



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
CENTRO DE HUMANIDADE – CH
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – UAAC
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

PROPOSTA DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NOS
GRUPOS DO PET ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA DA UFCG

BEATRIZ CAVALCANTE DANTAS

CAMPINA GRANDE
2015

BEATRIZ CAVALCANTE DANTAS

PROPOSTA DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NOS
GRUPOS DO PET ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA DA UFCG

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Luciene Alencar Firmo, Mestre.

CAMPINA GRANDE
2015

BEATRIZ CAVALCANTE DANTAS

PROPOSTA DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NOS
GRUPOS DO PET ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA DA UFCG

Relatório Aprovado em: ___/___/____.

Luciene Alencar Firmo, Mestre – Orientadora

Hildegardes Santos de Oliveira, Mestre – Examinadora

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Mestre – Examinadora

CAMPINA GRANDE
2015

DANTAS, Beatriz Cavalcante. **PMO: Um estudo de caso nos grupos PET de Administração e Economia da UFCG.** Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2015.

RESUMO

No decorrer dos últimos anos, o mundo vem sofrendo transformações que englobam os campos sociais, econômicos, políticos e tecnológicos, e tais mudanças afetam diretamente os modelos de gestão das grandes empresas. Tal necessidade de adaptação às mudanças externas e o acirramento da competição tornou essencial um programa de mudança dentro das organizações para harmonizar o ambiente interno ao ambiente externo a empresa. Diante disso, a mudança organizacional vem sendo cada vez mais focada dentro das corporações, e uma ferramenta que pode ser um grande auxílio ao administrador é o PMO – Proposta de Mudança Organizacional, que tem por objetivo racionalizar processos, identificar obsolescência de funções, quantificar perfis, processar e operacionalizar dados, construir manuais, definir um layout adequado para organização; resumindo é ferramenta que busca proporcionar uma gestão mais moderna e eficiente, mediante a análise de várias informações e buscando o aperfeiçoamento dos processos, uma cultura organizacional satisfatória e com foco nos resultados. O Programa de Educação Tutorial é proposto pelo Ministério da Educação, onde 12 alunos recebem bolsistas, para desenvolverem atividades voltadas para os três pilares do ensino superior, que são ensino, pesquisa e extensão. Diante disso, objetiva-se analisar as disfunções dos Grupos PET Administração e PET Economia da UFCG a partir da proposição de um Programa de Mudança Organizacional de acordo com o modelo de Carreira (2009). Esse estudo classifica-se como qualitativo e quantitativo, de caráter descritivo e exploratório, onde a partir dos questionários e entrevistas realizadas foram evidenciadas disfunções como a comunicação não ocorre de forma uniforme nos grupos, impactando as atividades, que as metodologias de divulgação para atrair o público não têm surtido efeito, comprometendo ainda mais as atividades; não há nenhum tipo de programa voltado para treinamento, capacitações, o que limita o desenvolvimento dos alunos; não há nenhum tipo de programa de recompensa para os alunos, o que pode desmotivar os bolsistas, entre outros aspectos que foram analisados.

Palavras- chave: Mudança Organizacional; Programa de Educação Tutorial; Proposta de Mudança Organizacional.

DANTAS, Beatriz Cavalcante. **PMO: A case study on PET groups of Administration and Economy of UFCG**. Supervised Training Report (Bachelor in Business Administration) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2015.

ABSTRACT

Over the past few years, the world has undergone transformations that encompass social, economic, political and technological fields, and these changes directly affect the business models of large companies. Such need for adaptation to external changes and increased competition has made essential a change program within organizations to harmonize the internal environment to the external environment the company. Thus, organizational change has been increasingly focused within corporations, and a tool that can be a great aid administrator is the PMO - Proposal for Organisational Change, which aims to streamline processes, identify obsolete functions, quantify profiles , process and operational data, building manuals, set a suitable layout for organization; is summarizing tool that seeks to provide a more modern and efficient management, through the analysis of various information and seeking the improvement of the processes, a satisfactory organizational culture and focused on results. The Tutorial Education Program is proposed by the Ministry of Education, where 12 students receive monthly grants to develop activities for the three higher education pillars, which are teaching, research and extension. Therefore, the objective is to verify which organizational dysfunctions presented by PET Groups of Administration and Economy of the Federal University of Campina Grande, through a proposal for Organizational Change. This study is classified as qualitative and quantitative where from questionnaires and interviews were shown that communication does not occur evenly in groups, impacting activities, the dissemination of methodologies to attract the public have not been effective, compromising even more activities; there is no kind of program focused on training, capacity building, which limits the development of students; there is no type of reward program for students, which can demotivate the employee, among other aspects that were analyzed.

Key words: Organizational Change; Tutorial Education Program; Proposal for Organizational Change.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder bênçãos todos os dias, me dando força me mantendo sempre focada nos meus objetivos, e graças a Ele, eu alcanço mais uma etapa em minha vida.

Agradeço aos meus pais por todo suporte, todo o carinho e por sempre estarem ao meu lado, mesmo em todas as dificuldades. Sem eles, eu não teria chegado até aqui.

Agradeço a PROSPECT, por todo aprendizado, pelas amizades, e pela melhor experiência que tive durante toda a minha graduação.

Agradeço ao PET, pelas oportunidades, pelas experiências que tive que me serviram e me servirão muito para a minha carreira profissional.

Agradeço aos meus amigos, de graduação, do trabalho, da vida... Eles alegram meus dias e sem eles, eu também não teria chegado até aqui.

E por fim, a minha orientadora, pela paciência, companheirismo e principalmente por ter topado entrar nesse desafio comigo.

A todos, o meu muito obrigado!

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	7
1.1	Contextualização do tema e definição do problema	7
1.2	Objetivos	9
1.2.1	Objetivo Geral	9
1.2.2	Objetivos Específicos	9
1.3	Justificativa	9
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	A área de Organizações, Sistemas e Métodos (OSM)	11
2.2	Mudança Organizacional	14
2.3	Projeto de Mudança Organizacional (PMO)	16
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	21
3.1	Características da Pesquisa	21
3.2	Locus da Pesquisa	22
3.3	Coleta de Dados	22
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
4.1	Descrição do Perfil dos Sujeitos	25
4.1.1	PET Administração	25
4.1.2	PET Economia	26
4.2	Disfunções Identificadas	26
4.2.1	Comunicação	27
4.2.2	Ações do Programa	31
4.2.3	Autoridade	35
4.2.4	Competências	37
4.2.5	Motivação	38
4.2.6	Interdisciplinaridade	41
4.2.7	Equipamentos	42
4.2.8	Layout	44
4.3	Relatórios de Disfunções Técnicas – RTD	44
4.3.1	RTD – PET Administração	44
4.3.2	RTD – PET ECONOMIA	46
4.4	Planos de Mudanças – PAM	48
5.	CONCLUSÃO	52
	REFERÊNCIAS	54
	APÊNDICE A	57
	APÊNDICE B.....	62

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema e definição do problema

No decorrer dos últimos anos, o mundo vem sofrendo grandes transformações que englobam os campos sociais, econômicos, políticos e tecnológicos, e tais mudanças afetam diretamente os modelos de gestão das grandes corporações e dos grandes negócios ao redor do globo. A rapidez com que essas mudanças chegam às organizações exige destas uma velocidade ainda maior para se adaptar e reestruturar projetos, processos e sua estrutura organizacional, de modo a se manter forte e viva no mercado.

Na mesma velocidade em que as mudanças surgem para os gestores, elas surgem para os consumidores, que se tornam mais exigentes, o que aumenta ainda mais os desafios dos empresários para criar produtos de qualidade e de baixo custo para atrair e manter os níveis de consumo.

A substituição das estruturas de trabalho mais rigorosas para as mais flexíveis e o enfoque na competência do capital intelectual que a empresa possui, demandou das empresas a capacidade de se adaptar continuamente, exigindo respostas imediatas as novidades do ambiente externo a organização (CERIBELI E MERLO, 2013).

O capital humano apresenta um novo olhar, tornando-se o mais importante componente da empresa. Segundo Wood Jr. (1995), o desempenho das organizações dependerá muito mais da motivação da sua força de trabalho do que exclusivamente um nível de especialização. Porém, o gestor terá que bater de frente com a resistência muitas vezes imposta pelos trabalhadores, e não só por eles, mas pelos processos que também podem limitar a implementação das mudanças no contexto empresarial.

O conceito de mudança organizacional vem sendo construído ao longo das décadas, em virtude de sua característica inerente que é a continuidade. Para Araújo (2001), a mudança organizacional é qualquer alteração significativa e articulada, que sob supervisão, atinja todos os componentes, sejam de cunho comportamental até o estratégico. Wood Jr. (2000) diz que a mudança organizacional é qualquer mudança capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. Já Nadler, Shaw e Walton (1995), a mudança organizacional é uma resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a harmonia entre os elementos organizacionais.

Diante desses conceitos, as grandes corporações tentam identificar suas disfunções e, a partir disso, implementar, juntamente com seu corpo de gestores, mudanças que impactem e melhorem os seus processos objetivando resultados significativos. Porém, a falta de ferramentas, de experiência de até mesmo de incentivo, dificultam e limitam o desenvolvimento dos estudos no campo da mudança organizacional.

O Projeto de Mudança Organizacional (PMO) é uma ferramenta que tem por objetivo criar um modelo de gestão mais eficiente, baseando-se na padronização e na uniformidade de processos, atingindo todos os níveis hierárquicos da organização, trazendo resultados positivos e que podem influenciar os resultados da empresa. Após a fase de aplicação e o desenvolvimento de todo o planejamento, inicia-se a implementação do plano de ação, sendo esta a terceira fase do PMO, que objetiva extinguir as disfunções, melhorando os processos e os resultados das atividades realizadas pela empresa.

O ambiente organizacional é composto por pessoas, das mais diversas opiniões e personalidades. O impacto que uma mudança, seja ela de forma geral ou específica a um departamento, afeta todos os colaboradores de forma distinta, em virtude dessa grande variedade de opiniões e personalidades. Essa diversidade é comum a qualquer grupo social que interage diariamente, seja num bairro, numa comunidade, ou até mesmo na universidade.

O ambiente universitário proporciona aos discentes várias experiências, dando a oportunidade de estes desenvolverem suas habilidades ainda na graduação para sair com um diferencial para o mercado profissional. Dentro dessas experiências, o convívio entre grupos traz a possibilidade de experimentar várias situações, sejam essas de cooperação, respeito e o espírito de coletividade, como também o conflito e desacordo.

Diante dessas situações, esses conflitos podem ser gerados por mudanças dentro do grupo, seja a delegação de poder para um membro que possui qualificações e responsabilidades iguais aos outros, seja a desvalorização por parte do professor perante aos discentes, entre outros.

O Programa de Educação Tutorial – PET, que é um programa do Ministério da Educação desenvolvido por uma equipe de estudantes sob a tutoria de um docente, onde tem como objetivo principal permitir a vivência dos discentes entre os três pilares do ensino superior, que são o ensino, a pesquisa e a extensão, promovendo o crescimento e a experiência profissional aos alunos de graduação das instituições de ensino superior pelo país. Segundo o Portal do Ministério da Educação, cada docente pode ficar na tutoria num prazo máximo de até 6 anos, e os discentes podem ficar até o fim de sua graduação. Cada grupo

desenvolve no mínimo 12 atividades, sendo estas divididas entre os três pilares de forma igualitária.

Como o programa PET permite aos alunos a vivência do mundo profissional e capacita os alunos para o mercado de trabalho ao fim de sua graduação, e assim como as empresas, possuem disfunções organizacionais, surge a curiosidade de saber como as mudanças organizacionais podem impactar a continuidade das atividades e gerar disfunções nos processos e nas ações do grupo.

Sendo assim, temos o seguinte questionamento: **Quais as disfunções organizacionais apresentadas pelos Grupos PET de Administração e Economia da Universidade Federal de Campina Grande?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as disfunções dos Grupos PET Administração e PET Economia da UFCG a partir da proposição de um Programa de Mudança Organizacional de acordo com o modelo de Carreira (2009).

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o perfil dos Grupos PET de Administração e Economia da UFCG;
- Identificar as disfunções dos Grupos PET de Administração e Economia da UFCG;
- Propor um Relatório Técnico de Disfunção (RTD) para os conceitos analisados de acordo com Carreira (2009);
- Verificar as principais mudanças necessárias para a correção das disfunções, a partir do RTD.

1.3 Justificativa

Com a ampliação dos objetivos organizacionais, que estão acontecendo em virtude da velocidade das novas informações e dos avanços tecnológicos, as empresas estão buscando novos métodos de gerir seus processos e seus colaboradores.

Segundo Paiva (2009), os novos requisitos exigidos pelo mercado atual caracterizam os diferenciais competitivos das empresas, e contribuem com a melhoria dos produtos, dos profissionais e das condições de trabalho.

Para Robbins (1999, *apud* Bressan, 2000), a resistência a mudanças se dá em dois âmbitos: o individual, que são características subjetivas do indivíduo, e as organizacionais, que contemplam toda a organização como um geral, seja a inércia estrutural ou grupal e a percepção de ameaças que chegam com as mudanças.

Essa resistência impossibilita a implementação de ferramentas e processos que podem auxiliar a empresa no seu processo de atualização, e os responsáveis pela gestão do capital humano é que devem desmembrar tais desafios e superá-los, mas pra isso, precisam de ferramentas e um suporte teórico para embasar e pôr em prática seu conhecimento adquirido.

O desenvolvimento de pesquisas, teorias e ferramentas na área de mudança organizacional também é um empecilho para os gestores. É necessária uma carga de leitura, um estudo aprofundado dos recursos bibliográficos que estão dispostos na rede e nas bibliotecas ao redor do mundo, para se desenvolver com embasamento e segurança um trabalho de mudança organizacional dentro de uma organização.

A falta de autores, principalmente na bibliografia brasileira, que trabalhem a aplicabilidade de ferramentas voltadas para auxiliar o gestor no processo de mudança organizacional eficiente, dificulta e incita o pesquisador a buscar abordagens que deem esse auxílio.

Diante de todo esse contexto, percebe-se a possibilidade de construir um objeto de pesquisa para estudar como um grupo PET, que possui a maioria das características de um ambiente organizacional, se desenvolve em meio as suas disfunções e como a implantação de um plano de mudança pode impactar as atividades e ações dos mesmos.

A adversidade bibliográfica e a resistência encontrada nas organizações, esse construto se mostra relevante por se propor a aliar a teoria com uma ferramenta prática voltada para a área da mudança organizacional, e apresentar os resultados para a comunidade acadêmica, contribuindo assim para o desenvolvimento de pesquisas futuras nesse mesmo contexto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A área de Organizações, Sistemas e Métodos (OSM)

Quando atentamos para o nome organizações, sistemas e métodos, associamos essa descrição a grandes empresas, com processos metódicos e sistemas avançados. Mas essa descrição restrita pode ser ampliada e ligada a tudo que está a nossa volta, a natureza, os bairros e as cidades, por exemplo.

