



**UNILAB**

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-  
BRASILEIRA  
INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA**

**FABRICIA KÉLVIA DA SILVA AMORIM**

**CULTURA X MUDANÇA: UM ESTUDO SOBRE OS IMPACTOS NO AMBIENTE  
ORGANIZACIONAL**

**RUSSAS-CE**

**2018**



FABRICIA KÉLVIA DA SILVA AMORIM

CULTURA X MUDANÇA: UM ESTUDO SOBRE OS IMPACTOS NO AMBIENTE  
ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Municipal da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Ms. Marcelo Souza Pinheiro.

RUSSAS-CE

2018



Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da UNILAB  
Catalogação de Publicação na Fonte.

---

Amorim, Fabricia Kelvia da Silva.

A543c

Cultura X Mudança:Um estudo sobre os impactos no ambiente organizacional / Fabricia Kelvia da Silva Amorim. - Limoeiro do Norte, 2018.

32f: il.

Trabalho de Conclusão de Curso - Curso de Especialização em Gestão Pública, Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientador: Prof. Ms. Marcelo Souza Pinheiro.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Funcionários. 3. Ambiente Organizacional. I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 658.406

---



**UNILAB**

FABRICIA KÉLVIA DA SILVA AMORIM

CULTURA X MUDANÇA: UM ESTUDO SOBRE OS IMPACTOS NO AMBIENTE  
ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Municipal da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Ms. Marcelo Souza Pinheiro (Orientador)

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

---

Profa. Dra. Sandra Maria Guimarães Callado

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

---

Prof. Dr. Eduardo Soares Parente

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)



A Deus.

Aos meus pais, Francisco e Deusinete, que sempre me ensinaram a buscar o caminho do bem e que mesmo diante das dificuldades me mostraram que tudo é possível, desde que se haja fé e dedicação.

Ao meu marido, Clésio Sousa, que diariamente me dá injeções de ânimo e força para continuar lutando pelos meus sonhos.

Aos meus irmãos, Fabiana e Felipe, pelo incentivo e por sempre demonstrarem orgulho pelas minhas conquistas.



“Mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura.” Chiavenato (1996)



Diariamente as empresas passam por processos de mudança organizacional e em grande maioria dos casos o principal motivo para este posicionamento é alguma situação em que haja a necessidade de promover melhorias no processo. Essas melhorias podem ser interpretadas de diversas maneiras, inclusive dependendo do ponto de vista do funcionário pode ser considerado algo desnecessário e prejudicial ao funcionamento da Organização. A qualidade de vida do trabalho oferecida ao grupo influencia e auxilia nos posicionamentos diante dos imprevistos e situações emergenciais que possam acontecer e que conseqüentemente acarretam as mudanças, sejam temporárias ou permanentes. Dessa forma, o objetivo principal deste trabalho é verificar o conhecimento que os funcionários possuem diante do processo de mudança organizacional. Foi aplicado um questionário e realizada entrevista com o gestor da Instituição. Através destes, foi possível verificar como resultados da pesquisa a necessidade da participação dos funcionários no processo decisório, além de um aprimoramento no conhecimento sobre a importância e necessidade da implantação de mudanças.

**Palavras-chave:** Mudança Organizacional. Funcionários. Ambiente Organizacional.



Every day companies undergo organizational change processes and in most cases the main reason for this positioning is some situation where there is a need to promote improvements in the process. Such improvements can be interpreted in a number of ways, including depending on the employee's point of view, may be considered unnecessary and detrimental to the functioning of the Organization. The quality of life of the work offered to the group influences and assists in the positioning of unforeseen situations and emergencies that may happen and that consequently lead to changes, sometimes temporary and sometimes permanent. Thus, the main objective of this work is to verify the knowledge that the employees have in the process of change and to carry out this analysis, a questionnaire was applied and an interview was conducted with the manager of the Institution. Through these, it was possible to verify as results of the research the need of the participation of the employees in the decision process, besides an improvement in the knowledge about the importance and necessity of the implantation of changes.

**Keywords:** Organizational Change. Employees. Organizational environment.





**UNILAB**  
LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de mudança.....	15
Figura 2 – Processo de mudança de Kurt Lewin.....	16



**UNILAB**  
**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Processo de mudança.....	21
Gráfico 2 – Tipo de mudança ocorrida.....	22
Gráfico 3 – Responsáveis pelo processo decisório.....	22
Gráfico 4 – Características inerentes a um gestor de mudança .....	23
Gráfico 5 – Objetivos geradores do processo de mudança.....	23
Gráfico 6 – Quando provocar a mudança organizacional.....	24
Gráfico 7 – Processo decisório .....	24



<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA E ANÁLISE.....</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>26</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>28</b>
<b>7</b>	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>30</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Diante de todas as transformações que aconteceram e que acontecem no mundo atual, as organizações passam a ter a necessidade de acompanhar de forma atualizada todas as mudanças que são fundamentais para o seu bom funcionamento e dessa forma ganhar ainda mais competitividade.

Mas, para implementação de mudanças, primeiramente deve-se fazer um planejamento e nele colocar em pauta todos os procedimentos que são necessários para evitar problemas, como a resistência dos principais envolvidos no processo.

Toda organização possui sua cultura, que é o conjunto de comportamentos e hábitos existentes dentro do ambiente organizacional. E isso é um fator gerador de conflitos diante da decisão de promover mudanças, pois devido a suposta estabilidade que o que já é rotina traz, o novo acaba assustando.

A forma como a mudança organizacional será questionada irá depender de cada indivíduo e da situação que a organização está no momento. Se o grupo de pessoas envolvidas perceber que a mudança está sendo implantada para melhorar etapas no processo e para promover o desenvolvimento da empresa, possivelmente participarão dessa implantação, principalmente se forem comunicados desde a tomada de decisão.

Muitas vezes a principal causa de resistência é ocasionada pelo silêncio da alta administração diante dos processos da organização e por conta disso os funcionários sentem-se inseguros e preferem permanecer como estão, sem gerar perspectivas e inovações.

