibilizar todos integrantes da Unidade a fim de aderirem ao processo. Problemas nos canais de comunicação são uma deficiência na estrutura da organização e uma causa de resistência organizacional à mudança, como destacam os autores Zaltman e Duncan (1977 apud JACOBSEN; RODRIGUES, 2002). No âmbito organizacional, detectam-se resistências provenientes de: Estrutura da organização no que se refere aos canais de comunicação que devem ser compatíveis e dar apoio às iniciativas de mudança.

#### 4.3 PERCEPÇÃO DOS INTEGRANTES DA ORGANIZAÇÃO FRENTE À NECESSIDADE DE MUDANÇAS

Dentre os 11 professores efetivos nove afirmaram já ter participado de reuniões para tratar das mudanças necessárias para ocupação das vagas ociosas. O que não acontece com os professores substitutos e com técnico-administrativos, pois nenhum deles participou das reuniões para tratar deste assunto. Este processo foi conduzido por professores efetivos, sem a participação dos demais grupos.

Os técnicos, na sua totalidade, concordam com a criação de cursos novos, pois *julgam que os cursos tecnológicos não são atrativos e não tem a demanda esperada.*

*Acreditam ser importante realizar uma análise prévia para a verificação da demanda dos cursos propostos antes de sua implantação.*

Entre os professores efetivos e substitutos, as opiniões sobre a necessidade de mudança para resolver o problema das vagas ociosas se dividem. Seis concordam e oito discordam em relação à criação de novos cursos. Para os que concordam, as justificativas são a ampliação de número de vagas para docentes e discentes, o maior aproveitamento do potencial local, a oferta dos cursos de Agronomia e Zootecnia, por exemplo. Para eles, os cursos tecnológicos não são atrativos e a abertura de cursos com outro perfil poderia ser uma alternativa de solução para o problema. Cabe destacar que, entre os professores efetivos, a discordância é maior. Sete, dos 11 professores efetivos, percebem a necessidade de mudança com ceticismo. Para estes, a ociosidade de vagas decorre, principalmente, da falta de esclarecimentos sobre os cursos oferecidos. Consideram também que há necessidade de realizar investimentos no projeto inicial, de melhorar a infraestrutura física, melhorar as condições de transporte, trabalhar os cursos já existentes. Criar novos cursos poderá, inclusive, ampliar o problema. Consideram que o pouco tempo de existência da Unidade pode ser um fator relevante e que a situação demanda análise mais aprofundada, sendo que a busca por respostas imediatas pode comprometer o resultado das decisões.

Verificam-se interesses individuais mais imediatos, caso dos professores substitutos que esperam a ampliação das vagas docentes e também outros interesses mais institucionais como a preocupação em ampliar a divulgação, investir em infraestrutura.

O referencial teórico nos remete a questão dos interesses pessoais como um possível fator de resistência cultural conforme análise de Zaltman e Duncan (1977 apud JACOBSEN; RODRIGUES, 2002).

Entre os professores efetivos e substitutos, a questão relativa à possibilidade de melhorar a ocupação de vagas com a reformulação dos currículos, apresentou opiniões divididas. Exatamente a metade dos professores pensa que a criação de alternativas para ocupação das vagas ociosas não deveria ser focada na mudança do currículo dos cursos. *Acreditam que o que deve mudar é a postura dos professores e alunos para adaptar-se ao PPC dos cursos e da Unidade. Além disso, não acreditam que a baixa procura dos cursos esteja relacionada com o currículo. Pode haver outros motivos que causem a ociosidade de vagas. Deve-se procurar focar na qualidade do Curso e também pensar em outras estratégias para ocupar as vagas disponíveis.*

*Pensam que existem diversas variáveis a serem consideradas, que não só a mudança de currículo ou a criação de novos cursos, para resolver o problema de ocupação de vagas. A outra metade é formada pelos que acreditam na mudança de currículo como uma possível opção de melhora na ocupação das vagas. Entre eles flui o pensamento que os currículos devem focar às necessidades do mercado, levar em consideração o perfil de aluno desejado, a exigência de profissionais mais qualificados e multidisciplinares. Currículos bem estruturados de acordo com objetivo do curso e atividades práticas resultam em profissionais mais qualificados e satisfeitos com a profissão escolhida, tornando os cursos mais atrativos. Os professores substitutos são mais favoráveis às alterações de currículos que os efetivos. Os Técnico-Administrativos, em sua maior parte, dois entre os três questionados, compartilham a opinião negativa em relação à alteração dos currículos, embora tenham motivos diferentes dos citados pelos professores. Pensam que a alteração dos currículos é importante para melhorar a formação dos profissionais, mas não irá resolver o problema das vagas ociosas. Acham que não é o currículo que tem que mudar e sim os cursos, já que os atuais não são atrativos.*

Esses depoimentos evidenciam certa resistência em mudar o projeto inicial, pois a questão das vagas ociosas foi a realidade encontrada no Campus desde o começo. Essas atitudes ocorrem, muitas vezes, em funções de diferentes percepções pessoais, sem as pessoas darem-se conta dos motivos e não conseguem ver os fatos como acontecem.

Os fatores psicológicos englobam a psicologia da percepção, que é a base do modelo de resistência individual relatado por Caldez; Henandez (2001), no qual utiliza o indivíduo como unidade de análise, representa o processo perceptual individual em situações de mudança organizacional. Nos estudos de Lima; Sampaio; Simões (2005, p. 16-17) “as barreiras de percepção são resultantes do modo como a mente gerencia os dados recebidos”, isto é, de acordo como se percebe os acontecimentos. Também, envolvem as barreiras emocionais, que segundo os mesmos autores “surgem quando as emoções e sentimentos afetam a capacidade de pensar do indivíduo, deixando-o sem entusiasmo no desenvolvimento do trabalho”.

Ainda no contexto que cada pessoa tem uma forma de perceber as coisas e a realidade de acordo com suas necessidades e vivências, destaca-se o trecho:

Entretanto essa noção de resistência uniforme não é compatível com o conceito amplamente aceito de que a realidade também deve ser entendida como um fenômeno pessoal, baseado nas necessidades, desejos, valores e

experiências individuais. Assim, a realidade para cada indivíduo corresponderia à sua percepção individual daquilo que existe ou acontece ao seu redor, e, conseqüentemente, suas ações e reações estariam baseadas na realidade percebida, e não, necessariamente, na realidade objetiva dos fatos e acontecimentos. (CALDAS;HERNANDEZ, 2001, p.37)

Em relação à questão do modo que as mudanças propostas poderiam afetar os servidores, somente um professor substituto declarou achar as mudanças propostas lhe afetaram de forma negativa. Praticamente, a totalidade dos questionados entre professores e técnicos afirmaram que achavam as mudanças positivas. Os servidores *justificam as mudanças como positivas por considerarem toda atualização e correção de rumo importante. As mudanças estimulariam professores e alunos, melhorariam o desenvolvimento dos cursos e o trabalho na Unidade. Acreditam que as mudanças implicariam na vinda de novos professores, o que melhoraria os cursos. Tornariam o trabalho mais gratificante, implicariam em novos desafios. Aumentariam o desempenho dos docentes, já que não seria necessário lecionar uma disciplina que não se dominasse o conteúdo. Outro fator positivo que as mudanças trariam com a melhora de desempenho da Unidade seria o reconhecimento.* E os servidores consideram importante trabalhar numa Unidade Universitária reconhecida (necessidade de reconhecimento). Alguns servidores *destacaram que as propostas de mudança foram positivas porque propiciaram oportunidade aos interessados em participar do processo. Isso o tornou participativo e benéfico ao desenvolvimento profissional e institucional.*

Entre os servidores que afirmam que as propostas de mudança sugeridas lhes afetam de forma positiva, ou seja, que a mudança proposta é um processo positivo e que as possíveis alterações que venham a ocorrer podem ser benéficas, se contradizem quando se trata de concordarem com as mudanças propostas, como no caso de novos cursos e alterações mais profundas nos PPCs. Esse fator pode acontecer devido a várias causas, entre elas pode se citar o dogmatismo, descrito pelos autores Caldas; Hernandez (2001) como: a propensão a rejeitar novas ideias. Muitas vezes, essa questão aparece na literatura como um dos fatores de resistência às mudanças. Sabe-se que os indivíduos compartilham graus diferentes de dogmatismo, sendo que se supõe que indivíduos, que apresentam maior grau de dogmatismo, têm uma tendência maior a adotar comportamentos resistentes. Outra causa possível de resistência poderia ser os interesses pessoais, exemplo de resistência cultural, relatado por Zaltman e Duncan (1977 apud JACOBSEN; RODRIGUES, 2002)

O dogmatismo, um traço de personalidade, destaca, novamente, o fator psicológico como causa de resistência. Estes fatores são descritos na literatura por Zaltman e Ducan (1977 apud JACOBSEN; RODRIGUES, 2002) como percepções individuais, (a maioria das respostas reflete essa alternativa) e fatores de personalidade, como medo de perda com o processo, além da tendência a manter tudo como está por comodidade ou medo de errar. As concordâncias em relação às mudanças referem-se, em maior parte, às melhorias nas situações atuais de desempenho de suas atividades, o que reflete a necessidade de manter a zona de conforto, conceito de Homeostasis (caracterizado dentro de fator de resistência psicológico, pelos mesmos autores).

Nas respostas acima, a barreira cultural como fator de resistência aparece quando se percebe que as mudanças atendem e buscam satisfazer necessidades pessoais. Essa ideia é corroborada no trecho de Zaltman e Ducan (1977 apud JACOBSEN; RODRIGUES, 2002, p.41): “sob a perspectiva cultural a resistência pode estar enraizada em ideologias, valores e convicções culturais, relacionamentos sociais, bem estar econômico e necessidades pessoais”.

Quando questionados quem seriam os beneficiados nos processos de mudanças, as respostas poderiam ser múltiplas, obteve-se o seguinte resultado: 12 dos 14 professores acreditam que os alunos seriam os maiores beneficiários, mas dez entendem que os docentes também teriam benefícios com as mudanças. Entre os técnicos, todos acham que os maiores beneficiados seriam os alunos e também a própria categoria. Novamente, fica claro que existem percepções individuais distintas, mas, quando questionados sobre as mudanças, não acham que serão negativas para si.

Analisando a questão da participação em alguma comissão de estudo de propostas de mudanças para ocupação das vagas ociosas, 11 dos 17 servidores, responderam nunca ter participado de nenhum grupo de discussão, sendo que seis servidores, dentre os onze que não participaram, afirmaram que gostariam de participar. Dos seis servidores que já participaram de grupos para discutir, todos apresentaram propostas. Dessas, quatro foram melhoradas, uma está em discussão e outra foi aceita com restrições. Existem outras propostas, que, embora não sejam consenso no grupo, demonstram que há interesse em resolver a situação.

#### 4.4 POSIÇÃO DOS INTEGRANTES DA UDESSM EM RELAÇÃO AO PROCESSO DE MUDANÇA E EM RELAÇÃO ÀS AÇÕES DOS GESTORES

Perguntou-se aos servidores professores e técnico-administrativos se já haviam vivenciado processos de mudanças nas organizações em que haviam trabalhado. Responderam que sim 13 servidores. Todos consideraram que foram experiências positivas. Os servidores de maneira geral *reconhecem que a mudança é um processo necessário para se adaptar às novas realidades e a Universidade necessita estar atenta às mudanças necessárias para melhorar a qualidade de seu trabalho e aumentar a interação com a sociedade. Destacaram nas experiências anteriores que as mudanças contribuíram para resolver problemas, provocaram reflexão e conseqüentemente melhorias nas organizações. Declararam que a possibilidade de alterar e mudar propiciou organizar melhor os interesses de alunos, técnicos e docentes. Foram apontados como pontos positivos, nos processos de mudanças, o diálogo, as trocas, os compartilhamentos, a união do grupo para solucionar os problemas, a participação de todos os envolvidos, a busca do consenso, a sensibilização e a preparação para as mudanças.*

Observou-se que as experiências vivenciadas foram boas e levaram a bons resultados. Sobressaiu-se nos depoimentos a necessidade de participação, o diálogo como meio facilitador da aceitação das mudanças propostas.

