

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIANA SOUZA SILVA

A CULTURA ORGANIZACIONAL E SEU IMPACTO NA MUDANÇA: um estudo de
caso na UEB Paulo Freire

São Luís

2016

MARIANA SOUZA SILVA

A CULTURA ORGANIZACIONAL E SEU IMPACTO NA MUDANÇA: um estudo de
caso na UEB Paulo Freire

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Estadual do
Maranhão, em cumprimento das exigências para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Luciana Menezes de Almeida,
Esp.

São Luís

2016

Silva, Mariana Souza

A cultura organizacional e seu impacto na mudança: um estudo de caso na UEB Paulo Freire / Mariana Souza Silva– São Luís, 2016.

47 f

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientadora: Prof.^a Luciana Meneses de Almeida

1. Cultura organizacional. 2. Mudança. 3. Organização. I. Título

CDU: 005.73:373.5(812.1)

MARIANA SOUZA SILVA

A CULTURA ORGANIZACIONAL E SEU IMPACTO NA MUDANÇA: Um Estudo de
Caso na UEB Paulo Freire

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Estadual do
Maranhão, em cumprimento das exigências para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Luciana Menezes de Almeida,
Esp.

Aprovação em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Luciana de Menezes Almeida (Orientadora)

Universidade Estadual do Maranhão

1º Examinador

Universidade Estadual do Maranhão

2º Examinador

Universidade Estadual do Maranhão

Dedico este trabalho a toda minha família e amigos que participaram dessa caminhada em especial meu filho, minha inspiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a toda minha família em especial minha irmã Adriana por deste o início da minha vida estudantil sempre me apoiou só tenho a agradecer a todos.

Ao meu namorado, Edilson Carlos, que me apoiou desde o início com suas palavras de coragem nos momentos turbulentos da vida universitária.

A orientadora Luciana Menezes de Almeida pelos seus ensinamentos na academia e seu apoio nesta etapa final.

A todos os professores que de alguma forma contribuíram para meu aprendizado.

À UEMA por proporcionar toda uma estrutura para que esses quatro anos fossem realmente proveitosos.

A todos os amigos que conquistei nesse caminho em especial minhas amigas Bruna Carolina, Irailde de Aguiar e Karla Angélica.

“Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção”.

(Paulo Freire)

RESUMO

Hoje mudar significa estar à frente do seu tempo, e nas organizações é algo imediato e necessário, mas para que ocorra se exige cautela, afinal mudar não significa mudar apenas processos, e sim pessoas. As organizações possuem culturas e estas por muitas vezes dificultam a aceitação das pessoas ao se deparar com novos processos, atividades, comportamentos enfim tudo aquilo que possa mudar à sua maneira de ver e fazer. O objetivo deste trabalho foi analisar como a cultura organizacional influenciou a mudança, para entender a organização e a sua cultura. A metodologia usada foi a de natureza quantitativa, mediante um estudo de caso e este será apoiado por pesquisa descritiva, exploratória e bibliográfica. O questionário foi aplicado com um total de dezoitos funcionários da Unidade de Educação Básica Paulo Freire, que no ano de 2013 passou por mudança de gestão que deixou a princípio os funcionários inseguros e conseqüentemente causando desconforto perante a comunidade escolar. Os resultados da pesquisa demonstraram que mesmo com a mudança, os funcionários mantiveram sua rotina de trabalho na tentativa de manter sua cultura, contudo diminuiu a relação escola e comunidade.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Mudança. Organização.

ABSTRACT

Today change means being ahead of his time and in organizations is something immediate and necessary, but to occur caution are required to ultimately change not only means changing processes and yes people. Organizations have cultures and these often make it difficult for the acceptance of people when faced with new processes, activities, behaviors finally all that can change your way of seeing and doing. The aim of this study was to analyze how the organizational culture influenced the change to understand the organization and its culture. The methodology used was quantitative in nature, through a case study and this will be supported by descriptive, exploratory and bibliographic research. The questionnaire was administered to a total of eighteen employees Unit Basic Education Paulo Freire, who in 2013 underwent change management that left the principle insecure employees and consequently causing discomfort before the school community. The survey results have shown that even with the change, employees kept their routine work in trying to maintain their culture, yet decreased the relative school and community.

Keywords: Organizational Culture. Change. Organization.

LISTA DE GRÁFICO

GRÁFICO 1: Orgulho de trabalhar na organização	33
GRÁFICO 2: Possuía autonomia para realizar suas atividades	34
GRÁFICO 3: Havia cooperação entre os funcionários da organização	34
GRÁFICO 4: O gestor prestava suporte necessário para o desenvolvimento de projetos realizados na instituição	35
GRÁFICO 5: O gestor possuía um bom relacionamento com funcionários, alunos e pais.....	35
GRÁFICO 6: Transição de gestor	37
GRÁFICO 7: Houve mudanças significativas nas regras da instituição	37
GRÁFICO 8: Contribuiu para o trabalho da nova gestão	38
GRÁFICO 9: Fez somente o que sua função determina	38
GRÁFICO 10: Continuou com o mesmo comprometimento.....	39
GRÁFICO 11: A mudança de gestão melhorou a relação funcionários, pais e alunos.....	40

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 O impacto da cultura sobre o desempenho e a satisfação dos funcionários	20
QUADRO 2 Níveis de cultura	21
QUADRO 3 Principais fontes de resistência a mudança.....	25
QUADRO 4 Etapas de Lewin	27
QUADRO 5 Organograma	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Definição de cultura.....	15
2.1.1 As organizações possuem culturas uniformes?.....	17
2.1.2 O impacto da cultura organizacional sobre o desempenho e a satisfação dos funcionários.....	17
2.1.3 Níveis da cultura	19
2.1.4 Como os funcionários aprendem a cultura	21
2.1.5 Tipos de culturas.....	21
2.2 Mudança organizacional	23
2.2.1 Resistência à mudança.....	23
2.2.2 Modelo de três etapas de Lewin	25
3 METODOLOGIA.....	26
3.1 Tipo de pesquisa.....	27
3.2 População e amostra	27
3.3 Coleta de dados	28
3.4 Tratamento dos dados	28
4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	29
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE A.....	44
ANEXO A	45
ANEXO B	47

1 INTRODUÇÃO

As organizações passam por grandes modificações ao longo da sua existência e para que seja perpetuada sua história é necessário algo que perpasse o limite do tempo e que transmita seus ideais durante seu andamento. Denomina-se cultura organizacional tudo aquilo que pode ser repassado de forma percebível ou não. Sua importância para as organizações é essencial no contexto do mercado competitivo, percebe-se que ainda nos tempos atuais onde as organizações passam por grandes mudanças que nem sempre são desejadas, mas que precisam ser feitas pela sua necessidade competitiva do mercado totalmente globalizado. Este trabalho irá debater a cultura organizacional no meio dessa mudança inevitável para as organizações é sabido que há uma grande resistência ao novo e a cultura quase sempre é enraizada pelos seus fundadores ou propagada por seus descendentes fazendo com que a mudança seja algo que traga insatisfação aos seus membros.

A cultura faz parte do cotidiano das pessoas talvez por esse motivo seja tão difícil mudá-la. Exige todo um processo de conscientização e atenção ao indivíduo que é peça fundamental nesse processo. É necessário que haja uma gestão da mudança para saber identificar o que se deve maximizar ou minimizar. Este estudo tentou compreender como a cultura pode interferir nesse processo de mudanças elencando suas dificuldades. Diante do exposto pretende-se responder a seguinte pergunta: Qual o impacto da mudança na Cultura Organizacional da UEB Paulo Freire? E para que possa ser respondida a questão tem-se como objetivo *analisar como a cultura organizacional influenciou a mudança*. Para que seja alcançado o objetivo elencam-se objetivos intermediários que são: definir cultura organizacional; compreender a cultura da UEB Paulo Freire; entender como a mudança influenciou a cultura da instituição e demonstrar as consequências da mudança.

Como justificativa para elaboração deste trabalho tem-se que a mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos (Chiavenato, 2008). Este estudo trata sobre a cultura organizacional e as mudanças nas organizações a fim de desvendar como as pessoas veem as mudanças nas organizações e quanto essa adaptação prejudica o desenvolvimento profissional.

Contudo sabe-se que a mudança é algo necessário para manter a competitividade e o crescimento individual de cada participante da organização consequentemente dela própria, outrora encontram um obstáculo chamado cultura organizacional que segundo (Shein, 2009) é o sistema de ações, valores e crenças compartilhados que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento de seus membros. Ela é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e do mesmo modo de agir que por muitas vezes prejudicam o crescimento das organizações perante o mercado.

Entender como as organizações passam por essas circunstâncias é necessário para tentar amenizar a adaptação tanto para as organizações e como para as pessoas participantes do processo. Logo a partir dos objetivos descritos neste trabalho se poderão descrever e demonstrar como no mundo globalizado as pessoas lida com as mudanças e ainda o quanto este processo favorece ou não o crescimento competitivo nas organizações.

