

## **Transição político-administrativa de gestão: relato de uma experiência na Universidade Federal do Vale do São Francisco**

Mírian Lucia Pereira (Univasf) mirian.pereira@univasf.edu.br  
Francisco Ricardo Duarte (Univasf) francisco.duarte@univasf.edu.br

### **Resumo:**

Durante anos, a administração pública brasileira foi marcada por um nocivo processo de descontinuidade na passagem de uma gestão político-administrativa a outra. Esse modelo denotava descompromisso dos gestores com o erário e com o povo. Até 2002, no Brasil, não havia institucionalização do processo de transição administrativa, tampouco mecanismos norteadores da substituição de administradores. Essas passagens, comumente, pautavam-se pelo desejo de que a ruptura nas ações de uma gestão provocasse o desgaste da subsequente. Contudo, a partir da oficialização da passagem do governo FHC<sup>1</sup> ao governo Lula<sup>2</sup>, algumas entidades efetivaram transições planejadas, objetivando a continuidade da prestação de seus serviços. Esse artigo pretende relatar a experiência do processo de transição da gestão administrativa da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), que permitiu o conhecimento do cenário institucional, subsidiando a aplicação do plano de trabalho da nova gestão, mitigando os efeitos que uma ruptura provocaria nos serviços prestados à Comunidade Universitária.

**Palavras chave:** Gestão Administrativa, Processo de Transição, Univasf.

## **Political and administrative management transition - of an experience at the Federal University of Vale do São Francisco**

### **Abstract**

For years, the Brazilian government has been marked by a rogue process characterized by discontinuity in the transition from one to other political and administrative management. This model denoted disengagement of managers with the public financial resources and the people. Until 2002, in Brazil, the absence of institutionalization of the administrative transition and mechanisms for the replacement of administrators were negligible. These passages commonly induced discontinuity of actions of a government. However, from the formalization of the passage FHC's government to Lula's, government entities conducted planned transitions, aiming to continue providing their services. This article aims to report the experience of the transition process of administrative management of the Federal University of Vale do São Francisco (Univasf), which allowed the knowledge of the institutional scenery, supporting the implementation of the management plan of the new team and mitigating the effects a break would on the services to the university community.

**Key-words:** Administrative Management, Transition Process, Univasf.

## **1. Introdução**

Segundo o dicionário Houaiss (2009), transição é um substantivo feminino que designa “passagem de um lugar, de um estado de coisas, de uma condição [...] a outra”. Por sua vez, transição político-administrativa institucional é passagem de uma gestão administrativa a outra, comumente ocorrendo com a renovação de toda a equipe técnica, podendo provocar a perda de informações institucionais e a descontinuidade dos serviços prestados. O processo de transição político-administrativa remete a atividades que se utilizam de procedimentos e mecanismos para salvaguardar a continuidade na prestação dos serviços de uma instituição aos seus públicos, com base no conhecimento do cenário institucional, com vistas a mitigar os impactos de uma transição de gestão.

Na transição político-administrativa de gestão – de modo particular, na Administração Pública – o grande desafio é estimular o envolvimento de todos que compõem a instituição, anulando os resquícios das disputas entre os grupos e, principalmente, obtendo as informações substanciais para que o início da nova gestão ocorra de modo a garantir a continuação, pela instituição, da prestação dos serviços à comunidade, com eficiência, eficácia, efetividade.

No processo de transição político-administrativa de Gestão da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf) – que será descrito em tópico específico adiante - esse desafio se ampliou, particularmente por seu caráter inaugural, implicando o desconhecimento do processo por parte de alguns dos membros envolvidos diretamente nas atividades de transição, pela pouca familiaridade com as etapas necessárias ao desenvolvimento dos trabalhos e, principalmente, pela escassez de referências institucionalizadas no Brasil. Atenção especial foi direcionada aos traços de personalidade na condução dos processos, que precisariam ser esmaecidos sob pena de obstaculizarem a realização dos trabalhos.

Desse modo, demandou-se, da Coordenação de Transição, designada pela nova gestão, maior esforço para sistematizar o processo de transição, a partir da definição do método e das diretrizes, assim como dos instrumentos a serem utilizados. Destaca-se que esta gestão empenhou-se em asseverar que os seus públicos – interno e externo – além de continuarem a receber os serviços já prestados pela Instituição, fossem atendidos sob a prescrição de uma administração pautada pelas modernas práticas administrativas.