A identificação das mudanças no ambiente organizacional possibilita ao grupo de funcionários a percepção das dificuldades e das necessidades que a empresa está vivenciando, gerando assim a compreensão de todos para participar desse processo e até mesmo contribuir com ideias.

De acordo com Chiavenato (2003), cada nível da organização possui sua importância no processo de mudanças a serem implantadas, no nível estratégico está à alta administração e nele encontram-se as habilidades conceituais, dessa forma as decisões mais complexas serão tomadas nesse nível. No nível tático, estão os gerentes de departamento e que possuem predominância em habilidades humanas e já no nível operacional estão aqueles que possuem habilidades técnicas, ou seja, que possuem conhecimento do dia a dia da empresa e das decisões mais rotineiras.

Dessa forma, deve-se levar em consideração cada especialidade, principalmente no ato da tomada de decisão, para que cada nível contribua com sua experiência e

conhecimento. Abrangendo assim todos os setores e envolvendo todos os funcionários.

Diante de todas as observações realizadas associadas à teoria, percebe-se a consciência dos envolvidos quanto a necessidade de permitir a inovação e as mudanças, entretanto existe a necessidade de compartilhar todo esse processo com aqueles que fazem parte da Organização, para que haja uma compreensão diante da real necessidade de modificar o processo e de que a contribuição de todos é fundamental.

Quando as decisões são tomadas apenas pela alta administração, os funcionários sentem-se desmotivados e isso acaba gerando uma falta de interesse na busca pela resolução dos problemas, além da resistência quanto às novas práticas.

Na Gestão Pública, as mudanças ocasionam impactos maiores, pois além de envolver a instituição como um todo acaba afetando de alguma forma a sociedade. E por esta razão existe a necessidade de uma publicidade maior no processo, justificando as causas e explicando os meios.

Deste modo, o presente estudo apresenta o seguinte questionamento central: Quais os impactos gerados pela implantação de mudanças na cultura organizacional? Diante deste questionamento, os interlocutores foram um grupo de funcionários de um Órgão Público Cearense.

Tem-se como objetivo geral da pesquisa: Verificar o grau de conhecimento que os funcionários possuem diante de mudanças recentemente implantadas.

Delinearam-se como objetivos específicos: a) analisar o conhecimento dos funcionários quanto ao processo de mudanças b) Identificar a visão que o grupo possui sobre o processo decisório e c) Analisar a possibilidade de resistência e as causas desta;

A escolha dessa pesquisa justifica-se pelo fato, de analisar diariamente o questionamento de pessoas em vários setores e lugares quanto ao assunto mudança organizacional, e pela relevância do tema, pois, qualquer organização, seja pública ou privada, poderá passar por esse processo, principalmente quando se leva em consideração as inovações que surgem diariamente. E por haver essa necessidade e muitas pessoas ainda resistirem, surge a curiosidade de compreender as causas dessa resistência, já que muitas mudanças são necessárias e fundamentais para sobrevivência da Organização.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A mudança organizacional é um tema que anda sendo discutido há bastante tempo, tanto nos ambientes empresariais quanto nos acadêmicos. Em qualquer ambiente, as reações ocasionadas devido à implantação de mudanças são diversas, uma parte resolve encarar as mesmas como algo positivo e que poderá trazer benefícios para o ambiente, enquanto uma outra parte pode vir a resistir, não concordando e considerando os novos métodos algo negativo.

Essa percepção pode ser sentida no dia a dia, ao observar os acontecimentos numa escola, no ambiente de trabalho e até mesmo em casa, no qual os indivíduos expressam seus sentimentos quanto às novas metodologias que serão utilizadas para tratar ou resolver determinada problemática.

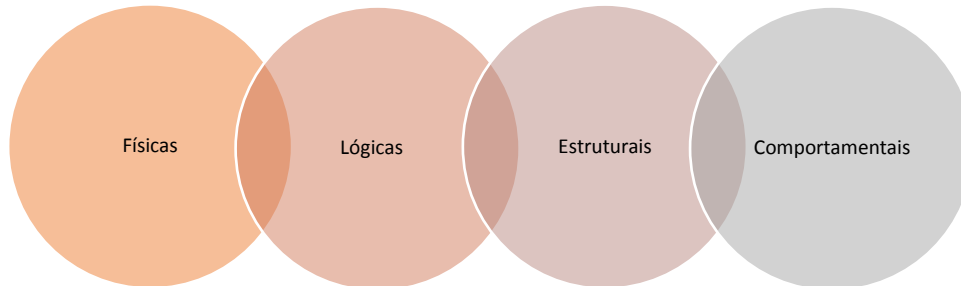
Ao tentar enfrentar todas as exigências que são apresentadas, as organizações atuam diante da grande necessidade de realizar processos de mudanças organizacionais. Dessa forma, é possível perceber que um dos principais fatores que contribuem para o sucesso de uma organização é sua capacidade de realizar mudanças, quando se fizer necessário e tornando-se cada vez mais competitiva.

Existem vários conceitos quanto a mudança organizacional, diversos autores com o decorrer do tempo e com inúmeras percepções diárias, lançaram suas definições diante da observação realizada e assim passaram a ter suas próprias conclusões sobre o assunto.

De acordo com Chiavenato (1996), “Mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura”.

Dentre os conceitos e causas para as mudanças organizacionais, Chiavenato (1996) divide as mudanças organizacionais em quatro tipos: (1) físicas, incluindo instalações e equipamentos, métodos e processos de trabalho, produtos ou serviços; (2) Lógicas, incluindo missão, objetivos e estratégias organizacionais, além de novas soluções; (3) estruturais relacionadas às estruturas de cargos, níveis hierárquicos e redes de comunicação empresarial; e (4) comportamentais, referente às atitudes das pessoas, aos conhecimentos e habilidades dos colaboradores, às relações, interpessoais e sociais, e aos paradigmas organizacionais.

