



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas

Públicas

Departamento de Administração

EDUARDO CAETANO TAVARES

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL: um estudo sobre a gestão
compartilhada no Distrito Federal**

Brasília – DF
2019

EDUARDO CAETANO TAVARES

MUDANÇA ORGANIZACIONAL: um estudo sobre a gestão compartilhada no Distrito Federal.

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração
como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharelem Administração.

Professora Orientadora: Doutora,
Elaine Rabelo Neiva.

Brasília – DF
2019

Tavares, Eduardo Caetano.

Mudança Organizacional – um estudo sobre a gestão compartilhada no Distrito Federal / Eduardo Caetano Tavares. – Brasília, 2019.

44 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2019.

Orientadora: Professora Doutora Elaine Rabelo Neiva, Departamento de Administração.

1. Mudança organizacional. Razões e Benefícios. Reações à mudança. Gestão Compartilhada.

EDUARDO CAETANO TAVARES

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL: um estudo sobre a gestão
compartilhada no Distrito Federal**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Eduardo Caetano Tavares

Doutora, Elaine Rabelo Neiva

Professor-Orientador

Doutor, Rodrigo Rezende Ferreira

Professor-Examinador

Doutoranda, Luiza Mariana Brito Soares

Professor-Examinador

Brasília, 04 de dezembro de 2019

Para a minha mãe (Aparecida) e para meu pai (João).

“O menino dormiu bem no abrigo onde se deitou, aquele tipo de sono leve mas reparador que as pessoas têm quando começam a dormir ao ar livre. No início, apenas mergulhou sob a superfície do sono e deslizou como um salmão em água rasa, tão perto da superfície que se imaginava no ar.”

T. H. White. A espada na pedra - o único e eterno rei. Editora: La fonte, p.29

RESUMO

Mudança organizacional é um processo de alteração que toda organização está sujeita a passar. A importância do estudo desse tema está no impacto que a mudança causa nos atores envolvidos. Este trabalho teve como objetivo central descrever, após a implementação da gestão compartilhada, como os funcionários dos quatro Centros Educacionais do Distrito Federal, que integram o projeto piloto da gestão compartilhada têm reagido a esse processo de mudança. Desse modo, foram medidas as razões, os benefícios e as atitudes frente à mudança dos funcionários de quatro centros educacionais do Distrito Federal que são: CED 03 Sobradinho, CED 1 Estrutural, CED 7 Ceilândia e CED 308 do Recanto das Emas. Os dados foram obtidos por meio de um questionário estruturado, com uso de uma pesquisa descritiva de cunho quantitativo. Após análise dos dados nos softwares SPSS e Excel, verificou-se que as atitudes dos funcionários dos quatro centros educacionais são de apoio a mudança organizacional. O centro educacional que mais apoia a mudança é o CED 1 da Estrutural e o que menos apoia é o CED 7 de Ceilândia que também é onde se encontra a maior média de resistência.

Palavras-chave: Mudança organizacional. Razões e Benefícios. Reações à mudança. Gestão Compartilhada

Sumário

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Contextualização.....	11
1.2 Formulação do problema.....	11
1.3 Objetivo Geral	12
1.4 Objetivos Específicos	12
1.5 Justificativa.....	12
2. REVISÃO TEÓRICA	14
2.1 Mudança Organizacional.....	14
2.1.1 Breve contexto sobre a gestão compartilhada	14
2.1.2 Definições e conceitos de mudança e mudança organizacional	16
2.1.3 Gestão da mudança organizacional e expectativas geradas pela mudança.....	18
2.1.4 Razões e benefícios, apoio e resistência à mudança	20
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	24
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	24
3.2 Caracterização da organização, setor ou área.....	24
3.3 População e amostra.....	25
3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	27
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados	29
4. RESULTADO E DISCUSSÃO	30
4.1 Estatística descritiva das razões, dos benefícios e das atitudes frente à mudança.....	30
4.2 Comportamento das variáveis associadas aos dados complementares	31
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO	36
6. REFERÊNCIAS.....	38
APÊNDICES.....	42

1. INTRODUÇÃO

As organizações podem ser vistas como sistemas abertos que dialogam e trocam informações com o meio em que estão inseridas. Assim, Motta (1971) defende que uma organização importa energia, processa e também tem um ciclo de eventos, em que a energia que é colocada no meio social volta para a organização num ciclo contínuo. Ligado a isso, toda organização necessita de capital humano para sua sustentação e para que essa troca de informação cíclica seja viável.

Partindo desse pressuposto, toda pessoa tem sua conduta e comportamento estruturado por uma sedimentação de valores, costumes, política de vida e percepção da realidade. Essas características penetram nas organizações junto com essas pessoas e se somam aos valores que já existem internamente na instituição. Isso, a partir do momento em que há interação entre essas pessoas, produzindo assim novas atividades, anseios e normas (MOTA, 1971)

Nesse processo, toda vez que essa estrutura interna de uma organização é impactada por uma mudança organizacional é como se abrisse uma pequena caixa de pandora, gerando no nível individual reações como cinismo, estresse, recusa e redução de comprometimento com a organização (BORTOLOTTI, 2010). Logo, o fenômeno mudança organizacional deve ser entendido em seus múltiplos aspectos e nos diversos segmentos em que acontece dentro da organização, uma vez que, esse processo pode acontecer em qualquer modelo de organização (SOUZA; VASCONCELOS; BORGES-ANDRADE, 2009).

O ano de 2019, no âmbito federal e estadual, é marcado pelo início das novas gestões públicas escolhidas por meio das urnas no ano anterior. Em meados de fevereiro de 2019, o ano letivo começou no Distrito federal com o debate do projeto de gestão compartilhada, de quatro centros educacionais. Conforme regulamentou a portaria conjunta nº 01, de 31 de janeiro de 2019, o CED 03 de Sobradinho, CED 01 da Estrutural, CED 07 da Ceilândia e o CED 308 do Recanto das Emas passaram a ser administrados conjuntamente entre a Secretaria de Estado e Educação e a Secretaria de Estado e Segurança Pública.

A partir desse contexto, surgiu o seguinte problema de pesquisa: como os funcionários dos quatro Centros Educacionais do Distrito Federal têm reagido ao

processo de mudança organizacional caracterizado pela gestão compartilhada em suas instituições?

Entender como os funcionários têm reagido a uma mudança é muito importante para a instituição e para os atores que são parte integrante desse processo. Outro ponto, em que reside à importância de estudar mudança organizacional é pelo fato de ser um processo que pode acontecer com qualquer instituição. Além disso, mudança organizacional no meio educacional é pouco estudada dentro da administração.

O estudo também se faz necessário, pois os atores da sociedade como um todo são contribuintes e a gestão compartilhada é uma política pública que faz uso de recursos do contribuinte. Para a academia é importante estudar a mudança organizacional, porque os estudantes que estão vivenciando esse processo vão buscar no futuro instrução para suas profissões no meio acadêmico.

Frente a tudo isso, é que o tema mudança organizacional será investigado nesta monografia. Com o objetivo de descrever, após a implementação da gestão compartilhada, como os funcionários dos quatro Centros Educacionais do Distrito Federal que integram o projeto piloto da gestão compartilhada têm reagido a esse processo de mudança. Para atingir o objetivo central do estudo foi aplicado um questionário estruturado para os funcionários civis dos quatro centros educacionais. A amostra final foi composta por 211 questionários. A pesquisa foi descritiva de cunho quantitativo, os dados coletados foram analisados no software SPSS e no Excel.

A partir da análise dos dados, foi possível verificar que a atitude dos funcionários dos quatro centros educacionais é de apoio a mudança, uma vez que a média calculada ficou acima do ponto médio da escala. Além dessa introdução, o trabalho se divide em uma revisão teórica, logo depois são encontrados os tópicos relativos aos métodos e técnicas usados na pesquisa. Em seguida os resultados e a discussão dos resultados são apresentados. Em sequência as conclusões e recomendações de novos estudos e por fim as referências dos artigos usados.

1.1 Contextualização

Em janeiro de 2019, no Distrito Federal, se colocou no plano social uma nova discussão: a divisão de competências entre a Secretaria de Estado e Educação e a Secretaria de Estado e Segurança Pública na gestão de quatro centros educacionais militarizados. Essa iniciativa foi normatizada pela publicação da portaria conjunta nº01 de 31 de janeiro de 2019, que foi publicada no Diário Oficial do Distrito Federal em primeiro de fevereiro de 2019. Essa mudança institucional foi amplamente divulgada na imprensa local.

É amplo e notório que a educação é um instrumento que deve ser usado para proporcionar aos cidadãos uma vida mais justa e igualitária. Por isso, se há uma palavra que remete à importância do processo educacional é a palavra “mudança”, mudança social, mudança econômica, mudança de pensamento. Além disso, um tema que tem sido apresentado como muito relevante dentro da administração é o estudo da “mudança organizacional” e dos diversos impactos internos e externos que alteram o ritmo das instituições públicas ou privadas.

