

Uma Nova Configuração do Sistema de Gestão de Desempenho de uma Instituição Federal de Ensino Superior à Luz dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial

A New Configuration of the Performance Management System of a Federal Institution of Higher Education in Light of the Global Principles of Managerial Accounting

Natália Fernandes

Mestra em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS
19nataliafernandes@gmail.com

Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo – USP
Professora da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS
marcia.bortolucci@ufms.br

RESUMO

A análise do Sistema de Gestão de Desempenho (SGD) a partir dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (PGCG) é relevante, considerando um quadro paradoxal em que por um lado, as universidades são uma importante engrenagem social na difusão de conhecimento e inovação, e por outro são um retrato retrógrado, consideradas ineficientes, lentas e burocratizadas em seus organismos centrais. O presente estudo tem por objetivo a investigação do nível de institucionalização da mudança institucional ocasionada por uma transição mandatária em uma Instituição Federal de Ensino Superior no Brasil, a partir da percepção dos gestores. A pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva quanto aos objetivos, aplicada quanto a natureza do problema com abordagem qualitativa e análise de dados transversais. Utilizando-se de um estudo de caso interpretativista, foram realizadas 26 entrevistas semiestruturadas para a coleta dos dados, tendo como base o Sistema de Gestão de Desempenho, parametrizado pelos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial. Os resultados evidenciam dez categorias, sendo estas: abertura, contrato de gestão, ferramentas gerenciais, foco estratégico, inovação tecnológica, integração, processo de comunicação, sobrecarga, transparência e algumas mudanças gerais, tendo a Teoria Institucional como fundamento. Conclui-se que mudanças mandatárias acarretam mudanças institucionais significativas. O processo de institucionalização da mudança encontra-se em fase de objetificação, enquadrando-se como semi-institucionalizado.

Palavras-chave: Princípios Globais de Contabilidade Gerencial, Mudança Institucional, Sistema de Gestão de Desempenho.

ABSTRACT

The analysis of the Performance Management System (SGD) from the Global Principles of Managerial Accounting (PGCG) is relevant, considering a paradoxical framework in which, on the one hand, universities are an important social tool in the diffusion of knowledge and innovation, and on the other hand, they are a retrograde picture, considered inefficient, slow and bureaucratic in their central organisms. The present study aims to investigate the level of institutionalization of institutional change caused by a mandated transition in a Federal Institution of Higher Education in Brazil, based on the perception of the managers. The research is characterized as exploratory and descriptive regarding the objectives, applied as to the nature of the problem with qualitative approach and analysis of transversal data. Using an interpretative case study, 26 semi-structured interviews were conducted to collect the data, based on the Performance Management System, parameterized by the Global Principles of Managerial Accounting. The results show ten categories: openness, management contract,

management tools, strategic focus, technological innovation, integration, communication process, overload, transparency and some general changes, with Institutional Theory as the foundation. We conclude that mandatory changes lead to significant institutional changes. The process of the institutionalization of change is in an objectification phase, being classified as semi-institutionalized.

Key-words: Global Principles of Managerial Accounting, Institutional Change, Performance Management System.

1 Introdução

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

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

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

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

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

A aplicação dos PGCG no Sistema de Gestão de Desempenho aprimora as práticas institucionais. Portanto o SGD desenvolvido a partir desse documento serve como condutor ligando à estratégia da organização aos objetivos individuais dos *stakeholders* de forma coesa, promovendo sucesso sustentável (CGMA, 2014b).

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

Neste sentido, o presente estudo investiga a nova configuração do SCG, em um quadro de mudança institucional ocasionada por uma transição mandatária em uma Instituição Federal de Ensino Superior, no Brasil. A gestão anterior esteve à frente da IFES, por um período superior a 20 anos. Por esse motivo gradativamente a nova gestão vem alterando

substancialmente o arcabouço organizacional, inclusive mudanças estruturais em seu organograma. Torna-se, portanto, relevante investigar esse período de transição e quais processos e práticas foram implantadas e/ou descontinuadas.

Especificamente no tocante às instituições públicas de ensino superior, a análise do SGD a partir dos PGCG é relevante, frente ao quadro paradoxal em que por um lado, as universidades são uma importante engrenagem social na difusão de conhecimento e inovação, e por outro são um retrato retrógrado, consideradas ineficientes, lentas e burocratizadas em seus organismos centrais (PIRES; MACÊDO, 2006; VIEIRA; VIEIRA, 2003).

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

Na formulação da teoria, o termo redução é empregado por Ramos (1996), no sentido de eliminar todo e qualquer elemento extra nos dados, buscando o essencial dos fundamentos teóricos. Impõe-se ao pesquisador propriedade para adequar práticas e conceitos organizacionais formulados, tendo por base outros contextos, à realidade brasileira, observando todas as suas particularidades (RAMOS, 1996).

Bergue e Klering (2010) utilizam-se da Teoria da Redução Sociológica para transportar o cerne das tecnologias gerenciais originadas no setor privado para o setor público. Por tratar-se de realidades muito distintas algumas vezes, os autores propõem que a maior preocupação não repousa apenas na adaptabilidade dessas teorias, mas no olhar crítico que tantas vezes é necessário a fim de recriar o instrumento. Considerando que os princípios foram desenvolvidos para o contexto de empresas "normais" e do norte global é preciso adaptar e traduzir esses princípios pro contexto brasileiro e universitário, buscando interpretar como esses constructos são percebidos pelos gestores da IFES.

Diante deste contexto problemático apresentado, surge a seguinte questão de pesquisa: **Como configura-se uma mudança mandatária no Sistema de Gestão de Desempenho de uma IFES no Brasil?** Para tanto objetiva-se determinar o nível de institucionalização da mudança institucional no Sistema de Gestão de Desempenho, a partir da percepção dos gestores à luz da Teoria Institucional.

Como perspectiva teórica, o presente trabalho adota a Teoria Institucional. Em estudos de mudança nas rotinas organizacionais, especialmente mudança no SCG, o contexto proposto pela teoria é útil, por fornecer foco nas rotinas e institucionalização (BURNS; SCAPENS, 2000). Dentro dessa perspectiva para identificar a institucionalização de mudança foram utilizados os processos propostos por Tolbert e Zucker (1996): habitualização, objetificação e sedimentação.

Este estudo justifica-se pois contribui empiricamente com a literatura sobre controle gerencial, colaborando especialmente para a difusão e consolidação dos PGCG no cenário brasileiro, considerando principalmente à escassez de literatura a respeito do tema (BORKER, 2016a; OYEWO, 2017). No que diz respeito à justificativa prática do estudo, têm-se contribuições relacionadas à transição da gestão em Instituições Federais de Ensino Superior, com o propósito de identificar melhorias e minimizar conflitos.

