



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

CAROLINE TRINCE SILVA

**Políticas de Gestão de Pessoas: interferências nas atitudes
frente à mudança organizacional**

Brasília – DF

2012

CAROLINE TRINCE SILVA

**Políticas de Gestão de Pessoas: interferências nas atitudes
frente à mudança organizacional**

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

Professor Orientador: Dr^a Elaine Rabelo
Neiva

Brasília – DF

2012

Silva, Caroline Trince.

Políticas de Gestão de Pessoas: interferências nas atitudes frente à mudança organizacional/ Caroline Trince Silva. – Brasília, 2012.

61 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2008.

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

1. Mudança Organizacional 2. Atitudes frente às Mudanças Organizacionais. 3. Políticas de Gestão de Pessoas. I. Título.

CAROLINE TRINCE SILVA

**Políticas de Gestão de Pessoas: interferências nas atitudes
frente à mudança organizacional**

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

Caroline Trince Silva

Dr^a Elaine Rabelo Neiva
Professor-Orientador

Dr^a Tatiane Paschoal,
Professor-Examinador

MSc. Rodrigo Rezende Ferreira,
Professor-Examinador

Brasília, 18 de setembro de 2012.

Aos meus pais, familiares, amigos e namorado que voluntariamente se envolveram neste árduo trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter sido o responsável pela conquista de todas as experiências para chegar até aqui.

“Você deve ser a mudança que você deseja ver no mundo”

Mahatma Gandhi

RESUMO

A presente pesquisa, inserida no campo de estudos sobre mudança organizacional, buscou investigar as possíveis relações entre as políticas de gestão de pessoas e as atitudes que os indivíduos podem manifestar frente à mudança organizacional. Considera-se o tema relevante, pois as atitudes dos indivíduos frente à mudança organizacional adquirem importância fundamental quando constatado seu papel de sucesso nos processos de mudança organizacional (NEIVA, 2004). Para tanto, esta pesquisa, de caráter correlacional, considerou um universo de 47 indivíduos de uma empresa pública do Distrito Federal. Aplicaram-se dois instrumentos, a saber: a Escala de Percepção de Políticas de Recursos Humanos (EPRH), validada por Demo (2011), composta por 40 itens, divididos em seis fatores, quais sejam as políticas de Recrutamento e Seleção, Envolvimento, Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Condições de Trabalho, Avaliação de Desempenho e Competências, Recompensas. A outra escala foi a de Atitudes dos Indivíduos Frente à Mudança Organizacional, validada por Neiva, Ros e Paz (2004), composta por 46 itens, divididos em três fatores, quais sejam: temor, ceticismo e aceitação. Como resultado da primeira escala, obteve-se a média de percepção de cada política, sendo a Política de Condições de Trabalho com menor média e a Política de Recrutamento e Seleção com maior média. Com a segunda escala, foi possível destacar a atitude de temor com a maior média. Por meio da correlação entre as nove variáveis, os resultados da pesquisa apontaram relação significativa entre as seis políticas de GP e a atitude de aceitação, demonstrando que quanto mais as políticas são percebidas na organização maior é a atitude de aceitação dos indivíduos diante à mudança. Outras correlações encontradas foram com a atitude de temor e as políticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Avaliação de Desempenho e Competências e Recompensas. Consideram-se os resultados obtidos como subsídios válidos para futuras intervenções na empresa abordada, além de relevância acadêmica em relação aos estudos de mudanças já realizados.

Palavras-chave: Mudança Organizacional. Atitudes frente à mudança. Políticas de Gestão de Pessoas

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Características demográficas da amostra:	35
Tabela 2. Características da média, desvio padrão, mínimo e máximo da amostra:.....	35
Tabela 3. Características encontradas na Escala EPRH:.....	38
Tabela 4. Características encontradas na Escala de Atitudes frente à Mudança Organizacional:.....	41

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Contextualização.....	10
1.2	Formulação do problema.....	13
1.3	Objetivo Geral.....	13
1.4	Objetivos Específicos.....	14
1.5	Justificativa.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	Mudança Organizacional.....	16
2.1.1	Atitudes frente à Mudança Organizacional.....	18
2.2	Políticas de Gestão de Pessoas.....	21
2.2.1	Política de Recrutamento e Seleção	23
2.2.2	Política de Envolvimento.....	25
2.2.3	Política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação.....	26
2.2.4	Política de Condição de Trabalho.....	27
2.2.5	Política de Avaliação de Desempenho e Competências.....	28
2.2.6	Política de Recompensa.....	29
2.3	Políticas de Gestão de Pessoas gerando atitudes positivas ou negativas em relação à mudança organizacional.....	30
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	32
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	32
3.2	Caracterização da organização, setor ou área.....	33
3.3	Caracterização da Mudança na Organização Estudada.....	33
3.4	População e amostra.....	34
3.5	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	36
3.6	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	37
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	38
4.1	Comportamento das Variáveis.....	38
4.2	Relações entre as Variáveis.....	42
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	47
	REFERÊNCIAS.....	51
	APÊNDICE.....	55
	Apêndice A – Instrumento de Percepção de Políticas de GP e Atitudes Frente à Mudança.....	56
	ANEXOS.....	60
	Anexo A - Mapa de Localização das áreas de atuação.....	60
	Anexo B - Organograma da Empresa.....	60

1 INTRODUÇÃO

Nesta parte, foi feita a introdução do assunto do trabalho, dividida em cinco tópicos, a saber: contextualização do assunto, formulação do problema, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa.

1.1 Contextualização

Em razão da constante necessidade de renovação, para a própria sobrevivência no mercado competitivo, as organizações demandam por mudanças. Mintzberg e Westly (1992) já afirmavam que as organizações que nunca mudam, eventualmente perdem harmonização com o meio ambiente, enquanto aquelas que nunca se estabilizam podem ficar ineficientes em relação a produtos e serviços.

Mudança organizacional é um tema bastante recorrente na literatura científica sobre o contexto de trabalho. Fischer e Lima (2005) apontam que o reconhecimento de que o mundo atual está em constante transformação, tem impulsionado nas últimas décadas a pesquisa científica sobre o assunto.

Porém, mesmo com tantos estudos, o termo ainda apresenta dificuldade de consenso entre os pesquisadores, devido à própria natureza do conceito de mudança, apresentando assim várias definições. O conceito definido por Neiva (2004) propõe uma alteração, seja projetada ou não, em elementos que caracterizam a organização com um todo, que ocasiona alguma consequência, boa ou ruim, para os resultados organizacionais ou mesmo para sobrevivência.

Além da dificuldade de definição, ainda há barreiras relativas à tipologia de mudança, uma vez que é necessário especificar qual o tipo de mudança está sendo abordada e qual o objeto ou conteúdo da mudança (NEIVA; PAZ, 2007). Dentre as várias tipologias expostas ao tema, vale ressaltar o modelo apresentado por Burke e Litwin (1992), onde há a definição de mudança transformacional e mudança transacional. A primeira pode ser abordada como consequência da interação e das pressões do meio ambiente externo, necessitando de novos comportamentos dos

funcionários (DOMINGOS, 2009). Ocorre na organização, quando a cultura, missão, liderança ou estratégia se alteram.

Por sua vez, a segunda se caracteriza como uma mudança de menor impacto na organização, envolvendo fatores relacionados às operações de rotina dos indivíduos dentro da organização. Características como estrutura, práticas de gerenciamento, sistemas, políticas e procedimento, clima organizacional, motivação, tarefas e capacidades requeridas e necessidades e valores individuais podem ser considerados como fatores transacionais (DOMINGOS, 2009).

O contexto de mudanças gera respostas dos indivíduos que podem ser analisadas por meio das atitudes. Essas atitudes são consideradas por Rodrigues, Assnar e Jablonsky (1999, apud NEIVA, 2004, p. 36) como “uma organização duradoura de crenças e cognições em geral, dotada de carga afetiva pró ou contra um objeto social definido, que predispõe a uma ação coerente com as cognições e afetos relativos a este objeto”.

De acordo Bortolotti, Junior e Andrade (2009), sob a ótica individual, a mudança pode originar emoções e reações que variam em uma escala que vai do otimismo ao medo, podendo abranger também ansiedade, resistência, ambiguidade, entusiasmo, incapacidade, receio, motivação e pessimismo.

Citadas por alguns autores como facilitadores de mudança, as atitudes dos indivíduos frente à mudança organizacional adquirem importância fundamental quando constatado seu papel de sucesso nos processos de mudança organizacional (NEIVA, 2004).

As atitudes dos indivíduos frente à mudança são relevantes para o sucesso das iniciativas de mudança, porque desde os primeiros contatos os indivíduos questionarão tanto a forma como a mudança irá impactar seus trabalhos quanto à possibilidade de sucesso organizacional (LINES, 2005; ARMENAKIS, HARRIS, MOSSHOLDER; ISABELLA conforme citado por NEIVA; BRITO, 2008).

A organização deve mudar de forma a se adaptar corretamente ao ambiente, sem deixar de ser competitiva. E outras ferramentas que colaboram para a competitividade da organização são as políticas de gestão de pessoas.

Segundo Demo (2008), as políticas de Gestão de Pessoas (GP) devem criar capacidades organizacionais, que alinhadas à estratégia organizacional, devem gerar melhores resultados e tornar a organização mais competitiva, além de primar pelo bem estar de seus colaboradores.

Elas definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização quando se refere à forma de tratamento dos indivíduos, e servem, ainda, como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para decisões tomadas pelas pessoas, além de promover um tratamento equitativo entre os indivíduos (ARMSTRONG, 2009).

Nesse contexto, as organizações se voltaram à perspectiva da geração de vantagem competitiva. Consoante com a Abordagem Baseada em Recursos de Barney (1991), a geração de vantagem competitiva depende de fatores que podem estar intensamente relacionados à área de GP, uma vez que para considerar os recursos como geradores de vantagem competitiva os mesmos precisam ser valiosos para a organização, raros, impossíveis de serem imitados ou substituídos e, por último, a organização os explora eficientemente.

Para Demo (2010), as principais práticas de GP são: Política de Recrutamento e Seleção; Política de Envolvimento; Política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Política de Condição de Trabalho; Política de Avaliação de Desempenho e Competências e, por fim, Política de Recompensas.

A Política de Recrutamento e Seleção condiz com a proposta articulada da organização para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando sincronizar os valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com as características do cargo e da organização (DEMO, 2010).

A Política de Envolvimento se refere ao conhecimento dos colaboradores, melhorando os relacionamentos e a integração dos mesmos com a organização, reconhecendo-os melhor a fim de estimular sua participação nos processos de decisão, aperfeiçoando a comunicação organizacional através de práticas de relacionamento, reconhecimento, participação e comunicação (DEMO, 2008).

Já a Política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação diz respeito, segundo Demo (2008), ao estímulo a aprendizagem e desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes dos envolvidos de maneira a melhorar seu desempenho e desenvolvê-los profissional e pessoalmente.

A autora aborda a Política de Condição de Trabalho como ações que visam fornecer aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia (DEMO, 2008).

Entende-se Política de Avaliação de Desempenho e Competências como uma proposta articulada da organização para avaliar o desempenho e as competências

dos funcionários, auxiliando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento (DEMO, 2010).

Por fim, a Política de Recompensas é compreendida como práticas de remuneração e incentivos que visam compensar as competências dos colaboradores e sua contribuição à organização (DEMO, 2008).

Tendo em vista o foco no colaborador, as políticas de Gestão de Pessoas podem gerar atitudes positivas ou negativas referentes às mudanças organizacionais. Neiva (2004) acredita que mudanças nas atitudes levam a mudanças no comportamento individual, enquanto mudanças no comportamento individual, repetidas por muitas pessoas, irão resultar em mudança organizacional.

Diante do exposto, o presente trabalho busca investigar se as políticas de GP de fato influenciam nas atitudes dos indivíduos frente à mudança organizacional. Busca-se compreender se as políticas de Gestão de Pessoas podem preparar ou não as pessoas para o contexto de mudança organizacional através de atitudes favoráveis ou desfavoráveis demonstradas pelos colaboradores da organização, uma vez que tais atitudes frente à mudança desempenham um papel fundamental na relação entre indivíduos e mudança organizacional.

1.2 Formulação do problema

Tendo em vista o contexto de mudança organizacional gerando atitudes dos indivíduos frente às mesmas, e também as relacionando com as políticas de GP, o presente trabalho busca responder a seguinte pergunta: Em que medida as políticas de gestão de pessoas estão relacionadas com as atitudes dos funcionários da organização em relação às mudanças organizacionais?

