

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PRISCILLA LOPES BERTOLINO

**COMUNICAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM
PROCESSOS DE MUDANÇA: UM ESTUDO DA IMPLANTAÇÃO DO
SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES NO IFPR**

PONTA GROSSA

2019

PRISCILLA LOPES BERTOLINO

**COMUNICAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM
PROCESSOS DE MUDANÇA: UM ESTUDO DA IMPLANTAÇÃO DO
SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES NO IFPR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública, do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Alves Mendes

PONTA GROSSA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca UTFPR - Câmpus Londrina

B546c Bertolino, Priscilla Lopes

Comunicação e aprendizagem organizacional em processos de mudança:
um estudo da implantação do Sistema Eletrônico de Informações no IFPR /
Priscilla Lopes Bertolino. - Ponta Grossa : [s.n.], 2019.

126 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Mauricio Alves Mendes

Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional,
Curitiba, 2019.

Bibliografia: f. 105-116.

1. Comunicação. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Desenvolvimento
organizacional. 4. Sistemas de informação gerencial. 5. Administração pública.
I. Mendes, Mauricio Alves, orient. II. Universidade Tecnológica Federal do
Paraná. III. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede
Nacional. IV. Título.

CDD: 351

Ficha catalográfica elaborada por Cristina Benedeti Guilhem - CRB: 9/911



TERMO DE APROVAÇÃO DE DISSERTAÇÃO Nº

32

A Dissertação de Mestrado intitulada:

COMUNICAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM PROCESSOS DE MUDANÇA: UM ESTUDO DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES NO IFPR

defendida em sessão pública pelo candidato:

Nome do Candidato: Priscilla Lopes Bertolino

Instituição / Campus: IFPR-Londrina

no dia 17 de Junho De 2019 foi julgada para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública, eixo de pesquisa Transformação e Inovação Organizacional.

Banca Examinadora:

Componentes da Banca (Nomes)			Instituição / Campus
Prof(a). Dr(a).	Mauricio Alves Mendes	Presidente	UTFPR-RT
Prof(a). Dr(a).	Leonardo Tonon	Membro 1	UTFPR-CT
Prof(a). Dr(a).	Marlene Valério dos Santos Arenas	Membro 2	UNIR

A via original assinada deste documento encontra-se arquivada no Departamento de Registros Acadêmicos da UTFPR-Câmpus Ponta Grossa.

Ponta Grossa, 17 de Junho de 2019.

Prof. Dr. Abel Dionizio Azeredo
Nome do Coordenador do PROFIAP-UTFPR

Assinatura e Carimbo

Dedico este trabalho à minha família, que tanto me incentivou ao longo da jornada desse Mestrado.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que por eterna graça e bondade deu-me oportunidade de superar todos os desafios que vivi durante o tempo em que estive vinculada a este Programa.

Ao meu companheiro de vida, André Mateus, e ao meu filho, Rafael, pela compreensão nos momentos de ausência.

Aos meus pais, Cássia e Bira, por todas as oportunidades de desenvolvimento que me proporcionaram por toda a vida e, em especial, pelo apoio durante a jornada do Mestrado.

À Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e ao Instituto Federal do Paraná (IFPR) pelas horas de capacitação concedidas para participação nas aulas e desenvolvimento da dissertação.

Aos servidores das áreas de Administração e Planejamento do IFPR e representantes da Comissão de Implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) que contribuíram com essa pesquisa.

Ao meu orientador, professor Maurício Alves Mendes, a quem devo eterna gratidão, não apenas pela inspiração que é para mim e pela oportunidade de crescimento proporcionado com as orientações, mas pela compreensão com os momentos de dificuldade pelos quais passei ao longo dos anos em que estive sob sua orientação.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta pesquisa fosse realizada.

*"Por vezes sentimos que aquilo que fazemos
não é senão uma gota de água no mar. Mas o
mar seria menor se lhe faltasse uma gota".*
(Madre Teresa de Calcutá)

RESUMO

BERTOLINO, Priscilla Lopes. **Comunicação e Aprendizagem Organizacional em processos de mudança: um estudo da implantação do Sistema Eletrônico de Informações no IFPR**. 2019, 127 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2019.

A condução de processos de mudanças nas organizações da atualidade demanda estratégias e ações das áreas de Comunicação e de Aprendizagem Organizacional que oportunizem o compartilhamento de informações, ideias, experiências e conhecimentos para que se efetivem. Essa dissertação tem como objetivo avaliar as práticas de comunicação e os processos de aprendizagem organizacional desenvolvidos pela Instituição e suas influências sobre o processo de mudança caracterizado pela implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) nos departamentos de Administração e Planejamento do IFPR. Trata-se de um estudo de natureza aplicada, de abordagem qualitativa e quantitativa, além de apresentar caráter descritivo e exploratório. Quanto aos procedimentos adotados, a pesquisa caracteriza-se como sendo documental, bibliográfica e estudo de caso. Aplicou-se um questionário dividido em três partes com 142 servidores da Instituição, cujos dados foram analisados por meio de técnicas estatísticas multivariadas. De maneira complementar, foram realizadas entrevistas com a equipe gestora do projeto na Instituição cujo conteúdo também foi analisado pela pesquisadora. O estudo revelou que as estratégias de comunicação e de aprendizagem sinalizaram muitos pontos positivos para apoiar a mudança e garantir o comprometimento do pessoal, entretanto, alguns gargalos foram identificados, em especial no que se refere à falta de planejamento da Instituição para gerir algumas etapas da mudança.

Palavras-chave: Comunicação. Aprendizagem. Mudança Organizacional.

ABSTRACT

BERTOLINO, Priscilla Lopes. **Communication and Organizational Learning in processes of change: a study of implementation of the Eletronic Information System in the IFPR. 2019**, 127 p. Dissertation (Professional Master Degree in Public Administration) Professional Master's Program in Public Administration in National Network- PROFIAP - Federal University of Technology – Paraná, Ponta Grossa, 2019.

The conduction of processes of organizational change in current days demand strategies and actions from Communication and Organizational Learning areas that allow the sharing of information, ideas, experiences and knowledge to be effective. This dissertation aims to evaluate the communication practices and the organizational learning process developed by the Institution and their influence on the process of change characterized by the implementation of the Eletronic Information System (SEI) in the areas of Administration and Planning of IFPR. It is a study of an applied nature, with a qualitative and quantitative approach, besides being descriptive and exploratory. As for the procedures adopted, the research is characterized as being documentary, bibliographical and case. A questionnaire was divided in three parts and aplied with 142 Institution's workers, whose data were analyzed through multivariate statistical techniques. In a complementary way, interviews were applied with the project management team at the institution whose content was also analyzed by the researcher. The study revealed that communication and learning strategies have signaled many positive points to support change and ensure staff commitment, however, some problems have been identified, especially as regards the Institution's lack of planning to manage some stages of change.

Keywords: Communication. Learning. Organizational Change.

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

BTS	Esfericidade de Bartlett
CAAE	Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
DIPLAD	Diretoria de Planejamento e Administração
DTIC	Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
IBM SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
IFPR	Instituto Federal do Paraná
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MEC	Ministério da Educação
MPDG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
PEN	Processo Eletrônico Nacional
PLS	Plano de Logística Sustentável
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TRF4	Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4)
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de aprendizagem organizacional segundo Crossan, Lane e White.....	36
Figura 2 – Tipos de ações de indução de aprendizagem.....	40
Figura 3 – Analogia da forma mutável de um bloco de gelo de Kurt Lewin.....	44
Figura 4 – Fluxograma da pesquisa	67
Figura 5 – Mapa do IFPR.....	68
Figura 6 – Banners rotativos presentes na página do SEI.....	75
Figura 7 – Vídeo produzidos para o processo de implantação do SEI no IFPR	76
Figura 8 – Variáveis relacionadas à dimensão “Efetividade das ações de comunicação e preparação para a mudança.....	77
Figura 9 - Estratégias de comunicação para gerir a mudança	84
Figura 10- Variáveis relacionadas à dimensão	87
Figura 11- Variáveis que integraram a dimensão “Estratégias institucionais de aprendizagem formal.....	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1– Estudos sobre comunicação, aprendizagem e mudança organizacional presentes nos periódicos da base de dados <i>Scopus</i> no período compreendido entre 2015 e 2018	19
Gráfico 2– Estudos sobre comunicação, aprendizagem e mudança organizacional presentes no Catálogo de Teses & Dissertações da CAPES (2015-2018)	19
Gráfico 3– Gráfico do teste <i>Scree Plot</i>	63
Gráfico 4– Representação da variável P4	83
Gráfico 5– Representação das variáveis P29, P30, P31.....	88
Gráfico 6– Representações das variáveis P32, P33, P34, P41	89
Gráfico 7– Representações das variáveis P35, P36, P38	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Adequação amostral de acordo com a medida Kaiser-Meyer-Olkin.....	61
Tabela 2 – Estatística KMO e teste BTS	62
Tabela 3 – Fatores obtidos por meio da rotação <i>varimax</i>	64
Tabela 4 – Instituições públicas que já aderiram ao SEI.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições sobre comunicação organizacional	22
Quadro 2 – As quatro funções da comunicação nas organizações.....	25
Quadro 3 – Barreiras à comunicação	30
Quadro 4 – Elementos e características da aprendizagem organizacional.....	32
Quadro 5 – Fatores que influenciam a aprendizagem	37
Quadro 6 – Pressupostos clássicos sobre resistência a mudança e possíveis contrapressupostos	47
Quadro 7 – Construção do questionário.....	56
Quadro 8 – Síntese dos estágios de planejamento para Análise Fatorial	60
Quadro 9 – Codificação das variáveis.....	65
Quadro 10 – Dimensões de análise.....	67
Quadro 11 – Dimensões de análise e variáveis relacionadas	71
Quadro 12 – Estratégias da área de comunicação para o processo de implantação.....	73
Quadro 13 – Síntese dos conteúdos contemplados na página eletrônica do SEI	74
Quadro 14 – Mensagens encaminhadas via Mailing e notícias produzidas durante o processo de implantação do SEI	76
Quadro 15 – Ações de capacitação para o uso do SEI	84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 OBJETIVOS	17
1.1.1 Objetivo Geral	17
1.1.2 Objetivos Específicos	17
1.2 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES	18
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	21
2.1.1 Conceitos e Dimensões da Comunicação Organizacional	21
2.1.2 As funções básicas da comunicação nas organizações	24
2.1.3 Comunicação Organizacional Integrada	25
2.1.4 Comunicação Interna	26
2.1.5 Comunicação Administrativa	27
2.1.6 Comunicação Formal e Informal	28
2.1.7 Fluxos Comunicacionais	28
2.1.8 Barreiras à Comunicação nas Organizações	30
2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	31
2.2.1 A Aprendizagem Organizacional e seus níveis	34
2.2.2 A Aprendizagem Organizacional como Processo	35
2.2.3 Aprendizagem Organizacional e Organizações que Aprendem	37
2.2.4 Aprendizagem Formal e Informal	39
2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	42
2.3.1 Mudança Organizacional: Definições e Tipologias	42
2.3.2 Mudança Planejada e Mudança Emergente	43
2.3.3 Resistência a Mudanças	46
2.4 COMUNICAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO ALIADAS À GESTÃO DA MUDANÇA E O PAPEL DOS GESTORES	48
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	52
3.1.1 Quanto à Natureza	52
3.1.2 Quanto à Abordagem	52
3.1.3 Quanto aos Objetivos	53
3.1.4 Quanto aos Procedimentos Técnicos	53
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	54
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	55
3.4 ASPECTOS ÉTICOS	58
3.5 TRATAMENTO E MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS	59
3.5.1 Análise da Confiabilidade da Escala – Alfa de Cronbach	59
3.5.2 Análise Fatorial	60
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	68

4.1 A ORGANIZAÇÃO	68
4.2 INSTÂNCIAS PESQUISADAS	69
4.3 O SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI)	70
4.4 ANÁLISE DAS DIMENSÕES	71
4.4.1 Comunicação Organizacional	71
4.4.1.1 Efetividade das ações de comunicação e preparação para a mudança	77
4.4.1.2 Contribuições da Comunicação Informal no processo de mudança.....	82
4.4.1.3 Estratégias de comunicação para gerir a mudança	83
4.4.2 Aprendizagem Organizacional	85
4.4.2.1 Influências à aprendizagem e estratégias institucionais para a promoção da mudança.....	87
4.4.2.2 Estrutura organizacional e capacitação.....	90
4.4.2.3 Estratégias institucionais de aprendizagem formal	91
4.4.2.4 Atuação institucional no estímulo à aprendizagem grupal	94
4.4.2.5 Fluxos de comunicação e influências à aprendizagem	95
4.4.3 Mudança Organizacional	97
4.4.3.1 Envolvimento das bases no processo de mudança	97
4.4.3.2 Estratégias institucionais para gerenciar possíveis resistências à mudança	98
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	101
REFERÊNCIAS	105
APÊNDICES	117

1 INTRODUÇÃO

As organizações, públicas ou privadas, têm enfrentado muitos desafios para se adaptarem às constantes transformações culturais, políticas, econômicas e sociais da atualidade. Nesse contexto, a gestão da mudança exerce papel de destaque, já que implica na união de esforços de muitos agentes para que seja capaz de traduzir-se em benefícios para a organização. As estratégias traçadas para a promoção da mudança podem atuar tanto no sentido de atenuar os reveses da trajetória como no de intensificar a sinuosidade do caminho.

Isso significa dizer que a dinâmica da mudança envolve a adoção de estratégias adequadas por parte da organização. A qualidade da mudança organizacional está sujeita ao modo pelo qual a organização fornece informações úteis, oportunas e suficientes ao processo e ao alcance dos novos conhecimentos e metodologias necessárias à implantação da mudança (PETROU; DEMEROUTI; SCHAUFELI, 2016).

A gestão da mudança indubitavelmente depende do estabelecimento de uma comunicação eficaz, já que se trata de uma área estratégica, capaz de conduzir a organização rumo ao cumprimento de sua missão, ao alcance dos objetivos globais e às ações para atingir seu ideário de visão (KUNSCH, 2006). Nessa esteira, a aprendizagem organizacional também ocupa lugar de destaque, já que é por meio dessa dimensão que a organização desenvolve capacidades humanas voltadas à produtividade e à inovação (CAMPOS; MEDEIROS; MELO, 2018).

Barreiras peculiares à própria natureza das organizações públicas dificultam processos de mudança, quase sempre evidenciando posturas conservadoras e de resistência por parte dos envolvidos. As estruturas e processos organizacionais da administração pública podem atuar no sentido de inibir a transformação e a introdução de novos padrões de gestão (CAPELLA, 2009).

Nesse contexto está inserido Instituto Federal do Paraná (IFPR), uma instituição pública vinculada ao Ministério da Educação (MEC), que goza de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, organizada a partir de uma estrutura *multicampi*, cujas sedes estão distribuídas em 25 cidades do Estado.

A implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) no IFPR se caracteriza como uma mudança organizacional de grande impacto à Instituição, impulsionada pela necessidade de promover maior eficiência à gestão e sustentabilidade à organização. O SEI é a principal entrega entre as ações do Processo Eletrônico Nacional (PEN), uma iniciativa conjunta de órgãos e entidades de diversas esferas da administração pública, com o intuito de

construir uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos eletrônicos e de promover melhorias no desempenho dos processos do setor público.

No IFPR, as áreas de Administração e Planejamento são intensamente afetadas por mudanças, resultantes de forças internas ou externas à organização. Tratam-se, portanto, de instâncias sujeitas ao impacto das novas tecnologias, de influências da conjuntura política e econômica, de legislações, de estratégias organizacionais e de gestão, entre outros fatores. A implantação do SEI alterou de maneira intensa os processos no âmbito dessas unidades, que exercem papéis importantes na gestão e elaboração de alternativas para otimizar a utilização dos recursos públicos, visando à adequação dos objetivos institucionais e, sobretudo, viabilizando o cumprimento das atividades da Instituição.

Diante desse contexto, esta dissertação tem como objetivo a busca por respostas para seguinte pergunta de pesquisa: **As práticas de comunicação e os processos de aprendizagem estabelecidos durante a implantação do SEI nas áreas de Planejamento e Administração do IFPR foram efetivos e influenciaram a mudança?**

Discussões sobre essa dinâmica são necessárias à identificação de gargalos e possíveis ajustes na condução dos processos de mudança no âmbito dessas áreas, no que tange à elaboração de estratégias de comunicação e de aprendizagem organizacional, além de agregar conhecimentos aos estudos relacionados ao tema. Para orientar a investigação pretendida, foram formulados alguns objetivos, de forma a nortear o percurso do estudo, que serão descritos nos tópicos a seguir.

1.1 OBJETIVOS

A seguir, serão descritos os objetivos deste estudo.

1.1.1 Objetivo Geral

Avaliar as práticas de comunicação e os processos de aprendizagem desenvolvidos pela Instituição e suas influências sobre a mudança organizacional caracterizada pela implantação do SEI nas áreas de Administração e Planejamento do IFPR.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar e analisar as estratégias de comunicação e de suporte à aprendizagem organizacional estabelecidas na Instituição para viabilizar o processo de implantação do SEI;

- Avaliar a influência e a efetividade das práticas de comunicação sobre o processo de implantação do SEI, a partir da visão dos servidores das áreas de Planejamento e Administração;
- Avaliar a influência e a efetividade dos processos de aprendizagem organizacional durante a implantação do SEI, a partir da visão dos servidores das áreas de Planejamento e Administração;
- Analisar a atuação institucional na gestão do processo de mudança caracterizado pela implantação do SEI, a partir das percepções dos servidores das instâncias pesquisadas.

1.2 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES

Os espaços organizacionais são permeados pelos complexos relacionamentos de poder, de conhecimento e de discurso. A necessidade de observação e compreensão na perspectiva de análise do ambiente interno das organizações implica no desenvolvimento de novos estudos (MARCHIORI, 2008). Ao mesmo tempo, esse cenário exige das organizações o estabelecimento de uma cultura que estimule a aprendizagem e a adaptação, a fim de que possam caminhar no sentido de estabelecer-se como organizações aprendentes (SENGE, 2017).

A gestão da mudança, nesse contexto, perpassa, necessariamente, a comunicação e a aprendizagem organizacional para se constituir. Entretanto, a maioria dos estudos que se propõem a investigar esses aspectos, o fazem, geralmente, de maneira isolada. Ao realizar uma busca sobre o tema junto aos periódicos da base de dados *Scopus* no período compreendido entre 2015 e 2018, foram localizados 629 estudos empenhados em explorar algum aspecto relacionado à mudança organizacional, 199 relativos à comunicação organizacional e 462 referentes à aprendizagem organizacional, o que evidencia um expressivo interesse de pesquisadores pelas temáticas. Por outro lado, foi possível verificar que, quando se trata de correlacionar os temas, o número de pesquisas diminui consideravelmente, já que foram localizados 48 estudos na base de dados durante o período pesquisado.

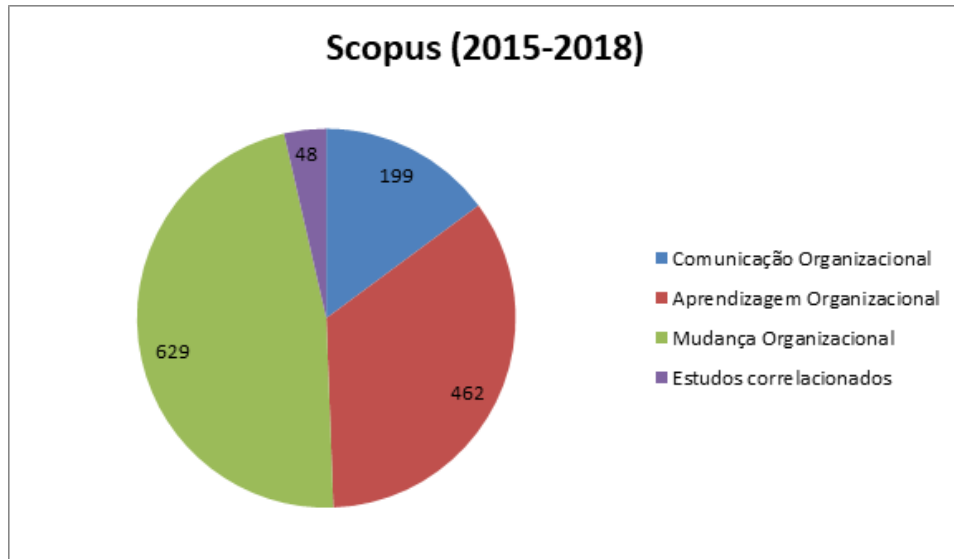


Gráfico 1 - Estudos sobre comunicação, aprendizagem e mudança organizacional presentes nos periódicos da base de dados *Scopus* no período compreendido entre 2015 e 2018.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A pesquisa empreendida junto ao Catálogo de Teses & Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no mesmo período, identificou 138 pesquisas sobre mudança organizacional, 142 sobre comunicação organizacional e 151 sobre aprendizagem organizacional, entretanto, não foram localizadas pesquisas com focos direcionados especificamente à compreensão dos três fenômenos simultaneamente, o que aponta para a relevância da pesquisa e seu valor para somar conhecimentos à área.

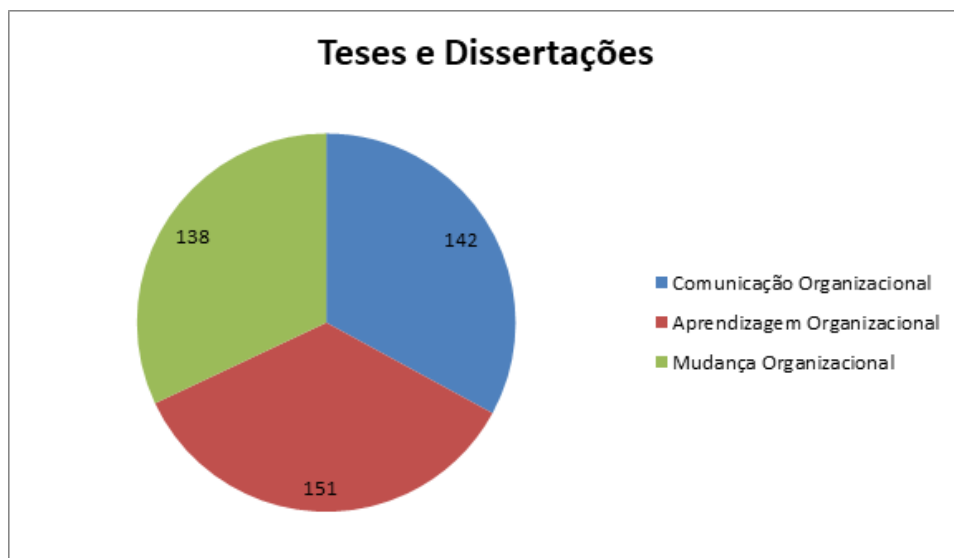


Gráfico 2 - Estudos sobre comunicação, aprendizagem e mudança organizacional presentes no Catálogo de Teses & Dissertações da CAPES (2015-2018).

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Do ponto de vista empírico, este estudo contribuiu para a identificação de obstáculos relacionados à dinâmica que se pretende analisar, bem como para apontar alternativas e estratégias eficazes à sua viabilização.

Além disso, a compreensão da dinâmica das mudanças organizacionais no setor público agrega grande valor a essa proposta de pesquisa, considerando que se trata de um segmento em que a mudança deve ser contínua. As organizações públicas são afetadas por eventos externos, como mudanças de governo ou ministeriais, que são comumente associadas a mudanças nas agendas, reorganização do setor público e demandas por maior inovação.

A mudança do setor público também é desencadeada por medidas de estabilidade do governo, resultando em reduções orçamentárias e de pessoal, congelamentos de recrutamento e mudanças estruturais adicionais (BUICK; BLACKMAN; JOHNSON, 2018). Tantas pressões significam que a mudança organizacional é intensa no setor público e, por essa razão, estudos empenhados em compreender esses processos podem contribuir com a prática dessas organizações.

O desenvolvimento dessa pesquisa possibilitou, ainda, identificar ações e compreender a dinâmica da comunicação e da aprendizagem em uma instituição pública de ensino *multicampi*, a partir do ponto de vista da efetividade das práticas adotadas, com vistas à verificação da convergência para o alcance de uma mudança organizacional estabelecida institucionalmente.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este tópico visa descrever a estrutura do trabalho. Primeiramente, tratou de introduzir a temática do estudo, no tocante à definição da pergunta norteadora da pesquisa, seus principais objetivos, além de abordar a justificativa e as contribuições do estudo.

A seguir, apresenta-se o referencial teórico, em que se descreve o estado da arte sobre comunicação, aprendizagem e mudança organizacional. O tópico que trata da metodologia desta pesquisa empenha-se em apresentar os aspectos relacionados ao delineamento e à trajetória da pesquisa, à população e amostra, bem como ao procedimento de coleta e análise dos dados.

A etapa relativa à análise e interpretação dos resultados explora a caracterização da Instituição e apresenta os principais achados da pesquisa. Por fim, o capítulo dedicado às conclusões e recomendações volta-se ao fechamento da pesquisa, às constatações e proposições de melhorias às dinâmicas em tela, visando à superação de gargalos e à exploração de potencialidades apresentadas pelo contexto investigado, além de apontar para as possibilidades de estudos futuros sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar a sustentação teórica da dissertação, que fornece subsídios ao estudo empírico que se pretende realizar. O primeiro tópico apresenta uma visão geral sobre a comunicação organizacional, no que se refere às suas dimensões e tipologias, aos seus fluxos e às eventuais barreiras ao processo de comunicação no âmbito das organizações.

O segundo tópico pretende abordar os níveis e tipos de aprendizagem organizacional, além de realizar uma breve exposição sobre as principais contribuições teóricas sobre o conceito de organizações que aprendem.

O terceiro tópico procura abordar as principais definições e tipologias de mudança organizacional, aspectos relacionados à mudança planejada e emergente e contribuições da literatura sobre resistência a mudanças nas organizações.

O quarto tópico, por fim, apresenta algumas abordagens teóricas que indicam a influência da comunicação e da aprendizagem sobre a gestão da mudança e da atuação dos gestores nesses processos.

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Na contemporaneidade, a comunicação organizacional tem ocupado um espaço relevante e se trata de um campo acadêmico de múltiplas perspectivas, com raízes em várias áreas (KUNSCH, 2009). A comunicação consiste em um sistema por meio do qual a organização interage com o ambiente sociopolítico, econômico e interno e apresenta caráter multidisciplinar à medida que acompanha as transformações tecnológicas e culturais (PIMENTA, 2010).

O modo como as organizações concebem a comunicação dizem muito sobre a maneira como conduzem os processos de interação e adequação dos instrumentos comunicativos para o atendimento de seus interesses. Os tópicos a seguir tratarão de aprofundar o tema, trazendo os principais conceitos, dimensões e perspectivas da comunicação organizacional na atualidade.

2.1.1 Conceitos e Dimensões da Comunicação Organizacional

Torquato (2010) concebe a comunicação organizacional como um processo multidisciplinar, sistemático e integrado, dentro do qual estão reunidas quatro grandes

modalidades: a unidade em torno de um mesmo conceito, a visibilidade para a imagem da empresa, a unificação da linguagem e a consultoria estratégica.

No Quadro 1 estão sistematizadas algumas definições sobre a comunicação organizacional.

Autor	Definição
Kreps (1990)	É o processo por meio do qual os membros das organizações têm acesso às informações pertinentes a ela e sobre as mudanças que ocorrem.
Goldhaber (1991)	Trata-se de um processo de criar e trocar mensagens em uma rede de relações interdependentes para dominar o meio incerto.
Riel (1995)	Grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos e seus segmentos. Engloba as relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo, propaganda corporativa e comunicação interna e externa.
Scroferneker (2006)	É um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam diferentes posições e representam distintos papéis.
Curvello (2009)	Trata-se de um processo que constitui e reconstitui a organização e deve ser analisada como um fenômeno. Deve promover uma gestão participativa e proporcionar oportunidade de mudança.
Deetz (2010)	É um processo fundamental pelo qual as organizações existem e como ponto central da produção e reprodução organizacionais.

Quadro 1 - Definições sobre comunicação organizacional.

Fonte: Curvello (2009); Deetz (2010); Goldhaber (1991); Kreps (1990); Riel (1995).

Como é possível perceber, o Quadro 1 traz definições diversas sobre a comunicação organizacional, centradas em vertentes que variam desde as que valorizam a interação humana e suas relações, até as que enxergam do ponto de vista técnico e instrumental.

Kunsch (2009) ressalta que, nas tendências atuais, há um discurso institucional que enaltece o valor e os ideais da comunicação humana, no entanto, nas entrelinhas, ainda há uma predominância do viés técnico e da busca da eficácia das mensagens e ações comunicativas. Pontua que a dimensão instrumental é a predominante nas organizações em geral.

Ao versar sobre a dimensão estratégica da comunicação organizacional, a autora explica que essa vertente se relaciona com a visão mais pragmática de comunicação, como as ações comunicativas propriamente ditas e com a preocupação eficácia e aos resultados.

É considerada um fator que agrega valor à organização e aos negócios. Alinha-se, estrategicamente, por meio do planejamento e da gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação a sua missão, sua visão e seus valores (KUNSCH, 2012, p.271).

A visão estratégica amplia o espectro das práticas comunicacionais nas organizações, “à medida que consideram seus públicos como agentes ativos da organização e não somente meros contêineres onde as informações são transmitidas, muitas vezes, de forma aleatória” (LIMA; ABBUD, 2015, p. 9).

Cardoso (2006) pontua que os processos de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias das organizações e que, na atualidade, é necessário entender a complexidade que envolve a informação e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações. Destaca, ainda, que a comunicação organizacional é entendida como um elemento que configura a construção da cultura e da identidade.

Cada vez mais, torna-se claro como os processos de comunicação contribuem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas, dando maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e facilitando sua interação social de modo responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas nas quais se movem (CARDOSO, 2006, p. 1133)

Outros autores, como Oliveira e Paula (2007), pontuam que a comunicação estratégica deve ser compreendida tanto a partir da perspectiva do alinhamento da comunicação com os objetivos da organização, como da sua contribuição para o alcance de seus resultados.

No mesmo caminho, para Marchiori (2017), a abordagem estratégica da comunicação nas organizações é entendida como a criação e prática dos meios adequados para atingir os resultados desejados e é capaz de melhorar a capacidade de planejamento e organização para que seja possível a adaptação ou a inovação da organização.

Não devemos entender a comunicação organizacional apenas do ponto de vista instrumental, como se não bastasse a implementação de ferramentas comunicacionais para a eficácia do processo. O cenário é muito mais amplo e complexo. Na verdade, podemos entender a comunicação como algo que dá forma à organização, revelando por meio da interação a sua maneira de ser e de se relacionar (OLIVEIRA; ABBUD, 2015, p. 5)

Na mesma direção, Kunsch (2012) destaca que o ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas que necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, sem serem sufocadas pelo excesso de comunicação técnica e instrumental, com foco apenas nos resultados e nos interesses dos negócios das empresas.