Segundo (Pires & Macêdo, 2006), o indivíduo é essencialmente um ser de cultura. Nesse sentido, a cultura torna possível a transformação da natureza e faz com que os povos se diferenciem pelas suas colaborações culturais, invenções e diferentes resoluções e encaminhamentos dos problemas. Todo indivíduo está inserido em uma cultura seja organizacional ou não, logo a sociedade necessita propagar o que lhe foi passado e ainda possui o papel de transformar seu ambiente e como consequência a busca pela evolução pessoal ou profissional.

Estudos sobre cultura organizacional há algum tempo vem demonstrando sua importância para a ciência. Estudos procuram esclarecer a partir de conhecimentos adquiridos ou de práticas de um determinado assunto que tenha utilidade para a sociedade, academia e organização, provando assim que a cultura é de fundamental importância para a academia.

Este trabalho será estruturado da seguinte forma. No primeiro capítulo falou-se sobre o tema baseado em conceitos, dos objetivos elencando cada um para que fosse desenvolvido o trabalho de forma concisa e da justificativa explicitando sua importância para o referido estudo. Já no segundo capítulo encontram-se as definições de cultura e seus elementos, de mudança focalizando as organizações.

O desenvolvimento da pesquisa quanto à metodologia está no terceiro capítulo composto pelos seguintes tópicos: tipo de pesquisa, universo e amostra, o tratamento dos dados e sua coleta encerrando com a limitação do método. O quarto capítulo apresentará a empresa e a análise dos dados e o quinto capítulo com as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Falar sobre a cultura das organizações é navegar pela sua história e entender como conseguem manter ou não seus colaboradores e fazer com que estes perpetuem suas crenças, valores e tudo aquilo que possa identificá-la perante outras organizações. É a cultura que estabelece diferenças entre as organizações, logo existem culturas diferentes.

2.1 Definição de cultura

A cultura organizacional pode ter vários significados dependendo de como é vista e interpretada, podendo ser disseminada por um povo com suas várias culturas demonstrando que os costumes podem ser repassados continuamente, mas quando se pensa em organização as pessoas tanto em nível individual quanto ao profissional necessitam de maior atenção.

De acordo com Robbins (2005. p.376):

“A cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas.”

As características da empresa que Robbins menciona no conceito são:

- Inovação e assunção de risco os dirigentes são estimulados a inovar e assimilar riscos essenciais para o mercado competitivo onde à inovação faz bastante diferença em determinadas organizações;
- Atenção aos detalhes espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes ser minucioso demonstra valorização as atividades designadas e de certa forma responsabilidade ao ambiente de trabalho;

- Orientação para os resultados os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance neste caso estimula-se a eficácia e a efetividade para o alcance dos objetivos.
- Orientação para as pessoas os dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre a pessoa dentro da organização, ou seja, a valorização da pessoa como parte fundamental dentro da organização.
- Orientação para a equipe às atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos trabalharem em equipe significa formar equipes de alto desempenho para que as atividades sejam desenvolvidas com a mesma finalidade.
- Agressividade as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas em certo momento na organização necessita-se de pessoas competitivas e agressivas, mas que possuam ações construtivas para a organização.
- Estabilidade as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento. Robbins (2002. p.375).

Shein apresenta o seguinte conceito de cultura organizacional (1992, apud Carvalho, Carlos Eduardo; Ronchi, Carlos César 2005, p. 14-15)

“Cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e de integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, pensar-se em relação àqueles problemas.”

A cultura é propagada dentro das organizações e como desfecho tem-se uma maior efetividade nos serviços prestados a sociedade como um todo. A cultura se faz presente em todos os tipos de organizações sejam públicas ou privadas tendo um papel primordial na evolução das organizações compartilhando ensinamentos que foram repassados por muitas vezes sem explicação. Assim com não há duas

peças com a mesma personalidade, não existem duas culturas organizacionais. (Jonh R Shermerhorn, G.Hunt, & Osborn, 1999).

2.1.1 As organizações possuem culturas uniformes?

A manutenção da cultura é realizada pelas pessoas que fazem parte da organização e nestas não há uma cultura igual pelo simples fato das pessoas possuírem atitudes e características diferentes. Podendo criar-se dentro de uma mesma cultura diversas vertentes, mas que não anulam a cultura da organização. (Robbins, 2005).

As culturas possuem algumas características como citadas a seguir: dominante quando consegue transmitir a essência da organização, ou seja, tudo que é compartilhado e transmitido, enquanto que nas subculturas são refletidas a partir de situações que podem ocorrer dentro das organizações provocando uma “separação” de culturas, mas que em geral não prejudica os objetivos da organização e finalmente as contraculturas (...) o padrão de valores das contraculturas e suas filosofias rejeitam a cultura que as rodeia. (Jonh R Shermerhorn, G.Hunt, & Osborn, 1999).

Ainda existem as culturas fortes e fracas na primeira (...) valores essenciais da organização são amplamente compartilhados (...) uma cultura forte terá uma influência maior sobre o comportamento de seus membros por causa do grau de compartilhamento e intensidade, que cria um clima interno de alto controle comportamental. (Robbins, 2005) Logo conclui-se que numa cultura fraca há um alto índice de aceitação de mudanças.

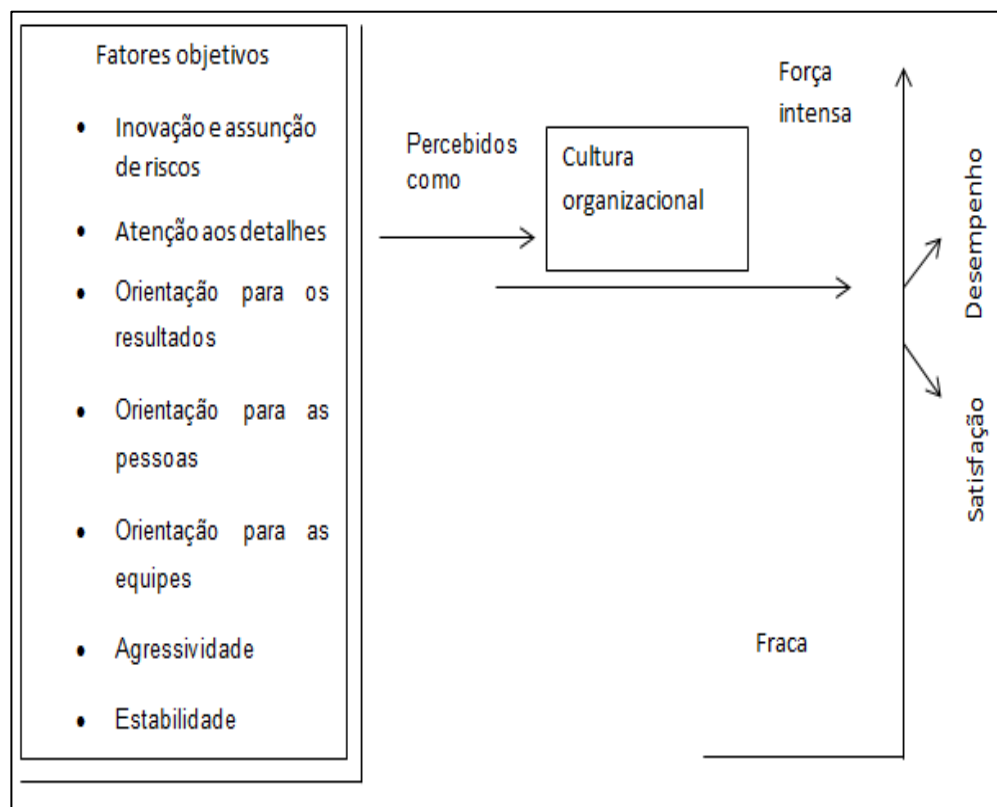
2.1.2 O impacto da cultura organizacional sobre o desempenho e a satisfação dos funcionários.

Robbins (2005, p. 392) explica a cultura organizacional como variável interveniente. Os funcionários formam uma percepção geral subjetiva da organização com base em fatores ou grau de tolerância aos riscos, a ênfase nas equipes e o apoio às pessoas. Essa percepção genérica torna-se efetivamente a cultura ou a personalidade da organização. As percepções favoráveis ou desfavoráveis afetam, então, o desempenho e a satisfação dos funcionários e, quanto mais forte for a cultura, maior será seu impacto.

Satisfação no trabalho é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. É uma atitude, ou resposta emocional, às tarefas de trabalho assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho. (Jonh R Shermerhorn, G.Hunt, & Osborn, 1999).

Os gestores possuem um grande papel quando se trata de cultura organizacional, em especial no momento da mudança organizacional mudar significa alterar processos e inserir pessoas a novos postos ou dentro da organização perceber como um novo colaborador age numa cultura forte é essencial para sua manutenção e perceber seu impacto no desempenho e satisfação no seu ambiente de trabalho para se tentar mensurar ações positivas para o meio de trabalho, conforme QUADRO 1 elenca-se fatores objetivos que serão percebidos como cultura determinando sua força e posteriormente determinando a satisfação e o desempenho dos funcionários.

