

A influência de fatores humanos em projetos de mudança organizacional: Um estudo de caso de descentralização de serviços em instituição de ensino superior pública

EUDICLÉIA DA SILVA ARAUJO

UFT

eudicleia@mail.uft.edu.br

JULIO EDUARDO DA SILVA MENEZES

Universidade Federal do Tocantins - UFT

julioesm@gmail.com

ELISABETH APARECIDA CORREA MENEZES

Universidade Federal do Tocantins - UFT

elisacor12@gmail.com

CARLOS EDUARDO SOUZA FERREIRA

Universidade Federal do Tocantins

khaducsr84mm@gmail.com



A INFLUÊNCIA DE FATORES HUMANOS EM PROJETOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DE DESCENTRALIZAÇÃO DE SERVIÇOS EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA

Resumo

A importância do gerenciamento de projetos tem crescido nos últimos anos, nesse mesmo diapasão, fatores humanos passam a ser relevantes no âmbito dos projetos, pois, além de reconhecer que pessoas dão vida aos projetos, são elas que sofrem impactos e efeitos resultantes em implantações de projetos. Nesse sentido, vislumbra-se a necessidade de gerenciar as mudanças trazidas pelos projetos, tendo como foco o gerenciamento das suas partes interessadas (*stakeholders*). Assim, a presente pesquisa, teve por objetivo identificar, a partir da percepção dos servidores de uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública, a influência dos fatores humanos no processo de gestão de mudança proposto em um projeto de descentralização de atividades da sua Pró-reitoria de Recursos Humanos. Trata-se de estudo de caráter descritivo, com abordagem quantitativa. Com base na revisão literária, desenvolveu-se modelo conceitual de análise de fatores humanos que possam influenciar na gestão de mudança organizacional. A estratégia de pesquisa utilizada foi estudo de caso único exploratório, com procedimentos metodológicos que incluíram revisão bibliográfica, análise documental e aplicação de questionários. Os resultados indicaram que no caso estudado faltaram promover planejamento mais participativo e efetivo plano de comunicação.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Gestão de Mudanças. Fator Humano.

Abstract

The importance of project management has grown in recent years, in the same time frame, human factors are relevant in the scope of the projects, because, in addition to recognizing that people give life to the projects, they are impacted and resulting effects in deployments of projects. In this sense, there is a need to manage the changes brought about by the projects, focusing on the management of their stakeholders. The purpose of this research was to identify the influence of human factors on the proposed change management process in a decentralization project of activities of its Human Resources Department. This is a descriptive study with a quantitative approach. Based on the literary review, a conceptual model was developed for the analysis of human factors that could influence the management of organizational change. The research strategy used was a single exploratory case study, with methodological procedures that included bibliographical review, documentary analysis and questionnaires application. The results indicated that in the case studied there was a lack of more participatory planning and an effective communication plan.

Keywords: Project Management. Change management. Human Factor



1. Introdução

O mundo atravessa significativas transformações, processos de trabalhos evoluem rapidamente para informatização, que contribui significativamente para a globalização, a comunicação, por sua vez, atravessa fronteiras e, segundo Hanashiro, Teixeira, e Zacarelli (2008), o mundo se depara com uma nova era, a da informação.

Neste sentido, as pessoas nas organizações precisam se adaptar de forma ágil aos processos de mudanças nas rotinas dos seus trabalhos; o capital financeiro, sempre o maior foco das empresas, dá lugar à valorização do capital humano, como requisito para se tornarem inovadoras e competitivas.

Nesse cenário de competição, organizações são impelidas a buscar novas iniciativas para se sobressair. Dessa forma, investem em práticas inovadoras de gestão de projetos como estratégia para vencerem novos desafios propostos pelo aumento da competitividade e redução drástica do ciclo de vida de produtos e serviços (Rabechini & Carvalho, 2003).

De acordo com Gonçalves e Campos (2003), o mundo contemporâneo trouxe significativas mudanças no comportamento humano das pessoas. As relações tornaram-se mais superficiais, não havendo mais apego ao *status quo*. Esse fato impõe grandes esforços dos gerentes das organizações, ao enfrentarem o desafio de promover mudança contínua no trabalho, a ser desenvolvido por meio das pessoas, para alcançar o sucesso almejado.

Ainda, segundo Gonçalves e Campos (2003), projetos provocam transformações nas organizações, além de inserir novas formas de trabalho, dependendo muito mais do engajamento real de seus colaboradores, do que da simples implantação de novas tecnologias, processos ou desenhos organizacionais.

Dada à importância desse tema, este artigo apresenta um estudo de caso de um projeto de descentralização de atividades, na área de gestão de pessoas, realizado em uma IES pública. O projeto objetivou dar celeridade e melhorar a qualidade no atendimento dos servidores usuários, de modo que, todos, independente da distancia, pudessem gozar das mesmas condições de atendimento da área de gestão de pessoas. Este projeto estava alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da Instituição estudada, cujo objetivo era aperfeiçoar a gestão (PDI - 2011 a 2015).

Nesse sentido, o presente estudo pretende demonstrar como a percepção do fator humano da organização estudada pode impactar, seja de forma positiva ou negativa, o projeto de mudança organizacional proposto, e ainda, demonstrar como a ausência do gerenciamento dessa mudança pode prejudicar sua efetiva implementação. Desse modo, o principal objetivo desse estudo foi identificar, por meio de instrumento de pesquisa, a percepção dos servidores envolvidos no projeto de descentralização de uma Instituição de Ensino Superior pública, em relação às práticas utilizadas no gerenciamento de mudanças, no final de dezembro de 2015 e início de 2016.

Objetivou-se ainda apontar, a partir da revisão de literatura, práticas sugeridas na implementação de gestão de projetos de mudanças organizacionais, com aquelas realmente utilizadas realmente durante a execução do projeto.

Para isso, utilizou-se estudo de caso como metodologia de pesquisa ao se entender que esta seria a mais apropriada para o alcance dos objetivos do estudo. A pesquisa de campo foi realizada por meio eletrônico, com um instrumento de pesquisa aplicado a uma parcela dos servidores que participaram do referido projeto.