Segundo Maximiano (1992), organizações são uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade alcançar objetivos coletivos. As organizações são grandes projetos, idealizados por um dueto ou um grande grupo, que tem um potencial e acreditam nisso e que na sua ideia há uma grande oportunidade para o sucesso.

Já os sistemas, que segundo Rebouças (2009), é um conjunto de parte integradas e dependentes entre si, que juntas formam um todo, com um determinado objetivo e funções específicas, são os departamentos com suas particularidades que permitem a diferenciação de atividades e de metodologia de atuação de cada um, sempre buscando o alcance de metas e objetivos traçados.

Quanto aos métodos, temos como enfoque o caminho. Quais procedimentos, processos e atividades serão necessárias dentro desses sistemas para atingir num nível organizacional, as metas traçadas. Para o analista de OSM, essa é a etapa crucial de sua análise e a que demanda maior atenção.

Chiavenato (2010) diz que a OSM é responsável pelo tratamento da definição ou arranjo das principais características de todos os processos da organização. Já Cruz (2002, p. 28) define a OSM como o “estudo das organizações por meio da análise de cada uma de suas atividades, a fim de criar procedimentos que venham a interligá-los de forma sistêmica”.

Nas grandes empresas, o departamento de OSM é responsável por organizar, racionalizar e aperfeiçoar os processos organizacionais. E como mencionado, essas práticas não são restritas às organizações.

Desde o processo de evolução da espécie humana, é notável a capacidade dos grupos de se organizarem distribuindo tarefas e realizando atividades em prol do coletivo. Com o desenvolvimento dessa coletividade, percebeu-se também a satisfação e o empenho de todos os membros envolvidos no alcance das tarefas traçadas.

Com o passar do tempo e o surgimento das primeiras transações mercadológicas, foram sendo desenvolvidas técnicas de negociação, que fundamentaram a criação de grandes mercados ao longo do mundo. Apesar de inovadoras pra época, essas técnicas necessitavam de uma reformulação em um curto espaço de tempo, em virtude da rápida expansão do comércio e do poder de compra cada vez mais presente.

Seguindo uma ordem cronológica, além do desenvolvimento de grandes técnicas, se fez necessário também o surgimento de produtos diferenciados, e em busca desse diferencial, iniciou-se a procura por materiais mais baratos, mas de qualidade, que pudessem trazer um retorno ao vendedor e a satisfação do comprador.

O *boom* desse desenvolvimento de produtos diferenciados ocorreu no século XVIII com a Revolução Industrial, onde houve a substituição do trabalho artesanal pelo maquinário, e novos processos produtivos emergiram dessa mudança, mudando completamente o cenário mercadológico da época.

Diante de um contexto onde todos as grandes corporações possuíam o mesmo maquinário e o mesmo conhecimento, a eficiência nos meios de produção acabou sendo um vantajoso aliado dos grandes gestores. Henry Ford visualizou essa vantagem e investiu pesado nisso. Analisando seu processo produtivo minuciosamente, e implantou o sistema de linha de montagem, onde cada trabalhador ficava em uma posição numa esteira que movimentava seus carros ao longo da produção. Essa cadeia produtiva trouxe para a fábrica de Ford uma padronização nos processos, uma significativa redução nos custos além de acelerar o processo de produção.

Aqui no Brasil, o *boom* dos processos e inovações tecnológicas sempre ocorria após a expansão no hemisfério norte e, com essa limitação, o foco na eficiência dos processos só teve seu apogeu na década de 70 (D'ASCENÇÃO, 2007). O contexto do milagre econômico ocorrido no Regime Militar promoveu a chance das empresas realizarem grandes revisões organizacionais, com o intuito de reduzir custos e desperdícios.

A implantação de um maquinário demandava conhecimentos específicos para alguns procedimentos e essa necessidade fez os gestores se atentarem para a capacitação da mão de obra de suas empresas. Essa capacitação era imprescindível para a execução das tarefas de forma plena e seguindo os objetivos organizacionais.

Segundo Araújo (2011) o apogeu do departamento de OSM ocorreu na década de 70, mediante o aumento da concorrência e a busca pela racionalização dos processos e pelo controle. Com a baixa informatização nas organizações, o analista de OSM tinha papel

fundamental na avaliação das rotinas organizacionais e nas propostas de aperfeiçoamento e simplificação dos processos.

Os analistas de sistemas e os de OSM andavam lado a lado nas organizações, pois muitas vezes exerciam atividades complementares. Contudo, na década de 80, com o surto da informatização e o surgimento do primeiro computador, a situação dos profissionais de OSM ficou delicada. A condição dos profissionais ficou ainda pior com o surgimento do sistema operacional Windows, criado pelo mesmo fundador do primeiro modelo de computador.

Os investimentos em informatização foram exorbitantes e, com todas as fichas depositadas nessas novas tecnologias, o departamento de OSM entrou em decadência. Com a extinção do departamento, os analistas de OSM tiveram que se adaptar às mudanças impostas pela informatização para continuar atuando nas empresas.

Adaptando o quadro de Araújo (2011, p. 9), as principais mudanças e as novas funções que o profissional de OSM deveria exercer mediante essa nova realidade organizacional foram:

Quadro 1: Desenvolvimento do Departamento de OSM.

Antigo departamento de OSM	Novo departamento de OSM
Pouco estratégico	Muito estratégico
Excesso de papelada (formulários, fluxogramas, etc.)	Tal papelada deixa de ser o fim e passa a ser o meio para o alcance de objetivos.
Preocupava-se com a estrutura organizacional sem se importar com a competitividade do mercado.	Passou a pensar estrategicamente na qualidade de processos, redução de custos, satisfação dos clientes, visando competitividade no mercado,

Fonte: Adaptado de Araújo (2011).

Com essa atualização e as novas funções atribuídas, o profissional de OSM passou a ter como atividade específica o estudo dos procedimentos empresariais, buscando aperfeiçoá-los de modo a construir cadeias produtivas mais eficientes para a organização.

Dentro desse campo de funções que o analista de OSM deve possuir, uma das mais cruciais é a capacidade de identificar erros e disfunções e propor planos de mudança para solucionar esses problemas. Essas soluções que são movidas por mudanças num âmbito geral da organização, serão discutidas no próximo tópico.

2.2 Mudança Organizacional

A palavra mudança é uma constante presente em todos os cenários, mas no organizacional ela é uma chave para uma série de oportunidades. Nietzsche (*apud* Soares p. 20, 2007) traz a reflexão de Nietzsche que diz que “nada é permanente, a não ser a mudança”.

A alta instabilidade do mercado, a crise ambiental e o aumento da competitividade tornou a mudança uma questão de sobrevivência para as organizações. A necessidade de continuar atuante no mercado fez com que as organizações investissem em seus colaboradores, buscassem alternativas de manter seu produto com qualidade mais a baixos custos, e isso não era o suficiente. A velocidade das informações oferecidas pelo ambiente externo e as novas tecnologias que se espalharam pelo mundo exigiram uma atualização quase que instantânea das empresas. Para Hernandez e Caldas (2001) as organizações mudam buscando ser mais competitivas, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender as novas expectativas dos consumidores.

Tal necessidade de adaptação às mudanças externas e o acirramento da competição tornou essencial um programa de mudança dentro das organizações para harmonizar o ambiente interno ao ambiente externo a empresa.

A mudança nas organizações tem como principal função manter a empresa em atividade. Num sentido mais específico, uma mudança planejada, tem fortes relações com a eficiência e a eficácia da organização. Vergara (2000, *apud* Soares, 2007 p. 21), afirma que “o elemento humano é imprescindível no processo de mudança” e, a vontade de mudar deve estar presente, primeiramente, nos agentes que vão implementar tal mudança, e sem isso, o fracasso é iminente.

Para Júnior e Oliveira (1995, *apud* JAGUARIBE, 1975), toda mudança é “uma sequência de eventos inter-relacionados por uma relação de casualidade ou finalidade”.

Para o agente que vai implementar a mudança, é necessário uma atenção extrema as variáveis que incitam a mudança organizacional. Para Bressan (2000, *apud* ROBINS 1999), são apresentados seis elementos que atuam como desencadeadores da mudança: a natureza o trabalho, que está ligada ao comprometimento organizacional, a tecnologia, onde as inovações surgem a todo momento, sejam em equipamentos, softwares e programas de ponta, os choques econômicos, advindos de alterações na economia do país e também mundial, a concorrência, que está imposta e aumenta diariamente ao redor do globo, as tendências sociais

e a política mundial, que influencia diretamente o mercado, principalmente a importação e exportação de produtos.

O campo da mudança organizacional por ser emergente, possui uma bibliografia extensa, mas em fase de construção (WOOD JR, 1992; LIMA E BRESSAN, 2003; PAIVA 2009). Assim, os conceitos passam por um processo evolutivo ao longo dos anos, à medida que novos autores desenvolvem trabalhos e experiências práticas que trazem resultados relevantes para a área.

Os conceitos mais atuais para a mudança organizacional estão descritos no quadro abaixo:

Quadro 2: Conceitos de Mudança Organizacional.

Autor Responsável	Definições
Araújo (1985)	Uma alteração articulada, planejada e operacionalizada por um pessoal interno ou externo a organização, supervisionado por um administrador e deve atingir todos os componentes organizacionais.
Porras e Robertson (1992)	Conjunto de teorias, valores e estratégias objetivando uma mudança planejada buscando elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.
Ford e Ford (1995)	Acontecimento temporal relacionado a lógica que permite às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que observam.
Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)	Respostas da organização às mudanças do ambiente externo com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais.
Chiavenato (1996)	Mudança é a passagem de um estado para outro; é a transição de uma situação para outra; representa transformação, perturbação, interrupção.
Robbins (1999)	São atividades proativas, intencionais e direcionadas a obtenção das metas organizacionais.
Wood Jr. (2000)	Qualquer transformação estratégica, cultural, tecnológica, humana ou em outro componente, capaz de gerar impacto nas partes ou no conjunto organizacional.
Paper e Simon (2005)	Mudança é todo o processo contínuo e onipresente que permeia a vida organizacional.

FONTE: Adaptado de Bressan, (2000, p. 03)

Percebe-se que na sua essência, a evolução conceitual tem o mesmo sentido, agregando apenas fatores e variáveis que auxiliam nos resultados durante o processo de mudança. Dentro desses conceitos, têm-se as tipologias, que foram desenvolvidas como técnicas de abordagem para a implementação da mudança.

No quadro abaixo, temos algumas das tipologias conhecidas na bibliografia:

Quadro 3: Tipologias de Mudança Organizacional.

Autores	Tipos de Mudança	
Porras e Robertson (1992)	1ª Ordem: Mudança linear e contínua que envolve alterações nas características sem quebrar aspectos chave da organização.	2ª Ordem: Mudança multidimensional, radical e descontínua que envolve a quebra de padrões organizacionais.
Nadler, Shaw, Walton e	Incremental/ Contínua: Continuam os	Descontínua: Mudam os padrões

cols. (1995)	padrões, com dimensões diferentes, mas realizadas dentro do contexto da empresa.	existentes, com reestruturações de características organizacionais.
Robbins (1999)	1ª Ordem: Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais no contexto funcionários e empresa.	2ª Ordem: Mudança multidimensional, multinível e descontínua e envolve o reenquadramento de pressupostos da empresa e do ambiente.

Fonte: Adaptado de Bressan (2000).

Chiavenato (1996, *apud* Ceribeli e Merlo, 2013) divide as mudanças em quatro tipos: as físicas, relacionadas aos equipamentos, instalações e métodos de trabalho; as lógicas, que incluem os objetivos organizacionais além de missão e visão da empresa; as estruturais, que levam em consideração os cargos, funções e redes de comunicação; as comportamentais, referentes a atitudes das pessoas, conhecimentos e habilidades do capital humano integrante.

2.3 Projeto de Mudança Organizacional (PMO)

O Projeto de Mudança Organizacional é uma ferramenta de gestão que tem por objetivo racionalizar processos, identificar obsolescência de funções, quantificar perfis, processar e operacionalizar dados, construir manuais, definir um layout adequado para organização; todas as funções acima listadas podem ser resumidas como uma ferramenta que busca proporcionar uma gestão mais moderna e eficiente, mediante a análise de várias informações e buscando o aperfeiçoamento dos processos, uma cultura organizacional satisfatória e com foco nos resultados.

Carreira (2009) afirma que para um administrador realizar o projeto de mudança organizacional ele necessita passar por duas fases. Primeiramente, é necessário elaborar a proposta de mudança, que deve conter várias informações, adquiridas com base na previsibilidade, para futuramente colocar o projeto em prática.

Para realizar o PMO, são necessários recursos. Esses recursos são financeiros, de material, de pessoas, acomodações além do auxílio tecnológico. A proposta deve conter todos esses recursos pré-definidos, já que antes da inicialização do projeto é necessária a aprovação da diretoria para a execução do projeto.

A proposta deve conter as seguintes informações:

Quadro 4: Etapas da Proposta.

Item da proposta de PMO	Descrição
Objetivo	Informando de forma clara e objetiva onde o

	projeto pretende chegar.
Antecedentes	Um breve histórico apontando as principais motivações e necessidades que levaram a execução desse projeto.
Metodologia	O tipo de abordagem e as ferramentas que serão utilizadas para a coleta das informações.
Equipe de Trabalho	Deve ser coordenada por um administrador e pode ser tanto uma equipe interna quanto externa.
Cronograma de Trabalho	Baseado no cálculo de dias úteis para realizar o PMO.
Prazo de entrega	Cálculo também baseado em dias úteis mas deve possuir uma margem de segurança de 20%.
Custos	Deve conter os gastos com despesas com equipe interna e externa, despesas administrativas, sendo os custos diretos e indiretos, encargos sociais e uma taxa de reserva chamada de overhead.
Condições de pagamento	Varia de acordo com o tempo de execução do projeto, mas é comum a divisão ser em 50% no início e 50% ao final do projeto.
Produto do trabalho	Detalhar o produto que vai ser entregue ao final do projeto.

Fonte: Adaptado de Carreira (2009)

Para a apresentação da proposta a diretoria, o evento deve ser bem organizado e planejado com antecedência. Segundo Carreira (2009), o local da apresentação deve ser em um local fora do trabalho, para quebrar um pouco a rotina dos envolvidos. Os dias mais propícios são as terças, quartas ou quintas feiras, já que segundas e sextas são dias mais corridos, e pela manhã, já que é o horário de maior disposição. O presidente da empresa é quem define quem serão os convidados para assistir e opinar a respeito da proposta.

Quanto aos recursos que serão utilizados na apresentação, é necessário checar antes da apresentação. Antes da apresentação, é sugerido que se faça um café da manhã para recepcionar os convidados. O tempo de apresentação não deve ser superior a 45 minutos. Ao final, deve ser dado um tempo para questionamentos do público. Quem deve fazer a apresentação da proposta é o coordenador do projeto, e informar ao iniciar, que as perguntas podem ser feitas ao final da apresentação. O evento só pode ser registrado se houver um propósito para tal.