2 Fundamentação Teórica

A seguir são abordados os principais conceitos e constructos que embasam a análise da mudança institucional no SGD.

2.1 Mudança à luz da Teoria institucional

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

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

Grenwood, Oliver, Suddaby, e Sahlin-Andersson (2008) delimitam o termo instituição como o “comportamento social repetitivo, mais ou menos aceito como garantido, apoiado em sistemas normativos e entendimentos cognitivos que dão sentido ao intercâmbio social e, assim, possibilitam a ordem social autorreprodutora” (p. 4-5, tradução nossa).

Tolbert e Zucker (1999) consideram uma instituição, ou o resultado final de um processo de institucionalização, como uma tipificação mútua da ação já instituída como um padrão para casos específicos por um ator ou um conjunto de atores. Fundamentando a institucionalização como um processo de mudança organizacional, as autoras publicaram um estudo visando institucionalizar a teoria institucional, por meio da definição dos conceitos-chave, medidas e/ou métodos teóricos dessa abordagem, tornando-a uma metodologia de pesquisa padrão.

Partindo do pressuposto que a institucionalização é um processo central na geração e manutenção de grupos sociais duradouros, as autoras estruturaram três principais estágios, por elas definidos, como pré-institucionalização, semi-institucionalização e estágio de total institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

A institucionalização ocorre impulsionada pela necessidade de gerar novos arranjos estruturais em resposta a um ou a vários problemas, e a formalização desses arranjos em uma determinada organização, ou em organizações com contextos semelhantes. Visando a sobrevivência, frente as pressões institucionais, as organizações tornam-se isomórficas, sem considerar esse impacto na eficiência organizacional (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Quanto ao primeiro estágio, pré-institucionalização, uma ação habitualizada considera comportamentos desenvolvidos a partir das experiências e aceitos por um ator ou um conjunto de atores para resolução de problemas cotidianos. Como parte de um processo, quanto mais rotinizada uma ação, mas considera-se habitualizada. Caso a organização realize a adoção de determinada estrutura devido ao mimetismo, a alteração pode durar apenas no mandato do titular, não permanecendo e avançando aos próximos estágios (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Como consequência da habitualização, em um dado momento, as ações são repetidas independentes dos indivíduos tomadores da ação, ou seja, desassociadas dos atores originários da ação. Este processo de generalização das ações, é o segundo estágio, denominado semi-institucionalização, caracterizado pela objetificação. A objetificação, trata-se, então, de geração de significados individuais e difusão desses, transformando-os em significados sociais (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

O estágio total da institucionalização está relacionado a qualidade de exterioridade e associado ao processo de sedimentação. Esse aspecto é caracterizado por uma continuidade histórica dessas tipificações e, principalmente, a replicação das ações a novos membros, sem vinculação com suas origens. Tolbert e Zucker (1999) a partir da compilação de estudos

diversos, constatam ainda que a medida que os primeiros estágios decorrem e se fortificam, e o grau de institucionalização é alto, transmitir e manter essas ações é natural, enquanto a resistência a mudança torna-se complexa. Pensamento reforçado por Greenwood et al. (2008), quando declaram que práticas institucionalizadas resistem à mudanças, por serem, dentre outros motivos, garantidas e amplamente aceitas.

Para Tolbert e Zucker (1999), o processo contrário de institucionalização, seria o da desinstitucionalização. Identificar o estágio de institucionalização ou desinstitucionalização do elemento institucional, pode ser considerado demasiadamente complexo (RUSSO et al., 2014). Seguramente, a reversão do processo de institucionalização requer uma mudança brusca no ambiente institucional e pode enfrentar resistência, consciente ou inconsciente, de atores sociais opostos à estrutura (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Considerando ainda, que de acordo com vertente abordada da Teoria Institucional, os indivíduos constroem realidades sociais por meio de um processo, esta foi a abordagem escolhida, pois converge aos interesses da pesquisa, que considera práticas gerenciais como rotinas institucionalizadas, podendo ser usadas pelas organizações para legitimação, por meio de reprodução e consequente alcance de coerência organizacional (SCAPENS, 1994). Observa-se que a implantação de práticas gerenciais, tal como um novo Sistema de Gestão de Desempenho, pode ser analisada com foco na necessidade de institucionalização de tais práticas, visando servir como mecanismo de geração de valor ao longo do tempo (CGMA, 2014a).

2.2 Sistema de Gestão de Desempenho parametrizado pelos PGCG

A fim de obter uma gestão organizacional produtiva à instituição, é necessário a combinação recursos humanos com *know-how* em suas respectivas áreas, princípios claros, um sistema de gestão de desempenho eficaz e práticas robustas (CGMA, 2014a). Não existe na literatura um consenso com relação à definição, classificação e uso de Sistema de Gestão de Desempenho (BRUDAN, 2010), mas em todas as vertentes seu uso como estratégia organizacional é apontado.

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

A Gestão de Desempenho (GD) subdivide-se em gerenciamento do desempenho e mensuração. O gerenciamento de desempenho, é o processo generalizado do desempenho, e é composto por: definição de estratégia (planejamento/definição de metas), execução de estratégias, treinamento e medição de desempenho (BRUDAN, 2010). Ou seja, a gestão do desempenho, e não apenas mensuração, parte de um plano maior, não apenas individual, mas de construção nos níveis de estratégia, planejamento de objetivos, execução dos processos e posterior revisão (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; CGMA, 2014a).

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

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

Ocorreram diversas críticas quanto as formas das organizações medirem o desempenho dos indivíduos, onde avaliar um colaborador foi considerado, sobretudo, apenas outro mecanismo de controle e demonstração de poder (PAGÈS; BONETTI, 1987). Em busca de melhoria, avanços significativos ocorreram no sistema de mensuração dessa performance denotados pela evolução nos modelos, de avaliação para gestão do desempenho, os quais visaram transpor a pressão e controle criticadas, alcançando um status integrativo e participativo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

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

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

Como constructo para avaliar esse processo integrado de gestão, neste estudo emprega-se o processo estabelecido pelo (CGMA, 2013, 2014b, 2014a), que sustenta-se em quatro pilares: elaboração, planejamento, execução e revisão da estratégia.

No primeiro passo para uma gestão de desempenho, a estratégia busca desenvolver o propósito de ser de uma organização, ou seja, traçar o mapa para alcance dos objetivos de longo prazo. A estratégia avalia o ambiente externo e contexto vivido pela instituição (CGMA, 2014a).

