

Cultura Organizacional e Mudança: o estudo da Secretaria de Educação do Município de Serra Redonda-PB

Maria Luiza da Costa Santos ^[1], Marcos Igor da Costa Santos ^[2], Landelina Tavares Pontes ^[3]

[1] mluizacs@gmail.com. [2] marcosigor2508@gmail.com. [3] landelinatavaresp@bnb.gov.br. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB

RESUMO

Estudar a cultura organizacional é essencial para entender sua influência no comportamento das pessoas. São os valores, missão, objetivos que modelam a identidade da organização, a qual formada por pessoas com comportamentos divergentes, seguem valores comuns. É por meio da compreensão da cultura que é possível implantar mudanças no sentido de promover resultados que garantam a sobrevivência organizacional. No cenário público, as organizações tem sido impulsionadas a mudar e esse processo parece interferir no desempenho dos colaboradores no trabalho. Assim, o objetivo deste estudo foi analisar a relação entre Mudança e Cultura em uma Secretária de Educação do Município de Serra Redonda do estado da Paraíba. A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa, por meio de estudo realizado com embasamento descritivo e bibliográfico. Os dados foram coletados por um formulário aplicado aos funcionários, através da técnica de entrevista. Os resultados apontam que esta 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. Foi possível verificar que os processos de mudanças ocorridos tem provocado resistências e impactos culturais à organização e ao ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Mudança. Resistência.

ABSTRACT

Studying organizational culture is essential to understanding its influence on people's behavior. The values, mission, goals shape the identity of the organization, which consists of people with divergent behaviors, follow common values. It is through the understanding of the culture that it is possible to implant changes in the sense of promoting results that guarantee the organizational survival. In the public scenario, organizations have been driven to change and this process seems to interfere with the performance of employees at work. Thus, the objective of this study was to analyze the relationship between Change and Culture in a Secretary of Education of the Municipality of Serra Redonda in the state of Paraíba. The methodology used was of qualitative nature, through a study carried out with a descriptive and bibliographic basis. The data were collected by a form applied to the employees, through the technique of interview. The results indicate that this organization faces constant change in its work plans, as a result of change in the management of the municipality, harming the continuity of the work and not allowing the involvement of its employees. It was possible to verify that the processes of changes occurred have caused resistance and cultural impacts to the organization and the work environment.

Keywords: *Organizational culture. Change. Resistance.*

1 Introdução

Estudar a cultura de uma organização tem um caráter histórico mais profundo, o qual remete a origem da organização, ao processo de definição de seus valores básicos e à modelagem dos padrões culturais. Tanto o processo de diagnóstico e as intervenções sobre a cultura de uma organização demonstram as dificuldades de se trabalhar com um fenômeno tão complexo e profundo (HATCH e SCHULTZ, 1997; SCHEIN, 2009). Entretanto, o estudo da cultura é fundamental para compreender os aspectos que a modelam, sejam pessoas, objetos, valores, missões ou objetivos institucionais.

Analisar a cultura de uma organização não é uma tarefa simples, visto que a mesma não se revela facilmente e pode ser analisada em diferentes níveis (SCHEIN, 2009). Para uma gestão que perspectiva mudanças o conhecimento da cultura é considerado um fundamento básico, na medida em que parte do diagnóstico interno da organização, isto é, do conhecimento do comportamento das pessoas, das histórias e dos valores predominantes no ambiente, no sentido de identificar as reais necessidades de mudanças e analisar as futuras estratégias que devem ser implementadas, com a finalidade de beneficiar todas as pessoas que dela fazem parte e garantir a sobrevivência organizacional.

As organizações, qualquer que seja sua natureza, pública, privada ou social, estão expostas ao desafio da mudança e o modo como elas administram as mudanças ou deixam de administrá-las será o que, inevitavelmente distinguirá a vitória da derrota em um cenário altamente competitivo. E, cabe aos gestores a função de explorar a mudança de forma a capitalizar as possíveis oportunidades geradas por ela. Mas esta incumbência não parece fácil quando se verifica que no cotidiano de trabalho, as organizações e as pessoas resistem à mudança. Fato que, por um lado, pode ser considerado uma resistência positiva, uma vez que proporciona certo grau de estabilidade e previsibilidade no interior das organizações, mas, em casos de não ocorrência de resistência, o comportamento organizacional pode assumir características de casualidade caótica (FREITAS, 2007).

No contexto das organizações do setor público, as mudanças vivenciadas estão associadas ao cunho estrutural, estratégico e principalmente, político, exigindo que os indivíduos necessitem de características que facilitem à adaptação ao novo ambiente. Diante

disso, estudar o tema cultura e mudança organizacional se reveste de significativa importância uma vez que busca compreender o modo como as organizações administram a mudança e as repercussões nas pessoas, visto que estas podem visualizar a mudança como algo, positivo ou negativo e que, naturalmente, surgem as resistências às mudanças.

À vista disso, a pesquisa em estudo foi realizada com o objetivo de analisar a relação entre Mudança e Cultura em uma organização pública, verificando as reações dos colaboradores frente às mudanças, em decorrência do processo eleitoral, que ocorre a cada período de quatro anos. Teve, portanto, a pretensão de buscar respostas para a questão: de que forma os colaboradores da Secretaria de Educação reagem as mudanças decorrentes do Processo Eleitoral?

2 Cultura e mudança nas organizações

A cultura está intrinsecamente relacionada com quase todos os conceitos inerentes ao comportamento organizacional, incluindo liderança, comunicação, grupos, motivação e, particularmente, com a mudança. A cultura afeta e é afetada por esta variável, da mesma forma em que é permeada pelas questões sociais, históricas e econômicas (HATCH e SCHULTZ, 1997). E, nesse sentido, poucas organizações, se é que há alguma, podem permanecer iguais por um longo tempo e sobreviver, já que são muitas as pressões para que mudem. Logo, é importante compreender a relação existente entre cultura e mudança organizacional.