Após a apresentação, o presidente da empresa deverá julgar a relevância e a necessidade, vislumbrando também as oportunidades do momento, e decidir pela aprovação ou não do projeto.

O início do PMO só pode acontecer após a aprovação e quando os recursos já estiverem disponíveis. A sala de trabalho necessita de materiais como mesa, computador, programas específicos instalados, acesso à internet, impressora, arquivos e pastas, telefone, copa, quadro de avisos, lousa, etc.

A equipe de trabalho deve ser composta com profissionais de diferentes formações, porém com uma linguagem padronizada para que todos entendam a respeito de todos os procedimentos. Os grupos de trabalho (GT's) devem conter no mínimo um profissional, um especialista e um par de auxiliares. A distribuição destes grupos fica a critério do coordenador do projeto e de acordo com os conhecimentos específicos dos envolvidos.

O cronograma de trabalho deve conter detalhadamente as atividades realizadas em cada fase, e com o auxílio de aplicativos e programas específicos, o coordenador consegue definir o tempo exato de cada fase do projeto. Para mensurar a execução do projeto, são necessários indicadores que vão estimar e controlar os níveis de qualidade nos procedimentos e na execução das atividades. A equipe de apoio é a que dá assistência operacional e técnica aos GT's.

A assistência técnica deve conter um profissional de informática, que será responsável pela manutenção e segurança dos bancos de dados, e um auxiliar para executar atividades operacionais como ligar máquinas, por exemplo. A assistência operacional deve garantir as condições de trabalho e realiza atividades como agendamento de reuniões, enviar e-mails a toda a equipe, etc.

Depois de definidos os recursos principais, a equipe de trabalho pronta e treinada, chega o momento de iniciar o projeto. O PMO deve conter as seguintes fases:

Quadro 5: Fases do PMO.

Fase	Descrição
1º Workshop: Início do Projeto	Ocorre a preparação dos instrumentos de coleta de dados e o procedimento de coleta.
2º Workshop: Validação dos dados coletados	Ocorre o diagnóstico mediante os dados coletados, as propostas de mudança são elaboradas assim como o plano de ação, que é apresentado para a diretoria. Após a apresentação, há o detalhamento das propostas aprovadas, a implantação destas e o seu acompanhamento.
3º Workshop: Apresentação dos Resultados	Redação do relatório final do projeto.

Fonte: Adaptado de Carreira (2009, p. 18)

Iniciando o primeiro workshop, é feita uma reunião aberta para toda a empresa e convidados, com o intuito de atrair o máximo de colaboradores para o projeto e futuros clientes, e tal evento deve ser organizado conforme mencionado anteriormente. Nessa etapa também são apresentadas as equipes do projeto, e os grupos de trabalho são formados. A proposta é apresentada a todos e por fim, é apresentada a sala de trabalho da equipe.

Dando início a parte prática do projeto, são preparados os instrumentos de coleta de dados. Roteiros de entrevistas, pesquisas documentais e modelos de questionários são

desenvolvidos, e o coordenador deve definir o nível de profundidade que essa coleta vai atingir.

Para desenvolver o PMO, é necessário desenvolver também Relatório Técnico de Disfunções (RTD), que é uma ferramenta que auxilia o administrador já que abrange todos os conceitos de forma geral que podem ser aplicados de forma balanceada e nivelada, permitindo um diagnóstico mais seguro e também a geração de propostas de mudanças mais concisas e específicas, com um planejamento de ações a curto, médio e longo prazo.

O RTD acompanha todas as fases do PMO, e sua construção acontece em fases e uma fase só pode ser iniciada quando a anterior já estiver concluída. A primeira fase do RTD está na seleção dos conceitos que serão utilizados e são inseridos na coluna 1. Os conceitos devem ser bem selecionados, tendo em vista que esta etapa demanda muito tempo e o cronograma pode não suportar um retrabalho ou uma revisão nesses conceitos, comprometendo além do prazo a credibilidade da equipe junto ao cliente.

Na segunda fase, os dados são coletados e inseridos na coluna 2. Essa é a fase mais importante, já que se a coleta de dados for feita de forma errada, o projeto todo será feito de forma errada e sem aplicabilidade. A imparcialidade para não mudar os dados exige muita técnica dos membros de cada GT além de muita percepção, para não deixar nada passar.

A terceira fase é referente ao diagnóstico, que será inserida na coluna 3. Na quarta fase são feitas as propostas de mudanças, que são inseridas na coluna 4. As colunas 5, 6 e 7 são reservadas para definir se as mudanças são de curto, médio ou longo prazo.

No segundo workshop, o presidente convida todos os membros que participaram da coleta de dados para uma reunião, para validar os dados e a metodologia utilizada por eles para essa coleta. Os níveis hierárquicos ocupados por cada membro são desconsiderados, e após a validação, os dados precisam ser passados a limpo em virtude das discussões que podem ter gerado algumas mudanças.

O diagnóstico é composto por duas fases: a primeira é a associação entre o conceito traçado e o dado coletado, para confirmar se o uso do conceito está sendo aplicado corretamente. Na segunda fase, demonstra-se as desvantagens de se usar os conceitos de forma errada. Um diagnóstico detalhado facilita o surgimento das propostas de mudanças.

A elaboração de propostas demanda do coordenador do projeto muitos conhecimentos científicos, criatividade e técnica para propor as mudanças. Aqui serão propostas as mudanças que permitam a solução de cada disfunção encontrada, e deve ser dito o que fazer, não como fazer. As propostas devem ser feitas em conexão com os objetivos da empresa, além de se reforçar as vantagens de implementar as mesmas.

O plano de ações deve conter as propostas em ordem de tempo, sendo estas de curto, médio e longo prazo. Tal classificação facilita a apresentação das propostas pelo coordenador a diretoria. Concluindo o RTD, devem constar informações como a data de emissão do relatório final, o nome do coordenador, seu cargo, o número do seu CRA, telefone para contato e seu endereço eletrônico.

Após o fechamento do RTD, é necessário criar um Plano de Ação para Mudanças (PAM) que é composto pelas propostas que serão apresentadas de forma organizada e específica. A apresentação das propostas segue a ordem das ações, no caso as de curto, médio e longo prazo. O PAM deve ser entregue ao presidente da empresa pelo coordenador do projeto, anexado a uma carta formal de apresentação. O presidente encaminha o arquivo aos demais diretores, que marcarão uma reunião para deliberar.

A implantação das propostas é necessário treinar o capital humano. As mudanças podem ocorrer simultaneamente, em vários setores ao mesmo tempo, e cabe ao administrador gerir tal processo para que não haja prejuízos durante a realização dos procedimentos. O acompanhamento dos resultados deve corrigir as deformidades ocorridas, entre o que deveria ser feito e o que acabou sendo realizado, gerando novas proposições e soluções.

O terceiro workshop deve ser organizado da mesma forma que o primeiro, objetivando expor os resultados alcançados mediante as mudanças implementadas. Por fim, pode-se realizar uma confraternização para comemorar o encerramento do projeto, e providenciar a entrega do relatório final para os membros da equipe e a diretoria, e este deve ser feito de forma eletrônica, contendo a logo da empresa e as informações acima mencionadas.

Carreira (2009, p. 35) afirma, por fim, que “a realização do PMO contribui para desenvolver e manter a cultura das mudanças, que devem acontecer quando novas oportunidades de crescimento são visualizadas”, levando a empresa a evoluir e se manter competitiva no mercado atual.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A escolha do método de pesquisa está diretamente ligada ao objetivo do estudo, que é analisar as disfunções dos Grupos PET Administração e PET Economia da UFCG a partir da proposição de um Programa de Mudança Organizacional de acordo com o modelo de Carreira (2009).

3.1 Características da Pesquisa

Quanto à classificação da pesquisa buscou-se como referência a proposta feita por Vergara (2000), que a caracteriza quanto aos fins e aos meios. Diante disso, esta pesquisa tem caráter **exploratório** em virtude das propostas de manutenção lançadas e de ser um objeto de estudo de orientação, e de não ter nenhuma pesquisa relacionada a esse tema neste objeto de estudo. Tem caráter **descritivo** por ter os dados coletados interpretados, tratados e analisados.

Esta pesquisa caracterizou-se como quantitativa e qualitativa. Para Roesch (1996), uma **pesquisa qualitativa** é aquela que trata com efetividade, de forma plana, um programa, onde suas metas são a base para a construção de uma intervenção, e é apropriada para avaliações formativas, ou seja, aquelas que são analisadas e exigem a participação do autor no processo.

Nas pesquisas qualitativas, o pesquisador busca entender os fenômenos segundo a perspectiva dos envolvidos, e a partir disso faz sua interpretação dos dados adquiridos.

Já na **pesquisa quantitativa**, os resultados obtidos podem ser quantificados. Fonseca (2002) afirma que a pesquisa quantitativa busca objetividade, considera que apenas a realidade só pode ser compreendida diante da análise dos dados brutos, recolhidos a partir de instrumentos neutros e de forma padronizada.

Combinar técnicas quantitativas e qualitativas torna uma pesquisa mais forte e reduz os problemas causados pela adoção exclusiva de um dos métodos. Neves (1996). A mistura de informações de cunho racional e intuitivo permite uma análise completa e uma melhor compreensão dos fatos.

Creswell (2007) afirma que os métodos mistos é uma abordagem que associa ou combina as formas qualitativas e quantitativas, de forma a extrair os pontos fortes das duas metodologias.

E quanto aos meios, trata-se de um **estudo de caso**, que segundo Yin (2005, p.32), é “um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas”.

3.2 Locus da Pesquisa

O Programa de Educação Tutorial – PET, um programa criado no ano de 1979, antes denominado de Programa Especial de Treinamento. Era submetido a CAPES até o ano de 1999, onde foi repassado para o Ministério da Educação. Tem o objetivo de complementar a capacitação dos alunos ainda durante a graduação, desenvolvendo atividades que englobam os três pilares do ensino superior, que são o ensino, a extensão, e a pesquisa, sendo esse último o foco do programa. Como característica padrão, os grupos têm doze alunos bolsistas, com mais seis alunos voluntários, orientados por um professor tutor. Cada grupo desenvolve no mínimo doze atividades, distribuídas entre esses três pilares.

O PET Administração completa seus cinco anos de existência no ano de 2015, possui 12 alunos bolsistas, e anualmente realizam várias atividades que obedecem aos requisitos do programa, além de várias parcerias com grupos de pesquisa da própria unidade acadêmica, onde desenvolvem mini cursos com professores, artigos para publicações em congressos, etc.

O PET Economia foi criado no ano de 1988, possui onze integrantes sob a orientação de um professor tutor, e assim como o PET Administração, realiza atividades que contemplam os três pilares do ensino superior. Esses dois grupos em específico realizam atividades interdisciplinares, buscando a união dos públicos e maior abrangência de alunos nas suas atividades, e proporcionando também a integração dos grupos além do compartilhamento de experiências e informações.

3.3 Coleta de Dados

Para o levantamento dos dados, foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta: a observação participativa, as entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionários.

A técnica de observação coloca o pesquisador dentro do cenário de forma que ele possa compreender a complexidade dos ambientes em análise, permitindo uma interlocução

direta, produzindo dados que podem ser aplicados em diversos outros casos (BECHKER, 1972).

Outra característica da observação é permitir a familiarização do pesquisador, já que ele se envolve com os participantes, fornecendo informações importantes para estruturar futuros instrumentos de coleta.

Na observação participativa, o observador torna-se parte de todo o contexto analisado. O comportamento dos participantes, seus gestos verbais, o ambiente, as anotações por eles realizadas, tudo isso pode ser usado para gerar hipóteses. (MOREIRA, 2004, *apud* FERREIRA, TORRECILHA, MACHADO, 2012).

O questionário foi construído com base nas informações colhidas durante o período de observação juntamente com as informações adaptadas de um instrumento que Cury (2009) utiliza. As mudanças realizadas com base na observação foram realizadas em busca de aproximar de forma mais específica possível os conceitos traçados com os sujeitos de estudo, no caso os integrantes dos grupos PET.

As entrevistas e a observação são técnicas interativas, visto que um fornece informações relevantes para a confecção do outro, aprofundando e qualificando ainda mais o nível do conteúdo e da análise construída (TJORA, 2006).

Segundo Flick (2009), as entrevistas semi-estruturadas são cada vez mais utilizadas em virtude de que os pontos de vista expressos pelos sujeitos entrevistados sejam melhores em uma entrevista de planejamento aberto, ou que um questionário ou algo mais objetivo.

O pré-teste dos questionários foi aplicado nos dias 03 a 05 de Novembro de 2015, com ex-alunos do PET Administração, e ao total foram sete questionários aplicados, onde alguns erros foram detectados, algumas perguntas foram modificadas em virtude dos sujeitos do estudo não compreenderem o que estava sendo perguntado, e assim, a ferramenta adaptada. O roteiro da entrevista semi-estruturada foi feito com base nas perguntas contidas no questionário aplicado aos alunos, apenas adaptando algumas perguntas para os gestores e acrescentando questionamentos pertinentes no ato da entrevista.

Para melhor entendimento de como os instrumentos foram utilizados, abaixo será exposto um quadro, explicando o emprego de cada ferramenta em cada objetivo deste trabalho:

Quadro 6: Utilização das Ferramentas de Pesquisa.

Objetivos Específicos	Técnica de Coleta de Dados
1. Descrever o perfil dos Grupos PET de Administração e Economia da UFCG;	Questionário
2. Identificar as disfunções dos Grupos PET de	Observação Participante

Administração e Economia da UFCG;	Questionários Entrevista
3. Propor um Relatório Técnico de Disfunção para os conceitos analisados;	Observação Participante Questionários Entrevista Análise do objetivo 2
4. Verificar as principais mudanças necessárias para a correção das disfunções, a partir do RTD.	Análise dos objetivos 2 e 3

Fonte: Autora

A coleta de dados foi realizada no dia 11 de Novembro de 2015 no PET Administração e no PET Economia.

A população da pesquisa é composta por todos os alunos dos dois grupos PET, contabilizando 24 alunos. A amostra coletada foi de 18 questionários.

Os questionários foram aplicados com os membros de todos os grupos reunidos, cada grupo em sua sala, sem a presença do professor tutor no PET Economia, e com o tutor do PET Administração presente apenas no momento da explicação da ferramenta aos alunos.

As entrevistas com os professores tutores foram feitas nos dias 12 de Novembro de 2015 com o tutor do PET Administração e no dia 17 de Novembro de 2015 com o tutor do PET Economia. Cada uma delas foi realizada na sala do professor, em horário marcado por eles.

