

# MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO NA PARAÍBA

## ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE PUBLIC SECTOR: THE CASE OF A TEACHING INSTITUTION IN PARAÍBA

João Lennon Batista\* Email: joao\_lennon@outlook.com

IFPB, Taperoá/PB

Tatyana Karla Oliveira Regis\* Email: tatyana\_regis@yahoo.com.br

IFPB, Taperoá/PB

**Resumo:** As organizações necessitam estar constantemente adaptadas ao ambiente contornado por contínuas mudanças para que garantam sua sobrevivência e competitividade no mercado. No setor público, tais mudanças também estão presentes, pois cada vez mais os usuários dos serviços oferecidos exigem maiores níveis de qualidade e satisfação na prestação desses. Este artigo tem como objetivo propor sistemáticas de trabalho como ferramentas de gestão para superar os desafios nos processos de mudanças organizacionais encontrados em uma instituição de ensino pública de ensino médio na cidade de Santa Luzia – PB. Para isso, realizou-se um estudo de caso na referida instituição. Os resultados analisados demonstram que a escola em estudo dispõe de pontos de resistência à mudança e que as propostas de superação dos obstáculos obtidas neste trabalho podem levar à instituição ao caminho do sucesso na consolidação das mudanças organizacionais.

**Palavras-chave:** Setor público. Cultura organizacional. Mudança. Resistência.

**Abstract:** Organizations need to be constantly adapted to the environment surrounded by continuous changes to ensure their survival and competitiveness in the market. In the public sector, such changes are also present, as more and more users of the services offered demand higher levels of quality and satisfaction in the provision of these services. This article aims to propose work systematics as management tools to overcome the challenges in the processes of organizational changes found in a high school public institution in the city of Santa Luzia - PB. For this, a case study was carried out at this institution. The results show that the school in question has points of resistance to change and that the proposals to overcome the obstacles obtained in this work can lead the institution to the path of success in the consolidation of organizational changes.

**Keywords:** Public sector. Organizational culture. Change. Resistance.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações passaram a lidar com fatores como a globalização dos mercados e a acirrada concorrência, exigindo a origem de novas competências para adaptarem-se de forma constante à mudança organizacional. As organizações têm que se adaptarem as mudanças para que se tornem competitivas no mercado e garantam sua sobrevivência através da alteração de suas condições no ambiente sempre que necessário. (MORHMAN E MORHMAN, 1995; HERNANDEZ E CALDAS, 2001; OLIVEIRA JÚNIOR, 2010, BACKES, 2012).

As mudanças também acometem o setor governamental, advindas sobretudo da modernização da máquina pública em seus processos de gestão destinados à prestação de serviços públicos, sendo estes últimos cada vez mais exigidos de qualidade e satisfação por parte dos cidadãos-usuários. Para Xavier e Dias (2002), a gestão pública não está imune à mudanças organizacionais e sujeita-se a buscar novas maneiras de obter competitividade e eficiência na prestação de serviços, modificando suas estruturas e desenvolvendo estratégias para que se tornem cada vez mais desburocratizadas.

Porém, a resistência à mudança torna-se um entrave para que as instituições públicas possam praticar mudanças organizacionais estruturais, pois estas pertencem ao poder público, onde as ações são fixadas em conceitos burocráticos e inflexíveis de gestão. As pessoas resistem em uma condição de segurança para uma situação nova e desconhecida. As organizações públicas, ao contrário das privadas, são menos vulneráveis às forças do mercado, levando a pouca motivação em melhorar suas ações e modificar suas estratégias (OSÓRIO, MENDES E RABELO 1998; CHAVES E MARQUES, 2006; FEITOSA E COSTA, 2016).

Destarte, questiona-se: Que percalços uma instituição pública educacional com uma cultura organizacional sólida enfrenta no processo de mudança organizacional de um modelo de ensino público tradicional para um mais modernizado? O objetivo geral deste trabalho é o de propor sistemáticas de trabalho como ferramentas de gestão para superar os desafios nos processos de mudanças organizacionais encontrados em uma instituição de ensino pública de ensino médio. Os objetivos específicos são: identificar contextos e situações de resistência à mudança organizacional; formular ideias para a quebra da resistência às mudanças; e indicar ações e posicionamentos gerenciais para serem implantados no processo de mudança.

Na prática, justifica-se este trabalho pelo Plano Nacional de Educação (Meta 6) que objetiva ofertar educação em tempo integral em, ao menos, 50% das escolas públicas, de forma a atender, no mínimo, 25% dos(as) alunos(as) da educação básica (BRASIL, 2014). Na Paraíba, está implementado o modelo de Escola Cidadã Integral, onde a escola funciona em tempo integral de horário, realçando o contexto

de mudança organizacional presente no setor público. Teoricamente, este estudo contribui para o progresso da bibliografia e atenua a escassez literária sobre a mudança cultural na área educacional. Bregion (2013) corrobora ao pesquisar sobre mudança em uma instituição do ensino superior bem como Marques, Borges e Reis (2016) e Santos, Santos e Pontes (2018) analisaram a mudança organizacional em suas pesquisas no setor público.

Este trabalho encontra-se dividido em: introdução contendo contextualizações sobre o tema e os objetivos e justificativas do trabalho; fundamentação teórica, abordando conceitos sobre a cultura e mudança organizacional; a metodologia utilizada no trabalho, bem como a caracterização do objeto de pesquisa; e a análise dos resultados conseguidos na pesquisa, bem como as suas conclusões vistas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Cultura Organizacional**

#### **2.1.1 Conceitos e definições**

Na evolução do conceito, uma das primeiras áreas a estudar a cultura foi antropologia onde destaca-se Tylor (1874) ao citar que a cultura é um complexo que abrange o saber, a crença, a arte, a moral, o direito, o costume e diversos atributos e costumes adquiridos pelo homem em sociedade. No Século XX, Linton (1973) evidencia os estudos sobre cultura ao dizer que esta trata de uma conduta adquirida cujos seus efeitos são compartilhados entre os membros de um ciclo social. Os conceitos sobre cultura organizacional se tornaram constantes e buscam abranger definições que envolvam todo o contexto organizacional.

O Quadro 1 a seguir descreve alguns dos conceitos existentes na literatura.