2.1 Cultura organizacional

Cultura organizacional pode ser compreendida a partir de um conjunto de valores presentes em uma empresa, suas relações e hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração (BROWN e STARKEY, 2000; LACOMBE, 2005). E, nesse sentido, pode-se afirmar que são os valores e as premissas escolhidas pelas pessoas que constroem a cultura do ambiente de trabalho de uma organização ou parte dela, seja de forma direta ou indireta, e que se vinculam de forma a condicionar as políticas e decisões.

Para Schein (2009), Fleury e Sampeio (2002) a cultura envolve um conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos pelas regras, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da

organização. Ela se refere ao sistema de significados que distingue uma organização das demais. Constitui, de acordo com esses autores, o modo identificável de pensar e agir que existe em uma organização.

De forma similar, Albert *et al.* (2000) apresentam a cultura organizacional como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significados, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Assim, cultura organizacional se refere a um conjunto de pressupostos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu para lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionam tão bem que passam a ser considerados válidos e ensinados aos novos membros, como a forma correta de pensar e sentir, em relação a esses problemas (REZENDE *et al.*, 2014).

Considerando os conceitos abordados, um aspecto relevante de destacar se relaciona ao fato de que os elementos componentes da cultura parecem agir enquanto fator de aprendizagem dos seus membros, determinando seus comportamentos. O que é natural, uma vez que são os valores, princípios, crenças que orientam as atitudes, os comportamentos e definem as ações de forma coerente com a realidade do contexto interno e também externo, pois sem eles as organizações tornam-se vulneráveis à crises conjunturais.

Mas, Schein (2009) chama atenção para o fato de que conhecer a cultura de uma organização não é tarefa simples, visto que a mesma não se revela facilmente e se faz necessário conhecer seus diferentes níveis. O ambiente físico, a linguagem do grupo, sua tecnologia e produtos representa o nível mais aparente da cultura organizacional, denominado artefato, é considerado o mais difícil de ser decifrado, pois precisa de tempo suficiente para ser possível identificar os seus significados. Um segundo nível se relaciona as Crenças e valores, que assumem o caráter de idealização ou racionalização no qual as pessoas expressam a razão do seu comportamento, e por fim, o nível inconsciente, chamado de suposições básicas que determina como os membros do grupo percebem, pensam e sentem (SCHEIN, 2009).

Dessa forma, a cultura de uma organização se torna um recurso identificável direcionado ao alcance dos objetivos e metas, com critérios estabelecidos

a partir de prioridades em função do desempenho da empresa em harmonia com os interesses de um conjunto de pessoas (ALBERT *et al.*, 2000).

Como destacado por Albert *et al.* (2000), a identidade organizacional é formada e transformada ao longo do tempo, a partir do julgamento dos indivíduos sobre os aspectos distintos, centrais e duradouros da organização. Os aspectos distintos estão relacionados à exclusividade da organização; os aspectos centrais se referem ao sistema de crenças, valores e normas. O aspecto duradouro é o que garante a continuidade da empresa e a sua constante transformação. Muitas vezes as abordagens da identidade e da identificação organizacional se misturam, uma vez que envolve cognição e afeto (ALBERT *et al.*, 2000).

Assim, a construção da identidade organizacional é social e se fundamenta em torno das percepções dos indivíduos que passam 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 dos mesmos modos de agir. Ela serve de elo entre o presente e passado e contribui para a permanência e a coesão da organização (HATCH e SCHULTZ, 1997; FREITAS, 2007).

Como apresentado por Schein (2009), Rezende *et al.* (2014), entre outros autores, ainda é importante ter a compreensão, que a organização é composta por vários órgãos e cada um tem perfil próprio, identidade e comportamento único que desenha a cultura do órgão, através dos comportamentos e formas de agir do conjunto de pessoas que dele fazem parte. São comportamentos diversos e divergentes, mas que se norteiam por valores comuns e que se fundamentam nas suposições que sustentam a organização e que a torna diferentes das demais organizações ao seu redor.

Pode-se entender que a identidade de uma organização ou parte dela é construída conforme as características que permanecem com o passar do tempo, e que demonstram os objetivos de um conjunto de pessoas e a missão da organização. Assim, a cultura, uma vez estabelecida, com os passar dos anos se torna mais resistente, ora conservadora e menos flexível, ora buscando adaptação às mudanças (COHEN e FINK, 2003).

Neste estudo, o foco se dirige a pertinência do componente “mudança” enquanto agente implícito ou explícito de cultura organizacional. A mudança aqui abordada se refere ao contexto de uma organização

pública municipal, os efeitos que se operam em nível de crenças e valores, no ambiente de trabalho, como os funcionários reagem frente as demandas de uma nova gestão e que pode ser traduzida como transformação da cultura organizacional

2. 1. 1 Mudança cultural ou organizacional?

O que se entende por mudança cultural é a definição de uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçadas em novos valores, símbolos e rituais. São valores culturais essenciais à criação de identidade institucional, comunicando caráter mais estável as atitudes e comportamentos. Assim, a cultura tende a ser estável e a consolidar e firmar valores e princípios norteadores. O fato da cultura levar muito tempo para se formar e por se constituir de características relativamente estáveis e permanentes, tende a se tornar muito resistente às mudanças (WOOD JR, 2009).

Há mais de uma década, a mudança de cultura era encarada da forma de jargão esotérico e acadêmico. Nos tempos modernos passou a ser uma máxima para garantir que as premissas, valores, mentalidades e processos de pensamento dos colaboradores de uma empresa se adaptem à mudança de condições. Para isso, as organizações têm se apresentado cada vez mais exigentes ao se tratar da busca pela eficiência e eficácia nos seus processos produtivos, seja um órgão público ou privado. Diante disso, observa-se o cenário organizacional passando por processos de mudança cada vez mais recorrentes.