QUADRO 1: O impacto da cultura organizacional sobre o desempenho e a satisfação dos funcionários.



Robbins (2005, p. 392)

As variáveis descritas no quadro acima ditam como os funcionários veem a organização, ou seja, a cultura organizacional funciona como um intermediário entre a organização e o indivíduo ditando seu nível de satisfação e desempenho, contudo deve-se considerar que esses fatores são subjetivos, logo os resultados dependem de cada um e não do coletivo. Os funcionários percebem os fatores como cultura organizacional e dependendo de sua interpretação definirá se é força forte ou fraca resultando em seu desempenho e satisfação para a organização.

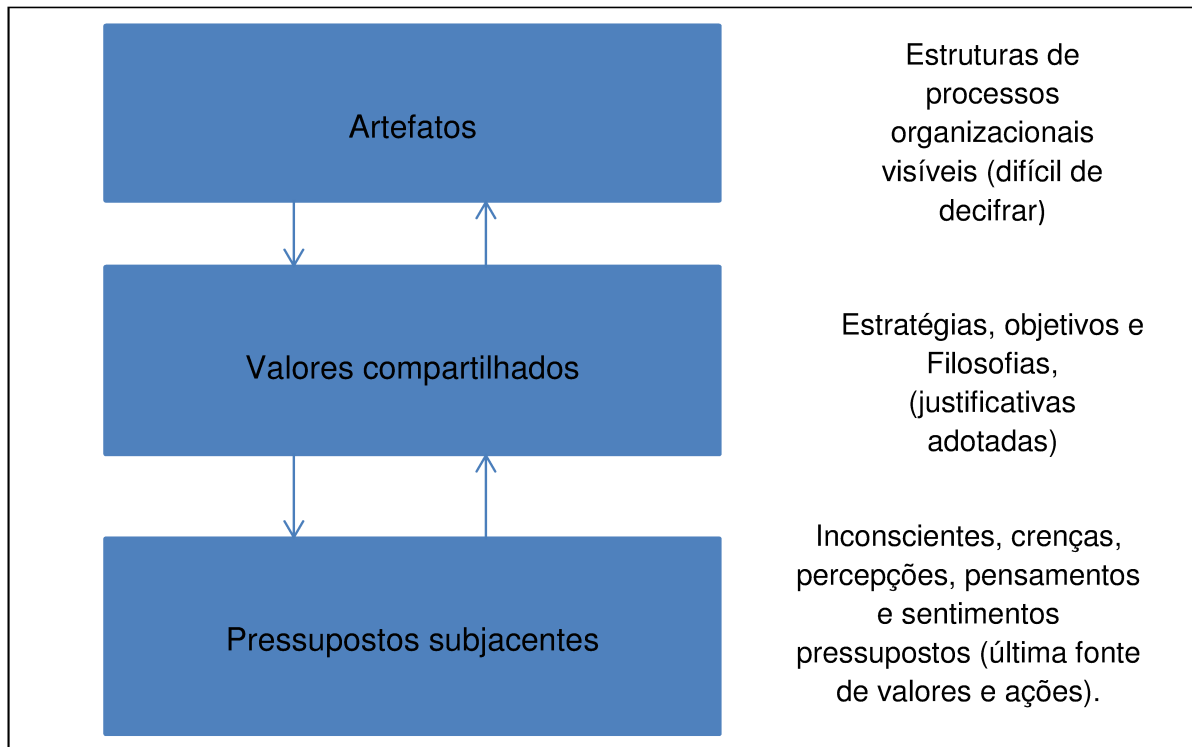
2.1.3 Níveis da cultura

Shein (2009) destaca que um dos principais erros cometidos é tentar supersimplificar a cultura organizacional como apenas a direcionadora do comportamento das pessoas. A cultura organizacional envolve muito mais do que isso; seus múltiplos aspectos podem ser divididos em visíveis ou invisíveis.

A cultura precisa ser valorizada por gestores em toda sua totalidade sem deixar passar aspectos individuais, mas que estejam consoantes com os objetivos da organização em que envolvam a organização como um todo.

No quadro 2 descreve-se quais os níveis da cultura organizacional e como identificar na organização, a partir de Shein (2009, p. 21), artefatos, pressupostos básicos e pressupostos adjacentes, pontuando que há uma influência mútua entre os níveis.

Quadro 2: Níveis de cultura



Fonte: Adaptada de Schein, 2009. p. 21

Artefatos é o mais fácil de ser observado, pois é o que você percebe ao seu redor. São características visíveis da cultura organizacional como arquitetura, as vestimentas, o layout, os mitos e as histórias. Refere-se a tudo aquilo que se pode a uma primeira vista identificar na organização descrevendo as suas características particulares.

Os valores assumidos são um conjunto de normas e valores compartilhados que sustentam a cultura, direcionando o comportamento da organização e dos funcionários. (Pasetto; Mesadri, 2012). É a fundamentação da organização para com seus funcionários e a própria organização por muitas vezes por meio de sua missão, visão e valores ou ainda pela confiança de todos perante a organização e por último os pressupostos adjacentes (Souza, 2014) estão contidos os elementos tidos como verdade na organização, ou seja, os pressupostos inquestionáveis e as certezas tácitas profundas. Para Schein (2009), os valores tácitos não são conscientemente explicitados, pois resultam de um processo de aprendizagem contínuo.

2.1.4 Como os funcionários aprendem a cultura

Para (Robbins, 2005), a cultura é transmitida aos seus funcionários de diversas maneiras, e as mais poderosas são:

- Histórias - elas geralmente se referem a eventos ocorridos com fundadores de empresas, quebras de regras, sucessos estrondosos reduções de força de trabalho, relocalizações de funcionários, reações a antigos erros, lutas organizacionais. Essas narrativas vinculam o presente com o passado e oferecem explicação e legitimidade para as práticas vigentes.
- Rituais - são a sequências repetitivas de atividades que expressam os valores fundamentais da organização – quais objetivos são os mais importantes, que pessoas são importantes e quais pessoas são dispensáveis.
- Símbolos materiais – (...) símbolos materiais sinalizam para os funcionários quem é importante, qual o grau de igualdade almejada pelos dirigentes e o tipo de comportamento considerado apropriado (...).
- Linguagem – muitas organizações e unidades dentro de organizações utilizam a linguagem como forma de identificação dos membros de sua cultura ou subcultura. Ao aprender essa linguagem, os membros demonstram sua aceitação da cultura e assim fazendo, ajudam a preservá-la.

Foi descrito acima maneiras de aprender a cultura organizacional, em que cada uma tem sua importância para a organização seja por intermédio de sua história que liga o passado ao futuro organizacional, por seus rituais onde manifestações dentro da organização são realizadas com o objetivo de integrar os funcionários, pelos seus símbolos visíveis a todos seja interno ou externamente e por fim a linguagem com suas várias maneiras de promover a comunicação organizacional. As organizações precisam desses elementos para continuar com sua cultura.

2.1.5 Tipos de culturas

Vale ressaltar que uma organização pode apresentar características de duas ou mais culturas, sendo por muitas vezes difícil de definir, mas toda organização possui sua cultura.

Na literatura no que diz respeito à tipologia das culturas existe uma quantidade demasiada de tipos que a classifica, contudo neste trabalho serão elencadas algumas para que possa entender a cultura das organizações. Para tanto será usado às tipologias descritas no livro de Carvalho e Ronchi (2005 p. 69-79).

- Cultura familiar – os relacionamentos são próximos e diretos, mas há ênfase na hierarquia, tornando esta cultura voltada ao poder exercido pelo líder que pode ser entendido como um “pai” experiente, responsável e bondoso;
- Cultura do poder – estas organizações tipicamente vivem em função de uma fonte central de poder, que toma as decisões mais de forma política do que burocrática, isto é, mais influenciadas por fatores como equilíbrio de influência do que por racionalismo lógicos. É encontrada tipicamente em pequenas empresas.
- Cultura de papéis – estereotipada como burocracia, a cultura de papéis apoia sua força em seus pilares, suas funções ou especialidades.
- Cultura da tarefa – é orientada para o trabalho ou o projeto.
- Cultura inovativa – baseada em valores de mudança e flexibilidade.
- Cultura hierárquica – baseada em valores burocráticos. Estas organizações são permeadas por pressupostos de estabilidade de forma que a autoridade advinda de papéis formalizados é plenamente aceita e os comportamentos são baseados em regras e regulamentos.
- Cultura do controle – estas culturas são objetivas, realistas, ordeiras, previsíveis, cautelosas e conservadoras. Desprezam quaisquer aspectos subjetivos de análise, e atribuem grande importância à hierarquia, às normas e regulamentos.
- Cultura de colaboração – esta cultura assemelha-se à família, e é encontrada principalmente em empresas de pequeno porte, empresas prestadoras de serviço e, principalmente, em empresas familiares.