**Quadro 1 -** Conceitos sobre Cultura Organizacional

<b>Conceito</b>	<b>Autor(es)</b>
A cultura organizacional define-se caracteristicamente como um conjunto complexo de valores, crenças, suposições e símbolos responsáveis por deliberar o modo pelo qual uma organização conduz suas negociações.	Barney (1986)
Conjunto de ideias e valores expressos em elementos simbólicos que atuam como elemento de comunicação e ocultam relações de dominação que permeiam a identidade organizacional.	Fleury (1987)

Reunião de ideias que um certo grupo fomentou no decorrer da resolução de problemas de adaptação externa e integração interna, cujas ações funcionaram de modo satisfatória e foram vistos como válidos e transmitidos a novos membros como a maneira exata de entender esses problemas.	Schein (1989)
São valores coletivos, crenças e princípios dos membros organizacionais e é um produto de fatores como história, produto, mercado, entre outros, incluindo a visão, os valores, as normas, os símbolos, a linguagem, os pressupostos, o ambiente, a localização, as crenças e os hábitos da organização.	Needle (2004)
É um conjunto de pensamentos, sentimentos e ações de uma coletividade em um certo grau de formalidade, nos quais, conforme são aprendidos e transmitidos em um pluralidade de sujeitos e passam a associar tais grupos de pessoas em uma coletividade diferenciada de outras.	Pires e Macêdo (2006)
A Cultura Organizacional consiste no modo de vida que a organização possui com o papel de determinar padrões de comportamento e de costumes que regem as decisões e ações administrativas.	Lacombe (2011)
É o conjunto de costumes, valores e crenças onde coletividade e grupos de pessoas desenvolvem e propagam a cada geração de novos membros integrantes, representado a moldura dentro da qual os fatos, objetos e pessoas são entendidos e analisados.	Maximiano (2011)
É o modo significativo de uma missão em que os componentes da organização devem concordar e seguir, assim como uma visão da organização de mundo existente, cujo objetivo está em comunicar quais são as condutas e ações que servirão como suporte para a instituição dessa missão, além de definir os modelos que devem ser seguidos e reconhecidos.	Motta (2011)

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor

## 2.1.2 Elementos e níveis da cultura organizacional

A cultura organizacional possui elementos que inspiram uma identidade única aos membros pertencentes a uma organização, que se guiam em seus ideais sobre o que é válido para a instituição. Souza (2014) cita que os elementos se constituem como a forma de propagar a cultura de uma empresa. Os principais são eles:

**Quadro 2 – Elementos da Cultura Organizacional**

<b>Cerimônias:</b> celebrações realizadas periodicamente com a finalidade de recordar datas importantes para a organização bem como o de homenagear pessoas de que já tiveram um importante papel.
<b>Ritos e rituais:</b> comemorações com o intuito de reforçar e enfatizar normas e valores organizacionais existentes como também diálogos e discussão de ideias.
<b>Histórias e mitos:</b> contos fictícios e relatos de acontecimentos do passado que contribuem para explicar de forma clara determinados eventos ocorridos que marcaram a história da organização.
<b>Símbolos:</b> elementos físicos que moldam a aparência da empresa como objetos de significado especial que disseminam a cultura de modo emocional aos seus funcionários.
<b>Linguagem:</b> são expressões de comunicação propagadas dentro do ambiente organizacional utilizados para descrever diversos elementos que o compõem.

**Fonte:** Souza (2014)

Quanto aos níveis de cultura numa organização, Lacombe (2011) afirma que a cultura organizacional está estruturada em três níveis de manifestação, cada um com distintos elementos no que concerne ao grau de visibilidade. São eles:

- **Artefatos:** classificam-se como o primeiro nível da cultura organizacional onde estão inseridas as partes mais visíveis desta. Incluem todos os fenômenos e eventos que podem ser vistos, percebidos e ouvidos. Surgem através do arranjo físico da organização, nas vestimentas, nas emoções, nos produtos e serviços, entre outros.
- **Valores compartilhados:** compõem o segundo nível e possuem uma maior profundidade de seus elementos em relação aos artefatos o que torna sua percepção e identificação mais trabalhosa. Estão relacionados com a capacidade de desempenho no trabalho e a postura adotada pelas pessoas para resolverem suas dificuldades e conflitos.
- **Pressupostos básicos:** são o terceiro e mais implícito e aprofundado nível de cultura, tendo sua visibilidade quase nula e de difícil identificação. São os comportamentos, posturas e expressões da natureza humana e adotados de forma inconsciente e automatizada.

Os elementos e níveis possibilitam compreender qual é a cultura da empresa e o que ela aspira de cada pessoa comprometida, conduzindo-as a um comportamento alinhado com os objetivos da organização. Funcionam como meios de transmitir a cultura ao longo da estrutura organizacional e revelam quais os valores que são realmente estimados pela instituição, seu modo de trabalho e a filosofia de trabalho (SOUSA, 2013).

## **2.2 Mudança Organizacional**

### **2.2.1 Conceitos e significações**

As organizações visam se ajustar às mudanças para a sua sobrevivência, destacando a mudança organizacional como uma das principais atividades das organizações no mundo (HERNANDEZ E CALDAS, 2001). O tema é amplamente investigado nos últimos anos, referenciando abordagens na filosofia e antropologia

até guias de processos de intervenção para gerentes que objetivam melhorar a atuação de suas empresas (WOOD JR, 1992). O quadro 3 abaixo menciona alguns dos diversos conceitos sobre mudança com foco nas organizações.

**Quadro 3 – Definições de Mudança Organizacional**

<b>Definição</b>	<b>Autor(es)</b>
É o resultado da modificação na estrutura organizacional, tornando-a mais flexível e acomodada à efetivação das tarefas e da mudança de comportamento pela qual novas maneiras de comando são congregadas à organização.	Bertero (1976)
Trata-se de um processo expressivamente delineado e articulado pelos sujeitos abrangidos interna e externamente com a organização, cujas ideias estão amparadas e desenvolvidas no nível estratégico, envolvendo o contexto comportamental, institucional e tecnológico organizacional.	Araújo (1982)
Aglomerado de teorias, valores, estratégias e técnicas com fundamento científico consolidado com o intuito de mudar de forma planejada o ambiente de trabalho e majorar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Toda alteração, seja planejada ou não, ocorrida no contexto organizacional, resultante de aspectos internos e/ou externos à mesma que acarreta algum impacto nos resultados e/ou nas relações interpessoais no trabalho.	Bruno-Faria (2000)
Fenômenos que remodelam as dimensões da organização (pessoas, produtos, processos, estrutura), podendo ser de caráter formal ou informal, planejadas ou não, atingindo a máxima parte dos indivíduos da organização, em resposta ao ambiente em que está arraigada.	Bressan (2001)
Mudança organizacional se configura como qualquer mudança, planejada ou não, nos elementos mais consideráveis em uma organização como pessoas, estruturas, insumos, entre outros, que alcançam predominantemente o desempenho organizacional em medidas de eficiência e eficácia.	Lima (2003)
Qualquer alteração, planejada ou não, em elementos que diferenciam a organização de modo geral (finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente), consequente de fatores internos e/ou externo, que ocasiona algum efeito, positivo ou negativo, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.	Neiva (2004)
A mudança organizacional é entendida como uma inovação de algum produto, processo, serviço, método, isto é, toda a mudança é efeito de transformações pontuais que incidem sobre as organizações e no ambiente; contudo, nem toda mudança acarreta necessariamente uma inovação.	Souza (2010)

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor.