O objetivo geral deste artigo é a análise do Processo de Transição Político-Administrativa de Gestão da Univasf, como consequência da consulta eleitoral realizada, na Instituição. Especificamente, no âmbito da Univasf, acredita-se que o registro e a análise desse processo, fundamentarão a sua institucionalização, configurando-se como uma ferramenta essencial às primeiras ações de toda nova gestão.

## **2. Marco Teórico Conceitual**

### **2.1 O sentido de processos de transição**

Em qualquer esfera das relações, o processo de mudança ou transição – seja por um movimento voluntário ou provocado – implica um período de conhecimento e de adaptação. É preciso conhecer o espaço no qual nos lançaremos para atuar de modo a não desperdiçar a experiência acumulada, mas, sobretudo, não nos prendendo a ela, conciliar as necessidades de inovação com as possibilidades de uma ação diferenciada e mais efetiva.

Fazendo um recorte para a Administração Pública, em especial, ao processo de transição de uma gestão político-administrativa a outra, destacamos que a execução desse processo tem como objetivo principal realizar o mapeamento das atividades desempenhadas na instituição, conhecer e explorar cada um dos seus setores, a fim de coletar as informações consideradas

substanciais e que deverão subsidiar a aplicação do plano de gestão, atendendo, prioritariamente, às expectativas da comunidade na qual a instituição está inserida, visando a promover a continuidade da prestação dos serviços relevantes a essa comunidade.

[...] a noção de transição contém a ideia de ruptura, mas a transcende. Trata-se não apenas de romper com o paradigma neoliberal, mas de organizar a transição para um outro, alternativo em seus fundamentos. Na medida em que ela põe o acento no segundo termo do par destruição/criação, está em consonância com a própria noção de governabilidade (GUIMARÃES, 2004).

Por esse processo de transição, entendem-se as ações desenvolvidas no período que antecede à passagem da governança de uma gestão para outra e que são delineadas por medidas acauteladoras que objetivam munir os novos gestores do conhecimento imprescindível à execução das suas atividades, sendo uma de suas etapas essenciais o planejamento, o qual definirá: o tempo necessário à sua realização, o local em que será realizado, o método, os instrumentos e ferramentas utilizados, o perfil da equipe, os objetivos, os resultados pretendidos.

Na literatura, não encontramos tantos registros oficiais no desempenho desta atividade. Estão disponíveis relatos entremeados por situações voluntárias – quando governantes, sob a iminência de deixar os cargos, procuraram repassar, de modo oficioso, as informações aos futuros gestores –, por outras em que os que gestores que saem não se preocupam em repassá-las – ou, ainda, por aquelas, consideradas as ideais, em que os governantes que deixam o poder institucionalizam o processo, tornando-o inerente a todas as sucessões. Como exemplo brasileiro, dessa última situação, encontramos a passagem do governo de Fernando Henrique Cardoso ao presidente Luís Inácio Lula da Silva.

Trata-se, de um dos poucos processos de transição institucionalizados na América Latina, tendo a iniciativa ocorrido em outubro de 2002, através de uma Exposição de Motivos Interministerial (EM<sup>3</sup>), que anexou a Medida Provisória nº 76, dispondo sobre a instituição, pelo candidato eleito para o Cargo de Presidente da República, de equipe de transição governamental. O objetivo da Medida, segundo esta Exposição de Motivos, era:

[...] permitir a atuação conjunta de integrantes da equipe designada pelo Presidente eleito com a Administração corrente, garantindo à nova Administração a oportunidade de atuar no programa de governo do novo Presidente da República desde o primeiro dia do seu mandato, preservando a sociedade do risco de descontinuidade de ações de grande interesse público (EM INTERMINISTERIAL Nº 346/MP/CCIVIL-PR, 2002).

Contudo, em qualquer situação, o planejamento das atividades, a escolha e definição da equipe de transição, a delimitação dos papéis de cada ator, dentro do processo, a postura colaborativa das duas gestões em transição, a garantia do acesso às informações, a interação entre as equipes, o envolvimento de todos os membros da instituição são elementos essenciais à consecução das metas propostas e, em especial, dos resultados pretendidos.

## 2.2 Processos de transição: fragmentos históricos

Apesar da escassez de registros sobre **processos institucionalizados** de transição, encontramos os primeiros relatos dessas experiências nos Estados Unidos, a partir de 1963, quando, no governo do Presidente Kennedy, o Congresso americano aprovou a Lei de Transição Presidencial. Todavia, já em 1944, o Presidente Roosevelt introduziu esses conceitos, ainda que não institucionalizados, ao discutir, com o seu sucessor, temas considerados de grande relevância à nação – a exemplo da segurança nacional e da política externa (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - CASA CIVIL, 2002).