Como aspectos negativos observados nos processos vivenciados *apresentaram: a incapacidade de profissionais da Academia de propor e de se adaptar às mudanças exigidas na sociedade e na própria Academia, a aversão às mudanças e a acomodação.* Essa opinião segue na linha de outros que *citam a resistência das pessoas em aceitar novas possibilidades.* Aparece, também, como ponto negativo o fato de algumas ações decididas pelo grupo não serem executadas. Além disso, a falta de clareza sobre o futuro das pessoas na Instituição gerou insegurança. Também são *citados como pontos negativos e que dificultaram os processos de mudança: a falta de informações para a tomada de decisões, os tramites burocráticos, a falta de envolvimento do grupo como um todo, o fato das decisões serem tomadas pelos gestores, cabendo aos servidores apenas a implementação das ideias.*

A próxima pergunta realizada diz respeito a como deve ser conduzido um processo de mudança. Na opinião dos servidores, *esse processo deve ser conduzido*

*com compromisso, ser democrático, transparente, participativo e deve proporcionar a discussões. A mudança deve ser preparada com tempo, permitir a reflexão e favorecer a circulação da informação, a fim de dar clareza e oportunidade de participação de todos nas decisões. Deve-se analisar o ambiente para verificar as inovações possíveis, realizar um diagnóstico para identificar o problema e determinar as soluções.*

Surge mais uma vez a questão da participação, do diálogo e do envolvimento do grupo como caminho a ser seguido na implantação de uma mudança, para evitar futuras resistências. O processo deve propiciar a participação do maior número de pessoas possíveis, respeitando as áreas de conhecimento, áreas de atuação e funções que exercem. A preocupação com a transparência e com a visualização dos benefícios deve estar inserida no planejamento das mudanças como forma de evitar as resistências.

Ao prosseguir o questionamento com os servidores, perguntou-se o que deveria ser evitado num processo de mudança. Tiveram destaque nas respostas os pontos citados anteriormente como negativos num processo de mudança, ou seja, a acomodação; autoritarismo, com apenas um pequeno grupo decidindo e concentrando as decisões. Sugeriu-se a motivação como solução para falta de interesse no processo de mudança. Com isso, as pessoas se envolveriam e se sentiriam motivadas a participar das mudanças. Além disso, *os servidores entendem que é importante, para se obter êxito em um processo de mudança, evitar as posições dogmáticas, os debates infrutíferos, as imposições, o destaque apenas para os problemas e não para as soluções.*

Analisando as experiências vivenciadas, as considerações positivas e negativas, as opiniões de como deve ser conduzido um processo de mudança, as questões que devem ser evitadas, no ponto de vista dos servidores, observou-se: que as maiores resistências, em um processo de mudança, podem advir de falta de envolvimento e de participação das pessoas, da falta de informação sobre o processo e sobre as consequências de sua implementação, da tomada de decisões por um pequeno grupo (autoritarismo). Ainda, aparecem como causas de resistências: a acomodação e falta de interesse na mudança, inclusive com a presença de posições dogmáticas e a prorrogação das discussões para evitar a obtenção de posições finais.

Com base nas respostas obtidas, deduz-se que os comportamentos já vivenciados e posições adquiridas, em se tratando de situações semelhantes, tendem a se repetir ou ainda, geram expectativas negativas nos processos de mudança.

Também, quando se questiona o que deve ser evitado, presume-se que o comportamento adotado se baseie em experiências já observadas. Diante disso, analisando as considerações feitas pelo grupo, destacam-se alguns fatores de resistências mais evidentes, entre eles: os fatores sociais, pois o grupo é muito citado e considerado importante para as decisões, considera-se a participação no processo como primordial e o autoritarismo como inconcebível. Dos fatores organizacionais que podem afetar o processo de mudança e causar maior resistência, aparece fortemente a questão da comunicação. Ela deve ser transparente e fornecer todas as informações necessárias para todos poderem participar. Isso surge em vários posicionamentos, caso contrário, as pessoas podem se achar excluídas e tornarem-se mais resistentes. Os fatores psicológicos, descritos por Zaltman e Duncan (1977, apud JACOBSEN; RODRIGUES, 2002, p.40), também aparecem nas respostas analisadas, como, por exemplo, a questão do dogmatismo, da percepção seletiva (impedindo a constatação de problemas e soluções), além das constatações de diferentes percepções sobre a natureza do problema. Reforçando os fatores psicológicos, cita-se outro trecho da obra dos autores “Certas características de personalidade do grupo são particularmente relevantes na determinação do nível de resistência diante da novidade, tais como dogmatismo, baixa tolerância à ambiguidade, e pouca propensão para correr riscos”. (JACOBSEN; RODRIGUES, 2002, p. 44). Essas características estão presentes nas respostas às questões aplicadas aos servidores da Unidade.

Em relação à questão sobre como devem ser encaminhadas as mudanças, se sobressai “a criação de comissões para elaboração de propostas a serem apreciadas em assembleias”. Essa alternativa foi mencionada por 14 dos 17 questionados. Apareceram respostas múltiplas nessa questão, sendo que cinco dos 17 servidores, também, sugeriram escutar especialistas externos, da área do ensino superior. As respostas reforçam a importância dada ao grupo (fator social) e surgem traços do fator cultural, como, por exemplo, “ouvir os de fora”, ou seja, conhecer as experiências do restante da Instituição, de outras Universidades e de outros segmentos da sociedade. O Fator cultural pode ser observado quando se destaca a ideia de fazer o que já é feito em outros departamentos ou Unidades. Entendem que seguir o que tradicionalmente é feito e já está incorporado à cultura da Instituição pode minimizar a possibilidade de erro. Salientam Zaltman e Duncan (1977, apud JACOBSEN; RODRIGUES, 2002, p.45), “há que se preocupar em fazer com que as alterações sejam compatíveis com os valores, ideologias e características culturais dos envolvidos”. Muitas vezes, foi usada a

alegação que “é assim que funciona em tal departamento, por isso temos que fazer ou não fazer isso dessa maneira”. O fato de querer ser ou fazer diferente acaba gerando um fator de resistência, quando não for compatível com os valores da cultura existente, de acordo com as crenças do grupo.

O fator de resistência cultural aparece novamente em relação à responsabilidade pela mudança. Nove entre 17 servidores afirmam que a responsabilidade pela criação de alternativas para a ocupação das vagas não é somente da UDESSM, a responsabilidade deve ser dividida com a Reitoria, pois a maioria das pessoas que estão, hoje, na Unidade, não são as mesmas que a planejaram. Fica clara, nessas opiniões, a crença de que a responsabilidade de resolver o problema da ocupação de vagas é da Reitoria.

Em relação à maneira como o processo de criação de alternativas para o preenchimento de vagas ociosas está sendo conduzido, sete afirmam que o processo está bem conduzido, quatro responderam que não concordam com a condução e seis se abstiveram. Somando-se os que não concordam com as abstenções, obteve-se um número maior de servidores que não acreditam na linha de condução atual dos processos de mudanças. Tomando por base a observação do cotidiano do Campus, pode-se inferir que isso pode ter acontecido por medo de se posicionar, de ter que assumir a mudança, ou por não estarem participando do processo, além de problemas de comunicação. Novamente, surge a questão do medo que é um dos fatores mais considerados na literatura como causa das resistências. Baron e Greenberg (1999, apud SOARES, p.52) descrevem o medo como uma barreira individual de resistência: a pessoa, no desempenho de suas funções, necessita de segurança, a fim de poder pensar em uma proposta de mudança. A análise é feita em função do grupo em que vive e das respostas que precisa dar à organização através de seu trabalho. Essa situação gera o receio por algo que está acontecendo, porém não explicitado, ou pelas ilusões sobre o que pode vir a ter ou acontecer. Na mesma linha, Tenreiro (2010, p 71) diz que “o medo da mudança é inerente ao ser humano, pois já nasce com ele, e o que é feito durante o decorrer da vida é que irá determinar se está dentro, fora ou próximo da zona de conforto”.

Quanto à comunicação, Braga e Marques (2008) afirmam que a simples transmissão da informação não significa uma comunicação eficiente. Para que haja essa eficiência na comunicação é necessário que haja troca ou feedback. Ela necessita envolvimento, comprometimento, motivação. Na Unidade, observou-se que as pessoas

precisam perceber e entender as reais necessidades das mudanças, como serão feitas essas mudanças, quais as consequências da sua possível implantação, para, então, se envolverem e concordarem. Daí, o papel primordial da comunicação.

Outra consideração sobre essa questão, diz respeito à conclusão mais direta, ou seja, os servidores não aceitam a maneira de condução das mudanças pelos gestores, que pode não estar de acordo com o que o grupo considera ideal em um processo de mudança.

#### 4.5 FATORES DE RESISTÊNCIA ENCONTRADOS NA UDESSM

Para aumentar a possibilidade de compreensão em relação aos fatores de resistência a mudanças, foram feitas questões específicas, num bloco dentro do questionário. Este bloco de questões reuniu nove afirmações sobre as quais os respondentes atribuíram um valor escalonado de 1 a 5, representando suas opções entre concordo muito (1) até discordo muito (5). Assim, quanto menor o nº assinalado, maior o nível de concordância com o quesito investigado e maior a importância que esses fatores tem na tendência a resistência na organização. Abaixo seguem os resultados.

Nas questões referentes aos fatores psicológicos pesquisados, medo e insegurança, constatou-se uma ampla discordância. Dessa forma, concluiu-se que estes elementos não são decisivos como fatores de resistência. Os respondentes não parecem temer os riscos, já que apenas três, dos 17, concordam com a necessidade de certeza quanto à ausência de falhas nos resultados da mudança. Ao mesmo tempo, uma parcela razoável (11) sugere a necessidade de persistência nas ações de mudança, quando concordam que não se pode interrompê-las aos primeiros sinais de problemas. Esse resultado remete a um dos pressupostos analisados por Hernandez (2001, p.37): “Os seres humanos resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.” Ressalta-se que os quesitos, analisados nesses dois questionamentos, estiveram presentes em outras questões do questionário feitas de forma indireta aos servidores, o que também ocorreu com outros fatores psicológicos como a percepção individual e Homeostasis.

Quanto às afirmações que denotam o caráter cultural da resistência, tais como, o interesse de participação, a expectativa de ver valer as opiniões dos integrantes da

Unidade, verificou-se disposição para a mudança entre 16 dos 17 servidores. Doze deles afirmaram também a necessidade de priorização das idéias originadas na UDESSM. Percebe-se, então, a necessidade de valorizar os aspectos culturais na proposição e condução de mudanças a fim de evitar possíveis resistências. Ficou clara a crença da importância da participação e aceitação das propostas no grupo questionado. As barreiras culturais na opinião de Lima; Sampaio; Simões (2005, p. 17) existem “ devido a influências da cultura da empresa e da sociedade no modo de pensar e agir das pessoas. A barreira cultural tem efeito cumulativo, ou seja, ao longo do tempo vão restringindo cada vez mais a criatividade.” As resistências com base em fatores culturais tem suporte nas crenças e valores institucionalizados, surgem de acordo com interesses e necessidades pessoais com já citado anteriormente por Zaltman e Duncan (1977 apud JACOBSEN; RODRIGUES, 2002).

Na identificação da possível presença de fatores de resistência social entre o grupo de servidores da UDESSM, investigou-se se as decisões devem ser tomadas apenas pelos envolvidos no grupo de trabalho, não tendo a mesma importância a opinião dos demais ou se há importância a opinião dos colegas, nas decisões que envolvem o trabalho. A primeira teve a concordância de nove dos 17 participantes e a segunda teve a aprovação de todos os 17 servidores. O elevado número de concordância em ambas as questões alertam para a importância dos laços sociais para os integrantes da UDESSM. Em correspondência, estes são fatores que, não sendo observados, poderão afetar o processo de mudança.

O resultado revela a importância do fator de resistência social no planejamento de um processo de mudança. Para evitar ou contornar resistências Davis; Newstrom (1996) destacam, em trechos da revisão da literatura escritos acima, o desejo de preservar as amizades como um dos os fatores sociológicos. Os interesses do grupo se enquadram como fator sociológico e também podem causar resistência. Estes dois pontos têm importância significativa no grupo pesquisado, conforme se percebeu com as respostas obtidas, e revelam o grau de importância que o grupo tem, na opinião dos integrantes da Unidade.