A importância de estudar a mudança institucional provocada pela gestão compartilhada surge exatamente do caráter da Administração, ciência social aplicada, uma ciência que busca compreender a sociedade, suas necessidades e as consequências dos seus atos e fazer disso tudo seu objeto de estudo. Por isso, é preciso compreender como os funcionários dos centros educacionais que integram a gestão compartilhada têm reagido a essa mudança. Descrever as reações que esses atores têm passado é uma forma de compreender a mudança institucional que foi colocada em prática e seus impactos dentro do meio educacional.

1.2 Formulação do problema

Entender o impacto de uma mudança em uma instituição pública educacional é buscar compreender a repercussão dessa medida no capital humano da Instituição. É observar as consequências que essa alteração institucional pode causar nas pessoas e no meio em que a organização está inserida. O que se está investigando é como a gestão compartilhada tem sido recebida pelos funcionários civis que vivenciam o dia-a-dia dentro das quatro instituições. Por isso, surge o seguinte problema de pesquisa: como os

funcionários dos quatro Centros Educacionais do Distrito Federal têm reagido ao processo de mudança organizacional caracterizado pela gestão compartilhada em suas instituições?

1.3 Objetivo Geral

O objetivo central da pesquisa é descrever, após a implementação da gestão compartilhada, como os funcionários dos quatro Centros Educacionais do Distrito Federal, que integram o projeto piloto da gestão compartilhada, têm reagido a esse processo de mudança.

1.4 Objetivos Específicos

A pesquisa se fragmenta nos seguintes objetivos específicos.

1. Identificar o nível de resistência e apoio à mudança organizacional nos quatro primeiros centros educacionais que integram a gestão compartilhada no Governo do Distrito Federal;
2. Descrever as razões e benefícios percebidos com a mudança nos quatro centros educacionais que estão participando do projeto piloto da gestão compartilhada;
3. Comparar o nível de resistência e apoio a mudança entre os quatro centros educacionais que compõem o projeto piloto da gestão compartilhada.

1.5 Justificativa

A sociedade contemporânea tem sido pautada pela emissão de opinião. Essas opiniões são imbuídas de um senso de valor dos indivíduos. As diversas redes sociais são responsáveis diretas e também são instrumentos dessa 'democratização' de opinião, pois as pessoas querem e participam mais da agenda política que as permeiam. Seja emitindo opinião virtualmente, seja participando do processo de forma direta, no caso votando.

A comunidade interna e externa das instituições aceitou o projeto de gestão compartilhada em votação, ou por meio de um abaixo assinado, no caso específico do CED 308 do Recanto das Emas (SECRETARIA DE ESTADO E

EDUCAÇÃO, 2019). Mas é preciso verificar como esse processo após a implementação vem sendo experimentado pelos funcionários civis. Até porque, quase sempre há um abismo entre o que se é idealizado e o que se observa depois na vivência prática.

Além disso, a gestão compartilhada é um assunto que interessa também a comunidade externa às escolas, porque envolve recursos públicos e porque educação é um tema relevante a toda a sociedade. Também pela quantidade de recursos públicos que uma mudança mal implementada pode gerar de prejuízos e atrasos para a comunidade em termos econômicos e sociais.

Para administração, esse tema, mudança organizacional, é importante porque trata de um assunto que norteia os mais diversos tipos de organizações. No caso específico da mudança organizacional em uma instituição pública é de grande importância devido à quantidade de atores envolvidos direta e indiretamente no processo.

Além disso, o estudo complementa a literatura já existente sobre mudança organizacional, somando-se ao tema mudança organizacional em ambientes educacionais que ainda é pouco investigado dentro da administração.

Para a academia esse tema tem sua relevância ao investigar a mudança organizacional na gestão da educação pública, porque é nas universidades que esses alunos, em sua maioria, buscarão suas profissões. Entender esse processo de gestão compartilhada, que está previsto para ser espalhado por mais centros educacionais no Distrito Federal, é uma oportunidade de analisar em parte o impacto desse processo nos jovens que mais tarde estarão nos campi de diversas universidades.

2. REVISÃO TEÓRICA

Para consecução dos objetivos propostos foi exposto primeiramente um breve contexto da gestão compartilhada. Para que se possa situar sobre o assunto. Na sequência, foi realizada uma revisão bibliográfica com destaque para o que foi publicado nos últimos anos sobre mudança organizacional, procurando demonstrar suas implicações dentro da Administração e sua importância dentro do comportamento organizacional.

2.1 Mudança Organizacional

2.1.1 Breve contexto sobre a gestão compartilhada

Sempre que ocorre uma alternância de governo feita por meio das urnas é esperado um processo de mudança por parte da nova gestão. Em que, o novo gestor tenta implantar no consciente coletivo da população, a identidade da sua administração.

Nesse contexto, em 31 de janeiro de 2019, o Governo do Distrito Federal editou a portaria conjunta nº 01 entre a Secretaria de Estado de Educação e a Secretaria de Estado de Segurança Pública. Essa portaria foi publicada no Diário Oficial do Distrito Federal nº 23, em primeiro de fevereiro de 2019. A presente portaria dispõe sobre a gestão compartilhada de quatro Centros Educacionais da rede pública de ensino entre as duas Secretarias, transformando essas quatro instituições em Colégios Militares do Distrito Federal. Essas quatro unidades são:

1. Centro Educacional 03 de Sobradinho;
2. Centro Educacional 308 do Recanto das Emas;
3. Centro Educacional 01 da Estrutural;
4. Centro Educacional 07 da Ceilândia.

A finalidade do projeto, expressa pela portaria conjunta nº 01, é “proporcionar uma educação de qualidade, bem como construir estratégias voltadas ao policiamento comunitário e ao enfrentamento da violência no ambiente escolar, para promoção de uma cultura de paz e pleno exercício da cidadania”

(PORTARIA CONJUNTA N° 01, 2019, p.3). Para a execução do projeto piloto, as duas secretarias se responsabilizaram por dividir a gestão administrativa e disciplinar das quatro escolas da rede de ensino. Visando atender os “critérios de vulnerabilidade sociais, índices de criminalidade, de desenvolvimento humano e da educação básica” (PORTARIA CONJUNTA N° 01, 2019, p.4), foram traçados pela portaria conjunta n° 01 seis objetivos:

I – “Facilitar a construção de valores cívicos e patrióticos aos estudantes das unidades de ensino” (PORTARIA CONJUNTA N° 01, 2019, p.4).

II – “Formar os discentes com o escopo de prepará-los para o exercício da plena cidadania, conscientes de seus deveres e direitos, em respeito às garantias previstas no art. 53 do Estatuto da Criança e do Adolescente e nos arts. 32 e 35 da Lei n° 9.394/96, que estabelecem diretrizes e bases da educação em âmbito nacional” (PORTARIA CONJUNTA N° 01, 2019, p.4).

III – “Melhorar os indicadores de desenvolvimento da educação básica - IDEB nas instituições de ensino contempladas” (PORTARIA CONJUNTA N° 01, 2019, p.4).

IV – “Buscar maiores índices de aprovação dos estudantes da rede pública de ensino nos certames de acesso às instituições de ensino médio e superior, bem como maior inserção no mundo do trabalho” (PORTARIA CONJUNTA N° 01, 2019, p.4).

V – “Obter avanços nos parâmetros de segurança pública cidadã na comunidade escolar, por meio da participação integrada da sociedade e dos órgãos públicos, como ferramenta transformadora da gestão do ensino” (PORTARIA CONJUNTA N° 01, 2019, p.4).

VI – “Diminuir a evasão escolar” (PORTARIA CONJUNTA N° 01, 2019, p.4).

Em relação à adesão das escolas ao projeto, foram feitas votações em que diretores, professores, alunos e pais ou responsáveis votaram, para decidir se o projeto deveria ser implementado na instituição de ensino. No CED 03 de Sobradinho, no CED 01 da Estrutural e no CED 7 de Ceilândia, a comunidade interna e externa decidiu pela aprovação do projeto. No CED 308 do Recanto das Emas o projeto foi aprovado por meio de um abaixo assinado (SECRETARIA DE ESTADO E EDUCAÇÃO, 2019).

Mudança, na visão de Bortolotti (2010, p.42) “é um processo de passar do velho para o novo”. Sempre que ocorre uma mudança de gestão pública o ‘novo’ é

vendido para o meio social. O governante quer ser associado à mudança, a novas atitudes, comportamentos, visões e perspectivas. Em face disso, a portaria conjunta número 1 é parte integrante desse processo de mudança.

Empresas mudam usando novas estratégias, reduzindo custos, usando marketing. Governos podem usar tudo isso como instrumento de mudança, além é claro das Leis. Assim, essa mudança pode ser caracterizada como uma reorganização na estrutura de gestão da rede pública de ensino do Distrito Federal.

2.1.2 Definições e conceitos de mudança e mudança organizacional

Segundo o dicionário Aulete digital (2019), mudança significa ação ou resultado de mudar (-se). Substituição de algo ou alguém por outro; troca. No âmbito organizacional, mudar é sinônimo de deslocar, saindo de uma posição em direção a outra, por isso é importante que uma organização tenha metas e objetivos. Assim, é preciso que a instituição se situe sabendo onde está no momento e para onde pretende seguir (BORTOLOTTI, 2010).