### **2.2.2 Resistência e gerenciamento da mudança organizacional**

As organizações encaram a mudança como uma necessidade para a sua sobrevivência e crescimento. Flexibilidade, agilidade e adaptabilidade passam a fazer parte das organizações para que estas obtenha vantagem competitiva ao longo de sua existência. (ROBBINS, JUDGE E SOBRAL, 2010). Todavia, mudar

significa abandonar visões sólidas da instituição devido a sua cultura estabelecida, gerando relutância às transformações propostas. A resistência à transformação é um fenômeno que incide sobre executivos, gerentes e subordinados que desenvolvem suas tarefas há bastante tempo e recusam-se a adotar mudanças de todo jeito que encontrarem, mesmo que tais mudanças sejam benéficas (SANON, 2008).

Robbins, Judge e Sobral (2010) alegam ainda que existem fontes individuais e organizacionais que integram à resistência à mudança. O quadro a seguir descreve cada uma dessas fontes.

**Quadro 4 – Fontes de Resistência à Mudança**

<b>Fontes Individuais</b>	<b>Fontes Organizacionais</b>
<b>Fatores Econômicos</b> – o indivíduo tem convicção de que a mudança pode não proporcionar o mesmo desempenho conquistado antes, principalmente em suas finanças.	<b>Ameaça à especialização</b> – grupos especialistas em setores da organização podem se sentir ameaçados com as mudanças deliberadas aos padrões atuais.
<b>Hábitos</b> – para enfrentar obstáculos e conflitos, rotinas são desenvolvidas e dificilmente são mudadas para não se alcançar rendimentos diferentes dos costumeiros.	<b>Ameaça às relações de poder</b> – mudanças podem trazer redistribuição de autoridades na tomada de decisão, representando possível ameaça em relações de poder já impostas.
<b>Medo do desconhecido</b> – mudança traz à tona sensações de incerteza e dúvida que não são presentes em algo já conhecido.	<b>Limitação no foco da mudança</b> – as organizações são compostas por subsistemas dependentes entre si onde uma mudança ocorrida em um deles pode alterar os demais.
<b>Processamento seletivo de informações</b> – conhecimentos e ações que representem modificações são ignorados, levando os indivíduos a escutarem apenas o que os convêm.	<b>Inércia estrutural</b> – as organizações são geridas por processos internos e estáveis de trabalho. Uma mudança significativa na área pode representar como uma espécie de contrapeso na estabilidade.
<b>Segurança</b> – mudanças trazem por vezes um sentimento de receio e incerteza, levando principalmente àqueles inseguros a rejeitar a transformação.	<b>Inércia grupal</b> – as normas e comportamentos determinados em grupos podem agir de forma limitadora ainda que bastantes membros das organizações acolham as mudanças.

**Fonte:** adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010).

Assim, a resistência à mudança organizacional é um artifício complexo e envolve a organização como um todo, dependendo de uma gestão eficiente por parte dos gerentes da mudança. Identificar variáveis que estejam provocando as mutações manifesta-se como uma vantagem competitiva para os agentes da mudança, pois um maior conhecimento acerca de tais variáveis leva a um manejo mais eficiente e aumento da eficácia da mudança (BRESSAN, 2004). Diante disso,

percebe-se que o gerenciamento da mudança organizacional deve prezar por superar os desafios da resistência à mudança, fator este presente principalmente em instituições de uma cultura organizacional fechada e inflexível, colocando em cheque o desenvolvimento e sobrevivência das organizações, sejam públicas ou privadas.

### **2.3 Estudos Recentes sobre o Tema**

Oliveira, Duarte e Montevechi (2002) realizaram um estudo de caso em uma empresa de autopeças, fabricante de sistemas e componentes de motores onde ocorreu uma profunda mudança organizacional. A pesquisa objetivou avaliar o reflexo das mudanças sob o enfoque das áreas de gestão de recursos humanos e de qualidade do processo. Os resultados evidenciaram como a reestruturação organizacional sofre impactos significativos expressivos ao se alterar uma das partes que compõe o sistema produtivo, no caso, recursos humanos, layout dos equipamentos e a alteração de visão estratégica da empresa.

Chaves e Marques (2006) tiveram como propósito entender o impacto das mudanças em uma organização pública diante de um processo de transformação do Estado. A pesquisa, realizada em uma organização pública de natureza autárquica em Belo Horizonte (MG), apurou em seus resultados que os servidores participaram de alguns estudos sobre o impacto das mudanças, mas eles não participam das decisões em nível estratégico, que ficou centralizada em uma cúpula. Essa falta de participação na tomada de decisões provocou uma piora no atendimento aos clientes da organização pesquisada a partir das suas últimas mudanças.

Pinto e Couto-de-Souza (2009) ampliaram o escopo sobre o tema ao elaborar um estudo de caso sobre mudança organizacional em uma empresa familiar da área de saúde em fase de sucessão. O trabalho analisou se a mudança organizacional foi bem-sucedida ou não, bem como estimar baseado no modelo de Kotter de oito passos com o ocorrido na empresa. Constatou-se que a mudança não obteve êxito pois o modelo proposto não foi seguido de forma efetiva e coerente, provocando dificuldades no processo de mudança na organização familiar em questão.

Soares (2009) em seu artigo debateu as mudanças e condutas oriundas em uma organização do terceiro setor, a partir da transição do modelo de gestão assistencialista para o de gestão para resultados. A análise sobre o comportamento dos indivíduos frente à mudança fundamentou-se no modelo adaptado de Chaves (2005) conciliado ao modelo de resistência individual de Caldas e Hernandez (2001) e a proposta de Baron e Greenberg (1999) que identifica as barreiras individuais e organizacionais que intervêm na tomada de decisão. Trata-se de um estudo de caso em uma organização do terceiro setor atuante na área educacional. Os resultados assinalam que a mudança foi caracterizada por ações pontuadas na teoria e, principalmente, mesmo considerando-se o perfil da instituição, identificou-se três grupos diferenciados: um que consente a mudança enquanto os outros dois resistem, perante influências distintas dos moderadores individuais e situacionais.

Backes (2012) verificou em seu estudo como a vivência subjetiva dos processos de mudanças organizacionais pelos quais passa a empresa pesquisada se reflete na sustentação e reconstrução da identidade do funcionário. Apresenta-se parte de uma pesquisa empírica realizada em uma empresa de grande porte em processo de importantes mudanças organizacionais. Rematou-se que a vivência subjetiva das mudanças na empresa implicou na desestabilização da identidade do funcionário, por meio do empenho do ambiente amistoso, da metaforização do homem como fruto do imaginário, do avanço da competitividade e individualismo e da busca por qualificação profissional em razão da absorção de uma nova ideologia.

Bertéli, Barcellos e Borella (2013) descreveram e avaliaram o impacto do uso de técnicas de produção mais limpa no desempenho dos setores de serraria e fabricação de caixas para embalagens em uma empresa fabricante de motores elétricos. A pesquisa consistiu em um estudo de caso, cuja análise dos resultados alcançados concluiu que o uso deste modelo de gestão foi incisivo para a redução de resíduos dos processos produtivos, grifando os benefícios ambientais e econômicos da prática da técnica de produção mais limpa e como esta impulsionou a mudança organizacional na organização, sobretudo pela inclusão de todos os colaboradores do processo e pelas curtas mudanças postas no curso do projeto.

