



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS  
DE SERGIPE - FANESE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CONCEIÇÃO CAROLINA SILVA DOS SANTOS**

**Cultura e a Resistência à Mudança Organizacional**

**Aracaju SE  
2019.2**

**CONCEIÇÃO CAROLINA SILVA DOS SANTOS**

**Cultura e a Resistência à Mudança Organizacional**

**Artigo apresentado à coordenação do curso de Administração da FANESE, como cumprimento da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso. Orientador(a): Prof. Patricia Elaine Santana Mota**

**Aracaju/SE  
2019**

S237c

SANTOS, Conceição Carolina Silva dos

Cultura e a Resistência à mudança organizacional / Conceição Carolina Silva dos Santos; Aracaju, 2019. 37p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Coordenação de Administração.

Orientador(a) : PATRICIA ELAINE SANTANA MOTA.

1. Mudança organizacional 2. Resistência à mudança 3. Cultura organizacional 4. Mudança cultural.

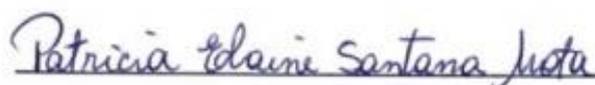
658.3 (813.7)

**CONCEIÇÃO CAROLINA SILVA DOS SANTOS**

**Cultura e a Resistência à Mudança Organizacional**

Artigo apresentado à coordenação do curso de Administração da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

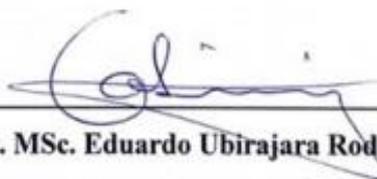
BANCA EXAMINADORA



**Orientador(a): Profª. Patricia Elaine Santana Mota**  
**Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE**



**Avaliador(a): Profª. Dr. Carla Milena Lordêlo Chaves**  
**Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE**



**Avaliador: Profª. Dr. MSc. Eduardo Ubirajara Rodrigues Batista**  
**Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE**

Aracaju-SE

2019

# CULTURA E A RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Conceição Carolina Silva dos Santos

## **RESUMO**

Este artigo tem como um dos objetivos, analisar a resistência da mudança organizacional, por meio da cultura da empresa Sydharta Seguros. O teórico referencial foi estruturado de forma que abordassem os conceitos essenciais sobre o tema Cultura e a resistência à mudança organizacional. Já a pesquisa é caracterizada como descritiva, na qual foi feita uma descrição e análise minuciosa, utilizando dados qualitativos, e principalmente dados quantitativos. Neste artigo priorizou-se a pesquisa bibliográfica e documental. E esta espécie de pesquisa bibliográfica foi necessária para obter uma coleta de dados, mensurando assim o grau de resistência à mudança organizacional. Pelo fato de ser uma pesquisa de campo, a mesma foi realizada no local do estágio. Concluiu-se definido que realmente existe a resistência com a mudança organizacional na empresa Sydharta Seguros, por falta de comunicação, explicações e definições.

## **PALAVRAS-CHAVE:**

Mudança organizacional. Resistência à mudança. Cultura organizacional

## **ABSTRACT**

This article aims to analyze the resistance of organizational change through the culture of the company Sydharta Seguros. The theoretical framework was structured to address the essential concepts on the theme Culture and resistance to organizational change. The research is characterized as descriptive, which was made a description and thorough analysis, using qualitative data, and mainly quantitative data. In this article, the bibliographic and documentary research was prioritized. And this kind of bibliographic research was necessary to obtain data collection, thus measuring the degree of resistance to organizational change. Because it is a field research, it was performed at the internship site. It was concluded that there is really resistance to organizational change in Sydharta Seguros, due to lack of communication, explanations and definitions.

## **KEY WORDS:**

Organizational change. Resistance to change. Organizational culture.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações vivem em uma mudança constante em busca de melhoria. Porém, nem sempre o impacto ou reação causada por essa mudança é aceita de forma fácil, pois alguns colaboradores tendem a resistir. Tais reações podem ir da aceitação à indiferença ou à resistência (CANÇADO; SANTOS, 2014).

Conforme as mudanças vão acontecendo, o modo de realizar as tarefas ou o processo de trabalho vai perdendo a familiaridade, podendo originar incertezas e medo do desconhecido e tornar as pessoas mais vulneráveis e sujeitas a reações imprevisíveis (BEER, 2010). Constrói-se, assim, especificamente as percepções notadas na mudança organizacional que podem influenciar na cultura da empresa.

Em fevereiro de 2018, surgiu a oportunidade de a autora trabalhar na empresa Sydharta Organizações e Serviços Ltda., ou Sydharta Seguros, nome fantasia, que é uma empresa de seguros multimarca que nasceu em 2014. Esta organização também era conhecida pelos colaboradores como Finansid, pois a mesma estava passando por algumas mudanças, e uma dessas alterações foi conceber uma única sede em Aracaju/SE, na qual houve a necessidade de todos os colaboradores aprenderem novas culturas da organização agora unificada.