Foram três afirmativas, referentes aos fatores organizacionais, colocadas para análise dos pesquisados: a) Inovações assustam, pois podem ameaçar o desempenho no cargo; b) Mudanças bem sucedidas dependem de informações prévias sobre suas necessidades e implicações; c) Mudanças que aumentem a carga de trabalho devem ser bem explicadas. A primeira teve uma grande pontuação nos quesitos de

discordância, ou seja, a tendência a um baixo grau de resistência, caso ocorra esse fator, pois 15 dos 17 questionados discordaram. Isso significa que as inovações não assustam, caso aconteçam, e que não existem resistências declaradas ao processo de mudança. Essa questão reforça o resultado obtido no fator psicológico: ausência de medo do novo, investigado nas duas primeiras questões. E nos leva a pensar que o problema das mudanças pode estar relacionado a fatores como: interesses afetados, grau de participação, opinião do grupo, que já apareceram nas análises acima e não com o medo da mudança em si. As outras questões, em relação aos fatores organizacionais, tiveram altíssima pontuação nos quesitos de concordância, praticamente, há unanimidade, já que 16 dos 17 servidores concordaram com as afirmações. Elas revelaram a importância da informação e da carga de trabalho, fatores organizacionais, ligados à comunicação e à estrutura organizacional. Essas ações refletem o desempenho da gestão e assumem um grau de significância maior a ser observado na Unidade, para evitar resistências. Assim, em relação às resistências organizacionais, conforme as análises de Zaltman e Duncan (1977 apud JACOBSEN; RODRIGUES, 2002), citadas na revisão da literatura vista no texto, anteriormente, merecem atenção o comportamento dos gestores e a falta ou inabilidade de comunicação, como causas de possíveis resistências.

#### 4.6 RESULTADOS ENCONTRADOS E FORMAS DE ABORDAGEM AO PROBLEMA DE ACORDO COM A LITERATURA EXISTENTE

A gestão da resistência assumirá um grau de significância maior, quanto maior a intensidade das mudanças exigidas na organização. Nesse sentido, é importante identificar, com o auxílio da literatura existente, quais os mecanismos administrativos disponíveis para lidar com esse tipo de reação dentro da Instituição.

Deve-se analisar cada processo de mudança, individualmente, já que as circunstâncias se alteram e, assim, mudam as reações aos mesmos e as alternativas a serem aplicadas. O trecho abaixo é um exemplo citado, na literatura, de como lidar com os fatores de resistência identificados em uma organização

Sobre o assunto, Zaltman e Duncan, por exemplo, sugerem algumas ações a partir dos quatro grupos de fontes de resistência (já comentados): a) cultural; b) social; c) organizacional; e d) psicológica. Quanto aos fatores culturais,

basicamente, há que se preocupar em fazer com que as alterações sejam compatíveis com os valores, ideologias e características culturais dos envolvidos. No nível social, é preciso cuidar para que a mudança não provoque conflitos entre indivíduos e grupos e não afete a interdependência entre eles. Ainda, quanto ao aspecto organizacional, indica-se que as inovações sejam implementadas de tal forma que não pareçam ameaçadoras ao poder e influência anteriormente detidos pelos grupos-alvo da mudança. Os gestores da mudança devem, ainda, estar cientes de que o conflito e a ambigüidade de papéis podem, também, criar resistência, bem como o aumento de competição no sistema-alvo. Assim, considera-se que o apoio da alta gerência, a existência de um sistema de recompensa, um clima apropriado para a mudança e esclarecimentos sobre a mesma são igualmente importantes nesse processo. Os membros das organizações precisam sentir que é viável passar do bom para melhora, até mesmo, ótimo. De fato, a abordagem adotada para diminuir resistências entre pessoas deve considerar a relevância de se implementar processos eficazes de conscientização e esclarecimento acerca da novidade. O principal objetivo é mudar pontos de vista pré-concebidos sobre as mudanças. Neste sentido, medo, risco e ameaça deveriam ser palavras banidas do vocabulário dos envolvidos. Outra atitude eficaz é fazer com que as pessoas compreendam a necessidade da mudança, podendo ocasionar comportamentos de cooperação e aceitação. (ZALTMAN E DUCAN, 1977, apud JACOBSEN; RODRIGUES, 2002, p.45).

Em função de mudanças para o preenchimento das vagas ociosas, identificaram-se fatores de resistência dentre os integrantes da UDESSM .

O primeiro fator observado foram os psicológicos. Percebeu-se que, embora desde o início, tenha tido um preenchimento baixo das vagas, em torno de 40% apenas, poucos admitiam que deveria ser feita alguma coisa para mudar. Acreditava-se que a situação poderia mudar com o passar do tempo, quando a Unidade ficasse mais conhecida. Isso indica um caso de percepção seletiva, impedindo a constatação de problemas e soluções e também uma tendência a deixar as coisas como estão, manter o atual estado, fenômeno natural do ser humano e conhecido como Homeostasis. Também os mais reticentes alegavam que todos os docentes que haviam entrado na UDESSM conheciam o projeto pedagógico diferenciado, que haviam se proposto a implantá-lo e que romper com o projeto original poderia ser desestimulante. Essa colocação demonstra que havia diferentes percepções sobre a natureza do problema e um forte dogmatismo.

Os fatores de resistência culturais aparecem quando são afetados os interesses pessoais. O medo de aumento da carga de trabalho, por exemplo, pode ser uma das causas de rejeição das alterações e uma forte causa de resistência. O contrário também pode acontecer pelo mesmo motivo (interesses pessoais), ou seja,

passar a aceitar alterações no PPCs desde que tragam benefícios ao seu desempenho profissional.

Os fatores de resistência social poderão acontecer toda vez que o grupo não for consultado e envolvido nas mudanças necessárias. Isso ficou claro, pois a maioria cita a importância da opinião do grupo e discordam das ideias impostas e das decisões autoritárias. Também declaram que costumam consultar o grupo antes de se posicionar. Isso pode explicar as dificuldades iniciais em relação às mudanças necessárias. Conforme relatos obtidos, a direção anterior tomou várias decisões sem consultar o grupo.

Em relação às resistências organizacionais as que merecem maior atenção são a comunicação e o comportamento da direção. Em relação à comunicação, observou-se que ela pode ser melhorada, deve envolver mais o grupo como um todo, a fim de que as informações cheguem de fato a todos os receptores. A informação deve circular livremente, a fim de evitar a “radio corredor”. Percebeu-se o grande interesse da atual direção de que todos participem dos processos, já que a mesma acredita que esse procedimento é a única maneira de vencer o medo, a resistência ao desconhecido e conseguir implementar as mudanças necessárias. Por outro lado, identificou-se um grande número de servidores que gostariam de integrar comissões, de dar sugestões e nunca participou de nenhuma reunião sobre a questão do preenchimento das vagas ociosas. Isso é um indicativo de que algo deve ser alterado para tornar o processo mais participativo e que a direção deve se preocupar em envolver todos nos processos.

Para evitar as resistências psicológicas segundo Jacobsen; Rodrigues (2002) relatam que garantias e segurança devem estar implícitas em qualquer processo de mudança. É muito mais difícil rejeitar uma mudança quando há confiança a respeito das suas implicações e quando se tem garantias de que não se está perdendo algo importante com ela. Para os autores, a fim de contornar imprevistos e evitar resistências, podem-se utilizar estratégias tais como realizar uma efetiva comunicação e promover o envolvimento dos participantes. A primeira estratégia é válida para vencer as resistências organizacionais e a segunda, as sociais.

O desafio dos gestores é transformar o medo da mudança em oportunidade. É fundamental fazer com que as mudanças, que necessitam ser implementadas, não sejam vistas como ameaça aos interesses pessoais e que passem a ser benéficas aos servidores. Essas atitudes ajudam a evitar o fator de resistência organizacional, como dizem Jacobsen; Rodrigues (2002). Quanto ao aspecto organizacional, indica-se que

as inovações sejam implementadas de tal forma que não pareçam ameaçadoras e, de fato, não sejam. Inovações devem ser implementadas a partir de necessidades e entendimentos do conjunto dos interessados, de modo a garantir adesão e, ao mesmo tempo, compromisso com avaliação dos resultados decorrentes.

O referencial teórico nos conduz a Bernardo (apud Tenreiro, 2010). Ele destaca que outro grande erro é acreditar que grupos e pessoas irão reagir da mesma forma e intensidade quando submetidos ao mesmo processo de mudanças. E que uma maneira de abordar e lidar com a resistência a mudança é se considerar que as necessidades são individuais, portanto os ajustes e adaptações deverão ser pensados individualmente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Qualquer alteração necessária no ambiente de trabalho provoca desequilíbrio no status quo. Sempre acontecerá que uns concordarão e outros não. Isso se explica pelas diferentes percepções e interesses existentes nas pessoas.

Na Unidade, não existe uma mudança pronta a ser implementada e sim a necessidade de gerar processos de mudança. As resistências a serem vencidas são a de envolvimento, de convencimento que mudanças são necessárias e de participação.

O que é bastante normal na UDESSM é uma reação contrária às novidades propostas e notou-se que com o tempo o medo inicial é vencido e as mudanças começam a ser implantadas. Um exemplo típico desse processo foi a reforma dos PPCS. Quando iniciamos o estudo, a reforma estava sendo considerada inconcebível; com o decorrer do tempo, as resistências foram vencidas e todos os PPCS estão sofrendo alterações. Observou-se que a resistência de longo tempo, nesse caso foi vencida pelo fato de conseguirem-se definições mais técnicas e adequar os currículos aos conhecimentos de maior domínio dos professores da Unidade. A resistência acabou no momento que as mudanças deixaram de trazer medo, quando perceberam-se os benefícios e quando a maior parte do grupo assimilou as alterações pretendidas.

O medo encontrado na Unidade não foi em relação ao processo de mudança em si, ou seja, as inovações não assustam. O que causa maior temor é a contrariedade de interesses. O grupo é muito importante e tem forte influência nos comportamentos individuais. As mudanças devem ser feitas a nível de grupo e não só de indivíduos, é importante além de identificar os fatores de resistência, a identificação dos grupos, de seus interesses e tentar envolver a todos na tentativa de implementação das mudanças.

Notou-se algumas variâncias entre os diretores no modo de agir, alguns atuam mais individualmente, se preocupam em obter a contribuição de cada um de acordo com seu potencial. Esse procedimento acaba não dando ao grande grupo a interação de tudo que aconteceu e gera a sensação de não participar do processo. A gestão não faz imposições para que as mudanças aconteçam, para resolver o problema das vagas ociosas e nem para projetos de novos cursos. Os diretores são favoráveis ao envolvimento e participação, mas tem faltado a integração de todos os integrantes da UDESSM interessados no processo. E esse papel cabe a direção desempenhar.

Ainda, sugere-se aos gestores uma observação minuciosa, para identificar as motivações de cada pessoa; apoiá-las individualmente, quando necessário; antever os

problemas; apresentar possíveis cenários; transparência na comunicação e mediação das negociações quando se oportunizar as mudanças; e, especialmente, implementar mecanismos efetivos de participação.

O grupo de servidores mostra-se bastante interessado em participar dos processos de mudanças, que venham a ser necessários, para tal deve-se atentar aos interesses e demandas da comunidade acadêmica. A participação de todos os atores é importante, pois tende a diminuir as resistências; além disso as interações são benéficas e aumentam as possibilidades de encontrar as soluções mais adequadas. A condução das mudanças a serem implementadas, obterão melhor êxito, se considerar os fatores de resistência levantados nesse trabalho. E os resultados obtidos serão fundamentais na consolidação da Unidade, e em sua contribuição para o desenvolvimento da região.

## 6. REFERÊNCIAS:

BRAGA, C. D.; MARQUES, A. L. Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional. **Revista da FAE**, Curitiba, v.11, n.1, p.9-17, jan./jun. 2008. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v11\\_n1/02\\_clarissa\\_antonio.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v11_n1/02_clarissa_antonio.pdf)>. Acesso em: 21 mar. 2012.