Como citamos, na América Latina, a primeira experiência institucionalizada ocorreu no Brasil, em 2002, na sucessão presidencial entre FHC e o Presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Antes, o relato mais próximo foi o experimentado no México, na passagem do Presidente Ernesto Zedillo para o Presidente Vicente Fox Quesada, em 2000. Ressalta-se que, apesar de o partido<sup>4</sup> do Presidente Zedillo ter permanecido por mais de 70 anos no poder e de, àquela época, não existirem regras quanto ao processo de transição, este foi considerado muito exitoso (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - CASA CIVIL, 2002).

O maior avanço pode ser constatado em 2008, quando o Governo Federal, através da Subchefia de Assuntos Federativos da Secretaria de Relações Institucionais da Presidência da República, da Controladoria-Geral da União e Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda, elaborou uma cartilha<sup>5</sup> que teve como objetivo orientar os prefeitos do país quanto ao encerramento do mandato, com vistas a subsidiar o processo de transição.

Conforme apresentação da cartilha, sua publicação teve como objetivo estimular a institucionalização do processo de transição no âmbito municipal e reunir “Informações e orientações necessárias quanto aos procedimentos a serem observados no momento de transição pelo(a)s prefeito(a)s, vereadores(as) e presidentes(as) de Câmaras Municipais que estão deixando seus cargos” (GOVERNO FEDERAL DO BRASIL, 2008).

Nas Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes), categoria à qual a Univasf está vinculada, há registros de que o processo de transição ocorreu; contudo, não se pode garantir que houve a institucionalização deste. Como exemplos de instituições de ensino que realizaram esses processos, temos os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense de Santa Catarina, em 2011, e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em 2012.

Nesse sentido, dando os passos iniciais para a institucionalização do processo de transição no Brasil, FHC encaminhou, ao Congresso Nacional, a Medida Provisória nº 76, que tinha como objetivo “Inteirar-se do funcionamento dos órgãos e entidades que compõem a Administração Pública Federal e preparar os atos de iniciativa do novo Presidente da República, a serem editados imediatamente após a posse” (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2002).

Até, então, a alternância de poder entre os governantes ocorria de modo fortuito, no qual se evidenciava pouca, ou nenhuma, preocupação com a continuidade das ações e programas propostos pela antiga gestão. Ao contrário, o que se constatava era uma prática histórica e ineficiente de desconstruir cenários que pudessem atribuir, ao sucedido, os méritos alcançados através das ações do seu sucessor. “Não existiam nem regras ou normas, formais nem informais, que balizassem as formas e mecanismos concretos que deviam adquirir a troca de administrações. A experiência evidencia que a passagem do poder era um processo aleatório, cujas particularidades estavam em função do viés pessoal do Presidente de turno” (LOBATO E CALVO, 2002).

### **3. O processo de transição na Univasf**

#### **3.1 Aspectos gerais**

Baseando-nos nesta experiência institucionalizada no país, em 2002, através da lei 10.609/2002 e ratificada em 2010, por meio do Decreto nº 7.221, desenvolvemos o processo de transição político-administrativa da Univasf, imergindo no cenário institucional, coletando informações e realizando um diagnóstico da Instituição, objetivando, assim, auxiliar as ações da gestão para o quadriênio 2012-2016.

A Univasf, fundada há nove anos, está localizada no nordeste do Brasil, especificamente, nos estados de Pernambuco, Bahia e Piauí, sendo distribuída em cinco *campi*. Conta com um corpo técnico de 1.360 servidores e funcionários, dentre docentes, técnicos e funcionários terceirizados, tendo sido a primeira instituição de ensino superior a ser criada com o foco no desenvolvimento regional. Até setembro de 2013, são disponibilizados 22 (vinte e dois) cursos de graduação, 12 (doze) programas de pós-graduação - *stricto sensu* - e 11 (onze) *lato sensu*. A sua sede administrativa está situada no *campus* de Petrolina-PE, local em que ocorreu o processo de transição administrativa.

Desde a sua fundação, em 2004, um mesmo grupo esteve à frente da Reitoria e a eleição do novo reitor, representada por um movimento que alardeava a proposta de renovação da instituição, aconteceu através de uma pesquisa eleitoral junto à comunidade universitária, realizada no dia nove de novembro de 2011, ratificada pelo Conselho Universitário (Conuni) em nove de dezembro de 2011.