A autora acredita que iniciativas como a abertura de diretos de diálogo entre a alta administração e os trabalhadores possam ser um caminho para valorização das pessoas nas organizações e que a comunicação humana nas organizações deva, em um futuro próximo, vir a ocupar novos espaços no meio acadêmico e nas práticas cotidianas, face às urgências das demandas sociais dos trabalhadores e à necessidade de se buscar aportes teóricos para reflexão de uma problemática muito presente na atualidade no ambiente empresarial.

No âmbito deste estudo é inegável a importância de se compreender os principais conceitos, vertentes e dimensões da comunicação organizacional, que vão desde a concepção de comunicação centrada na ideia de simples transmissão de mensagens, até as vertentes que promovem maior valorização do indivíduo no processo comunicativo.

2.1.2 As funções básicas da comunicação nas organizações

Para Torquato (2015, p. 61), a comunicação é um processo pelo qual

os sentimentos dos empregados dos níveis inferiores para com a organização são reforçados ou modificados, sugerimos direcionar o discurso simbólico da organização a um patamar intermediário, a certo ponto hipotético central, a uma escala média, enfim, a um nível de congruência que aproxime as diferenças entre: a) as comunicações técnicas, geralmente pouco atrativas; b) as comunicações cognitivas, intrínsecas a comportamentos individuais; e c) as comunicações normativas, orientadas para a transmissão de normas e valores a ser desempenhados nas diversas situações funcionais.

Nesse contexto, é imprescindível que as organizações conduzam suas práticas no sentido de aproximar a comunicação ao nível da expressividade maior dos empregados. Isso significa, a partir do ponto de vista do autor, que há, de um lado, um tipo de comunicação que é fruto da informação e do conhecimento técnico e, de outro, as atitudes, os valores e as normas. O grande desafio está, justamente, no ajuste das partes, de modo que se promova um composto comunicacional que possa ser consumido de maneira natural (TORQUATO, 2015).

Robbins (2010) explica que a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: a de controle, a de motivação, a de expressão emocional e a de informação.

Controle	Motivação	Expressão emocional	Informação
A comunicação age no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras, especialmente quando quer impor orientações formais a serem seguidas pelos funcionários ou estabelecer hierarquias.	A comunicação facilita a motivação por esclarecer ao funcionário o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo. O estabelecimento de metas específicas, o feedback do progresso em relação a elas e o reforço do comportamento desejável estimulam a motivação e requerem comunicação.	A comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sentimentos de satisfação. A comunicação, portanto, fornece o meio para a expressão emocional de sentimentos e para a satisfação de necessidades sociais.	A comunicação apresenta um papel relacionado às informações as quais as pessoas e os grupos precisam tomar conhecimento como subsídio à tomada de decisão e transmissão de dados para que se identifiquem e avaliem alternativas.

Quadro 2 – As quatro funções da comunicação nas organizações.

Fonte: Adaptado de Robbins (2010)

Segundo o autor, as quatro funções que estão representadas no Quadro 2 estão em nível de superioridade em relação a outras que possam existir, já que a comunicação se estabelece para que a organização, de alguma maneira, exerça controle sobre seu pessoal, motive os colaboradores ao alcance dos objetivos institucionais e promova meios para a expressão emocional de seus funcionários.

Um processo adequado de comunicação é reflexo direto de uma boa gestão. Assim, organizações mais maduras do ponto de vista do relacionamento interno investem no desenvolvimento de lideranças capazes de conduzir esse processo e usam estratégias que englobam veículos internos, campanhas e eventos como suporte para a efetividade e o melhor relacionamento entre os empregados e as organizações (SOARES, 2017).

Para Robbins (2010), desconsiderar a existência de intensos fluxos de troca e a multiplicidade de pontos de contato dentro das organizações pode levar a dificuldades de governança da comunicação. Nesse sentido, os comunicadores devem atentar-se para que os fluxos de comunicação sejam convergentes e compartilhados e para que a interação e o desenvolvimento de estratégias contribuam para estabelecer um ambiente de confiança para construir senso de comunidade.

2.1.3 Comunicação Organizacional Integrada

Lupetti (2007) destaca que a comunicação organizacional se estabelece a partir de uma política global, em função da existência de coerência entre os programas estabelecidos na comunicação institucional, administrativa, interna e mercadológica, além de evitar as sobreposições de tarefas.

Segundo Casali (2002, p. 6), embora existam diferenças entre a utilização do termo nas abordagens de relações públicas, *marketing* e análise organizacional, a compreensão dos conceitos de comunicação integrada centra-se em algumas premissas:

Integração dos conteúdos das mensagens de comunicação a fim de transmitir uma ideia única; uma única mensagem através de diferentes instrumentos de comunicação, formando uma comunicação centralizada; Integração das atividades entre os profissionais das diferentes habilitações de comunicação social a saber: publicitários relações-públicas e jornalistas; e Integração do planejamento das ações comunicativas como forma de garantir a ação conjunta dos profissionais e a uniformidade da mensagem. Estes três pontos centrais da comunicação integrada servirão de referencial para repensar o conceito a partir das mudanças decorrentes das novas tecnologias de informação.

Nesse sentido, Bueno (2002) destaca que, sendo a comunicação um conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, seria adequado visualizá-la como fundamental e assumi-la em sua dimensão integrada. Diante dessa concepção de comunicação enquanto integração, Kunsch (2003, p. 149) propõe que a comunicação organizacional seja integrada pelo chamado “composto da comunicação organizacional”, formado pela comunicação institucional, pela comunicação mercadológica, pela comunicação interna e pela comunicação administrativa.

A comunicação integrada tem sido, portanto, uma política importante para as organizações, à medida que, além de promover maior eficiência junto aos públicos envolvidos, atua como base estratégica para a gestão no âmbito desses espaços. Deste modo, todas as vertentes que integram o composto da comunicação integrada exercem grande impacto nas organizações, de modo que nenhuma delas poderá ser negligenciada. Ao contrário, devem intercambiar-se, de maneira a possibilitar à organização a transmissão de informações e de experiências e a participação de todos os níveis.

Nos tópicos a seguir, serão abordadas as dimensões da comunicação interna e administrativa, dada a relevância dessas tipologias para esta pesquisa.

2.1.4 Comunicação Interna

Nassar (2007, p. 74) explica que a comunicação interna é uma ferramenta que permite que uma administração torne comuns as mensagens destinadas a “motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. A gestão e seu conjunto de valores, missão e visão de futuro proporcionam as condições para que a comunicação atue com eficácia”.

Nesse sentido, para Torquato (2010), a missão básica da comunicação interna é a de contribuir para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos.

Indispensável para gerar consentimentos e produzir aceitação entre os colaboradores, a comunicação interna também é vital para encaminhar soluções e para atingir as metas programadas, trabalhando na direção de obter consenso sobre o sistema de valores da organização (TORQUATO, 2010).

Kunsch (2003) destaca que a comunicação interna não se confunde com a administrativa, tampouco pode substituí-la, pois se trata de um setor planejado, com objetivos bem definidos, a fim de viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados.

A comunicação interna envolve ações coordenadas por parte da organização, que objetivam “ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública” (CURVELLO, 2012, p. 22). Segundo a autora, na comunicação interna há clareza quanto ao público de interesse e, por essa razão, se estabelece de maneira dirigida.

2.1.5 Comunicação Administrativa

Dentro da organização, esse tipo de comunicação se desenvolve por meio das funções administrativas que, estabelecidas por meio de fluxos e redes, são responsáveis pelo funcionamento das organizações. Essa vertente faz parte do composto de comunicação integrada e, por essa razão, também se relaciona com o planejamento estratégico e com o atendimento dos objetivos organizacionais.

Para Torquato (2002), a comunicação administrativa abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da administração, atendendo às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas, tendo como objetivo a orientação, atualização, ordenação e reordenação do fluxo de atividades funcionais.

O autor completa dizendo que a comunicação administrativa é o suporte informacional-normativo da organização e, por se constituir no eixo principal de locomoção do trabalho rotineiro, é a que demanda maior complexidade, transformando-se em uma das maiores fontes de problemas e ruídos nas organizações.

Kunsch (2003, p. 153), ao fazer uma revisão de literatura sobre a temática da comunicação administrativa, pontua que a comunicação administrativa se compõe de cinco elementos: um comunicador (locutor, remetente, editor), que transmite (diz, expede, edita) mensagens (ordens, relatórios, sugestões) a um destinatário (público, respondente, audiência), a fim de influenciar o comportamento deste, conforme comprovará sua resposta.

A comunicação administrativa, portanto, é aquela que se relaciona com os níveis da organização e com os fluxos e redes de comunicação, de fundamental importância para que a Instituição possa consolidar rotinas e atingir metas e objetivos.

2.1.6 Comunicação Formal e Informal

Importante à compreensão da comunicação organizacional, é a abordagem das redes formais e informais de comunicação dentro das organizações. O sistema de comunicação nas organizações flui por meio dessas duas redes, que convivem simultaneamente.

De acordo com essa autora, o sistema formal de comunicação das organizações consiste no conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma deliberada, ao passo que, no sistema de comunicação informal, emergem as relações sociais entre as pessoas. Vale dizer que lideranças e comissões de trabalhadores, mesmo que não apareçam na estrutura da organização, exercem papel de fundamental importância para o processo comunicativo.

Kunsch (2003) destaca que a comunicação formal precisará sempre ser suplementada por canais informais e, por ser tática e ágil, a comunicação informal pode vir a realizar modificações na comunicação formal. Essa dinâmica deve, portanto, ser vista a partir de uma perspectiva positiva, de modo que colabore com a agilidade e com o convívio e gestão das pessoas, garantindo maior participação de todos.

No contexto das organizações, a comunicação se estrutura em torno de fluxos formais e informais construídos por meio de um encadeamento de percepções e informações que fluem em muitas direções, mas que incidem sobre a gestão e sobre o alcance dos objetivos organizacionais.

2.1.7 Fluxos Comunicacionais

Torquato (2010) preconiza que os chamados fluxos comunicacionais são capazes de promover melhorias no desempenho da comunicação e se movem em duas direções: vertical e horizontal.

Do mesmo modo, Schemerhorn, Hunt e Osborn (2006) pontuam que os fluxos de informação fluem tanto nas direções ascendente e descendente (vertical), como na lateral (horizontal) e são importantes para que as informações de todas as partes de uma organização estejam disponíveis. Os fluxos de comunicação fluem formal e informalmente e se tratam de processos por meio dos quais a informação se movimenta e é trocada entre as diversas instâncias da organização.

Torquato (2015, p. 117) destaca que a comunicação descendente, “seguindo o padrão de autoridade das posições hierárquicas, responde pelo encaminhamento das mensagens que saem do top decisório e descem até as bases”. Para o autor, essa dinâmica envolve alguns tipos de mensagens como instruções diretivas, procedimentos e práticas organizacionais, doutrinação sobre metas, cujo objetivo é o de assegurar o desempenho correto de cada papel em todas as posições da organização. Menciona, ainda, alguns possíveis problemas referentes ao fluxo descende nas organizações, como as falhas na retroinformação do topo para a base sobre o desempenho das pessoas.

Outro problema apontado por Torquato (2010) no que se refere à comunicação descendente é o chamado tamanho do laço de comunicação, que é a quantidade de espaço organizacional coberto pela informação. Quando as comunicações são excessivamente gerais para atingir a todos, indistintamente,

podem criar embaraços nas significações, gerando ruídos e dissonância. Daí a necessidade de interpretação ao nível setorial-departamental ou mesmo da utilização dos líderes de opinião, para a aceitação da comunicação por meio do fluxo em duas etapas” (TORQUATO, 2015, p. 118).

A comunicação ascendente, por sua vez, mantém os níveis superiores informados a respeito do que os funcionários dos níveis inferiores estão fazendo, identifica seus problemas, suas sugestões para melhoramento e como eles se sentem com relação ao trabalho e à organização (SCHEMERHORN; HUNT; ORSBORN, 2006). Esses autores conferem especial importância ao *feedback* dos resultados e desempenho, de modo que a informação de cima para baixo ajude a reduzir ao mínimo a disseminação de rumores e crie um senso de segurança e envolvimento entre os receptores.

Para Robbins (2010) esse tipo de fluxo também proporciona a obtenção de ideias sobre como os processos podem ser melhorados, pois os altos escalões podem receber o *feedback* das bases para promover possíveis modificações.

Há autores que apontam diferenças entre os fluxos lateral e diagonal. Hampton (1997) postula que a primeira se refere à comunicação estabelecida entre indivíduos do mesmo nível hierárquico, ao passo que a segunda se dá entre pessoas de níveis hierárquicos distintos. Robbins (2010) explica que a comunicação lateral se dá entre os membros de um mesmo grupo ou grupos de mesmo nível e geralmente é necessária para economizar tempo e facilitar a coordenação.

Diante dessas considerações, é possível verificar que os fluxos comunicacionais existentes entre os públicos internos da organização são processos que se estabelecem a partir da dinâmica de relacionamento com pessoas dos mais diversos níveis hierárquicos, por meio dos quais caminham os aparatos necessários ao alcance dos objetivos estratégicos das instituições.

2.1.8 Barreiras à Comunicação nas Organizações

Como bem destaca Hall (2004), ao transitar pelos sistemas de comunicação, as informações são transformadas e alteradas, o que significa dizer que o destinatário receberá algo diferente daquilo que foi enviado originalmente.

Para esse autor, existem duas formas importantes de transformação: a omissão e a distorção. Enquanto a primeira envolve a eliminação de aspectos das mensagens e ocorre porque os receptores podem não ter condições de perceber todo o conteúdo da mensagem, a segunda se refere às alterações no significado das mensagens, à medida que passam pela organização.

Segundo Kunsch (2003, p. 74), “barreiras são problemas que interferem na comunicação e a dificultam. São ‘ruídos’ que prejudicam a eficácia comunicativa. As barreiras gerais ou comuns podem ser de natureza mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica”. A explicação de cada uma das barreiras existentes consta no Quadro 3.

Barreiras mecânicas ou físicas	Barreiras fisiológicas	Barreiras semânticas	Barreiras psicológicas
Estão relacionadas aos aparelhos de transmissão, como o barulho, ambientes e equipamentos inadequados.	Dizem respeito aos problemas genéticos ou de malformações dos órgãos vitais da fala.	Decorrem do uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor ou a grupos visados.	São os preconceitos e estereótipos que fazem com que a comunicação fique prejudicada.

Quadro 3 – Barreiras à comunicação.

Fonte: Kunsch (2003)

Como é possível visualizar por meio da sistematização do Quadro 3, as barreiras podem impedir ou dificultar que a comunicação ocorra. Nas organizações, segundo a autora, é possível classificá-las em muitos tipos: pessoais, administrativas, excesso de informações e comunicações incompletas/parciais.

A primeira se refere ao papel das pessoas nas comunicações, que podem tanto viabilizar como obstruir esse processo. As barreiras administrativas, que também são chamadas burocráticas, decorrem das formas como as organizações atuam e processam as informações, passíveis de influências relacionadas à distância física, à especialização das funções-tarefa, às relações de poder, à autoridade, ao *status* e à posse das informações (KUNSCH, 2003).

Kunsch (2009) defende que as organizações em geral, na condição de fontes emissoras de informações para os mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou que são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram planejados. Deste modo, para a autora, é preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo.

Hall (2004) explica que embora a perfeição comunicativa, com racionalidade, não seja alcançada, as organizações podem criar mecanismos pelos quais tentem manter o sistema de comunicação tão nítido quanto possam.

2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Nos espaços organizacionais da atualidade, envoltos em uma dinâmica de constante transformação e inovação, é necessário refletir sobre modelos que priorizem e possibilitem a aprendizagem dos indivíduos.

A literatura sobre aprendizagem organizacional tem se expandido muito nos últimos anos, produzindo mais estudos teóricos do que empíricos (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015; ANTONELLO; GODOY, 2010). Nogueira e Odellius (2015) destacam que diversos campos de conhecimento contribuem e desenvolvem pesquisas de aprendizagem organizacional. Essa interdisciplinaridade apresenta-se como uma riqueza na diversidade de perspectivas de análise, mas, ao mesmo tempo, um desafio no sentido de construir pontes entre as diferentes áreas.

Diante dessa multiplicidade de perspectivas, Jacamossi e Demajorovic (2017) sistematizaram alguns elementos e características da aprendizagem organizacional, que

contemplam estudos relevantes sobre o tema e as características organizacionais e individuais que podem estimular esse processo.

Elementos	Características	Autores
Formação de memórias	O indivíduo possui a capacidade de construir um pensamento crítico e reflexivo e, em seguida, reinterpretar seu mundo.	Walsh e Ungson (1991); Argyris e Schön (1978); Bandura (1977); Soparnot (2011); Becker (2010); Kuntz e Gomes (2012), Ferreira e Godoy (2015); Castañeda (2015).
Metas	Mecanismos de reflexão, autorregulação e de capacidade de agência, em que os indivíduos se direcionam aos seus objetivos por intermédio de processos de avaliação.	Bandura (1977); Argyris e Schön (1991).
Redes de interação com ambiente externo	A organização interage com o ambiente externo, propiciando um ambiente de aprendizagem.	Ichijo e Nonaka (2007); Kuntz e Gomes (2012); Nogueira e Odellius (2015); Santos e Sampaio (2016); Ayres e Popadiuk (2016).
Papel do gerente	O gerente age como disseminador de um clima propício para a aprendizagem, além de agir como facilitador nesse processo.	Argyris e Schön (1991); Fiol e Lyles (1985); Ichijo e Nonaka (2007); Bandura (1977).
Fatores motivacionais	O processo de aprendizagem é impulsionado por fatores motivacionais ligados à cognição, à afetividade e à sociabilidade.	Piaget (1978); Santos e Sampaio (2016).

Quadro 4 - Elementos e características da aprendizagem organizacional

Fonte: Adaptado de Jacomossi e Demajorovic (2017)

De maneira geral, os estudos sobre aprendizagem organizacional têm despertado o interesse de pesquisadores das mais diversas áreas do conhecimento, empenhados em compreender, principalmente, de que forma as organizações aprendem coletivamente a partir de ações produzidas pelos indivíduos que a compõem.

Flach e Antonello (2010) destacam a existência de três principais abordagens de pesquisa em aprendizagem nas organizações: a cognitiva, a comportamental e a sociocultural. De acordo com as autoras, na perspectiva cognitiva, a aprendizagem ocorre dentro da cognição de cada indivíduo.

A visão comportamental, por sua vez, tem como foco a análise da ação ou resposta realizada pelo indivíduo após determinado estímulo para um processo de aprendizagem, sem enfoque sobre o processo cognitivo e o contexto em que o grupo se insere. Na perspectiva sociocultural as práticas sociais/coletivas são entendidas como propulsoras do conhecimento, dos significados e das ações dos indivíduos, por meio de relações intra e entre grupos.

Bastos, Gondim e Loiola (2004) explicam que a aprendizagem ocupa lugar de destaque nas teorias psicológicas e constitui um processo amplo e complexo, pois está ligado a uma abordagem cognitivista e a fatores intra e interpessoais. Essa perspectiva explora o tema a partir do entendimento de que o aprender é uma mudança comportamental atitudinal que envolve os planos afetivo, motor e cognitivo.

Enfatiza ainda os conteúdos, os tipos, os níveis, os métodos, os contextos, as características do aprendiz, os estilos de aprendizagem, as sequências, as instruções, assim como as formas de mensuração e avaliação, componentes fundamentais, que podem funcionar como fatores facilitadores da aprendizagem, tanto no plano dos indivíduos quanto dos grupos (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004, p. 21).

Os autores explicam que a ampla base da psicologia tem contribuído para as discussões relacionadas à aprendizagem organizacional, entretanto, os interessados se deparam com dificuldades no processo de transposição de conhecimentos produzidos na psicologia individual para o contexto organizacional.

Loiola e Neris (2014) trataram de compreender a aprendizagem organizacional por meio de metáforas (cognitivista e cultural). Para tratar da metáfora da cognição apoiaram-se no que pontua Elkjaer (2004), ao enfatizar que a aquisição individual de conhecimentos, habilidades e atitudes é a perspectiva predominante da aprendizagem, já que é transmitida pela educação formal e está presente no senso comum.

As autoras postulam que, no âmbito da metáfora do cognitivismo, a conversão da aprendizagem individual para a organizacional é explicada de duas maneiras. A primeira defende que os indivíduos agem em nome da organização e que, esta, por sua vez, é vista como uma entidade, cuja existência depende no máximo da interação entre seus dirigentes.

A segunda dimensão, segundo Loiola e Neris (2014), centra-se no conceito de memória organizacional, de modo que a transferência da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional tem como elo a memória, entendida como estrutura que desempenha papel ativo nas ações humanas. Uma organização aprende à medida que modelos mentais de diferentes indivíduos são compartilhados.

A perspectiva cognitivista se encontra profusamente na literatura sobre aprendizagem organizacional. As ideias de aprender com e pelos erros, de aprendizagem individual para beneficiar organizações, de cristalização da aprendizagem individual nas rotinas organizacionais, de compartilhamento de modelos mentais, de desaprendizagem, que estão umbilicalmente ligadas às perspectivas cognitivistas, são quase onipresentes em estudos sobre aprendizagem organizacional (LOIOLA; NERIS, 2014, p. 19).

Sobre a metáfora cultural, as autoras postulam que a aprendizagem organizacional pode ser visualizada a partir de três perspectivas: como processo de aprendizagem, como condição facilitadora da aprendizagem e como metáfora. A metáfora da cultura nasce, em particular, como contraponto às abordagens cognitivistas e, em geral, às abordagens gerencialistas. Apresenta, portanto, duas vantagens, sendo que, na primeira, a ênfase está na singularidade de cada organização, de maneira que o conhecimento organizacional ou *know how* é específico de cada organização, o que diverge de uma abordagem prescritiva de como as coisas devem ser feitas para se atingir vantagens competitivas.

Na segunda, o foco está no nível coletivo/organizacional da aprendizagem. Nessa lógica, o olhar desloca-se do que está dentro dos indivíduos para o que está entre eles ou fora e o conceito de cultura é estreitamente vinculado ao conceito de grupo. É esse vínculo que permite a observação empírica da aprendizagem organizacional, uma vez que possibilita a observação de como um grupo de pessoas age coletivamente em ações que sugerem aprendizagem (LOIOLA; NERIS, 2014 apud COOK; YANOW, 1996).

Em síntese, a abordagem focaliza a aprendizagem organizacional como um processo coletivo, cuja maior contribuição para os estudos em aprendizagem organizacional tem sido a revelação da importância de processos de construção/socialização da aprendizagem.

2.2.1 A Aprendizagem Organizacional e seus níveis

Fleury e Fleury (2001) destacam que aprendizagem se estrutura em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização. No primeiro, o processo de aprendizagem ocorre antes no nível do indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos, ao passo que no nível do grupo, a aprendizagem pode ocorrer em um processo social e coletivo. Para compreendê-la, é preciso observar como o grupo aprende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos partilhados; estes, por sua vez, podem constituir orientações para ações, de modo que o desejo de pertencer ao grupo pode constituir um elemento motivacional no processo de aprendizagem.

No nível grupal, Barouh e Puente-Palacios (2015) apontam que a partir de uma perspectiva teórica, a aprendizagem tem sido definida como um processo que ocorre no nível micro, ou seja, é o indivíduo que aprende. Entretanto, esse mesmo fenômeno pode ser transposto para níveis coletivos como o macro, que é o das organizações, e o meso, que se refere a segmentos intermediários, como grupos e equipes.

As autoras postulam que, embora ainda não exista uma definição amplamente aceita sobre aprendizagem de equipes, em termos gerais, pode ser descrita como a criação de conhecimento, o gerenciamento de dados e o processo de reflexão e ação no grupo. Apoiam-se em Edmondson (1999), pesquisador que tem desenvolvido muitas pesquisas na área de aprendizagem grupal, para pontuar que as ações protagonizadas pelo coletivo relacionam-se aos movimentos de fazer perguntas, buscar *feedback*, experimentar, refletir sobre os resultados e discutir os erros ou resultados inesperados de ações.

Fleury e Fleury (2001) destacam que, no nível da organização, o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo se torna institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais, seja na estrutura, no conjunto de regras e procedimentos ou elementos simbólicos, de modo que as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações.

As organizações podem não ter cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memórias; desenvolvem rotinas, procedimentos relativamente padronizados para lidar com os problemas internos e externos. Estas rotinas vão sendo incorporadas, de forma explícita ou inconsciente, na memória organizacional. A mudança em processos, estruturas ou comportamentos não seria o único indicador de que a aprendizagem aconteceu, mas a possibilidade deste conhecimento ser recuperado pelos membros da organização (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 193).

Os níveis de aprendizagem são alcançados gradualmente e não devem ser concebidos de maneira isolada: a aprendizagem é alcançada se for capaz de transpassar a esfera individual e, portanto, consolidar-se em nível de organização.

2.2.2 A Aprendizagem Organizacional como Processo

Pawlowsky (2001) indica a existência de muitos caminhos distintos para a aprendizagem organizacional, entretanto, chamou a atenção para o fato de que, de alguma forma, todas tratam do problema de transferência de aprendizagem do indivíduo para um grupo ou para um nível organizacional e sugerem uma integração de aspectos cognitivos, culturais e de ação nos processos de aprendizagem organizacional.

Crossan, Lane e White (1999) destaca o papel dos gerentes no processo de renovação estratégica para a organização, no qual a aprendizagem organizacional se estabelece por meio de quatro processos: intuição, interpretação, integração e institucionalização; e em dois sentidos: *feed-forward* (do indivíduo para a organização) e *feedback* (da organização para o indivíduo).

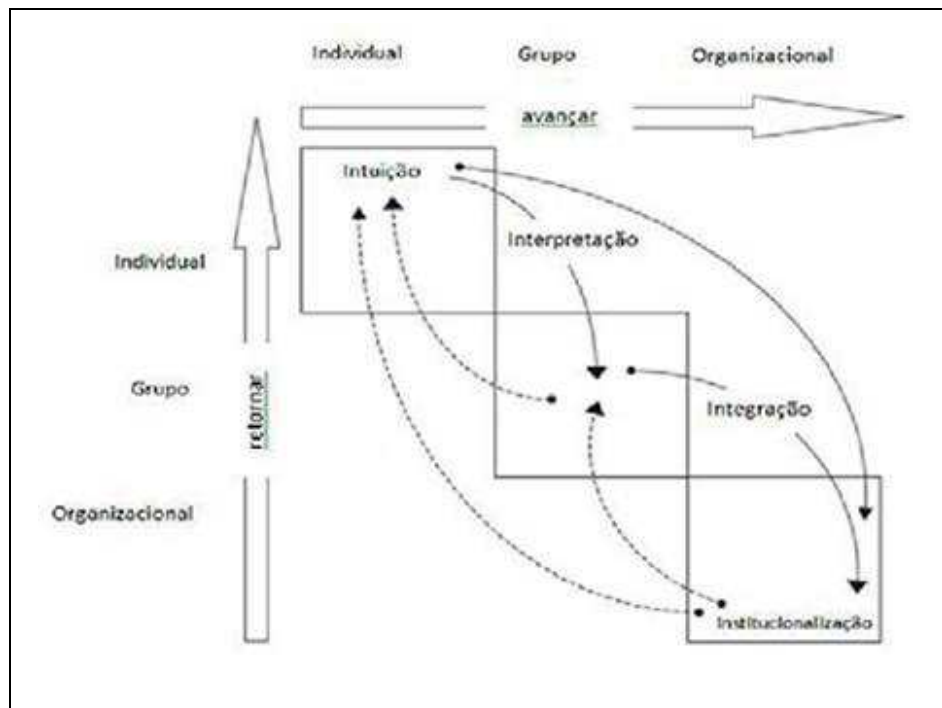


Figura 1 - Processo de aprendizagem organizacional segundo Crossan, Lane e White (1999).

Fonte: Cavalcanti e Teixeira (2016)

De acordo com Crossan, Lane e White (1999), a dinâmica da aprendizagem organizacional tem início com a intuição, um processo subjetivo que geralmente acontece de maneira espontânea e tácita. Em seguida, perpassa a interpretação, em que, especialmente por meio da linguagem, expressam-se as ideias, externam-se os sentimentos, de modo a refinar a linguagem e facilitar a compreensão.

Já a fase de integração envolve a utilização do conhecimento que já transitou pela intuição e pela interpretação para caminhar no sentido de uma compreensão compartilhada. A institucionalização, por sua vez, incorpora os resultados da fase anterior aos sistemas, rotinas e práticas da organização.

É interessante observar que no nível do indivíduo está a intuição, que engloba as experiências, imagens e metáforas relacionadas ao conhecimento. No nível do grupo, destacam-se as fases de interpretação e integração, que envolve a linguagem, os mapas conceituais, a conversação, o diálogo, a compreensão, o compartilhamento, os ajustamentos mútuos e os sistemas interativos. Por fim, no nível da organização está a institucionalização, em que se localizam as rotinas, os sistemas de diagnóstico, bem como as regras e procedimentos.

Santos (2009) destaca vários fatores individuais e do sistema organizacional que podem interferir no processo de aprendizagem, apontando para os principais, conforme observado no Quadro 5.

Fatores	Descrição
Estratégia	Os gerentes podem utilizar os processos de aprendizagem para estimular o pensamento criativo dentro das organizações. É difícil desenvolver um ambiente propício para o desenvolvimento de competências individuais e coletivas para que os agentes adicionem valor às estratégias que orientam a organização.
Cultura	A aprendizagem organizacional deve ser gerenciada de maneira consistente em relação às metas organizacionais, à visão e aos valores. A cultura organizacional e a quantidade de recursos também influenciam na aprendizagem das organizações. A mudança e a aprendizagem frequentemente envolvem a reestruturação de um amplo sistema de normas e crenças.
Estrutura	A estrutura tem influência direta na aprendizagem organizacional, sobretudo porque contribui decisivamente para os processos de inovação e novos insights. A centralização e a descentralização das estruturas de decisão têm muitos impactos na capacidade de aprendizagem das organizações. Uma estrutura inapropriada pode retardar ou dificultar a aprendizagem.
Ambiente	Tanto o ambiente externo pode dar início a um processo de adaptação, e conseqüentemente fomentar a aprendizagem, como as pessoas podem desencadear um processo de mudança e conseqüentemente de aprendizagem. O que vai favorecer ou dificultar o processo é o nível de turbulência do ambiente. Se existir um ambiente favorável à aprendizagem, o gerente poderá fomentar uma tensão criativa capaz de compatibilizar um processo de mudança sem perder a estabilidade necessária para enfrentar as contingências ambientais.
Tecnologia	O uso de sistemas de informação, redes de comunicação intra e interorganizacional, pode facilitar a aprendizagem. Além disso, a maneira como as pessoas desenvolvem o seu trabalho, a utilização de procedimentos e rotinas em sua atuação profissional podem ser associadas à tecnologia, bem como facilitar ou dificultar a aprendizagem.
Clima organizacional	Um clima organizacional construtivo encoraja os indivíduos a ter atitudes positivas, em relação à aprendizagem e reconhecer a necessidade de desenvolvê-la. Por outro lado, um clima organizacional marcado por disputas de poder, com foco no desempenho individual, pode dificultar a aprendizagem pois as pessoas não irão compartilhar seus conhecimentos e suas experiências, além de não expor as suas deficiências porque isso pode ser utilizado para prejudicá-las.