CALDAS, M. P.; HERNANDES, J. M. C. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.2, p. 31-45, abr/jun. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a04.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2011.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 1996.

GOULART, S.; VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, A. C.; **Universidades e desenvolvimento local: uma abordagem institucional**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2005.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

JACOBSEN, A. L.; RODRIGUES, M. M. B. Abordagens para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 4, n. 6, p.39-49, jan./jun. 2002. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/8107/7491>>. Acesso em: 25 nov. 2011.

LIMA, C. A. ; SAMPAIO, R. L.; SIMÕES, T. J. **Gestão da mudança organizacional: estudo de caso do processo de mudança na Secretaria de Finanças (Sefin) do município de Dias**. Salvador. 2005. 82 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Pessoas)-Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005. Disponível em: <[http://www.adm.ufba.br/pub/publicacao/6/CPA/2005/308/gestao\\_mudanca\\_organizacional.pdf](http://www.adm.ufba.br/pub/publicacao/6/CPA/2005/308/gestao_mudanca_organizacional.pdf)>. Acesso em: 25 nov. 2011.

LOPES, F. D. **Seminário de metodologia da pesquisa: aspectos operacionais para elaboração do TCC**. Porto Alegre, 2011. [Apostila da Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Disponível em: <<http://moodleinstitucional.ufrgs.br/course/view.php?id=15419>>. Acesso em: 10 dez. 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MOURA, H. G. **Comportamentos de resistência à mudança da média gerência diante da implantação da NBR ISO 9000**. 2002. 144 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://www.lgti.ufsc.br/public/gisela.pdf>>. Acesso em: 18 dez. 2011.

PETTIGREW, A. A cultura organizacional é administrável? In: FLEURY, M. T.; FISHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, S. P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson- Prentice Hall, 2003.

SCHARNBERGER, J. M. R. **Resistência a mudanças em bibliotecários de Universidades: uma análise na UFMG e na UFRGS**. 1992. 218 f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia)-Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1992. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/9001>>. Acesso em: 08 dez. 2011.

SALES, J. D. A.; SILVA, P. K. **Os fatores de resistência a mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na Indústria Calçados Bibi do Município de Cruz das Almas – BA**. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/34.pdf>> Acesso em: 18 dez. 2011.

SCHERMERHORN JR., J.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SOARES, H. T. M. **Mudança organizacional e seus impactos no comportamento dos indivíduos em uma organização do terceiro setor**. 2007. 169 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)-Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2007. Disponível em: <[http://www.unipel.edu.br/2011/media/pdf/mestrado/dissertacoes\\_2007/dissertacao\\_helena\\_teixeira\\_magalhaes\\_soares\\_2007.pdf](http://www.unipel.edu.br/2011/media/pdf/mestrado/dissertacoes_2007/dissertacao_helena_teixeira_magalhaes_soares_2007.pdf)>. Acesso em: 18 dez. 2011.

TEIXEIRA, A. **Educação e universidade**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1998.

TENREIRO, R. A. G. **A resistência à mudança nos órgãos públicos**. 2010. 76 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Planejamento Organizacional e

Gestão de Pessoas)-Escola Superior Aberta do Brasil, Vila Velha, 2010. Disponível em: <[http://www.esab.edu.br/arquivos/monografias/Monografia\\_Rosana%20Aparecida%20Garcia%20Tenreiro.pdf](http://www.esab.edu.br/arquivos/monografias/Monografia_Rosana%20Aparecida%20Garcia%20Tenreiro.pdf)>. Acesso em: 07 jan. 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Estatuto da UFSM Adequado à LDB. Portaria N. 801, DE 27 DE ABRIL DE 2001. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 abr. 2001. Disponível em: <[http://sucuri.cpd.ufsm.br/\\_pdf/docs/estatuto.pdf](http://sucuri.cpd.ufsm.br/_pdf/docs/estatuto.pdf)>. Acesso em: 03 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. **Programa de apoio a planos de reestruturação e expansão das universidades federais**. Santa Maria, 2007. Disponível em: <[http://sucuri.cpd.ufsm.br/portal2011/\\_docs/reuni/PROPOSTA\\_REUNI\\_UFSM.pdf](http://sucuri.cpd.ufsm.br/portal2011/_docs/reuni/PROPOSTA_REUNI_UFSM.pdf)>. Acesso em: 03 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. **Projeto de criação da Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM em Silveira Martins**. Silveira Martins, 2008. Disponível em: <[http://sucuri.cpd.ufsm.br/\\_pdf/docs/udessm.pdf](http://sucuri.cpd.ufsm.br/_pdf/docs/udessm.pdf)>. Acesso em: 03 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. Regimento Geral da UFSM, de 9 de novembro de 1988 . **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2 jan. 1989. Disponível em: <[http://sucuri.cpd.ufsm.br/\\_pdf/docs/regimentog88.pdf](http://sucuri.cpd.ufsm.br/_pdf/docs/regimentog88.pdf)>. Acesso em: 03 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. Conselho da UDESSM. **Ata n. 007/2010**: reunião extraordinária da Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM em Silveira Martins/RS. Silveira Martins, 2010. [Ata da Sessão realizada dia 13 de julho de 2010].

\_\_\_\_\_. Conselho da UDESSM. **Ata n. 016/2010**: reunião extraordinária da Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM em Silveira Martins/RS. Silveira Martins, 2010. [Ata da Sessão realizada dia 18 nov. 2010].

\_\_\_\_\_. Conselho da UDESSM. **Ata n. 017/20**: reunião ordinária da Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM em Silveira Martins/RS. Silveira Martins, 2010. [Ata da Sessão realizada dia 9 dez. 2010].

\_\_\_\_\_. Conselho da UDESSM, **Ata n.18.** : reunião extraordinária da Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM em Silveira Martins/RS. Silveira Martins, 2010. [Ata da Sessão realizada dia 15 dez. 2010..

\_\_\_\_\_. **[Portal da UFSM]**. Santa Maria, 2011. Disponível em: <<http://www.ufsm.br/>>. Acesso em: 03 dez. 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZANELLA, A. Universidade, educação básica e o Brasil que queremos. In: BENINCA, D. **Universidade e suas fronteiras**. São Paulo: Outras Expressões, 2011.

## APÊNDICE A

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

#### **Prezado (a) participante,**

Sou aluna do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e estou realizando uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sob a orientação da Professora Sueli Maria Goulart Silva, cujo objetivo é a análise da atitude dos integrantes da UDESSM, frente a necessidade de criação de alternativas de preenchimento das vagas ociosas na Unidade.

A sua participação envolve uma entrevista ou preenchimento de um questionário.. Essa participação no estudo é voluntária.

Os resultados deste estudo serão publicados, mas seu nome não aparecerá e será mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo. Apesar de que você não terá benefícios diretos em decorrência de sua participação, o provável benefício que lhe advirá por ter tomado parte nesta pesquisa é a consciência de ter contribuído para a compreensão do fenômeno estudado e para produção de conhecimento científico. Se você tiver qualquer pergunta em relação à pesquisa, por favor, telefone para 55-9971-86-83 ou email: jeannemainardi@gmail.com. Desde já agradeço sua contribuição no estudo proposto.

Atenciosamente,

Jeanne Mainardi

Assinatura

Santa Maria, 02 de janeiro de 2012.

Consinto em participar deste estudo

---

Assinatura

Local e data

## APÊNDICE B

### UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA (UAB/PNAP)

#### Questionário (TCC)

Esse questionário refere-se à prospecção da atitude dos integrantes da UDESSM diante da necessidade de possíveis mudanças frente à existência de vagas ociosas na UDESSM. Poderá ser devolvido diretamente na UDESSM na secretária administrativa, para Jeanne ou encaminhado por email jeannemainardi@gmail.com. **Agradeço sua colaboração e peço a gentileza de preenchê-lo até 09/01/2012.**

#### Dados Gerais:

1- Cargo que ocupa

( ) Professor efetivo ( ) Professor substituto ( ) Técnico-administrativo

2- Há quanto tempo trabalha nesta Unidade (UDESSM)? \_\_\_\_\_

3- Já havia trabalhado em Instituições de Ensino antes?

( ) Sim. Em caso afirmativo era : ( ) Pública ( ) Privada

( ) Não

**Desde a criação da UDESSM, verifica-se a existência de um número significativo de vagas ociosas nos vários cursos. Frente a esta situação, por favor, responda as questões abaixo:**

4- Você já participou de reuniões com os gestores da UDESSM para tratar especificamente deste assunto?

( ) Sim . Se sim, em quantas ocasiões? \_\_\_\_\_

( ) Não

5- Você concorda que a criação de alternativas para ocupação das vagas ociosas deve ser focada na oferta de novos cursos?

( ) Sim . Por quê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

( ) Não . Por quê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6- Você concorda que a criação de alternativas para ocupação das vagas ociosas deve ser focada na mudança de currículo dos cursos?

( ) Sim . Por quê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7-Você considera que as mudanças propostas podem lhe afetar de modo:

Positivo  Negativo

Poderia justificar? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8-Em sua opinião, quem seriam os beneficiários das mudanças? ( Pode se assinalar mais que uma opção).

Gestores  Professores  Técnicos  Estudantes

Comunidade local  População em geral

9-Você participa de alguma comissão ou grupo encarregado da análise deste assunto?

Sim  Não

10-Se não: gostaria de participar de alguma comissão que estude as alternativas de preenchimento das vagas ociosas para a Unidade?

Sim  Não

11-Se sim, este grupo ou comissão já elaborou alguma proposta na tentativa de solução do problema?

Sim  Não

12-Como tal proposta foi levada e recebida pelo grupo de direção da Unidade?

Foi discutida e aperfeiçoada  Foi descartada

13-Você já vivenciou processos de mudanças nas organizações em que trabalhou?

Sim. Por favor, responda também as questões 14,15 e 16.

Não. Vá para a questão 17.

14- Como avalia aquelas experiências?

Positivamente  Negativamente

15-O que achou mais positivo no processo vivenciado.?

\_\_\_\_\_

16-O que achou mais negativo no processo vivenciado?

\_\_\_\_\_

17- Como acha que deve ser conduzido um processo de mudança?

\_\_\_\_\_

18--O que você acha que deve ser evitado num processo de mudança?

\_\_\_\_\_

---

19-Por favor indique o grau em que concorda ou discorda com cada sentença, assinalando uma das 5 alternativas: **(1) concordo muito; (2) concordo um pouco;(3) indeciso; (4) discordo um pouco; (5) discordo muito**

- Só se devem implantar novas mudanças, se não existir riscos de falhar.
- Quando uma nova proposta apresenta sinais de problemas é melhor interrompê-la logo a perder tempo em concluí-las com resultados negativos.
- A opinião do grupo na aceitação do processo de mudança é fundamental para a aceitação da mudança.
- Deve-se priorizar as idéias originadas na Unidade em relação as vindas de fora.
- As decisões devem ser tomadas somente pelas pessoas envolvidas no grupo de trabalho, não devendo ter a mesma importância as opiniões de outros envolvidos de fora.
- Procuro saber a opinião de meus colegas antes de tomar uma decisão em relação a aspectos de meu trabalho.
- Inovações assustam , podem ameaçar o domínio atual de meu desempenho .
- Mudanças bem sucedidas dependem de informações prévias sobre suas necessidades e implicações.
- Mudanças que aumentem a carga de trabalho devem ser bem explicadas.

20-Em sua opinião, como devem ser encaminhadas as discussões sobre as mudanças:

- Contratando uma consultoria externa.
- Ouvindo especialistas externos da área do ensino superior.
- Criando comissões para elaboração de propostas a serem apreciadas em assembléias.
- Outras. Cite-as, por favor.

21-Você acredita que a criação de alternativas para preenchimento das vagas é de responsabilidade da Unidade?

- Sim. Por favor, responda também a questão 22.

---

Não. Por que? \_\_\_\_\_

---

22- Você acha que o processo está sendo bem conduzido na Unidade?

- Sim.
- Não. Por que? \_\_\_\_\_
- 

Muito obrigada!