**Figura 1.** Tipo de mudança, conforme Chiavenato.



**Fonte:** Chiavenato (1996)

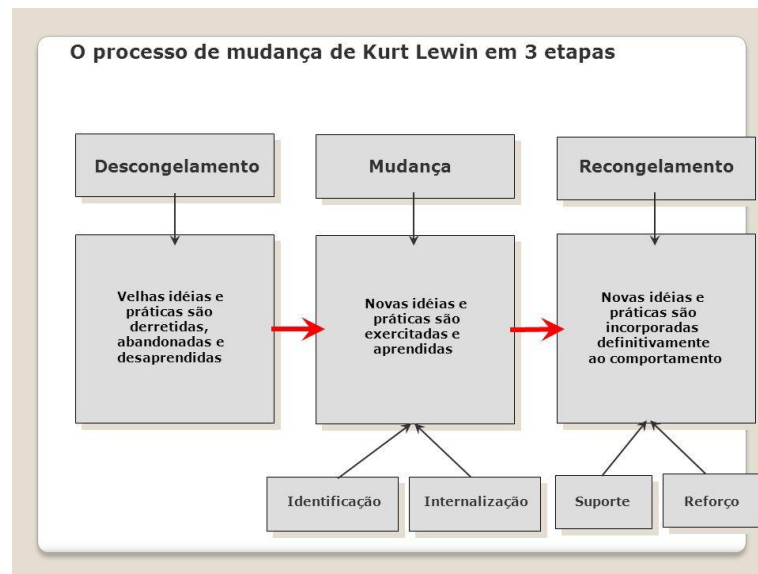
Os tipos especificados na Figura 1 descrevem e tentam dividir de forma clara as formas existentes de mudanças, ficando notório que algumas mudanças podem alterar totalmente as características da empresa, ou seja, causam realmente vários impactos. Enquanto também podem haver mudanças que acontecem de forma evolutiva, pausadamente.

Para haver de fato a implantação de mudanças organizacionais, é necessário que as empresas desenvolvam um planejamento e que o mesmo seja avaliado de forma conjunta, para ser verificado quando, como e porque, as mudanças irão ocorrer. Onde todo o grupo deverá estar consciente de que os métodos usados até aquela presente data, sofrerão mudanças, tendo como objetivo a melhoria de todo o processo.

Robbins (2004), defende que a mudança pode ser analisada a partir de duas perspectivas diferentes: a primeira, que compara um processo de mudança a um mar turbulento e desconhecido, o que torna impossível prever futuros obstáculos; na segunda, a organização é comparada a um mar calmo, que vez ou outra se depara com uma tormenta.

Muitos autores, afirmam e concordam que um dos maiores obstáculos da implantação de mudanças nas organizações, seria o processo social conhecido como resistência à mudança e por conta disso Kurt Lewin (1939), realizou a divisão de três etapas para este processo, conforme a Figura 2.

**Figura 2.** Processo de mudança, Kurt Lewin



Fonte: Kurt Lewin (1939)

A resistência possui grande influência na implantação do processo de mudanças, onde um único indivíduo pode levar sua insatisfação quanto aos novos procedimentos para todo o grupo organizacional. Influenciando ou não, no olhar dos outros participantes da situação.

Os motivos que levam a rejeição são variados e podem ser definidos através de uma observação quanto ao relacionamento diário entre os colaboradores e o grupo gestor e de acordo com a cultura já existente.

O importante fator que implica na resistência nas organizações é a preservação da cultura existente no ambiente organizacional, pois quando existem processos que são enraizados e que nunca passaram por mudanças, a tendência é que ocorram problemas ao se tentar realizar alterações, principalmente se não houver um planejamento que abrange todos os envolvidos na situação.

Assim, Marques, Borges & Almada (2016) concluíram o seguinte:

Que os indivíduos que têm uma visão mais positiva das mudanças e que cooperam mais com sua implantação são aqueles que apresentam níveis mais baixos de estresse. Ou seja, quanto menor o grau de participação no processo de mudança, maior a resistência e o nível de estresse. E mesmo que a mudança proposta seja positiva, o processo de implantação gera incertezas e turbulências por alterar a rotina da organização. Ademais, o estresse, físico ou mental, oriundo da resistência pode se tornar patologias com o decorrer do tempo desse estímulo negativo.



Dessa forma, é possível constatar que a cultura gerada no ambiente é fundamental para os processos que acontecem diariamente na organização e que dependendo de como seja a relação que os funcionários possuem com o processo decisório, a implantação de novos métodos pode ser algo negativo ou positivo diante da cultura existente. Pois, a participação dos principais envolvidos é necessária para uma implantação mais rápida e que gere uma maior compreensão por parte de todos.

A resistência acontece em alguns casos pelo fato dos envolvidos não receberem a orientação adequada quanto ao novo processo e acabam por não perceber que em várias situações, se faz necessário gerar mudanças, não só para solução de um problema ocorrido naquele instante, mas para evitar que outros ocorram.

A cultura é um fator importante dentro das organizações, pois influencia de forma ativa nas decisões tomadas e nos novos processos a serem implantados, como o próprio conceito diz, é o conjunto de comportamentos, de normas e de procedimentos existentes dentro do ambiente organizacional, sendo assim deve-se ter conhecimento do tipo que corresponde a cada empresa.

De acordo com Chiavenato (2004):

A CO ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais.

A qualidade de vida no trabalho é outro ponto que contribui bastante diante das reações com relação às mudanças a serem implantadas no ambiente, o bem-estar, garantia de saúde e segurança física, mental e social nas organizações impactam na posição dos colaboradores diante dos novos posicionamentos no meio organizacional.