Quadro 5 - Fatores que influenciam a aprendizagem.

Fonte: Adaptado de Santos (2009)

A aprendizagem pode, portanto, ser analisada em diferentes níveis e sentidos, que se integram com base em um conjunto de variáveis. Faz-se importante refletir se os indivíduos são capazes de aprender diante de novas situações e contextos, de modo que a aprendizagem seja efetiva nos mais diversos processos, níveis e sentidos.

2.2.3 Aprendizagem Organizacional e Organizações que Aprendem

Das discussões acerca da aprendizagem no contexto das organizações emergem duas perspectivas diferenciadas: a de aprendizagem organizacional e das organizações que aprendem. Bastos, Gondim e Loiola (2004) postulam que a primeira é representada, sobretudo, pelos pesquisadores acadêmicos, preocupados em produzir uma literatura

descritiva, crítica e analítica, em busca de possibilidades concretas para as organizações aprenderem.

A segunda, desenvolvida por consultores e pesquisadores orientados para a transformação organizacional, produz uma literatura prescritiva e normativa, de modo que as experiências práticas bem-sucedidas dão sustentação teórica à construção dessa teoria.

Os autores indicam que essas duas perspectivas, ao produzirem conhecimento sobre aprendizagem organizacional, revelam significativas diferenças e se revelam como fontes de tensão geradoras de debates que animam todo o campo.

Defendem, ainda, que a principal tensão teórica na vertente da aprendizagem organizacional envolve a identificação de quem é o sujeito da aprendizagem. Se forem acompanhadas, nas argumentações que finalizam a passagem do plano individual da aprendizagem para a organização, prepondera a noção de que a aprendizagem passa a ser organizacional quando os conhecimentos, as atitudes, as práticas e as visões tornam-se compartilhadas pelo coletivo.

Destacam, portanto, que o eixo central está na criação de processos de comunicação e espaços apropriados que permitam a troca de experiências, significados, crenças e valores individuais, o que auxiliaria na construção de modelos compartilhados.

Senge (2017) postula que as organizações terão sucesso quando descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis. Para o autor, as organizações que aprendem são formadas por pessoas engajadas em buscar os resultados que desejam e são estimuladas a aprender juntas.

Salienta que cinco novas tecnologias componentes estão gradualmente convergindo para inovar as organizações que aprendem, de modo que cada uma proporciona uma dimensão vital na construção de organizações realmente capazes de aprender: o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão compartilhada, a aprendizagem em equipe e o pensamento sistêmico.

As definições envolvendo a aprendizagem organizacional e as organizações de aprendizagem indicam que, em meio às contradições, não é possível alcançar respostas unívocas, mas estabelecer reflexões voltadas às mais diversas possibilidades de aprendizagem pelas organizações e seus integrantes.

2.2.4 Aprendizagem Formal e Informal

Antonello (2005) preconiza que os canais formais de aprendizagem apresentam papéis fundamentais na formação dos indivíduos, contudo, por vezes o processo de aprendizagem formal é capaz de suprir a gama de habilidades exigidas.

A aprendizagem organizacional é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais (ANTONELLO, 2005, p. 27).

É necessário esclarecer, portanto, que a aprendizagem nas organizações não se dá apenas em contextos formais, mas, sobretudo, em situações sociais do cotidiano. Segundo Flores (2018), a própria distinção entre a aprendizagem formal e informal apresenta desafios, pois a aprendizagem informal pode ocorrer a partir de uma experiência formalmente estruturada, com base em atividades específicas para esse fim, sendo possível aprender informalmente dentro de instâncias formais de aprendizagem, a exemplo de cursos e treinamentos.

Enquanto a aprendizagem formal se caracteriza por ser estruturada, intencional, geralmente realizada em sala de aula, com o auxílio de um professor, instrutor ou treinador, a aprendizagem informal pode surgir de maneira não planejada, não controlada, às vezes, incidentalmente, mas também pode ser estimulada por elementos como treinamentos, suporte, coesão do grupo, estímulos a atividades que não estejam diretamente relacionadas a tarefas do cotidiano, conhecimentos prévios do indivíduo, comprometimento, interesse, entre outros (FLACH; ANTONELLO, 2009).

No contexto da aprendizagem formal, é importante destacar as ações de indução de aprendizagem adotadas pela organização, como é possível verificar na Figura 2.

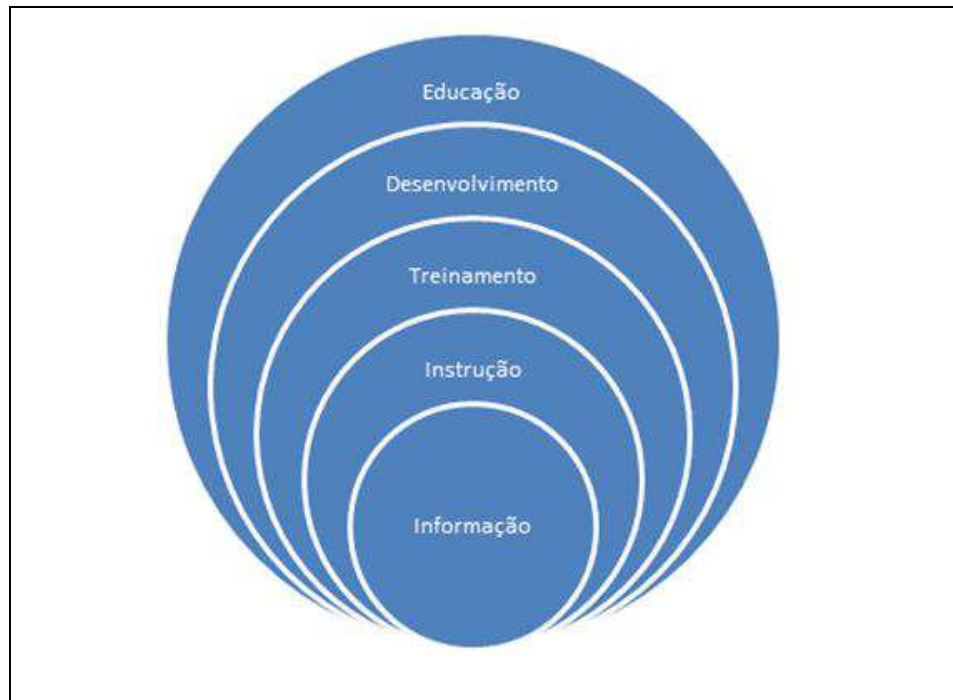


Figura 2 – Tipos de ações de indução de aprendizagem.

Fonte: Adaptado de Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006)

De acordo com Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), a informação se refere aos módulos ou unidades organizacionais de conteúdo, disponibilizada em diferentes meios. Engloba um conjunto de ações de aprendizagem de curta duração, como por exemplo, aulas, manuais, roteiros. A instrução, por sua vez, pode ser entendida como uma forma mais simplificada de estruturação de eventos de aprendizagem, podendo os materiais assumir suportes como manuais, cartilhas e roteiros.

As ações de treinamento representam um esforço por parte das organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos colaboradores, disponibilizadas por meio de ações de curta e média duração, como cursos e oficinas (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Já o desenvolvimento, para os autores, são ações educacionais como, por exemplo, ações de apoio a programas de qualidade de vida no trabalho, orientação profissional, autogestão de carreira, dentre outras. Por fim, a Educação consiste em programas ou conjunto de eventos educacionais que visam à formação e qualificação profissional dos colaboradores. São programas de média e longa duração em diferentes níveis (Técnico, Graduação, Pós-Graduação).

Meneses, Zerbini e Abbad (2010), ao se referirem às tecnologias instrucionais, apontam que um sistema de treinamento é composto pelos seguintes elementos: levantamento das necessidades, planejamento e execução e avaliação do treinamento. Os autores salientam

que o conhecimento sobre as discrepâncias entre os desempenhos reais, manifestados pelos indivíduos, e os esperados pelas organizações aumenta a probabilidade de sucesso das ações de aprendizagem. É nessa etapa que são identificadas as capacidades necessárias que uma organização precisa desenvolver para alcançar seus objetivos, os conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo deve apresentar para desempenhar sua função e os indivíduos que necessitam de treinamento por não apresentarem tais características em seus repertórios.

Os autores apontam que a maioria das organizações não fazem análises organizacionais e concentra seus esforços de levantamento de necessidades em análises de tarefas e individuais e acabam, portanto, negligenciando o contexto sobre o qual os efeitos da ação educacional incidirão, o que também reduz as chances de que essa ação contribua para a promoção da efetividade organizacional.

Após a fase de levantamento de necessidades, Meneses, Zerbini e Abbad (2010) explicam que se inicia o processo de planejamento da ação educacional, a partir da definição dos objetivos e conteúdos, da sequência de ensino e da escolha dos meios e estratégias institucionais mais adequados para o contexto e objetivos. Os autores ressaltam que, embora essa fase conte com uma extensa fundamentação teórico-conceitual e empírica, na prática essas ações geralmente recaem na entrega de cursos planejados em função de professores, instrutores e tutores e não nos aprendizes.

Meneses, Zerbini e Abbad (2010), sobre a fase de avaliação do treinamento, destacam que esse mecanismo fornece ao sistema informações sobre lacunas na aprendizagem dos indivíduos e no desempenho dos instrutores, além de identificar falhas no planejamento de procedimentos instrucionais e se as ações de instrução foram positivas para o indivíduo em termos de aplicabilidade e utilidade. Ademais, a avaliação informa o quanto as habilidades aprendidas estão sendo aplicadas no trabalho ou na vida profissional dos indivíduos e quais aspectos facilitam ou dificultam esse processo.

Diante da discussão empreendida nesse tópico, é importante destacar que a aprendizagem ocorre em diferentes contextos que possibilitam intercâmbios entre as abordagens. Essa diversidade de maneiras pelas quais o indivíduo aprende permite verificar que em qualquer contexto serão identificados atributos de formalidade e informalidade na aprendizagem, que sinalizam potencialidades para o desenvolvimento de pessoas nas organizações.

2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

As rápidas mudanças, os acontecimentos do mundo contemporâneo e as exigências do mercado têm impulsionado muitas pesquisas empenhadas em compreender a gestão da mudança no âmbito das organizações. Em nível global, passou-se a exigir dessas instâncias o desenvolvimento de novas e eficazes configurações, bem como a inovação de ferramentas e modelos de gestão, a fim de se adaptarem às pressões do ambiente (VARGAS et al., 2018).

Nesse sentido, a competência de mudar pode ser considerada como fator crítico para a continuidade de qualquer organização na atualidade. A área organizacional é afetada pelo aumento da velocidade na troca de informações e, devido a isso, deve criar estratégias eficazes para gerir e implementar mudanças, a fim de que garanta sua sobrevivência e sustentabilidade ao longo do tempo (SANTOS; ROXO, 2017).

O aprofundamento sobre a temática da mudança organizacional, como será tratada nos tópicos seguintes, está estabelecida com base em diferentes concepções e influências, cujas raízes fazem referência a diversos campos teóricos e formam as dimensões do conceito.

2.3.1 Mudança Organizacional: Definições e Tipologias

Há algum tempo, a mudança tem sido objeto de estudo de pesquisadores da área de estudos organizacionais. Hernandez e Caldas (2001) postulam que a mudança organizacional se tornou uma das principais atividades para empresas e instituições em todo o mundo. Do ponto de vista dos autores, as organizações, na atualidade, mudam incessantemente: mudam para fazer face à crescente competitividade, para cumprir novas leis ou regulamentações, para introduzir novas tecnologias ou para atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros.

A mudança organizacional envolve uma série de intervenções, ações humanas, atividades de comunicação e relacionamentos, além de ser interativa por natureza. Ademais, a mudança é considerada um processo. Considerando que a literatura levanta a possibilidade de que esse processo seja passível de controle e monitoramento por parte dos gestores, faz-se importante discutir sobre a gestão da mudança, o que significa monitorar a ação humana e as reações dos empregados nesse processo (MACHADO; NEIVA, 2017).

Lima e Bressan (2003) trazem a seguinte definição para mudança organizacional:

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 possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional (LIMA; BRESSAN, 2003, p.25).

Para Wood Jr, Curado e Campos (1994), mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente que gere impacto em partes ou no conjunto da organização.

Para esses autores, a mudança pode ser classificada de três maneiras:

Quanto à natureza: relacionada a qualquer característica da organização, como organograma, funções, tarefas (mudanças estruturais); mercados-alvo, foco (mudanças estratégicas); valores, estilos de liderança (mudanças culturais); processos, métodos de produção (mudanças tecnológicas) e pessoas, políticas de seleção e formação (mudanças relacionadas a recursos humanos); Quanto à relação das organizações com o ambiente: uma resposta a mudanças nele ocorridas (mudança reativa) ou antecipada baseada em expectativas (mudança voluntária); Quanto à forma e implementação: reeducativa, coercitiva e racional (WOOD JR; CURADO; CAMPOS, 1994, p. 64).

A partir dos conceitos abordados nesse tópico, é possível perceber que o conceito de mudança organizacional merece destaque por sua importância e abrangência no âmbito das organizações. Há muitos anos, a mudança organizacional tem despertado o interesse de pesquisadores, tendo em vista os inúmeros desafios impostos às organizações no processo de implementação desses processos.

As transformações globais demandam dessas instâncias ajustes e transformações constantes. A atenção para as produções em desenvolvimento na esfera acadêmica, sejam elas de cunho teórico ou empírico, bem como as melhores práticas de gestores no que concerne à gestão da mudança, são de grande valia para os estudos organizacionais.

2.3.2 Mudança Planejada e Mudança Emergente

A literatura sobre mudança organizacional traz duas tipologias possíveis de mudança organizacional: a planejada e a emergente. Sobre a primeira, Cunha (2002) explica que a ideia de mudança é um processo planejado e que corresponde a uma visão dominante no âmbito dos estudos organizacionais e de gestão na atualidade. Segundo a autora, esta perspectiva trata

a mudança como responsabilidade dos altos escalões, que devem conduzi-la de tal forma que se torne mais adaptativa.

Nesta concepção, cabe destacar o modelo de mudança elaborado por Kurt Lewin (1952) *apud* Otsupius e Otsu (2016). O modelo lewiniano para a gestão da mudança é o que mais se difundiu em termos acadêmicos e práticos em todo o mundo e se refere aos três estágios da mudança das organizações.

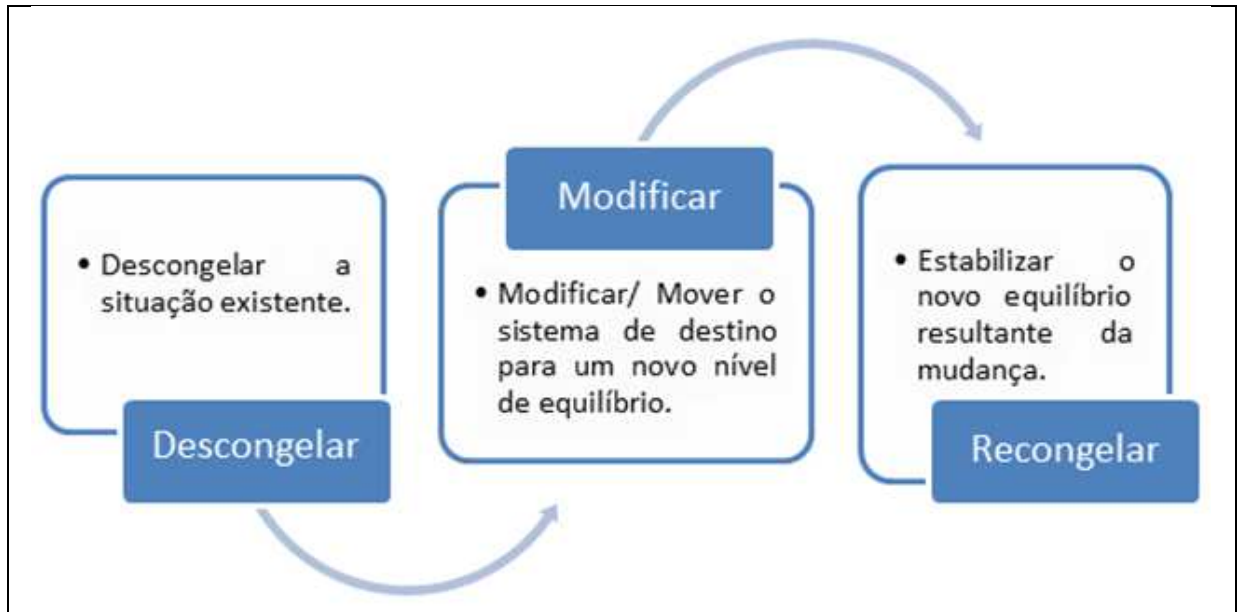


Figura 3 - Analogia da forma mutável de um bloco de gelo de Kurt Lewin
Fonte: Adaptado de Otsupius e Otsu (2016) – tradução nossa

Segundo Otsupius e Otsu (2016), o primeiro passo para essa abordagem é o descongelamento da situação existente. Essa etapa é necessária para superar as tensões da resistência individual e do grupo. O descongelamento pode ser alcançado pelo uso de três métodos: a) aumentando a direção de forças que direcionam o comportamento para longe da situação ou status quo existente; b) diminuindo as forças restritivas que afetam negativamente o movimento do equilíbrio; c) encontrando uma combinação dos dois métodos listados acima.

Os autores destacam que algumas atividades também podem auxiliar na etapa de descongelamento, como, por exemplo, motivar os participantes, preparando-os para a mudança, construir confiança e reconhecimento para a necessidade de mudar e identificar problemas e soluções por meio de *brainstorming*¹ dentro de um grupo.

Otsupius e Otsu (2016) afirmam que o segundo passo proposto por Lewin (1952) no processo de mudança de comportamento é o movimento. Nesta etapa, é necessário mover o

¹ Conceito cunhado por Alex Osborn em 1953, que significa em português “tempestade de ideias”, nome dado a uma técnica no qual são realizados exercícios mentais com a finalidade de resolver problemas específicos.

sistema de destino para um novo nível de equilíbrio. Três ações que podem ajudar na etapa de movimento incluem: persuadir os colaboradores a concordar que o *status quo*² não é benéfico para eles, encorajá-los a visualizar o problema a partir de uma nova perspectiva, além de buscar conectar os pontos de vista do grupo aos possam apoiar a mudança.

Otsupius e Otsu (2016) explicam que a terceira etapa do modelo de mudança é recongelar. Esta etapa precisa acontecer após a mudança ter sido implementada para que seja sustentada ao longo do tempo. É muito provável que a mudança não se mantenha e que os colaboradores voltem a seu antigo equilíbrio (comportamentos) caso este passo não seja adotado. O propósito do recongelamento, portanto, é o de estabilizar o novo equilíbrio resultante da mudança. Uma ação que pode ser usada para implementar esse passo é reforçar novos padrões e institucionalizá-los por meio de mecanismos formais e informais, incluindo políticas e procedimentos. Portanto, o modelo de Lewin ilustra os efeitos das forças para promover ou inibir a mudança.

Sobre o processo de mudança planejada, Cunha (2002) destaca que, embora apresente alguns pontos fracos, essa tipologia apresenta muitas vantagens, dentre elas, a possibilidade de focalizar a atenção de toda a organização nos objetivos de mudança. Isso porque são normalmente precedidas de campanhas intensivas de comunicação interna – seja nos planos formal ou informal.

Além disso, mudanças planejadas são desenhadas no topo da organização e normalmente se encontram alinhadas com a distribuição de poder vigente na organização. Outra vantagem levantada pela autora se refere ao fato de que mudanças planejadas devem ser apoiadas em diagnósticos, objetivos e em calendários claramente apresentados, a fim de que possam garantir legitimidade aos olhos dos colaboradores mais resistentes.

Entretanto, Cunha (2002) destaca não é sempre que o que foi planejado é, de fato, implementado, em razão de alguns problemas relacionados à efetivação da mudança. O principal deles diz respeito a uma dinâmica bastante comum nas organizações: por motivações culturais e/ou de personalidade dos atores, muitos ainda nutrem a concepção de que incumbe exclusivamente ao topo planejar a mudança e que os gerentes são os únicos detentores das competências/conhecimentos para promovê-la, cabendo ao restante dos atores envolvidos a mera execução dos passos planejados.

A mudança emergente, por sua vez, consiste no surgimento de novos padrões organizativos como consequência da adaptação às contingências locais e na ausência de um

² Expressão latina que significa “estado atual”.

programa preestabelecido. O seu ponto de partida é a complexidade das interações sociais no sistema organizacional, a qual torna redutora qualquer tentativa de entender a mudança como um processo captável por meio da análise das decisões de gestão do topo. É, portanto, um fenômeno auto-organizativo (CUNHA, 2002, p.10).

Silva (2001) denomina o correspondente à mudança emergente de não-intencional. Para o autor, esse tipo de mudança é aquela cujo processo tem origem em circunstâncias não previstas e que acontece sem que a organização tenha assumido uma opção consciente para realizá-la.

2.3.3 Resistência a Mudanças

Do ponto de vista conceitual, são muitas as contribuições teóricas que afirmam que a mudança se desenvolve no contexto de um campo de forças que atua em vários sentidos, podendo promover aceitação ou resistência.

Hernandez e Caldas (2001) ressaltam que, as organizações, ao programarem mudanças, precisam lidar com as resistências internas. Por ser esse um dos tópicos mais estudados no campo organizacional, os pesquisadores da atualidade têm sido induzidos a crer que tudo sabem a seu respeito, o que caracteriza um grande paradoxo, já que, embora exista volumosa literatura sobre a temática da resistência associada à mudança, as organizações continuam a sofrer os efeitos que essas barreiras lhes trazem durante as transformações que desejam realizar.

Nesse sentido, os autores supõem que a literatura tende a apontar a resistência como uma das principais barreiras à mudança bem-sucedida e propõem um modelo de resistência individual à mudança, com base na crítica dos modelos tradicionais sobre o assunto, na revisão de seus discutíveis pressupostos e na proposição de contrapressupostos que deles se podem inferir.

Pressupostos	Contrapressupostos
A resistência à mudança é um fato da vida e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência é escassa/somente acontecerá em circunstâncias excepcionais. • Ao tentar preveni-la, os agentes de mudança acabam contribuindo para sua ocorrência ou agravamento. • A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.
A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência é um fenômeno saudável e contributivo. • A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudança fracassados ou inadequadamente desenhados.
Os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança.	<ul style="list-style-type: none"> • Os seres humanos resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.
Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança.	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência quando ocorre pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança e empregados (derivado da proposição original de Lewin).
A resistência à mudança é um fenômeno grupal/coletivo.	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência é tanto individual quanto coletiva a resistência vai variar de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção.

Quadro 6 - Pressupostos clássicos sobre resistência a mudança e possíveis contrapressupostos.

Fonte: Hernandez e Caldas (2001, p. 37)

Os autores destacam a importância das impressões individuais da mudança e a representação adequada dos fatores que podem despertar ou inibir a ação individual de comportamentos resistentes. Para eles, a literatura sobre o assunto geralmente inclui entre as variáveis de resistência não apenas atributos da personalidade, mas valores culturais, crenças, etnocentrismo cultural, conformidade e imperativos para o comprometimento. Outro fator bastante citado na literatura sobre resistência, segundo os autores, é o medo do desconhecido e as variáveis situacionais, geralmente provenientes do grupo a que o indivíduo pertence ou da organização propriamente dita, por meio dos seus canais formais e informais de comunicação.

Buick, Blackman e Johnson (2018) destacam que a resistência à mudança deve ser vista, também, como um recurso positivo, pois pode indicar a forte identificação dos funcionários com a organização e o comprometimento com seu sucesso. Portanto, para os autores, atividades que são inconsistentes com a identidade organizacional são consideradas ilegítimas, levando à resistência à mudança.

A resistência também pode surgir devido à falta de participação de funcionários e de gerentes no processo decisório. Isso sugere que os funcionários não resistem à mudança em si, ao contrário, mas à imposição de idéias que consideram impraticáveis, ilegítimos ou improváveis de resultar em benefícios desejados. (BUICK; BLACKMAN; JOHNSON, 2018, p.223).

Uma forte identidade organizacional, segundo os autores, poderia encorajar o engajamento do funcionário no processo de mudança e participação em conversas sobre a mudança, incluindo trazer questões para a atenção da alta administração que eles acreditam que devem ser abordadas para permitir o sucesso e alto desempenho. Isso leva a resistência como mecanismo potencialmente útil de *feedback* sobre a percepção de adequação de ritmo, escopo, sequenciamento da mudança e/ou sua implementação, além ajudar a organizações a determinar quais mudanças são apropriadas para o contexto organizacional e o que é necessário para possibilitar o sucesso.

2.4 COMUNICAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO ALIADAS À GESTÃO DA MUDANÇA E O PAPEL DOS GESTORES

Para Grouard e Meston (2001), alguns passos perpassam a condução de qualquer processo de mudança organizacional: definir a visão, mobilizar, catalisar, dirigir, realizar, obter a participação, lidar com relações de poder e com emoções, treinar e comunicar. Ações relacionadas à aprendizagem e à comunicação, portanto, são fundamentais para a gestão da mudança nas organizações.

Ao mesmo tempo em que a literatura sobre os temas aponta para o entendimento de que a aprendizagem organizacional ocupa um papel de grande relevância em processos de mudança, as evidências teóricas destacam que uma comunicação efetiva promove o engajamento dos colaboradores rumo à transformação desejada.

Grandes expoentes da literatura internacional concebem a aprendizagem como um processo que gera novos comportamentos individuais e mudanças no nível organizacional, entretanto, a relação entre aprendizagem e mudança organizacional ainda requer algumas investigações, especialmente no que diz respeito à relação entre os níveis desses fenômenos (NEIVA, ODELIUS; RAMOS, 2015)

Na mesma esteira, Takahashi (2009) postula que a aprendizagem organizacional é um campo de estudo estabelecido, cuja discussão central está no conhecimento e em sua apropriação pela organização, bem como na noção de mudança contínua (TAKAHASHI, 2009).

Pandey e Guha (2014) preconizam que os processos de mudança se estabelecem por meio da aprendizagem e que a gestão da mudança se dá por meio de estratégias para alcançar a competência desejada.

A comunicação durante a gestão da mudança deve promover coesão e entendimento sobre a importância das modificações a serem implementadas, reduzir os ruídos e promover um clima de confiança e domínio, que não oculte informações e que reduza o receio dos colaboradores pelo desconhecido.

A falha na comunicação pode levar a altos níveis de incerteza e empregados se sentem despreparados para lidar com iniciativas de mudança, ambas relacionadas à resistência à mudança. Essas questões destacam como o gerenciamento deficiente de mudanças pode ativar e melhorar ativamente a resistência dos funcionários à mudança (BUICK; BLACKMAN; JOHNSON, 2018, p.223).

A comunicação também é um grande recurso para gerir as resistências que possam surgir durante os processos. A comunicação mostra-se fundamental para que os envolvidos tenham pleno conhecimento sobre a relevância, os impactos e as etapas do processo de mudança, bem como para motivá-los e integrá-los às dinâmicas de aprendizagem no alcance do objetivo.

A gestão da comunicação está relacionada com a própria capacidade de gestão das dificuldades internas e com o modo de planejar dos profissionais envolvidos no âmbito das organizações. Esse processo não deve prescindir de um diagnóstico da comunicação que permita o levantamento de dados originários da conduta administrativa, o questionamento dos procedimentos em voga e deve contribuir para a compreensão, análise e proposição de alternativas capazes de alterar os relacionamentos hierárquicos estabelecidos e de transformar as ações e os procedimentos adotados (NOGUEIRA, 2011).

Para Reis (2004), há algumas décadas que proliferam estudos sobre mudança organizacional, principalmente advindos de estudiosos e executivos das organizações.

Nestes estudos, a discussão sobre a comunicação geralmente se encerra em três afirmações: a primeira é de que falta comunicação nos processos de mudança; a segunda é de que a comunicação ajuda a mudança e a terceira, é de que processos de mudança bem sucedidos contaram com muita comunicação (REIS, 2004, p. 44).

A literatura aponta, ainda, para o papel fundamental que os gestores assumem, tanto na comunicação, como na aprendizagem durante os processos de mudança organizacional. Os gestores são, geralmente, os responsáveis por mediar as estratégias organizacionais de suas

equipes, além de desempenhar um papel importante na contribuição para o pensamento estratégico.

Delfino e Silva (2013) destacam que a compreensão da aprendizagem organizacional é determinante para o gerente, embora não seja uma tarefa simples e linear, mas permeada por vários caminhos e significados em função das diversas perspectivas teóricas. Deste modo, um dos grandes desafios dos gerentes nas organizações é o de criar um ambiente favorável para a construção de um modelo de gestão que utilize a aprendizagem como fonte para a renovação e adaptação (SILVA, 2009).

Isso não significa que o processo de aprendizagem organizacional seja resultado da ação gerencial, mas indica que os gerentes têm papel decisivo no estabelecimento do modelo de gestão para as organizações. As dimensões desse modelo ou sistema organizacional (estrutura, cultura, tecnologia, estratégia, processos gerenciais), por sua vez, influenciam a maneira como as pessoas e as organizações aprendem (SILVA, 2009, p. 1505).

Para esse autor, os gerentes são os agentes que conduzem as ações de outros agentes organizacionais e, assim, assumem um papel determinante para que os processos de aprendizagem ocorram no ambiente organizacional. Santos (2009) destaca que o gerente deve estar consciente de que vários fatores individuais e do sistema organizacional podem interferir no processo de aprendizagem organizacional.

A respeito da comunicação, Torquato (2010) salienta que, no caso das organizações, para efeito de referência comum, a fonte mais expressiva é o gerente, já que é aquele que se posiciona como linha intermediária da organização, sendo um polo emissor e receptor de informações e transmitindo informações para baixo e para cima, para subordinados e chefes.

A comunicação é um fenômeno central na organização e é especialmente importante para o gerenciamento, certamente porque se trata de uma atividade que ocupa grande parte do tempo de um gerente, e qualquer aumento na eficácia desse agente como comunicador deve contribuir direta ou indiretamente para melhorar o desempenho organizacional (HALL, 2004).

Para Soares (2017), às lideranças, cabe promover espaços de compartilhamento e de colaboração que amplifiquem a clareza e a confiança, já que estruturas hierárquicas com fluxos de comunicação unidirecionais são espaços complexos para estabelecer diálogos e trocas. Nesse sentido, para o comunicador desse tipo de ambiente, cabe a função de provocar transformações e mediar interações de forma estratégicas, de modo a promover espaços de expressão e voz.

Além disso, os gestores apresentam um papel de fundamental importância no estabelecimento da confiança e no fortalecimento das relações interpessoais antes e durante a mudança, bem como no desenvolvimento de acordos individuais que ajudem a explicar a relevância da mudança para os indivíduos. No sentido contrário, esses agentes de mudança também podem contribuir para a resistência dos funcionários, exacerbando os rumores relacionados à mudança por meio de falhas na comunicação, incluindo a falta de comunicação sobre a justificativa para a mudança (sua legitimação) ou possíveis benefícios individuais e organizacionais (BUICK; BLACKMAN; JOHNSON, 2018).

