

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

MARILIA ASSIS FARIAS MACIEL

**SUORTE ORGANIZACIONAL À APRENDIZAGEM
CONTÍNUA E ATITUDES EM RELAÇÃO À MUDANÇA
ORGANIZACIONAL**

Brasília – DF

2011

MARILIA ASSIS FARIAS MACIEL

**SUORTE ORGANIZACIONAL À APRENDIZAGEM
CONTÍNUA E ATITUDES EM RELAÇÃO À MUDANÇA
ORGANIZACIONAL**

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

Professor Orientador: Doutora, Elaine
Rabelo Neiva.

Brasília – DF

2011

Maciel, Marília Assis Farias

Suporte Organizacional à Aprendizagem Contínua e Atitudes em relação à Mudança Organizacional/ Marília Assis Farias Maciel. – Brasília, 2011.

61 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof^a. Doutora Elaine Rabelo Neiva, Departamento de Administração.

1. Aprendizagem nas Organizações. 2. Suporte à Aprendizagem Contínua. 3. Atitudes dos indivíduos. 4. Mudança Organizacional. I. Título.

MARILIA ASSIS FARIAS MACIEL

**SUORTE ORGANIZACIONAL À APRENDIZAGEM
CONTÍNUA E ATITUDES EM RELAÇÃO À MUDANÇA
ORGANIZACIONAL**

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

Marilia Assis Farias Maciel

Doutora, Elaine Rabelo Neiva
Professor-Orientador

Doutor, Marcos Vinícius Soares Siqueira
Professor-Examinador

Brasília, 12 de julho de 2011.

Dedico este trabalho a minha mãe que tanto batalhou pela minha conquista e ao meu esposo pela disponibilidade e paciência. Também dedico este diploma ao meu pai, Albertt, que se faz presente na saudade.

AGRADECIMENTOS

Louvo a Deus por mais uma vitória conquistada sob a intercessão de Nossa Senhora. Agradeço à professora Elaine que se dispôs a dividir seus conhecimentos e tornou possível a realização deste trabalho. Ao meu esposo, companhia ideal e companheiro fiel. À minha grande e querida família pelo apoio e refúgio seguro, especialmente à minha mãe, vó Olarina e vó Lúcia; a tia Rô, pela paciência para ler e reler este trabalho e fazer críticas construtivas; e a Nath, pela disponibilidade em me ajudar com seus conhecimentos de informática. Aos meus amigos e toda a família Ruah, que me ajudam na caminhada cristã e fazem a minha vida mais feliz e; claro, aos meus colegas de faculdade que tornaram esses nove semestres, no mínimo, mais engraçados.

“Fazei tudo para a glória de Deus.”
(I Cor 10, 31b)

“Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades,
Muda-se o ser, muda-se a confiança:
Todo o mundo é composto de mudança,
Tomando sempre novas qualidades.
[...]
E afora este mudar-se cada dia,
Outra mudança faz de mor espanto,
Que não se muda já como soía.”

Luis Vaz de Camões

RESUMO

Mudança Organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização e pode ser decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que resulta em consequência positiva ou negativa para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência (Lima e Bressan, 2003). As organizações que investem em ações de apoio à aprendizagem contínua dos seus colaboradores encontrarão mais apoio dos seus colaboradores. As atitudes desses colaboradores frente à mudança organizacional são importantes para determinar o sucesso ou fracasso do processo de mudança organizacional. Por isso, os estudos que promovem avaliações sobre as atitudes dos indivíduos frente à mudança e sobre a percepção de contexto facilitador de aprendizagem são relevantes principalmente por sua aplicação prática. Neste estudo objetivou-se analisar se o suporte organizacional para a aprendizagem contínua afeta as atitudes dos indivíduos em um contexto de mudança. Para tanto, realizou-se esta pesquisa em uma Comissão vinculada a um Ministério, que é um órgão Público da Administração Direta, pertencente ao Poder Executivo. Foi utilizada uma entrevista aberta com um funcionário para conhecer a realidade da organização e o modelo de escalas formuladas por Neiva, Ross e Paz (2004) e Pantoja (2004). Os dados (N=50) revelaram que os colaboradores dessa organização perceberam um contexto de aprendizagem contínua e que apresentavam uma atitude favorável à mudança. Os dados também revelaram que o suporte a aprendizagem contínua influencia as atitudes de aceitação e oposição à mudança organizacional. A presente pesquisa demonstra que as ações de suporte a aprendizagem contínua, que são pautadas no apoio oferecido pelo grupo de trabalho realizado num contexto de mudanças, afetam as atitudes que os indivíduos apresentam em relação à mudança organizacional.

Palavras-chave: Aprendizagem nas Organizações. Suporte à Aprendizagem Contínua. Atitudes dos indivíduos. Mudança organizacional.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO, EM ORDEM CRONOLÓGICA, ACERCA DO TEMA MUDANÇA ORGANIZACIONAL (ADAPTADO DE NEIVA, 2004).	19
QUADRO 2 - LEVANTAMENTO, EM ORDEM CRONOLÓGICA, DOS ELEMENTOS CAUSADORES DE MUDANÇA (ADAPTADO DE BRESSAN, 2004).	21
QUADRO 3 - COMPARAÇÃO ENTRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM. (ADAPTADO DE LOIOLA E BASTOS, 2003, EMBASADO EM TSANG, 1997, E BASTOS ET AL., 2002).....	26

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - DADOS DA AMOSTRA (SEXO).	33
TABELA 2 - DADOS DA AMOSTRA (CARGO).....	33
TABELA 3 - DADOS DA AMOSTRA (ÁREA).	33
TABELA 4 - DADOS DA AMOSTRA (ESCOLARIDADE).....	34
TABELA 5 - DADOS DA AMOSTRA (CHEFIA).....	34
TABELA 6 - COMPORTAMENTO DAS VARIÁVEIS.	38
TABELA 7 - CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS.	39
TABELA 8 - DADOS DEMOGRÁFICOS (SEXO).....	41
TABELA 9 - DADOS DEMOGRÁFICOS (CHEFIA).	41
TABELA 10 - DADOS DEMOGRÁFICOS (CARGOS).	42
TABELA 11 - DADOS DEMOGRÁFICOS (ÁREA).....	42
TABELA 12 - DADOS DEMOGRÁFICOS (ESCOLARIDADE).	43

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS.	35
FIGURA 2 - CORRELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS DEPENDENTES E INDEPENDENTES.....	40
FIGURA 3 - RELAÇÃO DAS VARIÁVEIS COM VALORES NUMÉRICOS.	46

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	10
SUMÁRIO.....	11
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização	13
1.2 Formulação do problema.....	14
1.3 Objetivo Geral.....	15
1.4 Objetivos Específicos	15
1.5 Justificativa.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Mudança Organizacional	17
2.1.1 Conceitos e Teorias.....	18
2.2 Aprendizagem nas Organizações.....	22
2.2.1 Conceitos e Teorias.....	23
2.2.2 Aprendizagem no nível do indivíduo.....	24
2.2.3 Aprendizagem no nível da organização e no nível do grupo	25
2.2.4 Aprendizagem nas Organizações e Organizações que Aprendem	26
2.2.5 Contextos Organizacionais de Aprendizagem.....	28
2.3 Suporte à Aprendizagem Contínua e Atitudes relacionadas à Mudança Organizacional	28
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	31
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	31
3.2 Caracterização da Organização	32
3.3 Característica da amostra.....	32
3.4 Instrumentos de pesquisa.....	34
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados	35

4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	37
4.1	Resultados da Entrevista.....	37
4.2	Resultados das Escalas	37
4.2.1	Comportamento das variáveis e a relação entre as variáveis dependentes e independentes.....	38
4.2.2	Relação entre atitudes frente à mudança, suporte à aprendizagem contínua e as variáveis demográficas.....	40
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	45
	REFERÊNCIAS.....	48
	ANEXOS	52
	Anexo A – Escalas	52
	Anexo B – Termo de Conciliação Judicial	57

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O interesse nos estudos sobre mudança organizacional, segundo Vieira (2009), teve início da década de 1970 e 1980. O tema mudança organizacional é constituído de grande profundidade e complexidade, acrescido de variedades de enfoques existentes que torna a tarefa de pesquisá-la, um trabalho tão árduo como desafiador, como afirma Wood Jr. (1992).

As mudanças que ocorrem nas organizações é um tema que tem sido abordado em estudos, ainda segundo Wood Jr (2000, p.18), “o tema mudança na organização de trabalho não é novo, mas ganhou contornos diferentes nos últimos anos”. Dentro do contexto de mudança, um tema importante a ser abordado é aprendizagem nas organizações. Para Souza (2003), o estudo sobre aprendizagem nas organizações ganhou notoriedade por ser um fator explicativo do processo de mudança organizacional.

Borges-Ferreira e Abbad (2009) ressaltam a necessidade do indivíduo em buscar qualificação permanente e aperfeiçoamento de competências como uma ferramenta contra a obsolescência profissional para se inserir no mercado de trabalho e, também, um aspecto a favor da estabilidade empregatícia. Esse fenômeno de aprendizagem, conforme afirmação de Coelho Jr. e Borges-Andrade (2008), tem sido utilizado no contexto das organizações com o objetivo de maximizar seus resultados. Assim, as organizações passaram a investir na utilização de procedimentos, de práticas e de ações de aprendizagem visando à estabilidade da empregabilidade dos indivíduos e a sustentabilidade das organizações.

Segundo Cardoso e Freire (2003), para que a organização passe por uma mudança, faz-se necessário um processo de “desaprendizagem”, ou seja, é preciso desaprender grande parte das estratégias do passado para desvendar o futuro.

Além de construir uma nova arquitetura composta por uma previsão das competências necessárias para enfrentar os mercados futuros.

Neiva e Pantoja (2008) evidenciam que muitos estudos de investigação sobre mudança nas organizações se focam nas atitudes percebidas pelos indivíduos frente à mudança. Segundo as autoras, os indivíduos quando informados a respeito de uma mudança formam crenças e idéias que questionarão como a mudança irá afetar as características do seu trabalho, se a organização será capaz de realizar a mudança com êxito, e se a mudança fará com que os novos valores ainda estejam de acordo com seus valores individuais.

Segundo Neiva (2004), o indivíduo possui uma percepção do processo de mudança. A autora postula que os componentes cognitivos e afetivos dos indivíduos influenciarão no grau dessa percepção, além de influenciar na possibilidade de manifestação de comportamentos necessários ao processo de mudança organizacional. Impactando assim, o resultado do processo de mudança em positivo ou negativo.

Essas atitudes dos indivíduos também recebem influência do grupo. Conforme Casado (2002), é diante do convívio nos grupos sociais que possibilitam a expansão e o desenvolvimento do indivíduo. Assim, dentro do ambiente organizacional, os indivíduos encontram a oportunidade para alcançar o desenvolvimento integral como seres humanos.

1.2 Formulação do problema

Este estudo tem por fim responder se o suporte organizacional para a aprendizagem contínua afeta as atitudes dos indivíduos em um contexto de mudança. Assim, pretende-se analisar se o suporte organizacional à aprendizagem contínua possui influência nas atitudes individuais em relação ao processo de mudança nas organizações, considerando o contexto de mudança em que a organização se encontra.

1.3 Objetivo Geral

O objetivo principal deste trabalho foi testar a relação entre a percepção de suporte à aprendizagem contínua e atitudes frente à mudança organizacional, utilizando o modelo de escalas formuladas por Neiva, Ross e Paz (2004) e Pantoja (2004), aplicado aos funcionários de uma Comissão vinculada a um órgão da Administração Pública Direta.