Para oferecer subsídios a essa discussão, o trabalho é composto por: cinco partes: introdução, que contempla a discussão sobre as dificuldades da mudança organizacional e os fatores humanos existentes; referencial teórico, que discute conceitos e teorias de mudança, mudança organizacional e gestão de projetos; metodologia, que descreve o modelo de pesquisa aplicado para a obtenção de informações que auxiliam no alcance do objetivo



central; análise dos resultados, que avalia os dados e os resultados obtidos, transformando-os em informações relevantes para o alcance dos objetivos; e, por fim, as considerações finais.

2. Referencial teórico

Considerando o tema estudado, inicialmente apresenta-se o conceito de projeto e suas características, baseado na obra dos autores Gonçalves e Campos (2003), que apresentam um instrumento de trabalho reconhecido globalmente por profissionais da área de gerenciamento de projetos. Em seguida, complementa-se o arcabouço conceitual adicionando uma visão mais acadêmica de gerenciamento de projeto, formulada por Kerzner (2007). Finalizando-se o referencial, apresentam-se elementos do fator humano extraídos dos autores Gonçalves e Campos (2003) HCMBOK: *The Human Change Management Body of Knowledge*, desenvolvido para auxiliar práticas gerenciais de mudanças concomitante com a implementação de projetos.

2.1. Conhecendo-se um pouco mais sobre a gestão de projetos

Ao se observar a evolução das antigas civilizações, pode-se verificar que projetos, sejam grandes ou pequenos, sempre fizeram parte da história da humanidade, como: construção de pirâmides no Egito, suntuosas obras na Grécia e, seguindo-se mais adiante, de embarcações construídas nos países europeus foram exemplos de projetos (Keeling & Branco, 2014). De acordo com os autores, após a gestão de projetos se tornar tema consistente de estudo, constituindo-se assim em área específica do conhecimento, alcançou-se a profissionalização do gerenciamento de projetos (Keeling & Branco, 2014).

As transformações ocorridas na economia ao longo do tempo, tais como: revolução industrial, globalização e atualmente, revolução tecnológica impuseram mudanças às organizações na forma de gerencia-las, ao buscarem continuamente novas práticas de gestão, a fim de se manterem criativas e competitivas, atendendo novas exigências da economia global (Keeling & Branco, 2014).

A gestão de projetos, de acordo com Kerzner (2007), passou a ser essencial para a sobrevivência das organizações. Gerenciar atividades rotineiras, baseadas em padrões históricos, tornou-se fácil, entretanto, gerenciar atividades que nunca foram realizadas e que talvez não voltem a ser repetidas, transformou-se em difícil desafio. Desta forma, de acordo com o autor, a gestão de projetos não é apenas um conjunto de boas práticas a serem incluídas no planejamento das atividades de uma organização, mas sim, estrategicamente importante para o desenvolvimento e sucesso organizacional (Kerzner, 2007).

Gonçalves e Campos (2003, p. 3) e PMBOK (2013), dispõem que um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo e que sua natureza temporária indica que este possui início e término bem definidos. Além disso, a mesma fonte sustenta que um projeto pode ser complexo ou simples, de longa ou curta duração, organizado por muitas equipes de trabalho ou realizado apenas por um indivíduo, a ser estruturado de acordo com as necessidades do empreendimento.

Para Kerzner (2007), um projeto pode ser compreendido por um empreendimento que possui objetivo bem definido, que consome recursos (financeiros e humanos), a serem realizados dentro de prazos determinados e com qualidade, podendo ser entendida como atividade multifuncional.

Segundo Gonçalves e Campos (2003, p. 5), a gestão de projetos pode ser definida como “a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos”. Já Kerzner (2007, p. 15), compreende a gestão de projetos “como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas



de forma a atingir seus objetivos com êxito, para os participantes do projeto”. Desta forma, a gestão de projetos, é entendida pelo PMI, como prática que reúne conhecimentos, habilidades e técnicas a serem aplicadas durante todo desenvolvimento do projeto, de forma que cada etapa siga o que foi estabelecido no planejamento de maneira integrada e que sejam monitoradas e avaliadas para o alcance dos objetivos propostos (PMI, 2013).

De acordo com Gonçalves e Campos (2003), a implantação do gerenciamento de projetos em uma organização, está alinhada às estratégias organizacionais, motivada pelos objetivos dos portfólios e programas que compõem seu planejamento estratégico, tendo em vista o que dispõe seus interesses organizacionais.

Todo e qualquer projeto possui um conjunto de fases ou etapas que contribuirão para o resultado final, sendo que, cada etapa reúne atividades e características específicas, que serão planejadas e desenvolvidas, considerando-se a natureza do projeto e a cultura organizacional onde será inserido, essas etapas compreendem o ciclo de vida um projeto (Kerzner, 2007). O ciclo de vida de um projeto oferece uma estrutura básica, que norteará toda condução do projeto, independente de sua natureza ou complexidade. Na sua forma generalizada, constitui-se de vários processos de trabalho, agrupados em cinco categorias: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento (Gonçalves & Campos, 2003).

De acordo com Gonçalves e Campos (2003), cada grupo de processo interage entre si e são inter vinculados de maneira que a saída de um processo se torna a entrada do outro. Entretanto, o PMI salienta que os processos na prática são interativos e podem ser sobrepostos (PMI, 2013). Além disso, esta mesma instituição define dez áreas de conhecimento, como elementos de apoio aos cinco grupos de processos, utilizadas na maioria dos projetos, sendo que cada uma delas possui detalhamento específico e interface bem definidas (PMI, 2013).

No entanto, para efeito deste estudo, aborda-se apenas a área do conhecimento que trata do gerenciamento das partes interessadas (*stakeholders*), por ter como foco as atividades que identificam todos os interessados, pessoas, grupos ou organizações que podem ter impactos ou serem impactadas por uma decisão, atividade ou resultado do projeto e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto (Gonçalves & Campos, 2003).

O gerenciamento das partes interessadas do projeto, último processo agregado ao conjunto das áreas de conhecimento, demonstra a importância que o fator humano vem tomando na implantação de projetos, uma vez que pode interferir no desempenho do projeto, de maneira negativa ou positiva (Gonçalves & Campos, 2003).