A partir da construção deste referencial teórico foi possível alcançar o entendimento de que uma organização é capaz de adquirir capacidades para promover adaptações e mudanças quando promove uma cultura de aprendizagem contínua e adota estratégias de comunicação efetivas ao alcance da transformação pretendida. Verificou-se, também que, nessa dinâmica, os gestores exercem papéis decisivos, podendo atuar tanto no sentido de apoiar as ações de comunicação e aprendizagem rumo à mudança, como de consolidar um clima de resistência.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo contempla a apresentação dos procedimentos metodológicos desta pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa se classifica conforme a ordem apresentada a seguir.

3.1.1 Quanto à Natureza

Com o objetivo de avaliar as práticas de comunicação e os processos de aprendizagem organizacional desenvolvidos pela Instituição e suas influências sobre o processo de mudança caracterizado pela implantação do SEI nas áreas de Administração e Planejamento do IFPR, este estudo apresenta natureza aplicada.

Vergara (2016) afirma que a pesquisa aplicada tem motivação prática de resolver problemas concretos, imediatos ou não. Na mesma linha, Gil (2010) postula que esse tipo de pesquisa se volta à aquisição de conhecimentos com aplicação em uma situação prática.

3.1.2 Quanto à Abordagem

Quanto à abordagem, o estudo combinou aspectos das abordagens qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa, para Minayo (2011), corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. De acordo com Oliveira (2016) a pesquisa qualitativa é um processo reflexivo e analítico da realidade por meio da utilização de métodos e técnicas para uma compreensão detalhada do objeto em seu contexto histórico.

Neste estudo, a abordagem qualitativa possibilitou identificar e compreender de que maneira as estratégias de comunicação e de aprendizagem organizacional foram efetivas para promover o processo de mudança caracterizado pela implementação do SEI no IFPR. Deste modo, ao encontro do que concebe Gil (1999), por sua natureza, essa pesquisa buscou compreender subjetividades que não puderam ser traduzidas em números.

Já a pesquisa quantitativa, segundo Fonseca (2002), é um método que tem como foco a objetividade e considera que a compreensão da realidade está condicionada à análise de dados coletados por meio de instrumentos estruturados. Volta-se, portanto, à quantificação de dados, utilizando-se de recursos e técnicas estatísticas. Neste estudo, essa

abordagem foi útil para quantificar alguns dados obtidos por meio da pesquisa, por meio da utilização de recursos e técnicas estatísticas capazes de indicar relações e destacar aspectos relacionados à comunicação e à aprendizagem organizacional estabelecidas no processo de implantação do SEI no IFPR.

Em síntese, para o alcance dos objetivos desta pesquisa, foi necessário combinar ambas as abordagens. De acordo com Cresswel e Clark (2013) em uma abordagem de tipo misto, o projeto sequencial explanatório abrange resultados da pesquisa quantitativa e qualitativa de forma complementar, com o objetivo de melhorar, ilustrar ou esclarecer os resultados utilizando um método complementar ao outro.

3.1.3 Quanto aos Objetivos

Do ponto de vista dos objetivos, esse estudo é considerado descritivo e exploratório. É descritivo porque buscou identificar possíveis relações entre variáveis, opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2010). Esse tipo de pesquisa descreve as características de determinado fenômeno (BARROS; LEHFELD, 2014), porém, sem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirvam de base para tal explicação (VERGARA, 2016).

Ao mesmo tempo, essa pesquisa classifica-se como exploratória, já que, de acordo com Gil (2008, p. 28), “aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas”. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo explorar ou buscar mais critérios para a compreensão do problema (MALHOTRA, 2011).

Segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007), a pesquisa exploratória é o passo inicial do processo de pesquisa, de modo a realizar descrições com exatidão. Nesta pesquisa, houve a intenção de identificar as estratégias de comunicação e de aprendizagem organizacional para o processo de mudança caracterizado pela implantação do SEI e as possíveis relações existentes entre as dimensões.

3.1.4 Quanto aos Procedimentos Técnicos

Em relação aos procedimentos adotados, a pesquisa se caracteriza como sendo documental, bibliográfica e estudo de caso. Gil (2010) define a pesquisa documental como a que se baseia em materiais que ainda não receberam tratamento analítico. No contexto desta pesquisa, houve necessidade de recorrer a diversos documentos institucionais a fim de

compreender a dinâmica das áreas pesquisadas, bem como as ações relacionadas à campanha de comunicação interna e de capacitação elaboradas pela Instituição para dar suporte à mudança.

Também se trata de uma pesquisa bibliográfica, à medida que, a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, busca-se conhecer as contribuições já publicadas para o desenvolvimento do tema (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007). A principal finalidade desta pesquisa é fazer com que o pesquisador tenha contato com tudo o que já foi escrito sobre o assunto de sua pesquisa, por exemplo, em livros, revistas, artigos, boletins e jornais (MARCONI; LAKATOS, 2017).

A estratégia adotada para atingir os objetivos traçados para essa pesquisa foi o estudo de caso, que, segundo Yin (2014) é adequado para a investigação de fenômenos contemporâneos e preserva características holísticas e significativas do acontecimento na vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, adequado à investigação de um fenômeno contemporâneo. Também envolve um profundo estudo de um ou poucos objetos para que seja possível o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2009).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Segundo Marconi e Lakatos (2017), em trabalhos de pesquisa, a população é definida como o conjunto de indivíduos que partilham de, pelo menos, uma característica. A população deste estudo é composta por servidores das áreas de Administração e de Planejamento do IFPR, bem como pelos colaboradores diretamente envolvidos com o processo de implantação do SEI na Instituição.

Constituem a população caracterizada pelos servidores das áreas de Administração e Planejamento da Instituição 217 pessoas. A amostra necessária para esse estudo, portanto, de acordo com o cálculo realizado por meio do *software SurveyMonkey*, considerando um erro amostral de 5% e um nível de confiança de 95%, é de 139 servidores.

O *software* considera a seguinte fórmula para o cálculo da amostra:

$$\frac{\frac{z^2 \cdot x \cdot p \cdot (1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \cdot x \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot N} \right)}$$

No âmbito deste cálculo, “N” corresponde ao tamanho da população, “E” à margem de erro (porcentagem no formato decimal) e “Z” ao “escore z” (número de desvios padrão entre determinada proporção e a média). No caso deste estudo, por adotar o nível de confiança de 95%, adotou-se como “escore z” o valor de 1,96, conforme tabela de correspondência informada pelo próprio software.

Foram coletadas 142 respostas por meio do questionário. O envolvimento dos respondentes demonstra o atendimento à amostra mínima e revela, ainda, a participação de representantes de todos *Campi* e Pró-Reitorias envolvidas com as áreas de Administração e de Planejamento do IFPR.

Para o alcance dos objetivos da pesquisa, também figuram como sujeitos desta pesquisa o coordenador da comissão de Implantação do SEI, bem como os representantes das áreas de Comunicação e de Gestão de Pessoas da referida equipe. Os procedimentos de coleta de dados junto a esses sujeitos serão descritos no tópico que segue.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para Gerhardt e Silveira (2009), a coleta de dados consiste no conjunto de operações por meio das quais o modelo de análise é confrontado com os dados coletados e são sistematicamente analisadas na etapa anterior, que deve ser direcionada pelas seguintes perguntas: “O que coletar?”, “Como coletar?” e “Com quem coletar?”. A coleta de dados desta pesquisa foi realizada em três fases: a) aplicação do questionário; b) aplicação da entrevista semiestruturada; c) pesquisa documental.

Junto aos servidores das áreas de Planejamento e Administração, foi aplicado um questionário eletrônico, que versou sobre os temas: Comunicação, Aprendizagem e Mudança Organizacional. De acordo com Gil (1999), o questionário é uma técnica de investigação composta por um número determinado de questões elaboradas por escrito a um grupo de pessoas para conhecer suas opiniões. As perguntas que integraram esse instrumento foram elaboradas com base no referencial teórico, conforme demonstra o Quadro 7:

Assunto	Questões	Embasamento teórico
Estratégias de comunicação interna visando ao comprometimento dos colaboradores com a mudança	1, 2, 3, 8 e 9	Curvello (2012) Buick, Blackman e Johnson (2018) Torquato (2010) Cunha (2002) Robbins (2010) Soares (2017)
Coexistência de redes formais e informais de comunicação durante a mudança	4, 5 e 7	Kunsch (2003)
Efetividade da comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos da organização	10, 11, 12 e 13	Torquato (2010) Robbins (2010) Kunsh (2003; 2009) Hall (2004)
Existência de barreiras físicas, fisiológicas e psicológicas que interferiram na comunicação	14 e 15	Kunsch (2003; 2009) Hall (2004)
Efetividade das ações de aprendizagem formal	16, 18, 19, 20, 27 e 30	Antonello (2005) Flores (2018) Flach e Antonello (2009) Buick, Blackman e Johnson (2018)
Atenção da alta administração sobre as demandas da base	17	Buick, Blackman e Johnson (2018)
Estímulo à aprendizagem individual e grupal/coletiva	21, 22, 23, 24 25 e 26	Senge (2017) Loiola e Neris (2014) Barouh; Puente-Palacios (2015) Fleury e Fleury (2001)
Barreiras à aprendizagem	28	Santos (2009)
Clima organizacional e motivação como aliadas à aprendizagem	29 e 31	Jacomossi e Demajorovic (2017).
Estratégias institucionais para garantir a adesão dos colaboradores à mudança	32, 33, a 36	Otsupius e Otsu (2016) Hernandez e Caldas (2001) Cunha (2002)
Consolidação da mudança	6 e 37	Otsupius e Otsu (2016)
Estratégias institucionais para gerir a resistência à mudança	34, 35, 38, 40 e 42.	Hernandez e Caldas (2001)
Comprometimento dos servidores e gestores com a mudança	39 e 41	Buick, Blackman e Johnson (2018)

Quadro 7 - Construção do Questionário.

Fonte: A autora (2019)

Vieira (2009) aponta que uma etapa importante ao questionário é a do pré-teste. Para Mattar (2014), o pré-teste é a forma pela qual o pesquisador tomará conhecimento sobre o modo como o instrumento de coleta de dados se comporta, quando da real coleta dos dados. Deste modo, previamente à sua aplicação, foi realizado um pré-teste do questionário, submetido a cinco respondentes pertencentes à população de estudo, com o objetivo identificar se havia dificuldades de interpretação das assertivas e proceder aos ajustes para garantir à máxima compreensão e clareza. Dado que nenhum dos participantes do pré-teste

tiveram dificuldades em interpretar as questões, não foi necessário realizar alterações no instrumento. Os pré-testes foram realizados nos dias 23 e 24 de fevereiro de 2019.

Antes de distribuir os questionários, foi realizado o levantamento dos endereços eletrônicos dos servidores lotados nas áreas de Administração e de Planejamento por meio de uma planilha de acesso público chamada “Quadro de Pessoal”, cuja referência foi o mês de janeiro de 2019, presente na página eletrônica da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) do IFPR. Feito o levantamento, o *link* do questionário, construído por meio da ferramenta *Google Forms*, foi enviado ao e-mail dos servidores no dia 25 de fevereiro e encerrado no dia 10 de março de 2019.

O questionário foi organizado a partir da escala do tipo Likert de cinco pontos, com 42 questões. Para Mattar (2012), a escala Likert permite o emprego de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada, em que é possível incluir qualquer item que verifique, empiricamente, ser coerente com o resultado total. Outra vantagem apontada pelo autor é o fato de a construção ser simples e a amplitude das respostas apresentar informação mais precisa da opinião do respondente em relação a cada afirmação.

Junto ao coordenador, dois membros das áreas de Comunicação e um da área de Gestão de Pessoas da equipe de implantação do SEI no IFPR, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, utilizando-se de três roteiros, de acordo com as particularidades de cada grupo.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 11 e 13 de março, presencialmente, em Curitiba-PR, nas dependências do IFPR. Com a autorização dos respondentes, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, a fim de que pudessem ser analisadas.

A entrevista semiestruturada busca conhecimento sobre um assunto por meio de um roteiro com perguntas principais. Minayo (2012) destaca que, ao analisar o material resultante desse instrumento, o pesquisador deve estar atento não apenas às questões presentes no roteiro, mas às informações obtidas por meio da expressão espontânea do entrevistado, de modo a explorar estruturas de relevância trazidas da experiência.

A pesquisa documental, embora tenha sido iniciada previamente à aplicação dos questionários e entrevistas, foi aprofundada após o contato com os entrevistados, que disponibilizaram outros materiais que não constavam nas áreas de acesso público do *site* da Instituição, tais como o Planejamento de Comunicação e relatório das ações realizadas durante o processo de implantação do sistema.

Deste modo, documentos como Estatuto (2015), Regimento Geral (2012) e Manual de Competências do IFPR (2017) foram importantes para compreender as atribuições e

características das áreas pesquisadas, ao passo que portarias, resoluções, mensagens de e-mails, matérias jornalísticas e a própria página eletrônica do SEI (situada dentro do domínio do *site* institucional) foram referências importantes para o levantamento de dados e para a análise e interpretação dos resultados.

3.4 ASPECTOS ÉTICOS

A pesquisa foi conduzida conforme orientações do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UTFPR, com o objetivo de preservar os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética no dia 21/02/2019, tendo o número 03808518.9.0000.5547 como registro do Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) junto à Plataforma Brasil.

Todos os participantes da pesquisa, previamente à aplicação do questionário ou entrevista, tiveram acesso ao do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). No caso do questionário eletrônico, o acesso a esse documento se deu por meio de um *link* criado por meio da ferramenta *Google Forms*, em que o participante era encaminhado para a etapa do consentimento, momento em que optou por participar da pesquisa.

Nessa fase, o participante deveria responder ao seguinte comando:

Para participar da pesquisa, é necessário que você concorde com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido acima transcrito. Declaro ter conhecimento das informações contidas neste documento e ter recebido respostas claras às minhas questões, a propósito da minha participação na pesquisa e, adicionalmente, declaro ter compreendido o objetivo, a natureza, os riscos, benefícios, ressarcimento e indenização relacionados a este estudo. Após reflexão e um tempo razoável, eu decidi, livre e voluntariamente, participar deste estudo. Estou consciente que posso deixar o projeto a qualquer momento, sem nenhum prejuízo. Você concorda em participar desta pesquisa?: a) Sim, b) Não (AUTORIA PRÓPRIA, 2019).

Na sequência, havia campos em que foi solicitado o nome completo do participante, RG, data de nascimento, telefone, endereço, cidade e endereço de e-mail. Na etapa seguinte, o participante deveria seguir a seguinte instrução:

Você pode solicitar que seja enviado ao seu e-mail a versão em PDF deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. a) Solicito que seja enviado para o meu e-mail a versão em PDF deste termo; b) Não é necessário que seja enviado ao meu e-mail a versão PDF deste termo (AUTORIA PRÓPRIA, 2019).

Também havia uma etapa em que o participante deveria assinalar se desejava receber por *e-mail* o resultado da pesquisa, conforme segue: “Você pode assinalar o campo a seguir, para receber o resultado desta pesquisa, caso seja de seu interesse: a) quero receber os resultados da pesquisa; b) não quero receber os resultados da pesquisa”. Se a resposta do participante foi positiva quanto à sua participação na pesquisa, o respondente é encaminhado a um *link* com um formulário independente do anterior, que deu acesso ao questionário. Nesta etapa o participante não foi identificado.

A assinatura do TCLE, no caso das entrevistas, obedeceu às mesmas etapas já mencionadas para o questionário, porém foi coletado em documento impresso de maneira presencial.

3.5 TRATAMENTO E MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

Para que fosse possível o alcance dos objetivos, os dados coletados neste estudo foram sistematizados, analisados e interpretados, por meio de técnicas e métodos adequados à natureza do trabalho.

O uso de técnicas estatísticas de análise multivariada³ possibilitaram verificar muitos pontos importantes em relação à influência da comunicação e da aprendizagem no processo de mudança organizacional em tela. Deste modo, procurou-se, por meio dessas técnicas, obter as percepções presentes no ideário dos respondentes, de modo a identificar as correlações entre as variáveis, que por si não eram observáveis. Como técnicas de análise multivariada, utilizou-se a análise fatorial por componentes principais.

Os dados obtidos a partir dos questionários foram sistematizados por meio de uma planilha do *Microsoft Excel* construída a partir da ferramenta *Google Forms* e depois registrados no *Software IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* v. 20, que possibilita a realização de análises descritivas, estatísticas, de confiabilidade, de variância e correlação.

3.5.1 Análise da Confiabilidade da Escala – Alfa de Cronbach

A credibilidade na realização de qualquer pesquisa requer a verificação da confiabilidade do instrumento, o que significa dizer que a escala deve, de forma consistente, refletir o construto que se propõe a medir (FIELD, 2009). A consistência interna é, portanto, o

³ A análise multivariada considera o comportamento de duas ou mais variáveis simultaneamente, em vasto campo do conhecimento que envolve uma grande multiplicidade de conceitos estatísticos e matemáticos (PEREIRA, 2004).

grau em que os itens do questionário estão correlacionados entre si e com os resultados gerais da pesquisa.

Para Damasio (2012) apud Sijtsma (2009), a confiabilidade de uma estrutura fatorial pode ser obtida por meio de diversos critérios, dependendo tanto das escolhas do pesquisador quanto do delineamento do estudo. Dentre vários critérios apresentados na literatura, o cálculo do índice de consistência interna, por meio do Alfa de Cronbach é o método mais utilizado.

Cortina (1993) postula que o Alfa de Cronbach é um instrumento muito utilizado para medir a correlação entre respostas em um questionário e se trata de um dos recursos estatísticos mais importantes e difundidos entre as pesquisas envolvendo a construção de testes e sua aplicação.

O cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach para esta pesquisa, realizado por meio do *Software IBM SPSS v. 20*, revelou um valor igual a 0,95. Pestana e Nunes (2008) postulam que o valor do alfa deve ser positivo, variando entre 0 e 1 e que uma leitura superior a 0,9 é considerada muito boa. Deste modo, considerando o valor obtido, é possível concluir que o questionário aplicado é consistente e confiável, de modo que o instrumento mede aquilo que realmente se propõe.

3.5.2 Análise Fatorial

Ao considerar que a análise fatorial procura agrupar as variáveis de variabilidades afins em fatores, de forma a reduzir a massa de dados com a mínima perda de informação possível (NEISSE; HONGYU, 2016), percebeu-se que a aplicação dessa técnica seria importante para atingir os objetivos desse estudo. A análise fatorial também foi realizada por meio do *Software IBM SPSS v. 20*.

Figueiredo Filho e Silva Junior (2010) postulam que é necessário que alguns requisitos sejam satisfeitos para certificar-se de que a análise fatorial é viável. No Quadro 8, podem ser observados alguns desses requisitos:

Nível de mensuração	Variáveis contínuas e discretas
Correlação	Maior parte dos coeficientes de correlação devem apresentar valores acima de 0,30
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Quanto maior melhor, tendo 0,50 como patamar mínimo de adequabilidade
Esfericidade de Bartlett (BTS)	$P < 0,05$

Quadro 8 - Síntese dos estágios de planejamento para Análise Fatorial

Fonte: Adaptado de Figueiredo Filho e Silva Júnior (2010)

Na mesma direção, Fávero et al. (2009) apontam que a análise fatorial deve obedecer às seguintes etapas: a) análise da matriz de correlações e adequação da utilização (estatística de Kaiser-Meyer-Olkin e teste de esfericidade de Bartlett); b) extração dos fatores iniciais e determinação do número de fatores; c) rotação dos fatores e d) interpretação dos fatores.

Para Hair et al. (2009) é necessário que a matriz de dados tenha correlações suficientes para justificar a aplicação da análise fatorial. O teste KMO é o mais aplicado para verificar a possibilidade de fatoração da matriz de dados, permitindo a aplicação da análise fatorial aos dados (NEISSE; HONGUY, 2016).

Assim, não apenas o teste KMO, mas também o BTS são procedimentos estatísticos recomendados para aferir a qualidade das relações entre as variáveis, antes de prosseguir com a análise fatorial (PESTANA; GAGEIRO, 2005). Para esses autores, por meio BTS é possível verificar as correlações entre as variáveis, de modo a evidenciar correlações estatísticas mais significativas entre, pelo menos, algumas variáveis.

Tabela 1 - Adequação amostral de acordo com a medida Kaiser-Meyer-Olkin

Kaiser-Meyer-Olkin	Adequação
> 0,9	Excelente
(0,8; 0,9)	Meritória
(0,7; 0,8)	Intermediária
(0,6; 0,7)	Medíocre
(0,5; 0,6)	Mísera
< 0,5	Inaceitável

Fonte: Neisse; Honguy (2016, p. 108) *apud* Pasquali (1999) e Kaiser (1958)

Especificamente sobre a esfericidade de Bartlett, o procedimento possibilita testar a hipótese nula de que a matriz de correlação é uma matriz identidade. Fávero et al. (2009) postulam que se a matriz de correlações for uma matriz identidade, significa que as variáveis não estão correlacionadas e, neste caso, a análise fatorial é inadequada. Caso se verifique que essa hipótese seja rejeitada, é possível realizar a análise fatorial. Os valores esperados, portanto, para a estatística KMO devem estar enquadrados entre 0,5 e 1, enquanto para a BTS deve ser menor do que 0,5 (MALHOTRA, 2011).

Os valores obtidos por meio da estatística KMO e do teste BTS estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Estatística KMO e teste BTS

KMO	0,867
Teste de Bartlett	p = 0,000

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 2, é possível verificar que o valor da estatística KMO foi igual a 0,867, o que permite concluir que o uso da análise fatorial é adequado aos dados, já que obter um valor maior do que 0,5 para o KMO significa dizer que as correlações entre os pares de variáveis são explicadas por outras variáveis, indicando que a análise fatorial é apropriada.

Para o teste de esfericidade de Bartlett, foi obtido um p-valor igual a $0,000 < 0,05$. Sendo assim, rejeita-se a hipótese de que as perguntas do questionário não são correlacionadas.

Tendo em vista os resultados obtidos, foi possível prosseguir com a análise fatorial. Outro procedimento importante para definir a possibilidade de aplicação da análise fatorial é a verificação das comunalidades, que consistem na proporção da variância para cada variável incluída na análise, explicada pelos componentes extraídos, devendo ser eliminadas as comunalidades inferiores a 0,5 (HAIR et al., 2009).

Para esses autores, a avaliação das comunalidades representa a quantia da variância explicada pela solução fatorial de cada variável, em que as comunalidades menores do que 0,5 são consideradas como apresentando explicações insuficientes. Os apêndices deste trabalho trazem a relação das comunalidades observadas em cada pergunta, seguindo o método de extração via componentes principais.

Tendo em vista que nenhum dos valores obtidos com as comunalidades foi inferior a 0,5, todas as perguntas foram mantidas na análise. Sendo assim, a análise fatorial se deu com as 42 questões. Conforme Fávero et al. (2009), um passo importante é, também, definir quantos fatores serão retidos. Dentre os critérios citados pelos autores, está o gráfico *Scree Plot*.

Hair et al. (2009) explicam que esse recurso possibilita obter um pequeno número de combinações lineares das variáveis que representam a maior parte da variabilidade dos dados. Assim, por meio do gráfico *Scree Plot* é possível analisar os autovalores de um conjunto de dados, conhecer de que modo as correlações estão distribuídas e o quanto da variância pode ser explicada pelo fator. *Scree Plot* é um teste que reforça a decisão da estatística KMO e consiste em observar no gráfico, constituído pelos autovalores e número de dimensões, de

modo a localizar o ponto em que os autovalores apresentam tendência linear decrescente (DAMASIO, 2012).

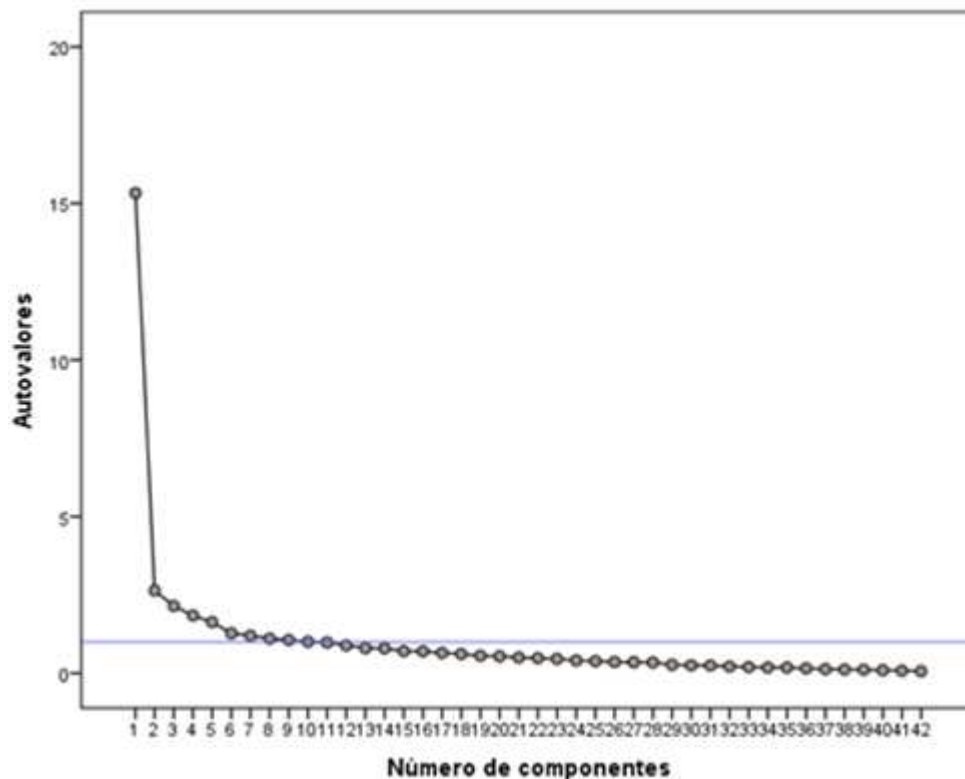


Gráfico 3 - Gráfico do teste Scree Plot

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Tendo em vista que o teste Scree Plot consiste em observar no gráfico o ponto onde os valores obtidos para cada autovalor tendem a se estabilizar, então o número de autovalores anteriores a esse ponto será o número de fatores (NAKAMURA ET AL., 2010). Bezerra (2006) postula que verificar o grau de explicação atingido pelos fatores que foram calculadas na análise fatorial é um procedimento importante de ser realizado antes da aplicação de outros testes.

Nakamura et al. (2010) salientam que, na maioria dos casos, os fatores obtidos não fornecem informações necessárias para uma interpretação adequada das variáveis sob exame e, por essa razão, realiza-se a rotação fatorial, que consiste em girar o eixo dos fatores de forma que eles alcancem uma posição onde a interpretabilidade da matriz fatorial é mais simples.

Para os autores, a rotação é desejável, uma vez que simplifica a estrutura fatorial, tornando mais fácil a interpretação das novas variáveis aleatórias (fatores); ou seja, com a rotação dos fatores, é possível obter soluções mais simples e teoricamente mais significativas.

Para Damasio (2012), as rotações fatoriais podem ser de duas ordens: ortogonais ou oblíquas. As rotações ortogonais assumem que os fatores extraídos são independentes uns dos outros (não apresentam correlações entre si). Nesse tipo de rotação, o método *varimax* tem sido o mais utilizado, pois tende a criar um grande fator geral. Nesta pesquisa o tipo de rotação utilizada foi a *varimax*, que busca reunir o número de variáveis relacionadas com cada fator.

Para Bezerra (2006) a dinâmica desse método consiste na interpretação de que indica uma clara associação entre a variável e o fator quando as correlações variável-fator são próximas de +1 ou -1, sinalizando uma correlação positiva, ou próximas de 0, apontando para uma clara falta de associação.

No contexto deste estudo, os dez fatores apontados pela análise fatorial demonstram um positivo poder de explicação em relação aos fatores. Sendo assim, a partir da análise fatorial, é possível formar uma quantidade de 10 fatores com as perguntas do questionário sob análise. A exploração dessas correlações será tratada na seção relacionada à análise dos dados.

Tabela 3 - Fatores obtidos por meio da rotação *varimax*

Fator 1	P1, P2, P3, P8, P9, P11, P12, P15, P16, P18
Fator 2	P29, P30, P31, P32, P33, P34, P41, P42
Fator 3	P5, P6, P10, P37
Fator 4	P19, P20, P21
Fator 5	P35, P36, P38, P39, P40
Fator 6	P22, P23, P24
Fator 7	P13, P25, P26, P27
Fator 8	P7, P17
Fator 9	P14, P18
Fator 10	P4

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Para compreender a Tabela 3 e com o intuito de otimizar e simplificar a descrição das variáveis em gráficos, tabelas e no próprio texto desse trabalho, optou-se por codificar as perguntas do questionário, tendo em vista que muitas delas são bastante extensas. As codificações são apresentadas no Quadro 9.

P1	A comunicação atingiu os diversos públicos de interesse no processo de implementação do SEI.
P2	A comunicação procurou encorajar e motivar os envolvidos, além de ressaltar as vantagens que o novo sistema seria capaz de trazer à organização.
P3	A comunicação contribuiu para promover um clima positivo e propício ao cumprimento das metas programadas para a mudança.
P4	Foi possível perceber a existência de informações não-oficiais durante o processo de mudança.
P5	As principais informações relacionadas à mudança foram obtidas por meio de mensagens oficiais da organização.
P6	A organização procurou institucionalizar a mudança por meio de instrumentos formais (memorandos, e-mails, portarias, resoluções e afins).
P7	As informações recebidas de maneira informal foram importantes para a compreensão do processo de mudança, já que complementou as informações oficiais.
P8	O conteúdo das mensagens foi capaz de esclarecer os objetivos e os resultados esperados pela Instituição com a implementação da mudança.
P9	A comunicação foi objetiva e clara sobre o que os servidores deveriam fazer durante a mudança.
P10	A comunicação durante o processo de implementação do SEI se deu de maneira descendente (do topo da organização para a base).
P11	A organização criou estratégias para que os servidores da base pudessem se comunicar com os gestores da mudança por meio de canais abertos e acessíveis.
P12	A comunicação durante a implementação do novo sistema favoreceu a interação dos servidores dos diversos departamentos.
P13	As chefias intermediaram a comunicação das bases com o topo durante o processo de mudança.
P14	A distância física das unidades da Instituição afetou a comunicação durante o processo de mudança.
P15	A linguagem empregada nas mensagens durante o processo de mudança foi adequada ao público e de fácil entendimento.
P16	A Instituição promoveu treinamentos e capacitações relacionadas à implantação do SEI de maneira acessível a todos os envolvidos.
P17	Foi possível perceber que a equipe envolvida com a elaboração das estratégias de aprendizagem do novo sistema procurou conhecer os fluxos de trabalho e peculiaridades das áreas, a fim de que as ações pudessem atender plenamente as suas demandas e especificidades.
P18	Senti-me capacitado para lidar com as mudanças ocasionadas pela implementação do SEI no departamento onde atuo.
P19	A organização criou estratégias para que as dúvidas pudessem ser esclarecidas junto às equipes responsáveis.
P20	A Instituição disponibilizou manuais/cartilhas/tutoriais para dar suporte à aprendizagem do novo sistema.
P21	Foi possível perceber a realização de momentos de aprendizagem coletiva e discussões sobre o SEI.
P22	No meu departamento, as pessoas ajudaram umas às outras a aprender sobre o SEI.
P23	Na Instituição e no departamento em que atuo, as pessoas foram estimuladas a buscar oportunidades para aprender conceitos e práticas relacionadas à implantação do SEI em suas áreas de atuação.
P24	No departamento em que atuo, as dificuldades decorrentes da implantação do SEI foram encaradas como oportunidades de aprendizagem.
P25	Na minha organização, as pessoas tiveram liberdade para dar feedback umas às outras durante o processo de implementação do sistema, de modo a aprender com os erros e dúvidas.
P26	Foi possível perceber a realização de momentos de aprendizagem coletiva e discussões sobre o SEI, organizados a partir de iniciativas dos próprios servidores.
P27	O suporte à aprendizagem foi consistente com as metas e objetivos da mudança.