1.4 Objetivos Específicos

Têm-se por objetivos específicos deste trabalho: a identificação do contexto de mudança organizacional; a descrição das condições de suporte à aprendizagem contínua oferecidas na organização pesquisada; a descrição das atitudes dos indivíduos frente às mudanças organizacionais e; o teste se o suporte à aprendizagem contínua e as variáveis sócio-demográficas interferem nessas atitudes.

Objetiva-se, também com este trabalho, elencar alguns dos principais usos do conceito de aprendizagem e mudança nas organizações na linguagem usual e em estudos organizacionais. Assim como colaborar para o desenvolvimento de ações de aprendizagem com maior eficácia nas organizações.

1.5 Justificativa

Justifica-se este estudo, pois, em primeiro lugar, “são sempre bem-vindos os artigos que propõem uma revisão da produção científica em determinada área do conhecimento”, conforme afirmam Ruas e Antonello (2003, p. 203).

Coelho Jr. e Borges-Andrade (2008) afirmam a relevância da discussão acerca dos principais usos e definições relacionadas ao termo aprendizagem, devido a sua grande aplicabilidade no contexto organizacional. Por isso, os autores constataam a

importância em verificar as definições de aprendizagem comumente encontradas na literatura em comportamento organizacional.

Gagliardi (2010) ressalta a importância dos estudos que avaliam o contexto facilitador de aprendizagem e atitudes em relação à mudança organizacional, pois considera sua aplicação prática na orientação dos programas de intervenção das organizações.

Apesar de poucos trabalhos realizados, conforme Wood Jr. (1992), as questões como Modernização Administrativa e Mudanças Organizacionais na administração pública brasileira deve ser objeto de estudo.

Assim, a importância deste estudo justifica-se pela sua preocupação em levantar as principais definições e estudos acerca do tema de aprendizagem no contexto organizacional, especificamente, relacionado à temática de suporte e aprendizagem contínua à mudança organizacional. Além de se propor a analisar uma organização pública brasileira, colaborando para a Modernização Administrativa e servindo como subsídio para políticas de gestão estratégica de recursos humanos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mudança Organizacional

Perante um contexto de constantes mudanças políticas, econômicas e tecnológicas, os indivíduos assimilam essas alterações e as manifestam em seu ambiente de trabalho. Conforme Fleury (1993), as organizações reagem de forma variada aos desafios e obstáculos: algumas antecipam a mudança, outras apenas reagem e há aquelas que fecham as portas.

Ainda sobre tal perspectiva, Motta (1998) considera os indivíduos e a organização como “produto de um contexto social” e aceitam propostas de mudança a partir do conhecimento da realidade organizacional. Assim, as mudanças externas impactam as organizações, que deparam-se com a necessidade de gerir um ambiente de mudança.

Essa tarefa de gerir mudanças no contexto organizacional está, conforme afirmação de Castro (2003), entre as mais difíceis e perigosas que um indivíduo pode desempenhar. E, segundo Silva (2003), esses gestores nunca estiveram sob tanta pressão para mudar, ainda que não compreendessem o porquê, o quê e nem para quais benefícios precisa-se mudar.

Para Bressan (2004), esse contexto de transformação e a necessidade de compreender e investigar as mudanças torna a mudança organizacional um aspecto inerente ao cotidiano organizacional e necessário para a sobrevivência da empresa no mercado global, que é competitivo e mutante.

Domingos (2009) salienta que a existência da pressão de mudança sobre as organizações torna a realidade “instigante e incômoda”. Para o autor, as decisões tomadas perante tal pressão pode afetar a organização de forma intensa, desde sua finalidade básica, passando por sua estrutura formal e por seus funcionários, até a cultura da organização e seu relacionamento com o ambiente externo.

Silva (2003, p. 66), postula que:

A premissa da mudança de época inspira e orienta processos de mudança institucional, porque exerce uma pressão criativa para mudar nossa forma de interpretar a realidade para compreendê-la e de intervir para transformá-la. Uma mudança de época também muda a natureza de nossas perguntas, problemas e respostas.

2.1.1 Conceitos e Teorias

Construir um conceito homogêneo é um grande desafio para o estudo de mudança nas organizações, pois, segundo Wood Jr. (1993, p. 75), “uma característica do tema é a velocidade com que as correntes dominantes se tornam ultrapassadas e dão lugar a novas abordagens”. Assim, conforme Neiva (2004, p. 14), “a definição de mudança organizacional permanece problemática tanto quanto outros grandes construtos da psicologia organizacional”.

Apesar da dificuldade de criar um conceito para mudança nas organizações, muitos são os estudos acerca deste tema na tentativa de contribuir com a formação de teorias. Nas últimas décadas, houve grande aumento no volume de estudos sobre estratégias de mudanças organizacionais, conforme Fleury (1993).

Considerando os estudos de Motta (1998) embasado em Platão, a mudança pode ser vista como “a aquisição de novos compromissos valorativos”, podendo admitir que a mudança surja a partir de um novo sistema de valores ou crenças. Para este autor, o indivíduo e a organização são produtos de um contexto social, por isso, as propostas de mudança somente são cabíveis quando existir pleno conhecimento da realidade organizacional. O exame dessa realidade deve ser embasado em fatos concretos para anteceder à formulação de qualquer proposição de mudança. O autor afirma que a experiência precede o conhecimento e que “mudar é adaptar ou redirecionar a organização em função de futuros alternativos que se podem visualizar ou prever”, ou seja, a mudança tem por função adequar a organização às possíveis opções oferecidas pelo ambiente.

Muitos estudos e teorias foram formulados. Neiva (2004) realizou um levantamento bibliográfico, que está representado no Quadro a seguir:

Autor	Teoria / Conceitos
Woodman (1989)	De forma simples, a mudança pode ser entendida como a diferença ou a comparação entre dois pontos do tempo. Assim, define-se mudança como uma abstração de segunda ordem, tanto da perspectiva da psicometria quanto da perspectiva da mente que adiciona significado às coisas percebidas.
Nadler, Shaw e Walton (1994)	A mudança organizacional é fator importante para a sobrevivência das organizações, pois os autores afirmam que as organizações sobreviventes foram hábeis em responder de forma rápida e efetiva às condições de mudança do meio em que estão inseridas.
Ford & Ford (1994)	Consideram a mudança organizacional como um acontecimento temporal. “É o modo como as pessoas falam sobre um evento no qual algo parece tornar-se outra coisa, onde esta outra coisa parece ser um resultado”.
Nadler e cols. (1994)	Defendem quatro tipologias de mudança em dois eixos: incremental e descontínua, pró-ativa e reativa. Sendo, incremental x pró-ativa, a organização que realiza ajustes no seu funcionamento. Incremental x reativa, aquelas que realizam pequenas mudanças para aumentar sua efetividade, ou seja, realizam adaptações. Descontínua x pró-ativa, a organização realiza uma reorientação visando antecipar as alterações ambientais. Descontínua x reativa, as organizações que realizam recriações, utilizando de fortes mudanças como resposta a fortes alterações ambientais.
Amenarkis e Bedeian (1999)	Estabelece quatro tipos de mudança organizacional: a) conteúdo, que são os trabalhos sobre o diagnóstico para mudança; b) contexto, que aborda as pesquisas sobre reações a mudança; c) processo, que são as ações realizadas nas fases de implementação de mudança e; d) questões de critério, que lidam com resultados atingidos como consequência de esforços de mudança organizacional.
Lima e Bressan (2003)	Sugere o conceito de 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 alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência”.

Quadro 1- Levantamento Bibliográfico, em ordem cronológica, acerca do tema Mudança Organizacional (Adaptado de Neiva, 2004).

A fim de nortear este estudo, será utilizado o último conceito de mudança apresentado no Quadro acima, elaborado por Lima e Bressan (2003). Tal definição abrange um conceito atrelado aos possíveis tipos de mudança, aspectos causadores e suas conseqüências.

Ao aprofundar o estudo sobre mudança organizacional, depara-se com tipologias de mudança. Weick e Quinn (1999) citam os seguintes tipos de mudança: episódica e contínua. A mudança do tipo episódica são aquelas caracterizadas pela eventualidade, ou seja, acontecem como reação das empresas em momentos de reestruturação e ocorrem de forma descontínua e intencional. Em contra partida, a mudança do tipo contínua ocorre no cotidiano das organizações de forma constante.

O autor Robbins (1999) propõe a classificação da mudança em primeira e segunda ordem. A primeira ordem seria uma mudança linear e contínua e a segunda ordem, uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua.

Nadler e cols. (1994) propõem a classificação de mudança organizacional em transformacional e incremental. A mudança do tipo transformacional é característica de ambientes mais estáveis, causa a alteração de apenas alguns aspectos da organização e faz pequenos ajustes de forma recorrente. Já a mudança do tipo incremental decorre de grandes alterações no ambiente, causa uma ruptura de padrões anteriores e afeta a toda a organização, gerando um redirecionamento da organização.

Na gestão de mudança organizacional, como afirma Bressan (2004), é necessária a clara compreensão dos aspectos dos indivíduos, do ambiente e da organização como um todo que desencadeiam o processo de mudança nas organizações. O gerenciamento desses causadores de mudança permite ao gestor administrar a implantação da mudança com eficácia, em prol da sobrevivência da organização.

Silva (2003) defende que a maioria das mudanças que ocorrem nas organizações está fundamentada em uma premissa de mau desempenho das organizações, que induzem os gestores a prestarem mais atenção para os diagnósticos internos do que para o contexto em que a organização está inserida.

Vários autores analisaram os elementos causadores de mudança. Bressan (2004) aborda os principais estudos, conforme o quadro abaixo.

Autores	Elementos Causadores
Pettigrew (1987)	Recessão econômica Mudanças no ambiente de negócios
Nadler e cols. (1995)	Descontinuidade na estrutura organizacional Inovação tecnológica Crises e tendências macroeconômicas Mudanças legais e regulamentações Forças do mercado e competições Crescimento organizacional
Robbins (1999)	Natureza da força do trabalho Tecnologia Choques econômicos Concorrência Tendências sociais Política mundial

Quadro 2 - Levantamento, em ordem cronológica, dos elementos causadores de mudança (Adaptado de Bressan, 2004).

A análise do quadro é simples, como conclui Bressan (2004), os elementos causadores de mudança organizacional podem ser separados em dois grupos: características do ambiente externo e do ambiente da organização.

Para Neiva e Paz (2007), a capacidade da organização para a mudança está relacionada à existência de condições ou características da própria organização ou de seus membros que facilitam ou dificultam o processo de mudança. Tanto a organização quanto os membros que a compõem estão positivamente relacionados à implantação do programa de mudanças, e podem colaborar como facilitadores da implantação desse programa.

Lima e Bressan (2003) afirmam que a maior parte dos modelos causais de mudança organizacional possui uma premissa de congruência entre os componentes organizacionais e entre esses componentes e o meio ambiente.

Cardoso e Freire (2003) consideram a mudança organizacional como uma nova forma de estruturar a percepção e as ações da organização em relação ao ambiente, sendo uma nova forma da organização “de estar no mundo”. Os autores ainda destacam que a mudança decorre da necessidade de superar limites de

competição. Para esses autores, mudança é um processo ativo que tem por consequência um novo padrão de dados sobre o que mudou, podendo ser um novo conhecimento, e estabelece assim, uma forte correlação entre o fenômeno da mudança com o da aprendizagem.

Os estudos de Neiva (2004) sugerem que a mudança nas organizações denota a relação entre objetos e eventos em diferentes períodos de tempo, porém, não sugere a conotação de melhoria por parte da situação constatada. Podem acontecer mudanças que sejam positivas para a organização. Porém, segundo a autora, todo processo de mudança gera aprendizagem.