Brandão, Andrade e Pedrosa (2008) afirmam que:

Como toda sistemática de mudança, são naturais as reações de desconhecimento e desconforto. Desse modo, é possível nos depararmos com consequentes problemas de saúde que se manifestam cada vez mais entre os trabalhadores, de tal forma que é de extrema importância proporcionar-lhes um momento de transição adequado e bem planejado, diminuindo, dessa maneira, problemas empresariais ligados às ausências contínuas e causados por acidentes ou enfermidades ocupacionais.

Entretanto para que haja mudanças é necessário qualquer que seja a organização, rever seus procedimentos administrativos e operacionais, colaborando assim, com um ambiente favorável a todos, além de manter uma via de mão dupla diante do processo de

tomada de decisão.

Colaboradores que se encontram satisfeitos e realizados com sua função e com o ambiente no geral tendem a buscar uma maior compreensão diante da necessidade de algumas alterações nas estratégias da empresa, afinal de contas, a mesma é um conjunto de todos que a compõem. Sendo assim, é necessário o empenho de todos e principalmente a participação no processo decisório.

A Instituição onde foi feita a análise trata-se de uma Sociedade de Economia Mista vinculada ao Estado do Ceará, prestadora de serviços e que possui uma diversidade no seu quadro de funcionários, composto por efetivos, terceirizados e estagiários.

Devido a diversidade do quadro de funcionários acabam surgindo várias concepções diante dos acontecimentos de mudança da empresa, essas concepções são percebidas no convívio diário e são questionadas de forma diferenciada.

Dessa forma, observam-se diversos fatores que influenciam para que mudanças ocorram e atualmente os mesmos aumentaram, devido a todos os problemas que afetam a economia do nosso País e no nosso Estado e a estiagem é o principal deles, tendo em vista, que a matéria prima utilizada pela instituição, é a água. Devido à redução e a dificuldade na obtenção da matéria-prima, os problemas tendem a se multiplicar.

Todos esses pontos forçam a elaboração de estratégias para implantação de novos meios de redução de custos, promovendo assim uma adequação diante da situação atual e a diminuição de impactos maiores.

Diante de tal situação, percebe-se que a grande maioria das mudanças organizacionais acontecem para promover a correção ou adequação de impactos ou crises que estão afetando a empresa e o mercado no geral. Pois em algumas situações, os problemas não partem diretamente das empresas, mas de outros pontos do mercado. Um exemplo atual seria o grande aumento nas tarifas de energia e o petróleo, o que de fato impactam de uma forma bem negativa o funcionamento de qualquer empresa.

No âmbito da gestão pública surgem inúmeras preocupações quanto ao processo de mudanças, pois os envolvidos não são apenas os funcionários da instituição ou a alta administração, a sociedade também fará parte. Entretanto, a maior diferença entre a implantação de mudanças no setor público e na instituição privada é que há um forte conservadorismo organizacional na Administração Pública.

Assim, o gestor público deve elaborar estratégias para haver a participação dos envolvidos no processo decisório e se essas mudanças atingirem a sociedade deve-se promover uma maior publicidade diante das causas que tornam este processo necessário.

Diante da complexidade que as organizações públicas possuem, o gestor público deve possuir consciência de que todo esse processo apresentará muitas dificuldades e que para sua implantação não basta ter apenas o conhecimento das teorias deve-se também observar o ambiente e as pessoas envolvidas nele e assim elaborar os planos de uma forma eficaz e eficiente, objetivando a efetividade.

Silva (2008) afirma que o gestor público necessita buscar o:

[...] direcionamento da atividade e dos serviços públicos à efetividade do bem comum, imparcialidade, neutralidade, transparência, participação e aproximação dos serviços públicos da população, eficácia, desburocratização e busca da qualidade. Neste sentido, o gestor público tem o papel de integrar sua equipe, exigindo eficiência e eficácia na prestação de serviços, agregando novos valores à administração pública em prol de serviços públicos de qualidade.

Deste modo, o estudo sobre o tema em questão, possui relativa importância na ampliação dos conhecimentos diante do perfil de um gestor público. Além de despertar o interesse de novas perspectivas quanto ao que foi aprendido durante todo curso de especialização em Gestão Pública.

Orientando a promover sempre melhorias dentro do ambiente organizacional e a aplicar as melhores técnicas diante da implantação de mudanças, afinal de contas, a decisão para se aplicar as mudanças pode ser urgente e apressada, mas, por em prática as mesmas é um processo lento e complicado, e envolve a adaptação de todo grupo, é aí que o conhecimento diante da importância da cultura existente no ambiente deve estar ainda mais fortalecido, pois é através deste que será elaborada a melhor forma de implantar o novo processo e assim obter uma maior aprovação dos envolvidos.



### 3 METODOLOGIA E ANÁLISE

Pesquisar trata-se da busca por algumas respostas ou até mesmo a solução para alguns problemas. Diariamente, realizamos sem nem perceber, claro que de formas indiretas e não tão elaboradas.

Para se elaborar um trabalho ou um projeto científico é necessário entender e ter conhecimentos sobre os tipos de pesquisas, pois os mesmos são de suma importância para elaboração e andamento do projeto.

De acordo com o ponto de vista da forma de abordagem do problema a pesquisa foi qualitativa e quantitativa, foram aplicados questionários que foram respondidos por uma parte do quadro de funcionários da Organização e uma pequena entrevista com o gestor, diante das dificuldades sentidas pelo mesmo, com relação à implantação de mudanças.

O questionário foi utilizado para auxiliar na avaliação diante das diversas reações e opiniões presenciadas no dia a dia do grupo de funcionários, ou seja, foi utilizado apenas para efeito de observação. Ao decorrer da aplicação do mesmo perceberam-se as inúmeras divergências diante do ponto de vista, possibilitando assim um estudo mais aprofundado e próximo da realidade.

A pesquisa qualitativa tem um caráter exploratório, onde permite que os envolvidos no trabalho possam emitir suas opiniões de forma livre, emergindo assim aspectos subjetivos de forma espontânea. Na quantitativa é possível tabular dados e analisá-los.