O processo de transição, apesar de ter sido oficializado – mediante a nomeação de servidores para atuarem como interlocutores, pela gestão anterior – não foi institucionalizado, por evidente desinteresse da equipe gestora a ser substituída. As atividades de transição tiveram início no dia 10 de novembro de 2011 e foram concluídas no dia 27 de fevereiro de 2012. Entretanto, há que se registrar que os trabalhos não foram, efetivamente, concluídos tampouco institucionalizados pela nova gestão, apesar de esse ter sido um dos compromissos por ela assumidos.

### **3.2 Passos da transição**

Nas pesquisas sobre processos de transição realizadas, especialmente no processo de transição do Governo Fernando Henrique Cardoso para o Governo Luís Inácio Lula da Silva, não se identificou uma metodologia única a ser seguida. Nas transições presidencialistas citadas, não houve uma padronização: em alguns casos as equipes começaram o planejamento das atividades antes do resultado das eleições, iniciando efetivamente os trabalhos no primeiro dia da posse do presidente eleito e, em outros casos, a equipe foi nomeada com a posse do novo presidente.

Nas instituições de ensino, por sua vez, percebe-se que as equipes são nomeadas após a posse da nova reitoria, sendo esse um dos seus primeiros atos. Na Univasf, porém, o processo de transição pode ser observado sob dois prismas, detalhados a seguir. No primeiro prisma, por iniciativa dos novos gestores eleitos, os trabalhos iniciaram-se a partir da divulgação do resultado da consulta eleitoral à Comunidade Acadêmica. A escolha da Comissão de Transição ocorreu de modo democrático, sendo seus integrantes indicados por essa Comunidade, respeitando-se a representação dos segmentos acadêmicos: técnicos, docentes e discentes. Além desses membros, num total de 10 (dez), foi escolhida, pela reitoria, uma Coordenação Geral e uma Adjunta<sup>6</sup>, composta por duas técnicas da instituição. No segundo prisma, a gestão que ainda estava no poder fez a nomeação de dois servidores para atuarem como seus interlocutores com a Comissão de Transição da gestão futura, não havendo, entretanto, um planejamento conjunto – entre as duas gestões – para a realização das atividades.

Cada uma das etapas delineadas e as necessidades constatadas foram resultantes da análise situacional empreendida pela Comissão de Transição. O que se percebia, por parte da gestão que estava saindo, era tão somente um mero cumprimento a uma formalidade, sobre a qual não eram depositados anseios, esperanças ou desejos de que o êxito fosse obtido. Dito de



outro modo, bastava-lhe orientar o encaminhamento das informações, empregando pouco esforço para que estas atingissem o objetivo ao qual se propunham.

Quanto aos objetivos do processo de transição, identificamos como principais: apropriação do cenário institucional no momento da transição, mitigando os efeitos político-administrativos da passagem de uma gestão a outra e observando a supremacia do interesse público sobre o particular, dentre eles: clima de incerteza quanto ao futuro institucional, resquícios de disputa política entre os grupos (traços de personalidade), ruptura deliberada na prestação dos serviços à Comunidade e nos compromissos organizacionais; superação das dificuldades da transição, em razão do seu ineditismo, na Univasf, bem como da escassez de experiências (e de literatura) brasileiras acerca do tema; registro e institucionalização do processo, tornando-o uma ferramenta referencial às próximas gestões bem como a outras instituições.

### 3.3 Técnicas e instrumentos utilizados

Como não havia precedentes dessa atividade na Instituição, a Coordenação da Comissão de Transição elaborou alguns instrumentos para a realização das tarefas e a consecução dos objetivos, visando sistematizar o processo. O primeiro deles foi o **Protocolo de Transição**, o qual se configurou como um marco inicial dos trabalhos. Este Protocolo apresentava a Comissão de Transição, estabelecia um período para a realização dos trabalhos (início e fim), um cronograma de atuação nos setores e listava situações e informações que deveriam ser compartilhadas entre os novos gestores e suas equipes vez que, não sendo observadas, acarretariam prejuízos à administração pública. Frise-se, todavia, que este instrumento não pôde ser firmado entre as partes por negativas expressas da gestão que estava deixando a reitoria.

Como dissemos, a interferência de aspectos subjetivos nesses processos é bastante significativa. Prevendo reações que poderiam representar prejuízos aos trabalhos, a Comissão elaborou o segundo instrumento – **O Termo de Referência** – que elencava os objetivos gerais e específicos e os princípios do processo de transição bem como estabelecia o modo de atuação de cada membro, explicitando os compromissos assumidos por cada um. Esse Termo foi assinado pelos componentes, havendo firmado o compromisso em tornar o processo o mais ético e técnico possível, dentro outros aspectos, no tocante ao sigilo das informações recolhidas e à preservação do espírito colaborativo e de cordialidade.