Para Oliveira (2010), a evolução do ser humano apresenta-se, em todos os seus estágios de desenvolvimento e está fortemente associada à evolução do trabalho, ou seja, a aprendizagem tem sido o insumo para sua organização e evolução. Evolução esta que tem levado as organizações a alterarem suas estratégias, estruturas e processos a fim de permanecerem competitivas em seu ambiente de negócios.

A aprendizagem é o processo que os indivíduos passam em eventos de mudança e a mudança organizacional requer aprendizagem de novos comportamentos pelos indivíduos. Assim, inicia-se o estudo acerca da aprendizagem nas organizações.

2.2 Aprendizagem nas Organizações

Segundo o dicionário on line da língua portuguesa (2011), aprendizagem é:

Ação de aprender; aprendizado. Tempo durante o qual se aprende.
Psicologia Método que consiste em estabelecer conexões entre certos estímulos e determinadas respostas, cujo resultado é aumentar a adaptação do ser vivo ao seu ambiente.

Apesar de o termo aprendizagem ser antigo e usado em diversos campos do conhecimento, como a pedagogia e psicologia, o uso do termo aprendizagem organizacional teve seu aparecimento na literatura nos anos 50, segundo Loiola

(2003), que ainda constata que a organização do assunto em publicações de artigos e de livro somente ocorreu ao final da década de 70.

2.2.1 Conceitos e Teorias

Ruas e Antonello (2003) destacam que a aprendizagem organizacional ganha destaque na área de Administração quando associada à mudança, ainda com ou sem intenção. Apesar de abordada em outros campos do conhecimento, atualmente as teorias de aprendizagem organizacional estão intrinsecamente vinculadas à Administração, principalmente aplicada na compreensão do que pode facilitar ou dificultar os processos de mudança.

Souza (2003) aborda o assunto aprendizagem organizacional vinculado às questões de avaliação dos resultados de desempenho e de busca por resposta. O autor define aprendizagem organizacional como uma forma que “as organizações agem para conquistar os resultados que indicam que a realização aprendizagens”. Souza ainda complementa que o conceito de aprendizagem não se aplica com facilidade em ações, existindo na atual literatura uma lacuna, pois não há uma forma de como promover a aprendizagem organizacional.

Coelho Jr. e Borges-Andrade (2008) postulam que o empreendimento do indivíduo em ações de aprendizagem dentro do contexto organizacional é explicado pela necessidade que o indivíduo tem de manifestar seus conhecimentos e suas habilidades requisitadas pelo desempenho em uma atividade, assim, a aprendizagem está intimamente relacionada ao aperfeiçoamento de competências para o efetivo exercício de suas atribuições.

Os autores também destacam que o uso cotidiano de aprendizagem está relacionado à aquisição de algum tipo de conhecimento ou habilidade por meio de atividades formais de instrução. Esses conhecimentos e habilidades visam algum tipo de aumento do desempenho. Isto é, os indivíduos aplicam o que foi aprendido para alguma finalidade. Logo, os autores elaboram um conceito de aprender como uma ação proposital com uma finalidade específica para atender alguma demanda ou necessidade do indivíduo. A partir desse raciocínio, propõem um conceito de

aprendizagem relacionado à vivência individual e ao uso de conhecimentos e experiências passadas incorporadas pelo indivíduo, que o auxilia para as suas novas aquisições.

Para este estudo, o conceito de aprendizagem que será adotado pertence a Abbad e Borges-Andrade (2004), que definem aprendizagem como um processo psicológico relacionado às mudanças que ocorrem no indivíduo em função de sua relação com o meio. Com isso, os autores ressaltam que a aprendizagem em contextos profissionais é valorizada na proporção em que propicia aplicabilidade dos conhecimentos, habilidades e atitudes no ambiente de trabalho.

Para Coelho Jr. e Borges-Andrade (2008), o reforço no investimento nas ações de aprendizagem tem a capacidade de gerar um aumento significativo no desempenho das organizações, contando que este investimento seja realizado de maneira tática e em consonância com os objetivos das empresas.

Cardoso e Freire (2003) afirmam que a aprendizagem surge como um resultado da exigência de adaptação da organização a modificações do ambiente. Em um contexto de constante mudança, as organizações se deparam com a necessidade de reformulação e de diferenciação de suas estruturas perceptivas e de ação, que configuram uma necessidade da aprendizagem no ambiente organizacional.

No contexto da organização, segundo Gagliardi (2010), o fenômeno da aprendizagem aparece em três níveis: indivíduo, grupo e organização.

2.2.2 Aprendizagem no nível do indivíduo

Para Souza (2004), a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional não são sinônimas, porém, a aprendizagem organizacional somente ocorrerá com a aprendizagem individual.

Bressan (2004) resalta que a mudança envolve questões relacionadas ao indivíduo, como o requerimento de novas competências para o trabalho e a alteração na própria forma de encarar o seu trabalho. Ainda acerca dessa temática, Pantoja e Borges-Andrade (2004), sugerem que o processo de mudanças que ocorre no indivíduo perdura ao longo do tempo e é resultado da experiência do indivíduo.

Pantoja e Borges-Andrade (2004), contrariando alguns teóricos, postulam que a aprendizagem é um processo psicológico que ocorre no primeiro nível, ou seja, as equipes e as organizações não aprendem segundo tais autores. Os autores também ressaltam que as mudanças ocorridas no indivíduo pelo processo de aprendizagem, depois de adquirido, são possíveis de ser transferido.

Ruas e Antonello (2003) afirmam que o processo de aprendizagem individual gera forte impacto no conceito e nas práticas de aprendizagem organizacional, pois acreditam que o contexto de aprendizagem ocorre quando os conceitos, as estruturas e as capacidades são geradas ou desenvolvidas sob a perspectiva do conhecimento novo para o indivíduo. Para os autores, a aprendizagem é fruto da tensão entre o novo e o velho conhecimento, e também, da transformação do conhecimento presente na memória de um indivíduo.

Motta (1999) afirma que a mudança organizacional ocorre quando há uma mudança da maneira dos indivíduos pensarem. Portanto, para o autor, a única maneira de mudar é gerar novos valores ou transformar os antigos para instituir um novo sistema de valores e crenças. Com isso, Motta defende que a mudança apenas terá sentido se tiver como foco exclusivo de análise o indivíduo. Complementando, este teórico postula que os valores individuais são produto da experiência social de cada pessoa, sendo o indivíduo, essencialmente, uma criação do sistema social, onde a mente humana recebe impressões e estímulos externos e o comportamento individual é uma reação a esses estímulos.

2.2.3 Aprendizagem no nível da organização e no nível do grupo

Para Souza (2004), seria um erro concluir que a aprendizagem organizacional é resultado da soma da aprendizagem dos membros, pois as organizações possuem sistemas cognitivos e memórias, assim, as organizações desenvolvem visões de mundo e ideologias, mapas mentais, normas e valores que se preservam independentemente da presença de membros individuais da organização. Souza (2004, p. 7), por fim, conclui que:

[...] não são os conhecimentos privados de cada indivíduo que estão em jogo na aprendizagem organizacional mas, sim, aqueles conhecimentos que são de algum modo compartilhados e que mobilizam a ação.

2.2.4 Aprendizagem nas Organizações e Organizações que Aprendem

Bemfica e Borges (1999) afirmam que literatura predominante tem concentrado esforços em modelos preocupados com a apropriação, pelas organizações, do conhecimento produzido pelos seus integrantes visando como resultado uma dinâmica para o processo contínuo dessa apropriação do conhecimento produzido. Para esses autores, as abordagens sobre as organizações que aprendem evidenciam a capacidade de que as empresas necessitam para se adaptarem às mudanças que ocorrem no ambiente.

Loiola e Bastos (2003), apoiando-se em estudos de Tsang (1997) e Bastos et al. (2002), elaboram uma comparação entre as duas abordagens e as suas semelhanças. Este estudo está resumido no quadro a seguir:

Diferenças		Semelhanças
Aprendizagem Organizacional (AO)	Organizações que Aprendem (OA)	
Interessa-se pela descrição de como a organização aprende, ou seja, foca as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento que favorecerão a reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem nesse contexto.	Está focado na ação e no ajuste de ferramentas metodológicas específicas para o diagnóstico e avaliação, que permitem identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem, que servirão de base para a normalização e prescrição do que uma organização deve fazer para aprender.	Predomínio nos estudos analisados de retratar a organização como unidade. Apesar de haver divergência referente à abordagem do indivíduo. Na vertente AO, não foi encontrada referência ao indivíduo como unidade de análise, mas encontrado na vertente OA.

Quadro 3 - Comparação entre Aprendizagem Organizacional e Organizações que Aprendem. (Adaptado de Loiola e Bastos, 2003, embasado em Tsang, 1997, e Bastos et al., 2002).

Cont. Quadro 3 - Comparação entre Aprendizagem Organizacional e Organizações que Aprendem.

Diferenças		Semelhanças
Aprendizagem Organizacional (AO)	Organizações que Aprendem (OA)	
Possui uma perspectiva mais descritiva ou analítica dos estudos.	Possui uma perspectiva mais prescritiva.	Há proporção equivalente e dominante de trabalhos que envolvem pesquisa empírica.
Os verbos que mais aparecem nos estudos, com igual número de citações são: identificar, apresentar, verificar e analisar.	O verbo mais utilizado nos estudos foi: gerar. Em seguida, o que aparece com maior frequência foi o verbo avaliar.	
Outra palavra que aparece com frequência é: processo, o que enfatiza a preocupação em estudar de que forma as organizações estão aprendendo.	As palavras que se repetem nos estudos desta vertente são: modelo, instrumentos, procedimentos e intervenção. O que demonstra a preocupação de estudo sobre quais medidas as organizações devem tomar para propiciar o processo de aprendizagem.	A utilização de metodologia de corte transversal, quando se deveria esperar no subcampo AO maior ênfase em trabalhos de corte longitudinal.
O principal teórico citado nos estudos é Chris Argyris.	Os principais teóricos que dão suporte aos estudos são Peter Senge, seguido de Edgard Schein. Porém, observa-se que Senge também é bastante citado nos estudos da vertente AO, ao contrário de Schein.	

Segundo Loiola e Bastos (2003), o aumento do interesse em analisar os processos que conduzem à aprendizagem organizacional ou em descrever as características das organizações que aprendem, aumentaram o interesse de pesquisas acerca do tema de aprendizagem em organizações, garantindo ampla literatura de divulgação científica para gestores e consultores.

2.2.5 Contextos Organizacionais de Aprendizagem

Outro aspecto relacionado à temática de aprendizagem organizacional é abordado por Loiola e Bastos (2003), que considera as diferentes formas como as organizações aprendem. Para esses autores, existem fortes evidências de que diferenças relativas ao contexto, como pessoas, grupos, setor e local de atuação, são fatores condicionantes e que impactam o processo de aprendizagem em cada organização.

Segundo Bemfica e Borges (1999), o nascimento do conhecimento organizacional estaria vinculado a “condições específicas de capacitação proporcionadas pela organização e um contexto adequado às atividades em grupo e, ao mesmo tempo, propício à acumulação individual de conhecimento”. Os autores afirmam que entre essas condições necessárias estaria a intenção, que seria o critério de julgamento da veracidade de um dado conhecimento, e a autonomia, que possibilitaria o compartilhamento das informações a todos os indivíduos.

2.3 Suporte à Aprendizagem Contínua e Atitudes relacionadas à Mudança Organizacional

Coelho Jr. e Borges-Andrade (2008) pressupõem que a utilização do conceito de aprendizagem no nível da organização se baseia na capacidade das empresas em criar condições, por meio de cultura de suporte e apoio à aprendizagem, que viabilizem a aprendizagem entre seus membros, além de propiciar o compartilhamento e o impacto nas tarefas e nas rotinas organizacionais. Os autores ainda destacam que os dois tipos de aprendizagem, informal e formal, devem ser utilizados de acordo com as principais demandas da organização, de acordo com a necessidade de melhoria contínua do desempenho dos indivíduos. A aprendizagem informal pode ser explicada pela demanda emergencial do indivíduo ser uma causa para a aprendizagem que ocorre naturalmente no ambiente de trabalho. Já a aprendizagem formal tem por principal característica ser planejada com antecedência

e desenvolvida considerando o desenvolvimento de competências esperadas pela organização.