Continua...

P28	A estrutura organizacional da Instituição dificultou a aprendizagem do novo sistema.
P29	O modo como foi conduzido o processo de implementação da mudança contribuiu para o estabelecimento um ambiente que favoreceu a aprendizagem.
P30	A organização utilizou-se de instrumentos, métodos e técnicas adequados ao contexto para viabilizar a aprendizagem do novo sistema.
P31	Durante o processo de mudança, houve um clima organizacional construtivo, capaz de garantir que os servidores tivessem atitudes positivas em relação à aprendizagem e reconhecessem a necessidade de desenvolvê-la.
P32	A organização apoiou-se em diagnósticos, objetivos e calendários claramente definidos para propor a mudança.
P33	A organização se empenhou em construir um clima de confiança, apresentando a mudança como oportunidade.
P34	Foi possível perceber que a organização procurou o apoio de líderes influentes para realizar a mudança.
P35	As sugestões e manifestações que surgiram durante o processo de mudança foram vistos de maneira saudável e contributiva pela organização.
P36	Foi possível perceber que alta administração da Instituição consultou as bases para compreender as demandas e fragilidades das áreas antes de concluir pela necessidade de mudança.
P37	A organização procurou institucionalizar a mudança por meio de resoluções, portarias, instruções normativas, políticas e afins.
P38	Foi possível perceber que os gestores foram habilidosos para lidar com a resistência à mudança apresentada por alguns servidores.
P39	A maioria dos servidores do meu local de trabalho contribuiu espontaneamente para divulgar os benefícios da implantação do sistema.
P40	A mudança caracterizada pela implantação do SEI está em consonância com a missão e com os valores da Instituição.
P41	Percebi que as contribuições que foram dadas para melhorar esse processo de mudança foram recebidas e avaliadas pela equipe gestora do projeto.
P42	A organização elaborou ações e estratégias adequadas para atingir os objetivos e metas estabelecidas para a mudança e cumpriu com o cronograma proposto.

Quadro 9 - Codificação das variáveis

Fonte: A Autora (2019)

Além dos dados obtidos por meio do questionário, contemplada pela etapa quantitativa, procedeu-se, de forma complementar e integrada à análise qualitativa dos dados. Essa etapa pautou-se no embasamento teórico construído para esta pesquisa, nos documentos selecionados à compreensão do processo de mudança, às práticas de comunicação e aos processos aprendizagem relacionados, bem como nas entrevistas com os servidores que participaram da equipe de implantação do SEI no IFPR.

Quanto às entrevistas, inicialmente, foi realizada uma leitura detalhada da transcrição e dos documentos obtidos com as respostas, a fim de identificar os conteúdos evocados a partir dos instrumentos. Em seguida, procurou-se identificar, no material, as contribuições mais relevantes para a compreensão do fenômeno em estudo. Além disso, a partir dos conteúdos transcritos, buscou-se o estabelecimento de relações entre os elementos, com base nas articulações presentes nas respostas e na literatura sobre os temas pesquisados. A análise e interpretação dos dados obtidos a partir das entrevistas foram úteis à compreensão, com maior profundidade, da dinâmica em estudo.

Tanto a análise dos dados da etapa qualitativa como da etapa quantitativa seguiram algumas dimensões, estruturadas a partir das correlações dos fatores apontados pela análise fatorial e associações teóricas realizadas pela autora.

Dimensões de análise
<u>Comunicação</u>
Efetividade das ações de comunicação e preparação para a mudança
Contribuições da comunicação informal no processo de mudança
Estratégias de comunicação para gerir a mudança
<u>Aprendizagem</u>
Influências à aprendizagem e estratégias institucionais para a promoção da mudança
Estrutura organizacional e capacitação
Estratégias institucionais de aprendizagem formal
Atuação institucional no estímulo à aprendizagem grupal
Fluxos de comunicação e influências à aprendizagem
<u>Mudança Organizacional</u>
Envolvimento das bases no processo de mudança
Estratégias institucionais para gerenciar possíveis resistências à mudança

Quadro 10 - Dimensões de análise

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A Figura 4 demonstra as etapas de realização desta pesquisa, sistematizadas por meio de um fluxograma.

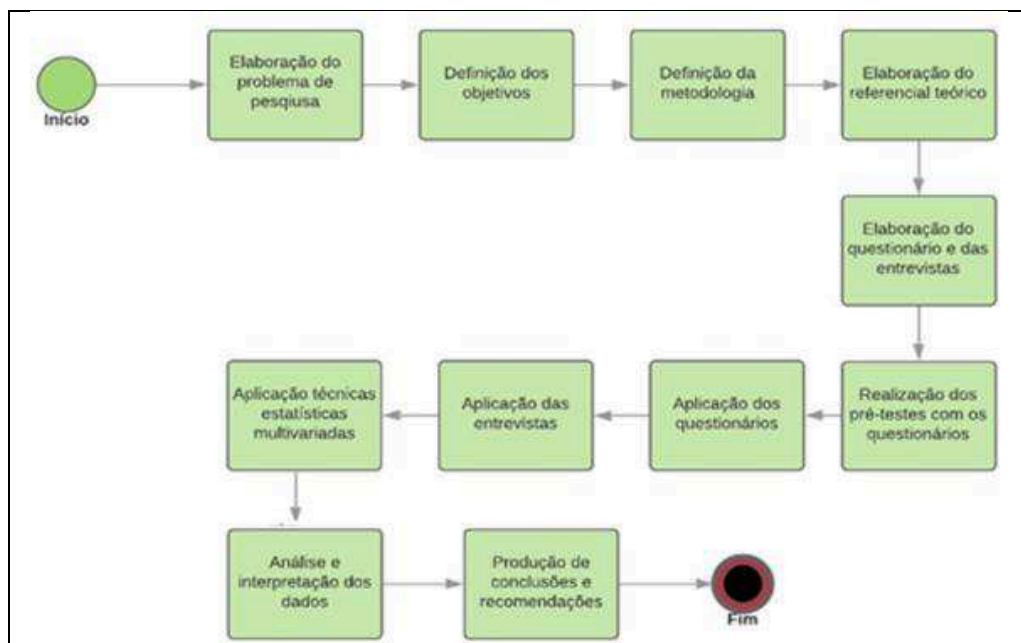


Figura 4 – Fluxograma da Pesquisa

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os tópicos a seguir abordarão a apresentação e a análise dos dados desta pesquisa.

4.1 A ORGANIZAÇÃO

O IFPR integra a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e está vinculado ao Ministério da Educação (MEC). Dedicase à oferta cursos em diferentes modalidades de ensino no âmbito da educação básica, profissional e superior.

Embora sua criação tenha como marco a promulgação da Lei Federal nº 11.892/08, a origem da Instituição está situada na Escola Alemã, em 1869, com a vinda de imigrantes alemães que se instalaram na cidade de Curitiba. A Instituição, anos depois, em 1914, passou por um processo de nacionalização, passando a denominar-se Colégio Progresso, até que 1942 passa a integrar a estrutura da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Na condição de Instituto Federal, a organização ganhou maior expressividade e passou a atender, também, as regiões interioranas do Estado do Paraná. Atualmente, o IFPR possui 25 campi espalhados pelo Estado, conforme demonstra a Figura 5.

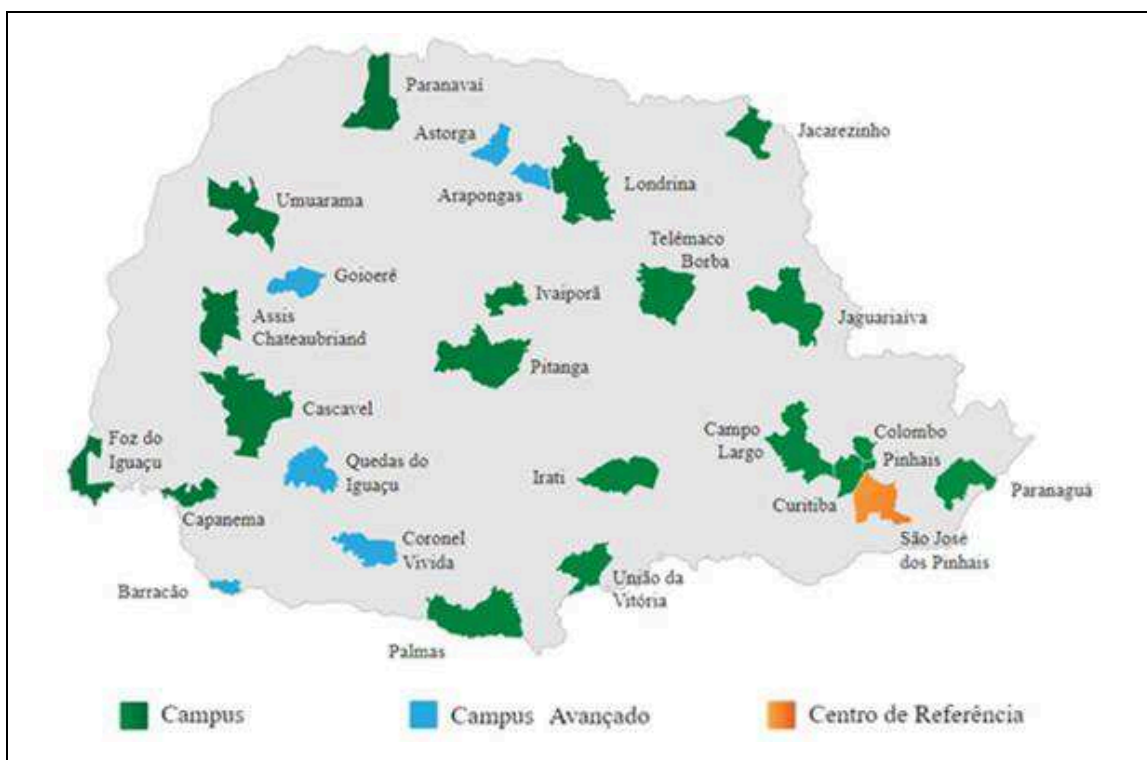


Figura 5 - Mapa do IFPR

Fonte: IFPR (2019)

Atualmente, a Instituição contempla mais de 26 mil estudantes nos cursos de modalidade presencial e a distância. O IFPR oferece 43 cursos técnicos presenciais, 11 cursos técnicos na modalidade à distância, 20 cursos superiores presenciais, três cursos de especialização na modalidade presencial e um curso de especialização na modalidade a distância (IFPR, 2019).

4.2 INSTÂNCIAS PESQUISADAS

Esta pesquisa foi realizada no âmbito das Pró-Reitorias de Administração (PROAD) e de Planejamento (PROPLAN), bem como das Diretorias de Planejamento e Administração (DIPLADs) do IFPR. Tais instâncias foram selecionadas pela autora devido ao impacto da implantação do SEI nos processos conduzidos por elas.

De acordo com o Regimento Geral da Instituição (2012), à Pró-Reitoria de Administração compete as tarefas de superintender, coordenar, fomentar as políticas e acompanhar a execução das atividades relativas à contabilidade, orçamento e finanças, infraestrutura física, abastecimento de materiais, equipamentos, e serviços necessários ao pleno desenvolvimento das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão e ao funcionamento dos *Campi*.

A Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, por sua vez, é incumbida de promover, acompanhar, consolidar e supervisionar as políticas de planejamento estratégico, tático e operacional da instituição visando ao pleno desenvolvimento institucional. Também é responsável por elaborar a proposta orçamentária anual do IFPR e propor mecanismos organizacionais de gestão orçamentária e financeira, de modo a fomentar o pleno desenvolvimento das atividades administrativas, acadêmicas, de ensino, pesquisa e extensão, bem como, consolidar as informações gerenciais e estatístico-educacionais, elaborando anualmente o relatório de gestão e a prestação de contas institucionais (IFPR, 2012).

As DIPLADs são unidades responsáveis pela coordenação, orientação e execução das atividades relacionadas ao planejamento, compras, contratos, transportes, patrimônio, manutenção, contabilidade e orçamento do *Campus* ao qual se vincula, de acordo com as diretrizes do IFPR, estabelecidas pelas Pró-Reitorias. É composta de coordenações e seções, com a função de auxiliar nas atribuições gerais da Diretoria (IFPR, 2012).

A estrutura organizacional que envolve as áreas de Administração e Planejamento do IFPR é bastante complexa, já que, somadas, agregam papéis importantes na gestão dos

recursos públicos, visando ao alcance dos objetivos institucionais e, sobretudo, viabilizando o cumprimento das atividades-fim e meio da Instituição.

4.3 O SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI)

Para atender ao vigente dinamismo da atualidade, as organizações passaram a necessitar de informações precisas, tempestivas e integradas, popularizando os sistemas integrados de gestão. Ao adotar tais sistemas, os objetivos estão direcionados no sentido de reduzir custos, efetivar e otimizar processos organizacionais, além de obter controle e disponibilidade de informações (DAVENPORT, 2013).

Nesse contexto, o SEI foi desenvolvido e atualmente é disponibilizado como *software* de governo mediante celebração de acordo de cooperação com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG). Desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), o sistema é, hoje, uma ferramenta de gestão de processos eletrônicos instituída como referência para todos os órgãos públicos do País. Por meio do SEI é realizada a criação e tramitação dos processos e documentos. Na Tabela 4, consta o número de instituições públicas que já aderiram ao SEI até o mês de outubro do ano de 2018.

Tabela 4 - Instituições públicas que já aderiram ao SEI

	Federal	Estadual	Municipal	Estatais	Total
Formalizado	38	15	128	28	209
Cessão Autorizada	39	4	0	0	43
Implantado	97	9	2	6	114
Total	174	28	130	34	366

Fonte: MPDG (2018)

Por suas características inovadoras e pelo sucesso da prática de cessão da ferramenta sem ônus para outras instituições, o SEI transcendeu a classificação de sistema eletrônico da TRF4 e caminha no sentido de consolidar-se como projeto estratégico para toda a administração pública, amparando-se em premissas altamente relevantes e atuais, tais como: a inovação, a economia do dinheiro público, a transparência administrativa, o compartilhamento do conhecimento produzido e a sustentabilidade.

4.4 ANÁLISE DAS DIMENSÕES

A partir da obtenção de fatores de correlação, cuja técnica foi abordada na Seção 3.5, foi possível perceber que as perguntas que pertencem ao mesmo fator são correlacionadas entre si.

O Quadro 11 sintetiza as nomenclaturas adotadas pela autora para cada um dos fatores obtidos com a análise das correlações e que foram adotados, também, como dimensões de análise. As correlações obtidas por meio das perguntas do questionário serão integradas aos dados obtidos por meio das entrevistas e das pesquisas bibliográficas e documentais.

Dimensão	Nomenclatura	Variáveis
1	Efetividade da comunicação e aprendizagem formal nos processos de mudança	P1, P2, P3, P8, P9, P11, P12, P15, P16, P18
2	Contribuições da comunicação informal no processo de mudança	P4
3	Estratégias de comunicação para gerir a mudança	P5, P6, P10, P37
4	Influências à aprendizagem e estratégias institucionais para a promoção da mudança	P29, P30, P31, P32, P33, P34, P41, P42
5	Estrutura Organizacional e capacitação	P14, P18
6	Estratégias institucionais de aprendizagem formal	P19, P20, P21
7	Atuação institucional no estímulo à aprendizagem grupal	P22, P23, P24
8	Fluxos de comunicação e influências à aprendizagem	P13, P25, P26, P27
9	Envolvimento das bases no processo de mudança	P7, P17
10	Estratégias institucionais para gerenciar possíveis resistências à mudança	P35, P36, P38, P39, P40

Quadro 11 - Dimensões de análise e variáveis relacionadas

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Os tópicos a seguir se ocuparão de explorar as análises dessas dimensões no contexto das vertentes Comunicação, Aprendizagem e Mudança Organizacional. Para efeitos de organização, foi adotada a sequência apresentada no Quadro 11.

4.4.1 Comunicação Organizacional

A comunicação empreendida durante o processo de mudança organizacional caracterizado pela implantação do SEI no IFPR foi realizada pelos profissionais vinculados à Diretoria de Comunicação e pelos membros da subcomissão constituída no âmbito da Instituição para conduzir esse processo. Em conjunto, essa equipe pensou as estratégias para engajar e sensibilizar usuários para o uso do SEI, com o objetivo de possibilitar a compreensão do conceito trazido pelo sistema e os benefícios em relação à sua adoção.

Para tanto, foi elaborado um Planejamento de Comunicação, cujo acesso foi obtido pela pesquisadora durante a realização das entrevistas. Esse planejamento adotou como objetivos:

- a. Demonstrar que a adoção do sistema é capaz de contribuir com eficiência, desburocratização, agilidade, inovação e menor complicação dos processos;
- b. Promover uma mudança de cultura em relação ao uso do papel na instrução de processos institucionais;
- c. Conscientizar os usuários de que a troca de processos físicos por digitais é inovação e é capaz de contribuir para o problema da morosidade de trabalho;
- d. Conscientizar os usuários acerca do ganho econômico que a troca impacta, além de ser uma medida sustentável;
- e. Evidenciar que o uso do sistema contribuirá para melhoria na rotina de trabalho do servidor;
- f. Salientar que o servidor poderá ter confiança segurança em relação ao novo sistema.

Diante dos objetivos mencionados, a equipe elaborou algumas estratégias e ações e selecionou recursos e canais para geri-los, sintetizados no Quadro 12.

Estratégias		Ações	Recursos e Canais
1	Mobilização de uma Rede de Multiplicadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar um planejamento de envio de materiais com prioridade para os servidores; • Consolidar uma rede de facilitadores composta pela rede de comunicadores, diretores, secretarias acadêmicas, representantes da área de Tecnologia da Informação e de Gestão de Pessoas; • Mobilizar os gestores. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mailing</i> (e-mail institucional) para viabilizar o fluxo de informações com maior precisão e agilidade. • Videoconferência; • E-mail marketing.
2	Evidenciar o apoio da gestão do IFPR para a adoção do SEI.	<ul style="list-style-type: none"> • Produzir um vídeo para o canal Conexão IFPR, capaz de evidenciar as vantagens do novo Sistema; • Produzir uma matéria oficializando a implantação do SEI no site institucional e no IFPR Informa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vídeos; • Figura do Reitor; • Matéria jornalística; • <i>Site</i>.
3	Concentrar as estratégias em mídias online.	<ul style="list-style-type: none"> • Alimentação contínua de informações no <i>hotsite</i>, no canal do <i>Youtube</i> e no IFPR Informa; • Disparar <i>e-mails</i> de <i>marketing</i>, sempre direcionando para o <i>hotsite</i>, que concentra todas as informações. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hotsite</i>; • Vídeos próprios; • Vídeos já existentes; • Convergência das demais mídias <i>online</i> sempre para <i>hotsite</i>; • Vídeo com o Reitor; • Curadoria de vídeos livres existentes.
4	Atrelar as ações de comunicação às ações de capacitação.	Definir ações de comunicação voltadas à aprendizagem do sistema, reforçando as ações de capacitação, assim como a agenda de cursos e de treinamentos (ações) disponibilizada a partir do plano de capacitação (<i>Hotsite</i>).	<ul style="list-style-type: none"> • Área específica no Informa; • <i>Hotsite</i>; • Criação de espaço “Saiba usar”; • Tutorial e vídeos já existentes.

Quadro 12 - Estratégias da área de comunicação para o processo de implantação.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

No Quadro 12 é possível observar que os membros envolvidos com a elaboração das estratégias de comunicação durante o processo de mudança empenharam-se em promover mecanismos e ações com o objetivo de conquistar a adesão e a confiança dos colaboradores.

É importante destacar que, durante a realização das entrevistas, foi relatada a preocupação por parte da equipe de comunicação em priorizar os recursos eletrônicos e mídias digitais para dar suporte à campanha, a fim de que não fosse provocado um contrassenso com o próprio propósito da implantação do SEI na Instituição, que tem como um de seus objetivos a redução do uso de papel na produção de processos nas organizações.

Além disso, foi realizada uma integração dessas ações com a campanha que estava sendo realizada de maneira concomitante no âmbito da Instituição, que se refere à elaboração do Plano de Logística Sustentável (PLS) do IFPR.

Um recurso muito importante para concentrar as informações sobre esse processo de mudança foi a página eletrônica do SEI. No Quadro 13, consta a síntese dos conteúdos contemplados no *menu* da página eletrônica.

Início	Compilação dos conteúdos contemplados na página eletrônica do SEI
Sobre o SEI	Informações sobre o conceito novo sistema, sua finalidade e benefícios.
Saiba usar	Informações sobre cursos à distância gratuitos sobre o SEI e sobre o programa de capacitação interna.
Multiplicadores	Lista dos multiplicadores de todas as unidades e respectivos contatos.
Fique por dentro	Compilação das matérias jornalísticas relacionadas ao SEI, elaboradas pela equipe de comunicação da instituição.
Dúvidas	Perguntas e respostas sobre o sistema, link para os vídeos e tutoriais escritos, manuais, dicas de uso, página oficial do SEI.
Documentos	Documentos legais e complementares relacionados ao sistema.
Instrução Processual	Informações sobre tipos processuais e unidades responsáveis para sanar dúvidas a respeito de instruções processuais.
Glossário de siglas	Siglas adotadas e registradas no novo sistema para caracterizar os diversos departamentos da Instituição.

Quadro 13 - Síntese dos conteúdos contemplados na página eletrônica do SEI

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Como é possível verificar no Quadro 13, o *menu* da página eletrônica do SEI contempla informações organizadas para apoiar os usuários e alternativas de capacitação sobre o novo sistema. Como recursos de maior destaque da página encontram-se os *banners* rotativos que circulam vantagens do novo sistema, dentre eles a possibilidade de acesso remoto, a segurança nos trâmites garantida pela implementação do novo sistema, a agilidade, o controle dos níveis de acesso e a facilidade de uso.



Figura 6 - Banners rotativos presentes na página do SEI
Fonte: IFPR (2019)

Destacam-se, também, os vídeos elaborados pela Instituição para informar sobre as vantagens e características do SEI, como pode ser observado na Figura 6. Dois vídeos foram produzidos para anunciar a implantação do SEI no IFPR e vinculados ao canal “Conexão IFPR”, disponibilizado no *YouTube*. O primeiro vídeo, intitulado “Instituto Federal do Paraná realiza implantação do SEI”, utiliza a figura do Reitor da Instituição para informar servidores e estudantes sobre a implementação do novo sistema.

O apelo do vídeo foi o de demonstrar suas vantagens, especialmente no que se refere à eliminação do papel e à redução do impacto ambiental e econômico que adoção do sistema eletrônico traria para o IFPR. Além disso, foi anunciado o programa de capacitação dos servidores para o uso do sistema. O segundo vídeo preocupou-se, também, em explicar os benefícios apresentados pelo SEI e ressaltou a importância do engajamento dos servidores para viabilizar a implantação do sistema.



Figura 7 – Vídeo produzidos para o processo de implantação do SEI no IFPR.

Fonte: IFPR (2019)

Outro recurso de comunicação bastante utilizado foi o *mailing* (e-mail), importante tanto para replicar as matérias produzidas, comunicar as etapas de implantação e informações relevantes, como também para circular mensagens relacionadas ao SEI no Boletim Eletrônico da Instituição. Outra importante estratégia para disseminar as informações sobre o SEI foi a elaboração de notícias. No Quadro 14, consta a síntese das mensagens encaminhadas aos servidores durante o processo de implantação e as notícias veiculadas ao *site* institucional, com as respectivas datas de circulação.

Assuntos dos e-mails	Data	Títulos das notícias	Data
Curso – Sistema Eletrônico de Informações	13/06/2018	Colégio de Dirigentes esteve reunido no dia 06	07/06/2018
Instituto Federal do Paraná realiza capacitação para utilização do SEI	03/07/2018	Instituto Federal do Paraná realiza capacitação para utilização do SEI	02/07/2018
Videoconferência sobre o SEI esclarece dúvidas de multiplicadores	13/07/2018	Comissão de Implantação do SEI determina novas datas para capacitação	19/07/2018
Comunicado sobre padronização de login no âmbito do IFPR	13/08/2018	Ações de capacitação dão continuidade à implantação do SEI no IFPR	03/08/2018
Implantação do SEI continua a todo vapor	15/08/2018	SEI é implantado no IFPR	31/08/2018
SEI é implantado no IFPR	03/09/2018	SEI: esclareça algumas questões sobre o novo sistema do IFPR	17/09/2018
Gestão de processos e documentos eletrônicos pode ser feita pelo app do SEI	07/11/2018	Gestão de processos e documentos eletrônicos pode ser feita pelo app do SEI	07/11/2018

Quadro 14 - Mensagens encaminhadas via Mailing e notícias produzidas durante o processo de implantação do SEI.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Diante do exposto, é possível observar que muitas ações de comunicação foram realizadas visando à condução desse processo de mudança organizacional. As seções a seguir tratarão de abordar alguns aspectos relacionados às ações de comunicação empreendidas durante a implantação do SEI, a partir das dimensões de análise definidas para esta pesquisa.

4.4.1.1 Efetividade das ações de comunicação e preparação para a mudança

Nesta categoria serão analisadas as estratégias de comunicação interna visando ao comprometimento dos colaboradores com a mudança, bem como a relação dessa dimensão com a preparação dos envolvidos. O relacionamento entre as variáveis indicou correlações positivas entre a efetividade da comunicação empreendida pela Instituição, no que se refere ao esforço de convencimento, à promoção de um clima positivo para o cumprimento das metas planejadas para a mudança (P1, P2 e P3), à adequação da linguagem e clareza (P8 e P9) e, ainda, à própria oportunidade de participação das bases (P11 e P12). Tais achados caminham ao encontro do estabelecimento de uma comunicação estratégica, tendência essa que, de acordo com o referencial teórico, tem avançado nas organizações atuais.

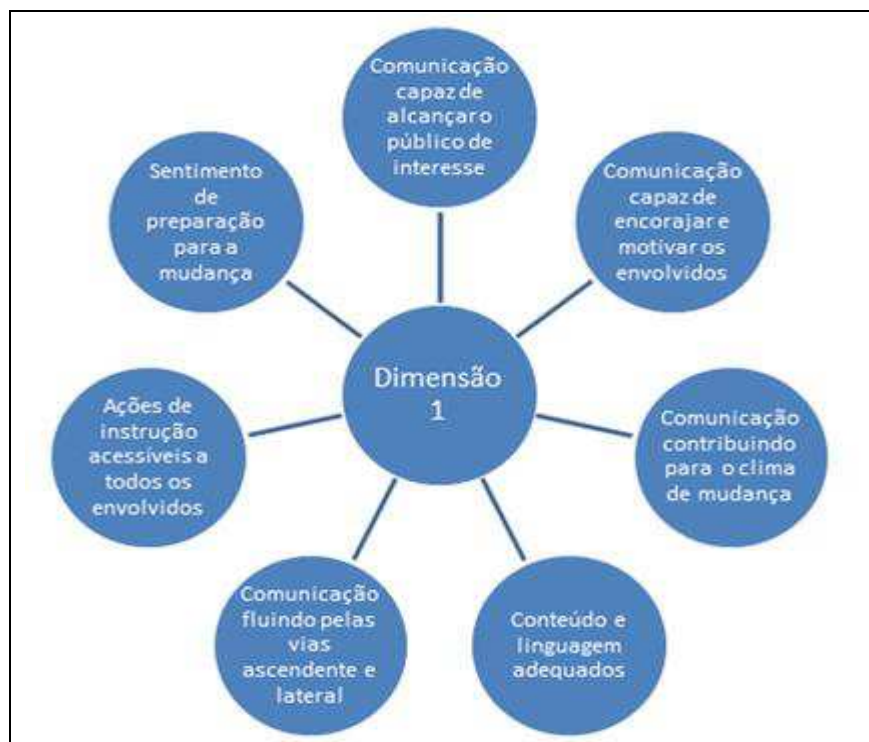


Figura 8 - Variáveis relacionadas à dimensão “Efetividade das ações de comunicação e preparação para a mudança”

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

As inter-relações apontadas na análise fatorial e esquematizadas na Figura 8 corroboram para o que postulam autores como Cardoso (2006), Oliveira e Abbud (2015),

Marchiori (2017) e Kunsch (2012) quando afirmam que a abordagem da comunicação organizacional estratégica deve ser compreendida não apenas como criação e prática dos meios adequados para atingir os resultados desejados, mas algo que revela, por meio da interação, a sua maneira de ser e se relacionar. Além disso, para as autoras, os processos de comunicação contribuem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas, por meio de dinâmicas que promovem a valorização das pessoas no fazer comunicativo diário.

Embora o fator tenha sido formado muito mais por variáveis relacionadas à comunicação, algumas variáveis relacionadas à aprendizagem organizacional também foram vinculadas a essa dimensão de análise, o que indica que uma comunicação bem sucedida, capaz de garantir a participação das bases, está relacionada, também, com a promoção de oportunidades de aprendizagem acessíveis (P16) e com sentimentos de segurança e preparo para enfrentar a mudança nas pessoas envolvidas (P18).

Autores do campo da aprendizagem organizacional apontados no referencial teórico, a exemplo de Crossan, Lane e White (1999) e Fleury e Fleury (2011) reforçam esse achado ao afirmarem que, no nível grupal, a aprendizagem envolve aspectos como linguagem, conversação, diálogo, compreensão, compartilhamento e ajustamentos mútuos para se estabelecer de maneira efetiva nas organizações. Deste modo, as relações apontadas pela análise fatorial são importantes para compreender os entrecruzamentos das dinâmicas de comunicação e de aprendizagem.

Ao analisar os resultados obtidos com a aplicação do questionário, é possível verificar que 76% dos participantes concordaram, em algum nível, que a comunicação foi capaz de atingir os diversos públicos de interesse no processo de implementação do SEI (P01). Durante a realização das entrevistas e a partir da análise do Planejamento de Comunicação, foi possível confirmar esse dado, já que ficou evidente o esforço e a preocupação da equipe que geriu as estratégias de comunicação.

Tivemos que nos organizar muito, pois sabíamos que o nosso principal obstáculo para implantar o SEI era o nosso próprio público interno, ou seja, nossos servidores. Nossas estratégias foram desenvolvidas sempre pensando em como fazer com que as pessoas se sentissem parte do processo e compreendessem a real necessidade de implantar o sistema (ENTREVISTADO 3).