No que se refere à análise de dados, a observação participante serviu de base para a construção dos questionários serão analisados com base na frequência, usando a porcentagem correspondente de cada pergunta. As entrevistas serão analisadas tomando como base a análise descritiva, onde todos os dados relevantes serão expostos e analisados de forma crítica para atingir os objetivos traçados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, temos o momento de confrontar a teoria com a prática mediante os dados adquiridos com o uso das ferramentas desenvolvidas. Assim, segue a apresentação dos resultados.

4.1 Descrição do Perfil dos Sujeitos

A primeira parte do questionário é composta de informações que caracterizam os sujeitos da pesquisa, caracterizando por sexo, idade e atuação profissional.

4.1.1 PET Administração

No que se refere à quantidade alcançada, foram aplicados ao todo 10 questionários no PET Administração da UFCG, 30% dos respondentes são do gênero masculino e 70% são do gênero feminino. A faixa etária do grupo varia de 16 a 24 anos, e fica evidenciada no quadro abaixo:

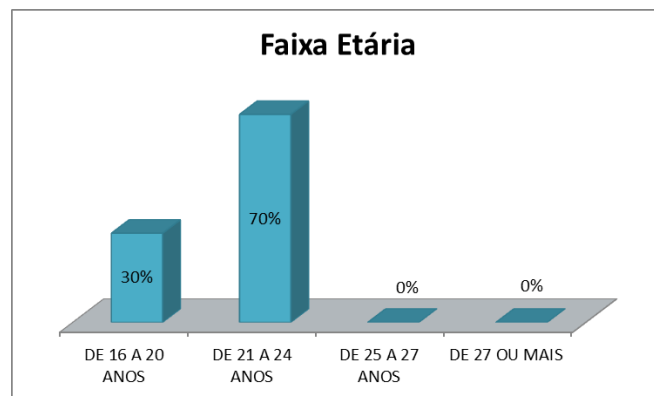


Gráfico 1: Faixa Etária do PET Administração.

Os alunos que compõem o grupo estão em períodos distintos, mas variando do quarto ao oitavo período, o que mostra a combinação de níveis e a possibilidade do compartilhamento da ampliação do conhecimento entre toda a equipe. No grupo em análise,

apenas um membro trabalha e estuda, o restante se dedica apenas as atividades acadêmicas e as ações do grupo.

4.1.2 PET Economia

No que se refere aos questionários aplicados neste grupo, foram 8 questionários respondidos, onde 50% deles são do gênero masculino e 50% são do gênero feminino, mostrando o equilíbrio de gênero dentro do grupo. A faixa etária dos membros do grupo é mais integrada, como podemos verificar no gráfico abaixo:

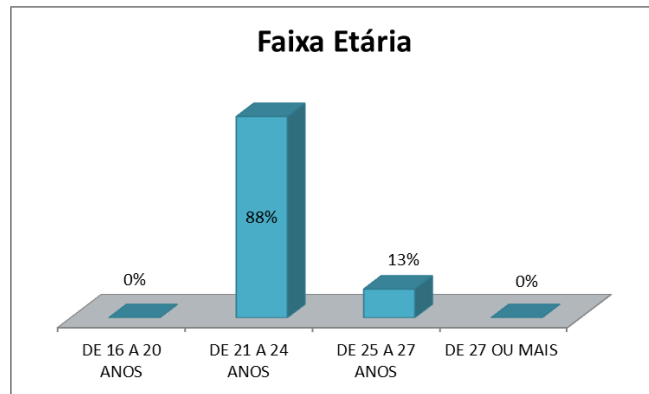


Gráfico 2: Faixa Etária do PET Economia.

Observando o gráfico, percebemos que a faixa etária predominante no grupo está entre 21 e 24 anos. Quanto às atividades desempenhadas, o mesmo cenário do PET Administração se aplica no PET Economia, com apenas um membro trabalhando e estudando, e o restante do grupo apenas se dedicando aos estudos.

4.2 Disfunções Identificadas

Esse capítulo teve como base para sua análise a observação participativa da pesquisadora, o resultado colhido nos questionários e nas entrevistas. O questionário e o roteiro da entrevista são compostos por oito conceitos, que foram traçados com base na experiência e vivência de grupo da pesquisadora, que era participante do PET Administração. Os conceitos serão destrinchados de um por um, para cada um dos grupos, confrontando a

visão do grupo com visão do tutor, verificando assim de forma mais ampla as disfunções presentes em cada ambiente.

4.2.1 Comunicação

Na dimensão Comunicação, foram avaliados três aspectos em cada grupo: o fluxo das informações, os canais de informação utilizados pelos grupos, a uniformidade das informações e a receptividade ou feedback dessas informações por parte dos grupos.

No **PET Administração**, o fluxo de informações foi considerado bom por 40% dos respondentes do instrumento, 30% consideraram o fluxo regular, 20% consideram o fluxo ruim e 10% consideram o fluxo excelente. As informações ficam evidenciadas abaixo:

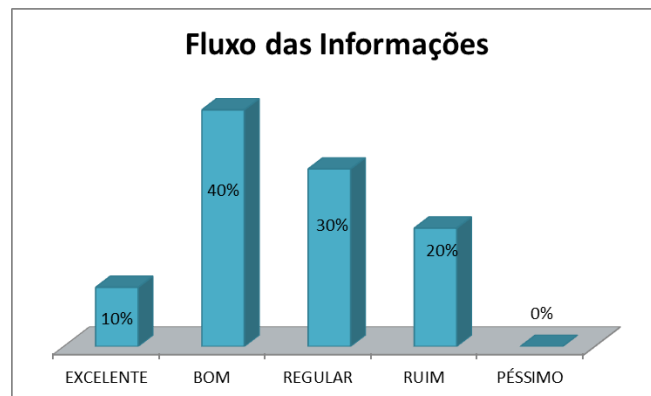


Gráfico 3: Fluxo das informações no PET Administração.

Galasso (2009, *apud* Jacomini p.6, 2011), afirma “que a circulação das informações é de vital importância para a dinâmica da comunicação interna dentro empresas de qualquer natureza e organizações; sempre encontramos “ruídos” de comunicação entre os setores mesmo os melhores e mais organizados”. Sendo assim, as informações oferecidas pelo grupo infere que mudanças e melhorias precisam ser feitas, caracterizando uma disfunção.

Quanto aos canais utilizados para o compartilhamento de informações, 100% dos respondentes informaram que os mais utilizados são o e-mail e o WhatsApp, e que a uniformidade das informações acontece para 60% dos respondentes, e 40% acreditam que essa uniformidade não ocorre, como podemos ver abaixo:

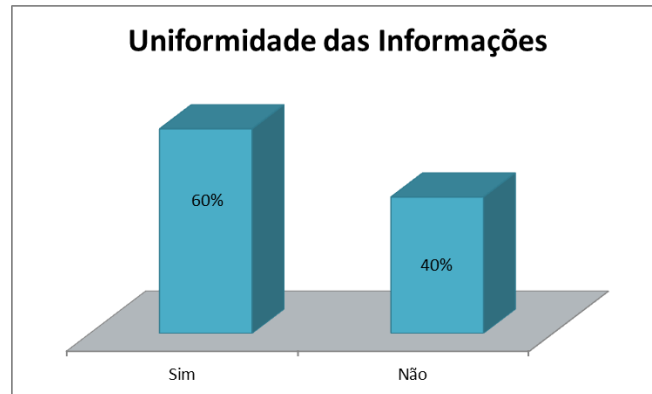


Gráfico 4: Uniformidade das Informações no PET Administração.

Os 40% dos respondentes que disseram que a informação não chega de forma uniforme, justificaram suas respostas falando que por serem dois canais, e o mais utilizado deles ser o WhatsApp que é uma rede social informal, a organização dos assuntos fica complicada, a rápida quantidade de mensagens enviadas simultaneamente dificulta o acompanhamento das informações, que há assuntos que ficam restritos a alguns petianos, sejam informações mais gerais do grupo ou das atividades.

Quanto à compreensão dessas informações por parte deles, 60% dos respondentes consideram a compreensão boa, 20% consideram a compreensão ruim e os outros 20% estão divididos de forma igualitária entre regular e excelente, como podemos ver abaixo:

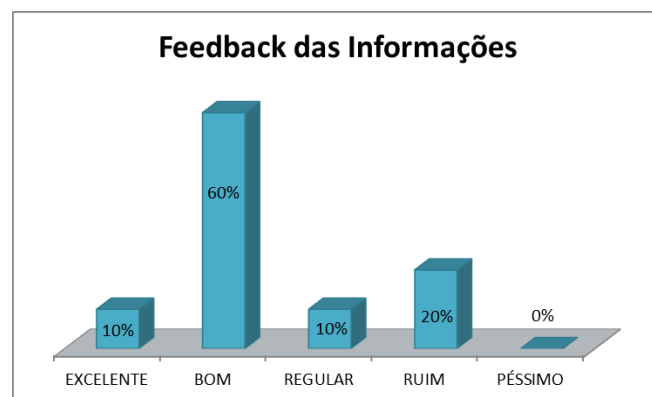


Gráfico 5: Feedback das Informações no PET Administração.

Na entrevista realizada com o Tutor e orientador do grupo **PET Administração**, quando questionado sobre o conceito Comunicação, ele informa que o compartilhamento das informações é feito através do planejamento e do relatório de atividades que é feito anualmente e está disponível nas pastas que ficam na sala do grupo. Informa também que os canais utilizados para esse compartilhamento são os digitais, por via das redes sociais, e em

papel, como descritos acima. Ele acredita “que esses canais são facilitadores desse compartilhamento, já que são os canais universais”. O fluxo das informações é contínuo e uniforme para todos segundo o Tutor, onde todos tem acesso a informação seja via WhatsApp ou via e-mail, e fala que só em casos específicos onde necessita falar apenas com um grupo de uma determinada atividade, é que elas ficam restritas apenas àquele grupo, não existindo restrições de nenhuma informação a não ser neste tipo de caso.

No **PET Economia**, o conceito Comunicação foi avaliado da mesma forma, e quanto ao fluxo das informações, 63% do grupo considerou o fluxo bom, e 38% considera esse fluxo regular, como podemos observar no gráfico abaixo:

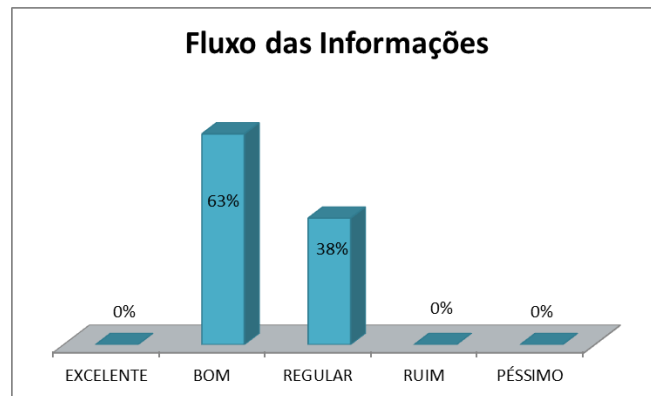


Gráfico 6: Fluxo de Informações no PET Economia.

Jacomini (2011, p.6) afirma ainda “que comunicação deve ser realizada de forma direta, adequada, precisa, clara e objetiva, pois se assim não for, causará vários transtornos, comprometendo a produtividade da organização”. Assim, sem uma comunicação eficaz, as atividades dos grupos podem ser comprometidas, principalmente a sua qualidade, o que pode ser uma das explicações para o baixo público que vem comparecendo às atividades.

Houve unanimidade no canal utilizado para o compartilhamento de informações dentro do grupo; 100% dos respondentes informaram que o Facebook é o canal utilizado para esse fim, e 75% dos respondentes acredita que essas informações chegam de forma uniforme a todos, e 25% acham que não acontece uniformidade de informações, como podemos ver no gráfico abaixo:

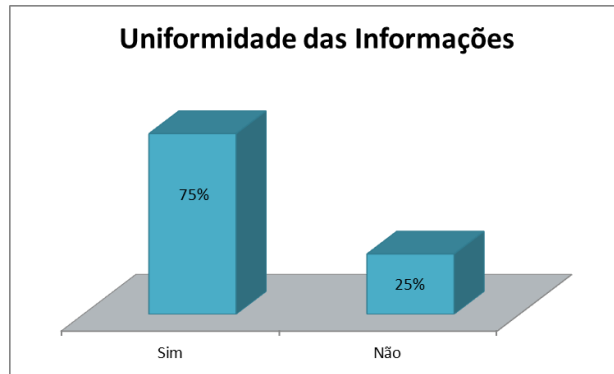


Gráfico 7: Uniformidade das Informações no PET Economia.

Os 25% dos respondentes que informaram que não há uniformidade das informações, justificaram sua resposta informando que nem todos tem acesso à internet para participar das discussões, e que informações são repassadas para uns e outros não, beneficiando assim que tem acesso a elas.

Em relação ao feedback das informações, o grupo se mostrou dividido como podemos ver abaixo:

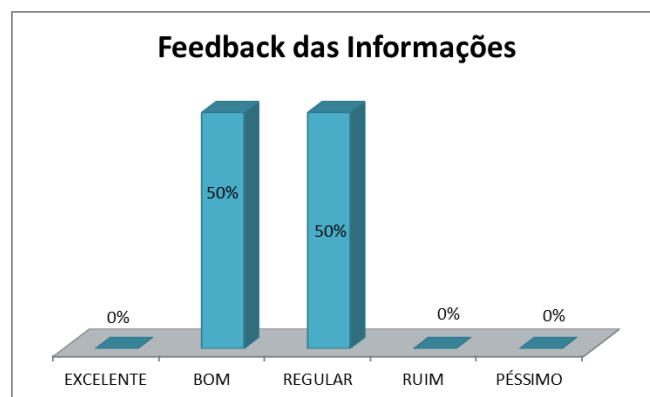


Gráfico 8: Feedback das informações do PET Economia.

Podemos ver que 50% do grupo considera que a compreensão das informações é boa e 50% considera regular, o que mostra que há um impasse de opiniões no grupo. Jacomini (2011) afirma também que se não houver o uso do meio de comunicação mais adequado, os clientes internos, que no caso são os alunos, ficam desmotivados e perderão produtividade.

O tutor do **PET Economia** afirmou em entrevista que o fluxo das informações ocorre de forma uniforme já que eles utilizam uma ferramenta única para compartilhar as informações, e nela ele consegue fazer votações, saber se todos visualizaram, entre outras funcionalidades permitidas pela rede social. Antes eles usavam o e-mail, mas em virtude da

não compreensão das informações do jeito correto, ele optou pela mudança do canal, que melhorou o feedback e as respostas do grupo a respeito das informações debatidas.

Uma alternativa para que os problemas com a compreensão e o fluxo das informações é adotar canais que se adequem a realidade do grupo, permitindo e facilitando a comunicação de forma clara, proporcionando a endocomunicação. (JACOMINI, 2011).