Ainda, os autores complementam que uma das mais importantes tarefas do gestor de recursos humanos seria a criação de um ambiente organizacional de apoio e suporte à aprendizagem informal no trabalho e tornar um ambiente favorável a manifestações positivas em torno do incentivo às ações de aprendizagem por parte do indivíduo.

As atitudes dos indivíduos frente à mudança desempenham papel fundamental na relação entre indivíduos e mudança organizacional. Gagliardi *apud* Oliveira (1994) defende que o comportamento dos indivíduos em um processo de mudança é um fator crucial para o seu êxito. O indivíduo apresenta diferentes atitudes perante as pessoas e o sistema do processo. O autor ressalta que se houver uma crença de que a mudança possa ser problemática, as pessoas envolvidas apresentarão atitudes desfavoráveis, passivas ou mesmo de rejeição às mudanças.

Segundo Martens e Martens (2006), o cenário econômico atual é marcado por constantes transformações econômicas e sociais, que acontecem de forma constante e imprevisível. Essas transformações exigem das organizações uma postura de inovação e aprendizagem contínua, exigindo investimento em melhoria contínua de seus processos empresariais. Para que esse investimento ocorra de forma efetiva, é preciso adotar metodologias próprias de aprendizagem individual e coletiva, visando que as organizações atuem proativamente e não apenas reativamente, e que utilizem da aprendizagem como um fator diferencial competitivo. Assim, os autores concluem que as empresas devem ter ciência de que possuem como diferencial competitivo a base das organizações que aprendem: a qualidade, os processos e as pessoas.

Neiva (2004) postula que as atitudes dos indivíduos frente à mudança desempenham papel fundamental na relação entre indivíduos e mudança organizacional. Essas atitudes são muitas vezes abordadas como facilitadores de mudança, possuindo um caráter fundamental para o sucesso dos processos de mudança organizacional. Para a autora, as atitudes ajudam as pessoas a tomar consciência das mudanças do ambiente e a desenvolverem um novo conjunto de crenças, que transmitem valores e determinam o comportamento. Assim, em momentos de mudança, a postura favorável dos membros e a crença de que ela traz

benefícios, permite a adaptação mais rápida ao novo sistema de trabalho. E, as atitudes negativas podem gerar o efeito oposto e diminuir a probabilidade da nova estrutura social ser adaptada como foi planejada. Portanto, um contexto que favoreça a aprendizagem dentro de um contexto maior de mudanças organizacionais pode gerar atitudes positivas perante o processo de mudança.

Neiva, Ros e Paz (2004) propõem uma classificação das atitudes em relação às mudanças organizacionais em atitudes de aceitação das mudanças, que são atitudes positivas, e atitudes de oposição às mudanças organizacionais retratadas pelo temor e pelo ceticismo. As atitudes de aceitação são compostas por uma avaliação sobre as crenças e comportamentos de forma positiva pelos membros das organizações em relação aos processos de mudança. Já as atitudes de temor retratam o medo da perda de poder, da perda de benefícios e das incertezas vividos pelos membros da organização em situações de mudança. Essas atitudes de ceticismo englobam crenças e comportamentos negativos em relação aos processos de mudança, com ênfase no descrédito e na não-colaboração aos programas de mudança.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Segundo Gil (1987), a comparação da visão teórica com os dados da realidade somente é possível através do estabelecimento de um modelo conceitual e operativo da pesquisa.

O presente estudo é classificado quanto a sua natureza como pesquisa aplicada, pois, de acordo com Silva e Menezes (2001), objetiva gerar conhecimentos e responder questões para aplicação prática em busca de solução de problemas específicos.

Quanto aos fins, o estudo classifica-se como exploratório. Conforme definição de Gil (1991), a pesquisa exploratória por pretender uma aproximação do assunto abordado, porém, sem a obrigação de obter uma resposta conclusiva para o problema. Além de ser marcada pela ausência de literatura sistematizada sobre os temas.

Quanto ao tipo, o estudo é considerado como explicativo, ainda que seu valor explicativo seja parcial. O método de investigação correlacional tem como característica avaliar a relação entre dois ou mais conceitos, categorias ou variáveis, quantificando inclusive tais relações. O método correlacional objetiva saber como uma variável ou conceito se comporta conhecendo o comportamento de outras variáveis.

Por fim, quanto às técnicas de pesquisa, foi utilizado um questionário com a finalidade de caracterizar o contexto de mudança organizacional e ações de suporte de aprendizagem. Também foi utilizada uma entrevista aberta com apenas um funcionário para levantar a caracterização da organização e das mudanças percebidas.

3.2 Caracterização da Organização

Para o desenvolvimento deste trabalho, participou uma Comissão vinculada a um Ministério, que é um órgão Público da Administração Direta, pertencente ao Poder Executivo. Esta Comissão promove um trabalho relacionado a assuntos históricos vinculados à política. Em consonância com o Termo de Conciliação Judicial do Ministério do Trabalho – Processo Nº 00810-2006-017-10-00-7, o Ministério em estudo publicou uma Portaria em fevereiro de 2009 autorizando a realização de concurso público que, em contrapartida, determina a extinção de postos de trabalho de terceirizados. Isso trouxe grande desconforto para os trabalhadores deste órgão, pois tiveram que despedir colegas antigos de casa, além de receber novatos e treiná-los para desempenharem as tarefas, onerando e retardando o trabalho.

A contratação de servidores aconteceu de forma mais lenta que a demissão dos terceirizados, deixando muitos setores desfalcados de mão-de-obra. Esse processo de mudança na composição do quadro funcional tem exigido de muitos colaboradores o esforço para suprir a carência da organização, com o empenho de aprenderem a executar novas tarefas que são demandadas pela rotina do serviço.

3.3 Característica da amostra

Os participantes da pesquisa foram os funcionários da Comissão supramencionada. Nesta pesquisa foi definido como colaboradores todos os funcionários que possuem vínculo empregatício legal e que recebem remuneração pelo desempenho de suas atividades, sendo eles servidores públicos, terceirizados, comissionados e estagiários.

O quadro funcional da Comissão, durante a pesquisa, manteve-se composta por aproximadamente 102 colaboradores. Deste total, 50 questionários foram respondidos, ou seja, houve 49% de adesão à pesquisa. Considerando que havia colaboradores em período de férias, em licença ou, de alguma outra forma, impossibilitados de participarem da pesquisa.

Os respondentes foram 54% do sexo feminino e 46% do sexo masculino, conforme demonstrado na Tabela 1:

Tabela 1 - Dados da Amostra (Sexo).

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Homens	27	54	54
Mulheres	23	46	100
Total	50	100	-

Percebe-se que 61,23% dos respondentes da pesquisa ocupavam cargos terceirizados, 30,61% de servidores, 4,08% de comissão e 4,08% de estagiários. A área de processo teve 36% dos respondentes, a área de projeto teve 8% e o gabinete teve 20% dos respondentes, conforme demonstrado nas tabelas a seguir:

Tabela 2 - Dados da Amostra (Cargo).

	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual cumulativo
Terceirizados	30	60	61,23	61,23
Servidores	15	30	30,61	91,84
Comissionados	2	4	4,08	95,92
Estagiários	2	4	4,08	100
Total	49	98	100	-
Casos Omissos	1	2	0,0	0,0
Total	50	100	100	100

Tabela 3 - Dados da Amostra (Área).

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Projeto	4	8	8
Processos	36	72	80
Gabinete	10	20	100
Total	50	100	-

De acordo com a Tabela 4, o nível de escolaridade dos respondentes era de 42% de nível médio e de 30% de nível superior.

Tabela 4 - Dados da Amostra (Escolaridade).

	Freqüência	Percentual	Percentual cumulativo
Ensino Fundamental	7	14	14
Ensino Médio	21	42	56
Superior	15	30	86
Pós-graduação	7	14	100
Total	50	100	-

De acordo com a Tabela 5 a seguir, 12% dos respondentes ocupavam cargo de chefia e 88% não ocupavam cargo de chefia.

Tabela 5 - Dados da Amostra (Chefia).

	Freqüência	Percentual	Percentual cumulativo
Chefe	6	12	12
Não Chefe	44	88	100
Total	50	100	-

3.4 Instrumentos de pesquisa

Para realizar esta pesquisa, foi utilizado um questionário composto por duas escalas: uma escala de atitudes em relação à mudança organizacional validada por Neiva, Ross e Paz (2004); e uma segunda escala de suporte à aprendizagem contínua, validada por Pantoja (2004). A primeira escala foi construída a partir de entrevistas com profissionais de recursos humanos a respeito do processo de mudança organizacional e das reações dos indivíduos frente a este processo. A escala é composta por três fatores: ceticismo, medo e aceitação, que representam as três atitudes típicas apresentadas pelos indivíduos em situação de mudança organizacional. É uma escala tipo *likert* com 5 colunas, composta por 46 itens. A segunda escala procurou estudar várias dimensões: compartilhamento (10 itens), recursos (4 itens), organização da informação (3 itens), interação (7 itens) e busca de informação (6 itens).

Essas escalas fornecerão dados para posterior análise do suporte oferecido pela organização à aprendizagem contínua dos empregados e das atitudes dos

indivíduos frente às mudanças e como são influenciadas pelo suporte à aprendizagem contínua oferecida pela empresa. O modelo de relações entre as variáveis desta pesquisa pode ser visualizado através da Figura 1:

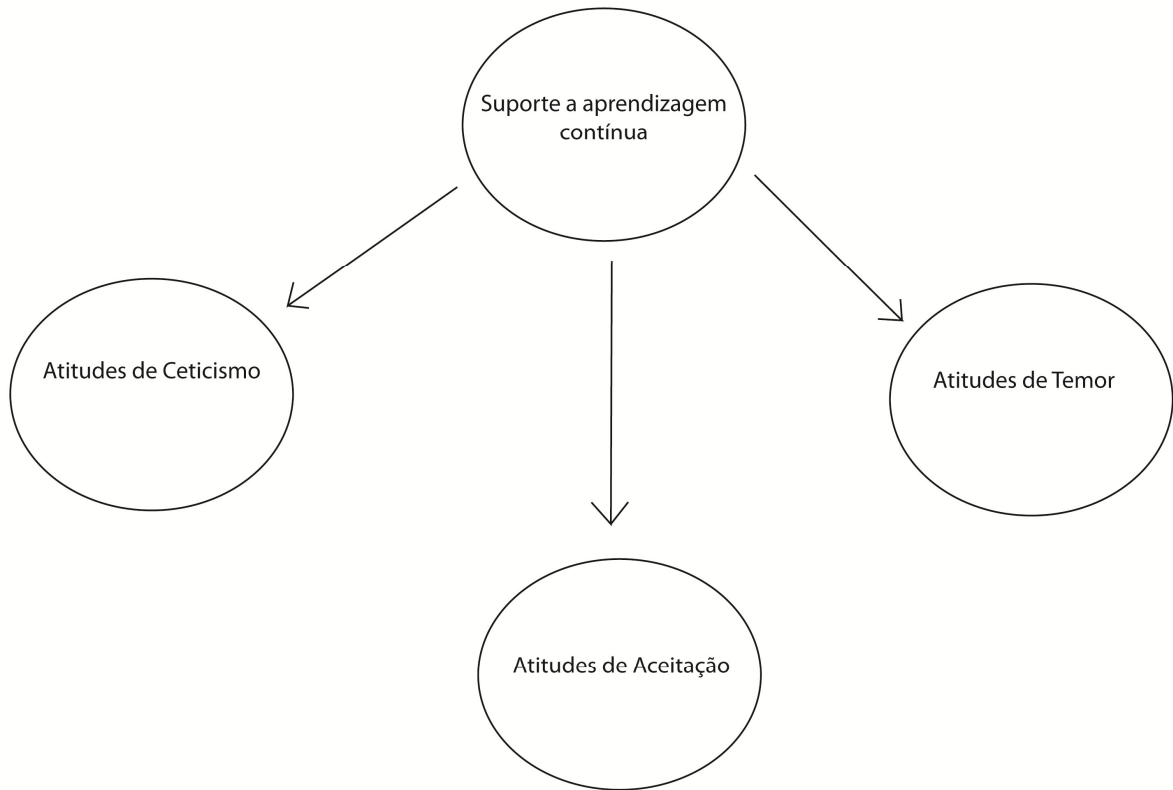


Figura 1 - Relação entre as Variáveis.