Na entrevista realizada com o gestor da organização, foi questionada sua visão diante de mudanças e quais mudanças o mesmo considera estar impactando ou já ter impactado o ambiente organizacional. Através da mesma será possível perceber os conceitos importantes para o gestor e qual seu posicionamento diante dos acontecimentos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

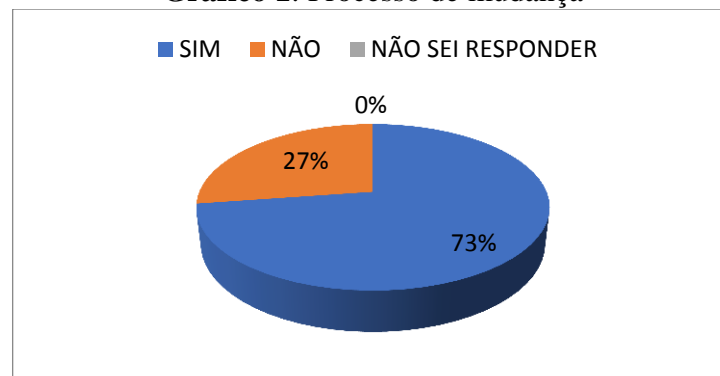
Como resultado deste artigo, procurou-se enfatizar as inúmeras visões adquiridas diante do momento vivido pela empresa, onde ao observar de um modo geral, percebe-se a existência de algumas mudanças implantadas no intuito de promover certa adequação a escassez enfrentada neste período de estiagem.

Mesmo sentindo a presença das mesmas, após a aplicação do questionário e da entrevista com um gestor, torna-se comprovado que existem posicionamentos e crenças diferentes diante de como a mudança é implantada e de quando ela deve ser implantada. Todas essas diversificações acontecem em um mesmo ambiente organizacional.

Seguem os dados adquiridos de acordo com cada questão aplicada em 11 funcionários:

### 1) A empresa na qual trabalha recentemente passou por algum processo de mudança organizacional?

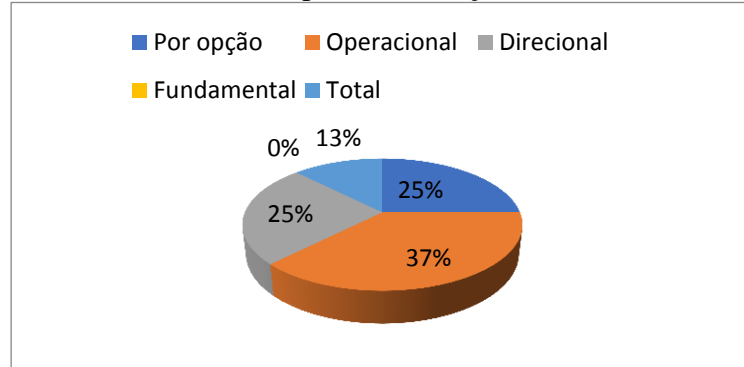
**Gráfico 1:** Processo de mudança



**Fonte:** Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

- 2) Qual a qualificação que você daria para o tipo de mudança ocorrida na empresa na qual trabalha?

**Gráfico 2:** Tipo de mudança ocorrida

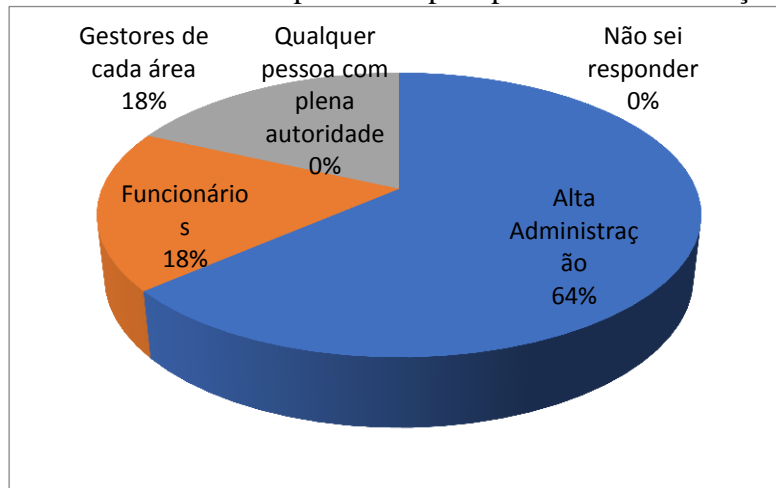


**Fonte:** Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

**Obs.:** Esta questão foi respondida apenas por quem marcou a opção SIM, na questão anterior.

- 3) Quais são os responsáveis pelos processos de mudanças organizacionais na empresa na qual trabalha? Ou seja, quem participa do processo de implantação de uma nova estrutura, de um novo processo e da padronização dos seus serviços?

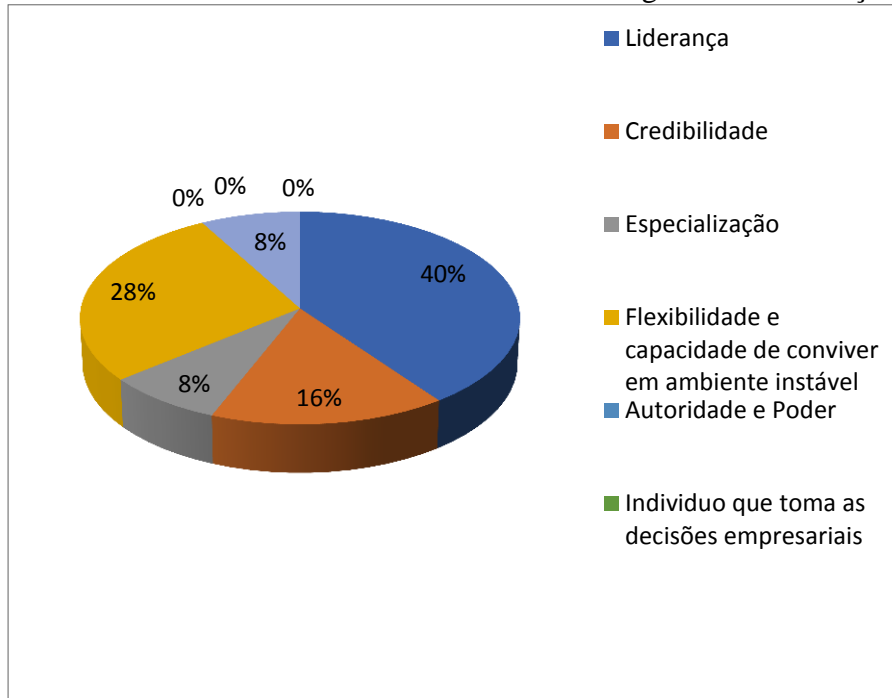
**Gráfico 3:** Responsáveis pelo processo de mudança.