Ao tratar do tema de mudança organizacional, Wood Jr (2009, p. 190) destaca que por definição se refere “a qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana”, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. Na verdade, a mudança é uma constante na rotina administrativa das organizações e, para acompanhar o ritmo da acelerado da globalização se faz necessário aprender a conviver e gerenciar o processo da mudança, a fim de atender as exigências de transformações que têm a finalidade de melhorar o ambiente organizacional em prol da sociedade (REZENDE *et al.*, 2014).

Na verdade, a mudança de cultura tem pouco a ver com implementação de novas iniciativas. Ela se dirige a mudança da mentalidade fundamental de uma organização e diz respeito à distribuição das informações, tratamento dado aos colaboradores, alocação do trabalho e tomada de decisão. A mudança

de cultura ocorre não só no interior da organização, entre os colaboradores, mas do lado de fora, entre os fornecedores e clientes (SCHEIN, 2009).

No universo público, as organizações não podem estar ilesas à necessidade de reestruturação estratégica e de adoção de novas técnicas de gestão necessárias à sua capacitação ao manejo das complexas demandas organizacionais e ambientais (KLIKSBURG, 1992). Um aspecto relevante para se destacar é o fato da continuidade e descontinuidade administrativa citada por Spink (1987) que se refere à troca de poderes da administração pública. Segundo ele a continuidade administrativa mantém a permanência dos serviços, evitando a descontinuidade administrativa, o que ocasiona a interrupção de projetos em andamento devido à mudança de governo ou de dirigentes.

Aparentando indiferença quanto aos cuidados para gerenciar os efeitos naturais decorrentes do processo de mudança, as organizações públicas vêm aderindo aos processos de transformação em diversos setores (SPINK, 1987). As propostas se voltam a desenvolver maior eficiência e eficácia nos serviços, mesmo nas situações em que se identificam interesses políticos e eleitoreiros.

Vale ressaltar que em órgãos públicos, de natureza prefeitura municipal, as gestões costumam mudar a cada quatro anos, e isso ocasiona uma cadeia de mudanças nas suas organizações e respectivos setores. De acordo com Araújo, (2008), esse cenário desenha transformações que envolve mais do que uma mudança estrutural e de modelo da gestão, alcançando o comportamento e atitudes dos indivíduos.

Nessa situação, Ulrich (2000) chama atenção para o fato de que qualquer que seja a proposta de mudança a ser operacionalizada, o foco deve estar voltado para a gestão dos recursos humanos, o que inevitavelmente, exige o reconhecimento e valorização dos colaboradores no sentido de viabilizar estratégias que compatibilizem os interesses pessoais com os interesses organizacionais.

De acordo com Robbins (2010), de um modo em geral, os agentes de mudança apresentam, essencialmente, em suas propostas quatro opções de categorias: estrutura, tecnologia, arrumação física e pessoas. Para a categoria estrutura estão envolvidas as alterações das relações de autoridade, coordenações e cargo. A categoria tecnologia se relaciona com as modificações em o trabalho é realizado e com os equipamentos necessários. A categoria ambiente

físico se refere aos arranjos do espaço, layout e disposições do local de trabalho e, a categoria pessoas refere-se às mudanças nas atitudes, habilidades, expectativas e comportamentos dos colaboradores.

Ao tratar sobre mudanças no ambiente das organizações públicas, Araújo (2008) destaca que naturalmente, os novos gestores ao compor o quadro funcional tendem a trazer um novo estilo de gestão, baseado em valores, ideias e interesses próprios, que fundamentam à escolha das ações que serão implantadas e, nem sempre, estas correspondem aos interesses da organização, dos colaboradores e da comunidade. E, apesar de estarem associadas as ações de melhoria e desenvolvimento, podem também despontar uma ameaça, gerando resistências tanto individual quanto organizacional.

Costumeiramente, ao assumir novos cargos ou funções, os gestores das prefeituras municipais apresentam propostas de trabalhos com ações de mudanças que de início se destinam aos aspectos mais fáceis de serem modificados e, nesse caso, a primeira ação costuma atingir os aspectos estruturais. Por isso, a troca de funções, disposição dos espaços físicos, mobiliários e equipamentos. Em seguida são evidenciados recursos para tecnologia e, só por fim, são desenvolvidas ações que se voltem para as mudanças de atitude e comportamentos dos membros organizacionais através de processos de comunicação, tomada de decisão e solução de problemas (ARAÚJO, 2008).

Sobre as dificuldades e conseqüências do processo de mudança na cultura organizacional, Freitas (2007) e Schein (2009) levantam aspectos interessantes que se baseiam em observações realizadas em várias organizações e que dizem respeito ao fato de que, independente da natureza, a mudança provoca sentimento de perda e dor. Diante de situações em que os indivíduos experimentam a perda de sentido que geram desconforto psicológico, eles tendem a reagir prendendo-se no passado ou envolvendo-se com o presente de forma a negar a perda. A mudança provoca essas reações à medida em que os símbolos criados para dar sentido à vida foram quebrados, negados ou substituídos ocasionando confusão, abalo, tristeza e vazio nos indivíduos.

Por fim, Freitas (2007) lembra que a mudança da cultura organizacional se institui pela interação, pelos (des) encontros, pela discussão e debate e pelo enfrentamento conjunto dos problemas. É só da possibilidade da interação, envolvendo todas as variáveis do contexto, que se pode divisar o significado da mudança.

2.2 Processo de Mudança

Antes de projetar qualquer proposta de mudança é preciso haver uma compreensão dos vários aspectos da organização, os valores dominantes, estrutura, pessoal, metas, missão e visão. Para Hitt *et al.* (2007), a ausência dessas informações torna o sucesso impossível e a transformação de uma organização acomodada e rígida para uma organização flexível, aberta ao aprendizado é uma ilusão.

Muitas mudanças em organizações são encarada da forma de uma ocorrência acidental, entretanto a mudança deve ser implementada numa ação proativa e proposital, ou seja, intencional e orientada para um objetivo determinado. Robbins (2010) destaca que ajuda pensar a mudança enquanto uma ação planejada, em ordem de grandeza. A mudança de primeira ordem, linear e contínua, não implica mudar as pressuposições sobre a organização; e, a mudança de segunda ordem, descontínua e radical, implica alterações nas pressuposições sobre a organização e o ambiente onde ela está inserida.