Além deste instrumento, houve uma entrevista aberta para coleta de dados a fim de elaborar uma contextualização da organização, não sendo necessária a utilização de dados da gestão estratégica.

Tanto as escalas como a entrevista possuem uma parte com as variáveis sócio-demográficas dos respondentes, composta por sete quesitos: idade, sexo, cargo, área, tempo de serviço, escolaridade e chefia.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O período de aplicação dos questionários ocorreu de 28 de abril de 2011 até 31 de maio de 2011, totalizando 34 dias de coleta de dados. Dois funcionários se

voluntariaram em conduzir a pesquisa em todos os setores da Comissão. Os questionários foram aplicados e respondidos em horário de expediente.

Para a análise dos dados, pretende-se utilizar o SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), com fins de estabelecer uma estatística descritiva para análise geral do banco de dados. As médias e os desvios-padrões foram gerados dos fatores avaliados pelas escalas para descrever o comportamento das variáveis. Também foram realizadas correlações de Pearson a fim de avaliar a influência do suporte a aprendizagem contínua sobre as atitudes em relação à mudança organizacional.

Os dados demográficos também serão tabulados e analisados para levantar padrões existentes entre tais variáveis e as atitudes frente à mudança. A relação entre as variáveis demográficas e as variáveis da pesquisa foram analisadas por meio de estatística descritiva e correlações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados desta pesquisa serão apresentados em dois tópicos: resultados da entrevista, que foi aplicada a um funcionário da Comissão, e resultados das escalas, aplicadas a 50 participantes.

4.1 Resultados da Entrevista

A seguir são descritas as informações coletadas pela entrevista.

A Comissão passou por uma grande mudança no seu quadro funcional. Como já mencionado, a substituição de terceirizados por servidores trouxe grande desconforto. Os terceirizados, ao perceber colegas com variados tempos de casa sendo demitidos, reagiram com temor da perda do emprego. E os servidores que assumiram esses cargos tiveram de se adaptar e aprender rapidamente as tarefas.

Além dessa grande mudança, a Comissão está iniciando uma reestruturação de departamentos, com algumas separações e outras junções de departamentos e, conseqüentemente, alteração de nomes e siglas de tais departamentos. Essa reestruturação tem por fim otimizar o trabalho com uma melhor distribuição de funcionários, pois com a saída de muitos terceirizados, alguns setores ficaram desfalcados e com pendências. Assim, esta mudança gerou alterações das atividades desempenhadas por alguns funcionários.

4.2 Resultados das Escalas

Os resultados deste estudo serão ilustrados com tabelas referentes à apresentação do comportamento das variáveis dependentes, que medem as atitudes do indivíduo frente à mudança (ceticismo, temor e aceitação) e o suporte a aprendizagem, as relações entre as variáveis independentes (suporte a aprendizagem contínua) e dependentes (atitudes frente à mudança), e a relação entre as atitudes frente à

mudança e as variáveis demográficas dos participantes. Estes resultados apresentados serão posteriormente discutidos.

4.2.1 Comportamento das variáveis e a relação entre as variáveis dependentes e independentes

Tabela 6 - Comportamento das Variáveis.

	Suporte	Aceitação	Ceticismo	Temor
Casos Válidos	50	50	50	50
Casos Omissos	0	0	0	0
Média	7,35	2,57	1,89	2,46
Mediana	7,29	2,50	2,05	2,50
Desvio Padrão	1,49	0,62	0,66	0,55
Mínimo	4,20	1,75	0,50	1,00
Máximo	9,90	5,44	3,39	3,50

Analisando esta tabela, percebe-se que os participantes perceberam a existência de suporte a aprendizagem contínua na organização. E a atitude predominante dos participantes frente à mudança era de aceitação, apesar de apresentarem grande índice de temor, revelando que a Comissão apresentou, concomitantemente, atitudes positivas e negativas frente à mudança organizacional. O Desvio Padrão da pesquisa se mostrou muito semelhante para as três atitudes, sendo a de temor com menor variância e de aceitação com a maior.

Para avaliar as relações entre as atitudes em relação à mudança organizacional e o suporte a aprendizagem contínua foi realizada correlações bivariadas de Pearson. A próxima tabela mostra as correlações. Assim, percebe-se que quanto maior o suporte à aprendizagem, maior será a atitude de aceitação na magnitude de 0,33. Em contrapartida, quanto maior o suporte à aprendizagem, menor será a atitude de ceticismo, na magnitude de -0,36. Não há correlação entre a atitude de temor e o suporte a aprendizagem contínua.

Tabela 7 - Correlação entre as variáveis.

		Suporte	Aceitação	Ceticismo	Temor
Suporte	Correlação de Pearson	1	0,33(*)	-0,36(**)	-0,03
	Sig. (2-tailed)		0,01	0,01	0,78
	N	50	50	50	50
Aceitação	Correlação de Pearson	0,33(*)	1	0,004	0,27
	Sig. (2-tailed)	0,01		0,97	0,05
	N	50	50	50	50
Ceticismo	Correlação de Pearson	-0,36(**)	0,004	1	0,59(**)
	Sig. (2-tailed)	0,01	0,97		0,00
	N	50	50	50	50
Temor	Correlação de Pearson	-0,03	0,27	0,59(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0,78	0,05	0,00	
	N	50	50	50	50

* correlação significativa ao nível de $p < 0,05$

** correlação significativa ao nível de $p < 0,01$

Assim, a relação entre as variáveis dependentes e independentes da pesquisa podem ser ilustradas pela Figura 2:

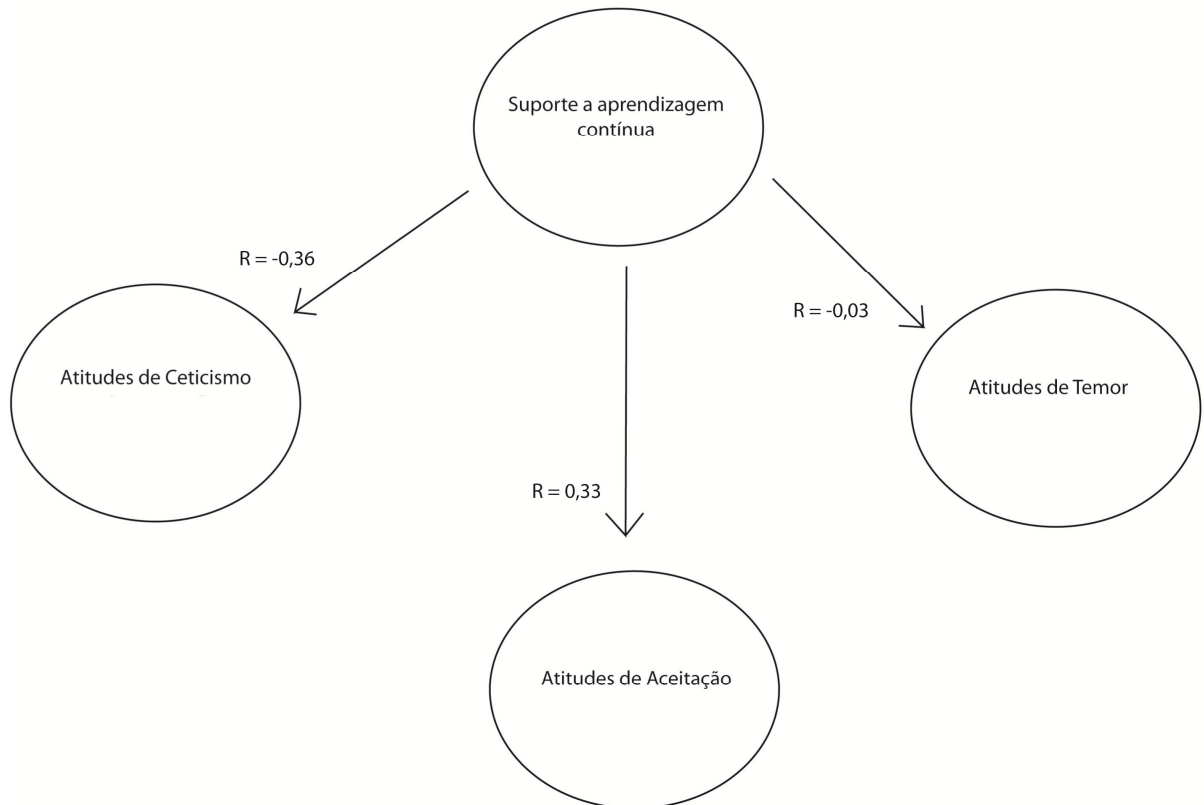


Figura 2 - Correlação entre variáveis dependentes e independentes.

4.2.2 Relação entre atitudes frente à mudança, suporte à aprendizagem contínua e as variáveis demográficas

Os dados demográficos foram analisados com o objetivo de identificar padrões entre essas variáveis e as atitudes frente à mudança e o suporte à aprendizagem contínua. O primeiro dado demográfico analisado é o sexo. Os homens, predominantemente, apresentaram atitudes de aceitação. Já as mulheres, apresentaram o mesmo índice para aceitação e temor, sendo que o índice de aceitação foi o maior entre os dois sexos. As mulheres também demonstraram maior percepção das ações de suporte à aprendizagem contínua, conforme a tabela 8:

Tabela 8 - Dados Demográficos (Sexo).

Sexo		Suporte	Aceitação	Ceticismo	Temor
Masculino	Média	7,22	2,49	1,69	2,28
	N	27	27	27	27
	Desvio Padrão	1,39	0,47	0,67	0,48
Feminino	Média	7,51	2,67	2,12	2,67
	N	23	23	23	23
	Desvio Padrão	1,62	0,77	0,57	0,56
Total	Média	7,35	2,57	1,89	2,46
	N	50	50	50	50
	Desvio Padrão	1,49	0,62	0,66	0,55

Ao comparar os valores de média dos participantes que exerciam cargo de chefia em comparação com os que não exerciam, percebe-se uma grande diferença em relação às atitudes de ceticismo frente à mudança, sendo que os que exerciam cargo de chefia apresentam média de 2,16, e os que não exerciam, apenas 1,85. Em relação às atitudes de aceitação e temor eram bastante semelhantes. Aqueles que não possuíam cargo de chefia demonstraram maior percepção de ações de suporte à aprendizagem contínua.

Tabela 9 - Dados Demográficos (Chefia).