O referencial teórico corrobora com a importância dessa variável para uma comunicação bem-sucedida, também reconhecida por parte dos participantes da pesquisa. Ao abordar conceitos relacionados à comunicação interna, Curvello (2012) postula que essa dimensão do composto de comunicação demanda o desenvolvimento de ações coordenadas

por parte da organização, com clareza quanto ao público de interesse estabelecendo-se, portanto, de maneira dirigida.

Ao resgatar outra contribuição do referencial teórico, Torquato (2010) destaca alguns problemas relacionados às comunicações excessivamente gerais para tentar atingir todas as pessoas da organização indistintamente. O autor pontua que essas comunicações podem criar embaraços nas significações, gerando ruídos e dissonância. Nesse contexto, há a necessidade de interpretação ao nível setorial-departamental ou mesmo da utilização dos líderes de opinião para a aceitação da comunicação por meio do fluxo em duas etapas.

Ao verificar a estratégia de número 1 presente no Planejamento de Comunicação, que consta no Quadro 12, é possível verificar a consistência das ações adotadas pela equipe gestora do projeto em garantir, concomitante à comunicação massiva, uma comunicação dirigida, em especial, com atenção à dispersão geográfica inerente à própria natureza da organização. Uma das estratégias adotadas para potencializar a comunicação e diminuir os possíveis gargalos provocados por essa condição foi a mobilização de uma rede de multiplicadores, composta de servidores que atuaram como intermediadores das informações, incumbidos de contribuir com o processo de comunicação durante o período de implantação do sistema.

Outros aspectos explorados no questionário quanto à atuação institucional se referem à eficácia da comunicação na motivação dos envolvidos (P002) e ao estabelecimento de um clima positivo e propício para o cumprimento das metas planejadas para a mudança (P03). Como resultado, 77% e 66% de servidores, respectivamente, concordaram com o sucesso das ações.

Autores como Torquato (2010) e Kunsch (2003) afirmam que a comunicação interna é indispensável para gerar consentimentos e produzir aceitação entre os colaboradores, bem como para atingir as metas programadas, com o objetivo de viabilizar as interações entre a organização e seus empregados. Nessa mesma linha, Nassar (2007) salienta que a comunicação interna se destina a motivar e estimular os colaboradores, sendo que a gestão deve proporcionar as condições para que a comunicação atue com eficácia.

Por meio do Planejamento de Comunicação para essa mudança, mais uma vez é possível perceber o desenvolvimento de algumas ações voltadas para esse objetivo. Ao se observar o Quadro 12, o segundo item evidenciou que a organização buscou, em sua campanha, demonstrar o apoio da gestão do IFPR para a adoção do SEI como estratégia para motivar os colaboradores. A própria organização da comissão instituída para conduzir a implantação do sistema, de acordo com os dados fornecidos durante a entrevista, traduz a preocupação da Instituição em realizar esse movimento, já que a coordenação da equipe

trabalhou em duas frentes: uma mais dedicada à condução das etapas do processo e a outra mais voltada para os esforços de envolvimento dos gestores com a mudança.

Essa estratégia institucional encontra amparo na literatura sobre o tema, já que os gestores apresentam um papel de fundamental importância no estabelecimento da confiança e no fortalecimento das relações interpessoais antes e durante a mudança, bem como no desenvolvimento de acordos individuais que ajudaram a explicar a relevância da mudança para os indivíduos (BUICK; BLACKMAN; JOHNSON, 2018).

Além disso, os objetivos estabelecidos no Planejamento de Comunicação também apontam para o esforço de motivar o público de interesse, ao revelar a necessidade de elaborar estratégias capazes de demonstrar as possibilidades de contribuição do novo sistema com a eficiência, desburocratização, agilidade, inovação e menor complicação dos processos, além de conscientizar o público sobre o impacto da implantação na redução do uso de papel.

Outra estratégia importante adotada pela Instituição para promover uma comunicação que garantisse a adesão dos colaboradores, foi a de criar um clima positivo e propício para a mudança (P03). Embora a maioria dos participantes (66%) tenham apontado para a efetividade dessa estratégia por parte da organização, observa-se que número considerável de respondentes não perceberam o estabelecimento de um clima positivo e propício para promover a mudança.

Ainda que se tenha verificado essa lacuna, percebe-se o Planejamento de Comunicação buscou continuamente atrelar as comunicações às ações de capacitação, o que também se configura uma estratégia importante para garantir um clima de segurança para os envolvidos.

A literatura também revela que as organizações, em razão das peculiaridades de sua natureza, precisam lidar com uma série de barreiras que dificultam os processos de mudança, principalmente enfrentando posturas conservadoras e de resistência por parte dos envolvidos (CAPELLA, 2009). Nesse sentido, quando se trata de abordar as barreiras à comunicação, Kunsch (2003) afirma a existência, dentre os muitos obstáculos que permeiam esse contexto, de fatores de ordem semântica, que decorrem do uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor ou a grupos visados.

O conteúdo das mensagens é, portanto, um fator que pode contribuir para o sucesso das práticas comunicativas. Com base na percepção dos participantes da pesquisa, foi possível verificar que 57% dos servidores consideraram que o conteúdo das mensagens foi objetivo e capaz de esclarecer os objetivos e resultados esperados com a mudança. Por não ter tido uma concordância expressiva do ponto de vista dos participantes da pesquisa, esse resultado indica um gargalo na atuação institucional.

Por se tratar de uma mudança planejada pela organização, foi possível observar que as ações comunicativas promovidas pela Instituição seguiram predominantemente um movimento descendente, ou seja, partiram do topo da organização para a base. Apesar disso, aproximadamente 61% dos respondentes perceberam que a organização se preocupou em estabelecer mecanismos para que os servidores da base também pudessem se comunicar com os gestores da mudança por meio de canais abertos e acessíveis.

Durante a realização da entrevista com a coordenação da comissão constituída para gerir a implantação do SEI, foi informado que alguns endereços de *e-mail* específicos de contato para a comunicação com os gestores da mudança foram colocados à disposição dos envolvidos. Esse movimento da Instituição traduz, portanto, uma tentativa de comunicação ascendente, apontada pela literatura como aquela que proporciona a obtenção de ideias sobre como os processos podem ser melhorados, pois os altos escalões podem receber o *feedback* das bases para promover possíveis modificações (ROBBINS, 2010).

O referencial teórico também apontou que, além dos fluxos ascendente e descendente, há o fluxo lateral, constituído pela comunicação dos colaboradores pertencentes ao mesmo nível hierárquico, muito útil para otimizar o tempo e facilitar a coordenação das atividades (HAMPTON, 1997; ROBBINS, 2010). A pergunta de número 12 do questionário tratou de mensurar esse aspecto, em que 57% dos participantes concordaram que a comunicação durante a implantação do novo sistema favoreceu a interação dos servidores dos diversos departamentos. Esse percentual, portanto, embora represente a maioria dos respondentes, não se mostra expressivo, o que indica também algumas falhas na atuação institucional no que se refere a esse quesito.

Durante a realização da entrevista com os membros da equipe de comunicação, foi informado que o planejamento inicial previa a criação de um fórum de discussão, em que seria possível o esclarecimento de dúvidas e compartilhamento de experiências entre os pares, com o objetivo de favorecer esse tipo de comunicação. Entretanto, por limitações no acesso às ferramentas para viabilizar a interação via fórum e à escassez de tempo e de recursos para esse fim, não foi possível colocá-lo em funcionamento. Tal intenção, embora não possa ter sido colocada em prática, revela que a equipe considerou importante criar estratégias para viabilizar a comunicação lateral.

Quanto à avaliação da linguagem empregada nas mensagens durante o processo de mudança (P15), 76% dos respondentes classificaram-na como adequada ao público e de fácil entendimento. Embora muitos participantes tenham conferido uma avaliação positiva para o conteúdo e linguagem empregados nas mensagens durante a implantação do sistema, a

literatura aponta que as organizações, na condição de fontes emissoras de informações para os mais diversos públicos, não devem esperar que seus atos sempre causam os efeitos positivos desejados, dada a complexidade que permeia todo o processo comunicativo (KUNSCH, 2003).

Essa dimensão tratou, também, de integrar a aprendizagem organizacional à comunicação. A partir da percepção dos respondentes, verificou-se que 88% dos participantes considerou que os treinamentos e capacitações relacionadas à implantação do SEI foram acessíveis a todos os envolvidos (P16), o que indicou expressiva satisfação dos servidores. Aproximadamente 54% dos participantes sinalizaram ter conhecimento da existência de manuais, cartilhas e tutoriais disponibilizados pela Instituição para dar suporte à aprendizagem do novo sistema (P20). Durante as entrevistas, a equipe de comunicação indicou o esforço em realizar uma curadoria de materiais sobre o SEI.

Fizemos uma curadoria dos materiais existentes porque acreditamos que não adiantava desenvolver internamente todos eles, em razão da escassez de tempo e de recursos que nos apresentavam. Como já havia varias instituições que passaram pelo mesmo processo de implantação, seria muito importante aproveitar o *expertise* e os materiais que eles produziram e não, simplesmente, ficar trabalhando em redundância. Então tivemos esse trabalho de buscar materiais e pensar de que maneira eles poderiam ser disponibilizados da melhor forma aos usuários (ENTREVISTADO 2).

Antonello (2005) postula que os canais formais de aprendizagem apresentam papéis fundamentais durante os processos de aprendizagem dos indivíduos, contudo, o processo de aprendizagem formal pode não ser capaz de suprir a gama de habilidades exigidas.

O fato de quase metade dos respondentes não ter manifestado conhecimento dos manuais, cartilhas e tutoriais colocados à disposição dos potenciais usuários do sistema demonstra que, embora a Instituição tenha se preocupado em reunir os materiais produzidos por outras organizações por meio de um trabalho de curadoria, tais dados podem indicar falhas na divulgação da existência dos mesmos aos servidores.

4.4.1.2 Contribuições da Comunicação Informal no processo de mudança

Essa dimensão, embora seja composta de apenas uma variável (P04), revela que a mesma foi capaz de explicar, por si só, o fenômeno da comunicação informal nesse processo de mudança.

A literatura sobre o assunto aponta para a coexistência das redes formais e informais de comunicação no contexto das organizações. Kunsch (2003) destaca que a comunicação

formal precisará sempre ser complementada por canais informais nas organizações já que é, por sua natureza, tática e ágil.

As respostas do questionário revelaram que a maior parte dos participantes percebeu a existência de informações não-oficiais durante o processo de mudança (P04). O Gráfico 4 revela a proporção entre as impressões dos respondentes para essa variável.

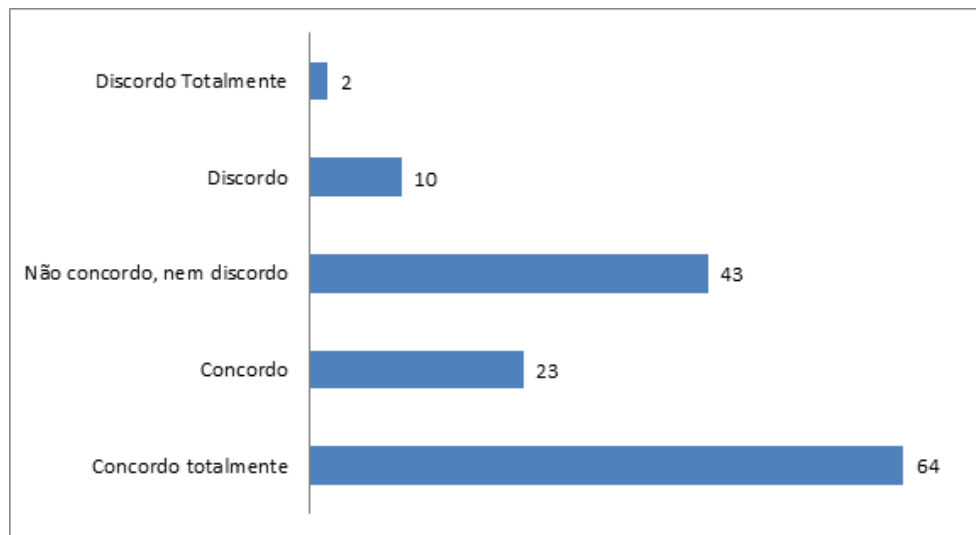


Gráfico 4 - Representação da variável P4.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Como observado por meio da representação gráfica das respostas, é possível verificar que 61% dos participantes da pesquisa apontaram, em algum grau, para a existência de comunicação informal durante o processo de mudança. Embora represente a maioria dos respondentes, esse dado não indica que essa comunicação tenha se destacado nas unidades onde o SEI foi implementado, já que 30% dos representantes manifestaram posição de neutralidade quanto a esse item.

Apesar disso, a percepção da existência de redes informais ocorrendo paralelamente à comunicação formal no âmbito desse caso em específico prevaleceu entre os respondentes, e se mostra um aspecto positivo, já que sinaliza envolvimento dos colaboradores com a expectativa da mudança e contribui com a agilidade e com o convívio das pessoas, garantindo maior participação de todos.

4.4.1.3 Estratégias de comunicação para gerir a mudança

Esta dimensão se refere às estratégias institucionais de comunicação formal para promover a mudança. As variáveis P5, P6 e P37 traduzem ações a serem utilizadas para implantar novos padrões e institucionalizá-los por meio de mecanismos formais, enquanto a variável P10, no mesmo caminho, indica que o planejamento da mudança, desenhado no topo

da organização, se encontra alinhado com a distribuição de poder vigente na organização (CUNHA, 2002).



Figura 9 - Estratégias de comunicação para gerir a mudança
Fonte: A autora (2019)

As respostas do questionário revelaram que, embora os colaboradores tenham indicado a existência de informações não-oficiais durante o processo de mudança (P04), foi verificado, também, que 66% dos respondentes reconheceram que as principais informações relacionadas à mudança foram obtidas por meio de mensagens oficiais da organização (P05).

A comunicação oficial é aquela que transmite a vontade da organização, traduzida por seus procedimentos, normas, políticas, estratégias, planos, notícias institucionais e outras que emanam dos cargos diretivos e gerenciais (MATOS, 2014), sendo, portanto, estabelecida institucionalmente de maneira descendente. Conforme postula Torquato (2010), a comunicação descendente segue o padrão de autoridade das posições hierárquicas e consistem nas mensagens que saem do top decisório e descem até as bases.

A maior parte dos respondentes (61%) entendeu que as principais informações recebidas sobre a implantação do SEI seguiram esse caminho. Deste modo, a análise fatorial tratou de agrupar não apenas as variáveis cujo teor envolve a comunicação oficial e a descendente, mas, ainda, a que se refere aos mecanismos de institucionalização da mudança

(P37). A pesquisa revelou, portanto, que 85% dos respondentes tiveram acesso a esses mecanismos de institucionalização.

Como apontado na literatura, uma das teorias sobre mudança organizacional mais difundidas em todo o mundo é a da analogia do bloco de gelo de Kurt Lewin (1952), citado por Otsupius e Otsu (2016). Essa analogia cabe muito bem no contexto das variáveis agrupadas nesta dimensão. A perspectiva lewiniana preconiza que um processo de mudança organizacional deve perpassar três fases: a do descongelamento, a do movimento e a do recongelamento.

As estratégias de comunicação oficiais e, portanto, descendentes, exercem papéis fundamentais para amparar essas três etapas. Na primeira delas, em que é necessário desconstruir a situação existente, a comunicação formal atua no sentido de construir confiança e reconhecimento para a necessidade de mudar. Essas ações podem ser percebidas nas primeiras mensagens dirigidas aos servidores e no conteúdo das notícias elaboradas pela equipe de comunicação.

A fase do movimento, por sua vez, demanda a persuasão os colaboradores a concordar que a situação atual não é a ideal, encorajando-os a visualizar o problema a partir de uma nova perspectiva, além de buscar conectar os pontos de vista do grupo aos líderes influentes que possam apoiar a mudança. Percebe-se, também, que muitas estratégias com esses objetivos foram desenvolvidas pela equipe de comunicação, como, por exemplo, conferindo destaque para os ganhos de economia com a implantação do sistema, para o apelo à sustentabilidade, à agilidade e à transparência.

Na fase de recongelamento, um dos principais movimentos é o de institucionalizar a mudança para estabilizar o novo equilíbrio, reforçando os padrões por meio de políticas e procedimentos, como aferido por meio da pergunta 37. Como foi possível perceber, a Instituição elaborou estratégias consonantes às fases da perspectiva lewiniana de mudança, de modo que integraram a campanha e as ações de comunicação interna elaboradas pelo IFPR.

4.4.2 Aprendizagem Organizacional

Neste tópico, serão descritas e analisadas as estratégias de aprendizagem organizacional adotadas pela Instituição durante o processo de mudança organizacional caracterizado pela implantação do SEI.

As informações obtidas por meio das entrevistas revelaram que, assim como no caso da comunicação, houve uma subcomissão formada por colaboradores que contribuíram para

pensar e viabilizar as estratégias de capacitação para o uso do sistema, com o apoio da Diretoria de Capacitação do IFPR.

Durante a entrevista com a coordenação da comissão, ficou evidente que a implantação do SEI na Instituição revelou-se uma proposta bastante desafiadora e complexa, já que a ferramenta impactaria as atividades da organização como um todo, com transformações significativas na condução dos processos dos departamentos.

Uma das estratégias iniciais da comissão foi a de procurar conhecer instituições que passaram pelo mesmo processo e verificar de que maneira a condução da mudança foi realizada. Deste modo, dois movimentos foram realizados. No primeiro, mais restrito, em razão de limitações orçamentárias para a realização da visita, representantes da área de Tecnologia da Informação da Instituição visitaram a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) para verificar aspectos mais relacionados às suas áreas de atuação.

A segunda etapa consistiu em oportunizar a ida de representantes de diversas áreas do IFPR à UTFPR, a fim de que pudessem conhecer mais detalhes sobre a implantação do SEI na Instituição. Essa ação foi estendida a maior quantidade de servidores pela proximidade física das Instituições e possibilitou que os envolvidos pudessem acompanhar como foi feito o encaminhamento das ações de capacitação e as campanhas realizadas para conscientização da importância da adesão ao sistema.

Algumas importantes ações foram pensadas no âmbito da equipe que conduziu o processo de capacitação para o novo sistema, que estão sistematizadas no Quadro 15:

Ação 1	Coletar informações oficiais disponíveis em outros órgãos
Ação 2	Capacitar a equipe da DTIC e membros da comissão
Ação 3	Promover uma reunião inicial da frente de trabalho "Capacitação"
Ação 4	elaboração e aprovação o Plano de Capacitação
Ação 5	Realizar o treinamento dos membros da Comissão do SEI
Ação 6	Elaborar o projeto piloto de treinamento
Ação 7	Promover o treinamento dos facilitadores
Ação 8	Definir a estratégia de treinamento massivo
Ação 9	Executar do treinamento dos multiplicadores
Ação 10	Execução os treinamentos massivos

Quadro 15 - Ações de capacitação para o uso do SEI

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Assim como no caso da comunicação, a aprendizagem diante de um contexto com tamanha dispersão geográfica de unidades também foi um grande desafio a ser enfrentado. Para minimizar o impacto dessa barreira e considerando a limitação orçamentária da Instituição, as unidades indicaram alguns representantes para que participassem de um processo de capacitação presencial na cidade de Curitiba-PR. Esses representantes receberam,

portanto, o *status* de multiplicadores e ficaram incumbidos de replicar o treinamento recebido em suas unidades, por meio da organização de cursos de curta duração.

Além disso, como já abordado nesse trabalho, a Instituição também realizou um trabalho de curadoria de materiais já existentes, cuja disponibilização foi útil para fomentar a capacitação dos servidores. Tais materiais foram inseridos em uma aba da página eletrônica do SEI chamada “Saiba Usar”, em que eram indicados alguns cursos gratuitos e específicos sobre o SEI, além de tutoriais disponibilizados na *Wiki* da Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC) do IFPR.

Foram disponibilizados aos usuários manuais elaboradas por outras instituições, além de vários vídeos de acesso público disponíveis no *YouTube*. Além disso, na aba “Cursos”, a Instituição disponibilizou algumas oportunidades de capacitações livres e gratuitas, promovidos por outras organizações públicas.

Nos tópicos a seguir serão exploradas as dimensões de análise elaboradas relacionadas à aprendizagem organizacional.

4.4.2.1 Influências à aprendizagem e estratégias institucionais para a promoção da mudança

As oito variáveis que integram essa dimensão apontam para as influências à aprendizagem e estratégias institucionais para a promoção da mudança. Essa dimensão agrupou variáveis tanto relacionadas aos mecanismos que exercem influência sobre a aprendizagem (P29, P30, P31) como itens mais diretamente relacionados com a mudança organizacional, como a legitimidade da mudança (P32) e o esforço da Instituição para produzir convencimentos e garantir o envolvimento do pessoal com a proposta (P33, P34 e P41).



Figura 10 - Variáveis relacionadas à dimensão
Fonte: A autora (2019)

Ao empreender uma análise das respostas obtidas por meio do questionário, observa-se que as três variáveis que se referem à aprendizagem organizacional receberam percentuais de respostas bastante próximos e indicam algumas lacunas no grau de satisfação dos envolvidos com os fatores a que se referem, conforme observado no Gráfico 5.

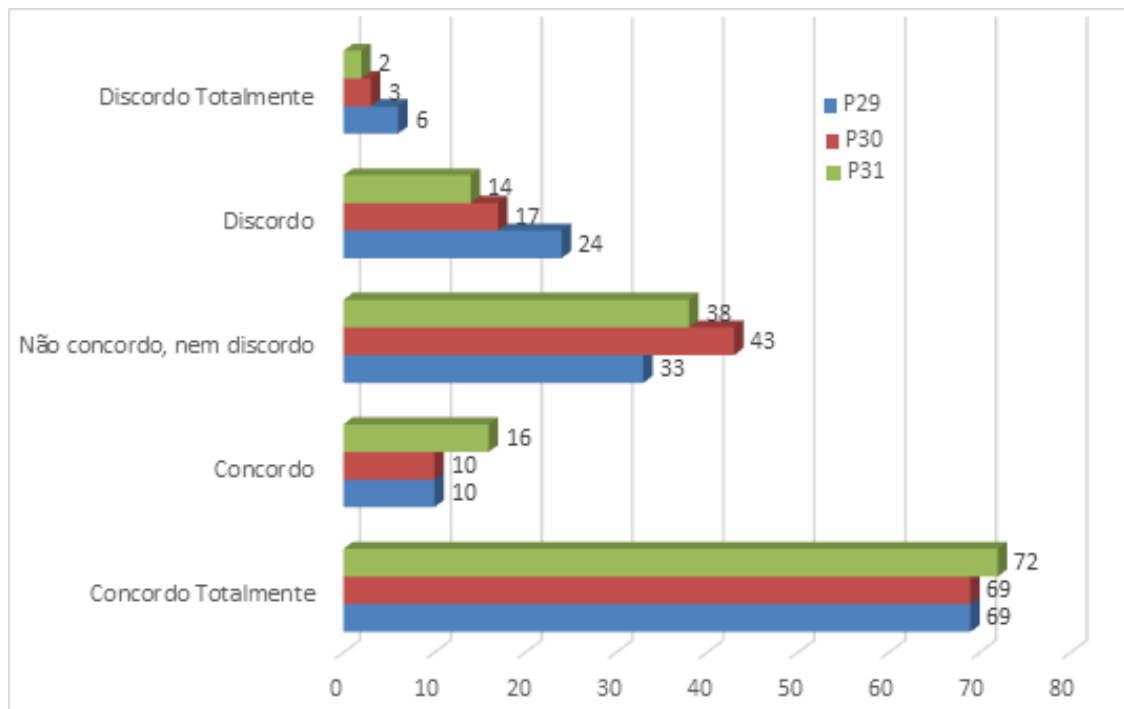


Gráfico 5 - Representação das variáveis P29, P30, P31
Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Especificamente quanto à avaliação dos respondentes sobre se o modo como foi conduzido o processo de mudança ter contribuído para o estabelecimento de um ambiente que favoreceu a aprendizagem (P29) e sobre a adequação dos instrumentos, métodos e técnicas para viabilizar a mudança (P30), é possível verificar que pouco mais da metade manifestou satisfação em relação a esses itens (55%).

Em relação às impressões dos participantes sobre o estabelecimento de um clima favorável à aprendizagem (P31), 61% deles manifestaram-se, em algum grau, favoravelmente à existência de um ambiente construtivo e capaz de promover atitudes positivas frente à mudança. É possível verificar que essas variáveis apontam para os achados da perspectiva lewiniana de mudança organizacional, discutidas no tópico anterior, uma vez que indicam os entrecruzamentos das etapas desse processo.

Percebe-se que os percentuais de satisfação com os itens apontados, embora representem a maioria dos servidores, não demonstram graus expressivos, o que indica alguns gargalos quanto à atuação institucional no estabelecimento de um ambiente que favoreceu a aprendizagem, na seleção dos instrumentos e técnicas para viabilizar a capacitação e sobre um clima construtivo para promover atitudes positivas frente à mudança.

Os esforços institucionais visando à preparação e à capacitação do pessoal para a mudança integra a segunda etapa do processo de Lewin, o movimento. Sendo assim, o apoio da organização em diagnósticos, objetivos e calendários claramente definidos (P32), são medidas de planejamento da mudança que convergem para o estabelecimento de um clima de confiança da parte dos envolvidos (CUNHA, 2002).

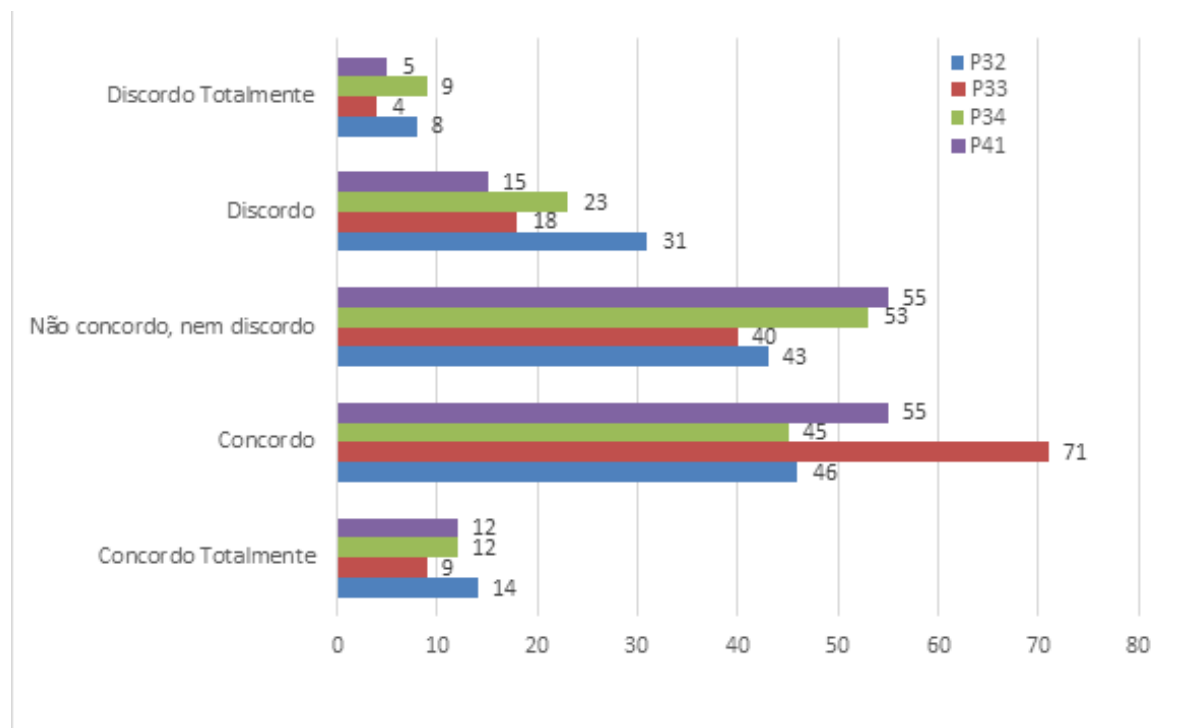


Gráfico 6 - Representação das variáveis P32, P33, P34, P41

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

No mesmo caminho, a análise fatorial apontou as variáveis P33 e P34, que se referem, respectivamente, à apresentação da mudança como oportunidade e apoio de influentes, como integrantes desta dimensão. Quanto à avaliação dos respondentes a respeito dessas variáveis, foi possível perceber que a Instituição deixou alguns hiatos em sua atuação. De acordo com o Gráfico 6, apenas 43% dos respondentes perceberam, em algum grau, que a organização tenha buscado apoio em diagnósticos, objetivos e calendários claramente

definidos para propor a mudança. Além disso, pouco mais da metade dos participantes (56%) concordaram que a Instituição tenha apresentado a mudança como oportunidade.

Aproximadamente 40% dos participantes manifestaram algum grau de concordância quanto ao esforço da Instituição em conquistar o apoio de líderes influentes durante a mudança. Embora essa estratégia tenha sido verificada em ações de comunicação, como por exemplo, na produção de vídeos atrelados à imagem do Reitor da Instituição e no trabalho prioritário com os gestores das unidades, percebeu-se que a maior parcela dos respondentes não identificou essa estratégia por parte da administração, o que indica falhas na atuação institucional nesse quesito.

Os aspectos discutidos nessa dimensão se relacionam, portanto, com o clima, com a confiança e com a segurança proporcionada pela organização aos envolvidos com a mudança e contribuem com o processo quando se empenham em apresentar a mudança como oportunidade, já que trabalham para aumentar as forças que direcionam o comportamento para mais próximo do que a organização planejou.

4.4.2.2 Estrutura organizacional e capacitação

Essa dimensão se refere à estrutura organizacional e sua relação com as estratégias de capacitação. Mais uma vez, a análise fatorial agrupou duas variáveis de dimensões de análises distintas: a P14 se refere à comunicação e a P18 à aprendizagem. As variáveis apresentam correlações positivas, o que significa dizer que a distância física (P14), apontada pelo referencial teórico como uma barreira à comunicação bem-sucedida, impactou o sentimento de preparo para enfrentar a mudança (P18).

Vale dizer que outros tipos de barreiras à comunicação também podem impedir que as mensagens sejam bem-sucedidas, como as administrativas, que decorrem das formas como as organizações atuam e processam as informações, passíveis de influências relacionadas, por exemplo, à distância física. Como já abordado na seção 4.4.1.1, que tratou da efetividade da comunicação, a dispersão geográfica das unidades é um grande obstáculo à comunicação no contexto institucional, já que a organização possui unidades distribuídas em 25 municípios do Estado. A pergunta de número 14 do questionário tratou de mensurar a percepção dos respondentes a respeito do impacto da distância física sobre a comunicação nesse processo de mudança. Número pouco expressivo de servidores (35%) afirmou que a distância física causou impacto na comunicação, o que indica que a organização criou estratégias efetivas para enfrentar esse obstáculo.

A análise fatorial apontou, portanto, que a influência da distância física (P14) está relacionada ao sentimento de preparo para a mudança (P18). Deste modo, 64% dos respondentes afirmaram estar devidamente capacitados para enfrentar a mudança, o que sinaliza que a Instituição foi capaz de gerir muitas das dificuldades e criou estratégias para que a aprendizagem pudesse ocorrer.