**APÊNDICE C****ROTEIRO DA ENTREVISTA COM A DIREÇÃO :**

Cargo: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

1- Há quanto tempo trabalha nesta Unidade (UDESSM)? \_\_\_\_\_

2- Já havia trabalhado em Instituições de Ensino antes?

( ) Sim. Em caso afirmativo era : ( ) Pública ( ) Privada

( ) Não

3- Ao que acha que se deve o número de vagas ociosas existentes na Unidade?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4- Você acha que devem ocorrer mudanças?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5- Qual seu envolvimento com esse processo de mudança?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6- Como pretende encaminhar as mudanças? Como pretende mobilizar as pessoas para mudar?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7- Qual a expectativa que você tem dos servidores da Unidade em relação ao processo de mudança necessário?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8- Você identifica algum tipo de resistência aos processos de mudanças necessários na Unidade? Quais?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9- Você já vivenciou processos de mudanças nas organizações em que trabalhou?

( ) Sim. Por favor, responda também as questões 10, 11 e 12.

( ) Não. Vá para a questão 13.

10- Como avalia aquelas experiências?

( ) Positivamente ( ) Negativamente

11-O que achou mais positivo no processo vivenciado.?

---

---

12-O que achou mais negativo no processo vivenciado?

---

---

13- Como acha que deve ser conduzido um processo de mudança?

---

---

14-O que você acha que deve ser evitado num processo de mudança?

---

---

15- Tem alguma outra colocação sobre processos de mudança ou em relação a esse processo de necessidade de preenchimento das vagas ociosas que gostaria de relatar? \_\_\_\_\_

---

## APÊNDICE D

### LISTA DE DOCUMENTOS

**Ata n. 007/2010:** reunião extraordinária da Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM em Silveira Martins/RS. Silveira Martins, 2010. Ata da Sessão do Conselho da UDESSM, realizada dia 13 de julho de 2010. Arquivada na UDESSM.

**Ata n. 016/2010:** reunião extraordinária da Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM em Silveira Martins/RS. Silveira Martins, 2010. Ata da Sessão do Conselho da UDESSM, realizada dia 18 nov. 2010. . Arquivada na UDESSM.

**Ata n. 017/20:** reunião ordinária da Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM em Silveira Martins/RS. Silveira Martins, 2010. Ata da Sessão do Conselho da UDESSM, realizada dia 9 dez. 2010. . Arquivada na UDESSM.

**Ata n.18. :** reunião extraordinária da Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM em Silveira Martins/RS. Silveira Martins, 2010. Ata da Sessão do Conselho da UDESSM, realizada dia 15 dez. 2010.. . Arquivada na UDESSM.

Estatuto da UFSM adequado à LDB. Disponível em:

<[http://sucuri.cpd.ufsm.br/\\_pdf/docs/estatuto.pdf](http://sucuri.cpd.ufsm.br/_pdf/docs/estatuto.pdf)>

Programa de apoio a planos de reestruturação e expansão das Universidades Federais. Disponível em:

<[http://sucuri.cpd.ufsm.br/portal2011/\\_docs/reuni/PROPOSTA\\_REUNI\\_UFSM.pdf](http://sucuri.cpd.ufsm.br/portal2011/_docs/reuni/PROPOSTA_REUNI_UFSM.pdf)>.

Projeto de Criação da Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM em Silveira Martins/RS. Disponível em: <[http://sucuri.cpd.ufsm.br/\\_pdf/docs/udessm.pdf](http://sucuri.cpd.ufsm.br/_pdf/docs/udessm.pdf)>

Projeto Pedagógico do Agronegócio 2009. Disponível em

<<http://w3.ufsm.br/prograd/udessm-2009/AGRONEGOCIO/>>

Regimento Geral da UFSM 1988. Disponível em:<

[http://sucuri.cpd.ufsm.br/\\_pdf/docs/regimentog88.pdf](http://sucuri.cpd.ufsm.br/_pdf/docs/regimentog88.pdf)>

Regimento interno da UDESM .( Anexo A).

**ANEXO A**

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIDADE DESCENTRALIZADA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DA UFSM EM  
SILVEIRA MARTINS – UDESSM**

**REGIMENTO INTERNO****COMISSÃO ELABORADORA**

Prof. Ivo Elesbão  
Prof. Marcelo Ribeiro  
Prof. Roni Blume  
Profa. Sirlei Glasenapp

Silveira Martins, abril de 2010.

## **TÍTULO I DA NATUREZA E FINALIDADE**

### **CAPÍTULO I DA NATUREZA**

Art. 1º A **UNIDADE DESCENTRALIZADA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DA UFSM EM SILVEIRA MARTINS**, doravante **UDESSM**, é uma unidade universitária que tem por princípio e destinação social o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão em áreas educacionais e tecnológicas, constituída pelo *Campus* localizado no município de Silveira Martins, no Estado do Rio Grande do Sul, sendo instituído unidade descentralizada da Universidade Federal de Santa Maria, doravante UFSM, em 28 de novembro de 2008, conforme parecer aprovado na 688ª sessão do Conselho Universitário da UFSM.

Art 2º A organização e o funcionamento da UDESSM reger-se-ão conforme este regimento e as disposições constantes nos documentos legais do art. 3º da Resolução nº 028/08 da UFSM.

### **CAPÍTULO II DA FINALIDADE**

Art. 3º A UDESSM destina-se a:

I – promover a formação acadêmica, nas dimensões pessoal e profissional, comprometendo-os na construção de uma sociedade democrática;

II – assegurar a liberdade de ensino, pesquisa e extensão com vistas ao desenvolvimento das ciências;

III – unir seus esforços, no âmbito de suas competências, aos de outras unidades da Universidade Federal de Santa Maria, assim como de outras entidades e instituições, no sentido de melhor entender as demandas da sociedade brasileira e propor soluções.

Art. 4º A UDESSM tem como objetivos:

I - interiorizar a educação superior pública; e

II - impulsionar o desenvolvimento da região Central do Rio Grande do Sul, promovendo o Ensino, a Pesquisa e a Extensão nas áreas dos cursos superiores ofertados pela mesma.

## **TÍTULO II DA ORGANIZAÇÃO**

### **CAPÍTULO I DA ESTRUTURA BÁSICA**

Art. 5º A UDESSM terá a seguinte estrutura:

1. Conselho da UDESSM
  - 1.1. Comissão de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPEX);
  - 1.2. Comissão de Legislação e Normas.
2. Direção
  - 2.1. Secretaria Executiva;
  - 2.2. Assessoria de Comunicação;
  - 2.3. Coordenação Administrativa;
    - 2.3.1. Núcleo Administrativo.
    - 2.3.2. Núcleo de Patrimônio.
  - 2.4. Colegiado Departamental Multidisciplinar;
    - 2.4.1. Departamento Multidisciplinar ;
      - 2.4.1.1. Núcleo Acadêmico
      - 2.4.1.2. Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Turismo
      - 2.4.1.3. Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio
      - 2.4.1.4. Curso Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental
      - 2.4.1.5. Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais
      - 2.4.1.6. Curso de Bacharelado em Administração
  - 2.5. Órgãos Suplementares
    - 2.5.1. Gabinete de Projetos
    - 2.5.2. Biblioteca Setorial
    - 2.5.3. Laboratório de Informática
    - 2.5.4. Escritório de Relações com a Comunidade

Art. 6º A administração será realizada por meio dos seguintes órgãos:

- I – Conselho da UDESSM;
- II – Direção da UDESSM;
- III – Colegiado Departamental Multidisciplinar;
- IV – Coordenações de Cursos.

Art. 7º A UDESSM será dirigida por um Diretor e um Vice-Diretor. A Coordenação Administrativa será dirigida por um Coordenador e o Departamento Multidisciplinar por um Chefe de Departamento. As Secretarias Executivas de Apoio Acadêmico e Administrativa serão dirigidas por Secretários e o Gabinete de Projetos, o Laboratório de Informática, a Biblioteca Setorial e o Escritório de Relações com a Comunidade por Chefes, cujas funções serão providas na forma da legislação pertinente.

Art. 8º Os ocupantes dos cargos e funções, previstos no artigo anterior, serão substituídos em suas faltas ou impedimentos por servidores por eles indicados e previamente designados na forma da legislação específica.

## **CAPÍTULO II**

## DO CONSELHO DA UDESSM

Art. 9º O Conselho da UDESSM, órgão deliberativo e consultivo máximo da Unidade, compõe-se de:

I – Diretor, como Presidente;

II – Vice-Diretor;

III – Coordenador Administrativo;

IV – Chefe de Departamento Multidisciplinar

V - Coordenadores dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação;

VI – Representação dos Docentes;

VII – Representação dos servidores Técnico-Administrativos em Educação;

VIII – Representação do Corpo Discente.

§ 1º A representatividade, referente aos incisos VI, VII e VIII, terá mandato de um ano.

§ 2º O quantitativo de assentos no Conselho do Corpo Técnico-Administrativo em Educação e do Corpo Discente, será definido obedecendo ao disposto no Parágrafo único do art. 56 da Lei n. 9.394, de 1996.

Art. 10. O Conselho da UDESSM será presidido pelo Diretor e, na sua ausência ou impedimento, pelo Vice-Diretor, sendo que nas faltas ou impedimentos simultâneos do Diretor e do Vice-Diretor, a Direção será exercida pelo Chefe de Departamento Multidisciplinar.

Art. 11. As incumbências do Presidente do Conselho, a periodicidade das sessões e o seu funcionamento constam no Regimento Interno próprio.

Art. 12. O comparecimento às reuniões do Conselho é obrigatório e preferencial em relação a qualquer outra atividade universitária da Unidade.

Parágrafo único. O não comparecimento, com justificativa não aceita pelo Conselho, a três reuniões consecutivas, ou seis intercaladas, implicará a perda do mandato.

Art. 13. As reuniões do Conselho serão realizadas mediante convocação expressa, com definição da Ordem do Dia, com pelo menos quarenta e oito horas de antecedência.

Art. 14. O Diretor da UDESSM poderá, em caso de emergência, decidir "ad referendum" do Conselho sobre matéria de competência deste.

Parágrafo único. Esta decisão deverá ser submetida à homologação do Conselho da UDESSM no prazo máximo de trinta dias.

Art. 15. Das deliberações do Conselho da UDESSM caberá recurso, quando administrativo, ao Conselho Universitário; quando atinente ao Ensino, à Pesquisa ou à Extensão, ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, no prazo máximo de dez dias.

Art 16. O Conselho da UDESSM terá, como órgão de assessoramento, a Comissão de Legislação e Normas, com composição e competência definidas em regimento próprio.

Art. 17. Ao Conselho da UDESSM compete:

I – exercer, como Órgão consultivo e deliberativo, a jurisdição superior da UDESSM em matéria que não seja da atribuição da Direção;

II – aprovar os programas de ensino elaborados pelos Cursos, encaminhando-os ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;

III – analisar e aprovar o Regimento Interno da UDESSM, além de propor subsequentes modificações, submetendo-as ao Conselho Universitário;

IV – aprovar e encaminhar sugestões, ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, de organização e funcionamento de Cursos de Aperfeiçoamento e de Pós-Graduação;

V – analisar e aprovar a constituição de bancas examinadoras de concursos de provas e títulos;

VI – emitir parecer sobre a homologação dos concursos públicos para docentes no âmbito da UDESSM;

VII – aprovar o plano de aplicação de recursos da Unidade com base nas propostas de Sub-Unidades, encaminhando-as, em tempo hábil, à Reitoria para elaboração do orçamento geral da Universidade;

VIII – propor à Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa os nomes de docentes à Pós-Graduação;

IX – organizar a eleição, por votação uninominal, em escrutínio único, de nomes integrantes das listas tríplexes para escolha do Diretor e do Vice-Diretor ;

X – deliberar e resolver, em grau de recursos, sobre assuntos de natureza administrativa da UDESSM;

XI – apreciar as prestações de contas e relatórios dos Diretórios Acadêmicos;

XII – deliberar sobre providências previstas, corretivas ou repressivas, de atos de indisciplina coletiva;

XIII – propor ao Conselho Universitário a concessão de títulos de professor Emérito e professor "Honoris Causa";

XIV – aprovar o relatório da Direção referente ao ano anterior;

XV – aprovar a programação anual do plano de trabalho da UDESSM;

XVI – apreciar proposta sobre a criação de novos cursos, bem como alteração na constituição dos já existentes, encaminhando o parecer ao CEPE;

XVII – homologar parecer sobre revalidação de diplomas e certificados de cursos expedidos por estabelecimentos estrangeiros, correspondentes aos ministrados no âmbito da UDESSM;

XVIII – avaliar e propor, aos Órgãos competentes da UFSM, tabelas de preços relativas à prestação de serviços e comercialização de produtos;

XIX – propor aos órgãos competentes os valores das taxas a serem cobradas nas inscrições e nas matrículas para os cursos extracurriculares e/ou extensão, bem como eventos promovidos pela UDESSM;

XX – exercer as demais competências conferidas por Lei, Estatuto e Regimento Geral da UFSM e Regimento Interno da UDESSM.