Chefia		Suporte	Aceitação	Ceticismo	Temor
Sim	Média	6,95	2,60	2,16	2,45
	N	6	6	6	6
	Desvio Padrão	1,25	0,49	0,55	0,41
Não	Média	7,41	2,57	1,85	2,46
	N	44	44	44	44
	Desvio Padrão	1,53	0,64	0,67	0,56
Total	Média	7,35	2,57	1,89	2,46
	N	50	50	50	50
	Desvio Padrão	1,49	0,62	0,66	0,55

Os participantes que ocupavam cargos comissionados apresentaram a maior média de aceitação e uma média baixa de ceticismo, enquanto os servidores apresentaram a maior média de atitudes de temor. Dentre os participantes, os estagiários foram os que mais perceberam ações de suporte à aprendizagem contínua.

Tabela 10 - Dados Demográficos (Cargos).

Cargo		Suporte	Aceitação	Ceticismo	Temor
Servidor	Média	7,37	2,59	1,79	2,67
	N	15	15	15	15
	Desvio Padrão	1,40	0,86	0,63	0,50
Terceirizado	Média	7,25	2,56	1,99	2,41
	N	30	30	30	30
	Desvio Padrão	1,57	0,51	0,69	0,55
Comissionado	Média	7,76	3,12	1,66	2,20
	N	2	2	2	2
	Desvio Padrão	1,69	0,53	0,47	0,29
Estagiário	Média	8,91	2,31	1,22	1,70
	N	2	2	2	2
	Desvio Padrão	0,40	0,00	0,31	0,17
Total	Média	7,38	2,58	1,89	2,45
	N	49	49	49	49
	Desvio Padrão	1,50	0,63	0,66	0,55

Ao analisar as áreas da Comissão, percebe-se que a área de Projeto possuía uma atitude predominante de temor, enquanto o Gabinete apresentou o maior índice de atitude de aceitação, apesar de ter demonstrado a maior média de ceticismo em comparação com as outras áreas. A área de Projeto teve maior percepção de suporte à aprendizagem contínua.

Tabela 11 - Dados Demográficos (Área).

Área		Suporte	Aceitação	Ceticismo	Temor
Projeto	Média	8,72	2,53	1,29	2,60
	N	4	4	4	4
	Desvio Padrão	1,35	0,67	0,45	0,67

Cont. Tabela 11 - Dados Demográficos (Área).

Área		Suporte	Aceitação	Ceticismo	Temor
Processo	Média	7,19	2,54	1,93	2,42
	N	36	36	36	36
	Desvio Padrão	1,56	0,45	0,68	0,55
Gabinete	Média	7,38	2,73	1,98	2,55
	N	10	10	10	10
	Desvio Padrão	1,06	1,07	0,56	0,54
Total	Média	7,35	2,57	1,89	2,46
	N	50	50	50	50
	Desvio Padrão	1,49	0,62	0,66	0,55

Por fim, a escolaridade dos participantes revelou que aqueles que possuíam pós-graduação apresentaram o maior índice aceitação. Os participantes com nível superior apresentaram a maior média para temor. Os pós-graduados também foram os que mais perceberam as ações de suporte.

Tabela 12 - Dados Demográficos (Escolaridade).

Escolaridade		Suporte	Aceitação	Ceticismo	Temor
Ensino Fundamental	Média	6,95	2,68	1,70	2,09
	N	7	7	7	7
	Desvio Padrão	1,58	0,67	0,79	0,51
Ensino Médio	Média	7,39	2,50	2,02	2,43
	N	21	21	21	21
	Desvio Padrão	1,57	0,42	0,67	0,56
Superior	Média	7,06	2,33	1,85	2,62
	N	15	15	15	15
	Desvio Padrão	1,27	0,37	0,66	0,50
Pós-graduação	Média	8,28	3,21	1,74	2,57
	N	7	7	7	7
	Desvio Padrão	1,53	1,07	0,50	0,54
Total	Média	7,35	2,57	1,89	2,46
	N	50	50	50	50
	Desvio Padrão	1,49	0,62	0,66	0,55

Além das análises expostas anteriormente, foram realizadas também correlações de Pearson entre as variáveis idade e tempo de serviço e as variáveis atitudes em relação à mudança organizacional e o suporte a aprendizagem contínua. As análises dos dados mostraram que as variáveis demográficas, idade ($r=0,020$; $p = 0,789$) e tempo de serviço ($r=0,034$; $p = 0,645$), não apresentaram nenhuma influência no suporte e nas atitudes frente à mudança.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Objetivou-se com este estudo testar a relação entre a percepção de suporte à aprendizagem contínua e atitudes frente à mudança organizacional em uma Comissão vinculada a um Ministério, que é um órgão Público da Administração Direta, pertencente ao Poder Executivo. Para a concretização deste estudo, foi utilizado o modelo de escalas formuladas por Neiva, Ross e Paz (2004) e Pantoja (2004). E, para conhecer melhor a realidade da organização e as últimas mudanças percebidas, foi utilizada uma entrevista aberta com um funcionário.

Ao analisar os dados levantados com os 50 respondentes da amostra, percebeu-se que os participantes apresentaram uma atitude predominante de aceitação ($M=2,57$), apesar de grande índice de temor ($M=2,46$). Também existia uma percepção ($M=7,35$) de suporte à aprendizagem contínua. Confirmando o que foi postulado por Neiva (2004), de que as atitudes dos indivíduos frente à mudança desempenham papel fundamental na relação entre indivíduos e mudança organizacional, podendo ser abordadas como facilitadores de mudança e exercendo forte influência para o sucesso dos processos de mudança organizacional. Esses dados são representados na Figura 3:

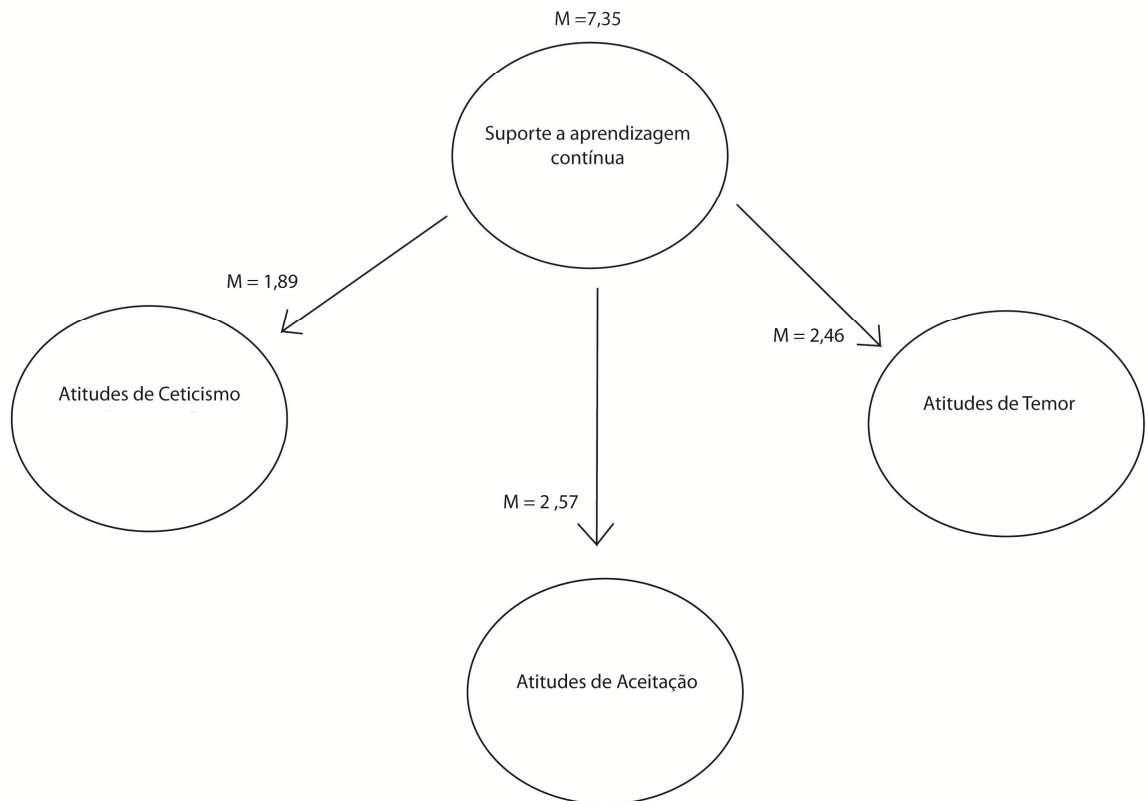


Figura 3 - Relação das Variáveis com valores numéricos.

A primeira questão levantada nesta pesquisa foi se o suporte organizacional à aprendizagem contínua afeta as atitudes dos indivíduos em um contexto de mudança. Considerando a boa média em percepção de suporte e a boa média para atitudes de aceitação, pode-se dizer que a percepção dos indivíduos acerca de suporte à aprendizagem contínua prediz atitudes frente à mudança organizacional.

Em acordo com os estudos de Coelho Jr. e Borges-Andrade (2008), a existência de um ambiente organizacional de apoio e suporte à aprendizagem no trabalho propicia um ambiente favorável a manifestações positivas em torno do incentivo às ações de aprendizagem por parte do indivíduo. Essas ações de apoio e suporte são interpretadas por Martens e Martens (2006) como um fator diferencial competitivo para que as empresas sobrevivam em um ambiente repleto de transformações.

Contatou-se que em todos os quesitos das variáveis demográficas houve a predominância da atitude de aceitação, confirmando que a Comissão possui atitudes positivas frente à mudança organizacional.

Dentre os quesitos dos dados demográficos (sexo, chefia, cargo, área, escolaridade idade e tempo de serviço), os que demonstraram os maiores índices para atitude de aceitação foram: as mulheres, os chefes, os comissionados, os funcionários do Gabinete e os que possuem pós-graduação. E os que apresentaram maiores índices de percepção do suporte à aprendizagem contínua foram: as mulheres, os que não possuem cargo de chefia, os estagiários, os que trabalham na área de projeto e os pós-graduados. As variáveis demográficas, idade e tempo de serviço, não apresentaram nenhuma influência no suporte e nas atitudes frente à mudança.

Os objetivos dessa pesquisa foram alcançados de forma parcial, pois foi evidenciado que o suporte prediz atitudes de aceitação e que a ausência do suporte prediz atitudes de ceticismo, porém, não foi possível estabelecer uma relação entre suporte e atitudes de temor.

Uma das limitações desse estudo foi o tamanho da amostragem por não ter sido uma amostra representativa da organização. A Comissão é composta por aproximadamente 100 funcionários, e foram respondidos apenas 50 questionários.

Assim sendo, para extinguir tal limitação, recomendam-se novos estudos com amostras representativas e, a fim de enriquecer ainda mais as análises de comparação, aplicar o estudo em outras organizações para gerar maior gama de dados.