A terceira ferramenta utilizada foi o **Cronograma de Atuação**, criado a partir dos impactos que as informações coletadas trariam ao planejamento das ações iniciais da nova gestão. Assim, foram escolhidos os setores que detinham as informações mais estratégicas da Univasf para serem os primeiros a se visitar. Contudo, por interferência da gestão anterior, a ordem de visitas foi alterada, significativamente. Apenas para registro, esse cronograma foi alterado 11 (onze) vezes, a critério daquela gestão. O cronograma informava o setor a ser visitado, identificava o chefe do setor, a data e o horário da visita, o membro da comissão – espécie de líder – e os membros do **Grupo Setorial de Trabalho (GST)**, designados para atuar naquele setor bem como os interlocutores da gestão.

Os **Grupos Setoriais de Trabalho (GSTs)** foram criados em função do porte da Univasf, pela sua distribuição em cinco *campi* e, ainda, pelo prazo exíguo disponível para a realização do trabalho: dois meses. Desse modo, a Comissão foi subdividida nesses **GSTs**, escolhidos conforme a aproximação do participante com o setor a ser pesquisado, seja pela formação ou pela experiência profissional. Esse critério de definição – de adesão à área – foi delineado tendo em vista outro instrumento de trabalhos elaborado – o **Roteiro de Atuação no Campo**

–, que trazia questionamentos referentes ao setor visitado, a partir do conhecimento e das impressões que o membro tinha do setor, imputando-lhe um papel de grande relevância.

A partir desse Roteiro, o setor era esmiuçado, no que tange ao seu desenho organizacional e funcionamento, suas integrações internas e externas. Além disso, buscava-se obter informações sobre as ações das quais a nova gestão deveria tomar conhecimento, empenhando-se em garantir a sua execução, sob pena de – não o fazendo – provocar paralisações na prestação do serviço. Essas informações foram agrupadas num instrumento denominado **Agenda-100**<sup>7</sup>, explicitada adiante. Além desses itens, foram elaboradas perguntas que prospectavam as perspectivas dos setores para a próxima gestão, em um movimento cujo objetivo era o de provocar os primeiros passos com vistas a uma gestão participativa.

Entendíamos que a forma mais eficiente para a realização desse trabalho seria a disponibilização de relatórios gerenciais, elaborados por cada setor, contendo as informações imprescindíveis ao funcionamento excelente da Instituição. Entretanto, face à urgência em obtê-las e presumindo que não seriam repassadas de modo efetivo – o que de fato ocorreu nos contatos com alguns setores – a execução dessas atividades se baseou no **trabalho de pesquisa de campo**. Para a realização dessa pesquisa, os setores foram visitados, tendo a participação dos membros da Comissão, dos membros do Grupo Setorial de Trabalho e dos interlocutores da gestão. Nessas reuniões, era apresentada a metodologia do processo de transição e disponibilizados os instrumentos utilizados no processo, com ênfase no **Roteiro de Atuação no Campo** correspondente ao setor. Era, então, estabelecido um prazo para que o setor respondesse o Roteiro e o devolvesse à Coordenação da Transição.

Concluída a atividade de campo (coleta das informações), iniciamos a elaboração de instrumentos que ratificassem todo o processo e promovessem a concepção do relatório final bem como dos instrumentos que poderiam ser obtidos com o trabalho de campo. Assim, o primeiro instrumento a ser elaborado foi a **Agenda-100**. Essa Agenda identificou as atividades que não poderiam deixar de ser cumpridas pela nova gestão, pretendendo evitar uma interrupção à prestação dos serviços da Instituição à Comunidade. Os novos gestores receberam a Agenda-100, correspondente aos seus setores.

De similar modo, elaboramos o **Livro de Encargos**<sup>8</sup>. Esse Livro apresentou um resumo de cada setor, sua estrutura, seu desenho organizacional, sua equipe, suas atividades principais, sua integração interna e externa. A partir dessas informações, foi-nos possível apresentar um diagnóstico, do setor, considerando **nove dimensões**: Configuração Organizacional; Síntese das Atribuições; Funções Desenvolvidas; Normatização de Procedimentos Internos; Avaliação e Monitoramento; Principais Problemas e Pontos de Estrangulamento; Principais Relações Externas; Resultados-chave Relacionados à Missão e Prioridades da Gestão Anterior – bem como as perspectivas para o quadriênio 2012-2016.