1.3 Objetivo Geral

O objetivo principal deste trabalho é identificar se as Políticas de GP influenciam as atitudes dos funcionários em relação às mudanças organizacionais.

1.4 Objetivos Específicos

Para consecução do objetivo geral, são três os objetivos específicos desenvolvidos neste trabalho:

- Descrever quais as políticas de GP: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; recompensas são percebidas na organização;
- Descrever quais as atitudes dos funcionários em relação à mudança organizacional;
- Investigar a possível relação entre políticas de GP e atitudes frente às mudanças organizacionais.

1.5 Justificativa

Tendo em vista o foco no colaborador, as políticas de Gestão de Pessoas podem gerar atitudes positivas ou negativas referentes às mudanças organizacionais. Diante do apresentado, o presente trabalho tem como finalidade verificar se de fato as Políticas de GP influenciam as atitudes dos funcionários frente às mudanças.

Em termos sociais, o trabalho busca compreender melhor o fenômeno da mudança, considerando as políticas de GP no âmbito da percepção dos indivíduos que compõem as organizações. Pretende-se, com o trabalho, disponibilizar informações para os que buscam compreender melhor o fenômeno da mudança organizacional, sejam eles trabalhadores, estudantes ou outros interessados.

O trabalho se justifica, do ponto de vista teórico, por disponibilizar informações para aqueles que buscam compreender melhor as políticas de GP. Bem como, fornecer subsídios empíricos para analisar as Políticas de GP no que se refere às Atitudes frente à Mudança Organizacional.

No quesito prático, o trabalho se justifica nos termos institucionais por possibilitar que a Organização envolvida obtenha novas informações para futuras tomadas de decisão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial adotado contém conceitos ligados ao tema da pesquisa, realizando a revisão de literatura para cada uma das variáveis do estudo, responsável pela fundamentação teórica do problema. Estão apresentadas as visões dos principais estudiosos de cada um dos temas, a começar pela variável dependente “Atitudes Frente à Mudança Organizacional”, que está relacionada ao contexto de Mudança Organizacional, seguida pela variável independente, “Políticas de Gestão de Pessoas”.

2.1 Mudança Organizacional

O tema mudança organizacional tem se tornado nas últimas décadas assunto recorrente na literatura científica sobre o contexto de trabalho. Para Fischer e Lima (2005), o reconhecimento de que o mundo atual está em constante transformação, em razão de uma série de ações simultâneas e conectadas estarem interferindo na dinâmica da sociedade, é o fator responsável que tem impulsionado a pesquisa científica sobre tal tema.

Porém, apesar da recorrência ao assunto, a construção de uma definição do tema mudança ainda é bastante complexa, devido à própria natureza do conceito de mudança. Diante das diversas teorias que tratam direta ou indiretamente do tema, é possível perceber que o construto é de difícil compreensão, em razão, principalmente, de sua proporção.

Ao longo das últimas décadas, vários estudiosos propuseram diferentes definições para o fenômeno da mudança organizacional. Segundo Araújo é:

[...] qualquer alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico (ARAUJO, 1982, p. 24).

Já na perspectiva de Porras e Robertson (1992, p.723) é o “conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando

mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional”.

Para Ford e Ford (1994) é um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem. Nota-se um surgimento da percepção dos indivíduos no ambiente organizacional frente ao tema.

De acordo com Nadler, Shaw e Walter (1994) mudança organizacional significa uma resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a harmonia entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura). Sendo assim, as organizações podem apresentar atitudes de antecipação ou de surpresa diante da mudança.

Para Van de Ven e Pole (1995, p. 512) mudança é um “tipo de evento, uma observação empírica que difere na forma, qualidade ou estado, sobre o tempo, em uma entidade organizacional”. Percebe-se uma visão de ordem e sequência de eventos associada a uma análise de processos.

Segundo Wood Jr. (2000, p. 212) a mudança seria “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”.

Desenvolvendo mais a definição proposta por Wood Jr., Lima e Bressan acreditam que mudança organizacional é

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 (LIMA; BRESSAN, 2003, p.23).

Por fim, o presente trabalho tem como definição adotada, por ser considerada a mais completa dentre as apresentadas, a proposta por Neiva, que considera a 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 (NEIVA, 2004, p. 23).

Além da falta de consenso sobre a definição, ainda há barreiras relativas à tipologia de mudança, uma vez que é necessário especificar qual o tipo de mudança está sendo abordada e qual o objeto ou conteúdo da mudança (NEIVA; PAZ, 2007).

Dessa forma, está presente na literatura uma vasta classificação a respeito dos possíveis tipos de mudanças encontradas na organização.

Ao revisarem a literatura sobre mudança organizacional, Armenakis e Bedeian (1999) indicaram quatro temas comuns apresentados nos estudos sobre o assunto, a saber: (a) conteúdo, que se refere ao diagnóstico de mudança, delimitando o que de fato muda; (b) contexto, que abrange os ambientes internos e externos da organização que geram possíveis circunstâncias de mudanças; (c) processo, que é relativo às ações que ocorrem durante a implementação da mudança; por fim, (d) questões de critérios, que retratam os resultados da implantação da mudança (DOMINGOS, 2009).

Como modelo explicativo que estabelece aspectos sobre conteúdo de mudança, pode-se citar o de Burke e Litwin (1992), onde há a definição de mudança transformacional e mudança transacional. Para eles, a mudança transformacional é consequência da interação e das pressões do meio ambiente externo, necessitando de novos comportamentos dos funcionários (DOMINGOS, 2009). Ocorre na organização, quando a cultura, missão, liderança ou estratégia se alteram.

Por sua vez, as demais características organizacionais seriam apontadores de mudança transacional, ou seja, uma mudança de menor impacto na organização, envolvendo fatores relacionados às operações de rotina dos indivíduos dentro da organização. Características como estrutura, práticas de gerenciamento, sistemas, políticas e procedimento, clima organizacional, motivação, tarefas e capacidades requeridas e necessidades e valores individuais podem ser considerados como fatores transacionais, refletindo aspectos individuais e organizacionais que influenciam as consequências motivacionais as quais são percebidas no desempenho grupal (DOMINGOS, 2009).

Há uma série de dimensões a serem consideradas na tipologia da mudança organizacional. Considera-se pertinente abordar a visão dos autores Weick e Quinn (1999) que trata de dois importantes tipos de mudança, a episódica e a contínua. A primeira se refere ao tipo de mudança pouco frequente, que ocorre em períodos de divergência, quando a empresa sai da posição de equilíbrio. Nesse caso, a mudança equivale a uma interrupção ocasional, constituindo uma falha da organização em adaptar-se a uma mudança. O segundo tipo é caracterizada como constante, cumulativa e evolucionária. São os pequenos avanços que ocorrem no cotidiano da organização, motivada por instabilidade organizacional e por reações rotineiras.

Segundo Armenakis e Bedeian (1999), estudos que lidam com o contexto organizacional consideram questões ligadas aos componentes do ambiente interno e externo da organização e ao sucesso quando da promoção de mudanças nestes. O ambiente externo inclui fatores como regulação governamental, avanços tecnológicos e forças que modelam a competição de mercado; e o ambiente interno, por sua vez, inclui fatores como o grau de especialização do trabalho em relação à determinada tecnologia; a lentidão organizacional; e as experiências com mudanças anteriores.

O contexto externo proporciona a compreensão da necessidade da mudança no contexto organizacional, uma vez, que ela proporciona reações de habilidade e flexibilidade para sobrevivência organizacional no mercado. Já o contexto interno pode ser considerado como o contexto externo aos indivíduos, que influencia suas crenças, atitudes, intenções e comportamento.

Existem alguns modelos que tratam de variáveis relacionadas às reações, ou seja, ao papel do indivíduo como central nos processos de mudança organizacional. Segundo Neiva (2004), as atitudes dos indivíduos frente à mudança são entendidas como facilitadores dos processos de mudança organizacional, além de apontadas como fator determinante do sucesso desses processos.

Sendo assim, no estudo da dinâmica organizacional, um ponto importante corresponde mostrá-la também como uma mudança de relações, onde se possam conhecer as atitudes dos indivíduos frente às mudanças organizacionais. Para tanto, neste trabalho, faz-se necessário apresentar o constructo das atitudes diante das mudanças organizacionais.

2.1.1 Atitudes frente à mudança organizacional

Convencionalmente, atitude pode ser considerada como “uma tendência psicológica que é expressa pela avaliação de uma entidade em particular com algum grau de favor ou desfavor” (CHAIKEN; WOOD; EAGLY, 1996, *apud* TORRES; NEIVA & COLS, 2011, p. 171).

Para alguns autores há uma concordância geral de que atitude significa uma avaliação sucinta de um objeto psicológico observado em seus atributos

dimensionais como bom-ruim, nocivo - não nocivo, prazeroso-desagradável, gostável-não (TORRES, NEIVA & COLS, 2011).

As atitudes são consideradas por Rodrigues, Assnar e Jablonsky (1999 conforme citado por NEIVA, 2004, p. 36) como “uma organização duradoura de crenças e cognições em geral, dotada de carga afetiva pró ou contra um objeto social definido, que predispõe a uma ação coerente com as cognições e afetos relativos a este objeto”.

Ao longo da história, diversos conceitos sobre atitude foram desenvolvidos, sendo o modelo de três componentes elaborado por Olson e Maio (2003) bastante expressivo. Os três componentes utilizados são: (a) afetivo, que traz sentimentos e emoções associadas ao objeto atitudinal, que reflete o fato de a pessoa gostar ou não da situação, considerando-a agradável ou desagradável; (b) cognitivo, que é composto por pensamentos, crenças, percepções e conceitos acerca do objeto, demonstrando afetos favoráveis ou desfavoráveis; (c) comportamental, que representa vários fatores situacionais e culturais preditores de comportamentos, englobando ações, ou intenções para agir.

Observando o componente afetivo, que possui conotação avaliativa e representa um sentimento positivo ou negativo vinculado a um objeto, pode-se determinar uma atitude. É o caso dos funcionários que formam atitudes positivas ou negativas em relação à mudança organizacional baseado nas crenças a respeito da mesma (TORRES, NEIVA & COLS, 2011).

A representação cognitiva é um elemento imprescindível para que a pessoa desenvolva uma atitude em relação ao objeto atitudinal. Referindo-se à área da organização, o funcionário tem percepções, crenças e conceitos acerca da mudança dentro da empresa, resultante de informações, constatações pessoais e experiências vivenciadas anteriormente, que formam um significado de mudança dentro dessa organização. Estes fatores determinam afetos favoráveis ou desfavoráveis em relação à mudança organizacional (TORRES, NEIVA & COLS, 2011).

Concernente ao elemento comportamental, entende-se que pode existir uma relação entre atitudes e comportamento, mas estas nem sempre são as melhores preditoras do comportamento em assunto. Vários aspectos situacionais e culturais se apresentam em algum grau como preditores de comportamento (TORRES, NEIVA & COLS, 2011).

De acordo com Neiva, Ros e Paz (2004) há três tipos explicativos que tentam relacionar cognição individual, afetos individuais e resistência à mudança. O primeiro aponta que a resistência é um processo normal e natural, gerado por crenças distorcidas ou por tendências individuais para avaliar situações usando categorias externas. O segundo analisa resistência como um conjunto composto de percepção do impacto de mudança, de ideias irracionais e de afeto. Por fim, o terceiro atribui resistência a uma reação emocional negativa ativada por inconsistências e discrepâncias entre esquemas cognitivos dos indivíduos e aqueles presentes nas propostas de mudança.

A formação de atitudes frente à mudança é um processo fundamental na mudança organizacional. Citadas por alguns autores como facilitadores de mudança, as atitudes dos indivíduos frente à mudança organizacional adquirem importância essencial quando verificado o sucesso dos processos de mudança organizacional (NEIVA, 2004).

Damanpour (1991) aponta que as atitudes dos gerentes em face da mudança determinam a participação dos empregados e o sucesso da implantação do programa de mudanças, o que indica que o processo cognitivo dos indivíduos é determinante no que diz respeito à mudança.

Segundo Neiva (2004), as atitudes ajudam as pessoas a ter ciência das novas vertentes do ambiente, vinculando cada novo item a um conjunto de crenças que transmitem valor e dirigem o comportamento. Em períodos de mudanças, se os indivíduos da organização acreditam e incorporam à mudança e seus benefícios, eles provavelmente se adaptarão melhor ao novo sistema de trabalho. Porém, atitudes negativas em relação à mudança podem ter efeito contrário, diminuindo as chances de que a nova estrutura social da organização seja adaptada.