Para Souza, Vasconcelos e Borges-Andrade (2009, p.33) “mudança é uma característica de toda organização. É um fenômeno multidimensional devendo ser apreendido nos diversos níveis em que ocorre”. A importância da mudança organizacional em termos de estudo dentro da Administração reside nessa característica de ser inerente a toda organização. Além de ser um fenômeno abrangente que deve ser compreendido como um todo. É necessário que possam ser mais bem analisados seus impactos dentro de cada área da organização.

Já para Bortolotti (2010, p.42) mudança pode ser definida como:

[...] um processo de passar do velho para o novo, isto é, abandonar atitudes, comportamentos, as maneiras de se fazer um trabalho atual e estabelecer novas atitudes novos comportamentos e procedimentos de trabalho que alcancem os resultados esperados dos negócios.

Assim, mudança deve ser vista como um processo de atualização, em que as organizações devem atualizar suas atitudes e comportamentos como forma de se adequar aos novos anseios que o ambiente demanda. Bortolotti (2010) também defende que muitas vezes a dificuldade de desenvolver uma mudança reside no fato de as pessoas terem resistência de mudar de atitude, pois novo assusta. A

nova situação gera incertezas, provoca medo e, como consequência, as pessoas não quebram seus paradigmas.

Já para Lima e Bressan (2003, p.25) mudança organizacional é definida como:

[...] qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais- pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura - ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

Essa possibilidade de as consequências terem natureza positiva ou negativa que Lima e Bressan (2003) defendem é muito relevante na medida em que esses efeitos impactam na sustentabilidade das organizações. Isso chama atenção para o fato de não subestimar os impactos de uma mudança quando ela for implementada. É preciso assim, se programar e analisar com afinco as consequências que essa mudança, que está sendo desenvolvida, pode gerar no âmbito individual/coletivo e na cultura organizacional que já está solidificada.

Outro ponto indicado por Lima e Bressan (2003) é o fato da mudança ser algo não planejado, o que chama a atenção para os imprevistos e as intempéries que toda organização passa. Assim cabe a organização contingenciar recursos, preparando-se para as reações que podem surgir a partir dessa alteração ambiental que pode ou não acontecer.

Neiva (2004, p.23) citada por Neiva e Paz (2007, p.32) amplia o conceito de Lima e Bressan (2003) ao descrever mudança organizacional como:

Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente – decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz algumas consequências, positivas ou negativas, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.

Vale destacar, nesse conceito a inclusão de finalidade básica e relações com o ambiente. Uma alteração na finalidade básica de qualquer organização é algo muito sério, que pode comprometer toda uma cadeia de processos, impactando assim, no motivo da organização existir. Outro ponto que chama a atenção no conceito é que a mudança causa alteração na relação da empresa com ambiente.

O impacto nessa relação da organização com o ambiente vai ao encontro da teoria geral dos sistemas dentro do comportamento organizacional que é

defendida e divulgada por Motta (1971), em que é destacado que as organizações dialogam com o meio num ciclo contínuo de troca de informação.

Machado e Neiva (2017, p.23) defendem que “o termo mudança organizacional envolve uma série de intervenções, ações humanas, atividades de comunicação e interação e não pode ser considerado estático”.

Mudança organizacional está intimamente relacionada ao capital humano que interage com processo, seja de forma ativa, aplicando a mudança, ou participando como instrumento a ser modificado. Por isso, as atividades de comunicação não podem ser subestimadas, porque essa interação entre as partes não é estável, ela pode sofrer, ao longo do tempo, alterações no padrão de comportamento entre os membros envolvidos na mudança (MACHADO; NEIVA 2017).

2.1.3 Gestão da mudança organizacional e expectativas geradas pela mudança.

Para Santos, Santos e Pontes (2018), antes de projetar e aplicar uma mudança, é preciso compreender os valores da organização, a sua estrutura, bem como sua missão, visão e metas para o futuro. É preciso entender a cultura da organização que passa pelo processo de mudança.

Assim, uma determinada mudança pode provocar desconforto nos trabalhadores à medida que os símbolos, criados para dar sentido à vida organizacional, são desfeitos, surgindo uma atitude de resistência e apego ao passado (SANTOS; SANTOS; PONTES; 2018). Isso gera uma grande responsabilidade sobre o gestor que vai implementar e estabilizar o processo de mudança, tendo que fazer uso de diversas estratégias. Dentre as estratégias, o mais importante é integrar as pessoas no processo de mudança (SANTOS; SANTOS; PONTES; 2018).

Nesse contexto, a presença de um líder preparado é extremamente importante, porque esse passa confiança para seus subordinados durante o processo de mudanças, tornando os atores ativos, mostrando para eles os benefícios que serão alcançados (NERY; NEIVA, 2015).

Também, é importante promover emoções positivas na equipe durante o processo de mudança, porque com emoções negativas, o indivíduo pensa mais no curto prazo o que é ruim para a organização. Já quando se propaga emoções

positivas, os colaboradores tomam atitudes menos cínicas durante a mudança (NERY; NEIVA, 2015).

Machado e Neiva (2017), estudando práticas de gestão, confirmaram que existe uma relação positiva entre as práticas de gestão e as atitudes de aceitação da mudança. Isso acontece porque existe um efeito das práticas de gestão sobre os colaboradores e suas reações. Machado e Neiva (2017), também entenderam, a partir do estudo, que mesmo com medo do que possa vir a acontecer, as pessoas tendem a cooperar com o processo de mudança. As autoras chegaram a essa constatação estudando as respostas dos participantes de diversas organizações que passaram por mudança.

Para evitar sofrimento e fomentar de forma positiva o sucesso da implementação de um programa de mudança, as organizações, na figura de seus gestores, devem promover uma base de atitudes positivas em relação às mudanças que serão feitas. Para se formar atitudes positivas, deve-se entender os fatores que podem impactar ou, de certo modo facilitar, o início de um mecanismo de mudança (NEIVA; PAZ, 2012).

Marques, Borges e Almada (2016), estudando o impacto da avaliação de desempenho individual em servidores do executivo no estado de Minas Gerais, constataram que à medida que o indivíduo deixa de resistir e passa cooperar com a mudança organizacional, os níveis de estresse tendem a reduzir. Ao passo que, nos indivíduos que resistem ao processo de mudança organizacional, os níveis de estresse tendem a aumentar, aumentando também o desgaste físico e mental.

Para minimizar esses efeitos adversos, Marques, Borges e Almada (2016) recomendam estudar as causas da resistência, comunicando melhor para o funcionário o que se quer com o processo de mudança. Para Santos, Santos e Pontes (2018), também é importante que a mudança na cultura e na estrutura seja feita de forma gradativa, aos poucos, para que os colaboradores possam se adaptar às novas ideias e valores.

Na mesma direção, as orientações de Neiva e Paz (2012) defendem que um fluxo de informação rápido e eficiente entre as posições hierárquicas, somado a uma estratégia organizacional bem planejada e discutida entre seus membros, que permita aos colaboradores conhecer o que vai ser feito, podem melhorar a percepção sobre o programa de mudança.

Assim, na visão de Marques, Borges e Reis (2016), uma mudança bem-sucedida é aquela que traz novos conhecimentos, provocando inovação e a colaboração dos funcionários. Isso é resultado de boas práticas de comunicação em que o gestor preza pelo diálogo entre as partes envolvidas, em que a intervenção dos líderes é incremental e colaborativa.

Já uma mudança malsucedida é resultado de um processo imposto, em que não há geração de conhecimento. O que ocorre é a reprodução de um conhecimento já existente. Nesse tipo de mudança não há uma colaboração entre líder e membros do grupo. Os superiores fazem sucessivas intervenções e usam de autoridade para atingir seus objetivos (MARQUES; BORGES; REIS, 2016).

2.1.4 Razões e benefícios, apoio e resistência à mudança

Para Domingos e Neiva (2014), a identificação dos diversos fatores que podem influenciar a mudança e a compreensão de como os membros da instituição vislumbram esses fatores é fundamental para todos os gestores da administração pública que passa por mudança organizacional. A identificação desses processos antes e depois da implementação, torna-se ainda mais necessária para o gerenciamento de pessoas que vivenciam a alteração institucional.

Assim, o papel dos gestores é de fundamental importância, na medida em que as atitudes usadas para implementar e colocar em prática uma mudança tendem a provocar o que Neiva e Brito (2008,p.9-10) chamam de “ respostas, intencionais ou não, como recusa, resistência, estresse, cinismo, redução do comprometimento”.Um ponto muito importante é que o funcionário pode permanecer neutro por não ser capaz de formar opinião ou porque decidiu não reagir ao processo de mudança (MARQUES; BORGES; REIS, 2016).

Um fato relevante no estudo feito por Marques, Borges e Reis (2016) é que eles constaram que no grupo pesquisado, que eram os servidores de três Secretarias de Estado do Governo de Minas Gerais, resistiam moderadamente a implantação da avaliação de desempenho por julgar que quem estava implementando a avaliação não era capacitado para a função.