**Fonte:** Dados da pesquisa. Elaborado pela autora

- 4) Escolha dentre as opções abaixo citadas, a que julgue ser a principal característica inerente à um gestor de mudança.

**Gráfico 4:** Características inerentes à um gestor de mudança.

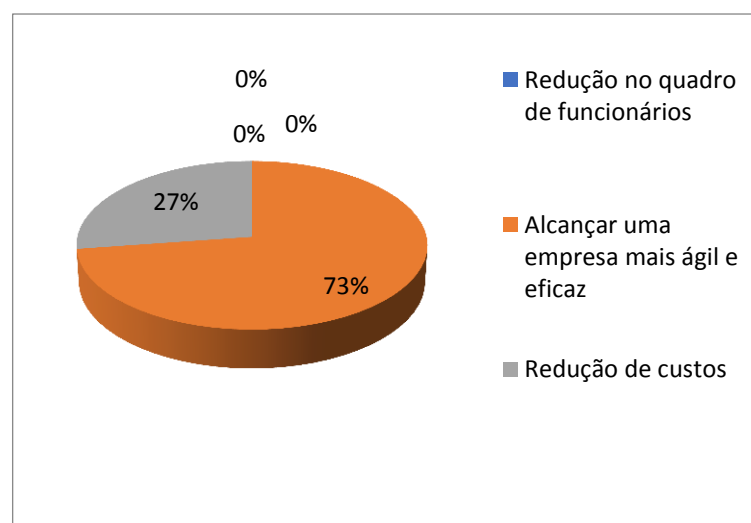


**Fonte:** Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

**Obs.:** Nessa questão pode-se assinalar mais de um item

- 5) Na sua avaliação, qual o objetivo geralmente procurado pelas empresas ao iniciarem um processo de mudança?

**Gráfico 5:** Objetivos geradores do processo de mudança.

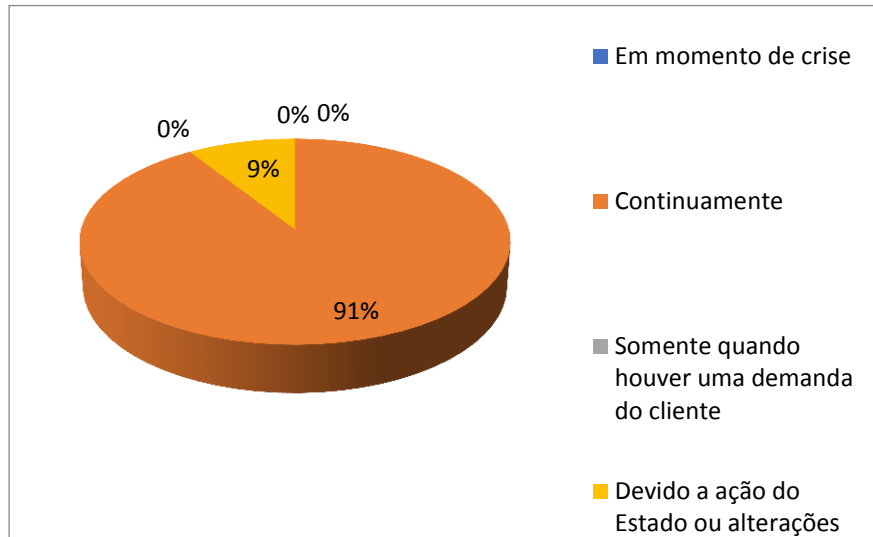


**Fonte:** Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.



6) Na sua avaliação, quando uma empresa deve provocar uma mudança organizacional?

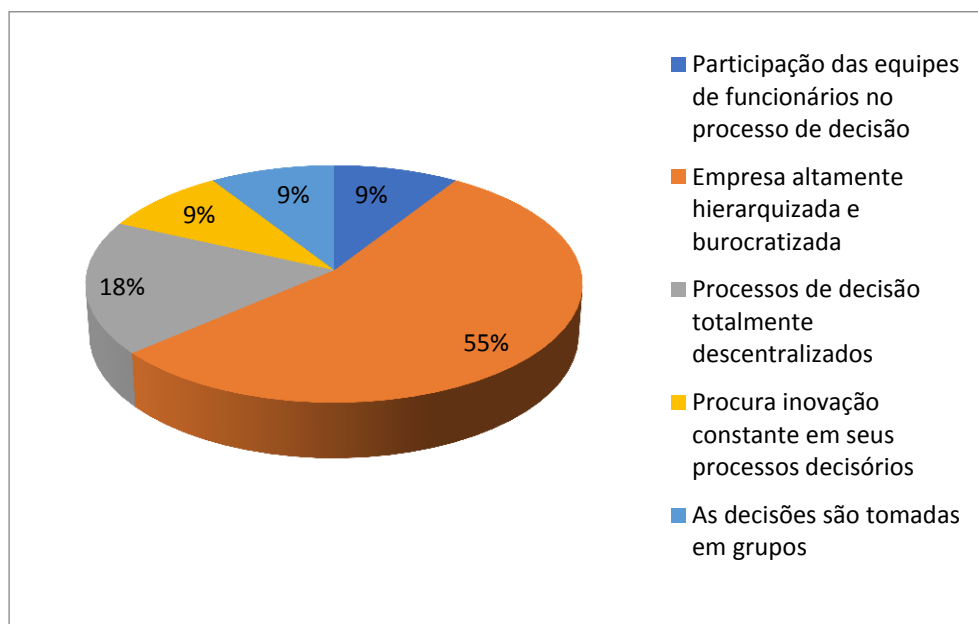
**Gráfico 6:** Quando provocar a mudança organizacional.