Dessler (2003) acredita que as grandes mudanças organizacionais não são processos fáceis, principalmente pela dificuldade de se lidar com a resistência das pessoas a essas mudanças. Para ele, indivíduos, grupos e mesmo organizações podem resistir à mudança por quatro situações prováveis: a) porque estejam acostumados com a maneira tradicional de fazer as coisas; b) porque percebem a mudança como uma ameaça ao seu poder e influência; c) pelo medo do desconhecido; d) porque o funcionário entende a mudança como uma violação do acordo não escrito que tem com a empresa.

Apesar da maioria dos estudos ainda se referirem ao tema como resistência à mudança e as emoções negativas, como ansiedade, frustração, incerteza e stress, já há estudos empíricos apresentando indivíduos com emoções positivas durante o processo de mudança, tais como esperança, excitação, alegria.

De acordo Bortolotti, Junior e Andrade (2009, p. 2), “do ponto de vista individual, a mudança pode originar emoções e reações que variam do otimismo ao medo, podendo incluir ansiedade, resistência, desafio, energia, ambiguidade, entusiasmo, incapacidade, receio, motivação e pessimismo”.

Vale ressaltar que o comportamento individual representa papel principal na mudança organizacional e que toda mudança organizacional efetiva e prolongada é fundamentada na alteração do comportamento humano no trabalho. A mudança de atitude precede ou pode ser causadora da mudança individual (NEIVA, 2004).

A mudança individual dos membros é pré-requisito (mediadora) para a mudança organizacional. O comportamento individual é central na mudança organizacional e toda mudança organizacional efetiva e duradoura é baseada na alteração do comportamento humano no trabalho. [...] comportamentos individuais são o elo mediador entre a intervenção planejada e os resultados organizacionais (PORRAS; ROBERTSON, 1992, p. 31).

A organização deve mudar de forma a se adaptar corretamente ao ambiente, sem deixar de ser competitiva. Outra ferramenta que contribui para a competitividade da organização é a Área de Recursos Humanos, por meio das Políticas de Gestão de Pessoas.

2.2 Políticas de Gestão de Pessoas

Na atual era de conhecimento e competitividade, reconhece-se o capital humano como fator verdadeiramente competitivo, fonte de sustentabilidade e valor agregado de uma organização. Diante desse cenário, a gestão de pessoas (GP) nas organizações assume papel relevante e estratégico na realidade competitiva contemporânea, já que suas políticas e práticas estão sujeitas a criar capacidades organizacionais capazes de atender melhor seus clientes e se diferenciar de seus concorrentes, gerando uma maior concorrência (DEMO, 2010).

Dessler (2003) destaca que a área de recursos humanos passou por várias fases e hoje já pode ser vista com um setor planejador e agente de mudanças, refletindo o fato de que nas organizações atuais são os funcionários que constituem a grande chave para a competitividade da empresa.

As políticas de GP são importantes na medida em que estão alinhadas às metas da organização e fornecem as condições para que as pessoas contribuam efetivamente para o alcance de resultados superiores. Elas definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização quando se trata da forma de tratamento dos indivíduos, e servem, ainda, como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para decisões tomadas pelas pessoas, além de promover um tratamento equitativo entre os indivíduos (ARMSTRONG, 2009).

Nesse sentido, observa-se uma função moderna da política de gestão de pessoas, com o foco na valorização dos colaboradores, uma vez que estes são os responsáveis pelo alcance das metas organizacionais, assim como pela produção do conhecimento e aprendizagem organizacional.

Compreendendo o colaborador como essencial no processo de obtenção de diferencial competitivo, a moderna Gestão de Pessoas passa a assumir o papel de promoção de maior realização pessoal e profissional.

Legge (1995) acredita que as políticas de gestão de pessoas devem estar integradas ao planejamento estratégico e utilizadas para enfatizar uma cultura organizacional adequada, tendo em vista que os recursos humanos são considerados fonte de vantagem competitiva. Outras pesquisas também revelam que as políticas apresentam relação positiva com as variáveis de lucratividade, produtividade e bem-estar dos colaboradores.

A gestão de pessoas observada sob o ponto de vista estratégico significa perceber a função de GP como uma parceira tanto na formulação como na implementação das estratégias organizacionais e competitivas da empresa (DESSLER, 2003).

Nesse contexto, as organizações se voltaram à perspectiva da geração de vantagem competitiva. Consoante com a Abordagem Baseada em Recursos de Barney (1991), surgida no final dos anos de 1980, orientada de dentro para fora das organizações, com ênfase nos fatores intraorganizacionais, a geração de vantagem competitiva possui pré-requisitos que podem estar profundamente relacionados à

área de GP, uma vez que os recursos precisam ser valiosos para a organização, raros, impossíveis de serem imitados ou substituídos e, por último, a organização os explora eficientemente.

Na literatura, encontra-se uma diversidade de nomenclatura referente ao termo de Política de Gestão de Pessoas. Para Osborn, Hunt e Schermerhorn (1998, *apud* DEMO, 2010) há a distinção de duas tradições de análise do termo política organizacional, sendo a primeira definindo o termo como a gestão da influência para atingir fins não sancionados por meios de influência não sancionada; já a segunda define política organizacional como o uso do poder para solucionar conflitos e conciliar interesses individuais e coletivos.

Uma visão mais simplificada é a de Singar e Ramsden (1972) que consideram a política como a forma que as práticas são trabalhadas a fim de atingir objetivos.

Para os devidos fins, este trabalho utilizará o conceito apresentado por Demo (2008, p. 82), que define como “habilidade no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados”. Já referente às práticas, a mesma autora compreende a “acepção de hábito, rotina ou conjunto de ações ou atividades inseridas nas políticas” (DEMO, 2008, p. 65).

Tendo em vista o estudo elaborado por Demo (2010), baseado nas principais políticas citadas no meio acadêmico e empírico sobre o tema, podem ser citadas seis políticas de gestão de pessoas, a saber: Recrutamento e Seleção; Envolvimento; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Condições de Trabalho; Avaliação de Desempenho e Competências; Recompensas.

2.2.1 Política de Recrutamento e Seleção

Segundo Dessler (2003), as organizações são constituídas por cargos que precisam ser preenchidos. Para tal procedimento é necessária sua análise, que determina as obrigações desses cargos (descrição de cargo) e as características das pessoas que devem ser contratadas para eles (especificações do cargo).

Sendo assim, recrutamento é o processo organizacional que “convida” pessoas que se encontram no mercado de mão-de-obra para participarem de um processo de seleção da empresa, tendo como finalidade atrair um número satisfatório e adequado à organização, de profissionais necessários para uma futura ocupação de um cargo/função na empresa (MAZON; TREVIZAN, 2000).

Segundo Chiavenato (1995), o recrutamento pode ser dividido em três formas: interno, externo e misto. O primeiro acontece quando realizado na própria empresa, ou seja, quando surge uma vaga, seu preenchimento é feito através de remanejamento de empregados, por meio de promoção, transferência, ou até transferência com promoção. Já o recrutamento externo, refere-se àquele feito fora da empresa, com busca de candidatos disponíveis no mercado ou atuantes em outras empresas. Por fim, o recrutamento misto é consequência de um recrutamento interno que irá gerar uma nova vaga, devendo ser realizado um recrutamento externo.

Como vantagens de um recrutamento interno, podem-se citar: economia para empresa, maior índice de validade e confiança, rapidez e fonte de motivação. Como desvantagens, tem-se: possibilidade de se criar uma atitude negativa dos empregados que não demonstraram condições para ocupá-lo (DESSLER, 2003).

Tendo em vista o recrutamento externo, percebem-se como vantagens: a oxigenação do quadro de funcionários, renovação da cultura organizacional e possibilidade de se aproveitar investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoais feitos por outras empresas ou pelos próprios candidatos. Já como desvantagens, citam-se: processo mais lento e demorado, procedimento que envolve mais gastos (DESSLER, 2003).

Já a parte de seleção tem como objetivo escolher, entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, aqueles que correspondem ao perfil do cargo desejado pela empresa (MAZON; TREVIZAN, 2000). Baseia-se em um processo comparativo entre o que o cargo requer e o que o candidato oferece. No geral, o processo de seleção busca chegar a uma conclusão de análise de conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidade e outros fatores que estão ligados à adaptação na organização. Pode ser feita através de análise curricular, testes, entrevista e verificação de referências.

Para Dessler (2003), é importante selecionar os funcionários certos por três razões: a) o próprio desempenho da empresa depende, em parte, dos funcionários;

b) funcionários com boas habilidades e qualidades farão um trabalho melhor para a organização; c) funcionários que não tenham tais características ou que criem dificuldades não terão desempenho efetivo e prejudicarão o seu próprio desempenho e o da empresa.

Tanto no recrutamento quanto na seleção são feitas uma análise de aspectos profissionais e pessoais dos candidatos, tendo em vista a adequação ao cargo. Desse modo, quando se realiza um processo de seleção bem feito, resultará em uma alta produtividade, retorno ao investimento dispendido, ajudando a empresa cumprir seus planos e objetivos (MAZON; TREVIZAN, 2000).

Diante dos aspectos levantados, a Política de Recrutamento e Seleção sugere uma proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar os valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com as características e demandas do cargo e da organização (DEMO, 2010).

2.2.2 Política de Envolvimento

A principal função da Política de Envolvimento é conhecer os colaboradores, melhorar os relacionamentos e a integração dos mesmos com a organização, reconhecendo-os mais a fim de estimular sua participação nos processos de decisão, aprimorando a comunicação organizacional através de práticas de relacionamento, reconhecimento, participação e comunicação.

De acordo com Demo (2008), operacionalmente, pode-se definir a prática de envolvimento como a identificação para se criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação. A parte de reconhecimento se manifesta em forma de elogios, feedback positivo.

Por sua vez, a parte de participação pode ser entendida como estímulo à participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas.

E enfim, a comunicação envolve a consideração de ideias, sugestões e reclamações dos colaboradores e divulgação de informações.

Segundo Demo política de envolvimento é o:

Conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visa conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização; reconhecê-los melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional (DEMO, 2008, p. 84).

Na opinião de Guest (1989), uma política de envolvimento deve abranger programas de reconhecimento, comunicação livre e eficaz com os empregados no sentido de troca de informações importantes para o desempenho e o envolvimento dos empregados na tomada de decisões e solução de problemas.

2.2.3 Política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação

“Treinamento é conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho” (DESSLER, 2003, p. 140).

O objetivo maior da política de treinamento, desenvolvimento e educação, de acordo com Demo (2010), é incentivar a aprendizagem e desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes do envolvidos de maneira a melhorar seu desempenho e desenvolvê-los profissional e pessoalmente.

As práticas desta política são o próprio treinamento e desenvolvimento através de oferta de treinamentos externos, treinamento de aprendizado, treinamento baseado em computador e internet, treinamento à distância, palestras e participação em eventos externos como congressos e seminários. E também práticas de educação, onde se observa o incentivo à formação dos colaboradores por meio do patrocínio total ou parcial de cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e/ou à distância; cursos de línguas (DESSLER, 2003).

Dentre as várias definições presentes na literatura, apresenta-se o conceito de Demo, que propõe como “conjunto de práticas que visam, principalmente, prover competências e estimular a aprendizagem dos colaboradores para se desenvolverem profissional e pessoalmente e, ainda, desempenharem bem suas funções rumo ao alcance das metas organizacionais” (2008, p. 85).

2.2.4 Políticas de Condição de Trabalho

Os estudos sobre a política de condições de trabalho é assunto recorrente na literatura, tanto nacional quanto internacional, uma vez que o aspecto de qualidade de vida no ambiente de trabalho se torna cada vez mais importante.

Demo (2008, p. 86) a define como “conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia”.

Referente ao aspecto de benefícios, podem-se citar grupos de benefícios e a possibilidade de escolhê-los, como horário flexível de trabalho e creche; bom e bem-aceito plano de saúde, bom estacionamento, convênios com academias, opções de lazer e facilidades no local de trabalho.

Relativo à saúde, numeram-se aspectos de programas de qualidade de vida no trabalho que se dirigem à promoção do bem-estar físico e emocional das pessoas, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, ambiente arejado, bem iluminado, instalações ergonômicas.