Em um estudo mais relacionado, Bregion (2013) analisou as relações entre a cultura e mudança organizacional na visão dos docentes de uma instituição de ensino superior. O trabalho foi pesquisado em uma instituição de ensino superior em Capivari (SP) em forma de uma pesquisa de campo e bibliográfica. Os resultados apontaram que os docentes percebem o valor da implementação das mudanças, sejam para atenderem as exigências do MEC ou para ajuste ao mercado atual. Mas, entendem que para o alcance dos objetivos propostos pela Instituição é preciso haver um bom planejamento, comprometimento de todos, além de uma comunicação eficaz destes objetivos.

Em suas pesquisas, Lima, Jacobini e Araújo (2015) avaliaram o processo de reestruturação organizacional do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte (MPRN), averiguando os impactos decorrentes do processo de mudança e implantação da nova estrutura organizacional. O trabalho demonstrou que o processo de modernização administrativa teve aprovação entre os entrevistados e melhorou o desempenho e a produtividade de suas unidades. Concluiu-se que houve avanço no desempenho, mas que se faz necessária, para solidificação das novas rotinas, a melhoria da comunicação entre as unidades administrativas e entre demandantes e demandados para assegurar a efetividade do projeto.

Marques, Borges e Reis (2016) tiveram como finalidade em sua pesquisa o de compreender as consequências da mudança organizacional em relação aos níveis de satisfação no trabalho, a partir das reações individuais demonstradas à mudança. Em razão disso, foi laborado um survey no governo do Estado de Minas Gerais com 679 servidores públicos para analisar os impactos da avaliação de desempenho individual (ADI). Os dados alcançados por meio de questionários indicam que há uma relação direta entre mudança e satisfação no setor público. Os resultados obtidos sugerem que os servidores que consideram as mudanças de modo positivo e não resistem a elas estão mais satisfeitos com o trabalho.

Santos, Santos e Pontes (2018) analisaram relação entre mudança e cultura, averiguando a reação dos funcionários às mudanças ocorridas no processo eleitoral a cada quatro anos. O trabalho foi um estudo de caso feito em uma secretaria municipal de educação no Município de Serra Redonda (PB). Os resultados apontam

que a organização enfrenta constante mudança em seus planos de trabalho, em decorrência de mudança na gestão do município, prejudicando a continuidade dos trabalhos e não oportunizando o envolvimento dos seus colaboradores o que provocou resistências e impactos culturais à organização e ao ambiente de trabalho.

### **3 METODOLOGIA**

Este artigo teve como objetivo propor sistemáticas de trabalho como ferramentas de gestão para superar os desafios nos processos de mudanças organizacionais encontrados em uma instituição de ensino pública.

Esta pesquisa, conforme Silva (2004) classifica-se como qualitativa, quanto à abordagem, visto que focalizar no caráter subjetivo do objeto por meio de experiência individuais de cada pessoa. Quanto aos fins é exploratória, pois tem como finalidade obter mais conhecimento sobre o tema a ser indagado, permitindo sua observação por diferentes ângulos. E em relação aos procedimentos, trata de um estudo de caso onde se realiza um estudo denso de um objeto em específico, proporcionando amplo conhecimento do mesmo.

Em relação às fases da pesquisa, divide-se a mesma em duas etapas: (1) revisão literária e (2) o estudo empírico. Na etapa da revisão literária pesquisou-se sobre o entendimento dos temas relacionados à cultura organizacional e majoritariamente sobre mudança organizacional, detalhando os conceitos e significações, o contexto sobre a resistência e gerenciamento da mudança, bem como a pesquisa sobre outros trabalhos que versam sobre o assunto.

No estudo empírico, a escolha de uma instituição de ensino pública em Santa Luzia/PB surgiu sobretudo por a mesma estar em um processo de mudança organizacional na sua estrutura. Os instrumentos de coleta de dados usados foram a entrevista semiestruturada realizada com a equipe gestora (diretor, coordenador administrativo-financeiro e coordenador pedagógico) e a observação *in loco*.

As categorias de análise estabelecidas para a fundamentação do instrumento da pesquisa encontram-se compendiadas no seguinte quadro:

**Quadro 6 – Categorias de Análise**

<b>Objetivo específico 01</b>	<b>Identificar contextos e situações de resistência à mudança organizacional</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>
Categoria de análise	Contexto da mudança organizacional proposta	
Subcategorias	Valores culturais Histórico das mudanças Capacitação dos colaboradores Comunicação Fatores motivacionais	HERNANDEZ e CALDAS, 2001 NEIVA, 2004 WOOD JR, 1992 SOUZA, 2014
<b>Objetivo específico 02</b>	<b>Formular ideias para superar a resistência às mudanças</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>
Categoria de análise	Conceitos e ideias para contornar a resistência à mudança	
Subcategorias	Identificação dos fatores Análise das barreiras	LIMA, 2003 XAVIER e DIAS, 2002 SANTOS, SANTOS e PONTES, 2018
<b>Objetivo específico 03</b>	<b>Indicar ações e posicionamentos gerenciais para serem implantados no processo de mudança</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>
Categoria de análise	Ações e comportamentos propostos para a implementação da mudança	
Subcategorias	Técnicas de gestão de mudança Como gerenciar a mudança?	BREGION, 2013 BRESSAN, 2004 MOTTA, 2011

Fonte: desenvolvido pelo autor

## 4 RESULTADOS

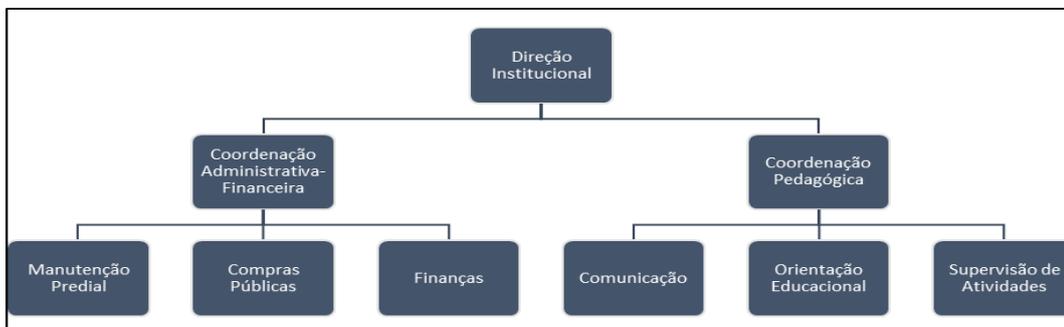
### 4.1. Caracterização da Instituição

A Escola Cidadã Técnica Integral Padre Jerônimo Lauwen é uma instituição pública de ensino fundada no ano de 1970 na cidade de Santa Luzia/PB. Possui 39 funcionários administrativos exercendo funções de apoio, chefia e assessoramento e um corpo docente de 37 professores dispostos no atendimento de 422 alunos. As modalidades de ensino oferecidas são: ensino médio técnico integrado (cursos em mineração e informática), ensino médio regular noturno e a educação de jovens e adultos (EJA).