Desta forma, aborda-se o fator humano na perspectiva das mudanças que um projeto ocasiona, em como gerenciar seu impacto, considerando que um projeto pode alterar o *status quo* e retirar as pessoas de suas zonas de conforto (Conner, 1995).

Nesse sentido, destaca-se que para o aprofundamento deste estudo, a abordagem utilizada no presente artigo, acerca do gerenciamento das partes interessadas do projeto, será a contemplada pelos autores Gonçalves e Campos (2003), por descrever um conjunto de práticas, metodologias e ferramentas que levam em consideração a forte relevância dos aspectos humanos e comportamentais na gestão de projetos de mudanças.

Assim, da mesma forma que se inclui no cronograma dos projetos atividades relacionadas à gestão de riscos, qualidade, aquisição etc., a gestão de mudanças também deverá fazer parte da ferramenta comum da gestão de projetos, pois compatibiliza aspectos como prazo definido e necessidade de atrelar as atividades com a geração de produtos finais (Gonçalves & Campos, 2003).



2.2. A gestão do fator humano na implementação de projeto de mudança organizacional.

Para compreender melhor a importância de gerenciar partes interessadas de um projeto se faz necessário compreender o que é mudança e o que seus impactos proporcionam ao projeto e aos indivíduos por ela impactados. Van de Ven and Poole (1995) entendem que a mudança é um tipo de evento, uma observação empírica de diferenças na forma, qualidade ou estado, ao longo do tempo, em uma entidade organizacional.

Em relação ao fator humano na implementação de projeto de mudança organizacional Gonçalves e Campos (2003) apontam que a mudança, em qualquer circunstância, gera em seus envolvidos sentimentos de tensão, como: apreensão, insegurança, desconforto, ansiedade, conflitos entre outros, em relação ao objetivo almejado, o que requer muito mais do gestor do que uma visão simplista, mas sim, ações bem planejadas para implementação de um projeto (Gonçalves & Campos, 2003).

Em recente estudo desenvolvido por Nascimento e Menezes (2016), ao correlacionar variáveis de comportamento (comunicação, comprometimento, cultura e resistência individual) com governança de projetos, concluiu, sob a ótica de alunos de pós-graduação em gerenciamento de projetos, que o fator comunicação teve o papel fundamental na determinação da governança dos projetos.

Um indivíduo poderá apresentar sinais de resistência à mudança ou a um projeto, conforme a percepção que terá, e à medida que perceber que o projeto não corresponderá às suas expectativas (Lobos, 1979 apud Chaves, 2005). A resistência à mudança, de acordo com os estudiosos da área, origina-se em variáveis individuais e organizacionais. (Baron & Greenberg, 1989 apud Chaves, 2005).

Segundo Judson (1980, apud Chaves, 2005), mudanças organizacionais geram impactos nas pessoas, que podem alterar seus comportamentos na maneira de trabalhar, principalmente antes delas verificarem os benefícios que a mudança poderá ocasionar. Além disso, ainda de acordo com o mesmo autor, efeitos da mudança compreendem dois aspectos: o psicológico (à maneira do indivíduo encarar o trabalho) e o social (que afeta as relações já estabelecidas entre as pessoas da organização) (Judson, 1980, apud Chaves, 2005).

De acordo com Gonçalves e Campos (2003), a melhor prática é propiciar a fusão das atividades de gestão de mudança ou do fator humano, com as demais atividades gerenciais do projeto. Neste sentido Gonçalves e Campos (2003) afirmam que, a gestão da mudança ou do fator humano se dará em todas as fases, tradicionalmente seguidas na gestão de projetos: concepção, planejamento, aquisição, execução, implantação, encerramento e produção, em um único cronograma.

Ainda, segundo Gonçalves e Campos (2003), um projeto cujo objetivo é um bem ou produto tangível, geralmente tem fim claramente definido, ao contrário de um projeto de natureza intangível, cuja finalidade é, por exemplo, promover uma mudança organizacional que impactaria as pessoas da organização, gerando reflexos que poderiam perdurar por muito tempo.

Nesse sentido, visando-se atender aos objetivos do estudo, deu-se ênfase a fase de planejamento do projeto, que compreende todas as diretrizes para executar um projeto. Segundo Gonçalves e Campos (2003), as práticas deverão ser utilizadas de acordo com a natureza e complexidade do projeto, e ainda, deverá ser levada em consideração a cultura organizacional.

Nesta fase inicial, Gonçalves e Campos (2003) dispõe que deverão ser feitas avaliações e planejamentos de componentes que influenciarão o engajamento das pessoas envolvidas no projeto, como: mapeamento e classificação das pessoas interessadas; definição



de objetivos, propósitos, metas e identidade do projeto; avaliação da cultura organizacional; definição dos papéis e responsabilidades; planejamento da alocação e desenvolvimento da equipe e avaliação do clima organizacional para mudanças e seus impactos, entre outros.

Como pode ser observado, existem outros componentes que fazem parte do planejamento do projeto de gestão de mudanças, porém, destacam-se apenas os acima mencionados, porque nortearão a elaboração da pesquisa.

Segundo Gonçalves e Campos (2003), o mapeamento e a classificação das pessoas interessadas, dará orientação ao gestor da mudança quanto à forma de lidar com cada interessado envolvido no projeto. Inicialmente, deve-se identificar o patrocinador do projeto, que será pessoa investida de poder para demandar a mudança, acompanhá-la e interferir, quando julgar necessário. Quando o projeto possui grande complexidade, também é importante definir uma pessoa com poder de patrocinador, ou um comitê gestor para tomadas de decisões imediatas (Gonçalves & Campos, 2003).

Além disso, é importante identificar todos os envolvidos no projeto e classificá-los. Gonçalves e Campos (2003) sugere a utilização da Matriz de Classificação de *Stakeholders*, pois, por meio dela, é possível verificar o tipo de influência de cada interessado possui em relação ao projeto e de que forma este pode influenciar no seu resultado. Lembrando-se que estes interessados deverão ser monitorados durante todo o projeto (Gonçalves & Campos, 2003).

A definição de objetivos, propósitos, metas e a identidade do projeto influenciarão diretamente no interesse e engajamento dos envolvidos no projeto, promoverão diversos efeitos, que poderão ser tanto positivos, como negativos, conforme a percepção de cada envolvido (Gonçalves & Campos, 2003).