Os planos são declarações da organização quanto às suas intenções de curto, médio e longo prazo. Nessa etapa a organização deve dispor de recursos necessários, processos que permitem a conversão dos recursos em saídas valiosas e os meios para a atividade de monitoração dos objetivos. Para tanto, o planejamento dos dados faz-se essencial, pois produz informação relevante. Suas fontes são dados financeiros, não financeiros e híbridos (CGMA, 2014a).

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

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

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

De forma geral, os PGCG são direcionados àqueles que gerenciam e supervisionam o desempenho das organizações, podendo ser empregados em instituições de qualquer porte, públicas ou privadas (CGMA, 2014a). Considerando isso, é preciso ouvir e dar voz aos diferentes níveis de gestão nas IFES.

3 Procedimentos Metodológicos

A teoria de base utilizada neste trabalho foi a Teoria Institucional. A escolha justifica-se pois seus fundamentos sugerem que a repetição de hábitos, rotinas e regras acaba por internaliza-las nas organizações (ESPEJO et al., 2010), e após uma mudança na gestão da IFES, é exatamente esse cenário que o presente trabalho busca fotografar. Especialmente no tocante ao Sistema de Controle Gerencial, que representa uma significativa parcela da rotinização de uma instituição (GUERREIRO et al., 2005; REGINATO; GUERREIRO, 2013). O nível de institucionalização foi mapeado por meio de processo proposto por Tolbert e Zucker (1999) de habitualização, objetivação e sedimentação, como um *continuum*.

Além de uma teoria de base, classifica-se como uma pesquisa **exploratória e descritiva** quanto aos objetivos, do tipo **aplicada** quanto a natureza do problema com **abordagem qualitativa** analisando **dados transversais**. Identificou-se o estudo de caso como a melhor estratégia ou plano de ação para atingir o objetivo. O **estudo de caso interpretativista** (STAKE, 1995) foi realizado, com abordagem qualitativa com relação ao problema, como estratégia para análise da mudança mandatária em um SGD (CGMA, 2014b; COOPER; SCHINDLER, 2014).

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas para coletar os dados, que tem como característica a preparação de um guia (KING, 2004a), permitindo a flexibilidade para condução da entrevista por parte do entrevistador, e observação direta, por construir o significado juntamente com o entrevistado, e para análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise por *template* (KING, 2004).

Como instrumento de pesquisa foi preparado um guia de entrevista, conforme proposto por King (2004), para servir como roteiro na fase de coleta dos dados, a partir do modelo e as questões contidas nos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (2014). A primeira versão do guia de entrevista foi submetido a um pré-teste em março de 2018, sendo avaliado por um dos representantes da alta gestão e um dos coordenadores, ambos de uma IFES. Alguns ajustes foram feitos mediante indicação dos participantes, como termo utilizados, familiarizando o roteiro aos gestores públicos.

A coleta de dados ocorreu, massivamente, nos meses de março e abril de 2018 e uma delas em junho de 2018. Primeiramente foi realizado uma visita em cada uma das Pró-Reitorias da amostra, a fim de agendar um horário posterior. Em todas as unidades, foi preciso citar que o trabalho havia sido autorizado pela direção e aprovado no Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP).

Durante a realização das entrevistas, a interação verbal e social fez-se um fator determinante, sendo o processo de coleta uma abordagem ética e de construção de significados junto aos participantes da pesquisa (KING, 2004a; STAKE, 2005).

O campo de pesquisa consiste em oito unidades de gestão, entre Reitoria, Pró-Reitorias e suas coordenadorias, de uma instituição federal de ensino superior (IFES) localizada no Brasil, sendo um total de 26 gestores, de um universo de 28. Optou-se por manter o nome da IFES em sigilo, por questões éticas, a fim de preservar o anonimato dos envolvidos e impedir a identificação dos participantes individualmente, conforme projeto aprovado no Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP).

Quadro 1 – Cronograma de realização das entrevistas

Atores	Duração	Período
Reitoria	56min29seg	Junho/2018
PR1	42min07	Março e/ou Abril/2018
PR2	30min52	Março e/ou Abril/2018
PR4	43min45	Março e/ou Abril/2018
PR5	15min57	Março e/ou Abril/2018
PR6	111min12	Março e/ou Abril/2018
PR7	75min52	Março e/ou Abril/2018
CD1a	19min04	Março e/ou Abril/2018
CD1b	19min04	Março e/ou Abril/2018
CD2a	21min08	Março e/ou Abril/2018
CD2b	24min24	Março e/ou Abril/2018
CD3a	32min02	Março e/ou Abril/2018
CD3b	24min44	Março e/ou Abril/2018
CD4a	49min	Março e/ou Abril/2018
CD4b	29min09	Março e/ou Abril/2018
CD4c	23min33	Março e/ou Abril/2018
CD5a	23min19	Março e/ou Abril/2018
CD5b	24min28	Março e/ou Abril/2018
CD5c	27min50	Março e/ou Abril/2018
CD6	20min03	Março e/ou Abril/2018
CD6a	37min59	Março e/ou Abril/2018
CD6b	22min35	Março e/ou Abril/2018
CD6c	31min02	Março e/ou Abril/2018
CD7a	23min44	Março e/ou Abril/2018
CD7b	30min51	Março e/ou Abril/2018
CD7c	26min21	Março e/ou Abril/2018
Total	14h46min34seg	1º semestre de 2018

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2019.

Nota: Todos os participantes são tratados no sexo masculino independente de gênero na vida real, visando garantir seu anonimato.

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

Durante o processo de análise coube a pesquisadora-entrevistadora, considerando uma abordagem ética, efetuar o distanciamento do objeto, produzindo uma análise de caráter social, no qual busca-se para um texto transcrito, uma inferência para o contexto social, de forma objetiva (CAMPOS, 2004).

A fim de gerar validade e confiabilidade ao estudo, a execução de cada uma das fases de análise, foi detalhadamente descritas, evidenciando a triangulação em cada um dos momentos (CRESWELL, 2007; FLICK, 2009). A organização da análise, de acordo com King (2004), parte da identificação de códigos, a partir das categorias principais que emergem dos dados textuais e/ou pré-determinados. Considerando a natureza da pesquisa, as categorias de análise apresentadas no tópico de análise, emergiram do campo empírico.

O termo utilizado por King (2004) para as categorias em primeira ordem denomina-se *Higher Order Codes*, e em segundo ordem, *Lower Order Codes*. Esses códigos podem ser definidos *a priori* pelo pesquisador ou *a posteriori*, a partir das similaridades nos discursos dos entrevistados. Nessa pesquisa os *Higher Order Codes* foram gerados *a priori*, a partir da literatura utilizada para construção do guia de entrevista. Os *Lower Order Codes* emergiram dos dados.