A instituição é composta por um cargo de direção institucional encarregado de organizar e dirigir as atividades que acontecem no ambiente de trabalho e está auxiliado pela coordenação administrativa-financeira e a coordenação pedagógica. A

figura 01 ilustra de forma sucinta o quadro funcional com as atribuições de cada gestor.

**Figura 01** – Organograma da instituição de ensino



**Fonte:** desenvolvida pelo autor

A escola ainda sofre forte influência em sua infraestrutura e no modo comportamental do início de suas atividades no início da década de 70, instigada principalmente pelos tradicionalistas estilos de instituições de ensino no estado. Entre os elementos culturais mais presentes destacam-se: cerimônias de celebração de fundação da instituição e os símbolos expressados como o fardamento tradicional para estudantes, forte conduta hierárquica entre alunos e funcionários e infraestrutura predial pouco modificada, refletindo uma cultura organizacional imutável e estática.

## 4.2 Mudanças Ocorridas

Na referida organização em estudo, algumas transformações foram efetivadas nos últimos anos com o intuito de oferecer para a localidade onde está inserida um ensino médio de qualidade para os estudantes. Limitando-se em um espaço de tempo de cinco anos, tais mudanças são:

**Ensino Médio Inovador:** uma primeira tentativa de implantação do ensino integral onde os alunos desenvolviam atividades extras voltadas para a valorização da leitura e escrita, utilização de novas tecnologias educacionais, fomento à prática artística e cultural e fortalecimento da criatividade. Tais atividades eram dispostas como incremento ao currículo escolar, ordenando da interação interdisciplinar e na formação de um ensino mais flexível e dinâmico focado no aperfeiçoamento entre a teoria e prática dos conhecimentos adquirido ao longo das series. Esse modelo de

ensino perdurou por dois anos (2012-2013) devido a pouca aceitação por parte dos estudantes, refletindo-se no desempenho escolar aquém do esperado;

**Ensino Técnico Profissionalizante:** a escola passou a oferecer a partir de 2011 até o presente momento, cursos técnicos em mineração e informática em tempo integral em alguns dias da semana como opção ao currículo do ensino inovador, oferecendo além da base nacional comum curricular, disciplinas voltadas para as áreas dos cursos técnicos presentes, criando a possibilidade de que o aluno ingresse no mercado de trabalho ainda no ensino médio;

**Informatização:** toda a rede de ensino de estado passou a registrar seus processos de trabalho por meio de um sistema informatizado de dados – o Sistema Saber – a partir do ano de 2014, com o intuito de agilizar e tornar mais acessível os dados e ações de cada escola do estado. Os processos de informatização vão desde a realização das matrículas on-line até o registro das ações pedagógicas por parte dos docentes e colaboradores afins;

**Terceirização:** a instituição de ensino passou a contar com funcionários de apoio e serviços gerais de forma terceirizada, mudança essa ocorrida em todas as escolas do estado a partir deste ano de 2018. Os funcionários que já estavam no quadro como contratados do estado passaram a ser regidos por uma empresa especialista no serviço, estando esses agora com vínculo trabalhista arraigado ao regime celetista.

**Modelo de Escola Cidadã Integral Técnica:** No ano de 2014 o Governo do Estado da Paraíba juntamente com a Secretaria Estadual de Educação iniciaram o processo de implementação de um novo modelo de ensino escolar: O Modelo de Escola Cidadã Integral (ECI) e Cidadã Integral Técnica (ECIT). Tal modelo visa atender as medidas provenientes do Plano Nacional de Educação que pretende até meados da próxima década oferecer ensino integral a 50% da população estudantil do país, onde inclui-se a exclusividade de regime de trabalho a professores e profissionais em educação e a permanência do aluno em dois horários contínuos.

#### **4.3 Resistências Identificadas no Processo de Mudanças Organizacionais**

As mudanças ocorridas na instituição de ensino aportaram com o objetivo de prestar seus serviços educacionais ao público de forma eficaz e eficiente. Além disso, a Secretaria Estadual de Educação em acordo com o Governo Estadual busca fixamente a modernização dos processos de trabalho no setor, prezando pela desburocratização e aperfeiçoamento dos serviços públicos, tendência cada vez mais comum na gestão pública. Entretanto, mudanças tendem a vir acompanhadas de resistências e conflitos por parte daqueles que sofrem impactos direta ou indiretamente. Diante das mudanças identificadas, percebeu-se a presença de alguns pontos de resistência. São eles:

**1. Conflitos no processo de terceirização:** parte dos colaboradores da escola passou a ser regida pelo regime celetista de trabalho, que começaram a coexistir com os funcionários estatutários que gozam de algumas vantagens como estabilidade de emprego e opção de horários especiais. Os contratados passaram a discordar das práticas trabalhistas diferenciadas das anteriores, visto que o novo modelo de trabalho desenvolve seus trabalhos por meio da aplicação do cumprimento de metas e uma supervisão mais acirrada por parte dos superiores. Essa prática pouco é cobrada no âmbito público e os colaboradores acabaram por desenvolver resistência a mudança de vínculo trabalhista e em muitas situações gerou um clima de tensão e desconfiança no ambiente de trabalho.

Um ambiente de trabalho deve ser estruturado com base em fundamentos de cooperação e colaboração mútua entre os envolvidos. Conflitos, tensão e avaliações pessimistas devem ser evitados a fim de que ocorra harmonização nos processos de trabalho. A pesquisa realizada por Santos, Santos e Pontes (2018) constatou tal necessidade ao identificar nos resultados coletados que as resistências geradas por um ambiente de mudança pode comprometer a eficiência na realização das atividades.

**2. Resistência ao regime de exclusividade pelos docentes:** o regime de trabalho exige aos professores que estabeleçam suas atividades na escola em estudo como vínculo único trabalhista. Ainda que incorporadas as gratificações por desempenho e bolsas de auxílio na complementação da remuneração, tal ação é enfrentada com dúvida por parte da classe profissional, pois a própria legislação

assegura aos professores duplo vínculo de trabalho. Os mesmos ficam atrelados a um único vínculo de trabalho presente em um modelo de ensino inaugurado neste ano, cuja consolidação não está completa e, portanto, passível de revogação. Com a mudança a esse contexto aplicado, o corpo funcional foi alterado drasticamente. Diversos profissionais que já tinham tempo de trabalho considerado na escola tiveram que pedir remoção para outras instituições e os que permaneceram enfrentaram tais transformações como um afronte a classe profissional docente.

Nesse ponto, este estudo de caso aponta resultados contrários aos analisados por Bregion (2013) em uma instituição de ensino superior, visto que os docentes desta não somente aceitaram as mudanças como também perceberam que necessitam alinhar seus esforços de forma coletiva e harmônica para que as transformações ocorressem de fato.

**3. Resistência dos estudantes ao regime integral de ensino:** parte do corpo discente enfrenta resistência em relação ao horário integral de ensino, uma vez que a carga horária praticamente dobrou e os mesmos devem seguir regras de convivência estabelecidas nas diretrizes de ensino das ECITs. Dessa forma, houve a presença de diversos conflitos entre os estudantes e professores, bem como entre a equipe gestora que tem como papel manter tais estudantes presentes durante todo o expediente escolar.