O objetivo do projeto é seu principal motivador, em relação ao que será mudado, enquanto que o propósito da mudança é a forma mais abrangente de fomentar o objetivo almejado, este pressupõe não só objetivos, como também as perspectivas dos interessados. Os objetivos dos projetos trazem um viés mais específico, já o propósito de mudança pode ter uma abordagem mais completa e humana, contendo características positivas da mudança a ser alcançada. Uma vez estabelecido o propósito de mudança, a partir de suas características positivas, pode-se inevitavelmente trazer a sensação de desconforto para alguns, porém, causar sensação contrária de benefícios a outros interessados (Gonçalves & Campos, 2003).

O propósito da mudança organizacional deverá ser elaborado pelo patrocinador e, de acordo com Gonçalves e Campos (2003), poderá ter a participação das equipes envolvidas para criar maior identificação com o projeto e propiciar aos últimos, sensação de pertencimento. Uma vez definido o projeto, precisará de uma identidade, de uma logomarca que traduza claramente seu propósito, o que também orientará toda comunicação acerca do projeto. Poderão também ser definidos junto às equipes: metas, prazos, custos, recursos e pessoas alocadas ao projeto. Como sugestão dos autores Gonçalves e Campos (2003), para negociação das metas, deve-se utilizar o modelo SMART – **e**Specificas, **M**ensuráveis, **A**tingíveis, **R**ealistas e com o **T**empo determinado.

A avaliação da cultura organizacional permite, inicialmente, identificar quais impactos poderão ocorrer devido à mudança. Cabe destacar que, quanto mais a mudança interferir nos paradigmas culturais da organização, maior será a probabilidade de haver resistência. A mudança pode interferir nas estruturas de poder, na segurança em relação ao que já era conhecido para insegurança do novo (Gonçalves & Campos, 2003).

Ademais, a referida avaliação apontará reflexos da mudança, que contribuirá para o planejamento de ações, onde se pode converter um comportamento de risco potencial em comprometimento (Gonçalves & Campos, 2003).

De acordo com Gonçalves e Campos (2003), os principais componentes a serem observados na avaliação da cultura organizacional são: crenças e pressupostos; valores; mitos;



linguagem e símbolos de comunicação; cerimônias e rituais; tabus; normas e formalidades; heróis; atitudes das lideranças; e práticas de gestão de pessoas.

A ausência da definição dos papéis e responsabilidades podem ocasionar nos interessados atitudes de especulações e sentimento de insegurança, alimentando forças antagonistas ao projeto. Quando os papéis são claramente especificados propicia-se engajamento nos propósitos do projeto (Gonçalves & Campos, 2003).

A ferramenta sugerida pelos autores Gonçalves e Campos (2003, p. 30), para definição de responsabilidades é a matriz RACI, “uma ferramenta de alinhamento de expectativas e comunicação”, que na medida do possível, deverá ser elaborada de forma participativa, com a finalidade de ampliar o comprometimento dos envolvidos, tendo em vista que cada um conhecerá o seu papel no projeto, além disso, após a definição dos papéis de cada envolvido, essa matriz deverá ser bem divulgada de modo que não restem dúvidas.

Um dos aspectos relevantes a ser definido no projeto de acordo com Gonçalves e Campos (2003), é a alocação de recursos humanos, que dependendo da complexidade do projeto, poderão ser alocados por outros setores, ou designados pelo patrocinador ou pelo comitê gestor. Entretanto, nem sempre o colaborador necessário está disponível e o gestor terá que negociar sua participação no projeto. Além disso, é importante transmitir segurança aos colaboradores que foram alocados oriundos de outros setores, para que tenham a garantia do retornar ao seu local de origem, quando do final do projeto (Gonçalves & Campos, 2003).

Outro fator importante para Gonçalves e Campos (2003) é treinar antecipadamente a equipe alocada ao projeto, mesmo que estes já possuam perfil técnico adequado. O treinamento visa nivelar todos participantes do projeto, bem como aperfeiçoar técnicas e ferramentas necessárias para seu bom desenvolvimento.

A avaliação do clima para mudanças e seus impactos tem por objetivo mensurar a maturidade que as pessoas envolvidas possuem para lidar com perdas, ou com a percepção delas. Esta avaliação contribuirá para o gestor dimensionar possíveis resistências, ou de indivíduos, ou de grupos com maior grau de resiliência (Gonçalves & Campos, 2003).

Segundo Gonçalves e Campos (2003), os principais fatores que influenciam coletivamente a maturidade de equipes em lidar com a mudança são: cultura da empresa; tempo em que a tarefa ou atividade está funcionando da mesma forma; idade média da equipe; resiliência; estilos das lideranças; histórico anterior das perdas; conexão com o que irá mudar; estilos pessoais.

Por fim, após feitas as avaliações dos componentes que influenciaram o engajamento do *stakeholders* ao projeto, pode-se elaborar o plano de ação para integrar a gestão de mudança com o plano do projeto. Gonçalves e Campos (2003) propõe uma estrutura modular e sequencial, porém flexível, devendo ser adaptada de acordo com o projeto a ser implantado. Entretanto, algumas ações deverão ser gerenciadas ao longo de todo projeto, quais sejam: o gerenciamento de estresse, conflitos, comportamentos, motivação, comunicações extraordinárias, acompanhamento do espírito da equipe e intervenções pontuais para o estímulo ao uso da criatividade e processos participativos (Gonçalves & Campos, 2003).

Nesse sentido, após apresentadas etapas iniciais para elaboração do plano de ação para o gerenciamento de mudança, são verificados fatores, como: cultura organizacional, comunicação, resistência e comprometimento, que permeiam, praticamente, todas práticas proposta pelo Gonçalves e Campos (2003), sugeridas a fim de minimizar os efeitos que a ausência do gerenciamento desses fatores, assim como outros apresentados, impactam no comportamento da pessoas, podendo interferir positivamente ou negativamente no resultado dos objetivos almejados no projeto.