Corroborando com a técnica de análise por *template*, a instrumentalização do processo analítico, foi realizada com o software *International QSR NVivo*. O *Computer Assisted/Aided*

Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS) utilizado, sobretudo, operacionaliza a categorização dos dados não estruturados, facilitando inferências e conversação com a literatura, permitindo insights e robustez metodológica.

4 Análise e discussão dos dados

Neste tópico são discutidos os principais desdobramentos referentes à mudança institucional caracterizada a partir da percepção dos gestores.

4.1 Mudança institucional no Sistema de Gestão de Desempenho da IFES

A fim de caracterizar o cenário de mudança institucional (MI) no Sistema de Gestão de Desempenho da IFES, foram mapeadas as expressões apontadas pelos entrevistados que retratassem quais mudanças ocorreram. As expressões-chave buscadas inicialmente para evidenciar o cenário de mudança foram: **antes, depois, agora, nova, nova gestão, antiga, antiga gestão, atualmente, mudança, alteração, última, hoje.**

Algumas das principais falas que sintetizam o discurso dos gestores foram destacadas para evidenciar a posição dos entrevistados frente ao tema mudança de gestão. O Quadro 2 apresenta os elementos gerados *a posteriori*, com auxílio da técnica de análise de *template* (KING, 2004).

Quadro 2 – *Template* de análise da MI

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

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2019.

A fim de representar que de fato os discursos retratavam o cenário proposto, uma nuvem de frequência de palavras foi gerada a partir dos trechos identificados nos três níveis de gestão, conforme Figura 1.



Figura 1 – Nuvem de frequência de palavras sobre MI

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2019.

Uma das categorias de destaque relatada no discurso dos entrevistados foi a **abertura** para um diálogo mais próximo, proporcionado pela nova gestão. A mudança foi percebida especialmente entre os coordenadores, classificados como terceiro nível. No decorrer da análise, constatou-se ainda que existe uma forte relação de complementaridade entre as categorias “abertura” e “integração”, estabelecendo-se um ciclo.

Neste ciclo é perceptível que quando há uma iniciativa da alta gestão no sentido de promover abertura para os liderados e entre os liderados, o "time" (como colocado por um dos atores envolvido no processo) integra-se, completando o elo entre esses dois níveis. Essa identificação ficou evidente pois algumas falas que indicam abertura, indicam também integração, apesar dos significados distintos.

[...] mas é isso que a gente tem feito também com a reitoria itinerante, que nós temos ido ao, aos municípios, é pouco tempo, mas pelo menos a gente mostra o indicador, a gente coloca qual o valor de investimento que tem lá na, naquela unidade, a gente coloca número de, de projetos, a gente ouve quais são as necessidades [...] (Reitoria)

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

[...] Então eu acho assim, que hoje eles tão fazendo coisas muito inovadores, é muito mais do que já foi feito. Reitoria itinerante, esse acesso das pessoas, é prestar contas, mostrar as finanças, o planejamento, isso nunca foi feito. [...] (CD4a)

Conforme exposto anteriormente, a **abertura** foi viabilizada por algumas atitudes, dentre elas destacou-se a reunião fixada às sextas-feiras entre a reitoria e os pró-reitores. A reunião semanal foi considerada um importante ato percebido pelos pró-reitores, e até mesmo entre os coordenadores, como responsável por proporcionar uma familiaridade maior entre a equipe, proporcionando uma abertura para o diálogo. À luz do processo integrado do SGD estabelecido pelos PGCG (2014), a abertura identificada como marco na mudança ocorrida, sustenta a elaboração da estratégia, pois nessas reuniões o "mapa" para alcance dos objetivos organizacionais são traçados. As reuniões semanais servem ainda como meio para monitoramento dos objetivos, sendo uma fonte de planejamento híbrido (CGMA, 2014a).

Como destaque foi citada também a reitoria itinerante, que reuniu reitoria e pró-reitorias em visitas *in loco* aos campus localizados nas cidades do interior do estado em que a IFES está localizada. A reitoria itinerante apresenta uma ligação direta com a etapa de execução do processo integrativo, visto que dispõe tempestivamente de recursos e incentivos (essencialmente não financeiros) com foco no alcance dos objetivos propostos pela gestão superior (CGMA, 2014a).

Com relação a categoria **integração**, este é um tópico extensivamente rememorado pela reitoria, ficando visível a forte atenção dada ao assunto, refletindo igualmente entre os liderados dos todos os níveis entrevistados.

[...] o que a gente já percebeu e a gente fala a todo mundo, não adianta trabalhar nas caixinhas, a solução não está numa caixinha, a solução ela é construída de forma colaborativa. (Reitoria)

[...] inclusive a gente trouxe uma parte de uma gestão empresarial, uma pessoa veio para fazer todo um, uma ação, inclusive deve voltar, né... [Natália: Essa pessoa era um *coaching*?] Uma *coaching*, nós trouxemos uma *coaching*. [...] (Reitoria)

Existe, existe e a gente já conversou sobre isso, inclusive numa sessão de (pausa), numa sessão de (pausa), de conversas entre todos os pró-reitores, coordenadores, com uma, uma pessoa do, da parte, ocupacional ai, não sei como é que, o nome da profissão da pessoa, esqueci agora. [...] a gente é, de fato, um time, entendeu? E, ainda bem que é assim, né? Então, não é raro, não é raro colegas pró-reitores entrarem aqui e falarem “me ajuda aqui, entender um negócio” “me ajuda a tomar essa decisão” [...] Isso tá acontecendo muito. Mas tá acontecendo muito e tá sendo de boa, porque todo mundo, tá se enxergando no mesmo time. [...] (PR1)

[...] Mas nós não podemos esquecer da nossa comunidade e o vestibular implantado agora em 2018, ele veio exatamente pra isso, pra permitir que o aluno ou que aquela pessoa que já tem dez anos que saiu do ensino médio, mas quer voltar a estudar e ai, não tem oportunidade, ela possa voltar a estudar e, porque no campus dela tem a universidade e aquela universidade é pra ela, é para a comunidade. [...] (PR7)

Tudo que a gente construiu esse ano aqui na [nome da Pró-reitoria] né, que não existia, então acho que é um trabalho de equipe, que ninguém faz nada sozinho né. E a gente trabalha muito em equipe [...] (CD3b)

Corroborando com a Teoria da Redução Sociológica, defendida por Guerreiros Ramos (1996), observa-se no discurso dos entrevistados, conforme exemplificado pelas duas últimas falas apresentadas (PR7 e CD3b) a respeito da categoria integração, uma transposição do conceito tradicional de geração de valor, considerando as particularidades de uma instituição que não visa essencialmente o lucro. As falas apresentam uma tendência em direção a uma melhoria efetiva nos processos, por meio de integração entre universidade e sociedade, para que a gestão universitária pública possa atingir de maneira eficiente seus objetivos, gerando valor ao longo do tempo (CGMA, 2014a).