2.2 Mudança organizacional

A cultura pode se tornar um empecilho para a organização principalmente quando nos referimos às ditas culturas fortes que acabam se tornando um entrave para a organização visto que no atual mercado competitivo mudar é necessário. Robbins (2005, p. 379).

Mudar significa sair da zona de conforto para entrar num momento de transição na qual muitas vezes este momento é nitidamente sentido por parte dos integrantes da organização, mas vem a pergunta como amenizar este processo que pode prejudicar a organização de tal maneira que prejudica um todo deixando sequelas profundas nas organizações.

Segundo Robbins (2004, p. 258), existem seis forças que estimulam a mudança: a natureza da força de trabalho trata-se da diversidade cultural dentro da organização; a tecnologia que significa a velocidade em que a tecnologia ganha espaço facilitando o meio organizacional em seus processos e comunicação; os choques econômicos ascensão e quedas de empresas significam de como algumas empresas podem provocar a queda de outros menores ou não; competição é o que visualizamos hoje a grande competição globalizada por novos mercados; as tendências sociais levam as organizações e seus membros a seguirem determinado caminho seguido pela maioria e a política internacional que fica mais visível por meio de acontecimentos internacionais que afetam a economia como abertura de mercados e atos terroristas.

2.2.1 Resistência à mudança

Apesar de uma grande resistência as mudanças por parte de funcionários de uma organização essa resistência pode levar a conflitos e esses podem ser positivos ou negativos, quanto aos positivos podem levar a um novo pensamento de como melhorar os processos que já existem ou até mesmo a incrementação de novos enquanto que os negativos ao contrário provocam o decréscimo da organização.

No quadro 3 é apresentado as principais fontes de resistências quando se trata de mudança, na qual as fontes individuais que se refere a cada indivíduo e a organizacional que remete a própria organização.

Robbins (2005, p. 425) afirma que essas resistências podem ser de forma explícita ou implícita a primeira é quando são percebidas mais facilmente dentro da organização enquanto que as implícitas sua percepção é mais complicada, portanto mais difícil de solucionar ocasionando um retrocesso organizacional.

Quadro 3: Principais fontes de resistência à mudança:

Fontes da resistência individual	Fontes da resistência organizacional
<p>Hábitos: criamos hábitos ou respostas programadas para enfrentar a complexidade da vida. Quando defrontamos com a mudança, esta tendência de responder de acordo com o costume transforma-se em fonte de resistência.</p>	<p>Inércia estrutural: as organizações possuem mecanismos internos – como seu processo de seleção e as regras formais – que produzem estabilidade. Quando uma organização se confronta com mudanças, essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.</p>
<p>Segurança: as pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas.</p>	<p>Foco limitado de mudança: as organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes. Você não pode fazer mudanças em um deles sem afetar os demais. Dessa forma, mudanças limitadas aos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema mais amplo.</p>
<p>Fatores econômicos: as mudanças nas tarefas ou rotinas estabelecidas podem suscitar temor em relação às finanças quando uma pessoa acha que não será capaz de apresentar o mesmo desempenho de antes, especialmente quando a remuneração</p>	<p>Inércia de grupo: mesmo que os indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas de grupo atuam de forma limitadora.</p>

é vinculada a produtividade.	
Medo do desconhecido: a mudança faz o conhecido ser trocado pela ambiguidade e pela incerteza	Ameaça à especialização: as mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.
Processamento seletivo de informações: as pessoas processam seletivamente as informações que possam desafiar o mundo que construíram.	Ameaça às relações de poder estabelecidas: qualquer redistribuição de autoridade para a tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da organização.

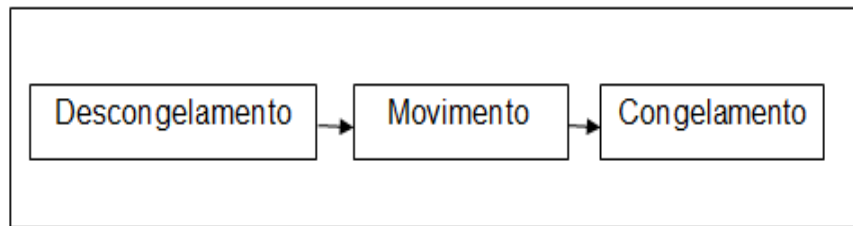
Fonte: Robbins (2005, p. 425).

As fontes de resistência individual residem nas características humanas básicas como percepção, personalidade e necessidade. As fontes organizacionais residem na própria estrutura da organização. Robbins (2005, p. 425). Resistir à mudança significa não aceitar novas perspectivas, mudar hábitos e rotinas. Aprender um novo processo que passa pelo individual se estendendo a organização.

2.2.2 Modelo de três etapas de Lewin

No quadro 4 é demonstrado como deve ser feito o processo de mudança e este processo deve ser contínuo, pois cada etapa possui sua importância. Em seu trabalho Kurt Lewin (apud ROBBINS, 2005, p. 427), argumentava que as mudanças bem sucedidas nas organizações deveriam seguir três etapas: descongelamento do status quo, movimento para uma nova condição e Recongelamento da mudança para torná-la permanente. Conforme o quadro abaixo se descreve as etapas de Lewin para promover a mudança.

Quadro 4: Etapas de Lewin



Fonte: Adaptado Robbins, 2005, p. 427.

O descongelamento é a responsabilidade gerencial de preparar uma situação para a mudança. (Jonh R Shermerhorn, G.Hunt, & Osborn, 1999). É o momento de recriar maneiras, mudar atitudes, ou seja, tudo aquilo que é feito e naquele momento de mudança torna-se obsoleto e desnecessário. Se há um motivo que tenha deixado a organização entevada sejam externamente ou internamente esse motivo pode facilitar o seu descongelamento. É momento em que as ideias antigas vão sendo abandonadas para chegada de novas maneiras de conduzir as atividades dentro da organização

Em relação ao movimento e congelamento esse mesmo autor defende que esse movimento envolve tomar medidas para realmente modificar uma situação, alterando fatores como pessoas, tarefas, estruturas, e/ou tecnologia da organização. Tempo de implantar coisas novas é a necessidade de aprender algo diferente o ideal que se inicie pelo descongelamento e por último recongelamento criado para manter um ritmo de uma mudança e eventualmente institucionalizá-la como rotina, logo tudo que foi aprendido durante o movimento (mudança) passa a ser definitivo nas rotinas da organização.

3 METODOLOGIA

Para Gil (2002, p. 162), nesta parte, descrevem-se os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa. Portando é na metodologia que se define os rumos da pesquisa delineando de qual maneira serão utilizadas as variantes encontradas no decorrer do trabalho.

3.1 Tipo de pesquisa

Para alcançar o objetivo proposto na pesquisa nesta será empregada a seguinte metodologia de acordo com Gil (2002, p.41), as pesquisas podem ser: Quanto a seus objetivos a pesquisa é exploratória objetiva por ter uma maior familiaridade com o problema, tornando o explícito em implícito. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de Caso e pesquisa descritiva, em que visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação *in loco*.

Quanto a seus procedimentos técnicos tem-se a pesquisa bibliográfica elaborada a partir de material cujo seus principais autores são Stephen P. Robbins, Edgar Shein e autores complementar constituído principalmente de livros, artigos científicos e materiais disponibilizado na Internet. Trata-se de estudo de caso, pois envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento e ainda pesquisa de campo com coletas de dados por meio de um questionário aplicado na empresa.

3.2 População e amostra

Para Gil (2002, p. 163), população e amostra envolve informações acerca do universo a ser estudado, da extensão da amostra e da maneira como será selecionada. A população se refere ao quantitativo total desta pesquisa, enquanto que a amostra refere-se ao que realmente será utilizado para fundamentar a pesquisa. Para tanto, o universo desta pesquisa é a Unidade de Educação Básica (UEB) Paulo Freire que possui um quantitativo de 30 funcionários (trinta funcionários) distribuídos nos turnos matutino e vespertino com a seguinte composição: servidores efetivos, serviços prestados e terceirizados. Distribuídos da seguinte forma quinze professores, dez administrativos e cinco terceirizados sendo que a amostra será constituída apenas pelos funcionários que participaram pelo processo de mudança totalizando 18 (dezoito) funcionários, os servidores que não

participaram da pesquisa foram os remanejados da instituição para outras escolas depois da mudança na organização e por alguns funcionários terceirizados que possuem uma alta rotatividade não entraram na pesquisa. A pesquisa foi realizada nos dias 19 e 23 de maio de 2016 nos turnos matutino e vespertino.

3.3 Coleta de dados

Para Gil (2002, p. 140-141)

“O processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa. Isso porque na maioria das pesquisas utiliza-se uma técnica básica para obtenção de dados, embora outras técnicas possam ser utilizadas de forma complementar. Já no estudo de caso utiliza-se sempre mais de uma técnica. Isso constitui um princípio básico que não pode ser descartado (...).”