2.3. Mudança organizacional em uma Instituição de Ensino Superior

A administração pública mudou ao longo do tempo e atualmente estão sendo inseridas novas práticas de gestão com base na governança no setor público, cujos princípios elencados são: transparência, integridade, prestação de contas, liderança, compromisso e integração (Brasil, 2014).

Além disso, o mesmo Referencial Básico de Governança do TCU (Brasil, 2014) dispõe que a governança no setor público compreende essencialmente mecanismos de liderança, estratégia e controle da atuação da gestão, de maneira a implementar políticas públicas e a prestar serviços de qualidade que sejam de interesse da sociedade. Desta forma, o setor público, ao adotar novas práticas e estratégias de gestão, pode alcançar a melhoria da governança, maior eficiência na execução, controle e consecução dos objetivos almejados nos planos institucionais (Brasil, 2014).

A IES estudada foi federalizada em 2003, Já atuava com 7 (sete) Campi Universitários distribuídos em sete municípios do estado do Tocantins e sua gestão administrativa era centralizada na Reitoria, na cidade de Palmas, capital do Estado. Os Campi satélites, nas questões administrativas, funcionavam como meros protocolos. De acordo com entrevista feita com a direção do Campus de Palmas, em reuniões preliminares do Plano de Desenvolvimento Institucional, isso dificultava sua própria administração e resultava em gestão morosa, burocrática e que não atendia as necessidades dos servidores, nem muito menos a comunidade acadêmica.

Atualmente, a IFES conta com aproximadamente 1800 servidores, divididos em duas carreiras: docentes e técnicos administrativos, distribuídos entre a Reitoria e os seus 7 (sete) *Campi*, localizados nas cidades de Araguaína, Arraias, Gurupi, Miracema, Palmas, Porto Nacional e Tocantinópolis. Por possuir uma estrutura *multicampi*, cada Campus possui uma Unidade Administrativa, denominada Direção do Campus, que tem unidades orçamentárias, dispondo de autonomia relativa (UFT, 2015).

A Gestão da IES é formada pela administração superior, constituída pela Assembleia Universitária, Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Reitoria e Conselho de Desenvolvimento (UFT, 2015).

Como se observa, a IES estudada possui grande estrutura administrativa que está subdividida pelo estado do Tocantins, exigindo muitos esforços para ser administrada. Ao se estudar o trâmite de documentos institucionais, é possível verificar que a Gestão atual vem buscando cada vez mais descentralizar, dando maior autonomia aos Campi Universitários. Consta no Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015, como objetivo estratégico, a intenção de descentralizar a gestão administrativa, com intuito de melhorar os processos institucionais, maximizar a eficiência e eficácia dos serviços prestados, de forma que possam satisfazer necessidades e expectativas tanto de servidores, de modo geral, como a de seu público alvo, a comunidade acadêmica.

Nesse contexto atual de inserção de boas práticas de governança e considerando as metas previstas no PDI 2011-2015, a área de gestão de pessoas, que inicialmente tinha suas atividades centralizadas, partiu para descentralizar suas atividades como pode ser observado nos Relatórios de Gestão de 2011 a 2013, chegando a descentralizar grande parte de suas atividades às unidades de gestão de pessoas. Não há registros em que conste um projeto inicial ou plano de trabalho sobre a descentralização dessas atividades, porém, elencou-se este objetivo no Planejamento Estratégico específico desta área após a mesma passar de Diretoria a Pró-Reitoria, documento desenvolvido em 2015, ainda não publicado.

Esse processo foi mais detalhado por ocasião da aplicação desta pesquisa realizada com as pessoas envolvidas nesse processo.



3. Metodologia

A metodologia escolhida para o desenvolvimento da pesquisa foi estudo de caso, que segundo Yin (2001), é uma estratégia de pesquisa que visa examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto atual, preservando todos os aspectos da vida real e de forma aprofundada.

Optou-se por realizar uma pesquisa quantitativa descritiva, com questões estruturadas e objetivas, para identificar a percepção dos servidores no processo de descentralização de atividades administrativas, bem como identificar e avaliar possíveis variáveis da mudança organizacional propostas e compará-las em relação às boas práticas de gestão de mudanças sugeridas pela literatura (Richardson, 2012).

Como instrumento de coleta de dados, elaborou-se questionário com 20 (vinte) questões, utilizando-se, para escore de percepção de cada variável itemizada, do tipo Likert, de 6 (seis) pontos, que abordou aspectos que visam analisar a percepção dos servidores envolvidos na descentralização, em uma escala onde foram solicitados para informar seu grau de concordância ou discordância diante da afirmativa proposta (Vieira et al., 2008).

Para análise desses dados, considerou-se a determinação das faixas de pontuação, conforme a escala proposta de 6 (seis) pontos, sendo o ponto médio, 3 (três) e 4 (quatro), de acordo com o Figura 1.

Item da Escala	Caracterização	Conceito	Correspondência Conceitual
1	Discordo totalmente	Péssimo	Práticas Inadequadas.
2	Discordo levemente	Ruim	
3	Discordo parcialmente	Ponto de Dúvida	Práticas inadequadas superam as boas práticas.
4	Concordo parcialmente	Ponto de Dúvida	Apesar de ter boas práticas, há práticas das quais não concordo.
5	Concordo levemente	Boa	Práticas que precisam ser melhoradas, mas não afetam negativamente o projeto.
6	Concordo totalmente	Muito boa	Ótimas práticas

Figura 1. Parâmetros de Conceituação dos Escores.

Fonte: Autores.

3.1 Modelo Conceitual de Análise

Para viabilizar a análise da influência do fator humano no processo de mudança organizacional, desenvolveu-se um modelo conceitual contemplando 4 (quatro) fatores: cultura organizacional, comunicação, resistência e comprometimento, conforme exemplificado na Figura 2.

Para cada um dos fatores foram identificadas pelo menos 2 (duas) variáveis, que permitiram analisar a percepção dos servidores envolvidos no projeto de descentralização em relação as práticas de gestão de mudança, conforme consta da Figura 3.

[Após a identificação dos fatores e variáveis, foram elaboradas as questões (itens) que compuseram o questionário aplicado aos servidores, conforme Figura 4.

**PESSOAS**

São dotadas de comportamentos que podem influenciar na mudança organizacional



Figura 2. Modelo Conceitual de Análise.