Vale destacar o aspecto do estresse no trabalho, pois o mesmo apresenta sérias consequências tanto para o funcionário quanto para a organização. Entre as consequências humanas desse estresse estão: ansiedade, depressão, raiva, doenças cardiovasculares, dor de cabeça e acidentes. Já para a empresa os efeitos são: redução da quantidade e da qualidade do desempenho, crescimento do absenteísmo e da rotatividade e aumento com assistência médica (DESSLER, 2003).

No quesito segurança, listam-se medidas de proteção aos empregados, como acesso controlado às instalações e aos circuitos internos de TV, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, aquisição e manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência e pisos antiderrapantes.

Uma política de segurança deve demonstrar que a empresa tomará todas as providências possíveis para eliminar ou reduzir a ocorrência de acidentes. Ela deve também enfatizar o fato de que a prevenção de acidentes não é apenas importante, mas essencial na sua empresa (DESSLER, 2003, p. 289).

Por fim, tecnologia se refere ao acesso a equipamentos e materiais adequados para o bom desempenho da função e existência de canais de comunicação para divulgação de informações e integração dos empregados.

2.2.5 Política de Avaliação de Desempenho e Competências

Segundo Carbone, Brandão e Leite (2005), avaliar significa, em síntese, comparar os resultados atingidos com os esperados (planejados), de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. A busca pelo alinhamento do funcionário com os objetivos da organização.

Prahlad e Hamel (1990) apresentaram o termo de competências essenciais como representantes do aprendizado coletivo na organização, especialmente no que diz respeito a como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes da tecnologia.

Segundo Carbone et al (2005) competências humanas ou profissionais são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

Brandão e Guimarães (2001) classificam as competências como humanas, aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho; ou organizacionais, aquelas que dizem respeito à organização como um todo.

Sob essa perspectiva, a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho — além de evidenciar a interdependência e a complementaridade entre esses três elementos — gera um desempenho, expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas consequências dos mesmos, em termos de realizações e resultados (GILBERT, 1978).

O desempenho do indivíduo representa uma expressão de suas competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Diante disso, Santos (2001) descreve as competências humanas sob a forma de referenciais de desempenho, de maneira que a pessoa demonstraria deter uma dada competência por meio da adoção de certos.

Segundo Dessler (2003, p. 172), avaliação de desempenho pode ser definida como “a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho”. Ela pressupõe que a empresa realizará um feedback para ajudar o funcionário a eliminar deficiência de desempenho ou a manter seu bom nível de desempenho.

O autor supracitado acredita ainda que a avaliação de desempenho deva ser realizada por três razões, a saber: a) a avaliação traz informações importantes para as decisões sobre promoções e aumento de salários; b) permite que os chefes e subordinados desenvolvam um plano que possa corrigir qualquer falha que possa ter surgido pela avaliação e também permite a ressalva dos pontos positivos do desempenho dos funcionários; c) pode ser favorável para o planejamento de carreira.

Carbone et al (2005) ressaltam a mudança da forma de avaliação de desempenho, que passou de metodologias de controle dos tempos e movimentos (taylorismo) para processos que consideram o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo.

Percebe-se que a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização

Sendo assim, a Política de Avaliação de Desempenho e Competências apresenta uma proposta articulada da organização para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento (DEMO, 2010).

2.2.6 Política de Recompensa

O objetivo da política de recompensas é dar retorno à contribuição do colaborador à empresa por meio de remuneração e incentivos. Dessa maneira, Demo (2008, p. 87) define essa política como: “conjunto de práticas de remuneração

e incentivos que visam recompensar as competências dos colaboradores e sua contribuição à organização”.

Relativo à remuneração, compreende-se salário compatível com competências e formação, e salário competitivo, ou seja, aquele compatível com os oferecidos no mercado para a função. Para Dessler (2003), na maioria das empresas, há quatro fatores básicos que auxiliam na determinação da natureza da remuneração das pessoas, a saber: fatores legais, sindicais, políticos e equitativos.

Já se tratando de incentivos, têm-se promoções viabilizadas por planos de carreira definidos e conhecidos por todos, além de bônus, prêmios, opções de ações, participação nos lucros, funções comissionadas, entre outros (DEMO, 2008).

Dessler (2003) destaca a equidade, tanto interna quanto externa, como fator decisivo na determinação salarial. Os salários devem ter equidade interna, pois cada funcionário deve considerar o seu pagamento equivalente ao de outros da organização. Externamente, os salários também devem ser comparáveis aos de outras empresas, como forma de atrair e reter funcionários qualificados.

Para Singar e Ramsden (1972) a política de recompensa engloba as práticas que contribuem para a satisfação e motivação dos colaboradores, mas que não devem ser feitas de forma aleatória, mas sim tanto as recompensas indiretas (incentivos) quanto às diretas (remuneração) devem estar em conformidade com o desempenho e produtividade apresentado pelo colaborador, refletindo o valor de seu esforço e sua contribuição para a organização.

2.3 Políticas de Gestão de Pessoas gerando atitudes positivas ou negativas em relação à mudança organizacional

No contexto contemporâneo, as Políticas de Gestão de Pessoas devem estar de acordo com as perspectivas organizacionais, interagindo com o planejamento estratégico e proporcionando bem-estar aos colaboradores da organização. Mathis e Jackson (2003) defendem que há um crescente reconhecimento do relacionamento entre as estratégias e metas globais das organizações e suas políticas de Gestão de Pessoas.

Vergara e Branco (2001) conceituam a empresa humanizada como aquela que, voltada para seus empregados e para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Assim, as ações humanizadas serão tratadas como fonte de diferenciação em um ambiente de negócio competitivo.

Conforme citado anteriormente, a GP está mudando seu papel tradicional de suporte para se tornar uma área planejadora e agente de mudanças, constituindo competência organizacional essencial uma vez que as pessoas são as principais protagonistas na consecução de resultados (DESSLER, 2003).

Com base na teoria, Neiva (2004) acredita que mudanças nas atitudes levam a mudanças no comportamento individual, enquanto mudanças no comportamento individual, repetidas por muitas pessoas, irão resultar em mudança organizacional. Tendo em vista o foco no colaborador, as políticas de Gestão de Pessoas podem gerar atitudes positivas ou negativas referentes às mudanças organizacionais.

As atitudes podem ser compreendidas como um posicionamento do indivíduo frente ao mundo que influencia a forma que os indivíduos percebem o mundo e se comportam. Por isso, o conhecimento das atitudes das pessoas permite inferir sobre como as pessoas pensam, sentem ou reagem a determinados eventos (NEIVA; MAURO, 2011).

Como já citado anteriormente, Bortolotti, Junior e Andrade (2009), acreditam que sob o ponto de vista individual, a mudança pode originar emoções e reações que variam do otimismo ao medo, podendo incluir ansiedade, resistência, desafio, energia, ambiguidade, entusiasmo, incapacidade, receio, motivação e pessimismo.

As atitudes dos indivíduos frente à mudança são relevantes para o sucesso das iniciativas de mudança, porque desde os primeiros contatos os indivíduos questionarão tanto a forma como a mudança irá impactar seus trabalhos quanto à possibilidade de sucesso organizacional (LINES, 2005; ARMENAKIS, HARRIS, MOSSHOLDER; ISABELLA conforme citado por NEIVA; BRITO, 2008).

Dessa forma, busca-se compreender se as políticas de Gestão de Pessoas estão presentes e se são de fato percebidas por seus funcionários e se elas podem preparar ou não as pessoas para o contexto de mudança organizacional, através de atitudes favoráveis ou desfavoráveis demonstradas pelos colaboradores da organização, uma vez que tais atitudes frente à mudança desempenham um papel fundamental na relação entre indivíduos e mudança organizacional.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Segundo Rudio (2007), pesquisa, no sentido mais amplo, é um conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento. Já Gil (1999, p.1) considera pesquisa como “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Nesta parte, caracterizam-se os métodos e técnicas de pesquisa utilizadas no presente estudo.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2006) a utilidade dos estudos correlacionais é possibilitar o entendimento de como se comporta uma variável conhecendo o comportamento de outras variáveis relacionadas. De acordo com Rey (2002, p. 30), “pesquisa correlacional se utiliza de recursos para produzir conhecimento por meio da simplificação do objeto em variáveis, que se convertem em produtos de conhecimento por sua correlação com outras variáveis”.

Desse modo, referente ao traço metodológico, a pesquisa se caracteriza pelo aspecto correlacional, tendo em vista o objetivo de avaliar a relação entre as duas variáveis, conforme expresso no problema de pesquisa.

A natureza quantitativa se apresenta pela utilização de instrumentos para aferições de variáveis do modelo de pesquisa, tendo em vista que foi usada a coleta de dados para testar hipóteses com base na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões de comportamento (SAMPIERI et al., 2006).

Embora no trabalho tenha sido citado o período de dois anos para descrever as mudanças ocorridas nas empresas, o recorte transversal foi feito de modo que os indivíduos foram convidados a responder os questionários considerando todas estas mudanças já ocorridas no período.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

A empresa pública escolhida para o trabalho é Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal – EMATER-DF, vinculada à Secretaria de Estado de Agricultura e Desenvolvimento Rural do Distrito Federal, SEAGRI-DF. A Empresa foi criada pelo Decreto nº 4.140, de 07 de abril de 1978, de acordo com a autorização constante da Lei nº 6.500, de 07 de dezembro de 1977.

A missão é “promover o desenvolvimento rural sustentável e a segurança alimentar, por meio de Assistência Técnica e Extensão Rural de excelência, em benefício da sociedade do Distrito Federal e Entorno” (EMATER-DF. Missão. Disponível no sítio www.emater.df.gov.br).

Suas principais atribuições envolvem o contato com o produtor rural e a assistência as suas eventuais necessidades. De forma a descentralizar suas atividades e permitir um contato mais próximo com os agricultores, a EMATER-DF se divide em uma unidade central e 16 unidades locais, distribuídas conforme o mapa ilustrado no Anexo A.

Atualmente a instituição conta com um quadro de funcionários de 305 pessoas, dispostas no organograma de acordo com Anexo B.

3.3 Caracterização da Mudança na Organização Estudada

Adotou-se neste trabalho o período de consideração e registro das principais mudanças percebidas entre março de 2010 a março de 2012. O recorte transversal se realizou considerando que as mudanças listadas abaixo precederam o preenchimento dos questionários pelos indivíduos.

As principais mudanças internas percebidas na EMATER-DF durante o período referenciado foram: mudança dos dirigentes, entre eles, o cargo de presidente já foi exercido por quatro pessoas distintas, sendo duas delas por pessoas de fora da organização e as outras duas pertencentes ao quadro efetivo de empregados; criação de nova unidade de atendimento; promoções; perda de funções gratificadas de alguns gerentes; entrada de novos funcionários pelo último concurso; saída de funcionários pelo Programa de Desligamento Voluntário (PDV); estruturação de

equipe para elaboração e implementação de planejamento estratégico; implantação de programa de qualidade de vida; mudanças no método de avaliação de maturidade; alterações dos membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal.

Até o momento, é possível constatar que a série de mudanças ocorridas no período repercutiu e repercutirá em diversas dimensões, atingindo tanto os funcionários quanto a estrutura, a estratégia, o ambiente de trabalho. Tais mudanças consistem em adequações realizadas pela empresa para melhor atuação no mercado, permitindo a consecução de seus objetivos.

3.4 População e amostra

Na pesquisa foi adotada uma amostra de conveniência não probabilística, em virtude da dificuldade em se acessar os indivíduos nas empresas. A empresa pública possui 305 funcionários no total, sendo que 150 destes estão lotados na Sede.

O universo escolhido para este estudo foram os funcionários da Sede em virtude da maior facilidade de se acessar os indivíduos para responder aos questionários.

Dentre os 150 funcionários, a amostra foi composta por 47 indivíduos que participaram da pesquisa, correspondendo a 31,33%.

A amostra foi composta em sua maioria por mulheres (55,32%), indivíduos com escolaridade com pós-graduação (34,04%), indivíduos ocupando o cargo de assistente administrativo (40,42%), indivíduos pertencentes ao quadro efetivo de funcionários da Empresa (74,47%). A média da idade foi de 38 anos e o tempo médio de serviço foi de 11 anos.