Isso chama atenção para a importância de que quem esteja à frente dos processos sejam pessoas capacitadas e preparadas para exercer a função, para

que o tema não seja tratado com desdém pelos subordinados, comprometendo toda a mudança organizacional. Quem está à frente da mudança também deve promover medidas para que os funcionários percebam a mudança, é preciso criar atitudes para que essas alterações sejam mais visíveis pelos colaboradores.

Estudo feito por Neiva e Paz (2012) chegou ao resultado de que os indivíduos que mais aceitam a mudança e que menos a temem, são os que percebem as alterações nas características das organizações, que passam pelo processo de alteração.

É importante ressaltar que o indivíduo pode apresentar diante de uma mudança diferentes formas de resistência, segundo Bortolotti (2010) essas formas vão desde uma resistência ativa, resistindo de forma direta; passando por resistência passiva que é mais sutil. Existe também uma indiferença, demonstrada pela apatia pela mudança, logo, há diferentes reações possíveis até que ocorra a aceitação (BORTOLOTTI, 2010).

Marques *et al.*(2014), ao pesquisar sobre resistência à mudança e comprometimento organizacional, na Secretaria de Estado e Educação, na Secretaria de Estado e Planejamento e Gestão e na Secretaria de Estado e Saúde de Minas Gerais, constataram, em relação a resistência a mudança, que as principais causas da resistência do indivíduo estão associadas ao fato dele não ter certeza ou está indeciso em relação às vantagens da mudança.

Outro ponto descoberto é que a pressão do grupo pode desencorajar o indivíduo a aceitar a inovação proposta pela gestão e a mudar suas práticas de trabalho. A ameaça ao convívio social também foi um forte fator de resistência a mudança, porque os servidores tinham medo dos impactos da mudança dentro do seu grupo social (MARQUES *et al.*, 2014).

Já Santos, Santos e Pontes (2018), ao estudar a Secretaria de Educação da cidade de Serra Redonda na Paraíba, constataram que os funcionários apresentaram fontes de resistência à mudança. Contudo, os funcionários pareceram aceitar com naturalidade as mudanças impostas, mesmo que estas fossem consideradas negativas. Muitas vezes também os funcionários se comportaram de forma neutra.

Santos, Santos e Pontes (2018), inferem que pelo fato da pesquisa ter sido feita em um ambiente que sofre mudança política a cada quatro anos, esse contexto, tenha certo efeito no comportamento dos colaboradores. A mudança

política gerou impactos no rendimento dos colaboradores, afetando a rapidez e qualidade do trabalho desenvolvido. Contudo, isso não impediu os funcionários de enxergarem a necessidade de atualização dos diversos processos da organização.

Bortolotti (2010) defende que o reconhecimento das causas e fontes de resistência permite um melhor entendimento desse processo de resistência. Para a autora, resistência é resultado de diferenças: as pessoas têm ideias diferentes, planos diferentes, motivos diferentes e prioridades diferentes. Logo, é preciso que os gestores aceitem essas diferenças e as integrem ao ambiente. Assim, terão como consequência a minimização da resistência.

As pessoas podem resistir não somente a mudança em si, mas podem também repelir os métodos usados para implementá-la. Desse modo, as pessoas podem agir com raiva quando as organizações não respeitam seus valores na hora de fazer uma alteração organizacional ou quando são obrigados a absorver os novos valores e procedimentos num curto prazo de tempo. Isso pode acontecer mesmo que a mudança tenha uma conotação construtiva, segundo Bortolotti (2010).

Para O'Connor (1993, apud Bortolotti, 2010, p.50), "em uma organização, a resistência é a oposição ou ocultação de apoio para planos específicos ou ideias". Ou seja, atitudes de resistência são antagônicas aos comportamentos de apoio. Resistência também pode ser definida como "a atitude de dizer "não" à mudança" (O'CONNOR,1993 apud BORTOLOTTI, 2010, p.33). Já o comportamento de apoio na visão de Kim *et al.*, (2011), apud Nery, Neiva e franco (2018,p.80) é a "emissão de comportamentos desejados pelo processo de mudança - de participação no processo - ou que facilitem, promovam a transformação".

Para Franco (2017), o comportamento de apoio a mudança está intimamente relacionado com a percepção de ganho ou benefício que o colaborador venha a ter. Desse modo, assim que o indivíduo percebe os benefícios da mudança, passa a apresentar comportamento de apoio e engaja mais no processo de mudança.

Para se colocar em prática uma mudança organizacional é importante que haja uma conscientização dos funcionários sobre os benefícios da mudança. Para Franco (2017, p.104), "a percepção dos benefícios da mudança gera no indivíduo uma avaliação subjetiva". E é dessa avaliação subjetiva que surgiram as reações

ao processo de mudança e em consequência os comportamentos que podem ser de apoio ou resistência.

Por isso, é importante fazer com que os colaboradores percebam os benefícios para que assim esses possam diminuir suas reações negativas e aumentar suas reações positivas (FRANCO, 2017). Já as razões para mudança, na visão de Franco (2017), são as reflexões dos indivíduos numa tentativa de dar significado à mudança e é dessas reflexões que surgem também as atitudes de apoio ou resistência.

Em face do que foi exposto em termos de literatura nessa monografia, será estudada a percepção dos funcionários civis dos quatro centros educacionais em relação à mudança organizacional. Procurou-se avaliar como esses funcionários vislumbram as razões, os benefícios para mudar e quais atitudes eles têm frente à mudança: apoio ou resistência.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste tópico serão expostas às estratégias metodológicas usadas para a realização da pesquisa. Primeiro serão destacados o tipo e a descrição da pesquisa, em seguida será a caracterização da organização, a população e amostra, a caracterização dos instrumentos de pesquisa e por fim o procedimento de coleta e análise de dados.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Este estudo foi feito a partir de uma pesquisa de cunho descritivo, que na visão de Matias-Pereira (2016) busca examinar um determinado fenômeno, descrevendo-o de forma integral ou diferenciando-o de outro. Já para Appolinário (2011, p.145), a pesquisa descritiva “descreve e interpreta a realidade, sem nela interferir; não estabelece relações de causalidade”.

A abordagem utilizada foi quantitativa que tem como principal característica a quantificação, em que as informações são analisadas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas (MATIAS-PEREIRA, 2016). A proposta da pesquisa é descrever a reação à mudança organizacional, a percepção das razões e benefícios para mudar, considerando uma mudança que acontece nos quatros centros educacionais, que passam pelo processo de gestão compartilhada. Para isso, foram analisados os dados obtidos por meio da aplicação de um questionário estruturado com questões fechadas.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

O CED 03 de sobradinho está situado na região administrativa de Sobradinho. Nessa escola são ofertadas matrículas do 6º ao 9º ano do ensino fundamental; ensino médio e ensino especial. A escola tem 1.700 estudantes. O CED 1 da Estrutural está localizado na cidade Estrutural que faz parte da administração regional do Setor Complementar de Industria e Abastecimento. Nessa escola são ofertadas matrículas do 4º ao 7º ano do ensino fundamental; ensino médio e educação de jovens e adultos. A escola tem 1.800 estudantes. (SECRETARIA DE ESTADO E EDUCAÇÃO, 2019).

O CED 7 de Ceilândia está localizada na região administrativa de Ceilândia. Nessa escola são ofertadas matrículas para 8º e 9º ano do ensino fundamental;

ensino médio; ensino especial e educação de jovens e adultos. A escola tem 2.500 estudantes. Já o CED 308 do Recanto das Emas está localizado na região administrativa do Recanto das Emas. Nessa escola são ofertadas matrículas do 6º ao 9º do ensino fundamental. A escola tem 956 estudantes (SECRETARIA DE ESTADO E EDUCAÇÃO, 2019). De acordo com a Secretaria de Estado e Educação (2019) o projeto é desenvolvido para estudantes do 6º ao 9º ano do ensino fundamental e para o ensino médio.

3.3 População e amostra

A população é composta pelos funcionários civis dos quatro centros educacionais. O tamanho da população foi pesquisado no site “qedu”. Esse site apenas replica os dados disponibilizados pelo Ministério da Educação, que foram coletados no censo da educação básica no ano de 2018. Esses dados foram enviados para o Ministério da Educação pelas próprias escolas. Assim, segundo site, o CED 03 de Sobradinho tem 97 funcionários; o CED 1 da Estrutural possui 120 funcionários; o CED 07 da Ceilândia possui 132 e o CED 308 do Recanto das Emas apresenta 73 funcionários. Os quatro centros conjuntamente totalizam 422 funcionários (QEDU, 2019).

Apenas os funcionários civis fizeram parte da amostra, independentemente do vínculo empregatício. Desse modo, foi possível conseguir uma amostra de 247 questionários. Compôs a amostra apenas os questionários com até 4 itens em branco, os demais foram descartados. Questionários com ausência de marcação nos dados complementares também foram descartados. Dessa forma, foram descartados 36 questionários, restando 211 questionários.