Fonte: Autores.

Fatores	Variáveis	Operacionalização
Cultura Organizacional	- Planejamento participativo	A cultura pode ser compreendida como: ações, costumes, comportamentos que são realizados na prática, no dia a dia da organização. Avaliar a forma que a gestão pratica seus planejamentos é uma variável importante para realizar um bom plano de mudança, tendo em vista a forma como as pessoas da organização são envolvidas no planejamento.
	- Fomentar a mudança	Incentivar e discutir a mudança são processos pela busca de melhoria constante da organização, que poderá ser feito por meio do aprimoramento e a inovação de bens ou serviços.
Comunicação	- Comunicação planejada	A comunicação em qualquer projeto deve ser planejada com antecedência, pois por meio dela, cada indivíduo será tratado de acordo com a sua participação e envolvimento no projeto. A forma como o projeto é comunicado pode impactar no envolvimento das pessoas participantes no mesmo.
	- Imagem do projeto	Cada projeto necessita de uma identidade, sendo a comunicação primordial nesse processo, fornecer informações claras e compreensíveis do propósito do projeto e qual a importância dele para o desenvolvimento organização contribuir para o engajamento das pessoas e o sucesso do mesmo.
Resistencia	- Ausência de compreensão da importância da mudança	O indivíduo não compreende o propósito do projeto, desta forma, não percebe quais são as melhorias que o projeto propiciará aos seus usuários e à própria organização.
	- Sabotagem deliberada	Erros intencionais para impedir o sucesso da mudança.
Comprometimento	- Vinculação emocional com o projeto	O indivíduo compreendeu a importância do projeto e quais impactos estes terão aos envolvidos, tem consciência que o projeto contribuirá positivamente com a melhoria da organização, este se sente pertencente e seguro que a mudança proposta é acertada.
	- Confiança	O indivíduo se sente motivado a participar do projeto por ter confiança nos resultados almejados. Sente-se integrado com o projeto e à organização, desta forma, sente que deve contribuir com o sucesso organizacional.

Figura 3. Pressupostos para avaliação dos dados.

Fonte: Autores - baseado em Gonçalves & Campos, 2003.



CULTURA ORGANIZACIONAL	4. As decisões foram planejadas de forma participativa.
	5. Experimentação e a inovação foram encorajadas.
	6. Os servidores reconheceram a importância da mudança.
	7. Pensou-se nos problemas com bastante antecedência.
	8. As mudanças importantes foram discutidas e consultadas antes.
COMUNICAÇÃO	9. A IES comunicou o projeto por meio de reuniões.
	10. A IES comunicou que o projeto estava entre os objetivos estratégicos institucionais, disposto do PDI e no Planejamento Estratégico.
	11. A IES somente informou sobre a descentralização quando recebi a incumbência de executar suas atividades.
	12. A IES promoveu formalmente, o compartilhamento das informações sobre a descentralização por meio de memorandos, folhetos, boletins e relatórios em geral.
	13. A IES promoveu debates acerca do que seria o projeto de descentralização por meio de reunião e/ou palestras que pudessem contribuir com a construção do plano de trabalho para melhor implementar a descentralização.
RESISTÊNCIA	14. Você compreendeu os benefícios do projeto para sua área de trabalho.
	15. O seu local de trabalho, evitou debater assuntos relativos à mudança provocada pelo projeto no seu setor porque entendeu que havia outros projetos mais importantes na IES.
	16. Para você, a descentralização tornaria seu trabalho mais difícil.
	17. Você se comportava no sentido de manter as coisas no seu local de trabalho como estavam antes do projeto, porque acreditava que elas estavam certas.
	18. Assim que você recebeu as primeiras notícias sobre o projeto, tentou, de alguma forma, evitar com que este ocorresse.
COMPROMETIMENTO	19. Você sente que o projeto trouxe um senso de integração com a IES
	20. Você divulga espontaneamente os benefícios do projeto na sua área de trabalho
	21. Você teve necessidade de adiar reuniões precisas e necessárias, ou deixou de participar de treinamentos importantes ao sucesso do projeto.
	22. Você cooperou ativamente com o processo de implantação dos projetos na IES por meio de sugestões espontâneas sobre como ele poderia ser desenvolvido.
	23. Você sente dificuldade em participar dos projetos desenvolvidos na IES.

Figura 2. Detalhamento dos fatores humanos que podem impactar na mudança organizacional

Fonte: autores

4. Análise dos resultados

Esta seção apresenta a análise dos resultados da pesquisa. Os fatores analisados foram organizados em 4 (quatro) seções, cada uma referente a um fator. Para cada fator apresentou-se um resumo dos resultados, levando-se em consideração as 2 (duas) variáveis conforme apresentado no Figura 3. Logo em seguida, fez-se uma avaliação dos dados e incluíram-se observações mais relevantes do que foi apurado.



4.1. Caracterização da amostra

Dos 30 (trinta) servidores(as) convidados a participar da pesquisa, apenas 14 (quatorze) concordaram em participar. Dentre eles, um determinado entrevistado(a), que não participou do projeto de descentralização, teve seu instrumento descartado por não atender aos objetivos da pesquisa. Com relação à faixa etária, 69,3% foram enquadrados na faixa de 26 a 35 anos de idade, 23,1% de 36 a 40 anos de idade, 7,7% com menos de 25 anos de idade. No tocante ao sexo, os homens predominaram (53,8%).

Quanto ao tempo na carreira, 53,8% possuíam até 5 (cinco) anos na instituição e o restante (46,2%) tem entre 6 a 10 anos de instituição. No entanto, quando questionados sobre o tempo de trabalho na área de gestão de pessoas, 15,4% possuíam menos de um ano, 30,8%, entre 1 a 2 anos, 30,8%, de 3 a 5 anos e 23,1%, de 5 a 10 anos. Todos os respondentes já possuem pelo menos um curso de especialização, sendo 23,07%, com nível de mestrado.