As tabelas 1 e 2 resumem os principais dados obtidos com as variáveis demográficas

Tabela 1: Características demográficas da amostra

Características	Frequência	Porcentagem
<i>Sexo</i>		
Feminino	26	55,32%
Masculino	21	44,68%
<i>Escolaridade</i>		
1º Grau	01	02,03%
2º Grau	08	17,02%
Superior Incompleto	04	08,51%
Superior Completo	15	31,91%
Pós Graduação	16	34,04%
Mestrado	03	06,38%
<i>Cargo</i>		
Assessoramento	04	08,51%
Assistente Administrativo	19	40,42%
Coordenação	02	04,25%
Extensionista Rural	03	06,38%
Gerenciamento	05	10,63%
Motorista	01	02,13%
Técnico Especializado	11	23,40%
Outros	02	04,25%
<i>Funcionário pertencente ao Quadro Efetivo</i>		
Sim	35	74,47%
Não	12	25,53%

Tabela 2: Características da média, desvio padrão, mínimo e máximo da amostra

	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
<i>Idade</i>	38,70	13,50	23 anos	57 anos
<i>Tempo de Serviço</i>	11,93	10,53	8 meses	32 anos

3.5 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Segundo Sampieri et al. (2006, p. 287), “um instrumento de medição adequado é aquele que registra dados observáveis que representam verdadeiramente os conceitos ou as variáveis que o pesquisador tem em mente”.

Nesse sentido, o presente trabalho adota duas escalas. A primeira escala aplicada foi a **Escala de Percepção de Políticas de Recursos Humanos (EPRH)** validada por Demo (2011), que teve como objetivo confirmar a estrutura da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), construída e validada por Demo (2008), aprimorando a completude e a abrangência da EPPGP ao acrescentar as políticas de recrutamento e seleção, e avaliação de desempenho e competências. A EPRH é composta por 40 itens, distribuídos em 6 fatores, todos apresentando alta confiabilidade com alfas maiores que 0,80.

A escala é composta por 6 itens para a política de Recrutamento e Seleção; 12 itens para a política de Envolvimento; 6 itens para a política de Treinamento, desenvolvimento e educação; 6 itens para a política de Condição de Trabalho; 5 itens para a política de Avaliação de desempenho e competências; 5 itens para a política de Recompensas.

A segunda escala utilizada foi **Atitudes dos Indivíduos Frente à Mudança Organizacional**. A escala foi validada por Neiva, Ros e Paz (2004), considerando uma amostra de 409 sujeitos de 2 organizações brasileiras. A escala possui três fatores, 46 itens, cargas fatoriais acima de 40% e alfas de Cronbach acima de 0,83. A escala reflete as três atitudes típicas apresentadas pelos indivíduos em situação de mudança organizacional (NEIVA, 2004), a saber:

- a) **Ceticismo:** atitudes que englobam crenças e comportamentos negativos em relação aos processos de mudança, com ênfase no descrédito e na não colaboração aos programas de mudança (NEIVA, 2004);
- b) **Temores:** atitudes que retratam o medo da perda de poder, da perda de benefícios, bem como as incertezas vividas pelos membros da organização em situações de mudança (NEIVA, 2004);

- c) **Aceitação:** atitudes que retratam uma avaliação sobre crenças e comportamentos positivos dos membros organizacionais em relação aos processos de mudança (NEIVA, 2004).

Ao total, são 16 itens para o fator ceticismo; 17 itens para o fator temor; e 11 itens para o fator aceitação. Dois itens não se classificam, a saber, itens 9 e 42 da escala.

Ressalta-se que em ambas as escalas utilizaram-se o modelo Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) , onde “1” refere-se a discordo totalmente da afirmativa, “2” a discordo parcialmente da afirmativa, “3” é o ponto neutro indicando não concordo nem discordo da afirmativa ou a afirmativa não se aplica ao meu contexto de trabalho, “4” a concordo parcialmente com a afirmativa e “5” a concordo totalmente com a afirmativa.

3.6 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta dos dados foi realizada por meio da aplicação do questionário de percepção de políticas de gestão de pessoas e atitudes frente à mudança. O questionário foi aplicado na organização por meio de formulários impressos, ficando os mesmos disponíveis por um período de 10 dias, entre 29/03/12 a 07/04/12. Logo após, os dados foram transcritos para o Excel 2010.

Para a análise dos resultados obtidos por meio das amostras, o software estatístico utilizado foi *Statistical Package for the Social Sciences* - SPSS versão 19.0, devido à sua versatilidade para tratar os dados elencados no questionário.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta parte do trabalho apresenta os resultados da pesquisa realizada de acordo com cada objetivo específico proposto anteriormente, abordando o comportamento das variáveis e suas relações.

4.1 Comportamento das Variáveis

A interpretação dos resultados acontece na medida em que quanto maior for o valor da média aritmética obtida, mais o respondente atesta sua concordância com o conteúdo avaliado por um dado fator. Valores entre 1 e 2,9 denotam discordância, ou seja, o respondente não percebe a política de RH em questão, isso significa desperdício de recursos ou problemas de falta de comunicação empresarial. Valores entre 3 e 3,9 sinalizam indiferença do respondente e, finalmente, valores entre 4 e 5 são indicadores de concordância.

Conforme descrito, o primeiro objetivo deste trabalho busca identificar quais são as políticas de GP percebidas pelos indivíduos da Organização estudada. Para tanto, apresentam-se a Tabela 3 e o Gráfico 4.1 com as principais informações das variáveis estudadas.

Tabela 3: Características encontradas na Escala EPRH

Política	Média	Desvio – Padrão	Máximo	Mínimo
Recrutamento e Seleção	3,68	0,88	5,00	1,33
Envolvimento	3,08	0,87	4,58	1,08
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	3,27	0,99	5,00	1,17
Condições de Trabalho	2,97	0,82	4,33	1,17
Avaliação de desempenho e Competências	3,19	0,89	4,80	1,00

Recompensas	3,18	0,86	4,60	1,00
Média das 6 Políticas de GP	3,23			

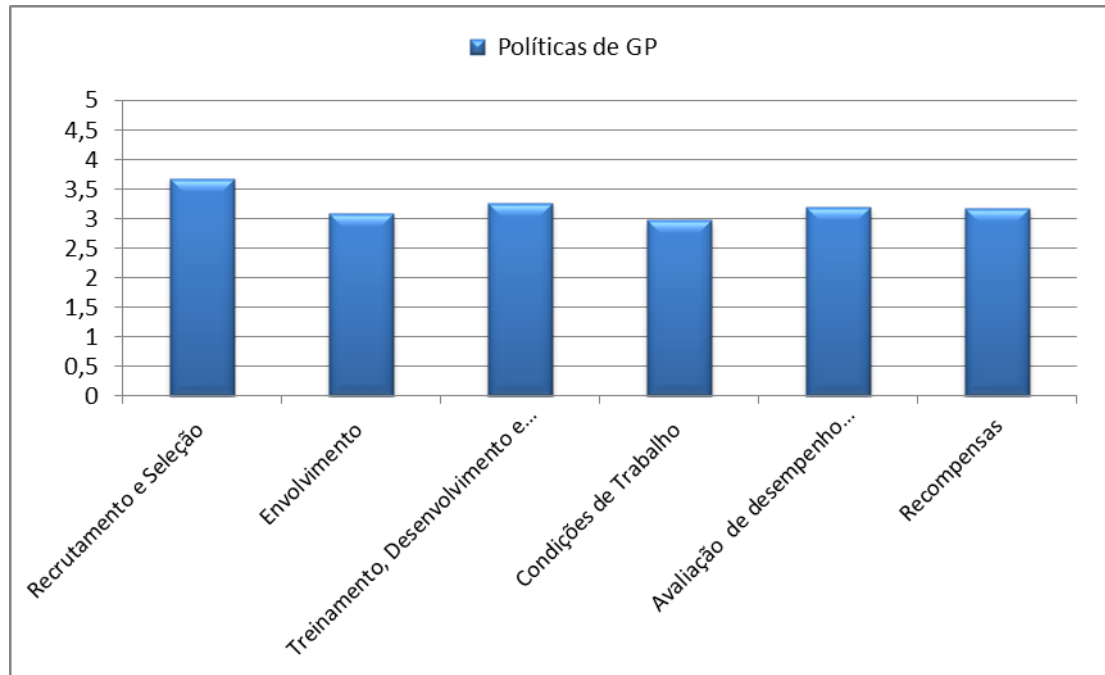


Gráfico 4.1 Políticas de GP

Fonte: Dados primários coletados pela autora

Observa-se que a política com menor média na organização foi a de Condições de Trabalho com 2,97. Tal percepção pode ser justificada pela ausência de políticas de segurança, sobrecarga e estresse no trabalho, a dificuldade de ser conseguir horário flexível, estacionamento com falta de segurança, escadas sem grades e corrimãos, pisos escorregadios, instalações sem estrutura ergonômicas, iluminação precária e ventilação inadequada.

Continuando a análise por ordem crescente das médias, a política de Envolvimento apresentou média de 3,08, que é considerada como ponto neutro (nem concorda nem discorda). Tal resultado por estar baseado na indiferença da empresa em conhecer as necessidades e expectativas dos funcionários, nem toda relação entre chefe e subordinados há clima de compreensão e confiança, nem todos os funcionários desfrutam de autonomia e participação nas tomadas de decisão, e muitos não recebem elogios e feedback. Percebe-se pouca consideração

por parte da empresa nas ideias, sugestões e reclamações realizadas pelos funcionários.

As políticas de Recompensas e de Avaliação de Desempenho e Competências obtiveram médias muito próximas, de 3,18 e de 3,19, respectivamente, ambas também no ponto neutro. Referente à política de Recompensas, observa-se imparcialidade quanto à remuneração e incentivos recebidos, considera-se compatível com o salário oferecido pelo mercado para a função. A remuneração não está associada aos resultados, porém, vale ressaltar que o notável desempenho de um funcionário pode resultar em algum cargo de confiança, como gerente ou coordenador, o que conseqüentemente implica em uma maior remuneração.

Relativo à política de Avaliação de Desempenho e Competências, nota-se que apesar de ocorrer anualmente avaliação de desempenho na empresa, os resultados nem sempre são discutidos e acabam não ocorrendo feedback ou servindo de subsídios para elaboração de Plano de Carreira, tendo em vista que na EMATER-DF a progressão funcional não ocorre da mesma forma para todos os cargos.

Já a política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação foi a segunda política mais percebida na Organização, apresentando média de 3,27. Há na empresa o Programa de Capacitação, que é conduzido pela área de Desenvolvimento Institucional. Por meio desta gerência ocorre a divulgação e seleção para cursos, palestras, seminários. Alguns funcionários podem ter a inscrição e/ou passagem e/ou diária paga para realização de treinamento e desenvolvimento, desde que devidamente planejado e comunicado à direção. Porém, tal investimento geralmente é realizado para funcionários relacionados à área fim da empresa.

Por fim, como se pode observar, a política de GP mais percebida na Organização foi a de Recrutamento e Seleção com média de 3,68, porém, nem mesmo esta alcançou média 4, valor que seria considerado positivo (concordo um pouco com a afirmativa). Conforme citado, o recrutamento pode ocorrer de três formas distintas: interno, externo e misto (CHIAVENATO, 1995). Na EMATER-DF ocorrem os três tipos de recrutamento: interno, por meio de transferência ou promoções; externo, através de concurso público e; misto, combinação de ambos os casos. A dinamicidade dos cargos faz com que haja um remanejamento dos funcionários para adequar a empresa ao ambiente.

Como a maioria dos resultados ficou na faixa de neutralidade (entre 3,0 a 3,9), percebe-se uma imparcialidade dos indivíduos frente às políticas de GP implementadas na Organização, justificando assim a média geral das Políticas de GP, que foi de 3,23. Isso requer um cuidado especial da área de recursos humanos da empresa, tendo em vista que esse setor é um possível gerador de vantagem competitiva. As políticas de GP são importantes na medida em que estão alinhadas às metas da organização e fornecem as condições para que as pessoas contribuam efetivamente para o alcance resultados superiores (ARMSTRONG, 2009).

Tratando-se do segundo objetivo, que consiste em descrever quais as possíveis atitudes dos funcionários em relação à mudança organizacional, obteve-se o seguinte resultado demonstrado na Tabela 4 e no Gráfico 4.2.