Para Hitt *et al.* Miller e Colella (2007) uma forma de estabilizar o processo de mudança deve contemplar três etapas sequenciais, assim definidas: descongelamento, mudança e recongelamento, as quais estão descritas no quadro 01.

O descongelamento é a fase que os responsáveis pela mudança ajudam os colaboradores a se movimentarem além do passado fornecendo uma base racional para mudança, criando culpa e/ou ansiedade quanto ao fato de não mudar e criando um sentimento de segurança psicológica quanto à mudança. Ou seja, ocorre quando é entendida a necessidade de mudança e a partir desta conscientização, as velhas ideias e práticas iniciam um processo de desaparecimento.

Quadro 1 – As fases do processo de mudança.

Fases	Tarefas do gerente	Ações
Descongelamento	Criar um sentimento de necessidade de mudança	Incentivo à criatividade e à inovação, a riscos e erros. Boas relações com as pessoas envolvidas. Ajuda as pessoas com comportamento pouco eficaz. Minimização das resistências manifestadas à mudança.
Mudança	Implementar a mudança	Identificação de comportamentos novos e mais eficazes. Escolha de mudanças adequadas em tarefas, pessoas, cultura, tecnologia e/ou estrutura. Ação para colocar as mudanças em prática.
Recongelamento	Estabilizar a mudança	Criação da aceitação e de continuidade dos novos comportamentos. Estímulo e apoio necessário às mudanças. Aplicação de recompensas contingenciais de desempenho e de reforço positivo.

Fonte: Hitt, Miller e Colella (2007, p. 422-423)

A mudança acontece com o aprendizado de novas práticas e ideias. Por fim, o recongelamento se refere a fase de mudança em que os responsáveis e gestores retêm internamente as novas abordagens e implementam novos sistemas de avaliação que vão no encaixe de comportamentos esperados e assim, ocorre com o processo de integração do novo padrão aprendido (HITT *et al.*, 2007; ROBBINS, 2010).

Cada etapa do processo de mudança exige do gestor ou agente de mudança a implementação de tarefas e disponibilidade de meios específicos para que o processo de mudança ocorra de forma a atingir aos objetivos propostos e, para isso, deve ser desenvol-

vida, em partes, de forma gradativa e contínua. Além disso, cabe ao gestor a tarefa de criar nas pessoas um sentimento de necessidade e disponibilidade para a mudança, assim como é sua tarefa implementar a mudança e, por fim, estabilizar a mudança, fazendo uso de diferentes estratégias, que variam de acordo com a situação e que se destinem a envolver todos que estão participando do processo da mudança.

2.3 Resistência à mudança

Segundo Hitt *et al.* (2007) e Robbins (2010), as pessoas que estão em ambientes conservadores e fechados tendem a resistir à mudança, visto que a encaram como algo estranho que pode trazer riscos e fracassos. Logo, defendem que a mudança representa perigo e, por isso, a tendência é fugir da situação.

Entretanto, de um modo em geral, as mudanças nas organizações costumam acontecer de maneira passiva, sendo só aceita pelas pessoas do ambiente de trabalho, quando essas alterações são bem definidas e entendidas. Por outro lado, se provocar desconforto nas pessoas que executam (deflagram) esse processo de forma a atingir o lado emocional, as habilidades ou motivação, a implementação da mudança pode apresentar resistências (REZENDE *et al.*, 2014).

A resistência à mudança é um mecanismo de defesa natural e está presente em todas as organizações, mesmo naquelas que se mantêm vigilantes à necessidade de renovação da cultura. Isto ocorre, principalmente quando as pessoas consideram que a mudança trará consequências negativas. (COHEN e FINK, 2003). Assim, percebe-se que quanto mais negativos os resultados de uma mudança, a resistência se torna ainda maior, provocando dificuldades para inserção de algo novo no ambiente de um órgão.

Para Cohen e Fink (2003), as pessoas resistem às mudanças por alguma razão e a tarefa do gerente é tentar identificar essas razões e, quando possível, planejar a mudança de modo a reduzir ou eliminar os efeitos negativos e corrigir as percepções errôneas, as quais obstaculizam a compreensão da realidade.

Beckert *et al.* (2015) definem que a resistência à mudança pode estar relacionada com questões e aspectos lógicos, psicológicos ou sociológicos. E, sendo assim, a resistência à mudança pode se apresentar de forma aberta ou velada, explícita ou implícita, imediata ou protelada. Na verdade, a resistência a mudança é ocasionada pelas barreiras criadas pelo homem, que podem ser por objeções racionais, por atitudes

emocionais ou por interesses de grupos, as quais provocam uma força contrária que pode prejudicar as mudanças sugeridas. Robbins (2010) destaca que, quanto as formas, pode-se explicar que a mudança é considerada aberta quando é explícita ou imediata e está relacionada àquelas que são identificadas facilmente, enquanto a mudança velada ocorre de forma latente, apresentando geralmente reações imprevistas que funcionam de forma implícita ou são proteladas.

Para fins de análise, as fontes de resistência podem ser classificadas em individuais e organizacionais. A resistência individual tem os principais motivos relacionados as questões de hábito, segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido e processamento seletivo das informações. A resistência organizacional se apresenta através da inércia estrutural, foco limitado da mudança, inércia do grupo, ameaça à especialização, ameaça às relações estabelecidas de poder e ameaça às distribuições estabelecidas de recursos (ROBBIN, 2010; COHEN e FINK, 2003; BECKERT *et al.*, 2015).

Por fim, é importante compreender que as mudanças no interior de uma organização necessitam de um catalisador, um colaborador que estimule e assuma a responsabilidade pela administração do processo de mudança (COHEN e FINK, 2003; BECKERT *et al.*, 2015). Enquanto estratégia de renovação da cultura, as atividades de mudança precisam ser intencionais e orientadas por metas e isto implica em uma atitude de vigilância, na capacidade de ler a realidade da organização em seu contexto global, interpretá-la em termos de diagnóstico, propor e implementar mudanças. Um processo permanente de renovação organizacional (políticas, processos, liderança, estrutura, tecnologias) é a forma de conquistar uma posição auto sustentável.