Para que a coleta de dados seja precisa em seus resultados será realizada uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos que tratem de cultura organizacional e de mudança nas organizações. Com base nesses conhecimentos foi elaborado um questionário baseado na monografia de Moura, 2013. Utilizou-se a Escala de Likert com quatorze questões com perguntas fechadas para que fosse possível gerar insumos suficientes para o alcance do objetivo final da pesquisa.

Para Gil (2008, p. 155), escalas sociais são instrumentos construídos com o objetivo de medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível. Embora se apresentem segundo as mais diversas formas, consistem basicamente em solicitar ao indivíduo pesquisado que assinale, dentro de uma série graduada de itens, aqueles que melhor correspondem à sua percepção acerca do fato pesquisado.

3.4 Tratamento dos dados

Mediante a utilização de testes estatísticos, tornou-se possível determinar, em termos numéricos, a probabilidade de acerto de determinada conclusão, bem como a margem de erro de um valor obtido. Portanto, o método estatístico passa a caracterizar-se por razoável grau de precisão, o que o torna bastante aceito por parte dos pesquisadores com preocupações de ordem quantitativa. Gil (2008, p. 36).

Os dados da pesquisa foram coletados com a utilização de questionários cuja tabulação foi feita pelo *Google Docs*. O método limitou-se aos funcionários que estavam presentes no processo de mudança. Participaram das entrevistas dezoito funcionários.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA



Capturada pela própria autora / 2016

A escola em estudo é a UEB Paulo Freire, situada na Travessa Tabajara nº 100, no bairro da Liberdade, em São Luís Maranhão. Vinculada à Secretaria Municipal de Educação, (SEMED).

A referida escola foi fundada no ano de 2003, pelo prefeito de São Luís Tadeu Palácio com um total de trezentos alunos e tendo como primeira gestora Josenete Rosário de Fátima que ficou na instituição até o ano de 2013 quando foi, então, substituída por outra.

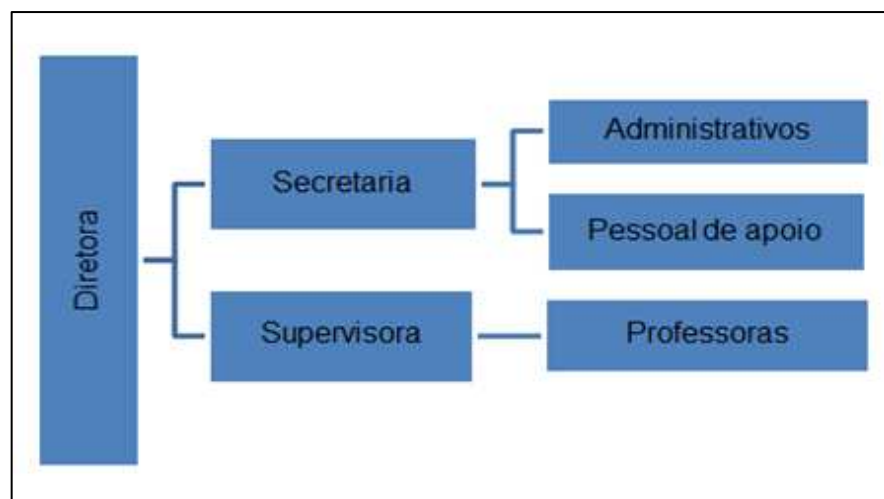
A gestão de Josenete era baseada numa unidade percebida por todos que faziam parte do ambiente organizacional da forma como cuidava do ambiente de trabalho com bastante eficiência. Durante sua gestão incentivou bastante a colaboração, respeito, solidariedade e amizade entre os funcionários, chamados por ela de colaboradores. Costumava, sempre, em datas festivas costumava reunir os

funcionários para comemorar. Preocupava-se com cada colaborador e se fosse necessário prestava ajuda no que fosse possível, mas sabia cobrar cada um por suas atividades. No momento, de sua saída houve quem não se conformasse com a situação, ainda tentaram uma manifestação para que voltasse, mas sem êxito. Enfim, foi uma gestora solidária a sua maneira.

A escola objeto da pesquisa atende crianças de três a cinco anos, ou seja, da creche ao infantil I e II, num total de cento e cinquenta alunos matriculados atualmente. A instituição possui doze salas de aula, um anfiteatro, uma brinquedoteca, um refeitório, uma sala de leitura e ainda espaço externo para as crianças e funcionários. Durante a elaboração deste trabalho não foram encontrados a missão, visão, valores e organograma no site da secretaria e na escola, logo foram sugeridos.

- Missão: Prestar ensino de qualidade a toda comunidade.
- Visão: Ser referência na área de educação infantil.
- Valores: Inclusão, responsabilidade, solidariedade, carinho, tolerância, humildade, igualdade e ética.

Quadro 5: Organograma



Fonte: Feita pela autora – 2016

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após, ou juntamente com a análise, pode ocorrer também à interpretação dos dados, que consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente. Gil (2002, p.125)

Após a aplicação dos questionários com os funcionários da UEB Paulo Freire foi reunido todos os dados para que se pudesse identificar características de cultura organizacional e verificar o posicionamento dos empregados em relação à mudança de gestão. A princípio percebeu-se uma forte cultura organizacional e como consequência rejeição a possíveis mudanças. Esta análise se inicia com os dados sociodemográficos descritos a seguir na Tabela 1.

TABELA 1: Dados Sociodemográficos

ASPECTOS	RESULTADOS
GÊNERO	90% Feminino 10% Masculino
FAIXA ETÁRIA	de 29 a 35 anos – 10% de 35 a 41 anos – 30% de 42 a 48 anos – 15% acima de 49 anos – 45%
NÍVEL DE ESCOLARIDADE	10% Fundamental Completo 30% Nível Médio 10% Ensino superior Incompleto 30% Ensino Superior Completo 20% Especialização

Fonte: Elaborada pela autora – 2016

Em relação ao gênero 90% dos respondentes correspondem ao sexo feminino e apenas 10% ao sexo masculino. Geralmente, as pesquisas sobre mulheres que trabalham relatam que há muito poucas diferenças entre homens e mulheres que afetem o desempenho no trabalho. Portanto, não há diferenças consistentes na capacidade de resolver problemas, na capacidade analítica, no empenho competitivo, na motivação, na capacidade de aprender ou na sociabilidade de um homem versus mulher. (Jonh R Shermerhorn, G.Hunt, & Osborn, 1999).

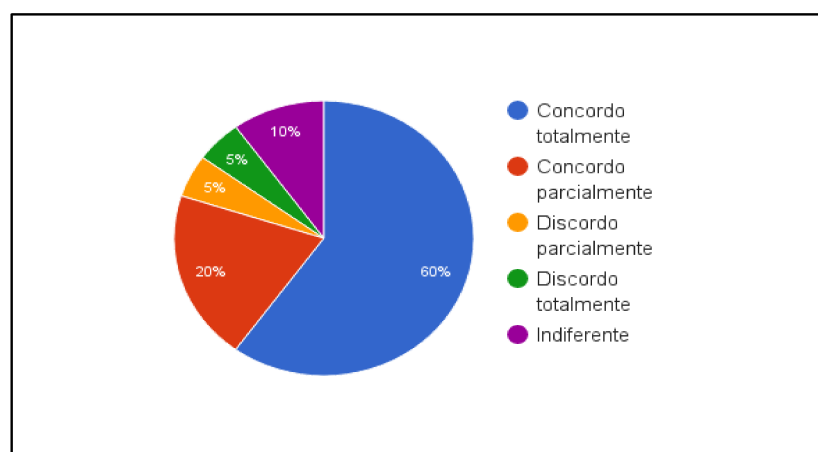
Em relação à faixa etária nota-se que 45% possuem idade acima de 49 anos. Os de 35 e 41 anos representam 30%, enquanto que a faixa de 29 a 35 anos

representam 10% e finalmente o intervalo de 42 a 48 anos representam 15%. O predomínio de funcionários com idade acima dos 49 anos representa um quantitativo relevante dentro da instituição. Os resultados de pesquisas envolvendo idade são especialmente importantes por causa do aumento da idade média no campo de trabalho. (Jonh R Shermerhorn, G.Hunt, & Osborn, 1999) .

No quesito escolaridade dos funcionários respondentes, 30% possuem ensino médio completo representado aqui pelos servidores mais antigos na organização e com o mesmo percentual os que possuem o ensino superior completo, representado pelos professores e 20% destes professores tem especialização e logo em seguida tem-se ensino superior incompleto e ensino fundamental incompleto com 10% cada.

Percebe-se que os funcionários da instituição buscam a capacitação mesmo sendo uma instituição pública. Em se tratando de professores é necessário salientar que os docentes para ingresso nas escolas municipais precisam possuir o nível superior e aqueles que entraram com o antigo magistério, o chamado curso normal, tem que se adequar a essa nova realidade. A partir do gráfico 1 iniciou-se perguntas referentes a como os funcionários se sentiam fazendo parte da instituição antes da mudança.

GRÁFICO 1– Orgulho de trabalhar na organização.