Os resultados da pesquisa mostram que a maior parte dos respondentes é do sexo feminino (59,72%) da amostra. O maior número de respondentes se encontra na faixa etária entre 41 e 54 anos, correspondendo a (40,28%) da amostra. No que concerne à escolaridade, os funcionários com pós-graduação são a parte mais representativa, compondo (44,55%) da amostra. As atividades de execução da área fim representam (63,98%) da amostra. Em relação ao tempo de serviço, os funcionários até um ano de trabalho totalizam (49,29%) dos participantes. E por fim, o Centro Educacional 3 de Sobradinho foi onde teve o

maior número de respondentes com (29,86%) da amostra. Esses dados podem ser observados na tabela 1 abaixo.

Tabela 1. Variáveis sociodemográficas

Dados sociodemográficos	Números	%
Sexo		
Masculino	85	40,28%
Feminino	126	59,72%
Faixa Etária		
Até 23 anos	10	4,74%
Entre 23 e 30 anos	39	18,48%
Entre 31 e 40 anos	69	32,70%
Entre 41 e 54 anos	85	40,28%
Acima de 55 anos	8	3,79%
Escolaridade		
1° Grau	7	3,32%
2° Grau	20	9,48%
Superior Incompleto	5	2,37%
Superior	71	33,65%
Pós-graduação	94	44,55%
Mestrado	13	6,16%
Doutorado	1	0,47%
Cargo		
Gerenciamento	34	16,11%
Execução da área-fim	135	63,98%
Execução da área-meio	42	19,91%
Tempo de serviço		
Até 1 ano	104	49,29%
Entre 1 e 3 anos	30	14,22%
Entre 3 e 5 anos	17	8,06%
Entre 5 e 10 anos	36	17,06%
Mais de 10 anos	24	11,37%
Escola		
CED 3 Sobradinho	63	29,86%
CED 1 Estrutural	50	23,70%
CED 7 Ceilândia	54	25,59%
CED 308 Recanto das Emas	44	20,85%

Fonte: extraído a partir do SPSS

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

O questionário visa medir a reação dos funcionários à mudança organizacional desencadeada pela gestão compartilhada. O instrumento começa com uma apresentação sobre o que se pretende com os dados levantados, explicando para o participante quem está fazendo a pesquisa, qual a instituição que o universitário é vinculado. Além disso, foi explicado o objetivo da coleta de dados.

O questionário também aborda os dados complementares dos respondentes, tais como: sexo, idade, tipo de cargo que ocupa, tempo de trabalho na instituição e o nome do centro educacional em que trabalha. No tópico seguinte o participante é convidado a pensar sobre o processo de mudança. As perguntas são feitas e o participante tem a oportunidade de dizer se concorda ou não com a afirmativa, usando de uma escala de 1 a 7.

Em que 1 corresponde “nunca” e 7 a “sempre”, o participante deveria ler a afirmativa feita e teria que marcar um “x” na sequência numérica que mais corresponde a sua opinião. Foram elaboradas 39 afirmativas, divididas em três tópicos. O primeiro tópico pode ser visto no quadro abaixo com as questões que vão de 1 a 10. Os três tópicos envolvem as razões da organização para mudar, os benefícios percebidos pelos funcionários com a mudança e os comportamentos de apoio e resistência à mudança.

Quadro 1. Destacam-se as razões para mudar.

Você considera que a gestão compartilhada deve ser realizada por quê...								
1	Para melhorar a qualidade da educação.	1	2	3	4	5	6	7
2	Por razões políticas.	1	2	3	4	5	6	7
3	Para melhorar o profissionalismo dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
4	Diminuir a violência dentro da escola.	1	2	3	4	5	6	7
5	Diminuir a violência fora da escola.	1	2	3	4	5	6	7
6	Acompanhar tendências da gestão atual.	1	2	3	4	5	6	7
7	Melhoria o índice de desenvolvimento da educação Básica (Ideb) da escola.	1	2	3	4	5	6	7
8	Para preparar melhor o aluno para os desafios futuros.	1	2	3	4	5	6	7
9	Melhorar o bem-estar dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
10	Evitar evasão dos alunos.	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Nery, Neiva e Franco (2018) com adaptações

No tópico seguinte foi perguntado “você considera que a gestão compartilhada trará benefícios aos colaboradores”, foram desenvolvidas mais dez afirmativas após essa questão.

Quadro 2. Destacam-se os benefícios com a mudança.

Você considera que a gestão compartilhada trará benefícios aos colaboradores?								
11	Melhoria de desempenho dos colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
12	Novas aprendizagens no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
13	Melhoria das condições de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
14	Agilidade na realização do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
15	Melhor distribuição da carga de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
16	Melhoria no relacionamento professor/aluno.	1	2	3	4	5	6	7
17	Melhoria no relacionamento com os colegas.	1	2	3	4	5	6	7
18	Melhoria no relacionamento com a chefia.	1	2	3	4	5	6	7
19	Melhoria o reconhecimento do profissional de educação pela sociedade.	1	2	3	4	5	6	7
20	Novos desafios profissionais.	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Nery, Neiva e Franco (2018) com adaptações

Por fim, foi perguntado “como eu me comporto durante o processo de mudança provocado pela gestão compartilhada” e em seguida foram feitas dezenove afirmativas, para serem respondidas dentro da escala de 1 a 7.

Quadro 3. Destacam-se as atitudes frente à mudança.

Como eu me comporto durante o processo de mudança provocado pela gestão compartilhada...								
21	Eu ajo de acordo com as novas diretrizes da gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
22	Eu critico os gestores que trabalham com a gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
23	Eu declaro que sou a favor da gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
24	Eu boicoto o processo de gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
25	Eu busco informações sobre a gestão compartilhada	1	2	3	4	5	6	7
26	Eu adio as ações do processo de gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
27	Eu me comporto de maneira favorável à gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
28	Eu ridicularizo os agentes da gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
29	Eu escondo informações relevantes para o processo de gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
30	Eu participo ativamente do processo de gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
31	Eu nego que a mudança esteja acontecendo.	1	2	3	4	5	6	7
32	Eu adoto os novos comportamentos necessários para gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7

Continua...

Continuação...

33	Eu apresento críticas negativas à gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
34	Eu realizo ações que facilitam o processo de gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
35	Eu desobedeço às novas regras implantadas pela gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
36	Eu defendo a gestão compartilhada para os colegas.	1	2	3	4	5	6	7
37	Eu finjo que concordo com o processo de gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
38	Eu participo das decisões da escola sobre a gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
39	Eu faço piadas sobre a gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Nery, Neiva e Franco (2018) com adaptações

O questionário foi desenvolvido por Franco, Neiva e Nery (2018) para construir a escala foi feita uma revisão bibliográfica, definindo assim a construção dos itens do instrumento. Em seguida cinco juízes especialistas em mudança organizacional classificaram os itens e fizeram comentários. Foi calculado o índice de concordância dos juízes em relação à classificação realizada previamente. No índice de concordância foram obtidos resultados correspondentes a 83% e 87% (NERY; NEIVA; FRANCO, 2018).

A partir dos comentários dos juízes alguns itens foram ajustados ou retirados. Após esses procedimentos foi feita uma avaliação semântica com 60 trabalhadores de diversas organizações que passaram por processos de mudança. O questionário elaborado por Nery, Neiva e Franco (2018) foi replicado neste estudo, com ajustes pontuais, para atender as características das organizações que serão analisadas.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os questionários foram impressos e aplicados presencialmente nas quatro escolas que fazem parte do projeto. Os questionários foram aplicados apenas para os funcionários civis, nos turnos da manhã e da tarde. Depois de coletados, os dados foram analisados no software estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) e no Excel. Foram calculadas estatísticas descritivas dos dados indicados.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Nesse tópico serão abordados os resultados obtidos após a aplicação dos questionários. Primeiro as estatísticas descritivas das razões, dos benefícios e dos comportamentos de apoio e resistência a mudanças. Em seguida, será apresentado o comportamento das variáveis associadas aos dados complementares.

4.1 Estatística descritiva das razões, dos benefícios e das atitudes frente à mudança.

Na tabela 2, é possível verificar as análises descritivas das variáveis estudadas. Os dados agrupados demonstram que as respostas dos 211 participantes estão concentradas acima do ponto médio da escala que vai de 1 a 7. A escala usada na pesquisa é do tipo Likert, ancorada nos extremos, com ponto médio igual a 4. É possível verificar que os comportamentos de apoio à mudança têm a maior média observada com (5,34), indicando apoio à mudança organizacional. Também é possível observar que os comportamentos de resistência estão abaixo do ponto médio (2,04), indicando baixa resistência à mudança implementada.

As demais variáveis razões para mudar e benefícios com a mudança, também se encontram acima do ponto médio. Contudo, elas alcançam índices menores quando comparadas ao apoio a mudança, ou seja, pode-se inferir que os funcionários apoiam à mudança, apesar deles não virem muitas razões nem benefícios associados ao processo.

Tabela 2. Comportamento médio das variáveis estudadas.

	N	Média	Desvio padrão
Razões para mudar	211	4,59	1,50
Benefícios com mudança	211	4,53	1,90
Apoio à mudança	211	5,34	1,52
Resistência à mudança	211	2,04	1,28

Fonte: extraído a partir do SPSS.