3 Metodologia

O presente estudo, de abordagem quali-quantitativa, quanto aos fins, corresponde a uma pesquisa descritiva e investigação explicativa, que de acordo com Vergara (2006), expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno com objetivo de tornar algo inteligível, justificando os motivos. E, quanto aos meios, é caracterizado como estudo de caso, pois se limitou a descrever aspectos da cultura da Secretaria de Educação do Município de Serra Redonda, na Paraíba e o processo de mudanças na referida organização.

O universo da pesquisa foi composto por funcionários públicos designados em cargos, efetivos ou temporários/comissionados, e teve enquanto amostra 16 (dezesesseis) deles, definido através do critério de aceitação destes profissionais e foi constituído pela indicação de um grupo de foco que estivesse relacionado ao tema da pesquisa.

Os dados foram coletados por um formulário aplicado a cada funcionário, através da técnica de entrevista, que continha questões objetivas e subjetivas abordando informações sobre atuação profissional, aspectos relacionados com a cultura dominante no ambiente de trabalho, mudanças percebidas, e as reações e consequências dessas mudanças no cotidiano da organização.

Quanto a abordagem, o estudo envolveu dados que foram tratados de forma qualitativa e quantitativa, com vista a responder aos objetivos propostos ao estudo. A abordagem qualitativa enfatizou os indicadores relacionados com a cultura dominante no local de trabalho, a interferência das mudanças, decorrentes da substituição do pleito eleitoral na organização e no desempenho profissional dos colaboradores, as reações e consequências.

Para isso, foi utilizada a ferramenta de análise de conteúdo, por ser bastante utilizada em investigação de dados qualitativos e para a interpretação do sentido das palavras. De acordo com Bardin (2009) a análise de conteúdo é composta por técnicas de análise de comunicação, para obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a compreensão dos conhecimentos adquiridos.

Já a abordagem quantitativa registrou, através de medidas estatísticas descritivas, os indicadores referentes ao cargo dos pesquisados, comissionado ou efetivo, e o tempo de exercício da profissão.

4 Análise dos resultados

A Secretaria de Educação é um órgão público que faz parte da estrutura orgânica da Prefeitura Municipal de Serra Redonda, no estado da Paraíba. Essa organização tem a função de coordenar a política de educação e agir em benefício ao desenvolvimento da educação local, garantindo às crianças, jovens e adultos da rede municipal o acesso para uma educação de qualidade.

Por se tratar de um órgão municipal, o qual sabe-se que ocorre mudanças no governo a cada quatro anos, é esperado que sofra mudança nos cargos

estratégicos e táticos, envolvendo pois direção geral e respectivas coordenações, unidades ou setores. Assim, observa-se que a mudança na direção da secretaria da educação, como também as alterações das funções de alguns funcionários são habituais e são decorrentes das decisões tomadas pelos novos gestores, em regra geral, sem a participação ou envolvimento dos colaboradores da organização.

A mudança de gestão da organização traz a possibilidade de contratação de novos colaboradores, contratados em regime comissionado, os quais, geralmente, são designados para desempenhar funções de confiança. Ocorrem ainda casos de indicação para funções que não estavam ocupadas, como também casos de substituição, quando o funcionário, mesmo que efetivo, mas que por razões diversas não atende as necessidades do trabalho ou não atende aos critérios gerenciais.

Como o objetivo de delinear o perfil dos pesquisados em relação a variável “cargo”, foi constatado que 43,75% dos pesquisados estão em cargos comissionados e 56,25% são efetivos. Como previsto, a contratação de funcionários, conforme a investidura de cargo, ocorre por meio de concurso público para preenchimento de cargos efetivos ou por decisão política para cargo comissionado, este último se destina a atendimento dos interesses pessoais e de cunho político do gestor.

Dando prosseguimento ao delineamento do perfil profissional foram levantadas informações sobre o tempo de serviço dos funcionários da organização, a fim de verificar o quantitativo de colaboradores que já tinham passado por mudanças de gestão da organização, decorrentes de processo eleitoral. Foram registrados os dados apresentados na tabela 1.

Tabela 1 – Tempo de serviço na organização

Tempo de serviço	%
De 0 – 5 anos	18,75
entre 05 a 10 anos	18,75
entre 10 a 20 anos	18,75
Mais de 20 anos	43,75
Total	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Os dados apurados atestam que 18,75% dos pesquisados estão no órgão há no máximo cinco anos; 18,75% estão entre 5 a 10 anos; 18,75 estão entre

10 a 20 anos; e, 43,75% atuam na organização em estudo há mais de 20 anos. Como o processo eleitoral ocorre de quarto em quarto anos, pode-se inferir que os pesquisados já passaram por mudanças de gestão e que, provavelmente, tenham vivenciados intervenções nas suas atividades profissionais e no cotidiano da organização.

Como salientado por Schein (2009), para mudar a cultura de uma organização é importante a mudança da mentalidade fundamental de uma organização e diz respeito à distribuição das informações, tratamento dado aos colaboradores, alocação do trabalho e tomada de decisão.

Para levantar informações junto aos colaboradores sobre o efeito das mudanças na identidade da Secretaria de Educação e do que ela representa perante a sociedade foi verificado que 100% dos respondentes afirmaram que “o órgão tem sua missão claramente definida e cumpre suas ações no sentido de manter as atividades educacionais funcionando com qualidade”. Entretanto, foi destacado que a rotina de trabalho da organização sofre alterações, pois de um modo em geral, os funcionários se mostram apreensivos, principalmente por não saberem se irão permanecer em suas funções ou posto de trabalho, o que foi destacado por 37,5 dos pesquisados e apresentado nas falas transcritas a seguir:

Pesquisados A, D, F, J, M, P - “a rotina de trabalho muda”; “...ninguém sabe o que vai acontecer...”; “...as coisas ficam incertas”; “a rotina é alterada, não se sabe o que fazer...”; “as atividades administrativas ficam paradas”; “... funcionamento administrativo sem movimento...”