Especificamente sobre a gestão das dificuldades de dispersão geográfica, durante a realização das entrevistas, ficou evidente que tanto a equipe que se empenhou com o estabelecimento da comunicação no processo de implantação, como os integrantes da subcomissão de capacitação, elaboraram estratégias para diminuir o impacto desse fator durante a execução dos trabalhos.

Trabalhamos a partir de uma perspectiva integrada, pois tínhamos consciência de que só os canais oficiais da Instituição não eram suficientes para obter os resultados que desejávamos e precisávamos de momentos de sensibilização das pessoas que estavam dispersas nas diferentes unidades. Por essa razão, trabalhamos com um público prioritário no primeiro momento, os gestores, a quem procuramos viabilizar o respaldo das informações necessárias para que pudessem apoiar a implantação do sistema em suas unidades e, em segundo momento, estendemos as estratégias de sensibilização àqueles que iriam utilizar o sistema como usuários (ENTREVISTADO 2).

Além da estratégia relacionada ao movimento de sensibilização dos gestores para com a mudança e, conseqüentemente, para que pudessem coordenar, em suas unidades, a implantação do novo sistema, outra importante ação que contribuiu para reduzir o impacto da distância física foi a da formação de multiplicadores, que exerceram um papel fundamental durante todo o processo, atuando como intermediadores das demandas emanadas de suas unidades e, do mesmo modo, repassando as instruções dos gestores da mudança para as bases.

4.4.2.3 Estratégias institucionais de aprendizagem formal

Essa dimensão, com três variáveis (P19, P20 e P21), se refere às estratégias institucionais de aprendizagem formal, especificamente relacionadas à eficácia das ações de instrução. Quanto à percepção dos participantes sobre a existência de mecanismos institucionais para que as dúvidas pudessem ser esclarecidas com as equipes responsáveis pelo novo sistema (P19), apenas 57% responderam terem conhecimento da existência desses recursos, o que também sinaliza um lapso na divulgação desses meios, já que considerável parcela não tomou conhecimento desses mecanismos. Apesar dessa parcela de desconhecimento, a coleta de dados revelou que Instituição criou alguns mecanismos para

esse fim, como a referência dos multiplicadores nas unidades e endereços de e-mail disponíveis para contato com a equipe.

Em relação à disponibilização de materiais para dar suporte à aprendizagem do novo sistema, como manuais e tutoriais (P20), 54% dos respondentes informaram desconhecer esses materiais. A equipe de implantação do SEI concentrou esforços para a realização de curadoria de materiais já existentes, como cursos, manuais e tutoriais e disponibilizou na página eletrônica e na *wiki* do SEI. Entretanto, mais uma vez a divulgação desses meios possa não ter sido tão efetiva para levar tais oportunidades ao conhecimento dos respondentes.

Quanto aos momentos de aprendizagem coletiva, 70% dos participantes apontaram para a sua ocorrência, o que indica que as estratégias elaboradas pela Instituição para esse fim foram conduzidas de maneira satisfatória.

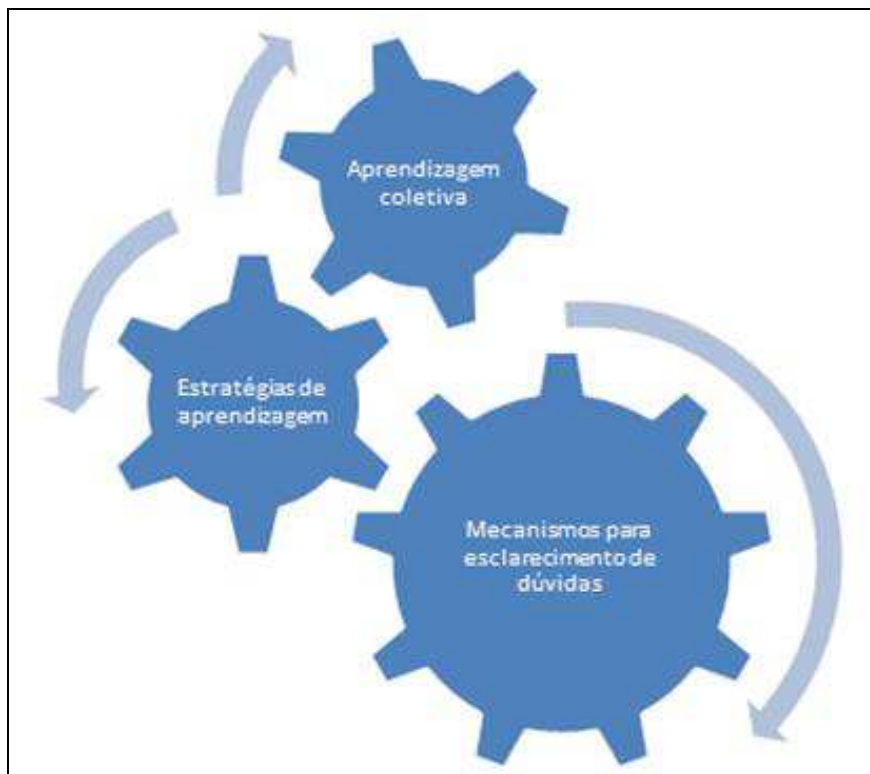


Figura 11 - Variáveis que integraram a dimensão “Estratégias institucionais de aprendizagem formal”

Fonte: A autora (2019)

Conforme Figura 11, é possível perceber que, no campo teórico, as variáveis que compõem essa dimensão estão, de fato, fortemente relacionadas e funcionam como uma engrenagem, indicando tipologias de ação de instrução.

Fleury e Fleury (2001) mencionam, também, o papel dos indicadores no sentido de verificar se, de fato, a aprendizagem aconteceu. No âmbito desse processo de mudança, foi

identificado esse movimento de maneira restrita às ações de treinamento. A esse respeito, Meneses, Zerbini e Abbad (2010) mencionam a importância da fase de avaliação do treinamento, já que esse mecanismo fornece ao sistema informações sobre lacunas na aprendizagem dos indivíduos e no desempenho dos instrutores, além de identificar falhas no planejamento de procedimentos instrucionais e verificar a aplicabilidade e utilidade das ações de instrução.

De acordo com um dos integrantes da equipe de implantação do SEI, foi realizada uma avaliação das ações de treinamento com o objetivo de verificar as impressões dos participantes quanto à eficácia dos métodos, das ações de instrução e dos conteúdos.

Os multiplicadores foram orientados para que, após a aplicação do curso de capacitação junto aos servidores de suas unidades, fizessem avaliações sobre as impressões dos servidores. Embora tenhamos recebido muitos retornos dessas avaliações, nem todas as unidades deram esse *feedback* à comissão e ainda não tivemos tempo para compilar esses dados e analisá-los. Sabemos que o conhecimento dessas informações são importantes para organizar ações futuras de treinamento (ENTREVISTADO 4).

As variáveis abordadas nesse tópico se referem ao planejamento, execução e avaliação das ações de instrução desenvolvidas pela Instituição como forma de preparação à mudança organizacional caracterizada pela implementação do SEI e, por essa razão, tiveram seus entrecruzamentos apontados pela análise fatorial empreendida e pelas referências teóricas relacionadas.

4.4.2.4 Atuação institucional no estímulo à aprendizagem grupal

Esta dimensão, composta de três questões (P22, P23 e P24), se refere à atuação institucional no estímulo à aprendizagem grupal. A análise fatorial foi capaz de reunir as variáveis do estudo relacionadas à aprendizagem grupal e à efetividade do apoio da Instituição no estímulo a essas ações. Nessa esfera, encontram-se achados teóricos que apontam a aprendizagem em grupo como a que se refere à criação de conhecimento, ao gerenciamento de dados, ao processo de reflexão e à ação no grupo (BAROUH; PUENTE-PALACIOS, 2015; LOIOLA; NERIS, 2014).

Em relação à aprendizagem grupal durante o processo de implantação do SEI, 93% dos respondentes disseram concordar que esse movimento ocorreu na Instituição, enquanto 85% afirmaram que as pessoas foram estimuladas e incentivadas pela organização a buscar oportunidades para aprender conceitos e práticas relacionadas à implantação do SEI em suas áreas de atuação. Além disso, 76% dos participantes afirmaram que as pessoas tiveram, em seus departamentos, liberdade para dar *feedback* umas às outras durante o processo de mudança, de modo a aprender com os erros e dúvidas.

Fleury e Fleury (2001) destacam que, no nível da organização, o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo se torna institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais. A esse respeito, ao realizar uma busca junto às instruções internas de procedimentos, aos fluxogramas e aos mapas de processos das áreas de Administração e de Planejamento, não foram identificados movimentos de institucionalização da mudança nos documentos institucionais.

Apesar disso, as comunicações oficiais emitidas às áreas orientando para que os processos fossem tramitados exclusivamente via SEI a partir do momento de sua implantação, somada à desativação do sistema anterior para a abertura de processos, garantiu que as novas rotinas passassem a incorporar a memória organizacional e que não houvesse um retrocesso em relação à retomada de antigas práticas pelo grupo.

As variáveis caminham para a perspectiva do que Senge (2017) conceitua como organizações que aprendem. Para esse importante autor no campo dos estudos sobre organizações aprendentes, as instituições terão sucesso quando descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis. Para Senge (2017), as organizações que aprendem são formadas por pessoas engajadas em buscar os resultados que desejam e são estimuladas a aprender juntas.

Na mesma linha, Bastos, Gondim e Loiola (2004) destacam essa característica de organização consiste na criação de processos de comunicação e espaços apropriados que permitam a troca de experiências, significados, crenças e valores individuais, o que auxilia na construção de modelos compartilhados.

Em relação a essa dimensão, é possível afirmar que as estratégias institucionais para estimular a aprendizagem grupal foram efetivas e apontaram para resultados satisfatórios da parte dos participantes da pesquisa.

4.4.2.5 Fluxos de comunicação e influências à aprendizagem

Versando prioritariamente sobre os fluxos de comunicação e seus impactos sobre a aprendizagem organizacional, esta dimensão é representada por quatro variáveis (P13, P25, P26 e P27). Nesse contexto, o papel das chefias na intermediação da comunicação no âmbito das organizações assume papel de destaque. Sobre esse aspecto, contemplado na pergunta de número 13 do questionário, é possível verificar que 57% dos respondentes afirmaram que as chefias exerceram papel relevante na comunicação das bases com o topo durante a mudança. Embora represente a maioria, o percentual não se mostra expressivo quanto à satisfação das pessoas em relação à atuação das chefias nesse processo.

Torquato (2010) afirma que, no caso das organizações, para efeito de referência comum, a fonte mais expressiva são as chefias intermediárias, sendo um polo emissor e receptor de informações, transmitindo informações para baixo e para cima, para subordinados e chefes. Na mesma direção, Soares (2017) aponta que cabe às lideranças promover espaços de compartilhamento e de colaboração com a função de provocar transformações e mediar interações de forma estratégica, de modo a promover espaços de expressão e voz.

Em relação à interação entre os pares e à liberdade de aprender com erros e dúvidas (P25), 71% dos participantes afirmaram esse movimento. O referencial teórico apontou que colaboradores de mesmo nível hierárquico compartilham a todo tempo quantidade expressiva de informações. Deste modo, a comunicação estabelecida de maneira lateralizada estimula, também, a interação entre pessoas de outros diferentes departamentos. Quanto ao fato de os colaboradores tomarem, por si só, iniciativas para a realização de momentos de aprendizagem coletiva, 62% deles afirmaram que ações desse tipo tenha ocorrido.

Outra variável contemplada nessa dimensão foi a P27, que tratou de abordar a consistência do suporte à aprendizagem com as metas e objetivos da mudança. Nesse caso, pouco mais da metade (54%) dos colaboradores reconheceram essa consistência em algum

grau, porém, muitos deles (28%) manifestaram neutralidade quanto a esse quesito, o que pode indicar desconhecimento ou despreparo para opinar sobre o quão efetivo foi o suporte à aprendizagem para atingir as metas e objetivos.

Nesse sentido, a efetividade do suporte à aprendizagem da Instituição indica correlações presentes na literatura na área de planejamento e execução das ações de instrução (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006; BUICK; BLACKMAN; JOHNSON, 2018). Diante da discussão empreendida nesse tópico, é possível verificar que os fluxos de comunicação fluem formal e informalmente e se tratam de processos por meio dos quais a informação se movimenta e é trocada entre as diversas instâncias da organização. Desta forma, são, também, indispensáveis à aprendizagem.

4.4.3 Mudança Organizacional

As dimensões tratadas nesse tópico tratarão da análise dos dados relacionados à mudança organizacional.

4.4.3.1 Envolvimento das bases no processo de mudança

Esta dimensão é composta por duas questões que se referem à participação das bases no processo de mudança. Embora as variáveis pertençam a diferentes áreas, a P7 se referindo à comunicação e P17 à aprendizagem organizacional, é possível perceber relações entre os conteúdos, já que se referem às informações emanadas das bases da organização e às oportunidades de participação desse público. Por meio de contatos informais com superiores, colegas e parceiros, novas competências podem ser desenvolvidas nos colaboradores, o que revela uma importante função da comunicação para a aprendizagem organizacional.

Parte significativa dos respondentes (80%) apontou que as informações recebidas de maneira informal, de fato, foram importantes para a compreensão do processo de mudança, já que complementou as informações oficiais (P07). Resgatando a literatura sobre o tema, Kunsch (2003) aponta que no sistema de comunicação informal, emergem as relações sociais entre as pessoas. Deste modo, vale dizer que lideranças e comissões de trabalhadores, mesmo que não apareçam na estrutura da organização, podem exercer papel de fundamental importância para o processo comunicativo. Além disso, a comunicação informal pode atuar no sentido de proporcionar espaços de participação àqueles que ficam à parte dos altos escalões das estruturas hierárquicas para dar-lhes, desta forma, oportunidade de participar de alguma maneira dos assuntos que se relacionam à organização.

Aproximadamente 57% dos participantes notaram um esforço da parte da equipe envolvida com a elaboração das estratégias de aprendizagem do novo sistema em conhecer os fluxos de trabalho e peculiaridades das áreas (P17), de modo que as ações pudessem atender plenamente às demandas e especificidades.

Esse resultado pode ter sido afetado pelo modo como essa busca de informações ocorreu e pela ausência de fluxos bem definidos para os processos até então. Durante a entrevista com o coordenador da comissão, foi informado que a busca por essas informações foi, inclusive, um dos maiores obstáculos que a comissão teve que enfrentar.

A equipe responsável por conhecer os fluxos e tramitações dos processos das mais diversas áreas da Instituição encaminhou para os departamentos competentes um pedido de informação sobre esses aspectos, mas se deparou com um intenso

desencontro na padronização desses processos e com a ausência de *feedback* de algumas instâncias sobre as informações que haviam sido solicitadas. Quando havia divergência na padronização dos fluxos, a respectiva Pró-Reitoria era consultada (ENTREVISTADO 4).

A incumbência pela prestação dessas informações era dos gestores das áreas, entretanto, não foram todos que realizaram o movimento de verificação junto às bases, o que pode ter afetado a impressão dos servidores dessas instâncias sobre terem seus contextos e peculiaridades verificadas.

4.4.3.2 Estratégias institucionais para gerenciar possíveis resistências à mudança

Quanto ao Fator 5, representado por cinco questões (P35, P36, P38, P39, P40), é possível verificar que as variáveis se referem às estratégias para gerenciar as possíveis resistências a mudanças na organização.

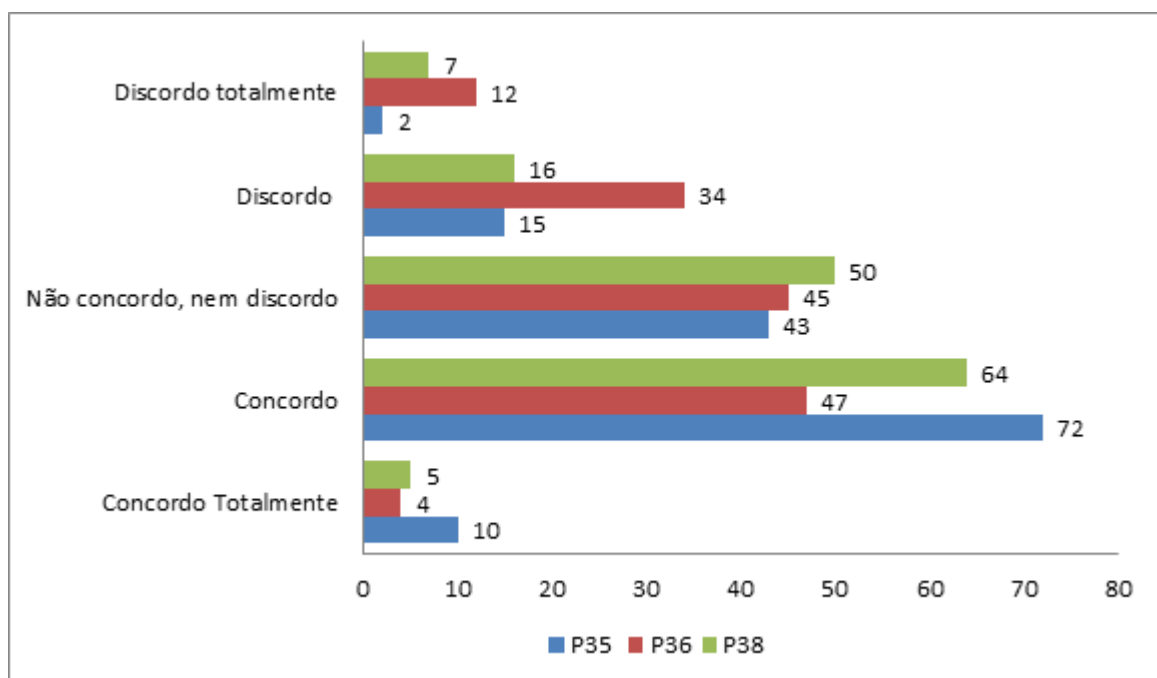


Gráfico 7 - Representação das variáveis P35, P36, P38

Fonte: A autora (2019)

Sobre as variáveis P35 e P36, é possível verificar que dizem respeito à garantia de espaços de participação para as bases como forma de diminuir a ocorrência de resistências. Para a primeira questão, 57% afirmaram terem percebido, em algum grau, que as sugestões e manifestações que surgiram durante o processo de mudança foram vistas de maneira saudável e contributiva pela organização. Entretanto, vale apontar para o número significativo de

respostas (30%) em condição de neutralidade, o que traduz um provável desconhecimento da causa para responder.

Quanto à percepção dos respondentes em relação ao movimento de consulta da alta administração às bases para compreender as demandas e fragilidades das áreas antes de concluir pela necessidade de mudança, destaca-se que apenas 33% dos respondentes, em algum grau, concordaram que isso tenha ocorrido no contexto da organização. Equivalente foi o de pessoas que não concordaram ou discordaram desse aspecto, o que também sinaliza falta de conhecimento dos servidores sobre o movimento de consulta às bases.

A verificação desses quesitos nos processos de mudança é importante, já que as evidências teóricas apontam que a resistência também pode surgir devido à falta de participação de funcionários e de gerentes no processo decisório (BUICK; BLACKMAN; JOHNSON, 2018; SOARES, 2017).

O Gráfico 7 mostra, ainda, no que se relaciona à habilidade dos gerentes para lidar com a resistência à mudança apresentada por alguns colaboradores (P38), que menos da metade dos respondentes (48%) reconheceram essa habilidade. Destaca-se razoável número de respondentes (35%) que não souberam opinar sobre esse quesito, o que pode indicar que os respondentes não presenciaram a ocorrência de situações de resistência em que os gerentes tiveram que intervir.

A literatura aponta que a figura dos gestores é fundamental para promover espaços de compartilhamento e de colaboração que garantam confiança, cabendo a ele a função de provocar transformações e mediar interações de forma estratégica, de modo a promover espaços de expressão e voz (SOARES, 2017). Além disso, os gestores apresentam um papel de fundamental importância no estabelecimento da confiança e no fortalecimento das relações interpessoais antes e durante a mudança, bem como no desenvolvimento de acordos individuais que ajudem a explicar a relevância da mudança para os indivíduos (BUICK; BLACKMAN; JOHNSON, 2018).

A literatura também aponta que o comprometimento dos colaboradores (P39) é um eficiente recurso ao sucesso do processo e, por conseguinte, reduzir as chances de resistência. Nesse quesito, de acordo com a pesquisa, parcela significativa dos respondentes (70%) sinalizou que a maioria dos colaboradores contribuiu espontaneamente para divulgar os benefícios da implantação do sistema. Garantir o comprometimento dos envolvidos os prepara para a mudança e constrói confiança e reconhecimento para a necessidade de mudar (OTSUPIUS, OTSU; 2016).

As entrevistas revelaram a percepção dos membros da comissão sobre o comprometimento dos servidores.

O SEI prometia inovar os processos em muitos aspectos e, por isso, as pessoas estavam muito ansiosas e na expectativa de saber como era essa nova ferramenta. Isso ajudou na motivação e engajamento delas e foi um consolo para nós da comissão, já que sabíamos que a implantação do SEI era um caminho sem volta. Por isso, nós, responsáveis por essa área dentro da comissão, fizemos muitas reuniões e nos preocupamos em montar um projeto de capacitação efetivo para manter essa motivação (ENTREVISTADO 1).

A variável P40, também relacionada às estratégias para gerir as resistências, revelou que 90% dos respondentes concordaram que a mudança caracterizada pela implantação do SEI no IFPR está em consonância com a missão e com os valores da Instituição. Esse achado relaciona-se com os dizeres de Buick, Blackman e Johnson (2018), que apontam que uma forte identidade organizacional pode encorajar e engajar o funcionário para lidar com a mudança.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após percorrer uma intensa trajetória, desenvolvida por meio de técnicas de pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa que forneceram os subsídios necessários para identificar, analisar e avaliar as práticas de comunicação e os processos de aprendizagem organizacional empreendidos durante o processo de mudança caracterizado pela implantação do SEI no IFPR, a realização deste trabalho permite apontar algumas conclusões.

Atendendo ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, que consiste em identificar e analisar as estratégias de comunicação e de suporte à aprendizagem organizacional estabelecidas na Instituição para viabilizar o processo de implantação do SEI, as pesquisas documentais e entrevistas realizadas possibilitaram levantar as ações de comunicação e de suporte à aprendizagem desenvolvidas pelas subcomissões instituídas pela gestão para conduzir o processo de mudança. Constatou-se que muitas dessas estratégias se articularam de maneira efetiva e foram importantes para conduzir um processo de tamanho impacto e expressividade para toda a Instituição.

O segundo objetivo específico proposto para este estudo foi o de avaliar a influência e a efetividade das práticas de comunicação sobre o processo de implantação do SEI a partir da visão dos servidores das áreas de Planejamento e Administração. Para tanto, a aplicação dos questionários e das entrevistas forneceram dados fundamentais para atingir esse objetivo.

Foi possível perceber que a comunicação foi avaliada de maneira consistente no que se refere ao alcance dos diversos públicos de interesse e na motivação das pessoas, entretanto, não obteve avaliações tão positivas em relação ao estabelecimento de um clima propício ao cumprimento das metas, embora o planejamento das equipes tenha apontado para o esforço da Instituição em garantir esse quesito.

A avaliação dos participantes da pesquisa quanto ao conteúdo das mensagens e ao favorecimento da interação entre os servidores dos diversos departamentos também apontou para alguns gargalos, já que pouco mais da metade reconheceu que, de fato, a atuação institucional tenha sido efetiva para contribuir com o processo de mudança.

Por outro lado, a linguagem empregada nas mensagens recebeu avaliações positivas em relação à adequação ao público e à facilidade de compreensão. Além disso, a coexistência de comunicação formal e informal foi reconhecida pelos respondentes, já que, atuando de maneira complementar, proveram informações importantes sobre o processo de mudança aos servidores envolvidos. Os mecanismos de comunicação para institucionalizar a mudança foram, também, muito bem avaliados e úteis para estabilizar o novo cenário estabelecido com

a mudança. A efetividade das estratégias para institucionalizar a mudança foi apontada como uma preocupação recorrente nas entrevistas realizadas com a equipe gestora do projeto e havia a consciência de que a adoção do novo sistema seria um caminho definitivo para a Instituição, já que todos os processos seriam desvinculados do antigo sistema e passariam a ser conduzidos por meio do SEI.

O terceiro objetivo específico proposto para este estudo tratou de avaliar a influência e a efetividade das práticas de aprendizagem sobre o processo de implantação do SEI a partir da visão dos servidores das áreas de Planejamento e Administração. A avaliação quanto ao acesso e à qualidade dos treinamentos e capacitações é um ponto que merece destaque, já que expressivo número de servidores reconheceu a efetividade da estratégia adotada pela organização nesse quesito. Outro ponto muito bem avaliado pelos respondentes foi a atuação institucional no estímulo à aprendizagem grupal, em que os servidores reconheceram que tanto o estabelecimento de condições para que esse movimento ocorresse como a liberdade e disposição por parte das próprias pessoas para que a aprendizagem em nível grupal pudesse se estabelecer, foram efetivos durante esse processo de mudança.

Entretanto, a avaliação quanto ao acesso a oportunidades de capacitação por meio de tutoriais, cartilhas e manuais, bem como a existência de meios para que as dúvidas sobre a mudança pudessem ser esclarecidas foram itens que não receberam avaliações tão positivas por parte dos servidores, embora o trabalho em torno da curadoria de materiais de livre acesso e a disponibilização de canais de comunicação com os gestores da mudança tenham sido identificados na coleta de dados. Infere-se, portanto, que a divulgação desses mecanismos tenha apontado lacunas, de modo que, embora existissem meios voltados ao atendimento desses quesitos, não foram todos os servidores que tiveram oportunidade de acessá-los.

O quarto objetivo específico analisou a atuação institucional na gestão do processo de mudança caracterizado pela implantação do SEI, a partir das percepções dos servidores das instâncias pesquisadas. Um dos principais mecanismos para gerir processos de mudança apontados pela literatura é o apoio em diagnósticos, objetivos e calendários claramente definidos para propor a mudança e a apresentação da mesma como oportunidade. Parcela pouco expressiva dos respondentes avaliaram a atuação institucional nesses quesitos como satisfatória. Além disso, outro ponto que merece destaque é o fato de poucos terem manifestado concordar que houve um esforço da instituição em buscar o apoio de líderes influentes para promover a mudança. Embora esse tenha sido um esforço manifesto e reiterado durante a realização das entrevistas, o resultado da avaliação mostrou que essas

estratégias não se revelaram efetivas para que os servidores percebessem e reconhecessem esse apoio, apontado pela literatura como fundamental para gerir as possíveis resistências.

Medianas foram as avaliações dos servidores quanto à garantia de amplos espaços de participação de todos, ao movimento de consulta da alta administração às bases, no intuito de conhecer as demandas e necessidades das áreas na condução do processo de mudança, o que também permite inferir que houve gargalos na atuação institucional nesses aspectos.

A atuação institucional em relação ao comprometimento dos colaboradores com o processo e o reconhecimento de que a mudança caracterizada pela implantação do SEI é consonante com a missão e com os valores da Instituição receberam avaliações muito positivas da parte dos servidores, fatores que a literatura aponta como fundamentais para gerir as resistências.

Nas entrevistas ficou manifesto que o principal gargalo enfrentado pela equipe gestora do projeto se relaciona à urgência da implantação do sistema, o que afetou significativamente o planejamento do processo de mudança. Isso exerceu impacto sobre o tempo e sobre os recursos que a equipe tinha à disposição para conduzir um processo de mudança tão relevante para toda a organização e, como consequência, algumas ações que as áreas inicialmente idealizaram não puderam ser colocadas em prática ou precisaram de adaptações.

Diante do que se discutiu, é possível afirmar que as organizações da atualidade têm conferido fundamental importância à comunicação e à aprendizagem para amparar seus processos de mudança. A habilidade da organização na condução desse processo exerce influências diretas sobre os resultados que se pretendem alcançar com a mudança.

As mudanças organizacionais requerem, portanto, uma comunicação capaz de mobilizar pessoas e, ao mesmo tempo, uma cultura de aprendizagem que oportunize o compartilhamento de experiências, ideias, informações e conhecimentos, com vistas à promoção de melhorias contínuas e inovações no trabalho desenvolvido pelas instituições.

O grande desafio das organizações na condução de processos de mudança reside no desenvolvimento de um ambiente fértil e salutar que permita que as mudanças sejam emanadas, inclusive, das bases. Além disso, é necessário fomentar dinâmicas que envolvam a aprendizagem contínua das pessoas, tendo em vista que é nesse domínio que, de fato, a mudança se estabelece e a adaptação do trabalho se consolida.

Ao final do caminho que se desenhou para essa pesquisa, conclui-se que esse estudo, embora tenha buscado contemplar áreas estratégicas da Instituição, sobre as quais a implantação do sistema se revelou uma mudança de grande impacto para as atividades, revela

uma visão limitada ao grupo de servidores das áreas de Administração e de Planejamento da organização. Deste modo, ao mesmo tempo em que revela uma limitação, tal constatação também possibilita a proposição de pesquisas futuras que possam se empenhar em realizar um estudo mais abrangente em relação às demais instâncias afetadas pela implementação do SEI ou, ainda, que possam analisar as estratégias de condução dessa mudança para além do período de implementação, contemplando, também, o período de consolidação da mudança.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, Cláudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, Roberto Lima (Org.); ANTONELLO, Cláudia Simone (Org.). **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. Edição Especial. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 222 p. cap. 1, p. 12-33.

ANTONELLO, Cláudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão paradigmática. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v. 14, n. 2, p. 310-332, Mar. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552010000200008&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 29 ago. 2018.

BAROUH, Raquel Trinchão de Jesus; PUNTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. Aprendizagem de equipe: manifestação no nível meso e escala de medida. **Avaliação Psicológica**. Itatiba, v. 14, n. 3, p. 365-373, dez. 2015. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1677-04712015000300009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 3 out. 2018.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2014. 128 p.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; GONDIM, Sonia Maria Guedes; LOIOLA, Elizabeth. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, jul./ago./set. 2004. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/16796/aprendizagem-organizacional-versus-organizacaoes-que-aprendem--caracteristicas-e-desafios-que-cercam-essas-duas-abordagens-de-pesquisa>>. Acesso em: 22 ago. 2018.

BEZERRA, Luiz Fernando. Análise fatorial. In: CORRAR, Luiz João (Coord.); PAULO, Edilson (Coord.); DIAS-FILHO, José Maria (Coord.). **Análise multivariada para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 568 p. cap. 2, p. 73-125.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardenia; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. 576 p.
BUENO, Wilson da Costa. Comunicação e gestão empresarial: cenários contemporâneos. **Revista de Pesquisa Comunicare**. São Paulo, v. 2, n. 1, p. 83-92, 1. sem. 2002. Disponível em: <<https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2014/07/Comunica%C3%A7%C3%A3o-e-gest%C3%A3o-empresarial.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

BUICK, Fiona; BLACKMAN, Deborah; JOHSON, Samantha. Enabling Middle Managers as Change Agents: Why Organisational Support Needs to Change. **Australian Journal of Public Administration**. Kingston, v. 77, n. 2, p. 222-235, jun. 2018. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8500.12293>>. Acesso em: 20 set. 2018.