Como a maioria dos estudos, este colaborou com o conhecimento científico e ampliação do conhecimento na área. Além de contribuir com todos os gestores, visto que as mudanças organizacionais são cada vez mais freqüentes e seu sucesso ou fracasso serem influenciados pelo comportamento dos indivíduos. Porém, colaborou principalmente para enfatizar a necessidade dos gestores responsáveis por processo de mudanças organizacionais de avaliar a importância do suporte a aprendizagem contínua como forma de facilitar as atitudes positivas dos indivíduos perante o processo de mudança organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.S.; BORGES-ANDRADE, J.E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: Zanelli, J.C.; Borges-Andrade, J.E.; Bastos, A.V.B. (Orgs.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil, p. 237-275. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BEMFICA, J. C.; BORGES, M. E. N. Aprendizagem Organizacional e Informação. Revista Ciência da Informação, Brasília, v. 28, n. 3, p. 233-40, Set./Dez., 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v28n3/v28n3a1.pdf>>. Acessado em: 15 abr. 2011.
- BORGES-FERREIRA, M. F.; ABBAD, G. Avaliação de aprendizagem em disciplinas de curso técnico a distância. Estudos de Psicologia, 14, 2, 141-14, 2009. Disponível em: <http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/6126/1/ARTIGO_AvaliacaoAprendizagemDisciplinas.pdf>. Acessado em: 27 abr. 2011.
- BRESSAN, C. L. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. In: Seminário de Gestão de Negócios, 1., 2004, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, v. 1, 2004. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf>. Acessado em: 06 abr. 2011.
- CANDEIAS, N. M. F. Conceitos de Educação e de Promoção em Saúde: Mudanças Individuais e Mudanças Organizacionais. Revista Saúde Pública, 31(2): 2009-13, 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89101997000200016>. Acessado em: 06 abr. 2011.
- CARDOSO, H.; FREIRE, L. C. Mudança e aprendizagem nas organizações. In S. M. V. Lima (Org.). Mudança organizacional: teoria e gestão, p. 65-110. São Paulo: Editora FGV, 2003.
- CASADO, T. O Indivíduo e o Grupo: a chave do desenvolvimento. In: M. T. L. Fleury (Org.). As Pessoas na Organização. São Paulo: Atlas, p. 235-246, 2002.
- CASTRO, A. M. G. Prefácio. In S. M. V. Lima (Org.). Mudança organizacional: teoria e gestão, p. 7-9. São Paulo: Editora FGV, 2003.
- COELHO JR., F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. Paidéia, Ribeirão Preto, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/paideia/v18n40/02.pdf>>. Acessado em: 15 abr. 2011.
- DOMINGOS, S. G. Influência dos Fatores de Capacidade Organizacional na Percepção de Mudanças. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/4602/1/2009_SergioGabrielDomingos.pdf>. Acessado em: 19 fev. 2011.

FISCHER, H. C. R.; LIMA, S. M. V. Validação de instrumento para diagnóstico de condições facilitadoras de mudança organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 5, n. 1, Jun., Florianópolis, 2005. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v5n1/v5n1a02.pdf>>. Acessado em: 21 abr. 2011.

FLEURY, M. T. L. Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 2, Mar./Abr., 1993. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/artigos/690.pdf>>. Acessado em: 06 abr. 2011.

GAGLIARDI, E. C. V. Contexto facilitador de Aprendizagem Contínua e Atitudes em relação à Mudança Organizacional. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2010.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991. Disponível em: <<http://baixarbonslivros.blogspot.com/2010/09/como-elaborar-projetos-de-pesquisa.html>>. Acessado em: 19 abr. 2011.

LIMA, S. M. V., & Bressan, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In S. M. V. Lima (Org.). *Mudança organizacional: teoria e gestão*, p. 17-63. São Paulo: Editora FGV, 2003.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B. A Produção Acadêmica sobre Aprendizagem Organizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 3, Jul./Set., p. 181-201, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a10.pdf>>. Acessado em: 15 abr. 2011.

MARTENS, M. L.; MARTENS, C. D. P. Aprendizagem organizacional como ferramenta de suporte em metodologia de melhoria contínua. XXVI Encontro Nacional de Engenharia da Produção. Ceará, 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR470319_7927.pdf>. Acessado em: 26 abr. 2011.

MOTTA, P.R. Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymar, 1999. Disponível em: <<http://www.ims.uerj.br/gestaosaude/downloads/transformacao.pdf>>. Acessado em: 06 abr. 2011.

NADLER, D.A.; SHAW, R.B. & WALTON, A.E. *Discontinuous Change: leading organizational transformation*. San Francisco: The Jossey-Bass Management Series, 1994.

NEIVA, E. R. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

NEIVA, E. R.; BRITO, M. J. P. Redes sociais e mudança em um grupo de produtores rurais do planalto central. *rPOT*, v. 8, n. 1, Jan./Jun., p. 5-22, 2008. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v8n1/v8n1a02.pdf>>. Acessado em: 15 abr. 2011.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. Percepção de Mudança Organizacional: um Estudo em uma Organização Pública Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v.

11, n. 1, Jan./Mar., p. 31-52, 2007. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n1/a02v11n1.pdf>>. Acessado em: 06 abr. 2011.

NEIVA, E. R.; ROS, M.; PAZ, M. G. T. Validacion de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicologia Del Trabajo y das Organizaciones*, v. 20, n. 1, 9-30, 2004.

OLIVEIRA, H. F. F., Aprendizagem, Competência e Desempenho no Trabalho. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília, 2010. Disponível em:
<http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/7334/1/2010_HerveciaFernandaFidelisdeOliveira.pdf>. Acessado em: 11 mai. 2011.

PANTOJA, M. J. B. Estratégias de aprendizagem no trabalho e percepções de suporte à aprendizagem contínua. Uma análise multinível. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uma abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e transferência nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 4, Out./Dez., p. 115-138, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v8n4/v8n4a07.pdf>>. Acessado em: abr. 2011.

PANTOJA, M. J.; NEIVA, E. R.; OLIVEIRA, F.; GALVÃO, J. Estratégias de Aprendizagem no Trabalho e Atitudes Frente ao Contexto de Mudança em uma Cooperativa na Região de Planaltina. *Anais do Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, Florianópolis - SC, 2009. Disponível em:
<<http://www.sbpot.org.br/iiicbpot/trabalhos/2481.pdf>>. Acessado em: 28 abr. 2011.

ROBBINS, S. P. *Mudança Organizacional e Administração do Estresse. Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, p.394-423, 1999.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. Repensando os Referenciais Analíticos em Aprendizagem Organizacional: uma Alternativa para Análise Multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 3, Jul./Set., p. 203-212, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a11.pdf>>. Acessado em: 25 abr. 2011.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. 3ª Ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, J. S. A mudança de época e o contexto global cambiante: implicações para a mudança institucional em organizações de desenvolvimento. In S. M. V. Lima (Org.). *Mudança organizacional: teoria e gestão*, p. 65-110. São Paulo: Editora FGV, 2003.

SOUZA, Y. S. Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional. *Revista de Administração de Empresas - Eletrônica*, v. 3, n. 1, Jan./Jun., 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a08.pdf>>. Acessado em: 15 abr. 2011.

VIEIRA, S. R. F. *Redes Sociais no Contexto de Mudança Organizacional*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em:

<http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_arquivos/59/TDE-2009-10-14T163952Z-4511/Publico/2009_SergioRicardoFrancoVieira.pdf>. Acessado em: 17 abr. 2011.

WEICK, K.E.; QUINN, R. E. Organizational Change and Development. Annual Review of Psychology, n.50, p. 361-386, 1999. Disponível em: <<http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.50.1.361>>. Acessado em: 27 abr. 2011.

WOOD JR., T. Mudança Organizacional: Uma Abordagem Preliminar. Revista de Administração de Empresas, v. 32, n. 3, Jul./Ago, 1992. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/artigos/753.pdf>>. Acessado em: 06 abr. 2011.

ANEXOS

Anexo A – Escalas

Você está participando de uma pesquisa conduzida pela Universidade de Brasília cuja finalidade é levantar o que você pensa sobre os **processos de mudança e condições para a aprendizagem** em sua organização.

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.

Agradeço,
Marília Assis mariliafassis@yahoo.com.br

Dados funcionais e demográficos

Idade: _____ anos

Cargo:

Área:

Sexo: () Masculino () Feminino

Tempo de serviço na organização: _____ anos.

Escolaridade: () 1º Grau incompleto
() 1º Grau completo
() 2º Grau incompleto
() 2º Grau completo
() Superior Incompleto
() Superior
() Especialização () Mestrado () Doutorado

Exerce cargo de chefia? () Sim () Não

Abaixo estão listados vários tipos de comportamentos ou idéias que as pessoas podem ter sobre qualquer processo de mudança nas suas organizações. **Pensando nos processos de mudança em sua organização, leia com atenção cada frase e informe se você concorda ou não com o que elas descrevem.**

Circule o número, à direita de cada afirmação, que melhor indique o seu grau de concordância com as frases escritas. Para dar suas respostas, utilize os seguintes códigos:

0 DISCORDO TOTALMENTE	1 CONCORDO POUCO	2 CONCORDO MAIS OU MENOS	3 CONCORDO MUITO	4 CONCORDO TOTALMENTE
-----------------------------	------------------------	-----------------------------------	------------------------	-----------------------------

1. As pessoas que estão há muito tempo no poder se sentem ameaçadas com a mudança.	0	1	2	3	4
2. Aqui as várias tentativas de mudança continuam não dando certo.	0	1	2	3	4
3. As pessoas costumam fazer de conta que estão fazendo o trabalho de forma diferente.	0	1	2	3	4
4. As pessoas deixam de aderir às mudanças na sua organização pela falta de informação.	0	1	2	3	4
5. As mudanças nesta organização geram insatisfação nas pessoas.	0	1	2	3	4
6. As mudanças são benéficas porque podem "oxigenar" esta organização.	0	1	2	3	4
7. As pessoas costumam falar que a mudança aconteceu, mas na prática não acontece.	0	1	2	3	4
8. Nos processos de mudança, o medo da perda gera resistência nas pessoas.	0	1	2	3	4
9. As pessoas costumam negar que a mudança vai acontecer.	0	1	2	3	4
10. É muito difícil mudar os comportamentos dos funcionários dentro desta organização.	0	1	2	3	4
11. As mudanças nesta organização geralmente ficam no nível do discurso, não ocorrem de fato.	0	1	2	3	4
12. Esta organização não planeja os processos de mudança, eles simplesmente acontecem.	0	1	2	3	4
13. Há espaço para participação dos servidores nos processos de mudança.	0	1	2	3	4
14. Os processos de mudança geralmente visam somente atender a interesses políticos.	0	1	2	3	4
15. As pessoas reagem bem às mudanças na forma de trabalhar.	0	1	2	3	4
16. A organização perde em produtividade quando processos de mudança são implantados.	0	1	2	3	4
17. As pessoas aceitam a mudança quando percebem que podem ganhar com ela.	0	1	2	3	4
18. Fazer corpo mole ao lidar com processos de mudança é uma prática comum nesta organização.	0	1	2	3	4
19. As mudanças geram caos nesta organização.	0	1	2	3	4
20. Os processos de mudança trazem benefícios para as organizações.	0	1	2	3	4
21. Nos processos de mudança, as pessoas sentem medo de perder direitos e garantias na organização.	0	1	2	3	4
22. Os funcionários acreditam que podem realizar mudanças no ambiente organizacional.	0	1	2	3	4