4.2.2 Ações do Programa

Na dimensão Ações do Programa, buscou-se analisar as metodologias utilizadas no desenvolvimento e realização das ações além das estratégicas de prospecção de público que o grupo utiliza, e a eficácia desses métodos.

No **PET Administração**, foi verificado através das respostas dos alunos que as ações são desenvolvidas da seguinte forma: o grupo desenvolve 12 ações anuais que vão para o planejamento anual que é enviado ao MEC, e cada petiano escolhe as ações que deseja participar, mediante as suas habilidades. São ações desenvolvidas entre os três pilares do ensino superior, e cada membro se torna líder de uma ação, e participa de mais duas ou três além da que ele lidera. Os petianos afirmaram que essa sistemática de trabalho estimula o desenvolvimento da liderança em cada membro, a proatividade, além de permitir o trabalho em equipe de forma mais unificada por cada subgrupo formado para cada ação.

Em relação às metodologias utilizadas para realizar as ações, foi verificado pelas respostas dos alunos que para montar as ações, são necessárias feitas pesquisas, leituras e discussões para discutir a melhor ferramenta, e abaixo temos as mais utilizadas pelo grupo nas suas atividades:

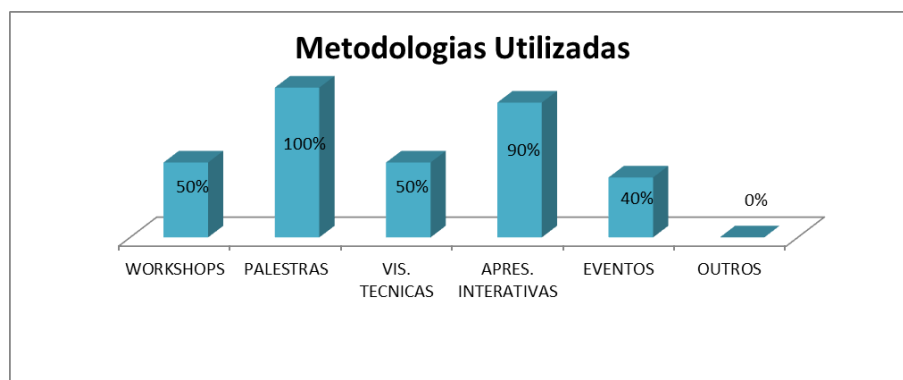


Gráfico 9: Metodologias Utilizadas pelo PET Administração.

O professor Tutor do PET Administração afirma que as metodologias utilizadas dependem da ação e que todas as ferramentas citadas são utilizadas pelo grupo, e como as ações já existiam da forma que são realizadas desde o início do grupo, a gestão do conhecimento é aplicada no grupo, por meio dos membros mais antigos, auxiliando e explicando as metodologias aos novos membros, e orientando eles na realização das atividades como um todo. Quando questionados sobre a eficácia das metodologias utilizadas, os alunos responderam que as consideram eficaz, como podemos ver abaixo:

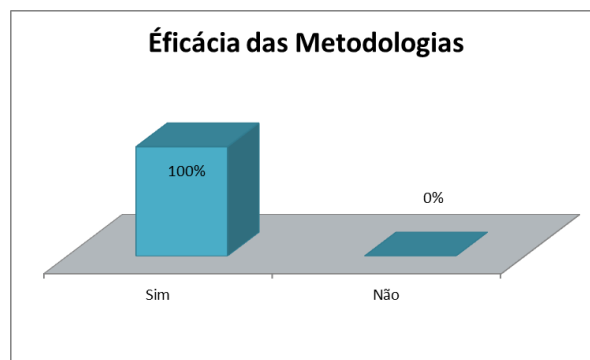


Gráfico 10: Eficácia das metodologias no PET Administração.

Alguns alunos do grupo fizeram ressalvas ao falar dessa metodologia, dizendo que o público-alvo de algumas ações não recebe de forma receptiva as ações, o que acaba comprometendo a interação dos alunos que realizam com os que participam da ação.

Em relação às estratégias de prospecção de público que o grupo utiliza, foi listado pelos alunos a divulgação nas salas de aula em todos os turnos do curso, como também via redes sociais, que abrangem um número maior de pessoas, como também escolas de ensino médio onde algumas ações são realizadas e também universidades.

Quando questionados sobre a eficácia das estratégias de prospecção de público, eles possuem opiniões diferentes. Eles afirmam que a estratégia atinge o público de forma superficial, mas encontram dificuldades com o público da UFCG, que mesmo com a divulgação não demonstram interesse e não comparecem as atividades, dizem que não tem disponibilidade de horário, muitas provas, etc. Em virtude dessas dificuldades, eles sugerem que novas estratégias sejam criadas para tentar atrair os alunos de forma diferente.

O Tutor do **PET Administração** também considera as metodologias aplicadas para a realização das atividades são eficazes, onde ele fala que os questionários aplicados ao fim de todas as apresentações indicam que essas ferramentas são válidas e trazem os resultados esperados. Ele fala também que a greve nas universidades públicas atrapalha muito a

realização das atividades, desestimula os alunos não só nas disciplinas, mas também nas atividades de extensão que o grupo realiza, que pela falta de público acabam não acontecendo.

No **PET Economia**, foram avaliados os mesmos pontos, e o funcionamento das ações no grupo ocorre da seguinte forma: como no outro grupo em análise, os petianos escolhem as atividades de acordo com as suas habilidades, e participam de ações em Grupos de Trabalho como eles mesmos chamam, que são ações coletivas, de ações individuais, que são de pesquisa, e de ações que eles fazem em pequenos grupos, como no PET Administração. Eles afirmam que essa metodologia permite o desenvolvimento individual através do esforço de cada membro, e a orientação do tutor é imprescindível para esse desenvolvimento. Em relação às metodologias utilizadas para realizar as atividades, podemos ver no gráfico abaixo quais as mais utilizadas pelo grupo:

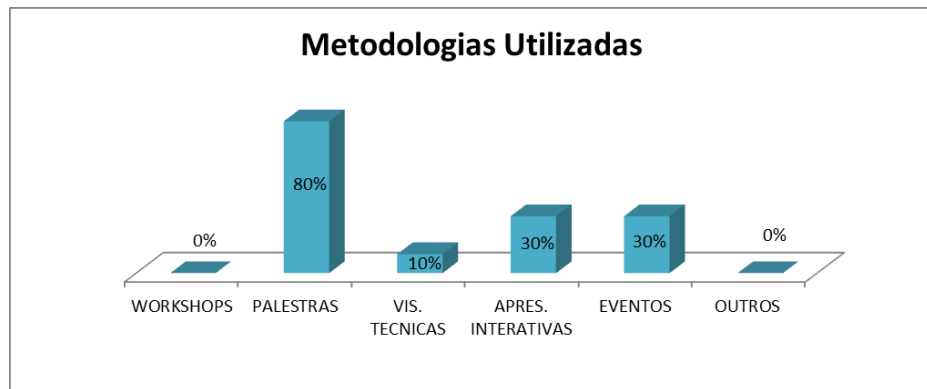


Gráfico 11: Metodologias Utilizadas pelo PET Economia.

No que se refere à eficácia das metodologias aplicadas, 75% dos respondentes acha que elas são eficazes, como podemos ver abaixo:

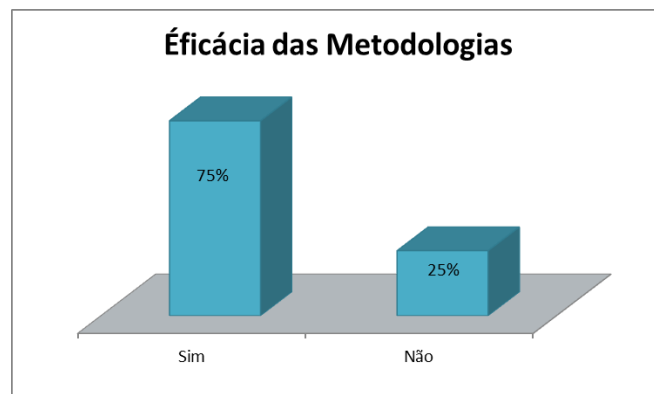


Gráfico 12: Eficácia das Metodologias no PET Economia.

Os 25% dos respondentes que disseram que essas metodologias não são eficazes justificaram sua resposta afirmando que as ações não saem como o planejado devido a não

receptividade das metodologias e pela falta de interesse dos alunos de graduação de participarem das atividades.

Na estratégia de prospecção de público para suas atividades, o grupo afirmou que é feita divulgação nas salas de aula, redes sociais, cartazes espalhados pela universidade e divulgação no cursinho pré-vestibular da UFCG. Sobre a eficácia dessas estratégias de prospecção, os alunos afirmaram que as estratégias não têm funcionado, já que a maioria das atividades só é composta por membros do grupo e pouquíssimas pessoas da universidade. A falta de interesse do público está comprometendo a realização das atividades, e a metodologia acaba perdendo sua eficiência apesar de que em momentos singulares ela se mostra válida.

Diante do cenário atual do ensino superior no Brasil, os grupos de estudo e os professores das universidades tentam criar novas metodologias e aulas mais interativas para manter o interesse dos discentes. Para burlar essas dificuldades, os programas de ensino têm utilizado de artifícios como tecnologias de informação, para estimular os alunos.

O tutor do **PET Economia** afirmou que está à frente do grupo há pouco tempo e que o grupo no último ano teve três formações diferentes, já que muitos membros saíram por conta de novas oportunidades. Assim, a divisão de ações foi reajustada aos membros que ingressaram em virtude do planejamento anual ter que ser cumprido para a prestação de contas ao fim do ano. A divisão de atividade é feita de três maneiras, com ações coletivas, em subgrupos, e de forma individual, como mencionado pelos alunos. Cada aluno escolhe quais atividades mais se adequam às suas habilidades e interesses, e caso queiram mudar de atividade durante o ano por alguma dificuldade, por exemplo, a troca pode ser feita. O grupo utiliza muito como ferramentas metodológicas os minicursos, palestras, rodas de debate, etc. Ele informa que essas metodologias têm receptividade, mas diz que a frequência de público além dos alunos do grupo é muito baixa, e apesar de divulgar em salas de aula, via redes sociais e cartazes, a procura do público ainda não é o esperado. Os eventos que o grupo realiza é a metodologia que até hoje correspondeu da forma esperada em número de pessoas. Nos processos seletivos, a procura vem diminuindo e o comparecimento de alunos não é o mesmo, o que pela falta de interesse dos discentes e por outras oportunidades existentes no meio acadêmico.

4.2.3 Autoridade

Na dimensão Autoridade, foram avaliados pontos como o poder de decisões que um aluno tem no grupo, se a responsabilidade das atividades é dividida de forma igualitária para todos os membros e se existe aceitação e espaço para sugerir novas atividades.

Os alunos do **PET Administração** e quando questionados a respeito da criação de novas ações, novos procedimentos que eles desenvolvem sugerem para a aprovação do tutor, eles afirmaram que há incentivo do tutor para novas propostas, tanto para ações como para procedimentos, mas que não há muita proatividade por parte dos alunos, o que acaba na não inovação de nenhuma ação ou nenhum procedimento dentro do grupo. Quanto á relação das responsabilidades das atividades, 40% dos alunos afirma que são distribuídos de forma igualitária entre todos os membros, e 60% diz que isso não acontece como podemos visualizar no gráfico abaixo:

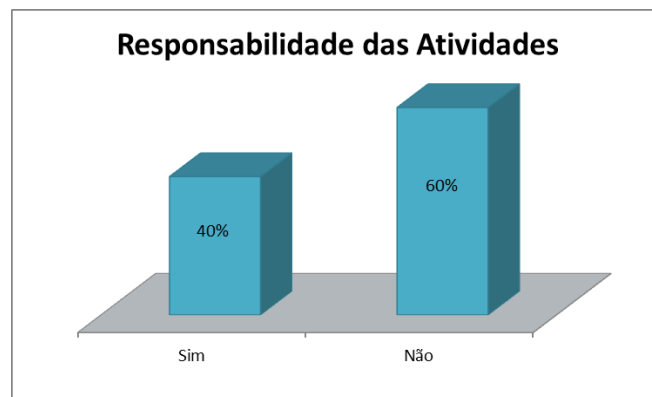


Gráfico 13: Divisão das atividades no PET Administração.

Os 60% que afirmam que não há essa divisão igualitária justificam sua resposta dizendo que alguns membros ficam com mais atividades que outros, que os alunos que ficam exclusivamente com atividades de pesquisa acabam sobrecarregando os outros alunos, já que as atividades de extensão são mais trabalhosas e necessitam de uma maior dedicação, que não é só de intelecto, mas também física, e as ações internas não possuem responsáveis definidos, e acabam caindo em cima de um ou dois membros definidos pelo tutor.

A sobrecarga de funções desmotiva o colaborador e compromete a qualidade das atividades realizadas, contribuindo para a redução de público e de interesse dos alunos. A vida pessoal do trabalhador acaba sendo afetada também, já que o acúmulo lhe obriga a levar o trabalho para casa, podendo causar problemas de saúde na posteridade. (ABRAHÃO;

TORRES, 2004). Esse contexto organizacional também se aplica ao contexto do grupo, e os bolsistas acabam levando atividades para casa e se sobrecarregando com tantas funções que ele desempenha.

Em relação à autonomia do grupo para tomar decisões, os petianos afirmam que tem autonomia para tomar decisões dentro das ações que lideram, e para decisões básicas do grupo. Já as decisões mais sérias são de responsabilidade do tutor, que deve seguir as diretrizes do MEC.

O tutor do **PET Administração** afirmou em sua entrevista que estimula a prática de sugestões inovadoras dentro do grupo, mas diz que a proatividade dos alunos está a quem do que ele desejava. Quanto à autonomia, o grupo toma decisões conjuntas com ele, e afirma que a democracia predomina no grupo. Quanto à divisão das atividades, ele afirma que orienta de perto todas as ações dentro das suas possibilidades, estimula a proatividade, e tenta ser o mais justo possível. Ele criou um sistema de pesos para as ações, buscando tornar a divisão de atividades justa, onde cada ação tem um peso que varia de 0,5 como a mais leve e 5 como a mais pesada, e esse valores foram definidos de forma democrática com o grupo, e tem sido usada a alguns anos no grupo, mas que mesmo com essa metodologia, ele reconhece que têm membros no grupo que são mais exigidos que outros, mas estimula novas ideias para divisão de atividades, o que nunca surgiu por parte do grupo.

No **PET Economia**, quando questionados sobre o estímulo a inovação, sejam novas ações ou novas metodologias, os petianos afirmaram que existe total abertura por parte do tutor para novas ideias, desde que estejam de acordo com os objetivos propostos pela atividade, e que existe a votação com o tutor e o grupo de forma democrática.