No intuito de contornar essas barreiras, a gerência responsável pela implementação do novo modelo de ensino estruturou uma série de treinamentos e capacitações direcionados tanto para a equipe gestora aplicar aos colaboradores quanto para o corpo docente da instituição trabalhar as mudanças junto com os estudantes. Além do mais, os próprios estudantes foram recepcionados no início do ano letivo por outros alunos de escolas cidadãs já existentes na região, cuja principal atribuição era de mostrar o funcionamento do novo modelo de ensino e suas práticas estudantis aplicadas no cotidiano de cada um.

Identificou-se ainda que as principais fontes de resistência advêm de forma individual, conforme descritas por Robbins, Judge e Sobral (2010). Os fatores econômicos relacionam-se ao regime de exclusividade dos professores que encaram como impeditivo no sentido de assumir outros vínculos trabalhistas. Em

relação aos hábitos, a resistência se impõe principalmente entre os estudantes que estavam acostumado em um regime de ensino não integral. O medo do desconhecido e a segurança em rotinas apresentam-se como os fatores que abrangem todos os envolvidos, visto que as mudanças acarretam na ruptura de antigos costumes e no comprometimento de novos hábitos.

#### **4.4 Propostas para Resolução de Conflitos no Processo de Mudança**

É importante superar as barreiras existentes da mudança para que as organizações se aperfeiçoem em relação aos seus processos de trabalho para assim atingirem seus objetivos. Lima, Jacobini e Araújo (2015) demonstraram em sua pesquisa em um órgão público que processo de modernização administrativa obteve aprovação entre as pessoas consultadas e que a produtividade e o desempenho nas tarefas foi bastantes melhorado. Já Marques, Borges e Reis (2016) frisaram em seu escopo que existe uma relação entre mudança e satisfação no setor público. Os resultados indicaram que os servidores que ponderam as mudanças de forma positiva e não nutrem resistência a elas encontram-se mais contentados com o trabalho.

Dessa forma, em relação a ECIT Padre Jerônimo Lauwen, sugere-se propor as seguintes sistemáticas de trabalho no intuito de vencer os obstáculos referenciados no processo de mudança organizacional.

##### **PROPOSTA 1: Implementação do Ciclo PDCA**

Importante ferramenta de gestão aplicado nas organizações em seus processos de trabalho. Trata-se da aplicação de quatro passos de ação – planejar, executar, verificar e a ajustar – utilizados continuamente para alcançar as metas previstas na organização. Trata-se de um ciclo ininterrupto, visando o aperfeiçoamento contínuo já que o que foi aprendido em um ciclo é reaplicado em um novo ciclo com melhorias mais complexas (FALCONI, 2014).

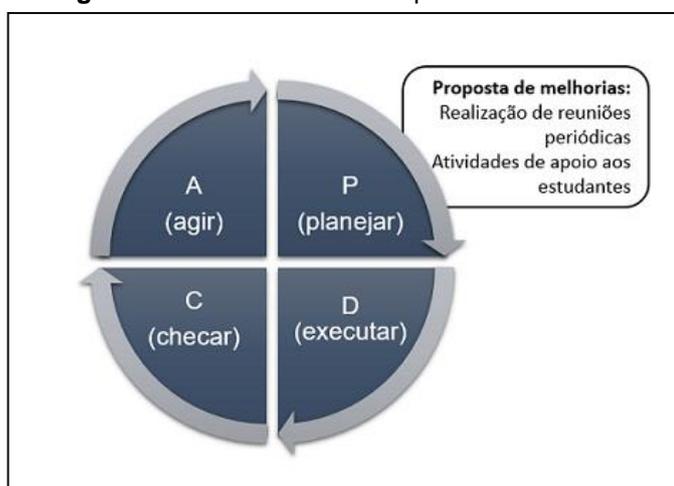
Cardoso et al (2010) abordaram em seu estudo a percepção dos usuários e funcionário de uma unidade de saúde em Belém (PA) sobre a qualidade no

atendimento do serviço através do uso do Ciclo PDCA como ferramenta de gestão e melhoria dos serviços e comprovaram em seus resultados que o nível de insatisfação dos usuários estava com alto índice, recomendando-se a aplicação do ciclo na busca por melhorias no atendimento.

Sousa et al (2013) analisou em seu trabalho a aplicabilidade do PDCA em uma empresa de pequeno porte na cidade de São Paulo, verificando as variáveis que influenciam na eficiência do planejamento de produção, a fim de identificá-las e suprimi-las por meio do emprego do plano de ação 5W2H. Os resultados demonstraram que a aplicação da ferramenta PDCA é de soberana relevância para um exame detalhado e estruturado do problema e proporciona a este uma análise técnica fundamental.

A figura abaixo descreve de forma ilustrativa a sugestão do PDCA para a organização em estudo cuja primeira fase – P (planejar) – contém as demais sugestões propostas.

**Figura 02** – Ciclo PDCA e Propostas de Melhorias



Fonte: desenvolvido pelo autor

Assim, os estudos citados sobre a aplicação do Ciclo PDCA corroboram que a referida ferramenta funciona como importante elemento na melhoria dos processos de trabalho das organizações. Destarte, o método deverá ser pensado e aplicado pelos diretor juntamente com o coordenador administrativo-financeiro e coordenador pedagógico da escola de forma que abranja todos os setores de trabalho da escola, visando assim a melhoria contínua de forma sistemática.

## **PROPOSTA 2: Realização de reuniões periódicas com os terceirizados**

O coordenador administrativo-financeiro auxiliado pelo gestor escolar estabelecerá reuniões periódicas, preferencialmente mensais, com os funcionários abrangidos na terceirização atuando como o mediador entre a supervisão da empresa terceirizadora e seus colaboradores. Estas reuniões devem buscar avaliar a qualidade do serviço prestado, assim como identificar e resolver problemas e conflitos. As reuniões também poderão apaziguar os conflitos existentes entre os funcionários, bem como ajudará a entender e aceitar as vantagens da terceirização como, por exemplo, benefícios trabalhistas (FGTS, seguro-desemprego, etc) que antes não possuíam por serem contratados no setor públicos onde não há a oferta de tais benefícios.

Em sua pesquisa, Chaves e Marques (2006) identificaram que a participação efetiva dos colaboradores no processo de transformação é fundamental pois estes são os responsáveis pelo real funcionamento das atividades na organização. A referida pesquisa observou que os funcionários participaram dos estudos de mudança, contudo, limitaram-se à teoria e não participaram do processo de decisão, resultando em uma piora no atendimento.

Logo, a proposta de realização de reuniões periódicas pode colaborar com a amistosidade entre o grupo de colaboradores, desenvolvendo assim um clima organizacional favorável e benéfico para o ambiente de trabalho e também fazê-los sentirem responsáveis por parte da mudança, dando direito de participação e escolha nas ações propostas.