O coeficiente de variação mede o grau de variabilidade de um grupo em torno da média. Com o cálculo do coeficiente de variação é possível verificar que

todos os coeficientes das quatro variáveis se encontram acima do parâmetro de (0,25), indicando uma heterogeneidade dos dados e uma alta variabilidade do coeficiente. O coeficiente mais próximo ao parâmetro é o que descreve o apoio a mudança que é de (0,29). Esses coeficientes podem ser vistos na tabela 3 abaixo. No caso do comportamento de resistência à mudança, é importante ressaltar que ele variou bastante entre os respondentes.

Tabela 3. Coeficiente de variação das variáveis estudadas.

	Coeficiente de variação
Razões para mudar	0,33
Benefícios com mudança	0,42
Apoio à mudança	0,29
Resistência à mudança	0,63

Fonte: extraído a partir do Excel.

4.2 Comportamento das variáveis associadas aos dados complementares

Na tabela 4, é possível observar a relação entre as variáveis e os dados complementares, sendo possível fazer uma análise mais pontual sobre como os atores têm reagido e percebido a mudança organizacional.

É possível verificar na tabela seguinte que as mulheres apoiam mais a mudança com média (5,36). Em relação à faixa etária, funcionários acima de 55 anos são mais favoráveis a mudança, ao passo que os funcionários entre 24 e 30 apresentam a menor média de apoio à mudança (4,55). No que diz respeito às razões e benefícios para mudança, na faixa etária que vai de 24 a 30 anos, se encontra a menor média sobre (3,97) as razões para mudar e sobre (3,71) os benefícios com a mudança.

Em se tratando de escolaridade, a maior média de apoio é apresentada pelos funcionários que têm apenas ensino médio (5,62). Participantes com curso superior têm média de apoio acima do ponto médio com (5,13). Contudo, eles vêm poucos benefícios com a mudança, apresentando média inferior ao ponto médio (3,94) nesse quesito.

Quando se analisa o tipo de cargo ocupado observa-se que os funcionários que desenvolvem a atividade de gerenciamento apresentam a maior média de apoio à mudança (6,06). Já em relação ao tempo de serviço, a maior média de apoio está concentrada na faixa que compreende entre 5 e 10 anos de serviço

com índice de (5,83). A segunda média mais alta nesse quesito foi apresentada pelas pessoas que trabalham há mais de 10 anos (5,74). Logo, pessoas com mais tempo de serviço apoiam mais a mudança.

Em relação aos centros educacionais, verifica-se que o CED 1 da estrutural apresenta a maior média de apoio a mudança (5,87), seguido pelo CED 3 de sobradinho (5,72), CED 308 do Recanto das Emas (5,68) e por fim a menor média é observada no CED 7 de Ceilândia com (4,14) e a maior resistência também (2,37). Esses resultados se encontram na tabela 4.

Tabela 4. Relação entre as variáveis e os dados complementares

Dados sociodemográficos	Razões para mudar			Benefícios com à mudança		Apoio à mudança		Resistência à mudança	
	N	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Sexo									
Masculino	85	4,58	1,45	4,46	1,81	5,32	1,44	2,03	1,28
Feminino	126	4,6	1,54	4,58	1,97	5,36	1,58	2,04	1,28
Faixa Etária									
Até 23 anos	10	4,23	1,55	4,23	1,95	5,04	1,02	2	1,3
Entre 24 e 30 anos	39	3,97	1,54	3,71	2,08	4,55	1,84	2,21	1,3
Entre 31 e 40 anos	69	4,56	1,45	4,48	1,79	5,35	1,38	1,92	1,22
Entre 41 e 54 anos	85	4,89	1,42	4,89	1,78	5,63	1,43	2,13	1,36
Acima de 55 anos	8	5,23	1,69	5,6	2,11	6,4	1,09	1,19	0,27
Escolaridade									
1º grau	7	6,03	0,45	6,44	0,58	5,57	0,61	3,62	1,76
2º grau	20	5,82	0,88	6,03	0,9	5,62	1,43	2,84	2,24
Superior Incompleto	5	5,48	1,5	5,54	1,56	5,02	1,59	2,1	1,09
Superior	71	4,33	1,54	3,94	1,9	5,13	1,69	1,83	0,94
Pós-graduação	94	4,42	1,47	4,5	1,9	5,49	1,46	1,93	1,12
Mestrado	13	4,28	1,38	4,16	1,88	5,04	1,57	1,88	1,04
Doutorado	1	5	.	5,3	.	5,11	.	1,4	.
Cargo									
Gerenciamento	34	5,22	1,01	5,3	1,34	6,06	1,02	1,57	1
Execução da área-fim	135	4,1	1,49	3,92	1,92	5,08	1,63	1,99	1,11
Execução da área-meio	42	5,67	1,04	5,86	1,21	5,61	1,27	2,55	1,77
Tempo de serviço									
Até 1 ano	104	4,51	1,55	4,45	1,99	5,18	1,54	2,01	1,21
Entre 1 e 3 anos	30	4,49	1,57	4,39	1,85	5,11	1,66	2,18	1,47
Entre 3 e 5 anos	17	4,41	1,55	4,12	1,95	5,16	1,25	2,21	1,48
Entre 5 e 10 anos	36	4,93	1,29	4,86	1,74	5,83	1,36	1,97	1,26
Mais de 10 anos	24	4,7	1,49	4,84	1,82	5,74	1,58	1,95	1,3
Escola									
CED 3 Sobradinho	63	4,79	1,19	4,79	1,67	5,72	1,23	1,88	1,34
CED 1 Estrutural	50	4,95	1,12	5,1	1,54	5,87	1,18	1,89	1,25
CED 7 Ceilândia	54	3,85	1,91	3,62	2,32	4,14	1,73	2,37	1,18
CED 308 Recanto das Emas	44	4,83	1,43	4,62	1,67	5,68	1,19	2,02	1,32

Fonte: extraído a partir do SPSS

Na tabela 5 apresentada a seguir é possível verificar que, entre os centros educacionais, o CED 1 da Estrutural tem a menor variabilidade, nos comportamentos de apoio à mudança, indicando que o grupo é muito homogêneo e os comportamentos de apoio se apresentam enfatizados. O CED 3 de Sobradinho e o CED 308 do Recanto das Emas também apresentam um coeficiente de variabilidade inferior ao parâmetro (0,25), indicando uma

homogeneidade dos dados e uma proximidade com a média. Já o CED 7 de Ceilândia tem um coeficiente de variação maior do que o parâmetro, indicando uma variabilidade maior e uma alta heterogeneidade no grupo.

Tabela 5. Coeficiente de variação da relação entre os dados demográficos e das variáveis.

Dados sociodemográficos	Razões para mudar Coeficiente de variação	Benefícios com à mudança Coeficiente de variação	Apoio à mudança Coeficiente de variação	Resistência à mudança Coeficiente de variação
Sexo				
Masculino	0,32	0,41	0,27	0,63
Feminino	0,33	0,43	0,29	0,63
Faixa Etária				
Até 23 anos	0,37	0,46	0,20	0,65
Entre 24 e 30 anos	0,39	0,56	0,40	0,59
Entre 31 e 40 anos	0,32	0,40	0,26	0,64
Entre 41 e 54 anos	0,29	0,36	0,25	0,64
Acima de 55 anos	0,32	0,38	0,17	0,23
Escolaridade				
1º grau	0,07	0,09	0,11	0,49
2º grau	0,15	0,15	0,25	0,79
Superior Incompleto	0,27	0,28	0,32	0,52
Superior	0,36	0,48	0,33	0,51
Pós-graduação	0,33	0,42	0,27	0,58
Mestrado	0,32	0,45	0,31	0,55
Doutorado	-	-	-	-
Cargo				
Gerenciamento	0,19	0,25	0,17	0,64
Execução da área-fim	0,36	0,49	0,32	0,56
Execução da área-meio	0,18	0,21	0,23	0,69
Tempo de serviço				
Até 1 ano	0,34	0,45	0,30	0,60
Entre 1 e 3 anos	0,35	0,42	0,32	0,67
Entre 3 e 5 anos	0,35	0,47	0,24	0,67
Entre 5 e 10 anos	0,26	0,36	0,23	0,64
Mais de 10 anos	0,32	0,38	0,28	0,67
Escola				
CED 3 Sobradinho	0,25	0,35	0,22	0,71
CED 1 Estrutural	0,23	0,30	0,20	0,66
CED 7 Ceilândia	0,50	0,64	0,42	0,50
CED 308 Recanto das Emas	0,30	0,36	0,21	0,65

Fonte: extraído a partir do Excel.

Em resumo, o objetivo central deste trabalho foi descrever, após a implementação da gestão compartilhada, como os funcionários dos quatro Centros Educacionais do Distrito Federal, que integram o projeto piloto da gestão compartilhada, têm reagido a esse processo de mudança.

Depois de aplicar os questionários, constatou-se, que as atitudes dos funcionários dos quatros centros educacionais são de apoio a mudança, com média acima do ponto médio. Observando os índices de comportamentos de apoio frente às razões e benefícios para a mudança, verificou-se que os funcionários apoiam à mudança, apesar de vislumbrar poucas razões e benefícios para mudar. Verificou-se que o CED 7 de Ceilândia tem a menor média de apoio

(4,14) e a maior média de resistência (2,37). Nessa variável apoio a mudança a amostra coletada em Ceilândia mostrou uma alta heterogeneidade dos dados, medidas pelo coeficiente de variação.