Ainda no que diz respeito à **integração**, ou melhor dizendo à falta dela, alguns entrevistados destacaram que é um processo que a nova gestão tem buscado, porém ainda carece de ajustes e disposição por parte dos envolvidos hierarquicamente abaixo dos coordenadores. Sendo assim, apesar da menção na fala dos entrevistados, devido ao fato dos atores envolvidos na afirmação não terem sido ouvidos, a subdivisão da categoria não foi apontada como significativa na análise geral.

[...] Agora pelas pessoas que estão ali, no básico né, **no chão assim fazendo o dia a dia**, acho que ainda falta um pouquinho dessa integração, essa divulgação da missão [...] (CD4c)

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

[...] Então o que nós fizemos já foi só um realinhamento deste PDI, a gente tinha um PDI com mais de cento e trinta metas, né, então imagina controlar cento e trinta indicadores, então nós reduzimos como dois focos: qualidade e número de pessoas atendidas. [...] (Reitoria)

[...] O relatório de gestão é um instrumento específico. [...] Agora, nós temos, nós tínhamos um descompasso, com relação ao resultado, das ações decorrentes do edital e a minha avaliação do edital. Eu tinha que soltar a minha avaliação do edital, antes das avaliações das ações chegarem aqui na pró-reitoria [...] agora a gente tá adiantando

esse prazo final dos resultados das ações coordenadas por docentes de outras unidades administrativas, pra que a gente tenha um relatório mais preciso. [...] (PR2)

[...] o PDI antes dessa gestão eu acho que não era uma peça muito bem [quebra], não era um instrumento de gestão. Era uma peça, porque tinha obrigação de fazê-la e assim por diante. Essa gestão assumiu com maior clareza de que o PDI não poderia ser uma peça só para atender uma obrigação (PR4)

[...] logo o senhor [nome do reitor] entrou a um ano e meio de gestão ai, a gente começou fazer um mapeamento de processo, então a universidade inteira trabalhou com isso, a [nome da Pró-reitoria] também, agora a gente tá trabalhando com mapeamento de riscos [...] (PR6)

[...] É, nós tamos agora [...] tamos chamando uma comissão pra validar essa metodologia que nós desenvolvemos aqui, no sentido de fazer o que nós chamamos de PDU [...] (PR7)

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

Entre as ferramentas gerenciais utilizadas pela nova gestão, destaca-se em uma categoria exclusiva o **contrato de gestão**, pelo fato de ser um instrumento citado pelos três níveis de gestão, assinado entre a reitoria, pró-reitorias, diretorias e secretários de administração. O feito, inédito em uma IFES, deu-se em evento solene, e como mencionado no dia da assinatura dos contratos o intuito dessa iniciativa foi visando transparecer as ações que os liderados pretendiam realizar e servir como acompanhamento e lembrança de um compromisso firmado a partir de indicadores, assemelhando-se aos contratos comumente celebrados em instituições privadas.

[...] É essa discussão dos indicadores, o realinhamento do PDI, né, então veio, contrato de gestão com os líderes e também os diretores também vão, a gente vai trabalhar com contrato de gestão com os diretores de unidade tá [...] (Reitoria)

Sim, estão acordados. Então, nós fizemos um contrato de gestão [...] Mas assim, como na universidade nunca foi experimentado isso antes, nós fizemos um documento, todas as pró-reitorias, nós fizemos um documento, é, da onde nós entendíamos, ou entendemos que deva, é, levantar indicadores, resultar ações, que redundam e revertem em indicadores pra gente poder fazer uma leitura da gestão [...] (PR6)

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

Os achados apontam o realinhamento do PDI e a implantação do contrato de gestão como elementos importantes transportados e readaptados do setor privado para a esfera pública (RAMOS, 1996), essencialmente simbólicos e, conforme apontado por Guimarães, Nader e Ramagem (1998) e reafirmado nos PGCG (2014), utilizados como ferramenta de negociação de metas de produção, onde os gestores são envolvidos no processo de gestão, pois podem decidir sobre as metas exigidas. A intenção da reitoria residiu em operar o instrumento para construção de um status integrativo e participativo, corroborando os apontamentos efetuados por Brandão e Guimarães (2001).

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

[...] Então assim, o posicionamento estratégico que a gente vê da universidade é: A maior e melhor universidade pública de [Estado que a IFES pertence]. (Reitoria)

[...] o que nos interessa aqui é mais aluno em sala de aula, é diminuir a taxa de evasão, é, aumentar a produtividade em termos de valorização do docente, do discente, é investir em pesquisa, é garantir oportunidades ao aluno [...] (PR7)

[...] É, eu acredito que sim, e as estratégias que a universidade tem utilizado é o foco no aluno hoje né, então, se a gente for analisar antigamente, o aluno, ele não era valorizado da forma que é hoje, tanto é que foi criada uma pró-reitoria só para os alunos, né, uma pró-reitoria pra tratar dos assuntos dos alunos, é uma pró-reitoria que o tempo inteiro recebe problema e reclamação [...] (CD3b)

[...] por exemplo, essa nova gestão, eles entraram com uma nova missão, uma nova visão de [nome da IFES], a questão de focar no aluno, a questão de integrar com a sociedade, abrir as portas da [nome da IFES]. (CD6b)

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

O SEI num primeiro momento ele foi assim “que absurdo, porque nem a internet funciona” [...] Então vamos fazer um ano de implantação. Hoje isso eu acho que está bem tranquilo [...] E eu acho que assim, é um, é uma ferramenta maravilhosa, que deu uma fluidez né. [...] (Reitoria)

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

Já vai fazer um ano, o ano passado, nós entramos com o SEI, que é, o nosso papel tá acabando e a gente tá indo só pra via digitalizada. [...] (PR6)

[...] o SEI principalmente, depois que eu aprendi a usar (risos), eu vejo ele como muito útil pra instituição, né. A gente consegue eliminar muito, muito papel, muito documento, muita tramitação física, é, muito mais fácil né. [...] (CD3a)

[...] O SEI, ele colaborou muito pra mim [...] o SEI ele adiantou e muito, assim, é um avanço, no meu ponto de vista, é um avanço gigantesco de você não precisar carregar processo [...] (CD5b)