## **PROPOSTA 3: Atividades de apoio aos estudantes**

O coordenador pedagógico em parceria com os docentes deverá estabelecer ações pedagógicas que objetivem demonstrar os benefícios relacionados ao ensino integral ao corpo discente da escola. Algumas possibilidade de ações podem ser: diálogos com estudantes, professores e gestão, estabelecimento de responsabilidades e compromissos entre as turmas de alunos e escolha de líderes de sala como elos de ligação e fontes influenciadoras entre estudantes e docentes.

As diretrizes de ensino das ECITs contemplam o ensino de disciplinas que visem contribuir para o incremento do currículo escolar. São elas: as disciplinas eletivas (desenvolvidas individualmente por cada professor), preparação pós-médio, projeto de vida, prática experimental e avaliação semanal (provas objetivas). Ações específicas em cada uma dessas disciplinas podem contribuir para a superação da resistência. Algumas propostas são descritas a seguir:

- Utilização das eletivas como forma de transmitir conhecimento de forma lúdica e diferenciada por meio de conteúdos compostos por interdisciplinaridade e interação das áreas de conhecimento;
- Aplicação de atividades que estimulem o aluno a refletir seus próximos passos após a conclusão dos estudos como forma de moldar previamente suas ideias em relação a escolha do futuro profissional;
- Desenvolver conteúdos que destaquem os estudantes como protagonistas de suas ações no intuito de formar um pensamento crítico e posição ativa nas suas escolhas de vida;
- Estimular o espírito científico e empírico por meio de aulas de experimentos práticos;
- Utilizar a avaliação semanal para averiguar e sanar as dificuldades dos estudantes em determinadas disciplinas e conteúdos.

Em seu estudo de caso, Pinto e Couto-de-Souza (2009) analisaram a aplicação de um modelo de mudança organizacional numa empresa familiar e constataram que o mesmo não se consolidou, pois os passos recomendados não foram seguidos de forma coerente. Contraditoriamente, Soares (2009) analisou em seu trabalho a aplicação de um modelo de mudança organizacional em uma organização do terceiro setor e verificou que mesmo pontual, a teoria conseguiu êxito em apenas um terço dos colaboradores, sendo o restante ainda persistente em não adotar as transformações.

Em suma, destaca-se a importância que uma gestão atuante pode fazer como diferencial competitivo no processo de implantação da mudança, sempre apoiados nos estudos já existentes na literatura, sincronizando prática e teoria de forma

equilibrada. Os gestores devem nortear suas ações em conjunto com seus subordinado a fim de que todos estejam alinhados aos objetivos organizacionais.

As duas primeiras sistemáticas propostas neste trabalho para viabilizar as mudanças organizacionais são passíveis de aplicação não apenas na instituição estudada, mas em todas as organizações, uma vez que o PDCA pode ser utilizado em todos os processos no qual se busque a melhoria ou o gerenciamento da mudança, assim como a utilização de reuniões para conscientização e resolução de problemas são meios de promover a mudança cultural em qualquer processo,

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As necessidade de se adaptarem às transformações ocorridas no ambiente interno e externo provoca as organizações na busca pelo constante aperfeiçoamento de seus processos de trabalho. Sejam empresas privadas, organizações públicas ou pertencentes ao terceiro setor, as transformações consistem em um importante elemento de competitividade no contexto onde estão inseridas.

Em se tratando de organizações públicas, a exigência na melhoria dos serviços públicos em quesitos de infraestrutura e qualidade na prestação são elementos que reforçam a necessidade dos governos em suas diferente esferas a realizarem mudanças organizacionais em seus órgãos de forma contínua.

Este artigo teve como objetivo propor sistemáticas de trabalho como ferramentas de gestão para superar os desafios nos processos de mudanças organizacionais encontrados em uma instituição de ensino pública de ensino médio. Diante desse contexto, identificou-se as transformações que ocorreram na escola, bem como as barreiras de aceitação às mesmas e foi proposto ações que combatam de maneira otimizada tais obstáculos, cumprindo o objetivo do trabalho.

À vista disso, é relevante destacar a importância deste trabalho no enriquecimento literário acerca da mudança organizacional no setor público por se tratar de um tema ainda pouco analisado e escasso em relação à pesquisas. Ressalta-se também a contribuição prática que a pesquisa pode proporcionar aos gestores públicos no processo de mudança organizacional em seus ambientes de

trabalho, superando as barreiras e conflitos gerados no contexto organizacional e fomentando a inovação das práticas gerenciais.

Convém destacar que presente trabalho limitou-se a realizar um único estudo de caso no tema cultura e mudança organizacional no setor público, campo ainda pouco explorado quando comparado com o setor privado, mas que já demonstra um crescimento do número de publicações. Assim, visando a continuidade da pesquisa sobre este tema, recomendam-se:

- Estudos empíricos que analisem a cultura e mudança organizacional em outros serviços públicos;
- Estudos de caso múltiplos em instituições de ensino, que permitam comparar aspectos culturais e de mudanças organizacionais;
- Estudos comparativos entre mudanças culturais no setor público e privado;
- Pesquisas que analisem a aplicação do PDCA e das reuniões periódicas no contexto do gerenciamento da mudança organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BACKES, Airton Luiz. **Subjetividade no trabalho e mudança organizacional: sustentação e reconstrução identitária do funcionário**. Revista Administração em Diálogo. São Paulo/SP, vol. 14, n. 3, p. 24-53, 2012.

BARNEY, Jay B. **Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?**. The Academy of Management Review, Vol. 11, No. 3 (Jul., 1986), pp. 656-665. Disponível em: [https://www.jstor.org/stable/258317?Seq=1&cid=pdfreference#references\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/258317?Seq=1&cid=pdfreference#references_tab_contents). Acesso em 10 jul. 2018.

BERTÉLLI, M. O.; BARCELLOS, P. F. P.; BORELLA, M. R. de C. **Mudança Organizacional Impulsionada pela Produção Mais Limpa**. Revista Gestão Industrial. Ponta Grossa/PR, v. 09, n. 04, p. 849-867, 2013.

BERTERO, C. O. **Mudança organizacional e processo decisório**. RAE – Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro – RJ, v. 16, n. 2, p. 29-40, mar./abr. 1976.

BRASIL, **Lei nº 13.005, de 25 de Junho de 2014**. Aprova do Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Diário Oficial, Brasília, DF, p. 1 – edição extra.

BREGION, V. **Cultura e Mudança Organizacional: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior**. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – FACECAP/CNEC Capivari. Capivari – São Paulo, 2013. 79 folhas.

BRESSAN, C. L. **Mudança Organizacional: uma visão gerencial**. In: I Seminário de Gestão de Negócios, 2004, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004. v.1.

BRUNO-FARIA, M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional**. Mimeo. 2000.

CARDOSO, A.T.; QUADROS, I. L. O. de; MOURA, J. M. de; PAULO, M. R.; SILVA, N. P. O. da. **O ciclo PDCA para a melhoria da qualidade dos serviços de consulta em uma unidade de saúde de Belém do Pará**. In: VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010, Rio de Janeiro. Anais. 2010.