Ao passo que, as escolas que tem atitudes de apoio mais altas que o CED 7 de Ceilândia apresentam uma alta homogeneidade dos dados, porque os outros três centros educacionais apresentam um coeficiente de variabilidade menor que o parâmetro. Já nas atitudes de resistências o CED 3 de Sobradinho apresentou a menor média. Nesta variável, resistência frente à mudança, verifica-se uma alta heterogeneidade dos dados medidas pelo coeficiente de variação, em todas as escolas, uma vez que os coeficientes de variação são muito maiores que o parâmetro indicando um afastamento da média.

Os dados mostram que apesar das mulheres apoiarem mais a mudança não há uma diferença muito significativa entre os gêneros. Além disso, ambos os gêneros apresentam média de apoio acima do ponto médio. Quando se observa a faixa etária, constata-se que pessoas mais velhas apoiam mais a gestão compartilhada. Contudo, entre os funcionários mais jovens também foi encontrado uma alta média de apoio. Analisando a escolaridade observa-se que funcionários com menos formação apóiam mais a mudança. Nesses grupos também se observa uma menor variabilidade, o que indica uma percepção mais homogênea.

Funcionários com mais tempo de serviço apoiam mais a gestão compartilhada. Talvez pelo fato de terem presenciado mais mudanças de gestão esses funcionários adotaram com o tempo um comportamento mais resiliente em relação às mudanças. Quando se analisa os cargos é possível verificar que os profissionais da área de gerenciamento apoiam mais. Isso de certo modo era esperado, uma vez que, quando ocorre uma mudança organizacional eles são a linha de frente nesse processo.

Segundo a Secretaria de Estado e Educação (2019) um dos critérios observados para implementar o projeto é o mapa da violência local. Nesse contexto, vale destacar que segundo o atlas da violência que foi divulgado pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada) nesse ano de 2019, o Distrito Federal, foi à segunda unidade da federação com a maior redução da taxa de homicídios no ano de 2017. Essa redução segundo o IPEA (2019) vem ocorrendo desde o ano de 2012.

Além disso, pode se inferir que as atitudes de apoio estão vinculadas também a percepção de segurança que a polícia militar proporciona aos funcionários que estão presentes nessas localidades em que o projeto foi implementado. Pesquisa feita pelo Instituto Paraná Pesquisas, em abril de 2019 e disponibilizada em 2 de maio de 2019, com 1.532 eleitores no Distrito Federal, demonstra que quando perguntado para os entrevistados qual deveria ser a prioridade da gestão atual, segurança ficou em segundo lugar com (9,4%) perdendo apenas para saúde com (66,9%).

A mesma pesquisa sondou os entrevistados sobre a aprovação da medida que compartilha com a Polícia Militar do Distrito Federal a gestão das escolas públicas; dos entrevistados (83,7%) apoiam o projeto de gestão compartilhada, (13,2%) desaprovam o projeto de gestão compartilhada e (3,1%) não sabe ou não opinou (INSTITUTO PARANÁ PESQUISAS, 2019). Logo, pode se inferir que a redução da taxa de homicídio não foi percebida pela população. Desse modo, a percepção de necessidade de mais segurança associada a receptividades ao projeto pode explicar em parte as atitudes de apoio à mudança nos centros educacionais. Em suma, foi possível atingir os objetivos traçados.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

Este trabalho teve como problema de pesquisa descrever como os funcionários dos quatro Centros Educacionais do Distrito Federal têm reagido ao processo de mudança organizacional caracterizado pela gestão compartilhada em suas instituições. A partir da aplicação de um questionário estruturado foi verificado que os funcionários dos quatro centros educacionais apoiam a mudança, porque em todos os centros educacionais pesquisados foram encontradas médias de apoio maior que o ponto médio da escala. O centro educacional que mais apoia é o CED 1 da Estrutural e aquele que menos apoia é o CED 7 de Ceilândia. Neste último também é encontrado a maior média de resistência.

Santos, Santos e Pontes (2018), após estudar a mudança organizacional na Secretaria de Educação de Serra Redonda na Paraíba, concluíram que os funcionários, mesmo apresentando fontes de resistência, pareciam aceitar com certa naturalidade a mudança. Mesmo quando vislumbravam perspectivas negativas no processo, os colaboradores também se mostraram indiferentes às alterações. Santos, Santos e Pontes (2018) relacionam essas atitudes ao ambiente público que geralmente sofre alterações a cada quatro anos, o que torna os funcionários resilientes ao processo de mudança organizacional.

Pode-se inferir que os colaboradores de instituições públicas são mais permeáveis, mais elásticos quando se trata de mudança organizacional. Dessa forma, mesmo sendo mais céticos, não vendo muitas razões nem benefícios, os funcionários dos quatro centros apoiam a gestão compartilhada, porque sabem de certa forma que esse tipo de mudança é habitual no meio público. Parece haver um certo conformismo com as alterações.

A pouca quantidade de artigos sobre o tema “militarização em escolas públicas”, observados do ponto de vista administrativo e organizacional, foi uma limitação do estudo. A maioria dos artigos trata do tema com um enfoque pedagógico. Também é incipiente estudos dentro do campo das Ciências Políticas e Sociologia.

Para pesquisas futuras recomenda-se aumentar o número de atores investigados. Nesse estudo somente foram medidas as reações dos funcionários, seria oportuno incluir em estudos futuros os demais atores como os alunos e os

país. Também é possível aumentar o número de instituições estudadas, uma vez que, o Governo do Distrito Federal tem levado o projeto para mais escolas.

Outro ponto que pode ser objeto de estudo futuro é analisar até que ponto o componente ético interfere nas atitudes de resistência ou de apoio dos funcionários. Uma vez que esses podem apoiar e não resistir, porque se vêm presos aos seus valores éticos e aos compromissos assumidos enquanto funcionários públicos.

6. REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de Metodologia Científica: um guia para a produção de conhecimento científico**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011. 320 p.

BORTOLOTTI, S. L. V. **Resistência a mudança organizacional: Medidas de avaliação por meio da teoria da resposta do item**. 2010. 261f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/94645> . Acesso em: 29 jun.2019.

DISTRITO FEDERAL. **Portaria conjunta número 01 de 31 de janeiro de 2019**. Dispõe sobre a implementação do projeto piloto Escola de Gestão Compartilhada, que prevê a transformação de quatro unidades específicas de ensino da rede pública do Distrito Federal em Colégios da Polícia Militar do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal. Brasília 1 de Fev.2019. Número 23, p 3-4. Disponível em: < http://www.se.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/02/portaria-conjunta-gestao-compartilhada_07fev19.pdf > . Acesso em: 06 de maio. 2019.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado e Educação. **Por dentro do projeto piloto de gestão compartilhada**. Brasília, 2019. Disponível em: <<http://www.se.df.gov.br/fique-por-dentro-do-projeto-piloto-escola-de-gestao-compartilhada/>>. Acesso em: 27 de jun. 2019.

DOMINGOS. S.G.; NEIVA, E.R. **Percepção dos funcionários sobre Mudança Transacionais e transformacionais em uma Organização Pública**. RAC, Rio de Janeiro, v.18, n.2, p.118-138, Mar./Abr, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552014000200002>. Acesso em: 23 de abr.2019.

FRANCO, K.K.S. **Comportamento de apoio à mudança: nas relações com learningagility, razões e benefícios percebidos para mudar**. 2017.158 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (Psto)). Instituto de Psicologia Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, 2017. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/24099>. Acesso em 19 de out.2019.

INSTITUTO PARANÁ PESQUISAS. **Pesquisa Distrito Federal – Avaliação da Administração Distrital/ Abril 2019**. Curitiba. Paranapesquisa.com.br,2019. Disponível em :< <https://www.paranapesquisas.com.br/pesquisas/pesquisa-distrito-federal-avaliacao-da-administracao-distrital-abril-2019/>>. Acesso em: 9 de dez.2019.

IPEA. (Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada). **Atlas da violência 2019**. [S.l.]:ipea.gov.br,2019. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatorio_institucional/190605_atlas_da_violencia_2019.pdf>. Acesso em. 6 de dez.2019

LIMA, S. M. V; BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional: uma introdução**. In: LIMA, S. M. V (org.), Mudança Organizacional – teoria e gestão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 17-63.

MACHADO, I.P.; NEIVA, E.R. **Práticas de gestão da mudança: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos**. Revista Psicologia: Organizações e trabalhos, Brasília, v. 17, n.1, p.22-29, 2017. Disponível em:<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572017000100003>. Acesso em: 18 abr.2019.

MARQUES, A, L. BORGES, R.; REIS, I, C. **Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais**. Rev. Adm Pública, Rio de Janeiro, v. 50, n.1, p. 41-58, jan./fev, 2016. Disponível em:< http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122016000100041&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 18 abr.2019.