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

[SEI] [...] Olha, assim, a minha opinião pessoal, eu sou muito adepta a tecnologia, então eu não tive dificuldade. Mas a gente vê assim, que tem, é, situações, setores, pessoas, que até hoje ainda tem dificuldade em, em aceitar as situações. Só foram implantadas e a forma como foi, que é esse uso da tecnologia. A gente ainda tem uma

certa rejeição ao eletrônico, ao tecnológico, ainda ama o papel físico né. Ainda tem essa rejeição sim. (PR5)

[...] ele é um instrumento bastante interessante, porque ele te permite ter acesso a qualquer lugar que você esteja, né. Por outro lado ele é bastante burocratizado, então, antigamente uma coisa que você fazia em dois minutos, hoje, as vezes, você leva 15, 20 minutos pra fazer. [...] Isso no SEI. [...] Então eu acho isso, que embora, venha, a ideia é melhorar, muitas pessoas ainda não gostam por causa que acaba exigindo um tempo maior dela para realização dessas ações. (CD2a)

[...] Então, é esse, o sistema acadêmico [SISCAD] ele é um sistema que a gente utiliza muito né, só que ele precisa passar por algumas reformulações, em especial no que diz respeito aos relatórios que ele emite [...] (CD4b)

A categoria de inovação tecnológica destaca-se como fundamental para caracterização do avanço do processo de institucionalização da mudança institucional investigada, por dois motivos: destaca-se como uma grande mudança estrutural, especificamente nessa categorização representada por uma mudança tecnológica radical; e por servir como propulsor do movimento de resistência de grupo à mudança, que apesar de não concretizada, denota a evolução da institucionalização rumo a sedimentação (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

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

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

[...] aqui a gente sempre pede também é que eles façam essas reuniões, né. Quando a gente fala ai no desafio de internacionalizar, quer dizer, não vai ser numa sala, num gabinete de reitoria que a gente vai ter a mudança [...] nosso caminho é, passar essa mensagem pra todos, pedir que isso seja feito com todos [...] (Reitoria)

A política de administração central, ela tem feito isso, né, inclusive com o pessoal da comunicação né. Que agora nós estamos tendo orientações, inclusive de como passar isso pra comunidade, viu, pra todos. [...] (PR1)

Vamos supor, não era usado, por exemplo Face, ninguém falava nada pelo Face antes, à medida que a gente começou a usar as redes sociais para divulgar, mas é uma velocidade im-pres-sio-nan-te, mas é impressionante. (PR4)

[...] o que ocorreu aqui, o que ocorre aqui atualmente, a gente passa por uma fase extremamente boa né. É que eu digo assim, que hoje tá todo mundo muito afinado com o que o que tá sendo executado. A equipe ela, ela é muito afinada [...] mas é muito afinada a história né, então acaba, essa conversa gerencial ela é, ela flui assim. [...] (CD5a)

A respeito do **processo de comunicação**, identificou-se homogeneidade no discurso dos entrevistados quanto a consolidação das reuniões entre reitoria e Pró-reitores, reuniões entre Pró-reitores e suas equipes e uso de redes sociais. A fixação desses hábitos ocorreu por meio de repetição e difusão por parte da reitoria a todos os integrantes da gestão, inclusive dos

coordenadores com seus subordinados. Essa característica é marcante no processo de objetificação, contido no estágio de semi-institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Corroborando com as categorias já apresentadas, um ponto de convergência manifesto pela gestão foi a **transparência** nas ações. Validando esse discurso, alguns dos meios de evidenciar essa nova fase mais transparente foram a adesão de editais de forma compulsória para todo tipo de ação e implantação e/ou remodelação de sistemas disponibilizando um quantitativo maior de informações. A adesão de editais como um processo obrigatório, reforça a habitualização das novas práticas gerenciais no fator institucional denominado "legislação", conforme defendido por Tolbert e Zucker (1999).

[...] Então a gente não admite que nenhum real seja passado a ninguém da universidade sem edital. [Natália: Isso foi uma mudança que ocorreu?] Exato. [...] (Reitoria)

Hoje existe o portal da transparência da [nome da IFES] [...] agora com o sistema de bolsas que tá sendo implantado, todas as bolsas pagas pela [nome da IFES], não importa se é com recurso próprio da [nome da IFES], não importa se é com recurso descentralizado, todas as bolsas vão ser claramente disponibilizadas pra todo mundo. [...] (PR1)

[...] Tudo que tá sendo feito aqui, tá sendo agora feito por edital, né, o instrumento tem sido edital para troca com os pesquisadores. [...] (CD1b)

[...] Então, a gente percebe que é uma gestão muito mais de, de divulgar as coisas, de colocar coisas na mídia, de se fazer conhecido, de ser muito claro, esclarecer tudo. Então isso aí realmente eu tenho que tirar o chapéu, porque assim, sempre teve um cuidado muito grande com a transparência [...] (CD4a)

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

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

[...] Agora no SEI não, qualquer coisa que você faz tá registrado. [...] A parte ruim é que a gente fica trabalhando de noite nele né (risos). (PR1)

É, vamos lá, em termo de gestão, a gente só, só trabalha de forma muito acelerada, então a gestão tá um pouco desgastada né, vamos lá, os servidores estão um pouco desgastados por que a gente tem trabalhado num ritmo muito acelerado, a gente tá com poucos servidores, e com muitas ideias novas para implementar. [...] (PR4)

[...] A gente tá executando muito mais do que nesses últimos anos que eu trabalhei na instituição né. Só que isso tá custando muito o envolvimento dos servidores, né, a gente não tá conseguindo (éé), a exigência tá muito maior sobre os servidores da instituição, eu percebo as coisas mais assim né. A carga de trabalho está sendo maior para todo mundo [...] (CD3a)

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

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

[...] A gente delega mas a gente monitora, a gente monitora resultado, a gente checa mesmo. Então não é, não é uma gestão assim, é tranquila é compartilhada e tudo, mas é uma gestão de resultado [...] Porque é um processo, é, nós estamos trabalhando com mudança cultural, entendeu? Que ai não depende, independe de recurso financeiro, é mudança no, no ritmo do trabalho, entendeu? (Reitoria)

[...] então assim, o que que a gente fez? Reduzimos os, os gastos, duplicamos o recurso para a unidade, mesmo com crise, porque a gente reduziu, né, duplicamos, então quem recebia cinquenta mil hoje recebe cem, cento e poucos mil, duplicamos as matrizes de investimento também [...] (Reitoria)

[...] nós aumentamos em cem por cento o valor que cada unidade recebia, observando os critérios, nós colocamos mais dinheiro, que é isso que nós queremos, você tem o recurso pra gastar, se não tem mais é porque o governo não liberou mais pra gente. (PR7)

[...] a questão do financeiro da [nome da coordenadoria]. A [nome da coordenadoria] sempre teve dificuldade, sempre caminhou assim com muita dificuldade. O ano passado a gente já deu um passo grande, mas agora esse ano, por exemplo, tá sendo o dobro do ano passado, então a gente tá com boas expectativa e também com preocupação né, de ter que dar conta né, porque você tem que prestar conta de tudo isso. [...] (CD2b)

O Quadro 3 resume o processo de mudança institucional identificado, bem como as principais ações vinculadas à cada categoria.