Dos respondentes participantes do projeto de descentralização, 23,07% estão lotados nos Campi, 61,53% na Reitoria e 15,38% já não trabalham mais na área de gestão de pessoas. Dos entrevistados, 76,9% ocupam cargo de chefia. Quando questionados se deram sugestões durante a implantação do projeto de descentralização e se estas foram acatadas, 69,3% responderam que às vezes as suas sugestões eram acatadas, enquanto que 7,7% não deram sugestões, 7,7% nunca tiveram sua sugestão acatada, 7,7% raramente tiveram sua sugestão acatada e 7,7% sempre tiveram sua sugestão acatada.

Cabe salientar, que pelos dados apresentados na pesquisa demográfica, servidores da reitoria consideraram-se também receptores de atividades.

4.2. Dos resultados da pesquisa

Tomando-se por base a Figura 1 para interpretação dos escores globais de cada uma das variáveis investigadas e as variáveis constantes da Figura 3, foram elaboradas as Tabelas 1 a 4, apresentando sínteses da percepção dos colaboradores que participaram do projeto de descentralização, em relação aos resultados obtidos na fase de planejamento do projeto.

O primeiro aspecto analisado foi o *fator cultura organizacional* e suas duas variáveis: planejamento participativo e fomento a mudança. Segundo Gonçalves e Campos (2003, p. 26), “cada departamento pode ter suas peculiaridades culturais”, que podem compreender o todo, ou seja, possuir valores culturais próprios da organização ou uma característica específica do próprio departamento.

Tabela 1:
Análise Descritiva dos Dados

Fator	Variável	Item	Média
Cultura Organizacional	Planejamento Participativo	Q. 04	3,53
		Q. 07	2,92
		Q. 08	3,46
	Fomento a mudança	Q. 05	3,92
		Q. 06	3,46

Fonte: Resultados da pesquisa.

Para variável *planejamento participativo*, observou-se que a participação dos colaboradores no planejamento do projeto foi considerada baixa, ou seja, a maioria não se



sentiu parte integrante do planejamento ou que tivesse contribuído de maneira significativa para este planejamento.

Já a variável que trata do *fomento a mudança*, a média apresentada também ficou abaixo das práticas consideradas boas, demonstrando que possa ter havido pouco incentivo a mudança.

No *fator cultura organizacional*, pode-se inferir que não houve presença significativa da participação de interessados no planejamento do projeto e que nem foram promovidas ações massivas, ou apropriadas, que fomentassem a referida mudança. Considerando-se o fator comunicação e suas respectivas variáveis, pode-se analisar especificamente a Tabela 2.

Tabela 2:
Análise Descritiva dos Dados

Fator	Variável	Item	Média
Comunicação	Comunicação planejada	Q. 09	4,07
		Q. 11	3,69
		Q. 12	3,07
	Imagem do projeto	Q. 10	3,84
		Q. 13	2,92

Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme Gonçalves e Campos (2003), *fator comunicação* é fator significativo na gestão de mudanças, ou em qualquer projeto, tendo em vista que é por meio dela que o projeto é apresentado ou “vendido” aos interessados e que se estabelece toda integração de todas as fases e processos do projeto. Assim, ter um plano de comunicação que atenda a todas especificidades do projeto, tanto pode aproximar *stakeholders*, propiciando uma afinidade com este, como pode afasta-los, por não provocar interesse ou estima.

Considerando-se os dados apresentados, percebe-se que *comunicação planejada* foi realizada, e que de alguma forma, informações sobre o projeto chegaram ao conhecimento dos respondentes, mas de maneira precária. Ficou evidente a ausência de um plano de comunicação consistente.

Considerando a *imagem do projeto*, ficou mais evidente que houve falha de comunicação, pois a média foi considerada também baixa, o que significa que os respondentes não tinham consciência dos objetivos, nem da proposta do projeto, nem sobre qual era a importância deste para instituição e para eles mesmos.

Analisando-se o fator *resistência* e suas respectivas variáveis constantes na Tabela 3, demonstra-se que houve baixa resistência ao projeto. Quando questionado aos respondentes se compreendiam a *importância do projeto* na sua área de atuação, a maioria, mesmo em menor grau, respondeu que tinha pouca compreensão, e que não deixaram de debater sobre o assunto e nem tentaram sabotá-lo.

Considerando-se que a maioria dos respondentes possui cargo de chefia, isso pode ter interferido no grau de resistência ao projeto, pois como chefes, teriam o compromisso de fazer o projeto ter sucesso, mesmo quando as informações não fossem claras o suficiente. Dessa forma, observou-se que a variável *sabotagem deliberada* foi considerada de menor importância.



Tabela 3:
Análise Descritiva dos Dados

Fator	Variável	Item	Média
Resistencia	Ausência de Compreensão da importância do projeto	Q. 14	4,38
		Q. 15	2,46
		Q. 16	2,15
		Q. 17	2,15
	Sabotagem deliberada	Q. 18	2,23

Fonte: Resultados da pesquisa.

Considerando-se o *fator comprometimento*, os dados da Tabela 4 apontaram que houve certo grau de *envolvimento emocional com o projeto*, pois os respondentes disseram que houve certo nível de integração entre os participantes do projeto, ou seja, por meio do projeto, a IES promoveu certo grau de integração.

Ainda, os resultados apontaram, de forma modesta, que houve benefícios do projeto e que não houve resistência acirrada para cooperar com o bom resultado, havendo desta forma vinculação emocional moderada com o projeto.

No tocante à *confiança*, os dados apontaram que os respondentes não sentiram necessidades de adiar qualquer atividade referente ao projeto, participando de cursos e treinamentos oferecidos pela instituição, porém, a média apontou que houve certa dificuldade de participar de projetos da instituição, o que indica existir de certo estado de insegurança.

Tabela 4:
Análise Descritiva dos Dados

Fator	Variável	Item	Média
Comprometimento	Envolvimento emocional com o projeto	Q. 19	4,07
		Q. 20	4,07
		Q. 22	3,84
	Confiança	Q. 21	2,38
		Q. 23	3,07

Fonte: Resultados da pesquisa.

5. Considerações finais

Esta pesquisa teve como objetivo identificar, a partir da percepção dos servidores de uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública, a influência dos fatores humanos no processo de gestão de mudança proposto em um projeto de descentralização de atividades da sua Pró-reitoria de Recursos Humanos.