**Fonte:** Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

7) Em relação aos processos decisórios da empresa na qual trabalha, qual alternativa apresentada abaixo melhor descreve esses processos?

**Gráfico 7:** Processo decisório



**Fonte:** Dados da pesquisa. Elaborado pela autora

Através dos dados apresentados, observa-se que 72% dos integrantes do grupo de

funcionários acreditam que a empresa está passando por um processo de mudanças e 64% que é da alta administração que parte as decisões, ou seja, que a mesma é a principal responsável. Entretanto, diante da qualificação do tipo de mudança houve grande diversificação nas respostas: Por opção 25%; Operacional 38%; Direcional 25%; Fundamental 0% e Total 13%.

Diante do ponto de vista de observadora, pode-se concluir que as mudanças ocorridas torna-se um conjunto dos tipos citados, pois as mesmas atingiram a organização no geral e os motivos que levaram a estas implantações envolve a escassez da matéria prima.

Comparando as respostas obtidas através do questionário e da entrevista realizada com um dos gestores, tendo como base o conhecimento adquirido do decorrer das leituras realizadas, percebe-se que ambos possuem seus posicionamentos, mas que ao final são levados para praticamente as mesmas concepções diante do ambiente da empresa, a diferença mais notória, é com relação ao conhecimento que o gestor possui diante das mudanças ocorridas e os impactos que as mesmas causaram, levando sempre em consideração a necessidade de implantá-las.

Mesmo diante de algumas diferenças da visão de ambos, 73% dos funcionários que responderam ao questionário acreditam que as empresas implantam mudanças com o objetivo de alcançar uma empresa mais ágil e eficaz e 27% para redução de custos. Esse percentual é um ponto positivo, pois com esta concepção o grupo que participou da amostragem, demonstrou acreditar que as mudanças sempre são implantadas no intuito de promover melhorias no ambiente organizacional.

Mesmo alguns não percebendo as mudanças que estão acontecendo e os motivos que promoveram as mesmas, 91% das respostas apontam que o processo de mudança deve acontecer de forma contínua, ou seja, maioria deles encontra-se abertos a novos métodos e ponto de vistas. O que de fato contribui para o desenvolvimento da empresa, pois funcionários que possuem consciência da importância de mudanças em um ambiente organizacional podem contribuir e muito para o alcance dos objetivos e das metas.

Dessa forma, pode-se afirmar que a mudança gira em torno de qualquer empresa e que na empresa pesquisada, percebeu-se todos os pontos citados durante a elaboração do artigo em questão, onde houve diferentes opiniões e concepções diante do posicionamento e funcionamento do ambiente organizacional, havendo um ar de crítica em algumas respostas e em outras, elogios por parte do conjunto no geral.

## 4 CONCLUSÃO

O propósito deste trabalho foi o de apresentar as diversas reações e impactos que as mudanças organizacionais causam em um mesmo ambiente organizacional, além da compreensão que o grupo de funcionários analisados possui com relação aos acontecimentos na empresa, se seriam mudanças ou não, principalmente diante do contexto atual.

A mudança é um fator que sempre será presente nas Organizações e independentemente do setor que a mesma seja implantada, toda a estrutura é afetada. E quando se trata de escassez, se torna necessário algumas modificações no processo.

Dessa forma, o gestor público deve estar sempre atualizado das necessidades do ambiente, principalmente quanto ao conhecimento dos funcionários diante das causas da implantação de mudança, visando como principal objetivo a compreensão e o auxílio destes no processo.

O processo de mudança é fundamental para as organizações públicas, pois como é o caso da instituição estudada, a escassez da matéria prima na prestação de serviços á sociedade promoveu a busca por mudanças no seu funcionamento e nas suas atividades visando se adequar a atual situação sem causar prejuízos à população.

Em situações assim, o gestor público deve realizar análises e através destas implantar estratégias que o auxiliie no momento de crise ou em momentos de desenvolvimento da organização, visando sempre o bem-estar social. E foi exatamente isso que foi possível sentir através da observação realizada da instituição, o interesse dos gestores em melhorar a situação e evitar problemas ainda maiores no futuro.

A análise obtida apresenta que os funcionários possuem diferentes concepções do que de fato é mudança, e os motivos na qual levam a sua implantação. Mesmo sendo claro que houve algumas alterações no ambiente, tendo como motivo principal a escassez da matéria-prima, alguns funcionários acreditam que tudo permanece como antes, ou seja, que a empresa não está passando por um processo de mudanças.

Diante da visualização no ambiente da Organização, aqueles que perceberam a existência das mudanças, compreendem-nas como necessário no momento que a empresa está passando, entretanto não souberam de fato, quais tipos e setores tiveram um maior impacto por parte das mesmas. Esse é um fator importante para que a alta administração pudesse avaliar a importância do grupo por inteiro acompanhar as decisões ou ao menos ter conhecimento delas.

Pode-se destacar diante do estudo realizado, a importância de haver uma definição internamente do que seria o processo de mudança, e qual a real situação atual da Organização. Proporcionando, uma compreensão por parte dos funcionários e conseqüentemente a satisfação dos mesmos ao se sentirem incluídos aos processos organizacionais.

Não foi identificada a resistência às mudanças por parte do grupo de funcionários, pelo contrário, percebe-se que os mesmos veem a mudança como algo benéfico para o desenvolvimento da Organização, entretanto ainda falta o conhecimento mais específico do que seria a mesma.