Quadro 3 – Cenário geral da caracterização da Mudança Institucional

Categorias	Principais ações
Abertura	Reitoria itinerante Fóruns Reunião entre reitoria e Pró-reitores às sextas-feiras Disponibilidade da Reitoria e Pró-reitorias por telefone e <i>WhatsApp</i>
Integração	Positivos: <i>Coaching</i> contratada no início do mandato Reunião entre reitoria e Pró-reitores às sextas-feiras Reitoria Itinerante Vestibular para aumentar as oportunidades da comunidade local Parcerias fora da Universidade Reuniões entre Pró-reitores e suas equipes Negativo: Falta de esforço para integrar as pontas
Ferramentas gerenciais	Contrato de gestão Mudança no uso do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) Realinhamento do PDI - redução de metas Implantação do Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) Alteração no cronograma de relatórios visando tempestividade Cobrança para elaboração de mapeamento de processos e riscos
Foco estratégico	Foco no aluno e no crescimento de forma inovadora Segmentação de uma Pró-reitoria apenas para tratar os alunos Editais de fomento para eventos e publicações de artigos Acompanhar de perto taxa de ocupação dos cursos

Categorias	Principais ações
	Acompanhar de perto resultados nas avaliações de cursos Diminuir taxa de evasão
Inovação tecnológica	Positivos: Implantação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI) Reestruturação do Sistema de bolsas Uso do QLINK pela reitoria SIGPROJ próprio para a IFES Negativos: Forma que a implantação do SEI foi feita Dificuldade na forma de manusear o SEI Falta de vínculo entre os sistemas (exemplo: SIAFI-SEI) Falta de relatórios gerenciais no SISCAD Resistência ao tecnológico Falta de normatização do SEI
Processo de comunicação	Reunião entre reitoria e Pró-reitores às sextas-feiras Reuniões entre Pró-reitores e suas equipes Uso de redes sociais Assessoria de comunicação
Transparência	Positivos: Adesão compulsório à editais Sistema Eletrônico de Informação (SEI) Sistema de bolsas centralizando todas as fontes pagadoras Disponibilização de maior quantitativo de informações <i>online</i> Reuniões semanais com a gestão Negativo: Melhora no espaçamento e distribuição dos editais
Mudanças gerais	Mudança cultural 100% de aumento no orçamento de algumas Pró-reitorias Gestão de resultados
Sobrecarga	Em detrimento de todas as mudanças anteriores Possibilidade de utilizar o SEI remotamente e a qualquer hora Poucos servidores para a demanda de trabalho

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

O cenário geral da categorização, composto por suas ações, molda-se como um modelo de negócio para Instituições Federais de Ensino Superior, mediante readaptação do que é proposto na etapa de execução da estratégia pelos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial, desenhando um sistema de *inputs*, atividades, serviços prestados e resultados com o objetivo de gerar valor ao longo do tempo (CGMA, 2014a). Os PGCG convergem ainda com as categorias identificadas empiricamente no ambiente institucional, como aponta a Figura 2.



Figura 2 – Convergência entre PGCG e resultados da pesquisa
 Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos resultados da pesquisa, 2019.

Conforme Tolbert e Zucker (1999) a inovação serve como mola propulsora à necessidade de institucionalização de ações. No estudo de caso realizado, esse processo intenso de estabelecimento de práticas e procedimentos inovadores, encontram-se no estágio de **semi-institucionalização**.

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

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

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

Porém, esse estágio ainda não se encontra concluído pois o grau de difusão dessas práticas ainda não estão disseminadas entre atores organizacionais totalmente heterogêneos, bem como não estão ocorreram oposições coletivas contra a nova estrutura por um longo período de tempo, visto que a mudança mandatária ocorreu em 2016.

De toda forma o caminho a ser seguido para desinstitucionalização de práticas e processos institucionalizados pela gestão anterior ao longo de vinte anos, está sendo percorrido de forma ímpar. Tendo em vista que a literatura considera que para que isso ocorra são necessárias grandes mudanças estruturais, como por exemplo mudanças tecnológicas radicais, exemplificado nesse estudo pela implantação do SEI (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

5 Considerações Finais

Em resposta ao objetivo de determinar o nível de institucionalização da mudança institucional no Sistema de Gestão de Desempenho, a partir da percepção dos gestores, foi realizado um estudo de caso em uma IFES, no Brasil. O guia de entrevistas utilizado foi adaptado a partir dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (CGMA, 2014), e serviu como plano de fundo para determinar o cenário de mudança institucional de acordo com a classificação de Tolbert e Zucker (1999).

Para o alcance dos resultados o procedimento seguido foi de identificar no discurso da gestão como um todo as palavras **antes, depois, agora, nova, nova gestão, antiga, antiga gestão, atualmente, mudança, alteração, última e hoje**, produzindo uma nuvem de frequência de palavras, gerada no software NVivo, emergindo assim categorias por similaridade (King, 2004). Ressalta-se que as mudanças observadas na gestão decorrem da percepção dos entrevistados, tendo em vista que de um universo de 28 gestores, 26 foram ouvidos.

As principais mudanças apontadas no discurso da gestão foram agrupadas em 10 categorias que emergiram do campo empírico, sendo elas: **abertura, contrato de gestão, ferramentas gerenciais, foco estratégico, inovação tecnológica, integração, processo de comunicação, sobrecarga, transparência e algumas mudanças gerais**.

O nível de institucionalização da mudança mandatária foi identificado como **semi-institucionalização**, pois o processo de objetificação encontra-se incompleto (Tolbert & Zucker, 1999). As dimensões relacionadas a objetificação, no estudo de caso apresentam-se por meio dos seguintes indicadores: certo grau de consenso a respeito da institucionalização entre os tomadores de decisão, como apontado nas categorias abertura, contrato de gestão, integração e processo de comunicação, bem como um comportamento não apenas imitativo, mas normativo, fator marcante na categoria de transparência e inovação tecnológica.