De acordo com os pesquisados, a Secretaria de educação, apesar de sofrer alterações em sua rotina de trabalho pelas mudanças decorrentes do pleito eleitoral tem mantido sua missão e a sociedade reconhece e valoriza o trabalho desenvolvido pelos funcionários. Como defendido por Fleury e Sampaio (2002); e Albert *et al.*, a cultura de uma organização se expressa através de elementos simbólicos que possuem significados para os que dele dependem e, dessa forma consolida sua identidade organizacional perante a sociedade.

Sobre o impacto da mudanças, providas da nova gestão do Município sobre a cultura da Secretaria de Educação, no que se referem as normas e regras para os cargos comissionados e funções gratificadas,

foram verificados dados que estão demonstrados na tabela 2.

Tabela 2 – Impacto da gestão nos cargos e funções

Falas dos pesquisados	%
“Não ocorreu mudança no cargo e me mantive na mesma função, desde o início do contrato.”	31,25%
“Houve perda da gratificação de função.”	37,5%
“Houve perder do cargo comissionado.”	18,75
“Ocorreu transferência para outra organização	12,50
Total	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Wood Jr (2009) destaca que qualquer transformação é capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização e já afirmado por Rezende *et al.*, a mudança faz parte também do universo público e é uma constante nas rotinas administrativas, daí as pessoas precisam estar preparadas para enfrentamento das dificuldades buscando alternativas para lidar com ela.

Hitt *et al.* (2007) e Robbins (2010) salientam que as pessoas que estão em ambientes conservadores tendem a resistir à mudança, visto que consideram-na algo estranho que pode trazer riscos e fracassos e, por isso, a tendência é fugir da situação.

A pesquisa buscou também verificar os sentimentos e reações dos colaboradores frente a situação de mudança, no sentido de identificar os mecanismos de resistência individual e organizacional. E, as respostas obtidas sobre os sentimentos dos funcionários quando vivenciaram situações do tipo: “substituição de funções e/ou tarefas, posto de trabalho”, foram registradas pelas falas dos pesquisados, transcritas a seguir

Pesquisados: A “...a mudança é difícil, ninguém gosta”; **B** “muitas novidades e dificuldades”; **D** “... tudo passou a ser novo...”; **F** “aceitar a mudança não é bom...”; **J** “...mudar é difícil”.

Pesquisados: E “...É sempre assim, só se mantém quem aceita tudo...”; **L** “... é cumprir para não piorar...”; **K** “... só muda que tem poder...”; **N** “só quem muda é porque tem poder”

Pesquisados: C, G, H, “...me senti desvalorizado, injustiçado, desprestigiado”; **I, M** “...sem saber o que vem, o que vai acontecer”; **O, P** “tudo pára”.

Como destacado pelos autores Robbins (2010); Hitt *et al.* (2007), as fontes individuais de resistência à mudança residem em características humanas básicas, decorrentes de percepções, personalidades e necessidades. Os motivos pelos quais os indivíduos resistem à mudança estão relacionados as questões de hábito (**Pesquisados A, B, D, F, J**); segurança (**Pesquisados E, L, K, N**); e, medo do desconhecido (**C, G, H, I, M, O, P**) motivos que podem ser observados nas falas dos pesquisados. Além disso, o “novo” tende a fazer parte da mudança pois representa um desafio para o funcionário que procura aceitação para possibilitar a permanência no seu posto de trabalho e manter seu status quo no ambiente de trabalho.

Quando abordados sobre a influência da mudança no funcionamento administrativo da Secretaria de Educação, foi verificado que 75% dos pesquisados destacaram que as regras e linhas de comando são alteradas. Os colaboradores não sabem a maneira de agir; todos “mandam” e definem as tarefas a serem cumpridas. Esta respostas permitem inferior que a mudança de gestão interfere sim na cultura da organização; 12,5% responderam que não ocorrem interferência e 12,5% não responderam. As alternativas para o questionamento estão apresentadas em tabela e as falas dos respondentes estão transcritas logo a seguir.

Tabela 3 – Mudança de Gestão e Cultura

Alternativas	Pesquisados	%
A mudança de gestão interfere ‘sim’ na cultura da organização	A, C, D, E, F, G, H, I, J, K, O, P	75
A mudança de gestão “não” interfere na cultura da organização	L, N	12,5
Não opinaram	B, M	12,5
Total		100

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Pesquisados: A, C, H, J “cada novo gestor que chega quer sempre mudar as regras, mas não precisa”; **F, E, I** “mostrar que está fazendo diferente”; **G, K** “muda sem ouvir e falar com quem de fato faz o serviço”;

Pesquisados: O, P “as regra de trabalho são modificadas e ninguém sabe a razão...” **D** “todo o funcionamento muda.”

Robbins (2010) destaca que uma fonte de resistência organizacional se refere à inercia estrutural, mecanismo que a própria organização dispõe de produção de estabilidade e também ocorre a inércia do grupo, situação que é típica quando os indivíduos querem mudar seus comportamentos, mas as normas do grupo agem como barreiras. Exemplos são identificados nas falas dos pesquisados A, C, H, J.

Ainda pode-se inferir que a opção pela alternativa de que “as mudanças influenciam a cultura da organização, pode estar associada a questões relacionadas com o medo da descontinuidade nos trabalhos, uma vez que a mudança representa uma ameaça para a especialização da organização, além de interferir em distribuição dos recursos e alterar as relações de poder (BECKERT *et al.*, 2015)

Fleury e Sampaio (2002) destacam que é fundamental a compreensão dos aspectos relativos aos valores dominantes, estrutura, pessoal, metas e visão, antes de projetar a mudança em qualquer que seja a natureza e o tamanho da organização.