MARQUES, A. L; BORGES, R. S. G. e; ALMADA, L. **Resistência à mudança organizacional e stress no trabalho**. Revista de Administração FACES Journal, Belo Horizonte, v. 15, n.1 p. 8-24, jan./mar, 2016. Disponível em:< <http://www.fumec.br/revistas/faceps/article/view/2559/1920>>. Acesso em: 18 de abr.2019.

MARQUES, A.L. et al. **Relações entre Resistência Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais**. Rac, Rio de Janeiro, v.18, n.2, p.161-175, mar./abril, 2014. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552014000200004&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em 18 de abr.2019.

MATIAS- PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4 ed.3 Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2016. 224 p.

MOTTA, F.C.P. **A teoria geral dos sistemas na teoria das organizações.** Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v.11, n.1, jan./mar 1971. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901971000100003> . Acesso em 23 de abr.2019.

MUDANÇA. In: DICIONÁRIO Aulete. **Dicionário Caldas Aulete.** Disponível em< <http://www.aulete.com.br/mudan%C3%A7a>>. Acesso em: 27 de jun.2019.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. G.T DA. **Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira.** Revista de Administração contemporânea. RAC, Curitiba, v. 11, n. 1, p.31-52,jan./mar. 2007. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000100003>. Acesso em: 30 de jun.2019.

NEIVA, E.R, BRITO, M.J.P. **Redes sociais e Mudança em um Grupo de Produtores Rurais do Planalto Central.** Rpot, Florianópolis, v.8, n.1, p.5-24, Jan/Jun, 2008. Disponível em:<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/9067/8415>>. Acesso em: 23 de abr.2019.

NEIVA, E.R; PAZ. M.G.T. **Percepção de Mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional.** R. Adm, São Paulo, v. 47, n.1.p.22-37, jan/fev/mar, 2012. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n1/v47n1a02>>. Acesso em: 23 abr.2019.

NERY, V. F.; NEIVA, E.R.; FRANCO, K, S. **Estrutura Fatorial da Escala de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional.** Avaliação psicológica, Brasília, n.17, v.1, p.79-91, jan./mar, 2018. Disponível em:< http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712018000100010&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 27 de mar.2019.

NERY, V.F.; NEIVA, E.R. **Variáveis de contexto e respostas a mudança organizacional: testando o papel mediador das atitudes.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v.31, n.2., p-259-268, abr./jun,2015. Disponível em:< <http://ojs.bce.unb.br/index.php/revistaptp/article/view/21016/0>>. Acesso em: 27 mar.2019.

QEDU. **Centro Educacional 1 da Estrutural.**[S.l.]: qedu.org.br, 2019. Disponível em <<https://www.qedu.org.br/escola/246830-cef-01-da-estrutural/sobre>>. Acesso em: 27 de jun. 2019.

QEDU. **Centro Educacional 3 de Sobradinho**. [S.l.]: qedu.org.br, 2019. Disponível em:< <https://www.qedu.org.br/escola/244957-ced-03-de-sobradinho/censo-escolar>>. Acesso em: 27 de jun.2019.

QEDU. **Centro Educacional 308 do Recanto das Emas**. [S.l.]: qedu.org.br, 2019. Disponível em:<<https://www.qedu.org.br/escola/244143-cef-308-do-recanto-das-emas/sobre>>. Acesso: em 27 de jun.2019.

QEDU. **Centro Educacional 7 de Ceilândia**. [S.l.]: qedu.org.br, 2019. Disponível em: <<https://www.qedu.org.br/escola/241643-ced-07-de-ceilandia/sobre>>. Acesso em: 27 de jun. 2019.

SANTOS, M.L.C.; SANTOS, M.I.C.; PONTES, L.P. **Cultura organizacional e mudança: o estudo da secretaria de educação do município de serra redonda - PB**. Revista principia,Paraíba, n.41, p.100-112,abril,2018. Disponível em: <http://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/view/2131>. Acesso em: 18 abr.2019.

SOUZA, M. G. S.; VASCONCELOS, L. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Pesquisa sobre Mudança nas Organizações: a produção brasileira em micro comportamento organizacional**.Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Florianópolis,v. 9, n. 2, p. 32-46, dez, 2009. Disponível em:<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000200004> . Acesso em: 30 jun.2019.

APÊNDICES

Apêndice A:

Caro Amigo (a),

Você está participando de uma pesquisa conduzida pela Universidade de Brasília (UnB). Essa pesquisa faz parte do trabalho de conclusão de curso de Eduardo Caetano Tavares. Maiores informações, você pode obter pelo e-mail: Eduardo.tavares2008@hotmail.com.

O objetivo desta pesquisa é levantar dados sobre a mudança ocorrida na sua escola pela gestão compartilhada. Sinta-se inteiramente à vontade para dar suas opiniões lembrando-se que suas respostas ficarão **ANÔNIMAS** e serão mantidas em **SIGILO**.

Não há respostas certas nem erradas. ***O que importa é sua opinião SINCERA.***

A sua **PARTICIPAÇÃO** é muito valiosa.

Muito obrigado!

DADOS COMPLEMENTARES

Inicialmente, responda, por favor, a alguns dados complementares:

Sexo: () Masculino () Feminino

Faixa etária

() até 23 anos

() entre 41 e 54 anos

() entre 24 e 30 anos

() acima de 55 anos

() entre 31 e 40 anos

Escolaridade:

() 1º Grau

() Superior

() Doutorado

() 2º Grau

() Pós- graduação

() Superior Incompleto

() Mestrado

Tipo de cargo ocupado:

() Gerenciamento

() Execução da área-fim

() Execução da área- meio

Tempo de Serviço na escola.

() até 1 ano

() entre 3 e 5 anos

() mais de 10 anos

() entre 1 e 3 anos () entre 5 e 10 anos

Centro Educacional que trabalha:

() CED 03 sobradinho () CED 1 Estrutural () CED 7 Ceilândia () CED 308 Recanto das Emas).

As frases abaixo se referem a comportamentos ou ideias que as pessoas podem ter sobre qualquer processo de mudança nas suas organizações. Pensando nos processos de mudança que aconteceram em sua escola nos últimos meses (no caso, a gestão compartilhada), leia com atenção cada frase e informe se você concorda ou não com o que elas descrevem. Responda cuidadosamente às questões abaixo, na escala de 1 (Nunca) a 7 (Sempre), se você concorda ou não com o que elas descrevem.

1	2	3	4	5	6	7
NUNCA						SEMPRE

Lembre-se: Assinale com um "X" apenas um dos códigos a seguir para cada uma das afirmativas:

Você considera que a gestão compartilhada deve ser realizada por quê...								
1	Para melhorar a qualidade da educação.	1	2	3	4	5	6	7
2	Por razões políticas.	1	2	3	4	5	6	7
3	Para melhorar o profissionalismo dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
4	Diminuir a violência dentro da escola.	1	2	3	4	5	6	7
5	Diminuir a violência fora da escola.	1	2	3	4	5	6	7
6	Acompanhar tendências da gestão atual.	1	2	3	4	5	6	7
7	Melhoria o índice de desenvolvimento da educação Básica (Ideb) da escola.	1	2	3	4	5	6	7
8	Para preparar melhor o aluno para os desafios futuros.	1	2	3	4	5	6	7
9	Melhorar o bem-estar dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
10	Evitar evasão dos alunos.	1	2	3	4	5	6	7
Você considera que a gestão compartilhada trará benefícios aos colaboradores?								
11	Melhoria de desempenho dos colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
12	Novas aprendizagens no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
13	Melhoria das condições de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
14	Agilidade na realização do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
15	Melhor distribuição da carga de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
16	Melhoria no relacionamento professor/aluno.	1	2	3	4	5	6	7
17	Melhoria no relacionamento com os colegas.	1	2	3	4	5	6	7
18	Melhoria no relacionamento com a chefia.	1	2	3	4	5	6	7
19	Melhoria o reconhecimento do profissional de educação pela sociedade.	1	2	3	4	5	6	7
20	Novos desafios profissionais.	1	2	3	4	5	6	7

Como eu me comporto durante o processo de mudança provocado pela gestão compartilhada...								
21	Eu ajo de acordo com as novas diretrizes da gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
22	Eu critico os gestores que trabalham com a gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
23	Eu declaro que sou a favor da gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
24	Eu boicoto o processo de gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
25	Eu busco informações sobre a gestão compartilhada	1	2	3	4	5	6	7
26	Eu adio as ações do processo de gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
27	Eu me comporto de maneira favorável à gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
28	Eu ridicularizo os agentes da gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
29	Eu escondo informações relevantes para o processo de gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
30	Eu participo ativamente do processo de gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
31	Eu nego que a mudança esteja acontecendo.	1	2	3	4	5	6	7
32	Eu adoto os novos comportamentos necessários para gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
33	Eu apresento críticas negativas à gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
34	Eu realizo ações que facilitam o processo de gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
35	Eu desobedeço às novas regras implantadas pela gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
36	Eu defendo a gestão compartilhada para os colegas.	1	2	3	4	5	6	7
37	Eu finjo que concordo com o processo de gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
38	Eu participo das decisões da escola sobre a gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7
39	Eu faço piadas sobre a gestão compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7

Obrigado pelas respostas!!!!