Tabela 4: Características encontradas na Escala de Atitudes frente à Mudança Organizacional

Atitudes frente à Mudança	Média	Desvio- Padrão	Máximo	Mínimo
Ceticismo	3,19	0,54	4,5	1,69
Temor	3,86	0,51	4,82	2,41
Aceitação	3,12	0,60	4,09	1,64

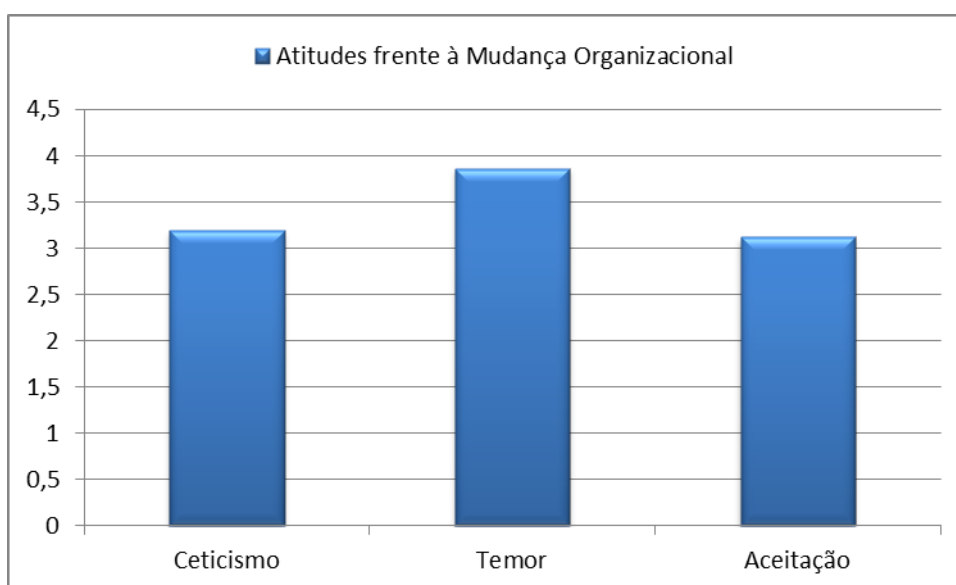


Gráfico 4.2 Atitudes frente à Mudança Organizacional
Fonte: Dados primários coletados pela autora

Como é possível observar, a atitude que apresentou a menor média foi a de aceitação, com 3,12. Essa atitude se refere a uma avaliação sobre as crenças e comportamentos positivos dos membros organizacionais em relação aos processos de mudança (NEIVA, 2004). Ocorre quando os funcionários percebem que a mudança pode ser benéfica para o crescimento da empresa e também para o lado pessoal, e ainda quando o funcionário se sente membro participante do processo de mudança.

Continuando a análise por ordem crescente, a próxima atitude é a de ceticismo, com média de 3,19. Por sua vez, essa atitude reúne crenças e comportamentos negativos em relação aos processos de mudança, com ênfase no descrédito e na não-colaboração aos programas de mudança (NEIVA, 2004). Pode ocorrer quando a organização não planeja seu processo de mudança, ou quando os funcionários fingem que a mudança ocorreu, mas de fato não aconteceu, ou ainda a falta de adesão no processo de mudança por parte dos funcionários devido à falta de informações.

Por fim, a atitude com maior média foi a de temor com 3,86. Essa atitude se refere ao medo da perda de poder, da perda de benefícios e das incertezas vividas pelos membros da organização em situações de mudança (NEIVA, 2004). Acontece quando as pessoas temem à mudança e suas incertezas, gerando resistência em aderi-la. Elas acreditam que as mudanças comportamentais são lentas, pois é muito difícil mudar os comportamentos dos funcionários dentro da organização. A ideia de perda de algum benefício provoca atitude de temor à mudança.

4.2 Relações entre as Variáveis

O objetivo geral deste trabalho foi identificar se as Políticas de GP estão relacionadas com as atitudes dos funcionários em relação às mudanças organizacionais. Para tanto, baseado no terceiro objetivo específico de testar a relação entre a variável dependente (Atitudes frente à Mudança Organizacional) e a variável independente (Políticas de GP), foi realizada a correlação bivariada de

Pearson entre as nove variáveis, as seis políticas de GP e as três atitudes frente à mudança. O resultado obtido pode ser visualizado na Tabela 5.

Tabela 5: Correlação entre as nove variáveis

	Ceticismo	Aceitação	Temor
Recrutamento e Seleção	-0,011	0,458**	0,140
Envolvimento	-0,197	0,533**	0,200
Treinamento, desenvolvimento e Educação	-0,139	0,581**	0,311*
Condições de Trabalho	-0,166	0,339**	0,185
Avaliação desempenho e Competências	-0,161	0,556**	0,398**
Recompensas	0,003	0,504**	0,322*

** Correlação significativa no nível 0,01

* Correlação significativa no nível 0,05

Percebe-se que a atitude de aceitação teve correlação moderada com todas as seis políticas de GP, podendo inferir que quanto maior a percepção das políticas de GP na organização maior é a atitude de aceitação dos indivíduos frente às mudanças organizacionais. Nota-se uma relação positiva entre elas, dessa forma, quando o funcionário percebe que há políticas de GP na empresa, maior é a facilidade de se lidar com o processo de mudança organizacional.

Desse modo, analisando a variável Recrutamento e Seleção com a variável Aceitação, obteve-se correlação de 0,458**. Sendo assim, quanto mais a organização investe em uma proposta articulada, para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, procurando sintonizar os valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com as características do cargo e da organização, maior é a atitude de aceitação frente à mudança. Nota-se tal característica quando a EMATER torna claro o processo de recrutamento e seleção, seja por meio do processo interno, quando há promoção para gerência, coordenadoria ou assessoria, ou até com a transferência da Sede para algum escritório local, ou vice e versa. Seja também pelo processo externo, tornando os meios legais transparentes e acessíveis aos interessados. Essa preparação torna a ideia de mudança mais acessível aos funcionários.

Observando a variável Envolvimento com a variável Aceitação, alcançou-se correlação de 0,533**. Infere-se que quanto mais a organização desenvolver o reconhecimento, o relacionamento, a participação e a comunicação entre os colaboradores, buscando melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização, maior é a atitude de aceitação frente à mudança organizacional. Percebe-se isto na empresa através das tentativas de aproximação entre chefes e subordinados, criando um clima mais informal.

Tratando-se da correlação entre a Política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação e Aceitação, obteve-se resultado de 0,581**, considerado a maior correlação observada no estudo. Sendo assim, quanto mais a organização incentivar a aprendizagem e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários de maneira a melhorar seu desempenho e desenvolvê-los profissional e pessoalmente, mais será percebida a atitude de aceitação diante de uma mudança. O Programa de Capacitação da empresa é elaborado procurando envolver a demanda da empresa, proporcionando oportunidades de participação em congressos, seminários, realização de Pós e Mestrado. Tal incentivo leva a uma melhor consideração dos indivíduos ao processo de mudança.

Analisando a correlação entre as variáveis Condições de Trabalho e Aceitação, apresentou-se 0,339**. Nota-se que esta foi a menor correlação dentre as percebidas na variável de Aceitação, mesmo assim, entende-se que as práticas que visam fornecer aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia, estão facilitando a aceitação dos indivíduos frente às mudanças ocorridas na organização. As ações de implementação da Comissão de Qualidade de Vida, estudo de propostas para aquisição de sistema de câmaras e serviço de vigilância, demonstram intenções para melhorar as condições de trabalho dos funcionários, tornando as atitudes referentes às mudanças mais fáceis.

Observando a variável de Avaliação de Desempenho e Competências correlacionada com a variável de Aceitação, obteve-se 0,556**, ressaltando uma alta correlação entre ambas. Isto demonstra que a empresa quando investe em uma proposta articulada para avaliar o desempenho e as competências dos funcionários, proporciona aos indivíduos atitudes de aceitação diante à mudança organizacional. O processo de Avaliação que ocorre anualmente, mesmo apresentando suas falhas,

se utilizado juntamente com o feedback pode facilitar com que o indivíduo aceite a mudança.

Analisando a correlação entre a variável de Recompensas com a de Aceitação, apresentou-se resultado de 0,504**, significando que o conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências dos colaboradores e sua contribuição à organização é considerado nesta Organização como gerador de atitudes de aceitação dos funcionários frente à mudança. A remuneração recebida pode ser considerada equitativa interna e externamente, o que viabiliza a percepção de recompensa pelo trabalho prestado do funcionário à empresa, possibilitando atitude aceitável quanto à mudança.

As outras três correlações percebidas na pesquisa estão presentes na variável Temor. Observando sua correlação com a variável Treinamento, Desenvolvimento e Educação, obteve-se 0,311*, o que significa que quanto maior o incentivo a aprendizagem e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários de maneira a melhorar seu desempenho e desenvolvê-los profissional e pessoalmente, também maior é a possibilidade de se criar um ambiente de incertezas e assim a probabilidade de perdas, o que faz com que os funcionários temam à mudança.

A outra correlação foi entre a variável de Temor e Avaliação de Desempenho e Competências, com resultado de 0,398**. Percebe-se que dentre as correlações de temor, esta foi a de maior resultado. Dessa forma, o processo de Avaliação dentro da empresa pode gerar medo nos funcionários em aderir alguns tipos de mudanças, principalmente, aquelas que envolvam perdas. Conforme citado anteriormente, avaliar significa, em síntese, comparar os resultados atingidos com os esperados (CARBONE et al, 2005). Dessa forma, quando os funcionários passam pelo processo de avaliação surge um temor de que os resultados alcançados não foram compatíveis com aqueles esperados pela organização, possibilitando temor à mudança.

Por fim, a última correlação da variável Temor foi com a variável Recompensas, apresentando resultado de 0,322*. Como as práticas de remuneração e incentivos visam compensar as competências dos colaboradores e sua contribuição à organização, se o funcionário não conseguir recompensar à organização da forma esperada, ele teme pela perda de benefícios, como uma possível perda do cargo de chefia, o que implica na diminuição da remuneração.

Dessa forma, os funcionários da organização temem à mudança se ela estiver associada à perda de benefícios financeiros.

Destaca-se que a variável temor foi a que teve maior média entre as três atitudes frente à mudança, e que o resultado alcançado com as três políticas de GP também demonstrou forte correlação. Dessa forma, percebe-se que tal atitude se encontra bastante presente na Empresa, refletindo o medo da perda de poder (correlação com a política de Avaliação de Desempenho e Competências), da perda de benefícios (correlação com a política de Recompensas) e das incertezas vividas pelos funcionários (correlação com a política de Treinamento, desenvolvimento e educação), que acabam resistindo ao processo de mudança, tornando-o mais difícil e menos acessível. Vale ressaltar que tais políticas estão associadas a um caráter punitivo, resultando, dessa forma, em uma atitude de temor em seus funcionários.

Outro ponto a ser destacado é fato de que uma mesma política pode causar tanto aceitação como temor no indivíduo diante de uma mudança. Foi o caso ocorrido com três políticas: Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Avaliação de Desempenho e Competências; e Recompensas. Isso demonstra que as três possíveis atitudes não são excludentes, ou seja, a percepção de uma dessas políticas gerou tanto aceitação quanto temor aos indivíduos.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Em razão da premente necessidade de renovarem-se, as organizações devem mudar, de forma a se adaptarem ao ambiente, contudo, permanecendo competitivas. Embora desejem mudar, os agentes responsáveis pela mudança frequentemente apontam a resistência por parte dos funcionários (LIU; PERREWÉ, 2005). Dessa maneira, as organizações ficam suscetíveis às reações dos indivíduos, os quais ora podem recebê-las de maneira favorável – a depender de uma conjuntura de fatores -, ora podem assumir posturas de resistência frente aos novos contextos promovidos pelas mudanças.

Para Lines (2005), os indivíduos podem reagir emocionalmente a seus primeiros encontros com uma mudança, e informações sobre a mudança podem provocar emoções como a frustração, o entusiasmo ou o medo. Já Liu e Perrewé (2005) apontam que emoções positivas e negativas são possíveis de ocorrer em processos de mudança planejada. Embora a literatura sobre o assunto enfatize a resistência à mudança e as emoções negativas, tais como ansiedade, frustração, incerteza e estresse, estudos empíricos apontam que os indivíduos também podem apresentar emoções positivas durante os processos de mudança, tais como esperança, excitação e alegria.

A formação de atitudes frente à mudança é um evento crucial no processo de mudança (LINES, 2005). Essas atitudes possibilitam que desde os primeiros contatos os indivíduos questionarão tanto a forma como a mudança irá impactar seus trabalhos quanto à possibilidade de sucesso organizacional (LINES, 2005; ARMENAKIS, HARRIS, MOSSHOLDER; ISABELLA conforme citado por NEIVA; BRITO, 2008). Como forma de alcançar ou manter esse sucesso, fazem-se necessárias as políticas de GP nas organizações.