#### 4. Análise do processo e resultados obtidos

Na realização de um trabalho desta dimensão, apesar da possibilidade de erros ou desvios que venham a prejudicar os seus resultados, espera-se a consecução, o mais próximo possível, das metas delineadas na proposta inicial. Seria demasiado ilusório, porém, asseverar que todas as ações planejadas atingem seus objetivos, ainda que se reafirme a importância do planejamento.

Como fruto da análise realizada, consideramos fundamental destacar **alguns elementos que obstaculizaram o desenvolvimento do processo de transição**, podendo se revelar em qualquer experiência equivalente. A busca de compreensão de tais elementos é importante

para a criação de estratégias que possam estimular atitudes colaborativas, tendo como meta a preservação do bem-comum, ainda mais por se tratar de instituição pública. São eles:

- **Resistência da reitoria anterior:** conquanto o processo de transição político-administrativa pudesse ser considerado um marco democrático na Univasf, foi a resistência da reitoria anterior, pelo processo, que marcou, negativamente, a Instituição. A possibilidade de realização de um trabalho transparente e participativo foi relegada e, em seu lugar, instituiu-se uma desnecessária barreira para que os trabalhos fossem iniciados, causando constrangimentos às equipes e comprometendo seu início, desenvolvimento e finalização.
- **Resistência de alguns setores:** apesar do percentual significativo de setores que aderiram aos trabalhos, houve aqueles que, por razões pouco aparentes, optaram por não atender aos chamamentos da Comissão de Transição. Nesses casos, observou-se um comportamento diferenciado: alguns setores apresentaram informações de modo incompleto e insuficiente, outros as apresentaram superficial e insuficientemente, outros não as apresentaram.
- **Inexperiência de alguns membros da Comissão de Transição:** como a Comissão foi instituída democraticamente, seus membros foram eleitos de modo a contemplar cada segmento da Universidade. Essa composição, embora legitimada por todo o processo, acabou por refletir a inexperiência de muitos desses integrantes. Essa inexperiência, de certo modo previsível, promoveu um desequilíbrio nas suas atuações: uns atuaram mais, outros menos, outros não atuaram. A oscilação nos modos de funcionamento desses membros configurou-se em uma das dificuldades em concluir os trabalhos da Comissão.
- **Comprometimento da finalização dos trabalhos da Comissão de Transição:** posto que muitos membros da Comissão ocuparam cargos na nova gestão, os trabalhos de finalização ficaram, significativamente, comprometidos. Sob o argumento de não disporem de tempo para conciliar as atividades do Processo com as das novas funções, esses membros passaram a se dedicar às novas atividades, provocando uma descontinuidade aos trabalhos de transição.
- **Desinvestimento, no Processo de Transição, pela nova reitoria:** após assumir a gestão, e haver recepcionado as informações mais urgentes e relevantes (naquele momento), a nova reitoria desinvestiu da conclusão dos trabalhos do Processo de Transição. Com isso, houve uma perda considerável – não apenas no fato histórico para a Univasf – mas por não haver registrado, oficialmente, todo o trabalho desenvolvido e catalogado as informações em um documento único, que permitisse revisitar a situação na qual a instituição foi encontrada em contraponto a que deverá ser entregue à Comunidade Acadêmica no final de mandato da atual gestão, previsto para 2016.

Por outro lado, foi possível identificar **elementos que contribuíram positivamente para o desenvolvimento do processo**, devendo ser estimulados em experiências similares, os quais destacamos abaixo:

- **Cordialidade e colaboração:** apesar do clima de disputa institucional – ora velado, ora ostensivo – a Comissão de Transição conseguiu estabelecer a cordialidade e a colaboração entre os grupos, durante todo o processo. As diferenças individuais e/ou



partidárias foram relegadas a outro patamar e os objetivos institucionais eleitos como essenciais para melhor servir à Comunidade Universitária.

- **Adesão aos objetivos do processo de transição:** na quase totalidade – setores, servidores, colaboradores – era perceptível o desejo de aderir ao processo. Em algumas das situações, havia um comportamento proativo para fornecer informações sobre os setores nos quais atuavam, inclusive com a exposição de propostas com vistas a torná-los mais eficientes e integrados ao plano de trabalho da nova gestão.
- **A atuação no campo / participação dos novos gestores:** embora a participação de novos gestores, nas atividades de campo, pudesse promover desconforto aos antigos ocupantes dos cargos, houve zelo em sistematizá-la de modo que não houvesse um comportamento incisivo daqueles, evitando constrangimentos. Ao integrarem o Grupo de Trabalho (GT), responsável por coletar informações sobre o seu futuro setor, possibilitou-se a aproximação com a equipe, com as tarefas e rotinas estabelecidas, dando-lhes uma visão, inicial, do que poderia ser modificado imediatamente.
- **Conhecimento do cenário institucional:** as atividades do processo possibilitaram o conhecimento necessário sobre a Instituição e sobre suas atividades, de modo especial, as mais relevantes. Desse modo, proporcionou à nova gestão iniciar seus trabalhos, mitigando a possibilidade de paralisação dos serviços prestados bem como imprimindo novo ritmo de atuação para os gestores de cada uma das pastas. As informações coletadas configuraram-se como instrumentos norteadores à nova gestão.