No que se refere à divisão igualitária das atividades e responsabilidades entre todos os petianos, 100% deles afirmaram que essa igualdade existe como podemos ver no gráfico abaixo:

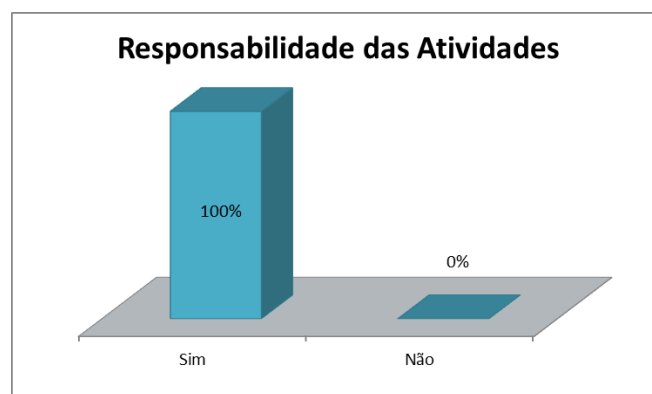


Gráfico 14: Divisão de Atividades do PET Economia.

Em relação à autonomia do grupo para tomar decisões, eles afirmaram que existe sim total liberdade para expor sua opinião, críticas e melhorias e tomar decisões nas suas atividades, e algumas que necessitam da análise do tutor, são apreciadas por ele e aceitas, geralmente.

O tutor do **PET Economia** afirma que as ações desenvolvidas em conjunto, e que novas atividades são sempre bem vindas. Quanto à divisão de atividades, ele afirma que esse ano elas aconteceram de forma pra que uma equipe, que propôs as atividades realizasse só que com a mudança constante de pessoas, os novos integrantes apenas se adequaram as atividades que já estavam acontecendo, e seguiram de uma forma em que cada integrante supriu uma lacuna, mas que deu para funcionar de forma que ninguém se sentisse ou de fato estivesse sobrecarregado. Em relação à autonomia das decisões, ele afirma “que seu estilo de tutoria é de deixar os alunos assumirem responsabilidades, seguindo a filosofia que o programa tem”, que é de desenvolver a liderança e de orientar os alunos no andamento das atividades.

4.2.4 Competências

Na dimensão Competências, foram analisados as capacitações e treinamentos realizados e a exploração e o aproveitamento das competências por meio das atividades desenvolvidas dentro do grupo.

Para Magalhães; Borges-Andrade (2001), o treinamento é um instrumento administrativo de vital importância para aumentar a produtividade, e pode agir também como agente motivador, já que a empresa está investindo na capacitação dos alunos, buscando o crescimento conjunto do grupo.

No **PET Administração**, quando questionados sobre os treinamentos, os alunos afirmaram que não existe nenhum tipo de treinamento, o que existe é uma orientação das ações quando o aluno ingressa no grupo, e essa orientação ocorre por parte do tutor e dos membros mais antigos do grupo. Alguns pontuaram que estão no grupo a muito tempo e até agora nenhum treinamento ou atividade de aprendizagem foi realizada.

Em relação às competências que eles desenvolvem ou foram desenvolvidas desde a sua entrada no grupo, os petianos afirmaram desenvolvem sim suas competências e que conseguiram desenvolver novas habilidades com as ações que o PET realiza. Mas afirmaram

também que se pudessem ingressar em mais atividades e que algumas atividades fossem reestruturadas, pois limitam o aprendizado e o desenvolvimento do aluno.

O tutor do grupo afirmou em sua entrevista que suas orientações acontecem no dia a dia de funcionamento do grupo, sejam os subgrupos de ações e o grupo total, ele está sempre orientando, o que ele considera como um treinamento. Afirmou “que o Programa de Educação Tutorial é o melhor e mais abrangente experiência no âmbito da graduação”, já que contempla todos os pilares do ensino superior, preparando o aluno para não só a vida pessoal quanto profissional.

No **PET Economia**, afirmaram com relação aos treinamentos realizados, que eles não acontecem com frequência, apenas em casos esporádicos quando uma atividade necessita de uma ferramenta ou pesquisa específica. Alguns consideram as preparações e orientações como treinamentos, mas não ocorre nenhum treinamento que seja inovador ou voltado para algo que fuja das atividades que o grupo realiza.

Quanto ao desenvolvimento das competências pelas atividades do grupo ou de novas competências, os petianos afirmaram que desenvolvem sim suas competências além de novas habilidades que surgiram graças às atividades do grupo.

Campos; Barduchi; Marques; Ramos; Santos; Becker, (2004) afirmam que potencializar as competências é uma maneira de estimular o colaborador a trabalhar de forma ativa nas suas atividades.

O tutor do grupo afirmou em entrevista que não ocorre nenhum tipo de treinamento além das orientações para as atividades, que já demandam um grande estudo e preparo dos alunos. Em relação ao desenvolvimento das competências, ele acredita que elas são desenvolvidas de forma bem intensa, já que as atividades contemplam temas atuais e estudos que enriquecem muito a bagagem do aluno para sua vida profissional, e o diferencia no mercado.

4.2.5 Motivação

Na dimensão Motivação, foram avaliados se existem programas motivacionais no grupo, como é a relação entre os membros do grupo e a percepção deles em relação do ao tutor.

No **PET Administração**, quando questionados a respeito de um programa motivacional, foi verificado que nenhum membro citou a existência de um programa

motivacional. A bolsa recebida mensalmente no valor de quatrocentos reais foi citada, como também menções honrosas que acontecem quando alguma meta é alcançada, mas fora isso, nada voltado à motivação ou recompensa é desenvolvido no grupo. Um fato que chamou atenção em um dos questionários foi um comentário de que o grupo encontra-se desmotivado e disperso, e isso poderia ser solucionado com um programa de motivação.

Segundo Mancebo (2003), o comportamento motivacional representa a fonte de autonomia pessoal, a partir do momento em que cada um tem a liberdade de escolher suas atividades, não respondendo a imposições que podem existir no meio exterior.

No que refere a relação dos membros com o grupo, os petianos classificaram da seguinte forma:

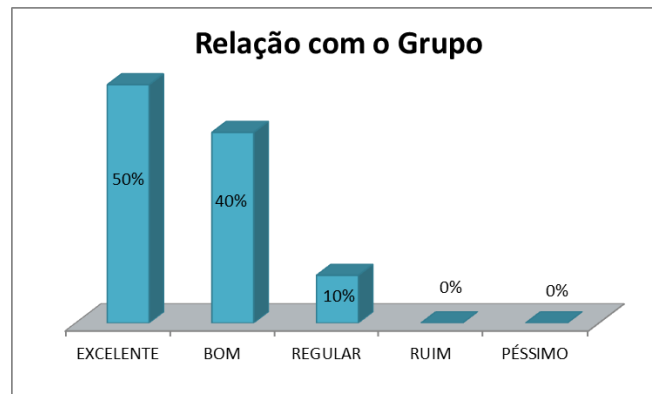


Gráfico 15: Relação dos membros com todo o grupo PET Administração.

Verifica-se com o gráfico acima que a relação do grupo é muito boa, o que auxilia e muito a execução das atividades e o ambiente de trabalho.

Quanto à relação do grupo com o tutor, os alunos classificaram da seguinte forma:

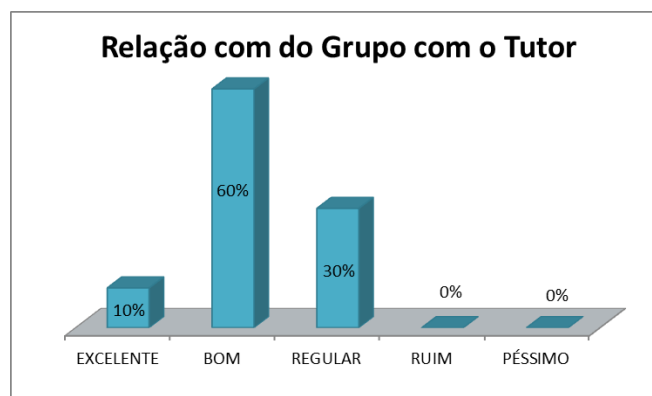


Gráfico 16: Relação do Grupo com o Tutor no PET Administração.

Tomando o gráfico como base, percebemos que grande parte do grupo considera a relação com o tutor boa, porém foram relatadas algumas ressalvas no campo dos comentários destinado a essa questão. Alguns petianos afirmaram que o tutor chama atenção de um membro na frente do grupo e que as decisões tomadas por ele são unilaterais.

Mancebo (2003) afirma também que o contexto motivacional envolve a relação de líder e orientadores. O papel do líder além de aprender e ensinar, é de saber que os colaboradores dependem dele para executar suas atividades, e que a empresa precisa dele para alcançar metas e objetivos. É necessário que para o alcance dessas metas, os colaboradores e o líder devem trabalhar com consonância. (SILVA; ARBEX, 2012).

Quando questionado sobre os mesmos pontos, o tutor do PET Administração, ele acredita que a sistemática da meritocracia adotada no grupo é um componente motivacional no que se refere à estrutura, e em termos operacionais, ele diz que as menções honrosas, pagamentos de inscrições para publicar trabalhos, são alguns tipos de ferramentas motivacionais existentes dentro do grupo. O tutor avalia sua relação com o grupo excelente, diz que não vê os alunos do grupo falando mal de um ou de outro e ele considera o grupo unido.

No **PET Economia** os alunos entrevistados afirmaram que não existe nenhum tipo de programa motivacional no grupo, apenas a bolsa que auxilia e motiva os alunos a realizar as suas atividades, como também os meios de desenvolvimento de ações que estimulam a prática de novos estudos.

A avaliação da relação do petiano com o grupo foi positiva, como podemos ver no gráfico abaixo:

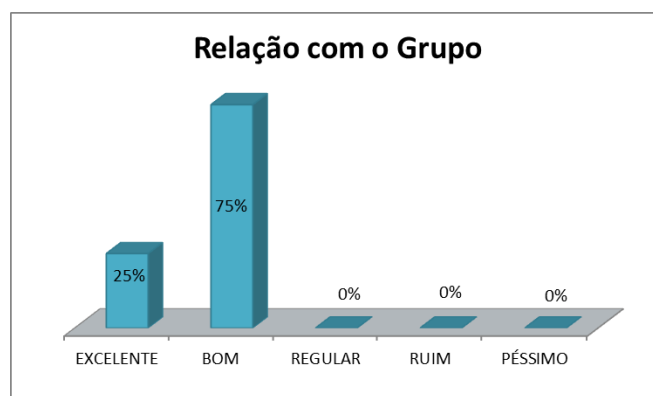


Gráfico 17: Avaliação da Relação do Grupo no PET Economia.

Quanto à relação do grupo com o tutor, verificou-se que ela é avaliada como muito boa, como podemos verificar no gráfico a seguir:

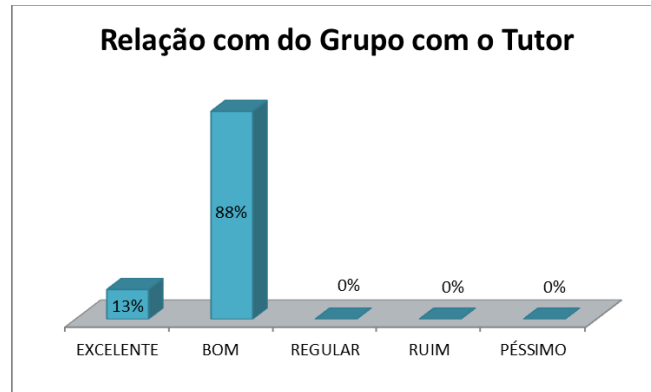


Gráfico 18: Relação do Grupo com o Tutor do PET Economia.

Os alunos comentam que a relação com ele é ótima, que existe total liberdade para dialogar com ele e que ele está sempre aberto para auxiliar e atender os petianos.

Quando questionado acerca dos mesmos pontos, o tutor do **PET Economia** afirmou que não existe um programa motivacional para não gerar conflitos entre o grupo, já que a metodologia do programa é voltada para o desenvolvimento do grupo e não de apenas um membro. Sendo assim, ele acredita que essa metodologia não se aplica ao programa. Em relação à sua relação com o grupo, ele acredita ser boa, já que ele dá total liberdade aos alunos para expor opiniões, críticas, e está sempre disposto a auxiliar.

4.2.6 Interdisciplinaridade

Na dimensão Interdisciplinaridade, foram analisados pontos como o trabalho dos grupos com outros grupos PET, o desenvolvimento de atividades com esses grupos e como os grupos PET interagem com a comunidade.

No **PET Administração**, foi verificado que interdisciplinaridade está presente no grupo, já que ele tem atualmente vem realizando atividades com o PET Computação da UFCG, o PET Economia e o PET Administração da UEPB. Alguns alunos disseram que as parcerias são bem sucedidas, mas dizem também que apenas alguns membros é que participam o que acaba segregando alguns membros do grupo.

Com relação à interação do grupo com a comunidade, os petianos disseram que as atividades de extensão são as que trazem maiores resultados da comunidade por meio dos

questionários que são aplicados ao fim das ações. Atividades como a Promoção do Curso de Administração da UFCG, Inteligência Emocional e Iniciação Profissional são exemplos de iniciativas que agregam valor não só para a comunidade, como para o grupo.

O tutor do **PET Administração** fala que o grupo desde a sua origem já realizou atividades com o PET de Engenharia Elétrica, e continua realizando com o PET Economia, PET Computação e PET Administração da UEPB. Ele afirma que “a interatividade é uma das propostas do programa”, e acredita que esse número de grupos poderia ser maior, já que a iniciativa tem que ser aceita pelo outro grupo também. Como atividade que impacta a sociedade, ele afirma que a Promoção do Curso de Administração é um exemplo por ser a mais antiga e que a cada ano ganha mais força.

No grupo do **PET Economia**, pela recente formação, a interdisciplinaridade está presente em atividades que eles realizam em outros cursos, e ela acontece através dos alunos que participam das atividades. Atualmente, o grupo tem desenvolvido atividades com o PET Administração, numa atividade de extensão que deu certo e continuará para o próximo ano.

O professor tutor do grupo afirmou que a interdisciplinaridade é uma das maiores vertentes a serem trabalhadas pelo grupo, porém a iniciativa precisa partir dos dois grupos, o que não ocorre, e acaba se tornando a maior barreira para criar um laço com outros grupos e desenvolver atividades em conjunto. O único grupo que o PET Economia realiza atividade em conjunto é o PET Administração.

4.2.7 Equipamentos

Na dimensão Equipamentos foram avaliados pontos como manuseio, quantidade e manutenção dos equipamentos que os grupos possuem.

Os membros do grupo **PET Administração** listaram que possuem notebooks, câmera fotográfica, câmera filmadora, suporte para banners, impressoras, computadores de mesa, datas show, um home theater, um acervo bibliotecário contendo livros e revistas, pastas para cada ação na estante da sala, etc.