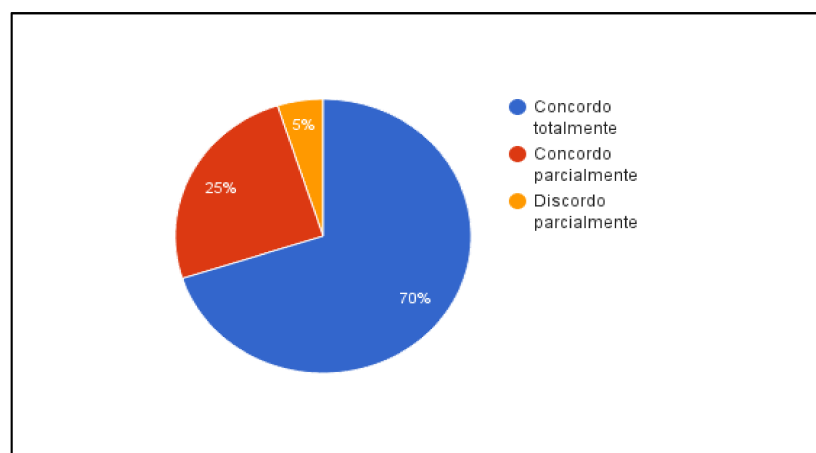
Fonte: Feita pela autora – 2016

Em relação ao orgulho de trabalhar na instituição antes da mudança 60% responderam que concordam totalmente com a afirmativa deixando bem claro o sentimento positivo pela organização, 20% concordam parcialmente, correspondem

os que discordam totalmente e discordam parcialmente ficou com 5% cada um, enquanto que os indiferentes são 10%, os que concordam parcialmente e os que discordam parcialmente ficaram com 5% cada um. (Lemos & Martins, 2007) A variável orgulho reflete a percepção dos empregados em relação ao orgulho, satisfação, motivação e comprometimento que sentem no trabalho realizado por eles, no resultado alcançado por um membro ou pelo grupo, nos produtos e serviços oferecidos pela empresa. O construto de orgulho está também relacionado ao fator de identidade do empregado com a organização e imagem da mesma perante a comunidade e seus empregados.

As organizações buscam no atual mercado competitivo colaboradores que se identifiquem com a empresa que sintam orgulho e deixem fluir para toda a organização. O gráfico 2 retrata da autonomia dos funcionários em relação ao seu trabalho.

GRÁFICO 2 – Possuía autonomia para realizar suas atividades



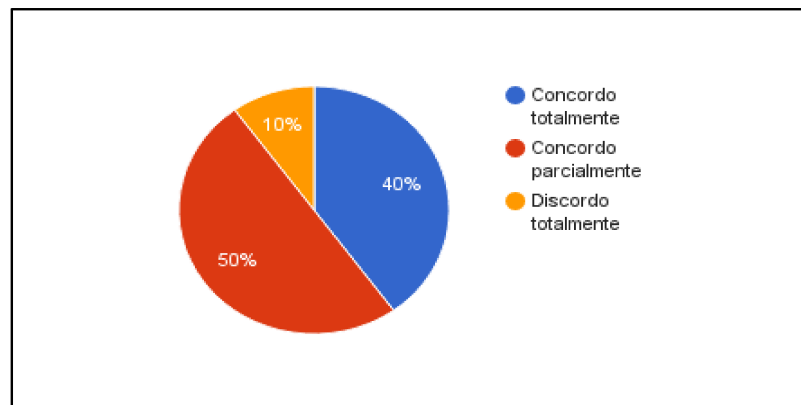
Fonte: Feita pela autora – 2016

Em relação à autonomia para realizar suas atividades 70% concordam totalmente, enquanto que 25% correspondem aos que concordam parcialmente e 5% discordam parcialmente. Para que se tenha autonomia é necessário que a liderança seja um laço forte entre os membros e seu liderado, logo liderança relaciona líder e colaborador.

Souza (2004, p.41) retrata que bons líderes influenciam e motivam seus colaboradores e sua equipe de trabalho. A partir do gráfico verifica-se que os funcionários da organização possuíam liberdade para exercer suas atividades e o nível de confiança depositada pela gestão em seus funcionários era satisfatório,

proporcionando um bom ambiente de trabalho. A cooperação entre os funcionários foi descrita no gráfico 3 evidenciando que o trabalho individual ainda é bastante praticado no ambiente organizacional.

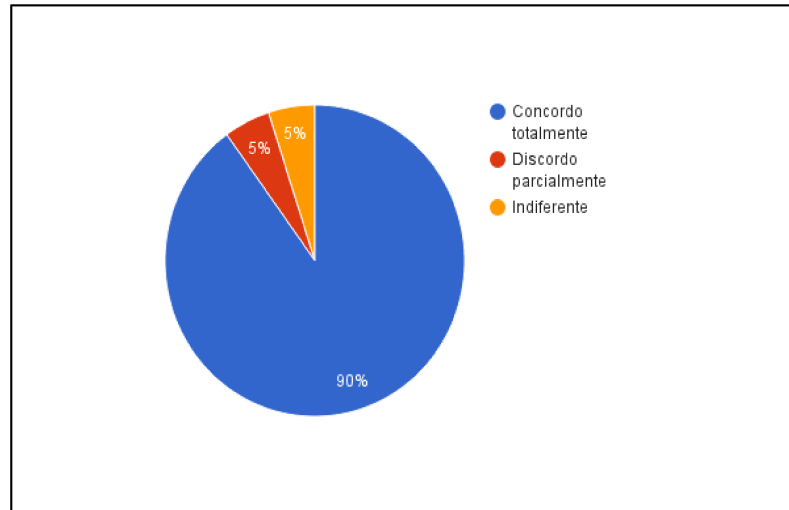
Gráfico 3 – Havia cooperação entre os funcionários da organização.



Fonte: Feita pela autora – 2016

Quanto à afirmativa que trata da cooperação entre os funcionários nota-se que 50% concordam parcialmente e que os outros 40% concordam totalmente e somente 10% discordam totalmente. Em termos de cooperação grande partes dos empregados estão satisfeitos com a dinâmica de trabalho desenvolvido dentro da instituição. Contudo as pessoas possuem características diferentes, manias, gênios entre outros, por isso é difícil dentro de uma organização a unanimidade sobre o outro. O ideal é saber conviver com a diversidade e saber respeitar cada indivíduo. O gráfico 4 mostra como os funcionários veem o suporte prestado pelo então gestor.

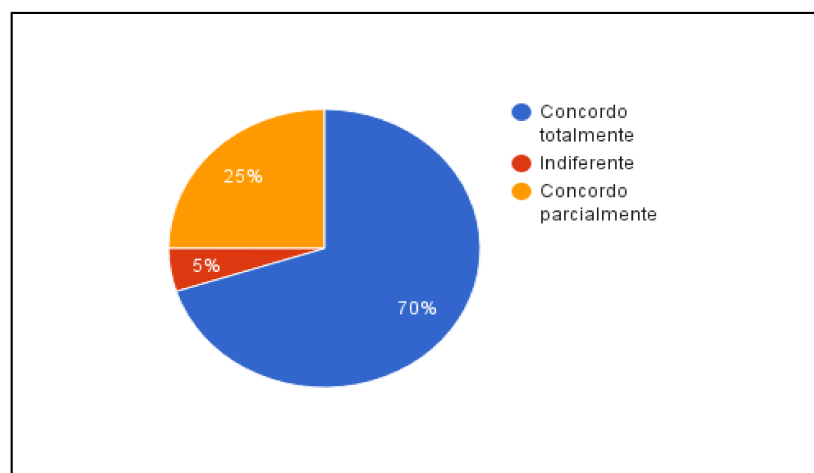
GRÁFICO 4 – O gestor prestava suporte necessário para o desenvolvimento de projetos realizados na instituição.



Fonte: Feita pela autora – 2016

Quanto ao suporte prestado pelo gestor depreende-se que 90% concordam totalmente e que os outros 10% correspondem aos que discordam parcialmente e os indiferentes. Pode-se inferir que a participação do gestor nos projetos ministrados pela instituição é de grande importância não apenas para a comunidade e funcionários, mas também para a um todo institucional. O gráfico 5 evidenciou como os funcionários, os alunos e a comunidade eram envolvidos com o ambiente escolar.

Gráfico 5 – O gestor possuía um bom relacionamento com funcionários, alunos e pais.



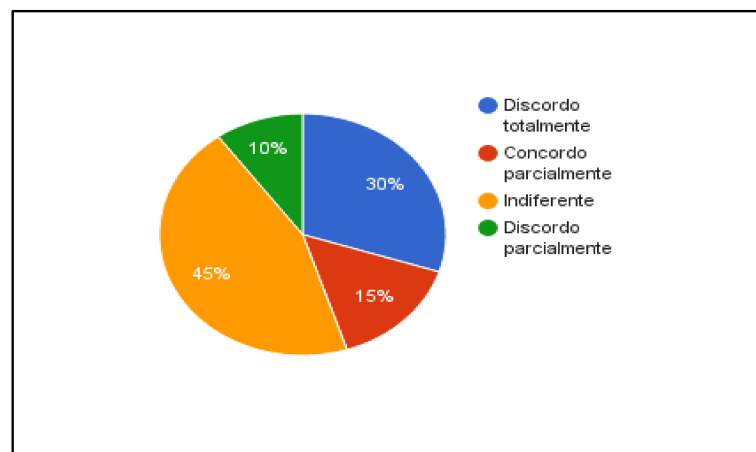
Fonte: Feita pela autora – 2016

No gráfico acima 70% concordam totalmente, enquanto que 25% responderam que concordam parcialmente e com 5% os que foram indiferentes.

A comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa. Para tanto, apropria-se dos elementos constitutivos desse universo simbólico (histórias, mitos, heróis, rituais) na construção e veiculação das mensagens pelos canais formais (jornais, boletins, circulares, reuniões), numa permanente relação de troca com o ambiente. Curvello (2012, p. 13). Nas organizações a comunicação é essencial, mas é necessário ter uma atitude holística analisando tudo que de alguma forma possa interferir no andamento de processos.

Pelo resultado obtido é visível que o gestor possuía a capacidade de gerir relacionamentos no ambiente organizacional. O gráfico 6 evidenciou a transição de gestor na instituição .

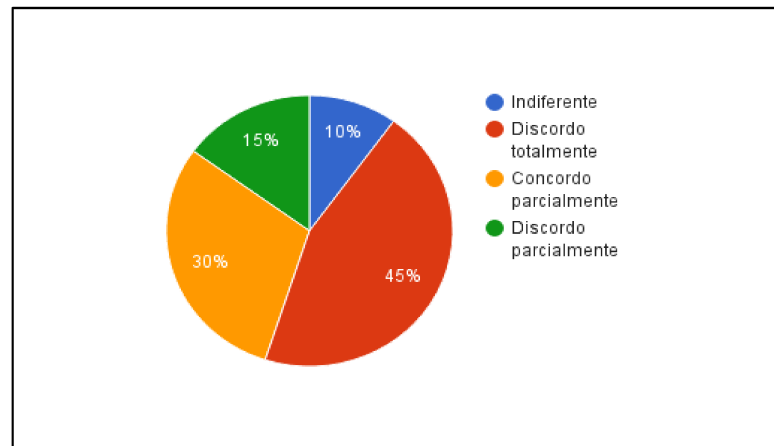
GRÁFICO 6 – Transição de gestor.



Fonte: Feita pela autora – 2016

Em relação à transição de gestor 45% foram indiferentes, 30% discordam totalmente, 15% concordam parcialmente e 10% discordam parcialmente. A partir dos dados podemos inferir que os 45% indiferentes se deve ao fato da empresa ser uma instituição pública e como tal seus funcionários não possuem a liberdade para tentar mudar uma situação já definida. No gráfico 7 é o momento de entender como a mudança realmente afetou os funcionários e suas consequências.

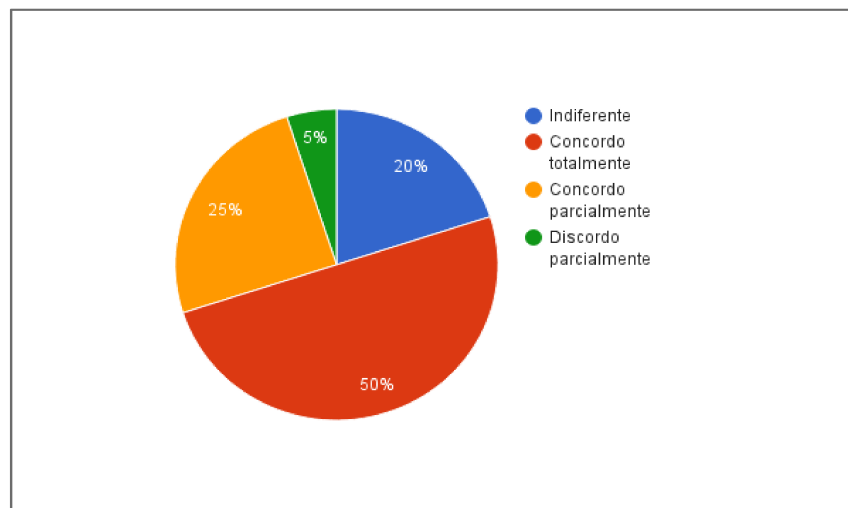
GRÁFICO 7 – Houve mudanças significativas nas regras da instituição.



Fonte: Feita pela autora – 2016

Em relação as regras da instituição 45% responderam que discordam totalmente, ou seja, que não houve mudanças significativas, 30% concordam parcialmente, 15% discordam parcialmente e 10% são os indiferentes. Apesar do processo de mudança na organização a princípio foram mantidas os mesmos processos e atividades na organização. O gráfico 8 descreve qual o nível de contruição dos funcionários para a nova gestão.

GRÁFICO 8 – Contribuiu para o trabalho da nova gestão.

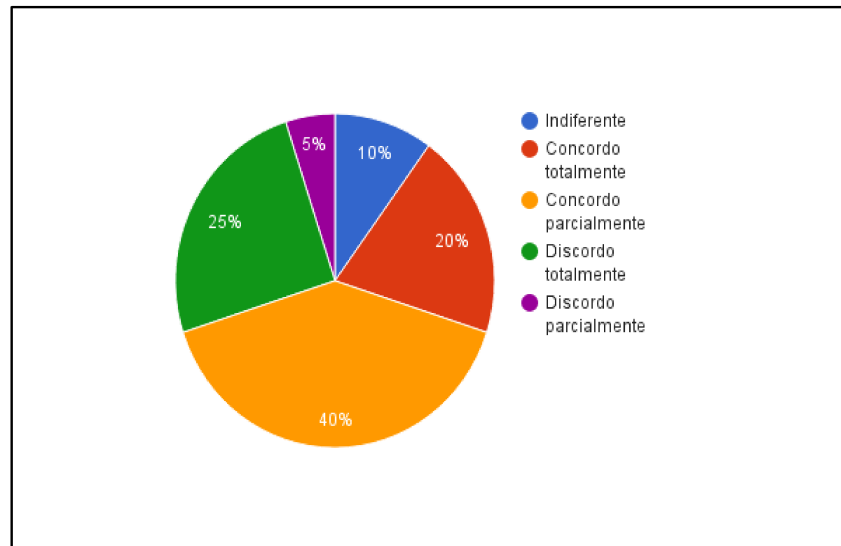


Fonte: Feita pela autora – 2016

Em relação a afirmativa sobre sua contribuição para a nova gestão 50% concordaram totalmente, 25% responderam que concordam parcialmente, 20% foram indiferentes e 5% discordam parcialmente. Apesar da transição de gestor 50% dos funcionários responderam que contribuiriam para a nova gestão demonstrando

profissionalismo durante o processo de mudança. O gráfico 9 refere-se como os funcionários se depararam com atividades além de suas funções.

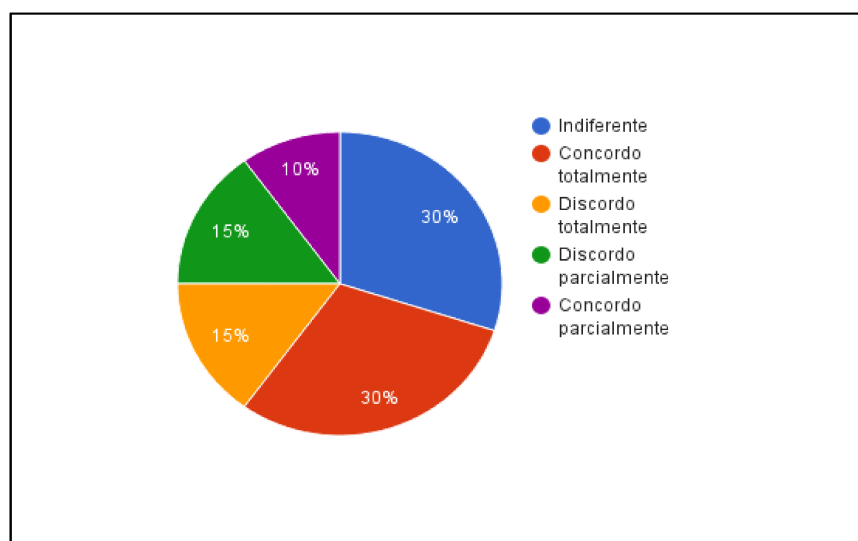
GRÁFICO 9- Fez somente o que sua função determina.



Fonte: Feita pela autora – 2016

No gráfico acima temos que 40% dos funcionários concordam parcialmente, 25% discordam totalmente isso significa que fizeram a mais que suas funções, os 20% concordam totalmente, ou seja, fizeram apenas o que sua função determina 10% são indiferentes e 5% discordam parcialmente. O gráfico 10 expõe o comprometimento dos funcionários com a instituição depois da mudança.