### **CAPÍTULO III DA DIREÇÃO DA UDESSM**

Art. 18. A Direção da UDESSM, que tem a finalidade de supervisionar e coordenar todas as atividades da Unidade, é constituída pelo Diretor e pelo Vice-Diretor.

Art. 19. Os atos de nomeação, a substituição, a recondução, a destituição e o provimento, no caso de vacância do Diretor e/ou Vice-Diretor, serão procedidos conforme dispõe o Estatuto da UFSM.

#### **Seção I Da Secretaria Executiva**

Art. 20. A Secretaria Executiva, cuja finalidade é assessorar a Direção, é composta por um Secretário Executivo, nomeado pelo Diretor da UDESSM.

#### **Seção II Da Assessoria de Comunicação**

Art. 21. A Assessoria de Comunicação, cuja finalidade é promover a divulgação das ações da UDESSM, é composta por Servidor Técnico-Administrativo lotado na UDESSM, nomeado pelo Diretor.

### **CAPÍTULO IV DO COLEGIADO DEPARTAMENTAL MULTIDISCIPLINAR**

Art. 22. O Colegiado Departamental Multidisciplinar, órgão de deliberação coletiva, a quem cabe a apreciação de assuntos de natureza didática, científica e acadêmica é constituído pelos Docentes da UDESSM, um representante discente da Graduação, um representante da Pós-Graduação e um servidor Técnico-Administrativo. Este colegiado será presidido pelo Chefe de Departamento Multidisciplinar que, em sua ausência ou impedimento, será presidido pelo docente mais antigo no Quadro do Magistério do Ensino Superior e lotado na UDESSM.

### **CAPÍTULO V DO DEPARTAMENTO MULTIDISCIPLINAR**

Art. 23. O Departamento Multidisciplinar, cuja finalidade é a gestão acadêmica e pedagógica da UDESSM, será exercido por um chefe, docente, eleito e nomeado pelo

Diretor da Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM em Silveira Martins.

§ 1º No Departamento Multidisciplinar haverá um subchefe, indicado pelo chefe, a quem cabe substituí-lo nos seus impedimentos legais e eventuais, devidamente designado pelo Diretor.

### **Seção I Núcleo Acadêmico**

Art. 24. O Núcleo Acadêmico é formado pela Secretaria Acadêmica, cuja finalidade é assessorar o Departamento Multidisciplinar, sendo composta por um Secretário Acadêmico; pela Secretaria de Apoio Acadêmico, cuja finalidade é executar atividades administrativas do âmbito do Departamento Multidisciplinar, relativas à administração desse Departamento, à gestão educacional e aos registros escolares, a qual é constituída por um servidor Técnico em Assuntos Educacionais e/ou Técnico Administrativo e pela (a) Secretaria de Apoio Psico-social (SAPS), cujas finalidades são o acompanhamento psicológico da Comunidade Acadêmica e Servidores da UDESSM e a avaliação das condições socio-econômicas dos acadêmicos para fins de auxílio financeiro, sendo composta por Servidores Técnico-Administrativos (psicólogo e assistente social) lotados na Unidade, designados pelo Diretor da UDESSM.

## **CAPÍTULO VI DA COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA**

Art. 25. A Coordenação Administrativa, cuja finalidade é a gestão administrativa da estrutura física e do patrimônio da UDESSM, será exercida por um servidor, preferencialmente com formação na área de administração, eleito e nomeado pelo Diretor da Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM em Silveira Martins.

### **Seção I Núcleo Administrativo**

Art. 26. A Secretaria Administrativa, cuja finalidade é assessorar a Coordenação Administrativa, é composta por um Secretário Administrativo e pela Secretaria de Apoio Administrativo, cuja finalidade é executar atividades administrativas do âmbito da Coordenação Administrativa, relativas à administração dessa Coordenação, auxílio à gestão do espaço físico, aos registros e controle do patrimônio, sendo constituída por servidores Técnico Administrativos, designados pelo Diretor.

### **Seção II Do Núcleo de Patrimônio**

Art. 27. O Núcleo de Patrimônio, cuja finalidade é organizar e controlar o patrimônio e estruturar o espaço físico da UDESSM, é composto por Servidor Técnico-Administrativo lotado na UDESSM, nomeado pelo Diretor.

## **CAPÍTULO VII**

### **DOS ÓRGÃOS SUPLEMENTARES SETORIAIS**

Art. 28. São Órgãos Suplementares:

- I- Gabinete de Projetos;
- II- Biblioteca Setorial;
- III- Laboratórios de Informática;
- IV- Escritório de Relações com a Comunidade.

Art. 29. Aos Órgãos Suplementares caberão atividades relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão em atendimento às subunidades da UDESSM.

Art. 30. Todas as chefias dos Órgãos Suplementares serão exercidas, preferencialmente, por Servidores Técnico-Administrativos, lotados na UDESSM, nomeadas pelo Diretor da UDESSM.

#### **Seção I**

##### **Do Gabinete de Projetos - GAP**

Art. 31. O Gabinete de Projetos (GAP), cuja finalidade é o registro e acompanhamento de projetos e/ou atividades e eventos no âmbito da UDESSM, é composto por Servidor Técnico-Administrativo lotado na Unidade, designado pelo Diretor da UDESSM.

Art. 32. No Gabinete de Projetos está vinculada a Comissão de Ensino, Pesquisa e Extensão, como órgão consultivo e de assessoria.

#### **Seção II**

##### **Da Comissão de Ensino, Pesquisa e Extensão - CEPEExt**

Art. 33. A CEPEExt, cuja finalidade é assessorar o GAP de modo a gerar maior produtividade à UDESSM, é constituída por cinco docentes (eleitos entre a categoria dos Docentes da Unidade e nomeados pelo Diretor), pela chefia do GAP (servidor técnico administrativo), por um representante discente da graduação e um da pós-graduação, respeitando o mínimo de 70% para representação docente.

### **Seção III**

#### **Da Biblioteca Setorial**

Art. 34. A Biblioteca Setorial, cuja finalidade é manter o acervo de livros, coleções e periódicos em permanente condição de utilização e desenvolver intercâmbios com a biblioteca central e as outras bibliotecas setoriais, bem como com bibliotecas de instituições similares, é composta por Bibliotecário (a) e Técnico-Administrativo lotados na UDESSM, designados pelo Diretor.

### **Seção IV**

#### **Dos Laboratórios de Informática**

Art. 35. Os Laboratórios de Informática, cuja finalidade são assessorar a Direção, os segmentos Docente e Discente no desenvolvimento das atividades informatizadas, serão compostos por Servidores Técnico-Administrativos lotados na UDESSM, designados pelo Diretor.

### **Seção V**

#### **Do Escritório de Relações com a Comunidade**

Art. 36. O Escritório de Relações com a Comunidade (ERCom), cuja finalidade é assessorar a Direção, o Conselho da Unidade e o Colegiado Departamental Multidisciplinar sobre as relações do *Campus* com a comunidade da Região Central do Rio Grande do Sul, preferencialmente é constituído por Docentes e Técnicos-Administrativos, designados pelo Diretor, representantes discentes e representantes de Instituições da Comunidade Externa.

## **TÍTULO III**

### **DAS COMPETÊNCIAS DAS UNIDADES**

Art. 37. Ao Diretor da UDESSM compete:

I – praticar atos de gestão relativos à execução orçamentária, nas dotações e programas específicos da UDESSM;

II – designar a lotação, bem como autorizar afastamento de servidores lotados na UDESSM;

III – autorizar a prorrogação de horário de trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos, observando a existência de recursos orçamentários específicos, nos termos da legislação em vigor;

IV - emitir, mediante portaria, atos relacionados com a disponibilização parcial de horas de trabalho de docentes e técnicos-administrativos, com a devida aprovação do Conselho da Unidade e sem prejuízo da força de trabalho, encaminhando a respectiva portaria às Pró-Reitorias de Planejamento, de Graduação e de Recursos Humanos;

V – autorizar, no âmbito da UDESSM, a execução de eventos como: congressos, conferências, simpósios, semanas acadêmicas, encontros e promoções artísticas e científicas;

VI – promover, com o apoio dos órgãos competentes, as formaturas dos cursos de graduação e cerimônias de pós-graduação, atividades culturais e científicas, cursos extracurriculares, seminários, palestras e outros afins;

VII – autorizar pedidos de férias de docentes em período escolar, mediante proposta justificada e consulta às Coordenações de Curso;

VIII – determinar a abertura de sindicância para apurar responsabilidades de servidores e alunos;

IX – aplicar sanções de advertência e de suspensão de até trinta dias a servidores da UDESSM, obedecidas às disposições legais, dando ciência aos órgãos competentes;

X – aplicar sanções de advertência e de suspensão de até quinze dias nos casos de faltas disciplinares definidos pelo regimento geral da UFSM;

XI – decidir, no âmbito da UDESSM, sobre o uso e destinação do espaço físico;

XII – constituir comissões assessoras de caráter permanente ou provisório;

XIII – manifestar-se sobre o afastamento de servidores lotados na UDESSM para eventos relacionados às atividades funcionais;

XIV – encaminhar providências para constante aperfeiçoamento dos segmentos Técnico-Administrativo e Docente da UDESSM;

XV – baixar atos normativos em sua esfera de competência;

XVI - gerir a execução do Planejamento Estratégico da UDESSM.

Art. 38. Ao Vice-Diretor da UDESSM compete:

I - substituir o Diretor nos seus impedimentos legais e eventuais;

II - coordenar o planejamento ao âmbito da Unidade;

III - coordenar a ocupação do espaço físico da Unidade;

IV - exercer outras atribuições que lhe forem expressamente delegadas pelo Diretor.

Art. 39. À Secretaria Executiva compete:

I – assessorar a Direção, gerenciando informações, auxiliando na execução de tarefas administrativas e em reuniões;

II – coordenar e controlar equipes e atividades;

III – controlar documentos e correspondências;

IV – atender usuários externos e internos;

V – organizar eventos e viagens;

VI – prestar serviços em idioma estrangeiro;

VII – assessorar atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Art. 40. À Assessoria de Comunicação compete:

I – assessorar a direção da UDESSM;

II – produzir material informativo da UDESSM ;

- III – planejar, elaborar e encaminhar informações aos meios de comunicação;
- IV – promover contatos com a imprensa escrita, falada, televisada, digitalizada e outros veículos de comunicação, com o fim de divulgar assuntos específicos e/ou relacionados à UDESSM;
- V – elaborar programação de visita, recepcionar e acompanhar visitantes no *Campus* da UDESSM;
- VI – participar na organização das cerimônias de formaturas, bem como outras solenidades no âmbito da UDESSM;
- VII – executar outras atividades que forem estabelecidas pela chefia imediata.

Art. 41. Ao Gabinete de Projetos compete:

- I – apoiar as atividades de elaboração dos projetos de ensino, pesquisa e extensão no âmbito da UDESSM;
- II – executar e controlar as atividades de apoio e assistência direta e imediata à Comissão de Ensino, Pesquisa e Extensão - CEPEExt;
- III – manter arquivo atualizado de ações de ensino, pesquisa, extensão em desenvolvimento e já executados, no âmbito da UDESSM, assim como seus respectivos relatórios;
- IV – controlar a execução técnica, física, orçamentária e financeira dos projetos;
- V – manter e divulgar cadastro de órgãos de fomento para pesquisa, ensino e extensão;
- VI – pesquisar e divulgar editais relativos às áreas de ensino, pesquisa e extensão da UDESSM;
- VII – desenvolver uma sistemática específica de acompanhamento de projetos;
- VIII – assessorar os executores e interessados quanto às normas e procedimentos, no que diz respeito aos projetos.