Em relação à quantidade de equipamentos, os membros acreditam que é suficiente sim para suprir as atividades que o grupo realiza, e essa opinião fica evidenciada no gráfico a seguir:

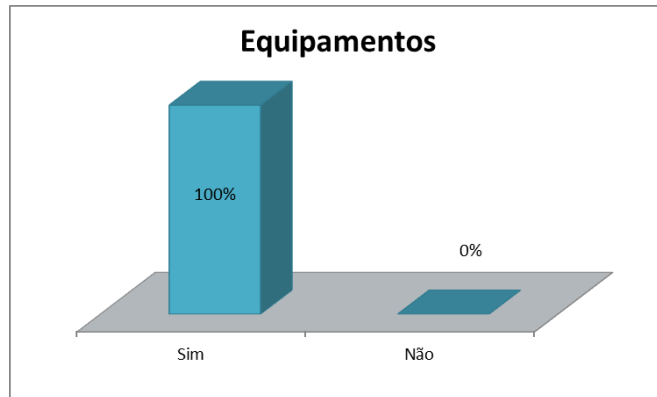


Gráfico 19: Quantidade de Equipamentos no PET Administração.

Quanto à manutenção dos equipamentos, ela só ocorre quando eles quebram ou são velhos e precisam de algum tipo de revisão.

Já no **PET Economia**, quando questionados acerca dos equipamentos disponíveis, eles listaram computadores, caixas de som, data show, microfones, impressoras, câmera fotográfica, etc.

Quanto à quantidade de equipamentos disponíveis, eles acreditam que é sim o necessário para realizar as atividades, como podemos ver abaixo:

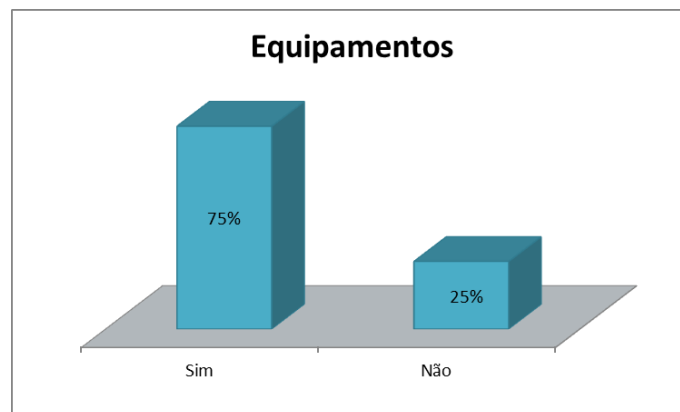


Gráfico 20: Quantidade de Equipamentos no PET Economia.

Os alunos que responderam que os equipamentos não são suficientes justificaram que acaba sempre por faltar algo ou quebrar, e que novos equipamentos poderiam ser adquiridos, como um notebook, por exemplo.

No quesito manutenção, existe um subgrupo que fica responsável pelas manutenções no espaço físico e nos equipamentos.

4.2.8 Layout

Na dimensão Layout foi avaliado o espaço físico das salas do grupo e a distribuição de tudo que a compõe.

No **PET Administração**, os petianos acreditam que a distribuição do espaço físico está bem organizado e distribuído, só comentaram que existe excesso de material que não é utilizado, e que necessita ser retirado.

No **PET Economia** existe a mesma percepção do outro grupo, onde o espaço físico está de acordo com o que lhes agrada, e que sempre fazem mudança de layout para tentar alterar o ambiente, de forma a melhorá-lo ainda mais.

4.3 Relatórios de Disfunções Técnicas – RTD

O Relatório de Disfunções Técnicas – RTD é uma ferramenta que ajuda o administrador na organização do PMO, já que usa uma metodologia para traçar os conceitos principais, coletar os dados e diagnosticá-los e propor as mudanças necessárias. Essa metodologia possibilita a proposta de mudanças realistas, lógicas e evolutivas, garantindo que os conceitos que o administrador traçou vão ser aplicados de forma balanceada, que são classificadas em curto, médio e longo prazo.

4.3.1 RTD – PET Administração

Seguindo a metodologia proposta pelo RTD, foram analisados os oito conceitos, onde os dados foram coletados, diagnosticados e a proposta de mudanças foi feita. O RTD é apresentado de forma resumida e sintetizada, como podemos ver abaixo:

Quadro 7: RTD – PET Administração

RTD – PET ADMINISTRAÇÃO			
CONCEITOS	COLETA DE DADOS	DIAGNÓSTICO	PROPOSTAS DE MUDANÇAS
1 – Comunicação	1- Não utiliza um canal padrão para compartilhar as informações; 2- A compreensão das informações não ocorre	1-Não conhecimento das informações por parte de todos os membros;	1- Definir um canal formal e padrão para compartilhar as informações no grupo; 2- Utilizar uma linguagem mais clara para facilitar a

	de maneira uniforme; 3- Nem todos tem acesso às mesmas informações.	Desvantagens 1- A falha na comunicação compromete as atividades.	compreensão por parte de todos os membros. Vantagens 1 – Padronização no meio de comunicação mais acessível à realidade do grupo; 2 – Compreensão das informações, por meio da linguagem adequada a todos.
2 – Ações do Programa	4- A prospecção de público para as atividades é ineficaz; 5- Metodologias diversas para execução das ações.	2 - Divulgação das atividades por meio de métodos comuns; 3- Desinteresse do público-alvo para as atividades.	3 - Reformulação das ações; 4- Estratégia de processos seletivos inovadoras; 5- Novos meios de divulgação para as ações e processos seletivos.
		Desvantagens 2 – A “rotina” nas atividades compromete a participação do público.	Vantagens 3 – Interesse por parte do público e mais atratividade para o grupo.
3 – Autoridade	6- Existe receptividade para novas propostas de ações; 7- Divisão de atividades feita por um método desenvolvido no próprio grupo.	4- Apesar da receptividade, não há iniciativa por parte dos alunos; 5- Divisão das atividades não acontece de forma igualitária, gerando sobrecarga.	6- Estimular a inovação de novas ações; 7- Mudar o processo de divisão de atividades, possibilitando a participação dos membros de forma igualitária em ações de ensino, pesquisa e extensão.
		Desvantagens 3 – Redução na qualidade das atividades desenvolvidas;	Vantagens 4 – Melhoria na qualidade das atividades desenvolvidas pelo grupo.
4 – Competências	8- Gestão do conhecimento existe, onde os petianos passam orientações como forma de treinar os novos membros; 9- Aproveitamento das competências ocorre.	6- Não há nenhum tipo de treinamento voltado para desenvolver novas habilidades; 7- Desenvolvimento de competências fica limitado ao utilizado nas ações.	8 - Proporcionar e preparar treinamentos para os alunos como forma de desenvolver novas habilidades. Vantagens 5 – Potencializar as habilidades dos membros do grupo; 6 – Promover a participação de forma mais ativa dos alunos nas atividades.
		Desvantagens 4 – A não capacitação gera desmotivação; 5 – A limitação	

		causa desvalorização e desestímulo ao membro.	
5 – Motivação	10- Estímulo financeiro com as bolsas mensais recebidas e menções honrosas, apenas; 11- Relação com o tutor e o grupo são boas.	8- Não existe nenhum programa motivacional ou de recompensas no grupo; 9- A relação do grupo com o tutor é vista como boa ou regular, pelos petianos.	9- Desenvolver programas de recompensa e motivação, para estimular cada vez mais os alunos; 10- Criar uma relação de maior confiança e mais firme entre o grupo e o tutor.
		Desvantagens 6 – O alcance dos objetivos fica comprometido já que a relação do líder e do grupo é falha.	Vantagens 6- Grupo motivado e disposto a alcançar os objetivos.
6 – Equipamentos	12- Possui vários equipamentos que auxiliam o desenvolvimento das atividades; 13- Quantidade suficiente;	10- A quantidade é suficiente, mas existe a necessidade de mais alguns outros equipamentos; 11- A manutenção só ocorre em caso de defeito.	11- Buscar novos métodos de adquirir novos equipamentos para suprir a demanda de atividades. 12- Criar um subgrupo que fique responsável pela manutenção dos equipamentos.
7 – Interdisciplinaridade	14- Desenvolve atividades com vários grupos desde o início do grupo.		
8 – Layout	15- Distribuição do espaço físico correta e agradável.	12- Excesso de trabalhos antigos, muito papelório que não é utilizado.	- Realizar um 5S da Qualidade.
		7- Desorganização.	Vantagens - Adequação do ambiente.

4.3.2 RTD – PET ECONOMIA

Seguindo a metodologia do RTD, foram coletados os dados referentes ao grupo baseados nos conceitos listados, que foram diagnosticados e as propostas de mudança realizadas.

Quadro 8: RTD – PET Economia.

RTD – PET ECONOMIA			
CONCEITOS	COLETA DE DADOS	DIAGNÓSTICO	PROPOSTAS DE MUDANÇAS
1 – Comunicação	1- Não utiliza um canal padrão para compartilhar as informações; 2- A compreensão das informações não ocorre de maneira uniforme; 3- Nem todos tem acesso às mesmas informações.	1- Não conhecimento das informações por parte de todos os membros;	1- Utilizar uma linguagem mais clara para facilitar a compreensão por parte de todos os membros.
		Desvantagens 1- Comprometimento das atividades.	Vantagens 1 – Compreensão das informações, por meio da linguagem adequada a todos.
2 – Ações do Programa	4- A prospecção de público para as atividades é ineficaz; 5- Metodologias diversas para execução das ações.	2 - Divulgação das atividades por meio de métodos comuns; 3- Desinteresse do público-alvo para as atividades.	2 - Reformulação das ações; 3- Estratégia de processos seletivos inovadoras; 4- Novos meios de divulgação para as ações e processos seletivos.
		Desvantagens 2 – A “rotina” nas atividades compromete a participação do público.	Vantagens 2 – Interesse por parte do público e mais atratividade para o grupo.
3 – Autoridade	6-Existe receptividade para novas propostas de ações; 7- Divisão de atividades feita por um método desenvolvido no próprio grupo.		
4 – Competências	8- Gestão do conhecimento existe, onde os petianos passam orientações como forma de treinar os novos membros; 9- Aproveitamento das competências ocorre.	5- Não há nenhum tipo de treinamento voltado para desenvolver novas habilidades;	5 - Proporcionar e preparar treinamentos para os alunos como forma de desenvolver novas habilidades.
		Desvantagens 4 – A não capacitação gera desmotivação; 5 – A limitação causa	Vantagens 5 – Potencializar as habilidades dos membros do grupo; 6 – Promover a

		desvalorização e desestímulo ao membro.	participação de forma mais ativa dos alunos nas atividades.
5 – Motivação	10- Não existe nenhum programa motivacional ou de recompensas no grupo; 11- Relação com o tutor e o grupo são boas.	8- Ocorre o estímulo financeiro por meio das bolsas mensais e menções honrosas, apenas;	9- Desenvolver programas de recompensa e motivação, para estimular cada vez mais os alunos.
		Desvantagens 6 – O alcance dos objetivos fica comprometido já que a relação do líder e do grupo é falha.	Vantagens 6- Grupo motivado e disposto a alcançar os objetivos.
6 – Equipamentos	12- Possui vários equipamentos que auxiliam o desenvolvimento das atividades; 13- Quantidade suficiente;		
7–Interdisciplinaridade	14- Desenvolve atividades com vários grupos desde o início do grupo.	9- A falta de receptividade dos outros grupos dificulta a criação de atividades em parceria.	- Preparar ações estruturadas para estimular a participação dos outros grupos nas atividades.
8 – Layout	15- Distribuição do espaço físico correta e agradável.		

4.4 Planos de Mudanças – PAM

Na etapa de elaboração do Plano de Mudanças, são feitas as análises das mudanças, onde elas são selecionadas por ordem e tempo, de acordo com as necessidades emergenciais da empresa.

Como atualmente o mercado exige das organizações resiliência e a capacidade de mudar à medida que a globalização evolui, os planos de mudança desenvolvidos são a

etapa mais significativa da construção do PMO, visto que é através dele que a organização sentira os efeitos promissores que a mudança organizacional traz.

Os planos abaixo têm atividades que podem ser realizadas em curto e médio prazo, já que o grupo é pequeno e a necessidade das mudanças é emergencial, ao olhar da pesquisadora. Portanto, todas as propostas estão dispostas entre curto e médio prazo, seguindo ordem crescente, tanto para números quanto para letras.

Seguindo a lógica de critérios para a priorização do plano de ação proposta por Carreira (2009), temos as seguintes informações:

Critérios para Priorização do Plano de Ação	
Recursos	Valores
A prioridade do conhecimento	A
Capacitação e desenvolvimento dos recursos humanos	C
Nivelamento na estrutura organizacional	F
Condicionantes	Valores
Recurso Humano – Quantitativo	U
Recurso Humano – Qualitativo	V
Efeitos Positivos	Valores
Melhorar a qualidade do atendimento	2
Reduzir tempo de processamento	7

Fonte: Carreira, (2009).

Um Plano de Mudança foi desenvolvido para cada grupo, mediante as necessidades encontradas, porém muitos pontos se equiparam e algumas mudanças são necessárias nos dois grupos, como se pode ver abaixo:

PLANO DE MUDANÇAS – PET ADMINISTRAÇÃO			
PROPOSTAS DE MUDANÇAS	Plano de Ações		
	Curto	Médio	Longo
1- Definir um canal formal e padrão para compartilhar as informações no grupo; Utilizar uma linguagem mais clara para facilitar a compreensão por parte de todos os membros.	A, 7		
2 - Reformulação das ações; Estratégia de processos seletivos inovadoras; Novos meios de divulgação para as ações e processos		A, C, F, V 2, 7	

seletivos.			
3- Estimular a inovação de novas ações; Mudar o processo de divisão de atividades, possibilitando a participação dos membros de forma igualitária em ações de ensino, pesquisa e extensão.		A, C, F, V 2, 7	
4- Proporcionar e preparar treinamentos para os alunos como forma de desenvolver novas habilidades.	A, C, F 2		
5- Desenvolver programas de recompensa e motivação, para estimular cada vez mais os alunos; Criar uma relação de maior confiança e mais firme entre o grupo e o tutor.		A, C, F 2	
6- Realizar um 5S da Qualidade.	A, C 2		

Seguindo a metodologia, segue abaixo o plano de mudanças para o PET Economia:

PLANO DE MUDANÇAS – PET ECONOMIA			
PROPOSTAS DE MUDANÇAS	Plano de Ações		
	Curto	Médio	Longo
1- Utilizar uma linguagem mais clara para facilitar a compreensão por parte de todos os membros.	A, 7		
2 - Reformulação das ações; Estratégia de processos seletivos inovadoras; Novos meios de divulgação para as ações e processos seletivos.		A, C, F, V 2, 7	
3- Preparar ações estruturadas para estimular a participação dos outros grupos nas atividades.		A, C, F, V 2	
4- Proporcionar e preparar treinamentos para os alunos como forma de desenvolver novas habilidades.		A, C, F, V 2	
5- Desenvolver programas de recompensa e motivação, para estimular cada vez mais os alunos.	A, C, F 2		

As mudanças acima listadas estão com os respectivos prazos e com suas descrições a partir das letras e dos números, norteando os passos a serem dados para colocar toda a proposta em prática.