Neste estudo ficou evidenciada a influência da gestão municipal na cultura de uma organização e os efeitos no comportamento organizacional, uma vez que altera o cumprimento das regras, a relação de poder, os valores e crenças.

Como destacado por Schein (2009), a cultura se forma a partir de um conjunto de valores e comportamentos que têm o propósito de construir a identidade do órgão e também preservá-la. Os valores são elementos de comunicação e funcionam de forma a revelar ou ocultar as relações de dominação e de interesse de alguns do grupo, preservando a continuidade da razão do trabalho.

No aspecto relacionado as repercussões das mudanças no desempenho profissional dos funcionários da Secretaria de Educação e as prováveis consequências foram obtidas as respostas apresentadas em tabela, 04, e as falas dos respondentes estão transcritas logo abaixo.

Tabela 4 – Mudança de Gestão e desempenho no trabalho

Alternativas	Pesquisados	%
A mudança de gestão repercute no desempenho profissional dos funcionários	A, B, C, D, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P	87,5
A mudança de gestão não influencia o desempenho profissional dos funcionários	E, F	12,5
Total		100

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Pesquisados: A, D – “Em relação ao desempenho dos funcionários há perda sim...não sabem sobre a continuidade dos trabalhos e atrasam tudo.”

Pesquisados C, H, I O, P - “...mudança leva a dispensa de funcionários contratados...incerteza prejudica a qualidade do trabalho, cumprimento dos prazos para entrega do trabalho.”

Pesquisado B, G, L - “Sempre há interferência, modificação; ...quem chega tem outros pensamentos e atitudes que ocasiona morosidade do andamento dos trabalhos.”

Pesquisado J, K, M, N - “Sim, mudar não quer dizer que irá melhorar, pode até atrapalhar...o rendimento cai...e os funcionários faltam ao trabalho”

Pesquisados E, F - “Não interfere...às vezes o que existe é o fator oposição, político, partidário, que muitos não respeitam, acarretando o mal desempenho na função de alguns.”

Como destacado pelos autores Hitt (2007); Robbins (2010), resistir a mudança é uma reação natural ocasionada por atitudes emocionais dos funcionários ou por interesses de grupos dominantes, as quais provocam uma força contrária que pode prejudicar as mudanças sugeridas. Cabe ressaltar que no contexto público, as mudanças advindas de uma nova gestão, costumam acontecer de maneira passiva. No entanto, se provocar desconforto nas pessoas que executam esse processo, de forma atingir seu emocional, suas habilidades ou motivação, a proposta de mudança pode gerar resistências (REZENDE *et al.*, 2014) e,

naturalmente, dificuldades surgirão no sentido de atrasar a adaptação e o progresso de mudança.

Considerando as respostas pode-se inferir que as mudanças, em decorrência do pleito eleitoral, no ambiente de trabalho estudado costumam interferir no desempenho dos funcionários, comprometendo a qualidade dos trabalhos dos funcionários, gerando um ambiente de incerteza, com trânsito de informações contraditórias, além de provocar a descontinuidade dos trabalhos interferindo nas metas, problemas de pontualidade e frequência ao trabalho.

Outro aspecto, relacionado ao fator de resistência individual, se refere ao receio apontado pelos colaboradores sobre a questão de substituição dos funcionário e/ou afastamento da organização. Por parte da organização, esta situação caracteriza uma fonte de resistência organizacional, denominada foco limitado de mudança, ao não reconhecer que as organizações são compostas de sistemas interdependentes (WOOD JR, 2009). Além disso, a decisão unilateral acarreta investimentos em treinamento para os novos funcionários conhecerem as tarefas e regras da organização, o que acrreta em custos e tempo.

Ainda de acordo com Wood Jr (2009), por parte dos funcionários, a situação desperta sentimentos que ameaçam os hábitos e rotinas de trabalho já garantidas, além da segurança, uma vez que passam a lidar com uma situação nova e desconhecida e que ainda pode colocar em risco sua sobrevivência, afetando economicamente suas vidas.

Referindo-se a forma de reação dos colaboradores, quanto a novos processos de trabalho e regras, foi verificado que 62,5% dos pesquisados destacaram que a nova gestão procedeu alterações nos processos de trabalho, sem a participação dos funcionários, não houve consulta sobre as dificuldades nem forem solicitadas sugestões. Já 25% afirmaram que não se incomodam, preferem cumprir as orientações, se envolvendo nas atividades solicitadas, porém executa-as do jeito que sabem fazer; e, 12,5% não se posicionaram, o que está registrado na tabela 5 e demonstrado pelas falas dos pesquisados, transcritas logo abaixo da tabela.

Tabela 5 – Reação dos colaboradores frente aos novos processos de trabalho

Alternativas	Pesquisados	%
Não houve participação dos funcionários nas modificações dos processos de trabalho.	B, C, E, G, H, I, L, M, N, P	62,5
Indiferença quanto a participação dos funcionários nas modificações dos processos de trabalho.	A, F, J, K	25
Não responderam	D, O	12,5

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Pesquisados B, C, E, G, H, I, L, M, N, P – “...no serviço público tem que cumprir o que é mandado e não se preocupam em ouvir as dificuldades dos funcionários para fazer o serviço; “Tem que fazer tudo certinho, manda quem pode...”

Pesquisados A, F, J, K – “não é pra complicar... o trabalho tá dando certo”; ... “eles sabem o que estão fazendo...”; “... aos pouquinhos vamos dizendo o que mudar, e faz do mesmo jeito...”

É possível observar que, embora a maioria dos pesquisados acreditem que a mudança modifica e interfere na cultura da organização, como também provoca efeitos negativos, pelo menos, no início da mudança, no que se refere ao desempenho do funcionários, parece que os pesquisados procuraram aceitar as mudança propostas e facilmente se acomodaram a nova situação. Como evidenciado pelos estudiosos do comportamento organizacional, Robbins (2010), Beckert *et al.* (2015) e Cohen e Fink (2003), as perspectivas de mudanças induzem aos funcionário ao comportamento de passividade, o que pode representar um comportamento de resistência a forma como a mudança foi planejada e orquestrada no ambiente organizacional.