Art. 42. À Comissão de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPEExt) compete:

- I – fomentar o ensino, a pesquisa e a extensão, de forma indissociável, respeitando as suas especificidades;
- II – promover atividades de incentivo à produção científica e acadêmica na UDESSM, assim como participar de atividades afins na UFSM e em outras Instituições de ensino;
- III – propor ao Conselho da UDESSM critérios quanto à distribuição dos recursos provenientes das Pró-reitorias para os projetos registrados no Gabinete de Projetos da UDESSM;
- IV – estabelecer e propor ao Conselho da UDESSM as normas operacionais do GAP e da própria Comissão, além de sugerir modelo padrão de projetos de ensino, pesquisa e extensão que forem encaminhados para registro no GAP;
- V – emitir parecer sobre a normatização dos projetos de ensino, pesquisa e extensão encaminhados para registro no GAP;
- VI – indicar os representantes docentes para atuar e representar a Comissão nas Pró-Reitorias de Pós-Graduação, Extensão e Graduação, desde que tenham formação pós-graduada *Stricto Sensu*.

Art. 43. À Biblioteca Setorial compete manter o acervo de livros, coleções e periódicos em permanente condição de utilização, desenvolver intercâmbio com instituições similares e zelar pela atualização e divulgação do acervo .

Art. 44. Aos Laboratórios de Informática, órgão de apoio didático-pedagógico, compete gerenciar o uso de tecnologias relativas ao planejamento de informática; o suporte de *software* e *hardware*; os sistemas de telecomunicações e a administração de dados e informações.

Art. 45. Ao Escritório de Relações com a Comunidade compete:

I – pesquisar e divulgar os resultados e as repercussões sociais das ações desenvolvidas em atividades de ensino, pesquisa e extensão no âmbito da UDESSM;

II – investigar e encaminhar novas demandas sociais às Sub-Unidades da UDESSM;

III – manter estreita relação com a comunidade local e regional, atuando como pólo de diálogo, de debates e de articulação de estratégias em parceria com a mesma.

Art. 46. Ao Colegiado Departamental Multidisciplinar compete:

I – conhecer e deliberar sobre assuntos de natureza didática;

II – sugerir ao Conselho da UDESSM a realização de atividades de ensino, pesquisa e extensão a serem desenvolvidas pela Unidade;

III – aprovar o Plano de Trabalho e o relatório anual do Departamento Multidisciplinar;

IV – aprovar a constituição de bancas examinadoras de revisão de verificações de conhecimentos do corpo discente;

V – propor a realização de convênios com entidades e encaminhar aos órgãos competentes para aprovação;

VI – estabelecer e propor ao Conselho da UDESSM as normas operacionais do próprio Colegiado Multidisciplinar;

VII – propor ao Conselho da Unidade a abertura de sindicância e/ou processo administrativo disciplinar para apurar responsabilidade de servidores e alunos;

VIII – aprovar a realização de concurso para monitores de ensino, respeitadas as normas vigentes e definir a constituição das respectivas bancas examinadoras;

IX – prestar assessoria e informações aos cursos, especialmente por ocasião dos processos de reformulações curriculares;

X – deliberar, quando solicitado, sobre encargos de ensino, pesquisa e extensão ao pessoal docente da UDESSM;

XI – coordenar o trabalho do pessoal docente, visando a unidade e o desenvolvimento eficiente da proposta pedagógica da UDESSM, zelando pela indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;

XII – adotar ou sugerir providências, quando for o caso, de ordem didática, científica e administrativa que julgar aconselhável ao bom andamento de seus trabalhos;

XIII – aprovar, semestralmente, a oferta de projetos e disciplinas dos cursos da UDESSM;

XIV – deliberar sobre providências para constante aperfeiçoamento dos segmentos Técnico-Administrativo e Docente da UDESSM;

XV – propor as áreas de admissão de novos Docentes, observadas as disposições estatutárias e regimentais;

XVI – indicar os representantes docentes para constituir a Comissão de Ensino, Pesquisa e Extensão do GAP;

XVII – aprovar a criação de novos projetos acadêmicos;

XVIII - analisar e aprovar os projetos de seminários, simpósios, congressos e similares;

XIX – analisar e aprovar a organização e o funcionamento de cursos de extensão na UDESSM;

XX – analisar os casos de transgressão disciplinar discente.

Parágrafo único. Das decisões do Colegiado Departamental Multidisciplinar caberá recurso ao Conselho da UDESSM.

Art. 47. Ao presidente do Colegiado Departamental Multidisciplinar incumbe:

I – convocar reuniões ordinárias e extraordinárias;

II – presidir e dirigir os trabalhos do Colegiado e organizar a ordem do dia das reuniões;

III – instituir comissões temporárias para estudo e emissão de parecer a serem levados à consideração do Colegiado;

IV – exercer, no Colegiado Departamental Multidisciplinar, o direito de voto e, nos casos de empate, o voto de qualidade;

V – encaminhar, através de ordem de serviço, a execução dos atos relativos à administração de decisões do colegiado;

VI – cumprir e fazer cumprir as decisões do Colegiado Multidisciplinar;

VII – exercer qualquer outra atividade atinente à função.

Art. 48. Ao Chefe Departamental Multidisciplinar incumbe:

I - representar-se, na qualidade de membro nato, no Conselho da UDESSM e no Colegiado Departamental Multidisciplinar;

II - acompanhar e orientar as atividades do Corpo Docente da Unidade e dos Técnico-Administrativos diretamente ligados ao Departamento Multidisciplinar, respondendo pelo desempenho global em âmbito do Departamento Multidisciplinar;

III - cooperar e prestar apoio continuamente aos Coordenadores de Curso da UDESSM;

IV - coordenar e supervisionar as atividades de suas dependências;

V - encaminhar ao Conselho da Unidade a proposição de convênios com entidades que ofereçam campo de aplicação às atividades da UDESSM;

VI – encaminhar aos órgãos competentes, dentro dos prazos previstos no calendário universitário, todas as informações relativas ao corpo discente;

VII – examinar, decidindo em primeira instância, as questões suscitadas pelos segmentos Docente, Discente e Técnico-Administrativo, no âmbito do Departamento Multidisciplinar;

VIII – elaborar os planos de trabalho no âmbito do Departamento Multidisciplinar, atribuindo encargos de ensino, pesquisa e extensão aos Docentes lotados na UDESSM;

IX – opinar e encaminhar os pedidos de afastamento de Docentes para fins de aperfeiçoamento ou atividades extensionistas;

X – indicar, dentre os Docentes da UDESSM, os que devem exercer tarefas em substituição;

XI – deliberar e coordenar a utilização dos equipamentos e instalações sob a responsabilidade do Departamento Multidisciplinar;

XII – compor comissões examinadoras para concursos destinados ao provimento de cargos ou de contratações de professores, ouvido o Colegiado Multidisciplinar e os professores da área objeto do concurso;

XIII – compor bancas examinadoras destinadas à realização dos trabalhos inerentes à avaliação do rendimento escolar dos alunos;

XIV – auxiliar no plano executivo as coordenações de cursos de especialização, aperfeiçoamento e extensão na Unidade;

XV – convocar formalmente e presidir as reuniões no âmbito do Departamento Multidisciplinar;

XVI – opinar sobre os pedidos de afastamento de Servidores Técnico-Administrativos em seu âmbito para fins de aperfeiçoamento ou qualquer outro evento relacionado às atribuições funcionais previstas em lei;

XVII – encaminhar, no final de cada ano, ao Conselho da Unidade e ao Colegiado Multidisciplinar, o relatório da Chefia Departamental Multidisciplinar;

XVIII – cumprir e fazer cumprir as disposições do Estatuto e dos Regimentos, as decisões dos órgãos deliberativos da UFSM e da legislação vigente;

XIX - encaminhar ao setor de editoração para a publicação trabalhos didático-científicos que sejam de interesse da UDESSM;

XX - encaminhar proposição do Colegiado Departamental Multidisciplinar, ao Conselho da Unidade, de convênios com entidades que ofereçam campo de aplicação às atividades da UDESSM.

Art. 49. À Secretaria de Apoio Acadêmico compete:

I – controlar diariamente as atividades acadêmicas;

II – manter em dia coleções de leis, decretos, legislação, regulamentos e resoluções, bem como instruções circulares, avisos e despachos que digam respeito às atividades do Departamento Multidisciplinar;

III – atender ao público em assuntos relacionados com as atividades do Departamento Multidisciplinar;

IV – organizar processos de reconhecimento e aprovação de cursos e suas renovações;

V – elaborar o relatório anual de atividades do Departamento Multidisciplinar;

VI – atender as solicitações da Direção da UDESSM;

VII – disponibilizar a legislação vigente aplicável às atividades acadêmicas;

VIII – acompanhar e analisar o desempenho acadêmico dos discentes, providenciando estatísticas para o Departamento Multidisciplinar;

IX – orientar os Docentes no preenchimento dos Diários de Classe, verificando no SIE, *a posteriori*, os dados lançados e registrados no sistema.

Art. 50. À Secretaria Acadêmica compete:

I – receber, classificar e alocar toda a documentação do Departamento Multidisciplinar;

II – organizar os arquivos, garantida a facilidade de acesso e o sigilo profissional;

III – manter atualizados os livros de registros e atas do Colegiado Departamental Multidisciplinar e do Departamento Multidisciplinar, garantindo qualidade e fidedignidade;

IV – lavrar atas das reuniões do Colegiado Multidisciplinar;

V – manter atualizadas informações sobre matrículas do corpo discente;

VI – providenciar aos docentes as folhas de chamada provisórias no início de cada semestre e o Diário de Classe, quando disponibilizado pelo DERCA.

Art. 51. À Secretaria de Apoio Psico-social compete:

I – auxiliar a Comunidade Universitária no entendimento de suas relações e convívio social;

II – fornecer apoio psicológico e orientação à Comunidade Universitária sempre que solicitada;

III – promover atividades que contribuam com o bem estar da Comunidade Universitária;

IV – avaliar documentação pertinente quando da solicitação de auxílio/bolsa carência;

V – atender a solicitações da Direção em questões pertinentes.

Art. 52. À Coordenação de Curso compete:

I – integrar o Conselho da UDESSM, na qualidade de membro nato;

II – elaborar proposta para a programação acadêmica a ser desenvolvida e submetê-la ao Departamento Multidisciplinar e ao Colegiado Departamental Multidisciplinar, dentro dos prazos previstos no Calendário Escolar;

III – cumprir ou promover a efetivação das decisões do Colegiado Departamental Multidisciplinar;

IV – promover as articulações e inter-relações do Colegiado Departamental Multidisciplinar com os diversos órgãos de administração acadêmica;

V – submeter à Direção os assuntos que requerem ação dos órgãos superiores;

VI – assegurar o desenvolvimento dos programas e do regime didático, propondo, quando necessário, medidas acadêmicas e administrativas pertinentes;

VII – encaminhar ao órgão competente, por meio do Departamento Multidisciplinar, as propostas de alteração curricular aprovadas pelo Colegiado Departamental Multidisciplinar;

VIII – orientar, coordenar e supervisionar as atividades do curso;

IX – definir, junto com o Departamento Multidisciplinar, a cada semestre letivo, a oferta de projetos e disciplinas necessários ao desenvolvimento do curso;

X – promover a adaptação curricular dos alunos, quer nos casos de transferência, quer nos demais casos previstos na legislação vigente;

XI – exercer a coordenação da matrícula dos alunos, em âmbito de curso, em colaboração com o órgão central de matrícula;

XII – acompanhar e avaliar a execução curricular, propondo ao Departamento Multidisciplinar e ao Colegiado Departamental Multidisciplinar medidas para melhor ajustamento do ensino, da pesquisa e da extensão aos objetivos dos cursos;

XIII – acompanhar o desempenho dos Laboratórios de Ensino no âmbito do Curso que coordena, encaminhando novas demandas à Direção da UDESSM e zelando pelos equipamentos existentes;

XIV – representar junto ao Colegiado Departamental Multidisciplinar nos casos de transgressão disciplinar discente;

XV – examinar, decidindo em primeira instância, as questões suscitadas pelo elenco discente;

XVI – compor e coordenar o Núcleo Docente Estruturante do curso;

XVII – exercer as demais atribuições que lhe sejam conferidas por lei.