Uma sucinta análise do processo apresentado, e a experiência vivida a partir dele, permitem-nos eleger algumas sugestões que, sendo observadas, aumentam as possibilidades de êxito na execução de atividades análogas:

- o planejamento do processo de transição deve ser alçado a um grau de importância tanto quanto qualquer uma das fases de uma campanha política;
- durante a campanha, as equipes (de transição) deverão ser designadas para delinear as ações conjuntamente;
- o planejamento das ações das equipes de transição deve estar imbricado com o Plano de Trabalho Institucional de cada uma delas e seus objetivos devem ser muito bem definidos;
- oficializar a Comissão de Transição e a realização dos seus trabalhos deverá ser um ato da gestão que será substituída, promovendo maior legitimidade ao desenvolvimento do processo;
- ainda que seja imprescindível, à nova gestão, obter as informações institucionais, a gestão a ser substituída deverá zelar pelo repasse destas, tendo em vista a sua vinculação ao fundamento republicano de cuidador da coisa pública, bem como delas prestar contas;
- as equipes de transição, tanto quanto possível, devem ser compostas por pessoas com experiências, ao menos, em atividades afins, com vistas a diminuir as perdas na realização e na conclusão das atividades;
- na hipótese de não haver tempo hábil para conclusão dos trabalhos, preferencialmente, os membros da Comissão de Transição não deverão ocupar cargos na nova gestão,

tendo em vista que isto desviará o foco de suas ações, comprometendo a conclusão dos trabalhos;

- deve-se objetivar que as informações coletadas possam, de fato, funcionar como norteadoras das futuras ações e que possam ser confrontadas com o Plano de Trabalho da Gestão, corrigindo os indesejáveis desvios;
- em observância ao princípio republicano, tão logo sejam concluídos os trabalhos, estes deverão ser disponibilizados para conhecimento da comunidade interessada.

## 5. Considerações Finais

Percebemos, seja pelas leituras que empreendemos ou pelo conhecimento de algumas práticas brasileiras, que a passagem de um governo para outro, comumente, representa a descontinuidade aos projetos ou aos compromissos assumidos pela gestão anterior. A pessoalidade, a lealdade aos grupos, dentre outros aspectos subjetivos, sempre estiveram presentes nessa travessia, algumas vezes revelando uma significativa ausência de compromisso com os interesses do povo – legítimo possuidor do poder.

No tocante à experiência ao processo de transição relatado, destacamos o quanto foi inaugural e impactante à rotina dos servidores da Univasf. Era preciso conhecer a instituição, cujo histórico era o de não tornar públicas e conhecidas algumas de suas ações. Era fundamental envolver os servidores – acostumados com um estilo de gestão – para desenvolverem novos modos de agir, no qual a impessoalidade deveria ser a principal tônica, fornecendo as informações imprescindíveis aos novos gestores.

Em alguns setores, percebia-se o desejo de que as atividades desenvolvidas fossem conhecidas pela gestão bem como a necessidade de uma reestruturação, tanto sob o aspecto estrutural quanto sob o funcionamento. Esse era o papel do processo de transição: conhecer a instituição e prepará-la para um novo momento na sua história. Sob o ponto de vista da efetividade, consideramos que o processo não cumpriu todas as suas metas, vez que, com a nomeação de novos servidores para os cargos de gestão – muitos dos quais componentes da Comissão de Transição – houve o esvaziamento desta Comissão, comprometendo, sobremaneira, o fechamento das atividades. A nova reitoria, por seu turno, não investiu ou priorizou a conclusão dos trabalhos.

Entretanto, a Comissão de Transição coletou o máximo de informações possíveis e necessárias aos primeiros dias da gestão. Os percalços – como o descontentamento de alguns setores, as respostas descomprometidas de outros e, ainda, a não devolução das respostas – foram, em dada medida, previsíveis, afinal, foi uma proposta de trabalho inédita em um terreno quase desconhecido, com um prazo apertado para execução.