CHAVES, R. C.; MARQUES, A. L. **Mudança Organizacional no Setor Público: um estudo sobre o impacto das mudanças instituídas pelo Governo do estado de Minas Gerais numa instituição pública estadual**, In: 30º Encontro da ANPAD, 2006, Salvador. Anais. 2006.

FALCONI, Vicente. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8. ed. Nova Lima, MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda. 256 p, 2014.

FEITOSA, Livia V. dos Santos; COSTA, Carlos E. Silva da; **Inovações no setor público: à resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo**, In: V Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2016, São Paulo. Anais. 2016.

FLEURY, M.T. L.. **Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, out./dez. 1987.

HERNANDEZ, J. M. da C.; CALDAS, M. P. **Resistência à Mudança: uma revisão crítica**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo – SP, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMA, J. M. C.; JACOBINI, J. P. R.; ARAÚJO, M.A. D. **Reestruturação Organizacional: os principais desafios para o MPRN**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro/RJ, v. 49, n. 6, p. 1507-1530, nov./dez. 2015.

LIMA, S. M. V. **Mudança Organizacional: Teoria e Gestão**. São Paulo: FGV, 2003.

LINTON, R. **O Homem: uma introdução à antropologia**. São Paulo: Martins, 1973.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; REIS, I. do C. **Mudança Organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro/RJ, v. 50, n. 1, p. 41/58, jan./fev. 2016.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria Geral da Administração**. 1 edição. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MOHRMAN, A.S.; MOHRMAN JR., A.M. **Mudanças Organizacionais e aprendizado**. In GALBRAITH, JR. et. al. Organizando para competir no futuro: estratégias para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: Makron Books, p. 69-89, 1995.

MOTTA, F. C. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. – 1. ed. – 10. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

NEEDLE, David. **Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment**. – 4th Edition. – London: Cengage Learning, 2004.

NEIVA, E. R. **Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais**. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, DF, Brasil, 2004.

OLIVEIRA, F. A.; DUARTE, R. N.; MONTEVECHI, J. A. B. **O reflexo da mudança organizacional sobre o desempenho de uma empresa de autopeças: um estudo de caso**. In: XXII ENEGEP, 2002, Curitiba. CD - room XXII ENEGEP, 2002.

OLIVEIRA JÚNIOR, M. M.; **Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. – 1. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

OSÓRIO, A.; MENDES, V.; REBELO, J. **A eficiência econômica nas empresas públicas e privadas: uma análise comparada**. In: III Congresso dos Economistas da Língua Portuguesa, Macau, Anais. 1998.

PINTO, Mario C. S.; COUTO-DE-SOUZA, Cristina L. **Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro/RJ, v. 43, n. 3, p. 609-634, mai/jun. 2009.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B.. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas do Brasil**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro/RJ, v. 40, p. 81-105, jan/fev. 2006.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, J. **Organizational development: theory, practice and research**. In: Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (Eds.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology (p.719-822). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1992.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Ed. Pearson, 2010.

SANON, B. **La résistance aux changements chez Vêtements Peerless : diagnostic et plan d'action**. Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès sciences (M.Sc.) relations industrielles. Université de Montréal, 2008.

SANTOS, M. L. da C.; SANTOS, M. I. da C.; PONTES, L.T. **Cultura Organizacional e Mudança: o estudo da Secretaria de Educação do Município de Serra Redonda-PB**. Revista Principia, João Pessoa/PB, v. 41, p. 100-112, mai. 2018.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, Jossey Bass Publications. 2ª Ed. 1989

SILVA, C. R. O. **Metodologia do trabalho científico**. Fortaleza: Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará, 2004.

SOARES, Helena T. M.; **Mudança Organizacional no Terceiro Setor e seus Impactos no Comportamento dos Indivíduos**. In: XXXIII Encontro da ANPAD, 2009, São Paulo/SP. Anais, p. 1-17.

SOUSA, F. A. de. **A Influência da Cultura Organizacional no Processo de Gestão: um estudo de caso em uma empresa varejista de Picos - PI**. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Universidade Federal do Piauí. Picos – Piauí, 2013. 45 folhas.

SOUSA, W. C. de; MADEIRA, L. M.; OLIVEIRA NETO, G. C. de; SANTOS, J. P. dos. **Aplicação da Ferramenta Pdca para Resolução de Problemas que Influenciam na Eficiência no Planejamento de Produção: um Estudo de Caso em uma Empresa Metalúrgica**. In: X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013, Rio de Janeiro. Anais. 2013

SOUZA, Bruno Carvalho Costa. **Gestão da Mudança e da Inovação: árvore de problemas como ferramenta para avaliação do impacto da mudança**. Revista de Ciências Gerenciais vol. 14, n. 19, p. 89-106, Anhaguera Educacional Ltda. 2010.

SOUZA, C. P. S. **Cultura e Clima Organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: Intersaberes, 2014

TYLOR, E.. **Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Customs**. Universidade de Michigan, Editora H. Holt, 1874.

WOOD JR, Thomaz. **Mudança Organizacional: uma abordagem preliminar**. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo – SP, v.32, n.3. p.74-87, jul./ago. 1992.

XAVIER, R. O.; DIAS, S. M.R. C. **Avaliando a mudança: a percepção dos gerentes sobre o comportamento organizacional após a privatização**. In: Encontro Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração - ENANPAD, 26, 2002, Salvador, [ANAIS eletrônicos...] Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-ROM.

## **ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

1. Localização e serviços oferecidos pela instituição
2. Profissionais da escola e suas funções.
3. Infraestrutura da instituição.
4. Quais os elementos culturais que permeiam na instituição?
5. Quais características mais acentuadas da cultura organizacional da instituição?
6. As mudanças advêm de que contexto e como a alta administração estabeleceu os critérios de mudança?
7. Quanto à limitação de recursos presentes nas instituições públicas, de que forma está sendo trabalhada esse problema no processo de mudança organizacional?
8. Quais as mudanças organizacionais ocorridas na instituição nos últimos 5 anos?
9. Quem lidera os processos de mudança?
10. As adaptações necessárias ao novo modelo de serviço são obtidas com a participação de todos os funcionários? Quais funcionários estão envolvidos?
11. E quanto a parte pedagógica, quais mudanças foram promovidas?
12. Na mudança organizacional da instituição há conflitos que comprometem a motivação dos funcionários? Se sim, quais os ajustes para contorná-los?
13. A instituição têm funcionários regidos pela CLT e outros em regime estatutário. Houve reações diferentes por parte de ambos com a mudança organizacional?
14. No contexto da mudança, quais os meios de comunicação utilizados?
15. Que treinamentos e qualificações foram oferecidos aos gestores, professores e demais colaboradores?
16. No decorrer do processo de mudança organizacional, quais os desafios encontrados entre os colaboradores?
17. O corpo docente estabeleceu algum tipo de resistência à mudança? Caso afirmativo, explique.
18. Quanto aos alunos da instituição, de forma reagiram à mudança?
19. A comunidade onde a instituição está inserida apresentou-se de que forma frente às mudanças ocorridas?