Para finalizar, ressalta-se que ao realizar este estudo, foi possível identificar a necessidade do conhecimento do que seria um processo de mudança e quais situações proporcionam este acontecimento. Pois ao adquirir o mesmo, os funcionários poderiam contribuir mais efetivamente nas dificuldades enfrentadas pela organização além de possibilitar uma resolução mais rápida.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, S. F.; ANDRADE, T. B.; PEDROSA, R. C. S.. A ergonomia como fator de influência na mudança organizacional: um estudo de caso na Biblioteca da Faculdade Sete de Setembro – Fasete. **Revista Rios Eletrônica**: Revista Científica da Fasete, Bahia, v. 2, n. 2, p.72-81, 01 dez. 2008. Disponível em: <[https://www.fasete.edu.br/revistarios/media/revistas/2008/2/a\\_ergonomia\\_como\\_fator\\_de\\_influencia\\_na\\_mudanca\\_organizacional.pdf](https://www.fasete.edu.br/revistarios/media/revistas/2008/2/a_ergonomia_como_fator_de_influencia_na_mudanca_organizacional.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: A Dinâmica do Sucesso das Organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional**. 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n2/a04v33n2.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 1996. Disponível em: <[https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod\\_resource/content/1/como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf)>. Acesso em: 28 set. 2015.

LEWIN, Kurt. **Field theory and experiment in social psychology**: Concepts and methods. American Journal of Sociology, Estados Unidos: American Journal Of Sociology, 193

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata Simões Guimarães e; ALMADA, Lívia. **Resistência à mudança organizacional e estresse no trabalho**. 2016. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/2559/1920>>. Acesso em: 02 jul. 2018.

MERLO, Edgar Monforte; CERIBELLI, Harrison Bachion. **Mudança Organizacional**: Um estudo multicase. 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/30827>>. Acesso em: 07 mar. 2016.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de Administração**: conceitos essenciais e aplicações. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SILVEIRA, Denise Tolfo; GERHARDT, Tatiana Engel. **Métodos de pesquisa**. 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

SILVA, Maria Cristina da. **A importância do gestor público no processo decisório**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-do-gestor-publico-no-processo-decisorio/22383/>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### QUESTIONÁRIO

Esta pesquisa é parte das atribuições para a obtenção de titulação de Especialista em Gestão Pública, pela UNILAB.

Tem como principal objetivo identificar as principais características nos mais diversos processos de mudanças organizacionais, bem como reconhecer os impactos ocasionados ao grupo de funcionários.

Para realização deste estudo, solicitamos sua contribuição no preenchimento deste questionário.

**Para cada item marque apenas uma resposta.**

**1** – A empresa na qual trabalha recentemente passou por algum processo de mudança organizacional?

- Sim
- Não
- Não sei responder

Obs.: Caso a resposta da questão acima tenha sido sim, deve-se responder a questão 02, caso contrário prosseguir respondendo a questão 03.

**2** – Qual a qualificação que você daria para o tipo de mudança ocorrida na empresa na qual trabalha?

- Por opção: a organização realizou a mudança sem estar sujeita a nenhum tipo de pressão interna ou externa.
- Operacional: a organização identificou a necessidade de suprir deficiências operacionais específicas.
- Direcional: a mudança ocorreu devido a alguma alteração estratégica.
- Fundamental: a mudança ocorreu devido a alteração da missão da empresa.
- Total: caso crítico, como por exemplo uma falência.
- Não sei responder.

**3** – Quais são os responsáveis pelos processos de mudanças organizacionais na empresa na qual trabalha? Ou seja, quem participa do processo de implantação de uma nova estrutura, de um novo processo e da padronização dos seus serviços?

- A alta administração
- Todos os funcionários da empresa, independente do cargo ocupado.
- Cada gestor fica responsável pelas mudanças estruturais e pela padronização dos serviços exercidos pela sua área de responsabilidade.
- Qualquer pessoa que possua plena autoridade e poder
- Não sei responder

4 – Escolha dentre as opções abaixo citadas, a que julgue ser a principal característica inerente à um gestor de mudança. **Obs.: Nessa questão pode-se assinalar mais de um item.**

- Liderança
- Credibilidade
- Especialização
- Flexibilidade e capacidade de conviver em ambiente instável
- Autoridade e Poder
- Ser o indivíduo que toma as decisões na empresariais
- Agilidade
- Não sei responder

5 – Na sua avaliação, qual o objetivo geralmente procurado pelas empresas ao iniciarem um processo de mudança?

- Redução do quadro de funcionários da empresa
- Alcançar uma empresa mais ágil e eficaz
- Redução de custos
- Alteração de comportamento humano e da cultura da empresa
- Não sei responder

6 – Na sua avaliação, quando uma empresa deve provocar uma mudança organizacional?

- Em momentos de crise
- Continuamente
- Somente quando houver uma demanda do cliente
- Devido a ação do Estado ou alterações das políticas econômicas e sociais
- Não sei responder

7 – Em relação aos processos decisórios da empresa na qual trabalha, qual alternativa apresentada abaixo melhor descreve esses processos?

- Participação das equipes de funcionários nos processos de tomada de decisão.
- Empresa altamente hierarquizada e burocratizada, com as principais decisões sendo tomadas apenas pela diretoria.
- Processos de decisão totalmente descentralizados, com maior delegação de competência na distribuição e compartilhamento da autoridade e responsabilidade entre os vários níveis hierárquicos da empresa.
- Procura inovação constante em seus processos decisórios
- As decisões são tomadas em grupo.

### **ENTREVISTA COM O GESTOR**

Na entrevista que será realizada com o gestor da Organização, será questionada sua visão diante de mudanças e quais mudanças o mesmo considera estar impactando ou já ter impactado o ambiente organizacional. Através da mesma será possível perceber os conceitos importantes para o gestor e qual seu posicionamento diante dos acontecimentos.