Os dados da pesquisa apontaram que os entrevistados perceberam falhas na fase inicial, ou seja, no planejamento do projeto de descentralização. A primeira foi *ausência de participação no planejamento*, nesse sentido, percebe-se que o projeto não foi debatido, nem discutido ao ponto de atender as necessidades dos interessados.

Outra falha apontada foi *comunicação*, ou seja, o plano de comunicação precisaria atender todas variáveis do projeto, integrando todos os processos, atividades e correspondências. O plano de comunicação também deveria contemplar: gestão da apresentação do projeto, estabelecimento da sua finalidade, do seu propósito de criação, do seu grau de importância, tanto para instituição, quanto para os próprios envolvidos. Dessa



forma, apesar da comunicação ter sido realizada, não atendeu as expectativas, na opinião dos respondentes.

Um aspecto interessante apresentado na pesquisa foi que os respondentes não se mostraram resistentes ao projeto e nem tentaram sabotá-lo, mesmo diante das falhas apresentadas, o que mereceria nova análise para explicar tal fenômeno, pois apesar dos equívocos cometidos, o grupo buscou, de alguma forma, se inteirar do projeto e contribuir de maneira mediana para que este acontecesse de fato.

Entretanto, os dados apresentaram certo desconforto, ou seja, insegurança dos respondentes de participarem em outros projetos, traduzindo-se pouca confiança em fazer parte de trabalhos dessa natureza. Esta circunstância poderá comprometer à qualidade do resultado de projetos futuros.

Para minimizar equívocos apontados nesta pesquisa, sugere-se que nas próximas atividades a serem descentralizadas, o plano de trabalho seja feito em conjunto com todos os envolvidos no processo de mudança, conforme propõe a literatura aqui referenciada, e que seja debatido e discutido, e ainda, que fiquem claros quais serão os benefícios que o projeto de descentralização proporcionará aos diversos *stakeholders*.

Ademais, Gonçalves e Campos (2003) sugerem que o plano de comunicação leve em consideração a Matriz de Classificação dos *Stakeholders*, a fim de tratá-los de maneira adequada, e ainda, que se leve em consideração as características da cultura organizacional para melhor apresentar o projeto e envolver os *stakeholders*, de forma que se sintam confortáveis e confiantes em estar fazendo a coisa certa, da maneira correta.

6. Referências

Brasil. (2014). Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. *Tribunal de Contas da União*. Versão 2 – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca/entendendo-a-governanca/referencial-de-governanca/>>. Acessado 20/08/2017.

Chaves, R. C. (2005). *Resistência à mudança: um estudo das relações entre moderadores individuais e organizacionais, atitudes e comportamentos de servidores de uma instituição pública em processo de mudança*. 2005. 185f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUBD-9BHG4W>>. Acessado em 20/08/2017.

Conner, D. R. (1995). *Managing at the speed of change*. New York. Wilard Books.

Gonçalves, V. & Campos, C. (2003) *HCMBOK: o fator humano na liderança de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport.

Hanashiro, D. M., Teixeira, M. L. M., & Zacarelli, L. M. (2008). *Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders*. 2ª ed. São Paulo. Saraiva.

Keeling, R., Branco, R. H. F. (2014). *Gestão de Projetos - Uma Abordagem Global*. 3. ed., São Paulo. Saraiva.

Kerzner, H. (2007). *Gestão de Projetos: As melhores práticas*. 2a Ed. ed. Porto Alegre: Bookman.



Nascimento, R. R. & Menezes, J. E. S. (2016). *Comportamento e Governança de Projetos: a percepção de alunos de pós-graduação em gerenciamento de projetos de instituição de ensino superior*. Anais do V Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, São Paulo, 21 e 22 set.

Project Management Institute (PMI). (2013). *PMBOK: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. São Paulo: Saraiva, 5 ed.

Rabechini, R. J., Carvalho, M. M. (2003). Perfil das competências em equipes de projetos. RAE Eletrônica, FGV, São Paulo, v.2, n.1, p.1-18, maio/ago.

Richardson, R. J. (2012). *Pesquisa social: métodos e técnicas*; colaboradores José Augusto de Souza Peres. (et al.), 3. ed., - São Paulo Atlas.

Universidade Federal do Tocantins-UFT (2015) *Estatuto Universitário*. Disponível em: <[https://www.google.com.br/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwihvtzAubVAhUEkpAKHfDpACoQFggsMAE&url=http%3A%2F%2Fdocs.uft.edu.br%2Fshare%2Fproxy%2Falfresco-noauth%2Fapi%2Finternal%2Fshared%2Fnode%2FJkF1hA3HTEuqLu-BdjQM3Q%2Fcontent%2FEstatuto%2520da%2520UFT%2520\(2003\)%2520-%2520Alterado%2520pela%2520Resolu%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520n%25C2%25BA%252016%2015%2520do%2520Consuni.pdf&usg=AFQjCNG6mbLeMdm6SIShZRoJwOiJ0SkTPQ](https://www.google.com.br/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwihvtzAubVAhUEkpAKHfDpACoQFggsMAE&url=http%3A%2F%2Fdocs.uft.edu.br%2Fshare%2Fproxy%2Falfresco-noauth%2Fapi%2Finternal%2Fshared%2Fnode%2FJkF1hA3HTEuqLu-BdjQM3Q%2Fcontent%2FEstatuto%2520da%2520UFT%2520(2003)%2520-%2520Alterado%2520pela%2520Resolu%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520n%25C2%25BA%252016%2015%2520do%2520Consuni.pdf&usg=AFQjCNG6mbLeMdm6SIShZRoJwOiJ0SkTPQ)> Acessado 20/08/2017.

Universidade Federal do Tocantins. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Tocantins, 2007. Disponível em: <<http://download.uft.edu.br/?d=f0f62495-9035-494c-a79a-15f6e1d21cf0;1.0:pdi%202007-2011.pdf>>. Acessado em 20/08/2017.

Van de Ven, A. H, & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, v.20, n.3.

Vieira, K. M., & Damoro, M. (2008). *Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam no resultado?* – XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A1615.pdf>>. Acessado 20/08/2017.

Yin, R. (2001). *Estudo de Casos – planejamento e métodos*, Porto Alegre: Bookman.