A gestão de pessoas (GP) nas organizações assume papel relevante e estratégico na realidade competitiva contemporânea, já que suas políticas e práticas estão sujeitas a criar capacidades organizacionais capazes de atender melhor seus clientes e se diferenciar de seus concorrentes, gerando uma competitividade maior (DEMO, 2010).

Tendo em vista o estudo elaborado pela referenciada autora, o presente trabalho se baseou nas principais políticas citadas no meio acadêmico e empírico sobre o tema, que foram: Recrutamento e Seleção; Envolvimento; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Condições de Trabalho; Avaliação de Desempenho e Competências; Recompensas.

Com relação ao primeiro objetivo específico de identificar quais as políticas de GP são percebidas na organização, foi adotada a Escala de Percepção de Políticas de Recursos Humanos (EPRH) validada por Demo (2011), composta por 40 itens, distribuídos em 6 fatores. Com ela foi possível obter a média de percepção de cada política, sendo a Política de Condições de Trabalho com menor média (2,97), passando pela Política de Envolvimento (3,08), Política de Recompensas (3,18), Política de Avaliação de Desempenho e Competências (3,19), Política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (3,27), até chegar à Política de Recrutamento e Seleção com maior média (3,68).

Observou-se que a maioria dos resultados ficou na faixa de neutralidade (entre 3,0 a 3,9), percebendo-se uma imparcialidade dos funcionários frente às políticas de GP implementadas na Organização, justificando assim a média geral das Políticas de GP, que foi de 3,23. Isso requer um cuidado especial da área de recursos humanos da empresa, tendo em vista que esse setor é um possível gerador de vantagem competitiva.

Para tanto, recomenda-se que a organização estudada, EMATER-DF, invista mais em cada uma das políticas de GP, como por exemplo: para a Política de Condições Trabalho, que obteve menor média, podem-se utilizar dispositivos de propaganda (cartazes) sobre segurança; inspeções rotineiras sobre as instalações, procurando possíveis problemas de segurança e saúde; designações de comitês de segurança para melhorar a segurança no local de trabalho; monitoramento do desempenho de cada funcionário para identificar sintomas de estresse; redução da burocracia; estabelecimento de programas de assistência aos funcionários, inclusive com aconselhamento profissional; aprimoramento da iluminação externa e instalação de alarmes e câmaras.

Para a Política de Envolvimento, a empresa pode incentivar a comunicação de mão dupla, com programas que busquem estimular a comunicação de baixo para cima. Já para a Política de Recompensas, pode-se focar mais na parte de incentivos, como plano de carreira mais bem definido, abrangendo todos os níveis

salarias, além de bônus ou prêmios, uma vez que a remuneração depende de acordo coletivo, decisão política e mudança na legislação.

Para a Política de Avaliação de Desempenho e Competências, a organização deve não só aplicar a avaliação anualmente, mas sim fazer com que os resultados obtidos sejam divulgados e debatidos entre as chefias, para que a promoção do funcionário seja baseada pelo bom desempenho de fato.

Como recomendação para a Política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, deve-se buscar capacitação para todos os funcionários durante toda a carreira, pois como Dessler (2003, p. 157) propõe “é necessário prover treinamento extensivo e continuado, das habilidades básicas às técnicas avançadas de tomada de decisão, ao longo de toda a carreira dos funcionários”.

Por fim, para a Política de Recrutamento e Seleção, mesmo obtendo a maior média, recomenda-se a continuidade da proposta articulada do processo envolvendo ações visando harmonizar os valores e interesses da pessoa com as características e demandas do cargo da empresa. Pois como sugerido por Dessler (2003), o próprio desempenho da empresa depende, em partes, dos funcionários.

Com relação ao segundo objetivo proposto no trabalho de identificar as possíveis atitudes dos indivíduos diante às mudanças organizacionais, foi utilizada a Escala de Atitudes dos Indivíduos Frente à Mudança, validada por Neiva, Ros e Paz (2004), composta por 46 itens, distribuída em três fatores. Por meio desta escala foi possível notar que a atitude menos percebida na organização é a de Aceitação (3,12), depois a de Ceticismo (3,19), por fim, a maior foi a de Temor (3,86).

O resultado a ser ressaltado é sobre temor, uma vez que essa atitude se refere ao medo da perda de poder, da perda de benefícios e das incertezas vividas pelos membros da organização em situações de mudança e acontece quando as pessoas temem à mudança e suas incertezas, gerando resistência em aderi-la (NEIVA, 2004). Dessa forma, como recomendação, sugere-se que a organização busque uma aproximação maior com seus funcionários, preparando-os melhor para o processo de mudança, seja por meio de diálogos, incentivos, espaço para sugestões, ou outras ações que demonstrem que as mudanças são passíveis de geração de oportunidade tanto para o crescimento pessoal como organizacional.

Quanto ao objetivo geral da pesquisa de identificar se as Políticas de GP influenciam as atitudes dos funcionários em relação às mudanças organizacionais, foi possível observar a correlação entre as seis políticas de GP e as três atitudes.

Obtiveram-se significantes relações, dentre as quais: a variável Aceitação teve alta correlação com todas as seis políticas de GP, além, de a variável Temor apresentar correlação com as políticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Avaliação de Desempenho e Competências e Recompensas.

Conclui-se que mesmo com o caráter transversal do estudo, que implica em pequeno poder de generalização dos resultados limitado ao momento estudado e à amostra pesquisada, os resultados da pesquisa fornecem subsídios válidos para futuras intervenções na empresa abordada. As ações que envolvam as políticas de GP farão com que os funcionários manifestem atitudes positivas ou negativas frente à mudança, seja de aceitação, temor ou ceticismo.

Por fim, a pesquisa atendeu aos motivos acadêmicos elencados em sua justificativa, uma vez que os resultados mostraram-se relevantes em relação aos estudos de mudança já realizados, além de servirem de base para futuros estudos de mudança que considerem as políticas de GP e as atitudes frente à mudança.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G. **Mudança Organizacional na Administração Pública Federal**. 1982. Dissertação (Doutorado em Administração Pública), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1982.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 11. ed. London: Kogan Page, 2009.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BORTOLOTTI, L. V.; SOUZA JUNIOR, A. F. de; ANDRADE, D. F. de. Uma proposta de modelo para avaliar a resistência à mudança organizacional. **Anais do VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET)**, Resende, RJ, 21-23 out. 2009.

BURKE, W. W; LITWIN, G. A causal model of organizational performance and change. **Journal of Management**, v. 18, 523-545, 1992.

CARBONE, P. P; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n.3, p. 555-590, 1991.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 9, n. 6, 77- 101, set./out., 2008.

_____. Políticas de Gestão de Pessoas, Valores Pessoais e Justiça Organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 11, n. 5, 55-81, set./out., 2010.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prenteci Hall, 2003.

DOMINGOS, S. G. **Influência dos fatores de capacidade organizacional na percepção de mudanças**. 2009. 112 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

Empresa de Assistência Técnica de Extensão Rural do DF. Disponível em: <www.emater.df.gov.br>. Acesso em: 06, jul. 2012.

FISCHER, H. C. R., LIMA, S. M. V. Validação de instrumento para diagnóstico de condições facilitadoras de mudança Organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 5, n.1, 13- 44, jan./jul., 2005.

FORD, J.D; FORD, L. W. Logics of Identity, Contradiction and Attraction in Change. **Academy of Management Review**, v.19, n.4, p. 756-785, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa Social**. 6. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GILBERT, Thomas F. **Human competence: engineering worthy performance**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978

GUEST, D. E. Human resource management and industrial relations. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1989

LEGGE, K. Human resource management: rhetorics and realities. London: **Macmillian**, 1995.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: S. M. V. Lima (Ed.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LINES, R. Human resource development review. **Sage Publications**. v. 4, nº 1, mar. 2005.

LIU, Y.; PERREWÉ, P. L. Another look at the role of emotion in the organizational change: a process model. **Human Resource Management Review**, Florida, v.15(4), p. 263–280, 2006.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human resource management**. 10. ed. Ohio: South-Western, Thomson, 2003.

MAURO, T. G. S; NEIVA, E. R: Atitudes e mudança de atitudes. **Psicologia social: principais temas e vertentes**. In E. R. N. Cláudio Vaz Torres (Ed.), Porto Alegre: Artmed. p. 163-195, 2011.

MAZON, L.; TREVIZAN, M.A. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. **Rev.latino-am.enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 81-87, agosto 2000.

MINTZBERG, H; WSTLEY. F; Cycles of Organizational Change. **Strategic Management Journal**, v.13, p. 39-59, 1992.

NADLER, D.A; SHAW, R.B; WALTON, A.E & Associates. Discontinous change: leading organizational transformation. **The Jossey – Boss Management Series**. São Francisco, p. 3-29, 1994.

NEIVA, E. R. **Percepção de mudança individual e organizacional**: o papel das atitudes e das características organizacionais. 2004. 270 f. Dissertação (Doutorado em Ciência – Psicologia). Fundação Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

NEIVA, E. R; PAZ, M. G. T. Percepção de Mudança Organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 11, n. 1, 31-52, jan./mar., 2007.

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

NEIVA, E. R; BRITO, M. J. P. Redes sociais e mudança em uma associação de produtores rurais. **Psicologia**, Florianópolis, v. 8, p.5-24, 2008.

OSLON, J.M; ZANNA, M.P. Attitudes and attitude change. **Annual Review of Psychology**, v. 44, p. 117-154, 1993.

PORRAS, J.I. & ROBERTSON, P.J. Organizational development: theory, practice,

research. **Handbook of Organizational Psychology**: MD Dunnette. 2ª edição, 1992.

PRAHALAD, C.K; HAMEL, G. The core competence of the corporation. In: FOSS, N. (Ed). **Resources, firms and strategies**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C.F; LUCIO, P.B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, A.C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, v. 36, n. 2, p. 25-32, 2001.

SINGAR, E.J; RAMSDEN, J. Human resources: obtaining results from people at work. London: **McGraw-Hill**, 1972.

TORRES, C. V; NEIVA, E. R. **Psicologia Social: Principais Temas e Vertentes**. Porto Alegre: Artmed, 2011. cap. 8.

VAN DE VEN, A. H; POOLE, M. S. Organizational Change and Development. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, 510-540, 1995.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.

WEICK, K.E; QUINN, R.E. Organizational Change and Development. **Annual Review of Psychology**, v. 50, p. 361-386. 1999.

WOOD JR., T. **Mudança organizacional. Introdução ao tema**. In: Wood Jr., T. (org) **Mudança Organizacional**. São Paulo, Atlas.

APÊNDICE

Apêndice A – Instrumento de Percepção de Políticas de GP e Atitudes Frente à Mudança

Caro Colaborador (a),

Eu, **Caroline Trince Silva**, formanda em Administração pela Universidade de Brasília – UnB, estou realizando uma pesquisa para elaboração de monografia de final de curso, que visa relacionar as Políticas de Gestão de Pessoas e atitudes dos indivíduos frente às Mudanças Organizacionais.

Gostaria de contar com sua colaboração no sentido de responder 2 (dois) questionários a seguir.

Sinta-se inteiramente à vontade para dar suas opiniões lembrando-se de que suas respostas ficarão **ANÔNIMAS** e serão mantidas em **SIGILO**.

Vale ressaltar que os resultados desta pesquisa serão exclusivamente para fins acadêmicos. Não há respostas certas nem erradas. O que importa é sua opinião **SINCERA**.

A sua **PARTICIPAÇÃO** é muito valiosa.

Muito obrigada!

O primeiro questionário se refere à Percepção de políticas de Gestão de Pessoas encontrada na organização em que você está trabalhando no momento. Você deve avaliar cada uma das 40 afirmativas seguintes na coluna à direita, de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete a sua percepção.

	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente da afirmativa	Discordo parcialmente da afirmativa	Não concordo nem discordo da afirmativa / Não se aplica	Concordo parcialmente com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa
1	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.				1 2 3 4 5
2	Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.				1 2 3 4 5
3	Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.				1 2 3 4 5
4	A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.).				1 2 3 4 5
5	A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.				1 2 3 4 5
6	A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.				1 2 3 4 5
7	A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos.				1 2 3 4 5
8	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.				1 2 3 4 5
9	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.				1 2 3 4 5
10	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas				1 2 3 4 5

Agradeço a colaboração!