GRÁFICO 10 – Continuou com o mesmo comprometimento depois da mudança.

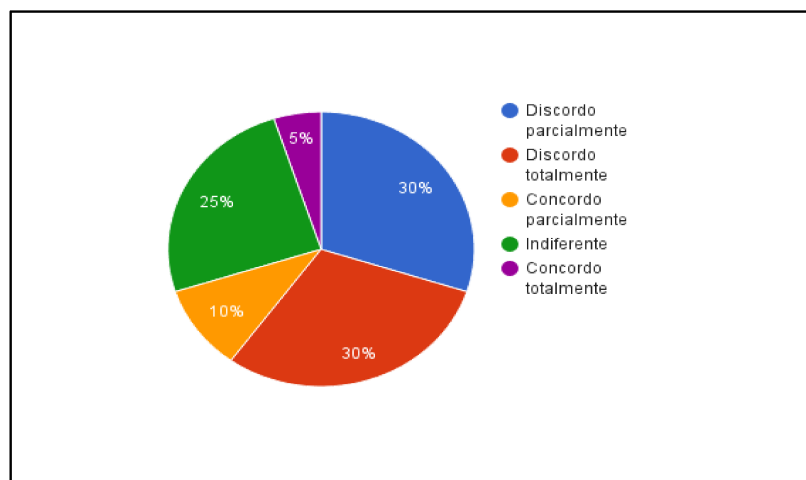


Fonte: Feita pela autora – 2016

Comprometimento organizacional é o grau segundo o qual uma pessoa se identifica e se sente parte da organização. (Jonh R Shermerhorn, G.Hunt, & Osborn, 1999). O comprometimento dos funcionários depois da mudança foram os seguintes: 30% concordam totalmente, isto é seu comprometimento não foi abalado os outros 30% ficaram indiferentes à afirmativa, discordo totalmente e discordam parcialmente obtiveram o mesmo percentual de 15% cada e 10% concordam parcialmente.

(Lemos & Martins, 2007) afirmam que o entendimento sobre comprometimento organizacional é fundamental à medida que através dele torna-se possível conhecer a relação de compromisso existente entre os indivíduos e a organização. O gráfico 11 demonstra como ficou a relação do atual gestor com funcionários, pais e alunos.

GRÁFICO 11 – A mudança de gestão melhorou a relação entre funcionários, pais e alunos.



Fonte: Feita pela autora – 2016

Com base no gráfico acima temos que 30% discordam parcialmente os outros 30% discordam totalmente, 25% são indiferentes, 10% concordam parcialmente e 5% que equivalem concordo totalmente. Pelos índices percebe-se que a reação dos funcionários, pais e alunos não acompanhou esse momento de transição. A nova gestão não conseguiu manter esse laço de cumplicidade entre os envolvidos como consequência desencadeou na instituição um alto índice de rotatividade, evasão escolar, falta de cumplicidade escola – comunidade, motivação e quantitativo escolar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cultura organizacional não é algo novo nas organizações, mas por muitas vezes deixada de lado no momento de decisões importantes para o ambiente organizacional. A cultura é interna a organização, logo é aprendida no ambiente em que se está inserida e repassada pelos seus integrantes de forma contínua para perpetuar seus ensinamentos.

A cultura da UEB Paulo Freire é voltada para a família e colaboração, ou seja, a gestora era vista como uma “mãe” para todos que faziam parte da organização apesar da hierarquia existente. Outro aspecto importante nesse estudo são as mudanças nas organizações de como é feito esse processo. É necessário ver o indivíduo e a organização; este trabalho sugere as três etapas de Lewin como forma de aliviar ou até mesmo extinguir esse momento difícil.

Analisando o questionário pôde-se inferir sobre algumas questões como: o gênero dos funcionários onde seu grande quantitativo é do gênero feminino caracterizando o aumento da mulher no mercado de trabalho e destas com idade acima de quarenta e nove anos é um índice razoável que significa um aumento médio no campo de trabalho, também justificado pela busca da estabilidade, enquanto que a formação escolar está bem diversificada.

Antes da mudança os funcionários tinham orgulho de trabalharem na organização faziam desta sua segunda casa, ou seja, “vestiam a camisa”, o serviço prestado a comunidade era excelente via-se a comunidade dentro da organização formando um todo. No quesito cooperação deixou a desejar, mas justificado pelo fato que as pessoas são diferentes, logo possuem maneiras de pensar e trabalhar diferentes, mas não quer dizer que o trabalho não fosse feito, o gestor prestava todo um suporte para o desempenho das atividades tinha uma dedicação integral a instituição.

Na instituição o processo de mudança ocorreu no ano de 2013 os funcionários no momento da transição ficaram indiferentes à situação, mas justificada pelo fato de ser uma instituição pública e por não existir eleição para gestores em escolas do município de São Luís. Em relação ao trabalho dos funcionários permaneceu o mesmo como seu comprometimento, mas com a organização e não com a gestão, mesmo não estando preparados para essa

mudança optaram por contribuir com ações positivas, as rotinas permaneceram as mesmas uma atitude vista com bons olhos pelos funcionários e como consequência tem-se: rotatividade de funcionários, evasão escolar e a relação escola – comunidade, neste processo de mudança observa-se que os funcionários continuaram com suas rotinas tentando manter a escola “viva”, contudo fica evidente que para os funcionários e a comunidade que a relação de cumplicidade não foi mantida com a nova gestão.

REFERÊNCIAS

- Aquino, Cléber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.
- BOOG, Gustavo Grüneberg. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 2 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.
- Carvalho, Antônio Vieira de; Serafim, Oziléia Clean Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. Vol. 2. São Paulo: Cengage Learning, 1995.
- Carvalho, Carlos Eduardo; Ronchi, Carlos César. **Cultura Organizacional: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundo de cultura. 2005.
- Chiavenato, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- Gil, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- Gil, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Kotter, J.P. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- Marras, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MOURA, Lucas Raniel Luz de. **Avaliação do clima organizacional: Um estudo de caso no Grupo Barroso**. 53f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Piauí, Picos.
- Robbins, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson, 2005.
- Robbins, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8 ed. São Paulo: Pearson, 2009.
- Schermerhorn, Johnr, Jr; Hunt, James G; Orborn, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

Shein, Eddgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Souza, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e Clima Organizacional**: compreendendo a essência das organizações. 1 ed. Curitiba: Intersaberes. 2014.

Srour, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

APÊNDICE A – FOTOS DA UEB PAULO FREIRE



Capturada pela própria autora / 2016



Capturada pela própria autora / 2016



Capturada pela própria autora/2016

ANEXO A- QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

O presente questionário trata da cultura organizacional existente na UEB Paulo Freire as relações interpessoais entre os empregados, o qual busca identificar as diversidades culturais e as ações promovidas para o melhor aproveitamento desta diversificação em prol do sucesso da organização. O questionário é **anônimo e confidencial**. Não devendo haver identificação.

Por favor, **não deixe nenhuma questão por responder**, isso invalidará o questionário.

Instruções para o seu preenchimento:

Responda, colocando um “x” sobre a que melhor corresponde à alternativa em que situa.

1) Gênero

Masculino Feminino

2) Faixa etária

menos de 28 anos de 29 a 35 anos de 35 a 41 anos de 42 a 48 anos
 acima de 49 Anos

3) Formação escolar?

Ensino fundamental completo Possui especialização
 Ensino fundamental incompleto Mestrado ou doutorado
 Ensino médio completo
 Ensino médio incompleto
 Ensino superior completo
 Ensino superior incompleto

QUESTÕES INTERPESSOAIS, CULTURAIS E DE GESTÃO.

		Nível de concordância				
	Na UEB Paulo Freire...	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
4	Tinha orgulho de trabalhar na instituição.					
5	Considerava de excelência o serviço prestado a comunidade.					
6	Possuía autonomia para realizar suas atividades.					
7	Havia cooperação entre os funcionários da organização.					
8	O gestor prestava suporte necessário para o desenvolvimento de projetos realizados pela instituição.					
9	O gestor possuía um bom relacionamento com os funcionários, alunos e pais.					
10	Transição de gestor.					
11	Houve mudanças significativas nas regras da instituição.					
12	Contribuiu para o trabalho da nova gestão.					
13	Fez somente o que sua função determina.					
14	Comprometimento com a mudança.					
15	A mudança de gestão melhorou a relação entre funcionários, pais e alunos.					

ANEXO B - ACEITE DO ORIENTADOR

São Luís, 17 de junho de 2016.

Aluno: Mariana Souza Silva

Matrícula: 1221215

Orientadora: Luciana Menezes de Almeida, esp.

Título da Monografia:

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E SEU IMPACTO NA MUDANÇA: Um
Estudo de Caso na UEB Paulo Freire**

À Coordenação de Monografia do Curso de Administração da UEMA:

Tendo acompanhado a elaboração e examinado a versão final da monografia acima, considero satisfatório o resultado do trabalho e recomendo seu encaminhamento à banca examinadora.

Atenciosamente,

Assinatura da Orientadora