Baseando-se na Teoria da Redução Sociológica, aponta-se a partir do caso investigado, a resignificação do conceito tradicional de geração de valor para o ambiente institucional público, por meio da integração entre universidade e sociedade, além da manutenção de uma gestão por resultados, focada na transparência e prestação de contas, o que demonstra mudança no *status quo* e comprometimento para que a liderança participativa seja possível, resultando em uma melhoria efetiva nos processos.

Os achados desse estudo trazem implicações teóricas no âmbito acadêmico, no apontamento da viabilidade dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial aplicado na gestão de Instituições Federais de Ensino Superior (modelo demonstrado na Figura 2), bem como no apontamento de 10 categorias de análise manifestas a partir do caso (Quadro 3). No campo prático, os gestores e partícipes da gestão universitária pública integrantes da pesquisa receberam relatório de diagnóstico organizacional ao final da investigação, e os gestores universitários de maneira geral, podem aplicar as variáveis propostas no Quadro 3 como suporte em cenários de mudanças institucionais.

Com base nos pressupostos da Teoria Institucional, conclui-se que mudanças mandatárias acarretam mudanças institucionais significativas. Para pesquisas futuras sugere-se que estudos longitudinais sejam realizados, a fim de acompanhar todo o processo de institucionalização de mudanças ocorridas. Recomenda-se ainda, testar as categorias identificadas em outros cenários a fim de verificar como se comportam. Por fim, o modelo adaptado dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial ao ambiente universitário público brasileiro pode servir como base estudos quantitativos visando mensurar a dinâmica do fenômeno.

Agradecimentos

As autoras agradecem o apoio financeiro da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001 e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (MCTI/CNPq).

Referências

ALVES, F. J. DOS S. et al. Um Estudo Empírico Sobre a Importância Do Código De Ética Profissional Para O Contabilista. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 18, n. 30, p. 58–68, 2007.

BERGUE, S. T.; KLERING, L. R. A redução sociológica no processo de transposição de tecnologias gerenciais. **Organizações & Sociedade**, 2010.

BORKER, D. R. Gauging the impact of country-specific values on the acceptability of Global Management Accounting Principles. **European Research Studies Journal**, 2016a.

BORKER, D. R. Global management accounting principles and the worldwide proliferation of IFRS. **The Business and Management Review**, v. 7, n. 3, p. 258–267, 2016b.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. DE A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, 2001.

BRUDAN, A. Rediscovering performance management: Systems, learning and integration. **Measuring Business Excellence**, 2010.

BRUNTON, M.; MATHENY, J. Divergent acceptance of change in a public health organization. **Journal of Organizational Change Management**, v. 22, n. 6, p. 600–619, 14 out. 2009.

BURNS, J.; SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. **Management Accounting Research**, 2000.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, 2004.

CGMA, C. G. M. A. **ESSENTIAL TOOLS FOR MANAGEMENT ACCOUNTANTS: The tools and techniques to support sustainable business success**. [s.l: s.n.].

CGMA, C. G. M. A. Global Management Accounting Principles: Improving Decisions and Building Successful Organizations. n. May, p. 56, 2014a.

CGMA, C. G. M. A. Princípios globais de contabilidade gerencial ©. p. 56, 2014b.

CLEGG, S.; HARDY, C. **STUDYING ORGANIZATION: theory and method**. [s.l.] SAGE, 1999.

CLOUTIER, R. L. et al. Keeping Up With the Kids: Diffusion of Innovation in Pediatric Emergency Medicine Among Emergency Physicians. **Academic Emergency Medicine**, v. 24, n. 6, p. 769–775, jun. 2017.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business research methods**. 12. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAHLGAARD, J. J.; DAHLGAARD-PARK, S. M. Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. **TQM Magazine**, 2006.

ESPEJO, M. M. DOS S. B. et al. Uma abordagem institucional do subjetivismo responsável na adoção das Normas Internacionais de Contabilidade: uma análise crítico-reflexiva. **Revista Estudos do ISCA**, v. 2, p. 1–23, 2010.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GRENWOOD, R. et al. **Introduction**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd, 2008.

GUERREIRO, R. et al. O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. **Organizações & Sociedade**, 2005.

GUIMARÃES, T. DE A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Rap**, 1998.

KING, N. Using Interviews in Qualitative Research. In: CASSEL, C.; SYMON, G. (Eds.). . **Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research**. 1. ed. Londres: SAGE Publications Ltd, 2004a. p. 412.

KING, N. Using Templates in the Thematic Analysis of Text. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (Eds.). . **Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research2**. 1. ed. Londres: SAGE Publications Ltd, 2004b. p. 412.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. DA; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, 2010.

OYEWO, B. Predictors of the effectiveness of management accounting function in Nigerian firms. **Scientific Annals of Economics and Business**, v. 64, n. 4, p. 487–512, 2017.

PAGÈS, M.; BONETTI, M. As Mudanças. In: PAGÈS, M. et al. (Eds.). . **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre o indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987. p. 234.

PIRES, J. C. D. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81–105, 2006.

RAMOS, G. **A Redução Sociológica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1996.

REGINATO, L.; GUERREIRO, R. Relationships between environment, culture, and management control systems. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 21, n. 2, p. 219–240, 2013.

RODRIGUES, M. V. **Entendendo, Aprendendo e Desenvolvendo Qualidade Padrão Seis Sigma**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2014.

RUSSO, P. T. et al. Percepção dos gestores sobre o processo de institucionalização do Balanced Scorecard de uma empresa de saneamento. **Production**, v. 24, n. 4, p. 927–939, 2014.

SCHLÄFKE, M.; SILVI, R.; MÖLLER, K. A framework for business analytics in performance management. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2013.

STAKE, R. **The Art of Case Study Research**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd, 1995.

STAKE, R. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). . **The Sage handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd, 2005. p. 443–466.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. The Institutionalization of Institutional Theory. In: **Studying Organization. Theory & Method**. 1. ed. London, Thousand Oaks, New Delhi: [s.n.]. p. 169–184.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Rap**, v. 37, n. 4, p. 899–920, 2003.

WERKEMA, M. C. C. Lean Seis Sigma - introdução às ferramentas do Lean Manufacturing. **Revista Gestão Industrial**, 2006.

ZUCCOLOTTO, R.; SILVA, G.; EMMENDOERFER, M. Limitações e possibilidades de compreensão da utilização das práticas de contabilidade gerencial por perspectivas da teoria institucional. **Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, 2010.

ZUCKER, L. G. Institutional Theories of Organization. **Annual Review of Sociology**, 1987.