1

	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente da afirmativa	Discordo parcialmente da afirmativa	Não concordo nem discordo da afirmativa / Não se aplica	Concordo parcialmente com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa
	profissionais.				
11	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.				1 2 3 4 5
12	A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (ex: confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).				1 2 3 4 5
13	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.).				1 2 3 4 5
14	Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.				1 2 3 4 5
15	Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.				1 2 3 4 5
16	Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.				1 2 3 4 5
17	A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.				1 2 3 4 5
18	Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.				1 2 3 4 5
19	A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos, etc.).				1 2 3 4 5
20	A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (ex: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.).				1 2 3 4 5
21	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.				1 2 3 4 5
22	A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.				1 2 3 4 5
23	Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.				1 2 3 4 5
24	Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.				1 2 3 4 5
25	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.				1 2 3 4 5
26	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).				1 2 3 4 5
27	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (ex: convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.).				1 2 3 4 5
28	Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.				1 2 3 4 5
29	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.				1 2 3 4 5
30	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).				1 2 3 4 5
31	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.				1 2 3 4 5
32	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões				1 2 3 4 5

Agradeço a colaboração!

1	2	3	4	5
Discordo totalmente da afirmativa	Discordo parcialmente da afirmativa	Não concordo nem discordo da afirmativa / Não se aplica	Concordo parcialmente com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa
	sobre promoções e aumento de salário.			
33	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.			1 2 3 4 5
34	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.			1 2 3 4 5
35	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.			1 2 3 4 5
36	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.			1 2 3 4 5
37	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.			1 2 3 4 5
38	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (ex: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).			1 2 3 4 5
39	Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.			1 2 3 4 5
40	Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.			1 2 3 4 5

Abaixo estão listados vários tipos de comportamentos ou ideias que as pessoas podem ter sobre o processo de mudança. Sendo assim, pensando nos processos de mudanças em sua organização, leia com atenção cada item (1 a 46) e informe se você concorda ou não com o que elas descrevem, escolhendo um número de (1 a 5).

1	2	3	4	5
Discordo totalmente da afirmativa	Discordo parcialmente da afirmativa	Não concordo nem discordo da afirmativa / Não se aplica	Concordo parcialmente com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa

1.	As pessoas que estão há muito tempo no poder se sentem ameaçadas com a mudança.	1 2 3 4 5
2.	Aqui as várias tentativas de mudança continuam não dando certo.	1 2 3 4 5
3.	As pessoas costumam fazer de conta que estão fazendo o trabalho de forma diferente.	1 2 3 4 5
4.	As pessoas deixam de aderir às mudanças na sua organização pela falta de informação.	1 2 3 4 5
5.	As mudanças nesta organização geram insatisfação nas pessoas.	1 2 3 4 5
6.	As mudanças são benéficas porque podem "oxigenar" esta organização.	1 2 3 4 5
7.	As pessoas costumam falar que a mudança aconteceu, mas na prática não acontece.	1 2 3 4 5
8.	Nos processos de mudança, o medo da perda gera resistência nas pessoas.	1 2 3 4 5
9.	As pessoas costumam negar que a mudança vai acontecer.	1 2 3 4 5

Agradeço a colaboração!

10.	É muito difícil mudar os comportamentos dos servidores dentro desta organização.	1	2	3	4	5
11.	As mudanças nesta organização geralmente ficam no nível do discurso, não ocorrem de fato.	1	2	3	4	5
12.	Esta organização não planeja os processos de mudança, eles simplesmente acontecem	1	2	3	4	5
13.	Há espaço para participação dos servidores nos processos de mudança.	1	2	3	4	5
14.	Os processos de mudança geralmente visam somente atender a interesses políticos.	1	2	3	4	5
15.	As pessoas reagem bem às mudanças na forma de trabalhar.	1	2	3	4	5
16.	A organização perde em produtividade quando processos de mudança são implantados.	1	2	3	4	5
17.	As pessoas aceitam a mudança quando percebem que podem ganhar com ela.	1	2	3	4	5
18.	Fazer corpo mole ao lidar com processos de mudança é uma prática comum nesta organização	1	2	3	4	5
19.	As mudanças geram caos nesta organização.	1	2	3	4	5
20.	Os processos de mudança trazem benefícios para as organizações	1	2	3	4	5
21.	Nos processos de mudança, as pessoas sentem medo de perder direitos e garantias na organização	1	2	3	4	5
22.	Os servidores acreditam que podem realizar mudanças no ambiente organizacional.	1	2	3	4	5
23.	A falta de informação sobre os processos de mudança gera mal-entendidos na organização	1	2	3	4	5
24.	As pessoas se comprometem com os processos de mudança.	1	2	3	4	5
25.	Não permitir que todos os objetivos da mudança sejam concretizados dentro do prazo é comum nesta organização	1	2	3	4	5
26.	As pessoas temem as incertezas geradas pela mudança.	1	2	3	4	5
27.	A organização prepara os empregados para o processo de mudança.	1	2	3	4	5
28.	As pessoas reagem negativamente às mudanças que geram perdas salariais.	1	2	3	4	5
29.	As pessoas acreditam que sua participação contribuirá para a mudança	1	2	3	4	5
30.	As mudanças costumam ser bem-sucedidas nesta organização.	1	2	3	4	5
31.	As pessoas costumam fazer de conta que concordam com as mudanças, mas não deixam que estas sejam implantadas.	1	2	3	4	5
32.	As mudanças comportamentais dentro desta organização são sempre muito lentas.	1	2	3	4	5
33.	Exemplos de mudanças bem sucedidas fazem com que pessoas sejam favoráveis a novas mudanças	1	2	3	4	5
34.	Os processos de mudança pioram as relações de trabalho	1	2	3	4	5
35.	Os processos de mudanças pioram a rotina de trabalho.	1	2	3	4	5
36.	A mudança gera oportunidade para os servidores que souberem aproveitar bem dela.	1	2	3	4	5
37.	Nos processos de mudança as pessoas temem a perda de controle da situação.	1	2	3	4	5
38.	As pessoas não gostam de processo de mudança.	1	2	3	4	5
39.	A falta de informação sobre os processos de mudança gera fantasias e expectativas irreais nos servidores.	1	2	3	4	5
40.	As mudanças nesta organização geram oportunidades para o crescimento pessoal.	1	2	3	4	5
41.	As mudanças trazem um novo ânimo para os servidores da organização.	1	2	3	4	5
42.	A mudança é aceita quando não se retira direitos e garantias dos servidores	1	2	3	4	5
43.	Os servidores confiam nos gestores dos processos de mudança.	1	2	3	4	5
44.	Nos processos de mudança, as pessoas temem alterar sua rotina de trabalho.	1	2	3	4	5
45.	Fazer de conta que mudou é uma característica das pessoas desta organização.	1	2	3	4	5
46.	As mudanças nesta organização trazem benefícios para os servidores.	1	2	3	4	5

Agradeço a colaboração!

DADOS COMPLEMENTARES

Agora responda, por favor, alguns dados complementares:

Idade: _____ anos

Sexo: () Masculino () Feminino

Escolaridade:

() 1º Grau

() 2º Grau

() Superior Incompleto

() Superior

() Pós-graduação () Mestrado () Doutorado

Funcionário do quadro permanente: Sim () Não ()

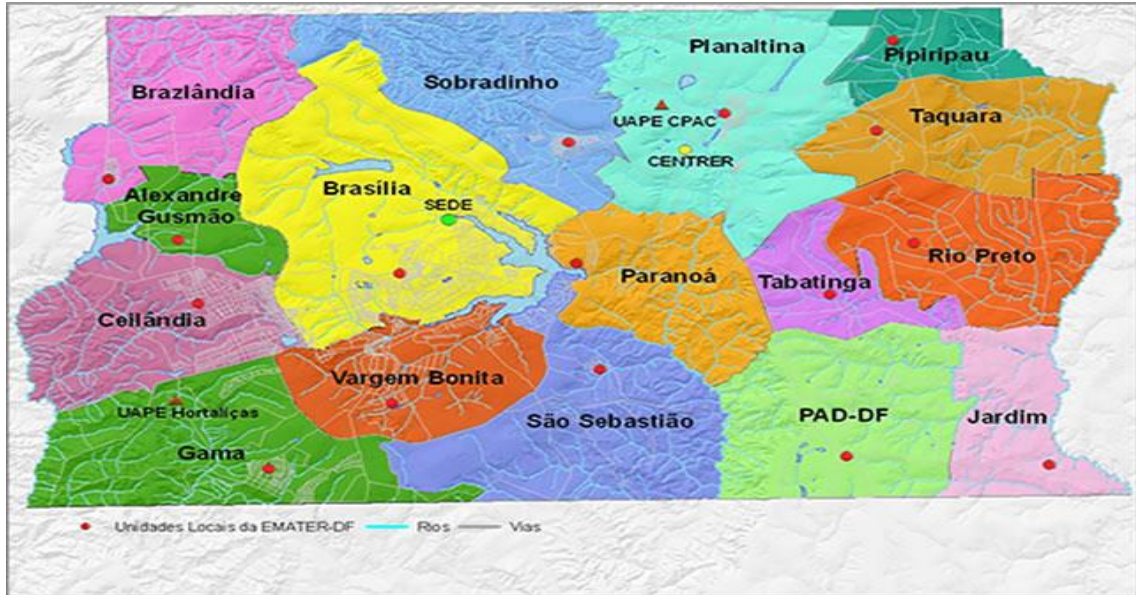
Tipo de cargo: () Gerenciamento () Técnico Especializado () Assessoramento
() Coordenação () Assistente Administrativo () Extensionista Rural
() Motorista () Auxiliar de Serviços Gerais () Outro _____

Tempo de serviço na organização: _____ anos

MUITO OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!

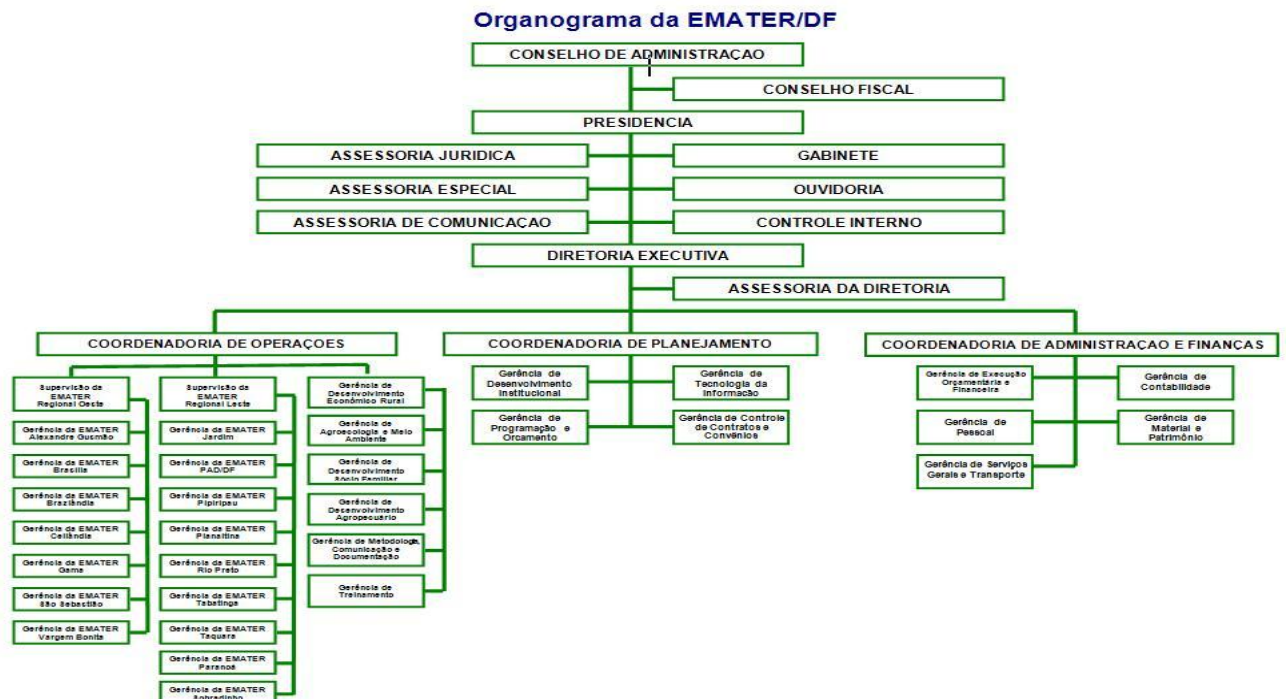
ANEXOS

Anexo A – Mapa de Localização das áreas de atuação



Fonte: EMATER-DF. Onde atuamos. Disponível no sítio www.emater.df.gov.br

Anexo B – Organograma da Empresa



Fonte: Intranet