As mudanças impostas, não trabalhadas em parceria com os colaboradores, geralmente sofrem resistências em sua implantação, independente da natureza da organização (REZENDE *et al*, 2014). No ambiente público estudado, foi percebido que mesmo quando a mudança desperta expectativas negativas, os funcionários parecem aceitar ou se neutralizar diante de tal fato.

As decisões da gestão são fundamentais e delimitam o desenvolvimento de todo o trabalho organizacional. Como salientado por Cohen e Fink (2003), as pessoas resistem às mudanças por alguma razão e a tarefa do gestor é tentar identificar essas razões e, quando possível, planejar a mudança de modo a reduzir ou eliminar os efeitos negativos e corrigir as percepções errôneas, que impedem a compreensão da realidade.

Por fim, vale ressaltar que toda e qualquer mudança promovida no ambiente organizacional incide em alterações em sua cultura que afetam sua identidade, já que diz respeito à distribuição das informações, tratamento dado aos colaboradores, alocação do trabalho e tomada de decisão. Dessa forma, a mudança de cultura ocorre não só no interior da organização, entre os colaboradores, mas também do lado de fora, entre os fornecedores e clientes (SCHEIN, 2009).

5 Conclusão

O conhecimento da cultura de uma organização é essencial para viabilizar as estratégias e os processos de Mudança. A força da cultura interfere nas iniciativas organizacionais, quer seja de natureza políticas, nos aspectos de motivação, produtividade, qualidade, uma vez em que esbarram em obstáculos simbólicos, valores, fazendo parecer que a mudança é uma ação inviável.

No ambiente público, as organizações enfrentam, forçosamente, mudanças a cada quatro anos, devido ao processo eleitoral. E é nesse contexto que os dados coletados apontaram que no ambiente de trabalho da organização estudada, os colaboradores, apesar de apresentarem comportamentos que caracterizam fontes de resistência, parecem aceitar com naturalidade as mudanças, mesmo quando as perspectivas parecem negativas, ou se mostram indiferentes à modificações propostas ao cotidiano organizacional.

Ficou evidente que a mudança, apesar de decorrerência política, tem interferido nos diversos aspectos da cultura da organização, principalmente provocando efeitos no desempenho dos colaboradores, afetando a qualidade dos processos de trabalho, no quesito rapidez e quantidade do serviço e, o mais difícil de ser trabalhado que se refere a motivação dos funcionários.

Por um lado, os colaboradores reconheceram que as organizações necessitam de atualização contínua em seus processos e estruturas de trabalho,

ressaltando a importância de ações de reestruturação em sua própria organização, ou seja, eliminar processo que já eram rotineiros e estabelecer novas formas de desenvolver as atribuições e tarefas a fim de melhorar a qualidade do trabalho. Mas, por outro lado, não demonstraram comprometimento com o trabalho, já que optaram pela aceitação da mudança, parecendo se negar a questionar e contribuir com ideias e experiências.

Logo, para renovação e reestruturação da cultura dominante no ambiente de trabalho pesquisado se faz necessário que as mudanças sejam programadas de forma gradativa, prevendo períodos que contemplem uma fase de adaptação e apropriação de novas ideias, dos valores e processos de trabalho que devem ser compactuados com todos os funcionários.

Ainda existem as premissas básicas que precisam ser analisadas cuidadosamente para que possam ser operacionalizadas, partindo-se da consideração de que a cultura precisa mudar seus paradigmas, os quais devem ser sempre revistos. Mas, deve-se alertar que tudo isso passa pela mudança de comportamento das pessoas, constituindo o maior desafio para assimilação de uma nova cultura, baseada em estratégias e políticas inovadoras e proativas em todos os níveis da organização.

Por fim, implementar a mudança implica a necessidade de contar com um gestor que esteja atento aos fatores que provocam resistência, com finalidade de gerenciá-los e contribuir para uma melhor aceitação e adaptação das mudanças promovidas no ambiente organizacional, independente da sua natureza.

Considerando estas considerações, conclui-se o tema é de relevância e, por isso, novos estudos devem ser realizados, principalmente nas organizações públicas, a fim de avançar na discussão sobre aspectos conceituais da cultura e as estratégias de mudanças nessas organizações.

6 Referências

ALBERT, S.; ASHFORTH, B.E.; DUTTON, J. Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 13-17, 2000.

ARAUJO, Luís César G. de. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Portugal. Edições 70, LDA, 2009.

BECKERT, M.C. P.; JOHAM, S. L.; OLIVEIRA, A. A. L. **Gestão da mudança e cultura organizacional**. Rio de Janeiro: FGV Management, 2015.

BROWN, A.; STARKEY, K. Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p.102-120, 2000.

COHEN, R. Allan; FINK, L. Stephen. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FLEURY, Maria Helena Leme; SAMPAIO, Jáder dos Reis. Uma discussão sobre Cultura Organizacional. IN: Vários autores. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002. p. 283-294.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. 1.ed. Rio de Janeiro. Cengage, 2007.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5, p. 356-365, 1997.

HITT, Michael; MILLER, Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento Organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

KLIKSBERG, B. **Como transformar o Estado**, para além dos mitos e dogmas. Brasília: ENAP, 1992.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2009.

REZENDE, F. P.; FREITAS, F. O.; SILVA, E.A.T. O. **Cultura Organizacional e Resistência a Mudança**. Disponível em: http://www.car.aedb.br/seget/artigos11/305148_08.pdf. Acesso em: 02 de out. 2014.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2010

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SPINK, P. **Continuidade e descontinuidade em organizações públicas: um paradoxo democrático**. Cadernos Fundap, São Paulo, Ano 7, n. 13, p. 57-65, abr 1987.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Ed. Futura, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WOOD, T. Jr. **Mudança organizacional**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.