Art. 53. À Coordenação Administrativa compete:

I – assessorar na elaboração da proposta orçamentária;

II – controlar os recursos alocados para a UDESSM;

III – controlar os registros de recursos orçamentários e os vinculados a convênios das subunidades;

IV – informar aos dirigentes das subunidades, sempre que necessário, número e saldo de dotações orçamentárias, programa de trabalho, fonte de recursos e outras informações pertinentes ao setor;

V – controlar e encaminhar prestações de contas, bem como relatórios de viagens, gestionando providências junto aos envolvidos;

VI – executar outras atividades pertinentes ao cargo;

VII – supervisionar os procedimentos de recepção, catalogação, inspeção e armazenamento de materiais de consumo e permanente adquiridos;

VIII – efetuar a previsão, requisição e o controle de estoque de material de consumo;

IX – zelar pelo patrimônio existente na sede do *Campus* da UDESSM.

Art. 54. À Secretaria Apoio Administrativo compete:

I – assessorar diariamente a UDESSM nas atividades administrativas;

II – manter em dia coleções de leis, decretos, legislação, regulamentos e resoluções, bem como instruções circulares, licitações, avisos e despachos que digam respeito às atividades da Coordenação Administrativa;

III – elaborar o relatório anual de atividades da Coordenação Administrativa;

IV – atender as solicitações da Direção da UDESSM;

V – disponibilizar a legislação vigente aplicável às atividades administrativas;

VI – elaborar inventário do material de consumo em estoque;

VII – assessorar a Coordenação Administrativa no controle do material permanente e do espaço físico da Unidade;

VIII- assessorar a Coordenação Administrativa em ações que envolvam o zelo pelo patrimônio existente na sede do *Campus* da UDESSM.

Art. 55. À Secretaria Administrativa compete:

I – receber, classificar e alocar toda a documentação da Coordenação Administrativa;

II – organizar os arquivos, garantida a facilidade de acesso e o sigilo profissional;

III – manter atualizados os livros de registros e atas da Coordenação Administrativa, garantindo qualidade e fidedignidade;

IV – manter em dia coleções de leis, decretos, legislação, regulamentos e resoluções, bem como instruções circulares, licitações, avisos e despachos que digam respeito às atividades da Coordenação Administrativa;

V – atender ao público em assuntos relacionados com as atividades da Coordenação Administrativa;

VI – elaborar o relatório anual de atividades da Coordenação Administrativa;

VII – atender as solicitações da Direção da UDESSM;

IX – disponibilizar a legislação vigente aplicável às atividades administrativas;

X – fornecer e receber materiais necessários às atividades didático-pedagógicas;

XI – elaborar inventário do material de consumo em estoque;

XII – relacionar o material de consumo em estoque;

XIII – assessorar a Coordenação Administrativa no controle do material permanente e do espaço físico da Unidade; e

XIV - assessorar a Coordenação Administrativa em ações que envolvam o zelo pelo patrimônio existente na sede do *Campus* da UDESSM.

Art. 56. Ao Núcleo de Patrimônio da UDESSM compete:

I – assessorar a Direção e as Coordenações de Curso na tomada de decisões referentes à manutenção, conservação e distribuição das salas e instalações e remanejamentos no espaço físico;

II – zelar e garantir as condições de acessibilidade no espaço físico;

III – dar parecer sobre modificações propostas no espaço físico;

IV – acompanhar e intervir, quando se fizer necessário, em obras no âmbito da Unidade;

V - assessorar a Coordenação Administrativa em ações que envolvam o zelo pelo patrimônio existente na sede do *Campus* da UDESSM.

#### **TÍTULO IV DAS ATRIBUIÇÕES DOS DIRIGENTES**

Art. 57. Aos dirigentes das subunidades incumbe:

- I – dirigir, coordenar, orientar e supervisionar a execução das atividades de suas respectivas subunidades;
- II – assegurar o cumprimento de legislação e normas internas afetas às suas respectivas áreas de atuação;
- III – propor metas e ações para elaboração do plano estratégico da UDESSM;
- IV – exercer controle e zelar pela correta utilização dos bens móveis e imóveis sob sua responsabilidade;
- V – assessorar a Direção em quaisquer assuntos relacionados às suas respectivas áreas de atuação;
- VI – participar de reuniões, quando convocado;
- VII – emitir pareceres e/ou prestar informações sobre assuntos pertinentes às suas respectivas áreas de atuação;
- VIII – propor e incentivar medidas que levem à melhoria da execução das atividades de suas respectivas subunidades;
- IX – apresentar, relatório de atividades, o qual integrará o Relatório Anual de Gestão apresentado ao Tribunal de Contas da União – TCU;
- X – cumprir e fazer cumprir as normas e regimentos estabelecidos;
- XI – tomar conhecimento da correspondência diária, processos, atos administrativos, etc;
- XII – praticar os demais atos inerentes às suas respectivas subunidades.

## **TÍTULO V**

### **DO ENSINO, DA PESQUISA E DA EXTENSÃO**

Art. 58. A UDESSM, considerando a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, pautará suas ações visando as atividades fins da Unidade e contemplando preferencialmente a integração local e regional.

## **CAPÍTULO I**

### **DO ENSINO**

Art. 59. O ensino será feito por meio de Cursos nas modalidades de graduação e pós-graduação, presenciais e a distância, bem como de atualização e extensão.

Art. 60. Os Cursos de graduação terão por objetivo a formação acadêmica ou profissional de candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo vigente na UFSM, no limite das vagas pré-fixadas, e na forma que dispuserem tanto o Regimento Geral quanto as instruções do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFSM.

Art. 61. A pós-graduação terá por objetivo desenvolver e aprofundar os estudos feitos em nível de graduação, mediante programas de especialização, mestrado, doutorado, aperfeiçoamento e outros.

§ 1º Os cursos de especialização e aperfeiçoamento destinam-se a preparar especialistas em setores restritos de estudos e a atualizar e melhorar conhecimentos e técnicas de trabalho, respectivamente.

§ 2º Os cursos de mestrado objetivarão enriquecer a competência científica e profissional dos graduados, podendo ser encarado como fase preliminar ao doutorado.

§3º Os cursos de doutorado proporcionarão formação científica e cultural, ampla e profunda, desenvolvendo a capacidade de pesquisa e o poder criador nos diferentes ramos do saber.

Art. 62. Os cursos de atualização poderão apresentar modalidades diferentes para atender as condições específicas do mercado regional preferencialmente, respeitadas as diretrizes curriculares fixadas pela legislação vigente.

Art. 63. Os cursos de extensão visam a difusão e a atualização de conhecimentos e técnicas de trabalho para elevar a eficiência e os padrões culturais da comunidade.

Art. 64. Os cursos na modalidade de Educação à Distância atenderão às condições do mercado, respeitadas as diretrizes curriculares fixadas pela legislação vigente.

Art. 65. Os cursos serão abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pela UDESSM, em consonância com os requisitos estabelecidos pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFSM.

Art. 66. A coordenação didática de cada curso ficará a cargo de sua respectiva Coordenação.

## **Seção I** **Dos Cursos de Graduação**

Art. 67. A UDESSM compreende os seguintes Cursos de graduação:

1. Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio;
2. Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais;
3. Curso Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental;
4. Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Turismo
5. Curso de Bacharelado em Administração.

Parágrafo Único. O projeto pedagógico da unidade prevê, considerando as demandas, a criação de outros cursos em nível de graduação.

Art. 68. Os Coordenadores de curso de graduação, eleitos dentre os docentes da Unidade e ouvida a respectiva comunidade acadêmica, serão designados pelo Diretor da Unidade e exercerão mandatos de dois anos, podendo ser reconduzidos apenas uma vez consecutivamente.

## **CAPÍTULO II DA PESQUISA**

Art. 69. A Pesquisa terá como função específica a busca de novos conhecimentos e técnicas e será, ainda, recurso de educação, destinado ao cultivo da atitude científica, indispensável a uma completa formação de nível superior.

Art. 70. Os programas e projetos de pesquisa tomarão, preferencialmente, como ponto de partida, os dados da realidade local, regional e nacional, sem contudo perder de vista as generalizações, em contextos mais amplos, dos fatos descobertos e suas interpretações.

Art. 71. A execução dos projetos de pesquisa será supervisionada:

- I – pelo Gabinete de Projetos e pela CEPEExt da UDESSM.
- II – pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da UFSM, quando a pesquisa abranger áreas de várias Unidades Universitárias.

Art. 72. Todas as pesquisas desenvolvidas na UDESSM, ou sob a coordenação de seus docentes, devem ser registradas no GAP da UDESSM.

## **CAPÍTULO III DA EXTENSÃO**

Art. 73. A Extensão na UDESSM será feita nas seguintes modalidades:

- I – execução de programas e projetos que contribuam para o desenvolvimento da comunidade local, regional e nacional;
- II – promoção e execução de cursos e eventos;
- III – prestação de serviços à comunidade.

Art. 74. A política de extensão será estabelecida pelo Conselho da UDESSM, consoante às diretrizes da UFSM.

Art. 75. As atividades de extensão poderão ser executadas por qualquer docente da UDESSM, respeitados os seguintes requisitos:

- I – que seja efetivada com a participação de alunos de graduação e/ou pós-graduação;
- II – que se relacionem com o ensino e/ou pesquisa.

Art. 76. Todos os projetos de extensão desenvolvidos na UDESSM, ou sob a coordenação de seus docentes, devem ser registrados no GAP da UDESSM.

## **CAPÍTULO IV DA DIVULGAÇÃO**

Art. 77. A divulgação das atividades realizadas na UDESSM tem por objetivo direcionar as produções científicas nela gerada(s) para a comunidade.

Art. 78. Os meios de divulgação utilizados pela UDESSM, com apoio da Assessoria de Comunicação, serão:

- I – boletins informativos;
- II – publicações científicas;
- III – notícias em canais de comunicação, tais como jornal, rádio, televisão, internet e outros meios que se fizerem necessários;
- IV – cadernos didáticos.

## **TÍTULO VI DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA**

Art. 79. A Comunidade Universitária da UDESSM é constituída pelos segmentos Docente, Discente e Técnico-Administrativo, diversificados em suas atribuições e funções e comprometidos com os interesses desta comunidade.

Art. 80. O segmento Docente é formado pelos professores lotados na UDESSM

Art. 81. O segmento Técnico-Administrativo em Educação é formado por todos os ocupantes de cargos Técnico-Administrativos em Educação que, lotados na UDESSM, exercem as atividades inerentes à manutenção e à adequação do apoio técnico, administrativo e operacional, necessários ao cumprimento dos objetivos institucionais da Unidade.

Art. 82. O segmento Discente constitui-se de alunos, regulares e especiais, matriculados em um dos cursos ofertados pela UDESSM.

## **TÍTULO VII DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS**

Art. 83. O presente Regimento Interno somente poderá ser modificado:

- I – por motivo de lei, ou de alterações do Estatuto e do Regimento Geral da UFSM; e
- II – por proposta aprovada pelo Conselho da UDESSM.

Art. 84. Os casos omissos neste Regimento, quando não contemplados no Estatuto e Regimento Geral da UFSM, serão dirimidos pelo Conselho da UDESSM.

Art. 85. As subunidades da UDESSM têm o prazo de noventa dias para a elaboração dos seus Regimentos e seus encaminhamentos ao Conselho da UDESSM, após a aprovação do Regimento da UDESSM pelo Conselho Universitário da UFSM.

Art. 86. O presente Regimento entrará em vigor quando do ato homologatório de aprovação do Conselho Universitário da UFSM.