Sob o ponto de vista dos resultados obtidos, consideramos que além de dotar os novos gestores das informações necessárias, ao início da gestão, contribuiu-se para o fortalecimento da democracia, não apenas pela realização dessa atividade, mas pelo seu registro e sua oficialização, posto que a atual gestão comprometeu-se a encaminhar todo o processo de transição, seus instrumentos e o relatório final, ao Conselho Universitário (Conuni), para que, a partir de então, o processo fosse institucionalizado na Univasf.

## Referências

COUTO, Cátia C.; ANDRADE, Helenice. **Governo de Transição FHC-Lula: Constituição, funcionamento e resultados dos trabalhos realizados pela equipe do governo de transição FHC-LULA** – Documento de Trabalho nº 10 – Série de Estudos de Políticas Públicas. Rio de Janeiro: Observatório Universitário, 2003.

GUIMARÃES, Juarez. **A esperança equilibrada – o governo Lula em tempos de transição**. São Paulo, 2004.

INSTITUTO, Antônio Houaiss. **Dicionário Houaiss Eletrônico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: 2009.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Link Digital**. Disponível em: <[http://linkdigital2.ifsc.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1198:novos-pro-reitores-serao-conhecidos-no-dia-8-de-novembro&catid=154:edicao-no-400-04-de-novembro-de-2011&Itemid=3](http://linkdigital2.ifsc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1198:novos-pro-reitores-serao-conhecidos-no-dia-8-de-novembro&catid=154:edicao-no-400-04-de-novembro-de-2011&Itemid=3)>. Acesso em: 25 mar. 2015.

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Portaria de designação da Comissão de Transição**. Disponível em: <<http://portal.iff.edu.br/arquivos/858%20comissao%20de%20transicao.pdf/view?searchterm=transicao>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

LOBATO, Ana Lúcia; CALVO, Wilson. **Transição e democracia: institucionalizando a passagem do poder**. Brasília: Casa Civil da Presidência República, 2002. 276p.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 24 ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Secretaria de Comunicação Social. **Governo Federal e Municípios: Apoio à Transição Municipal – Orientações para o Gestor Municipal - Encerramento de Mandato**. Brasília: 2008.

\_\_\_\_\_. Casa Civil – Subchefia de Assuntos Jurídicos. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 25 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Casa Civil – Subchefia de Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 7.221/2010**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7221.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7221.htm). Acesso em: 21 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Casa Civil – Subchefia de Assuntos Jurídicos. **Exposição de motivos (EM) Interministerial**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Exm/2002/346-MP-02.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Exm/2002/346-MP-02.htm)>. Acesso em: 31 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. Casa Civil – Subchefia de Assuntos Jurídicos. **Lei 10.609/2002**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10609.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10609.htm)>. Acesso em: 21 fev. 2013.

\_\_\_\_\_. Casa Civil – Subchefia de Assuntos Jurídicos. **Medida Provisória Nº 76/2002**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/mpv/Antigas\\_2002/76.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas_2002/76.htm)>. Acesso em: 24 mar. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (Ufsc) – **Portal da Reitoria**. Disponível em: <<http://portal.reitoria.ufsc.br/2012/02/14/reitora-eleita-apresenta-sua-equipe-para-iniciar-o-processo-de-transicao-na-ufsc>>. Acesso em: 24 mar. 2013.

## **ANEXO**

### **Notas explicativas**

1- Fernando Henrique Cardoso.

2- Luiz Inácio Lula da Silva.

3- Segundo o Manual de Redação Oficial da Presidência da República, é a comunicação enviada ao Presidente da República ou ao Vice-Presidente da República, por ministro de um, ou de mais de um, ministério para informar sobre determinado assunto, para propor alguma medida ou para submeter à sua consideração projeto de ato normativo.

4- Partido Revolucionário Institucional (PRI), México.

5- Governo Federal e Municípios: Apoio à Transição Municipal – Orientações Para o Gestor Municipal- Encerramento de Mandato.

6- A autora deste artigo, Mírian Lucia Pereira, foi indicada para assumir a Coordenação Geral.

7- Uma referência ao Governo de 100 dias de Napoleão, retornando do exílio na ilha de Elba e até a derrota na batalha de Waterloo. Os Estados Unidos foram os primeiros a utilizar esse termo para elencar as atividades que carecem de maior atenção nos primeiros dias de um novo governo.

8- Informações sistematizadas sobre o setor (desenho organizacional, funcionamento, estrutura, equipe, diagnóstico, perspectivas) que deveriam ser entregues ao novo gestor da pasta.