CAMPOS, Ilka Maria Soares. MEDEIROS, Jose Washington de Moraes; MELO, Marcia Sandra Meireles de. Comunidade de Prática (CoP) e Aprendizagem Organizacional no Contexto da Gestão de Pessoas na Universidade Federal da Paraíba (UFPB). **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 17-26, abr./jun. 2018. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/634>>. Acesso em: 9 set. 2018.

CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt. Mudança Organizacional e Transformações na Gestão Pública. In: BIZELLI, José Luiz (Org.); FERREIRA, Darlene Aparecida de Oliveira (Org.). **Governança Pública e Novos Arranjos de Gestão**. 1. ed. Piracicaba: Jacintha, 2009. 224 p. cap. 1, p. 35-54.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 6, n. 40, p. 1123-1144, nov./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2018.

CASALI, Adriana Machado. Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação. In: CONGRESSO LATINOAMERICANO DE INVESTIGADORES DE LA COMUNICACIÓN GT COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y RELACIONES PÚBLICAS, VI. 2002. **Anais...** Santa Cruz de La Sierra: ALAIC, 2002. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/associa/alaic/material%20congresso%202002/2002%20gt%20omunicacion%20Organizacional%20Margarida%20Kunsch.htm>>. Acesso em: 1 set. 2019.

CAVALCANTI, Adson da Rocha Pita; TEIXEIRA, Rivanda Meira. O Processo de Identificação e Exploração de Oportunidade Empreendedora com Base no Modelo de Aprendizagem Organizacional 4i. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, v. 18, n. 44, p. 25-37, abr. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2016v18n44p25/pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, v. 6, 2007. 176 p.

CORTINA, Jose M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of Applied Psychology**. Washington, v. 78, p. 98-104, fev. 1993. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.527.7772&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2019.

CRESWELL, João José Azevedo. Os estudos de Comunicação Organizacional e as novas abordagens sistêmicas. In: XXXII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. 2009. 32. ed. **Anais...** Curitiba, 2009. 13 p. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf>>. Acesso em: 4 jul. 2018.

CROSSAN, Mary; LANE, Henry; WHITE, Roderick. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**. New York, v. 24, n. 3, jul. 1999. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/259140?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 9 out. 2018.

CUCHI, Marlon Bissani. **O papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional**: estudo multicase nas empresas duradouras no setor metalmeccânico.. Caxias do Sul, 2015. 151 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/1056>>. Acesso em: 10 out. 2018.

CUNHA, Miguel Pina. As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente. **FEUNL Working Paper Series**. Lisboa, p. 25, mar. 2002. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/23694291_As_duas_faces_da_mudanca_organizational_planeada_e_emergente>. Acesso em: 14 nov. 2018.

CURVELLO, João José Azevedo. Os estudos de Comunicação Organizacional e as novas abordagens sistêmicas. In: XXXII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32. 2009. **Anais...** Curitiba, 2009. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf>>. Acesso em: 9 mai. 2018.

DAMASIO, Bruno Figueiredo. O Uso da Análise Fatorial Exploratória em Psicologia. **Avaliação Psicológica**. Itatiba, v. 11, n. 2, p. 213-228, ago. 2012. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712012000200007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 14 mar. 2019.

DAVENPORT, Thomas Hayes. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 5. ed. São Paulo: Futura, 2013. 309 p.

DEETZ, Standley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARLENE, MARCHIORI (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano: Difusão, 2010, p. 83-101.

DELFINO, Islania Andrade de Lira; SILVA, Anielson Barbosa da. O processo de liderança como facilitador da aprendizagem organizacional no SEBRAE. **Revista Gestão Organizacional**. Chapecó, v. 6, n. 2, p. 95-111, Maio/Ago. 2013.

ELKJAER, Bente. Organizational Learning: The Third Way. **Management Learning**. Londres, v. 35, n. 4, p. 419-434, dez. 2004. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350507604048271>>. Acesso em: 10 out. 2018.

FERREIRA, Camila Silva. **O papel da comunicação interna nos processos de gestão da mudança em uma organização cooperativa**. Bauru, 2016. 154 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/148671>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

FIELD, Andy. **Discovering Statistics Using SPSS**. 3. ed. Londres: Sage Publications, 2009. 957 p.

FIGUEIREDO FILHO, Dalson Brito; SILVA JÚNIOR, José Alexandre. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**. Campinas, v. 16, n. 1, p. 160-185, jun. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-62762010000100007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 6 mar. 2019.

FIUZA, Tainah Schuindt Ferrari. **O nexó entre aprendizagem e comunicação na construção de culturas de inovação em micro e pequenas empresas**. Bauru, 2016. 184 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/144212/veras_tsf_me_bauru.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 8 nov. 2018.

FLACH, Leonardo; ANTONELLO, Cláudia Simone. A teoria sobre Aprendizagem Informal e suas implicações nas organizações. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. Recife, v. 8, n. 2, p. 193-208, Maio./Ago. 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21626/18318>>. Acesso em: 10 set. 2018.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Tereza Leme. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 5, n. spe, 2001. Edição Especial. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?script>

=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 17 ago. 2018.

FLORES, Clarissa Leite. **Efetividade das Práticas de Aprendizagem Informal, Suporte à Aprendizagem e Desempenho Humano no Trabalho**. Brasília, 2018. 129 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Brasília, 2018. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/32219/1/2018_ClarissaLeiteFlores.pdf>. Acesso em: 18 out. 2018.

FONSECA, João José Saraiva da. Metodologia da Pesquisa Científica. **Universidade Estadual do Ceará**. Fortaleza, 2002. 127 p. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em: 3 out. 2018.

FÁVERO, Luiz Paulo et al. **Análise de dados**: Modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 544 p.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. 120 p. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 148 p.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación organizacional**. 1. ed. Cidade do México: Diana, 1991. 423 p.

GROUARD, Benoit; MESTON, Francis. **Empresa em Movimento: conheça os fundamentos e técnicas da gestão da mudança**. 1. ed. São Paulo: Negócios, 2001. 337 p.

HAIR, Joseph et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688 p.

HALL, Richard. **Organizações: estruturas e processos**. 8. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2004. 322 p.

HAUSER, Marc D. **The evolution of communication**. Cambridge: The MIT Press, 1996. 776 p.

HERNANDEZ, José M. C.; CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, Abr./Jun. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a04>>. Acesso em: 13 set. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ. **Regimento Geral do IFPR**. 2012. Disponível em: <<http://info.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/Resolucao-56.12-Aprovacao-do-Regimento-Geral-do-IFPR-2.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Estatuto do IFPR**. 2015. 29 p. Disponível em: <<http://reitoria.ifpr.edu.br/documentos-institucionais/estatuto/>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Manual de Competências do IFPR**. 2017. 232 p. Disponível em: <<http://info.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/manual-de-competencias.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Notícias**. 2018-2019. Disponível em: <<https://reitoria.ifpr.edu.br/category/noticias/>>. Acesso em: 5 abr. 2019.

_____. **SEI! Sistema Eletrônico de Informações**. 2018-2019. Disponível em: <<https://reitoria.ifpr.edu.br/sei/>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

_____. **O Instituto**. 2019. Disponível em: <<http://reitoria.ifpr.edu.br/menu-institucional/institucional>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Quadro de Pessoal do IFPR**. 2019. 160 p. Disponível em: <<http://reitoria.ifpr.edu.br/menu-institucional/pro-reitorias/progepe/quadro-de-servidores/>>. Acesso em: 8 jan. 2019.

JACAMOSSI, Rafael Ricardo; DEMAJOROVIC, Jacques. Fatores Determinantes da Aprendizagem Organizacional para a Inovação Ambiental: Um Estudo Multicaso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 5, p. 685-709, set./out. 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v21n5/1415-6555-rac-21-05-00685.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2018.

KREPS, Gary L. **Organizational communication: theory and practice**. 2. ed. Nova Iorque: Longman, 1990. 331 p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Tendências da produção científica em relações públicas e comunicação organizacional no Brasil. **Comunicação & Sociedade**. São Bernardo do Campo, v. 24, n. 39, p. 93-126, 1 sem. 2003.

_____. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusora, 2006. 351 p. cap. 8, p. 167-190.

_____. **Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, v. 1, 2009. Paginação irregular.

_____. A Dimensão Humana da Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. 256 p. cap. 2, p. 139-157.

_____. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 267-289, Dez. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-58442012000200014&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 21 ago. 2018.

_____. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. 1. ed. São Paulo: Summus, v. 1, 2016. 302 p.

LIMA, Manuella Dantas Corrêa; ABBUD, Maria Emilia de Oliveira Pereira. As dimensões da Comunicação Organizacional: um olhar sobre o Terceiro Setor. In: XXIII ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 23. 2014. **Anais**. Belém, 2014. Disponível em: <http://www.compos.org.br/biblioteca/asdimens%C3%95esdacomunica%C3%87%C3%83oo rganizacional_umolharsobreoterceirosetor2_2192.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2018.

LIMA, Susana Maria Valle; BRESSAN, Cyntia. Mudança Organizacional: uma introdução. In: LIMA, Susana Maria Valle (Org.). **Mudança organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. cap. 1, p. 17-61.

LOIOLA, Elisabeth. Aprendizagem Organizacional: Potencialidades e Limites do Uso de Metáforas. **Revista de Gestão do Unilasalle**. Canoas, v. 3, n. 1, p. 11-30, Mar. 2014.

Disponível em: <<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1379/1029>>. Acesso em: 3 set. 2018.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão Estratégica da Comunicação Mercadológica**. 1. ed. São Paulo: Cengage, v. 1, 2007. 214 p.

MACHADO, Lilian Cristina Palhares; NEIVA, Elaine Rabelo. Práticas de gestão da mudança: Impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. **Psicologia: Organizações e Trabalho**. Brasília, v. 17, n. 1, p. 22-29, mar. 2017. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572017000100003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 5 jul. 2018.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. 768 p.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2017. 288 p.

_____. Comunicação Interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações. In: IX CONGRESO LATINOAMERICANO DE INVESTIGACIÓN DE LA COMUNICACIÓN, 4. 2008. **Anais...** Ciudad de México: ALAIC, 2008. 1-15 p. Disponível em: <http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/backup-03-10-2012/publicacoes/Marchiori,_M._._Comunicac_o_interna_um_olhar_mais_amplo_no_contexto_das_organizac_es._2008._Trabalho_apresentado_no_X_Congreso_Latinoamericano_de_investigacion_de_La_comunicacion.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 368 p.

_____. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 328 p.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicações: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014. 232 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 336 p.

_____. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 504 p.

MENESES, Pedro; ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardenia. **Manual de Treinamento Organizacional.** 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 168 p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento. O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde.** 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2012. 408 p.

MINAYO, Maria Cecília Souza. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, Suely Ferreira (Org.); GOMES, Romeu (Org.); MINAYO, Maria Cecília Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 1. ed. Rio de Janeiro, 2011. 96 p. cap. 1, p. 09-29.

NAKAMURA, Wilson Toshiro et al. Determinantes de estrutura de capital no mercado brasileiro: análise de regressão com painel de dados no período 1999-2003. **Rev. contab. finanç.** São Paulo, v. 18, n. 44, p. 72-85, Ago. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772007000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 9 abr. 2019.

NASSAR, Paulo. História e memória organizacional como interfaces das relações públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 510 p. cap. 11, p. 291-306.

NEISSE, Anderson Cristiano; HONGYU, Kuang. Aplicação de componentes principais e análise fatorial a dados criminais de 26 estados dos EUA. **E&S Engineering and Science**, v. 5, n. 2, p. 101-115, 2. sem. 2016. Disponível em: <<http://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/eng/issue/view/334>>. Acesso em: 1 mar. 2019.

NEIVA, Elaine Rabelo; ODELIUS, Catarina Cecília; RAMOS, Larissa Dutra. Organizational change process: its influence on the competences learned on the job. **Brazilian Administration Review**, v. 12, n. 4, p. 324-347, Dez. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922015000400002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 6 set. 2018.

NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães. A gestão da comunicação interna das instituições públicas: um recurso esquecido. **Comunicação & Informação.** Goiania, v. 4, n. 1/2, p. 121-

131, Jan./Dez 2013. Disponível em: <<https://revistas.ufg.br/ci/article/view/24024/14032>>. Acesso em: 13 jul. 2018.

NOGUEIRA, Ronaldo Alves; ODELIUS, Catarina Cecília. Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. **Cad. EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 83-102, Mar. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512015000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 set. 2018.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos?. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Org.); SOARES, Ana Thereza N. (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. cap. 2, p. 91-108.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2016. 232 p.

OTSUPIUS, Anthonia Ighiebemhe; OTSU, Pius Awua-Ikhia. Organisational Change Management: A Strategic Approach for Organizational Effectiveness. **International Journal For Research In Business**, v. 2, n. 7, p. 01-17, Jul. 2016. Disponível em: <<https://gnpublication.org/index.php/bma/article/download/423/415/>>. Acesso em: 17 out. 2018.

PAWLOWSKI, Peter. Management science and organizational learning. In: DIERKES, Meinolf (Org) et al. **The handbook of organizational learning and knowledge**. 1. ed. Oxford: Oxford University Press, 2001. 979 p. cap. 3, p. 61-88.

PEREIRA, Júlio Cesar Rodrigues. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: EDUSP, 2004. 160 p.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS**. 4. ed. Lisboa: Sílabo, 2005. 690 p.

PETROU, Paraskevas; DEMEROUTI, Evangelia; SCHAUFELI, Wilmar. Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 20, n. 4, p. 470-480, Fev. 2015.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. 7. ed. Campinas: Alínea, 2010. 224 p.

REIS, Maria do Carmo. Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, v. 1, n. 1, p. 37-53, Ago. 2004. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138868/134214>>. Acesso em: 14 ago. 2018.

RIEL, Cees B. M. **Principles of corporate communication**. 1. ed. Hemel Hempstead: PrenticeHall, 1995. 239 p.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 13. ed. São Paulo: Pearson, 2010. 660 p.

SANTOS, Jane Lucia Silva. **Processo de Aprendizagem Organizacional durante a implementação do planejamento estratégico da Universidade Federal de Alagoas**. Florianópolis, 2009. 147 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2009. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/92319>>. Acesso em: 14 ago. 2018.

SCHEMERHORN, John; HUNT, James; OSBORN, Richard. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 6. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006. 342 p.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional. In: XXIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 23. 2000. **Anais...** Manaus: INTERCOM, 2000. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/cleusa.htm#>>. Acesso em: 8 ago. 2018.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: A arte e prática da organização que aprende**. 29. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013. Paginação Irregular.

SILVA, J. R. Gomes da. **Comunicação e mudança em organizações brasileiras: desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades**. Rio de Janeiro, 2001. Tese (Doutorado em Administração) - PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO, 2001. Disponível em: <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/colecao.php?strSecao=resultado&nrSeq=2706@1>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2017. 224 p.

TAKAHASHI, Adriana R. W. Estudos sobre aprendizagem organizacional. **Rev. adm. empres.** São Paulo, v. 49, n. 4, p. 484, Dez. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>

scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902009000400012&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 set. 2018.

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 264 p.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação**: organizacional e política. 2. ed. São Paulo: Thompson Learning, 2010. 336 p.

_____. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público**: conceitos, estratégias, planejamento e técnicas. 1. ed. São Paulo: Summus, 2015. 248 p.

VARGAS, Katiuscia Schiemer et al. Relação entre estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança: perspectivas e desafios de uma empresa do setor de implementos rodoviários. **Revista de Administração FACES Journal**. Belo Horizonte, v. 17, n. 1, p. 8-28, Jan./Mar. 2018. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/4617/3025>>. Acesso em: 17 ago. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 104 p.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 176 p.

WOOD JR, Thomaz. Vencendo a Crise: Mudança Organizacional na Rhodia Farma. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 5, p. 62-79, Out. 1994. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901994000500008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 set. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014. 320 p.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário

Ocupa Cargo de Direção ou Função Gratificada? () Sim () Não

Em qual *Campus*/Pró-Reitoria exerce suas atividades? _____

Os Blocos 1, 2 e 3 deste questionário contemplam assertivas que se referem às dinâmicas de comunicação, aprendizagem e mudança organizacional com foco no caso da implementação do SEI nas áreas de Administração e Planejamento do IFPR. Assinale, de acordo com a escala apresentada, o grau de concordância em relação ao conteúdo das assertivas.

Bloco 1 – COMUNICAÇÃO		1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não concordo e não discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
1	A comunicação atingiu os diversos públicos de interesse no processo de implementação do SEI.					
2	A comunicação procurou encorajar e motivar os envolvidos, além de ressaltar as vantagens que o novo sistema seria capaz de trazer à organização.					
3	A comunicação contribuiu para promover um clima positivo e propício ao cumprimento das metas programadas para a mudança.					
4	Foi possível perceber a existência de informações não-oficiais durante o processo de mudança.					

5	As principais informações relacionadas à mudança foram obtidas por meio de mensagens oficiais da organização.					
6	A organização procurou institucionalizar a mudança por meio de instrumentos formais (memorandos, e-mails, portarias, resoluções e afins).					
7	As informações recebidas de maneira informal foram importantes para a compreensão do processo de mudança, já que complementou as informações oficiais.					
8	O conteúdo das mensagens foi capaz de esclarecer os objetivos e os resultados esperados pela Instituição com a implementação da mudança.					
9	A comunicação foi objetiva e clara sobre o que os servidores deveriam fazer durante a mudança.					
10	A comunicação durante o processo de implementação do SEI se deu de maneira descendente (do topo da organização para a base).					
11	A organização criou estratégias para que os servidores da base pudessem se comunicar com os gestores da mudança por meio de canais abertos e acessíveis.					
12	A comunicação durante a implementação do novo sistema favoreceu a interação dos servidores dos diversos departamentos.					
13	As chefias intermediaram a comunicação das bases com o topo durante o processo de mudança.					
14	A distância física das unidades da Instituição afetou a comunicação durante o processo de mudança.					

15	A linguagem empregada nas mensagens durante o processo de mudança foi adequada ao público e de fácil entendimento.					
Bloco 2 – APRENDIZAGEM						
16	A Instituição promoveu treinamentos e capacitações relacionadas à implantação do SEI de maneira acessível a todos os envolvidos.					
17	Foi possível perceber que a equipe envolvida com a elaboração das estratégias de aprendizagem do novo sistema procurou conhecer os fluxos de trabalho e peculiaridades das áreas, a fim de que as ações pudessem atender plenamente as suas demandas e especificidades.					
18	Senti-me para lidar com as mudanças ocasionadas pela implementação do SEI no departamento onde atuo.					
19	A organização criou estratégias para que as dúvidas pudessem ser esclarecidas junto às equipes responsáveis.					
20	A Instituição disponibilizou manuais/cartilhas/tutoriais para dar suporte à aprendizagem do novo sistema.					
21	Foi possível perceber a realização de momentos de aprendizagem coletiva e discussões sobre o SEI.					
22	No meu departamento, as pessoas ajudaram umas às outras a aprender sobre o SEI.					
23	Na Instituição e no departamento em que atuo, as pessoas foram estimuladas a buscar oportunidades para aprender conceitos e práticas relacionadas à implantação do SEI em suas áreas de atuação.					

24	No departamento em que atuo, as dificuldades decorrentes da implantação do SEI foram encaradas como oportunidades de aprendizagem.					
25	Na minha organização, as pessoas tiveram liberdade para dar feedback umas às outras durante o processo de implementação do sistema, de modo a aprender com os erros e dúvidas.					
26	Foi possível perceber a realização de momentos de aprendizagem coletiva e discussões sobre o SEI, organizados a partir de iniciativas dos próprios servidores.					
27	O suporte à aprendizagem foi consistente com as metas e objetivos da mudança.					
28	A estrutura organizacional da Instituição dificultou a aprendizagem do novo sistema.					
29	O modo como foi conduzido o processo de implementação da mudança contribuiu para o estabelecimento um ambiente que favoreceu a aprendizagem.					
30	A organização utilizou-se de instrumentos, métodos e técnicas adequados ao contexto para viabilizar a aprendizagem do novo sistema.					
31	Durante o processo de mudança, houve um clima organizacional construtivo, capaz de garantir que os servidores tivessem atitudes positivas em relação à aprendizagem e reconhecessem a necessidade de desenvolvê-la.					
Bloco 3 – MUDANÇA ORGANIZACIONAL						
32	A organização apoiou-se em diagnósticos, objetivos e calendários claramente definidos para propor a mudança.					

33	A organização se empenhou em construir um clima de confiança, apresentando a mudança como oportunidade.					
34	Foi possível perceber que a organização procurou o apoio de líderes influentes para realizar a mudança.					
35	As sugestões e manifestações que surgiram durante o processo de mudança foram vistos de maneira saudável e contributiva pela organização.					
36	Foi possível perceber que alta administração da Instituição consultou as bases para compreender as demandas e fragilidades das áreas antes de concluir pela necessidade de mudança.					
37	A organização procurou institucionalizar a mudança por meio de resoluções, portarias, instruções normativas, políticas e afins.					
38	Foi possível perceber que os gestores foram habilidosos para lidar com a resistência à mudança apresentada por alguns servidores.					
39	A maioria dos servidores do meu local de trabalho contribuiu espontaneamente para divulgar os benefícios da implantação do sistema.					
40	A mudança caracterizada pela implantação do SEI está em consonância com a missão e com os valores da Instituição.					
41	Percebi que as contribuições que foram dadas para melhorar esse processo de mudança foram recebidas e avaliadas pela equipe gestora do projeto.					
42	A organização elaborou ações e estratégias adequadas para atingir os objetivos e metas estabelecidas para a mudança e cumpriu com o cronograma proposto.					

APÊNDICE B - Roteiro das Entrevistas

B.1 Entrevista com a equipe de comunicação da comissão de implantação do SEI

- 1) Quais foram as estratégias de comunicação utilizadas durante a implementação do SEI?
- 2) Quais foram os canais e os recursos utilizados pela comissão e pela Instituição para comunicar a implementação do SEI?
- 3) De que maneira as ações de comunicação foram articuladas com os objetivos institucionalmente estabelecidos no âmbito desse processo de mudança?
- 4) No seu ponto de vista, a comunicação foi capaz de informar, encorajar e motivar os servidores em relação à mudança?
- 5) A partir da experiência como representante da área de comunicação na comissão que conduziu um processo de mudança tão relevante para o IFPR como a implantação do SEI, quais gargalos e possibilidades apresentados pelo contexto da Instituição exerceram influência sobre a elaboração de estratégias de comunicação visando à promoção desta mudança?

B.2 Entrevista com a equipe de capacitação da comissão de implantação do SEI

- 1) Quais foram as estratégias de aprendizagem elaboradas pela comissão durante a implementação do SEI?
- 2) Quais foram os recursos utilizados para promover treinamentos sobre a implementação do SEI?
- 3) De que maneira as ações de suporte e estímulo à aprendizagem foram articuladas com os objetivos institucionalmente estabelecidos no âmbito desse processo de mudança?
- 4) A partir da experiência como representante da área de gestão de pessoas na comissão que conduziu um processo de mudança tão relevante para o IFPR como a implantação do SEI, quais gargalos e possibilidades apresentados pelo contexto da Instituição exerceram influência sobre a elaboração de estratégias de capacitação visando à promoção desta mudança?

B.3 Entrevista com a coordenação da comissão de implantação do SEI

- 1) Quais foram as etapas que envolveram o processo de implantação do SEI no IFPR e de que forma a comissão as definiu? A comissão se baseou em experiências de outras instituições para defini-las?

- 2) De que maneira a integração entre servidores de diferentes áreas na comissão contribuiu para a definição das estratégias para viabilizar a mudança? De que modo essas estratégias foram definidas?
- 3) A comissão considerou o suporte à aprendizagem do novo sistema como uma das prioridades para estabelecer o processo de mudança?
- 4) A comissão considerou a comunicação como uma das prioridades para estabelecer o processo de mudança?
- 5) Quais foram os principais fatores que facilitaram e dificultaram essa mudança organizacional no âmbito do IFPR?
- 6) A comissão pensou estratégias para evitar e lidar com as possíveis resistências dos servidores em relação à implantação do SEI em suas áreas?
- 7) A partir da experiência como coordenador(a) da comissão que conduziu um processo de mudança tão importante para o IFPR como a implantação do SEI, quais melhorias ainda precisam ser promovidas nas práticas de comunicação e de estímulo à aprendizagem visando à promoção de mudanças?

APÊNDICE C – Dados e tabelas utilizadas de realização das análises multivariadas

C.1 Comunalidades

Perguntas	Comunalidades
P1	0,756
P2	0,777
P3	0,766
P4	0,748
P5	0,645
P6	0,728
P7	0,623
P8	0,776
P9	0,789
P10	0,747
P11	0,614
P12	0,766
P13	0,723
P14	0,773
P15	0,627
P16	0,493
P17	0,612
P18	0,660
P19	0,587
P20	0,755
P21	0,766
P22	0,782
P23	0,750
P24	0,650
P25	0,593
P26	0,752
P27	0,777
P28	0,757
P29	0,695
P30	0,731
P31	0,669
P32	0,651
P33	0,714
P34	0,738
P35	0,685
P36	0,589
P37	0,612
P38	0,681
P39	0,711
P40	0,637
P41	0,543
P42	0,771

C.2 Autovalores e percentual da variância explicada

Componentes	Autovalores	% da Variância
1	15,331	36,50
2	2,637	42,78
3	2,146	47,89
4	1,840	52,27
5	1,631	56,16
6	1,272	59,18
7	1,198	62,04
8	1,103	64,66
9	1,061	67,19
10	1,003	69,58
11	0,980	71,91
12	0,887	74,02
13	0,803	75,93
14	0,792	77,82
15	0,701	79,49
16	0,698	81,15
17	0,647	82,69
18	0,612	84,15
19	0,557	85,47
20	0,540	86,76
21	0,499	87,95
22	0,480	89,09
23	0,458	90,18
24	0,406	91,15
25	0,385	92,07
26	0,360	92,92
27	0,350	93,76
28	0,342	94,57
29	0,267	95,21
30	0,251	95,80
31	0,246	96,39
32	0,214	96,90
33	0,196	97,37
34	0,182	97,80
35	0,179	98,23
36	0,152	98,59
37	0,129	98,90
38	0,116	99,17
39	0,110	99,43
40	0,094	99,66
41	0,079	99,85
42	0,064	100,00

C.3 Matriz dos componentes rotacionada

Perguntas	Componentes									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
p1	0,776	0,107	0,129	0,153	0,298	0,043	0,086	0,031	-0,062	0,014
p2	0,759	0,209	0,179	0,091	0,251	0,219	-0,028	-0,002	-0,001	0,072
p3	0,698	0,328	0,059	0,083	0,312	0,151	-0,029	0,197	-0,034	-0,026
p4	0,060	0,010	-0,048	0,120	0,090	0,054	0,001	0,164	0,002	0,830
p5	0,441	0,140	0,499	0,003	0,168	0,186	0,025	0,155	0,263	-0,159
p6	0,280	0,129	0,768	0,120	0,022	0,126	0,108	-0,008	0,026	-0,009
p7	0,145	-0,022	0,062	-0,008	0,020	0,207	0,057	0,704	0,075	0,223
p8	0,721	0,248	0,342	0,099	0,008	0,010	0,159	0,185	0,001	0,087
p9	0,759	0,243	0,313	0,114	-0,090	-0,025	0,112	0,004	0,057	0,134
p10	0,364	0,233	0,701	-0,037	-0,017	-0,171	-0,005	0,136	0,113	0,088
p11	0,397	0,348	0,234	0,315	0,172	0,079	0,274	-0,054	0,153	0,211
p12	0,491	0,368	0,187	0,167	0,248	0,079	0,468	0,117	0,085	0,137
p13	0,476	0,221	0,226	0,049	0,174	0,119	0,544	-0,052	0,162	0,158
p14	-0,019	-0,111	0,163	0,186	0,129	-0,169	-0,039	0,225	0,772	-0,072
p15	0,477	0,305	0,397	0,081	0,151	0,143	0,138	0,279	0,016	0,033
p16	0,511	0,131	0,132	0,317	0,119	-0,002	0,093	0,225	-0,142	-0,056
p17	0,314	0,090	-0,098	0,275	0,086	-0,095	0,290	0,561	-0,063	0,000
p18	0,541	0,263	0,171	0,324	-0,103	0,315	0,023	0,049	-0,172	-0,145
p19	0,249	0,434	0,151	0,491	-0,012	0,150	0,092	0,118	-0,019	0,166
p20	0,135	0,162	0,214	0,784	-0,009	-0,003	0,088	0,171	0,069	0,094
p21	0,335	0,204	0,046	0,652	0,256	0,044	0,323	-0,093	-0,071	0,025
p22	-0,035	0,042	0,171	-0,049	0,105	0,708	0,333	0,081	-0,140	0,311
p23	0,188	0,248	-0,149	0,233	0,205	0,711	0,160	-0,054	0,000	-0,004
p24	0,200	0,193	0,170	0,003	0,228	0,651	-0,063	0,228	-0,043	-0,100
p25	0,068	0,267	0,217	0,182	0,347	0,176	0,383	0,364	-0,079	-0,024
p26	-0,026	0,320	0,065	0,249	0,072	0,139	0,702	0,241	-0,035	-0,078
p27	0,490	0,301	-0,059	0,310	-0,059	0,275	0,490	0,137	0,088	0,017
p28	-0,030	-0,006	-0,019	-0,131	-0,173	0,015	0,066	-0,141	0,825	0,053
p29	0,309	0,562	0,026	0,421	0,095	0,211	0,213	-0,014	0,079	-0,008
p30	0,273	0,621	-0,061	0,401	-0,082	0,284	0,062	0,048	-0,040	0,108
p31	0,130	0,627	0,152	0,276	0,305	0,169	0,134	0,111	0,050	-0,077
p32	0,071	0,715	0,141	0,224	0,107	0,035	0,195	0,116	0,001	-0,015
p33	0,212	0,752	0,169	0,114	0,213	0,129	0,007	-0,013	-0,024	0,012
p34	0,281	0,743	0,112	-0,166	0,092	-0,048	0,186	-0,076	-0,081	-0,098
p35	0,202	0,419	0,024	0,225	0,599	0,112	0,203	0,060	0,023	-0,003
p36	0,373	0,336	-0,001	0,149	0,385	0,193	0,323	0,106	0,032	-0,110
p37	0,114	0,123	0,650	0,270	0,243	0,085	0,059	-0,118	-0,043	-0,061
p38	0,189	0,513	0,102	-0,058	0,558	0,055	0,217	0,022	-0,085	0,020
p39	0,181	0,258	0,151	0,025	0,627	0,341	-0,022	0,226	0,018	0,164
p40	0,272	0,005	0,257	-0,066	0,500	0,254	0,024	-0,279	-0,178	0,262
p41	0,326	0,470	0,063	0,012	0,314	0,228	0,008	0,038	-0,040	0,243
p42	0,353	0,672	0,302	0,180	0,120	0,087	0,158	0,030	-0,115	0,101