23. A falta de informação sobre os processos de mudança gera mal-entendidos na organização.	0	1	2	3	4
24. As pessoas se comprometem com os processos de mudança.	0	1	2	3	4
25. Não permitir que todos os objetivos da mudança sejam concretizados dentro do prazo é comum nesta organização.	0	1	2	3	4
26. As pessoas temem as incertezas geradas pela mudança.	0	1	2	3	4
27. A organização prepara os empregados para o processo de mudança.	0	1	2	3	4
28. As pessoas reagem negativamente às mudanças que geram perdas salariais.	0	1	2	3	4
29. As pessoas acreditam que sua participação contribuirá para a mudança.	0	1	2	3	4
30. As mudanças costumam ser bem-sucedidas nesta organização.	0	1	2	3	4
31. As pessoas costumam fazer de conta que concordam com as mudanças, mas não deixam que estas sejam implantadas.	0	1	2	3	4
32. As mudanças comportamentais dentro desta organização são sempre muito lentas.	0	1	2	3	4
33. Exemplos de mudanças bem sucedidas fazem com que pessoas sejam favoráveis a novas mudanças.	0	1	2	3	4
34. Os processos de mudança pioram as relações de trabalho.	0	1	2	3	4
35. Os processos de mudanças pioram a rotina de trabalho.	0	1	2	3	4
36. A mudança gera oportunidade para os funcionários que souberem aproveitar bem dela.	0	1	2	3	4
37. Nos processos de mudança as pessoas temem a perda de controle da situação.	0	1	2	3	4
38. As pessoas não gostam de processo de mudança.	0	1	2	3	4
39. A falta de informação sobre os processos de mudança gera fantasias e expectativas irreais nos funcionários.	0	1	2	3	4
40. As mudanças nesta organização geram oportunidades para o crescimento pessoal.	0	1	2	3	4
41. As mudanças trazem um novo ânimo para os servidores da organização.	0	1	2	3	4
42. A mudança é aceita quando não se retira direitos e garantias dos funcionários.	0	1	2	3	4
43. Os funcionários confiam nos gestores dos processos de mudança.	0	1	2	3	4
44. Nos processos de mudança, as pessoas temem alterar sua rotina de trabalho.	0	1	2	3	4
45. Fazer de conta que mudou é uma característica das pessoas desta organização.	0	1	2	3	4
46. As mudanças nesta organização trazem benefícios para os funcionários.	0	1	2	3	4

troca de informações para execução das atividades.																							
15. No meu grupo de trabalho as pessoas mais experientes são estimuladas a repassar seus conhecimentos para as demais.																							
16. No meu grupo de trabalho é comum as pessoas serem escolhidas para orientar o trabalho das outras.																							
17. No meu grupo os valores e as práticas adotadas para realizar o trabalho são compartilhadas com os novos funcionários.																							
18. As pessoas são estimuladas a interagir com colegas que detêm informações relevantes para o trabalho.																							
19. No meu grupo há incentivo à interação entre as pessoas para que elas aprendam.																							
20. No meu grupo as informações disponíveis sobre o trabalho são confiáveis.																							
21. As pessoas ouvem com respeito e consideração as diferentes opiniões sobre o trabalho.																							
22. As pessoas do meu grupo são incentivadas a colaborar umas com as outras na execução do trabalho.																							
23. O meu grupo de trabalho valoriza os conhecimentos e habilidades das pessoas.																							
24. O meu grupo é receptivo à avaliação das experiências de trabalho já vivenciadas.																							
25. Os processos de trabalho do meu grupo são modificados em função dos <i>feedbacks</i> recebidos.																							
26. Os colegas do meu grupo de trabalho têm tempo necessário para troca de conhecimentos e informações.																							
27. O espaço físico do meu local de trabalho é adequado para troca de conhecimento e informações.																							
28. As atividades do meu grupo são organizadas de forma a facilitar o processo de aprendizagem no trabalho.																							
29. As pessoas do meu grupo têm clareza quanto à responsabilidade de cada um para o alcance das metas do grupo.																							
30. As pessoas do meu grupo conhecem metas e objetivos a serem atingidos no trabalho.																							

Verifique as suas respostas!!! Não deixe perguntas em branco!!! Agradeço sua valiosa colaboração!

Anexo B – Termo de Conciliação Judicial

Processo No 00810-2006-017-10-00-7

O MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO, neste ato representado pela Procurador-Geral do Trabalho, Dr. Otávio Brito Lopes, e pelos Procuradores do Trabalho, Dr. Fábio Leal Cardoso e Dra. Vivianne Rodriguez Martas, e a UNIÃO, neste ato representada pela Advocacia Geral da União, por meio do Advogado-Geral da União, Dr. José Antônio Dias Toffoli, e pelo Procurador Geral da União, Dr. Luís Henrique Martins dos Anjos, e pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio do Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão, Sr. Paulo Bernardo Silva, na forma do art. 5º, § 6º, da Lei nº 7.347, de 24 de Julho de 1985, combinado com o art. 878 da Consolidação das Leis do Trabalho (Decreto-Lei nº 5.492, de 1 de maio de 1943),

CONSIDERANDO a existência da Ação Civil Pública nº 00810-2006-017-10-00-7, ajuizada pelo Ministério Público do Trabalho em face da UNIÃO, cujo objeto versa sobre a intermediação irregular de mão-de-obra praticada no âmbito da Administração Pública Federal Direta;

CONSIDERANDO que existem outras ações civis públicas ajuizadas e vários procedimentos investigatórios sem diversas Procuradorias Regionais do Trabalho envolvendo o tema da terceirização imprópria em órgãos da Administração Pública Federal Direta;

CONSIDERANDO que o acesso a cargos e empregos públicos é condicionado à prévia aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, conforme previsto no art. 37, II, da Constituição Federal;

CONSIDERANDO que o Enunciado nº 331, I, do Tribunal Superior do Trabalho, estabelece que a contratação de trabalhadores por meio de empresa interposta é ilegal, salvo nos casos previstos na Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974;

CONSIDERANDO que o Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997, estabelece os parâmetros para a identificação dos serviços passíveis de terceirização no âmbito da Administração Pública Federal;

CONSIDERANDO que o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão apresentou ao Tribunal de Contas da União proposta para substituir empregados terceirizados por servidores concursados, tal como ficou assentado no acórdão nº 1520/2006 – TCU;

CONSIDERANDO que a União vem sendo responsabilizada de forma subsidiária por créditos trabalhistas insatisfeitos de trabalhadores de empresas prestadoras de serviços, na forma da Súmula 331, IV, do Tribunal Superior do Trabalho;

CONSIDERANDO as reuniões preparatórias realizadas entre o Coordenador Nacional de Combate às irregularidades Trabalhistas na Administração Pública e Assessores Técnicos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, nas quais restou consolidado o entendimento de que a abrupta solução de continuidade na prestação de tais serviços terceirizados poderia gerar ofensa a bem jurídico de igual importância àquele tutelado na referida Ação Civil Pública;

CONSIDERANDO que, no âmbito do Poder Executivo Federal, a matéria de pessoal é da competência do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão;

CONSIDERANDO a relevância e a obrigatoriedade de regularização de todos os contratos de prestação de serviços terceirizados,

RESOLVEM CELEBRAR

TERMO DE CONCILIAÇÃO JUDICIAL,

nos seguintes termos e condições:

CLAÚSULA PRIMEIRA. A UNIÃO se compromete a contratar serviços terceirizados apenas e exclusivamente nas hipóteses autorizadas pelo Decreto nº 2.271, de 7 de junho de 1997, observado o disposto no artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal.

Parágrafo 1º A responsabilidade pela contratação de serviços terceirizados em desacordo com o disposto no Decreto nº 2.271, de 7 de junho de 1997, será da autoridade competente para a assinatura do contrato e do respectivo ordenador de despesas, solidariamente.

Parágrafo 2º O responsável pela assinatura dos contratos no âmbito de cada ministério, órgão ou entidade deverá identificar as atividades terceirizadas, o quantitativo total de terceirizados e a indicação das parcerias de recursos orçamentários que deixarão de ser disponibilizadas em decorrência da regularização gradativa das contratações conforme o cronograma e proporções estabelecidas na cláusula terceira deste termo

CLÁUSULA SEGUNDA. A União se compromete a regularizar a situação jurídica dos seus recursos humanos, com a consequente rescisão dos contratos de prestação de serviços cujas atividades exercidas pelos trabalhadores terceirizados não estejam de acordo com o disposto no Decreto nº 2.271, de 7 de junho de 1997.

Parágrafo 1º Os órgãos da Administração Pública Federal deverão elaborar, em conjunto com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, proposta de regularização da situação jurídica dos seus recursos humanos, que deverá conter, necessariamente:

a) o quantitativo de pessoal necessário para substituir trabalhadores terceirizados que estejam em desacordo com o Decreto nº 2.271, de 7 de junho de 1997;

- b) o quantitativo de cargos, empregos e/ou funções públicas a serem criados, se for o caso;
- c) a previsão de realização de concursos públicos para a admissão de novos servidores e/ou empregados públicos;
- d) o Impacto orçamentário-financeiro das medidas;
- e) o cronograma de execução.

Parágrafo 2° O ato que autorizar a realização de concurso público deverá prever expressamente que os novos provimentos estarão vinculados ao pleno cumprimento das obrigações assumidas no presente Termo de Conciliação.

Parágrafo 3° O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão deverá adotar todas as medidas necessárias no âmbito de sua competência para a regularização da situação jurídica dos recursos humanos de cada órgão da Administração Pública Federal, como autorização para a realização de concursos públicos, encaminhamento de projetos de lei relativos à reestruturação de carreiras e à criação de novos cargos, empregos e/ou funções públicas e previsão de disponibilidade orçamentária para cobrir novas despesas.

CLÁUSULA TERCEIRA. O adimplemento das obrigações ora ajustadas obedecerá rigorosamente ao cronograma a seguir estabelecido:

- a) até 31/07/2008, deverão estar concluídas, pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, as propostas de regularização da situação jurídica dos recursos humanos de todos os órgãos da administração pública federal, com fundamento em estudos que demonstrem as reais necessidades da força de trabalho realizada pelos terceirizados;
- b) até 31/07/2009, a União deverá substituir, no mínimo, 30% do pessoal terceirizado que esteja realizando atividades incompatíveis com o presente Termo de Conciliação por trabalhadores admitidos mediante concurso público, nos termos do art. 37, II, da Constituição Federal;
- c) até 31/12/09, a União deverá substituir, no mínimo, mais 30% do pessoal terceirizado que esteja realizando atividades incompatíveis com o presente Termo de Conciliação por trabalhadores admitidos mediante concurso público, nos termos do art. 37, II, da Constituição Federal;
- d) até 31/12/10, a União deverá substituir todo o pessoal terceirizado que esteja realizando atividades incompatíveis com o presente Termo de Conciliação por trabalhadores admitidos mediante concurso público, nos termos do art. 37, II, da Constituição Federal, ultimando a adequação de que trata a cláusula segunda do presente Termo de Conciliação.

Parágrafo Único – Compete ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão autorizar a realização dos respectivos concursos públicos, obedecidos os devidos preceitos legais.

CLÁUSULA QUARTA. A União se compromete a recomendar o estabelecimento das mesmas diretrizes ora pactuadas em relação às autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de vincular todos os órgãos integrantes da administração pública indireta ao cumprimento do presente termo de conciliação, sendo que em relação às empresas públicas e sociedades de

economia mista deverá ser dado conhecimento ao Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais - DEST, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

CLÁUSULA QUINTA. O descumprimento das obrigações assumidas no presente Termo de Conciliação sujeitará a União à multa (*astreinte*) correspondente a R\$ 1.000,00 (um mil Reais), por obrigação descumprida (cláusulas e/ou seus parágrafos, incisos ou alíneas), por trabalhador encontrado em situação jurídica irregular, reversível ao Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT, nos termos dos arts. 5º, § 6º, e 13 da Lei nº 7.347, 24 de julho de 1985, com obrigação regresso em desfavor do agente público responsável, independentemente das demais cominações e providências que poderão vir a ser requeridas pelo Ministério Público do Trabalho.

Parágrafo 1º A cobrança da multa não desobriga a UNIÃO do cumprimento das obrigações contidas no presente Termo de Conciliação.

Parágrafo 2º Independentemente das autoridades indicadas como diretamente responsáveis pelo cumprimento do presente Termo de Conciliação, o agente público que, em nome da Administração Pública Federal, firmar ou permitir que terceiros, estranhos à Administração, firmem contrato de prestação de serviços em contrariedade às disposições estabelecidas no presente Termo de Conciliação, será responsável solidário por qualquer contratação irregular, respondendo pela multa prevista no caput desta cláusula, além de outras sanções administrativas e penais cabíveis.

CLÁUSULA SEXTA. O presente Termo de Conciliação produzirá efeitos legais a partir da sua celebração, devendo ser submetido ao MM. Juízo da 17ª Vara do Trabalho de Brasília/DF para homologação, a fim de conferir-lhe eficácia de título executivo judicial.

Estando assim, justos e compromissados, firmam o presente instrumento, para que produza os seus efeitos legais.

Brasília, 05 de novembro de 2007.