Partindo do ponto de parada em relação aos workshops, como as mudanças propostas pela pesquisadora não foram discutidas e aprovadas pelos grupos em estudo, o terceiro e

último workshop acabou não sendo realizado, ficando a cargo dos grupos a realização do mesmo, caso resolvam aplicar as mudanças propostas.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo principal é analisar as disfunções dos Grupos PET Administração e PET Economia da UFCG a partir da proposição de um Programa de Mudança Organizacional de acordo com o modelo de Carreira (2009).

Diante disso, o perfil dos grupos está classificado numa faixa etária que vai de 16 a 24 anos, no PET Administração o gênero feminino é o predominante e no PET Economia existe igualdade de gêneros.

As principais disfunções encontradas nos grupos estão relacionadas às informações, onde o fluxo não ocorre de forma contínua nem chega a todos os alunos de forma igualitária, além de não haver uma compreensão adequada destas informações, o que acaba comprometendo o desenvolvimento de atividades.

Quanto às atividades e ações desenvolvidas pelos grupos, foi verificado que as metodologias utilizadas na visão dos grupos são eficazes, porém as estratégias para atrair o público não têm surtido efeito, já que o comparecimento é mínimo e até mesmo as atividades são canceladas pela falta de alunos para participar.

Em relação aos treinamentos, nenhum dos grupos desenvolve nenhuma atividade voltada para a capacitação dos alunos, nada além do que eles precisam saber para executar as atividades do grupo.

No que se refere aos programas motivacionais e de recompensa, nenhum dos grupos desenvolve atividades com o intuito de motivar e recompensar os alunos, o que é uma disfunção que impacta diretamente o empenho dos membros do grupo na realização das atividades.

As informações que foram colhidas foram expostas no Relatório de Disfunções Técnicas (RTD), que foi proposto com o intuito de apresentar as disfunções encontradas de forma clara e abrangente, e nele já foram sugeridas as propostas de mudança que poderiam ser aplicadas em cada grupo.

Por fim, as propostas de mudança tiveram suas definições, sendo caracterizado o tipo de informação necessária para a execução de cada proposta e os prazos dela, sejam de curto, médio ou longo prazo.

Fazendo um comparativo entre os dois grupos, o PET Administração apresenta mais disfunções que o PET Economia, e os dois grupos possuem algumas disfunções distintas, ou seja, um grupo possui disfunções em um conceito, e o outro não. Esse fato já permite uma

maior interdisciplinaridade entre os grupos, já que permite o debate, compartilhamento e crescimento de ambos.

A pouca bibliografia encontrada acerca do PMO foi uma limitação para o desenvolvimento do estudo, mas também foi um estímulo, tornando o trabalho mais interessante além de possibilitar o desenvolvimento de uma nova proposta de aplicação dessa ferramenta.

Acredita-se que o PMO é uma ferramenta muito útil para as organizações, por ser de fácil desenvolvimento e por trazer resultados importantes para a empresa, deixo como proposta que sejam desenvolvidos novos estudos nessa área, que sejam realizadas mais pesquisas, artigos e que a sua aplicabilidade se torne mais frequente, já que é um instrumento aos administradores, porém pouco explorado e visto de forma insignificante no meio acadêmico. Essa ferramenta permite muito crescimento à empresa, e principalmente porque toda ela participa da construção dele, trazendo uma visão ampla e contemplativa de toda a organização.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luís César G. **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo, Atlas, 2001.

ARAUJO, Luiz Cesar G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e As Tecnologias de Gestão Organizacional** - Vol. 1 - 5ª Ed. Atlas, 2011.

ABRAHÃO, Júlia Issy; TORRES, Camila Costa. **Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade**. Revista Produção, v. 14, n. 3, p. 067-076, Set./Dez. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000300008&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt Acesso em: 15 novembro 2015.

BECHKER, H. A. **Observation by informants in institutional research**. Quality & Quantity, v. 6, p. 157-169, 1972.

BRESSAN, Cyndia Laura. **Mudança Organizacional: uma visão gerencial**. Universidade São Francisco, Bragança Paulista, São Paulo, 2000. Disponível em: http://sottili.xpg.uol.com.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf. Acesso em: 09 junho 2015.

BORGES-ANDRADE, J. E., PEREIRA, M. H. G., PUENTE-PALÁCIOS, K. E. & MORANDINI D. C. (2002). **Impacto individual e organizacional de treinamento: Uma análise com base num modelo de avaliação institucional e na teoria multinível**. Psicologia: Organizações e Trabalho, 2, 117-146.

CALDAS, Miguel P.; HERNANDEZ, J. M. C. **Resistência à mudança: uma revisão crítica**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 2, p.31-45, abr. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a04> Acesso em: 06 junho 2015.

CARREIRA, Dorival. **Organização, Sistemas e Métodos** - 2ª Ed. – Saraiva, São Paulo, 2009.

CAMPOS, Keli Cristina de Lara; BARDUCHI, Ana Lúcia Janconvic; MARQUES, Daniela Gialluca; RAMOS, Kátia Perez; SANTOS, Lígia Angeli Dias dos; BECKER, Tatiana Janine. Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte. Psicologia: Reflexão e Crítica, 2004, 17(3), pp.435-446. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v17n3/a15v17n3.pdf> Acesso 19 novembro 2015.

CERIBELI, Harrison Bachion; MERLO, Edgard Monfort. **Mudança organizacional: um estudo de multicasos**. Rev. Pensamento Contemporâneo em Administração. Rio de Janeiro, Junho 2013. Disponível em: <http://www.uff.br/var/www/htdocs/pae/index.php/pca/article/view/243> Acesso em: 15 junho 2015.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 2ª Ed. Artmed, 2007

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a sistemas, organizações e métodos – SQ&M**. Barueri (SP): Manole, 2010.

- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & métodos**. São Paulo, Atlas, 2002.
- CURY, Antônio. **Organização & Métodos: uma visão holística**. 8ª Ed. Atlas, 2009.
- D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, Sistemas e Métodos**. São Paulo, Atlas, 2007.
- FERREIRA, Luciene Braz; TORRECILHA, Nara; MACHADO, Samara Haddad Simões. **A técnica de observação em estudos de administração**. XXXVI Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, 2012.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª Ed. Artmed, 2009.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf> Acesso em: 30 junho 2015.
- JACOMINI, Luciana. **O papel da comunicação nas organizações**. Rev. Npi/Fmr. set. 2011. Disponível em: <http://www.fmr.edu.br/npi.html> Acesso em: 22 junho 2015.
- JÚNIOR, Aldery Silveira; OLIVEIRA, Waldyr Viegas de. **A mudança organizacional na teoria administrativa**. Cadernos de Administração: revista do Departamento de Administração da UnB, Brasília, ano 2, n. 5, p. 7-16, jul./set. 1996. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/1905> Acesso em: 14 junho 2015.
- LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional: uma introdução**. In: LIMA, S. M.V. (Org.) Mudança organizacional. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução à administração**. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.
- MAGALHÃES, M. L. & BORGES-ANDRADE, J. E. **Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento**. Estudos de Psicologia, (2001). Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n1/5331.pdf> Acesso em: 18 novembro 2015.
- MANCEBO, Renata dos Santos Monteiro. **Motivação nas Empresas**. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/23/RENATA%20DOS%20SANTOS%20MONTEIRO%20MANCEBO.pdf> Acesso em: 19 novembro 2015.
- NADLER, D.A.; SHAW, R.B.; WALTON, A.E. e cols. **Discontinuous Change: leading organizational transformation**. The Jossey-Bass Management series, San Francisco, 1995.
- NEVES, José Luís. **Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, V.1, Nº 3, 2º SEM, 1996.
- PAIVA, Danielle Soares. **Análise de um processo de mudança organizacional: o caso do projeto de implantação do sistema de gestão integrado no SENAI – BA**. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial.** São Paulo, Atlas, 2009.

ROESCH, Sylvia M. **Projetos de estágio de administração:** guia para pesquisa, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SILVA, Nathália Karoline Augusto; ARBEX, Marco Aurélio. **O papel do líder e sua relação com os liderados diante de mudanças organizacionais: um estudo de caso na faculdade de tecnologia de Ourinhos** Revista Hórus, volume 6, número 1 (Jan-Mar), 2012. Disponível em: <http://portal.estacio.br/media/3817489/cap1.pdf> Acesso 17 novembro 2015.

SOARES, Helena Teixeira Magalhães. **Mudança organizacional e seus impactos no comportamento dos indivíduos em uma organização do terceiro setor.** Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, 2007. Disponível em: http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2007/dissertacao_helena_teixeira_magalhaes_soares_2007.pdf Acesso em: 10 junho 2015.

TJORA, A. H. **Writing small discoveries: an exploration of fresh observers' observations.** Qualitative Research, London, v. 6, n. 4, 2006.

WOOD, Thomas Jr. **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** Rio de Janeiro, Atlas, 1995.

WOOD, Thomas Jr. **Mudança Organizacional.** Rio de Janeiro, Atlas, 2000.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A**QUESTIONÁRIO DOS GRUPOS PET**

GRUPO QUE PARTICIPA: _____

SEXO: _____

IDADE

- a) De 16 a 20 anos
- b) De 21 a 24 anos
- c) De 25 a 27 anos
- d) De 27 ou mais

PERÍODO DO CURSO: _____

TRABALHA/ESTAGIA E ESTUDA? _____

Esse questionário tem por objetivo conhecer um pouco mais da sua opinião acerca de alguns pontos do seu grupo. Ele está dividido em 8 categorias, e todas as perguntas são obrigatórias. Por favor, seja o mais sincero e explicativo possível, pois a partir desses dados é que serão construídos os próximos passos deste trabalho.

1. Comunicação

1 – Como você avalia o fluxo de informações dentro do grupo?

- a) Excelente
- b) Bom
- c) Regular
- d) Ruim
- e) Péssimo

2 – Quais os canais mais utilizados para o compartilhamento das informações?

- a) E-mail
- b) WhatsApp
- c) Facebook
- d) Site
- e) Outros: _____

3 – Você acredita que as informações chegam de forma igualitária/uniforme a todos os membros do grupo? Em caso de negativa, justifique a resposta.

- a) Sim

b) Não:

4 – Como você avalia a compreensão (feedback) das informações distribuídas ao grupo?

- a) Excelente
- b) Bom
- c) Regular
- d) Ruim
- e) Péssimo

2. Ações do Programa

1 – Como são desenvolvidas as habilidades dos membros do grupo PET? (relacionado ao funcionamento das ações, como é a sistemática e o que isso proporciona ao petiano).

2 – Quais são as metodologias utilizadas pelo seu grupo para a realização das atividades?

- a) Workshops e Oficinas
- b) Palestras
- c) Visitas Técnicas
- d) Apresentações Interativas
- e) Eventos
- f) Outros: _____

3 – Você considera que as metodologias aplicadas são eficazes? Em caso de negativa, justifique.

- a) Sim
- b) Não:

4 – Qual a estratégia de prospecção de público que o seu grupo utiliza?

5 – A estratégia utilizada pelo seu grupo para atrair público está sendo eficiente?

Comente.

3. Autoridade

1 – As propostas lançadas para inovar os processos de execução de atividades, como também novas ações para o grupo desenvolver são bem recebidas pelo tutor e pelo grupo?

Comente.

2 – As responsabilidades das atividades são distribuídas de forma igualitária para todos os membros do grupo? Em caso negativo, comente.

- a) Sim
- b) Não:

3 – Seu grupo possui autonomia para tomar decisões? Comente.

4. Competências

1 – São desenvolvidos treinamentos no seu grupo? Com que frequência? Comente.

2 – Você acha que suas competências estão sendo aproveitadas e desenvolvidas com as atividades realizadas pelo seu grupo?

5. Motivação

1 – Existe algum tipo de programa motivacional ou de recompensa no seu grupo? Comente.

2 – Como é a sua relação com os membros do seu grupo PET?

- a) Excelente
- b) Bom
- c) Regular
- d) Ruim
- e) Péssimo

3 – Como você avalia a relação do seu grupo com o tutor?

- a) Excelente
- b) Bom
- c) Regular
- d) Ruim
- e) Péssimo

Comentário

6. Interdisciplinaridade

1 – Seu grupo desenvolve atividades com outros grupos PET? Comente essa relação.

2 - Como ocorre a interação do seu grupo PET com a comunidade? Comente.

7. Equipamentos

1 – Quais são os equipamentos que o seu grupo PET possui para realizar as atividades?

2 – A quantidade de equipamentos que o seu grupo possui é suficiente para a realização de todas as atividades? Comente.

- a) Sim
- b) Não:

3 – É feito algum tipo de manutenção nos equipamentos?

8. Layout

1 – Você acha que a distribuição física do ambiente de trabalho ajuda na realização das atividades?

- a) Sim
- b) Não

2 – Você faria alguma mudança no layout do seu ambiente de trabalho?

APÊNDICE B

ROTEIRO PARA A ENTREVISTA COM OS TUTORES

1. Comunicação

1 – Como é feito o compartilhamento das informações do seu grupo? Quais são os canais utilizados? Por que são usados esses canais?

2 – O fluxo de informação é contínuo e uniforme?

3 – Que tipos de informações ficam restritas ao tutor? Até onde um petiano pode ter conhecimento sobre o seu grupo?

2. Ações do Programa

1 – Quais são as ferramentas metodológicas utilizadas pelo seu grupo para realizar as atividades? Por que são usadas essas ferramentas?

2 – Que tipos de estratégias são desenvolvidas pelo seu grupo para prospectar o público? A mesma estratégia é aplicada ao processo de recrutamento e seleção? Essa estratégia é eficaz?

3. Autoridade

1 – Os membros do grupo tem autonomia para tomar decisões?

2 – Como funciona o mecanismo distribuição de novas atividades? Existe total apoio por parte do tutor, existe estímulo?

3 – Qual o requisito para a distribuição de atividades? Essa distribuição causa sobrecarga?

4. Competências

1 – São feitos treinamentos para o grupo? Por que são feitos esses treinamentos? Ou por que não são feitos?

2 – O PET consegue desenvolver todas as competências e preparar o aluno para o mercado?

5. Motivação

1 – Existe algum tipo de programa motivacional no grupo? Por que ou por que não existe?

2 – Como o senhor classifica a sua relação com seu grupo?

6. Interdisciplinaridade

1 – Comente um pouco como é a relação do seu grupo PET com os outros grupos ao redor da região.

2 – Quais os impactos mais relevantes às atividades desenvolvidas pelo seu grupo trazem para a sociedade?

7. Equipamentos e Layout

1 – Os equipamentos são suficientes pra todas as atividades? Justificar.

2 – O layout da sala está de maneira agradável para o desenvolvimento das atividades?