Ao trabalhar como estagiária não obrigatório, remunerada, e observar a empresa, durante 8 meses, pôde-se analisar que os colaboradores estavam com resistência a novos hábitos, maneiras, praticidade e formalidade. E essas mudanças são necessárias e mexe com a cultura da empresa.

Dessa maneira, fez-se necessário investigar, sistematicamente, como possíveis indicadores de rejeição ou de resistência, para saber o que causava essa resistência à mudança, procurar meios de identificar os aspectos que dificultam a aceitação das mudanças na cultura organização.

Diante dessa abordagem definiu-se o objetivo geral do presente trabalho: **Como se dá a resistência dos colaboradores frente à mudança cultural na empresa.** Propor como pode ser feito para que os colaboradores assimilem a nova cultura da empresa melhorando a transição e não resistindo a essa mudança, identificar as dificuldades enfrentadas pelos colaboradores, pesquisar juntamente aos funcionários de que forma pode aperfeiçoar o conhecimento frente ao ambiente da cultura organizacional.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente estudo, foi estruturado de forma a abordar conceitos essenciais sobre o tema Cultura e a resistência à mudança organizacional. Diante disso, faz-se necessário explicar o que seria a cultura organizacional, e a influência da cultura para a rotina e os processos dentro de uma organização.

### 2.1 Cultura Organizacional

A cultura implica uma coletividade. As organizações são entidades simbólicas, porque funcionam seguindo modelos implícitos na mente de seus membros (HOFSTEDÉ, 2001), o que interferirá na satisfação dos envolvidos e, conseqüentemente, no desempenho da empresa (GREGORY *et al.*, 2009). Morgan (2007) argumenta que, a cultura organizacional torna-se conhecida ao verificar conjunto de costumes, hábitos e crenças, através de normas, valores, atitudes, dos colaboradores trabalhando juntos e compartilhando ideias. E a mesma (GUESSI, 2017) descreve que, a cultura de uma organização não nasce com ela, mas se forma ao longo de sua existência, até o fim da mesma. É consolidada por meio de um grupo de funcionários, que permanecem por mais tempo na empresa e repassando aos demais funcionários que são contratados ao longo dos anos, formando um grupo de valores, e uma característica própria, que passa a ser reconhecida dentro e fora da empresa.

A cultura pode servir como um indicativo, baseando-se nas atitudes dos funcionários conforme descrito por Robbins (2010):

Em primeiro lugar, a cultura tem o papel de definidora de fronteiras, ou seja: ela cria distinções entre uma organização e as outras. Segundo, ela proporciona um sentido de identidade aos membros da organização. Terceiro, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. Quarto, ela estimula a estabilidade do sistema social. A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários devem fazer ou dizer. Finalmente, ela serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamento dos funcionários (ROBBINS, 2010, p. 504).

Então pode-se dizer que a cultura organizacional afeta a empresa como um todo, vai do funcionário aos negócios da empresa, podendo-se abalar até os comportamentos de todos, já que a cultura é um sinalizador de comportamento. Por isso é aconselhável que se reconheça de maneira que possa traçar estratégias a fim de fortalecê-la ou caso se pretenda mudá-la para melhor, mas com planejamento. É

nítido que cada organização tem sua própria cultura, e para implantar uma mudança, acaba atingindo a cultura organizacional.

Desenvolver uma cultura de aceitação da modificação é fundamental no processo de implantação de mudança organizacional, pois sem a cultura é impossível obter resultados bem-sucedidos, mesmo que a alteração seja bem planejada (BREGION, 2013). Todavia a cultura define a missão de provocar o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização.

## **2.2 Mudança Organizacional**

A mudança é toda transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização (WOOD JR., 2000). A mudança organizacional surge a partir de um deslocamento de uma determinada situação organizacional, independentemente se a situação for interna ou externa. Como, por exemplo, as inovações da tecnologia global fazem com que as organizações mudem sua própria tecnologia para não ficar para trás e para sua própria melhoria (CERIBELI; TORRES, 2017).

Neiva (2004, p. 23) define mudança organizacional como qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo (finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da empresa com o ambiente) decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência. Fischer e Lima (2005) também argumentam que a mudança deve ter influência nos diversos subsistemas da empresa, ter impacto em todos os seus membros e em seus comportamentos no trabalho e, também, derivar em mudanças nos resultados da organização.

Posteriormente, Pettigrew *et al.* (2012) trazem que mudança organizacional é um processo político de aprendizagem em longo prazo condicionado e influenciado para estabelecer a legitimidade de diferentes padrões da relação entre o conteúdo, o contexto e o processo. Entende-se que no final todos os membros da empresa irão participar dessa mudança organizacional independentemente do seu medo.

### 2.2.1 Processo de Mudança

Segundo Chiavenato (2010) a mudança é composta por três etapas:

1-Descongelamento: A fase inicial da mudança onde são deixados de lado os antigos costumes de práticas e ideias. Fazendo o colaborador perceber que é necessária a mudança, para que ele não volte a padrões antigos.

2-Mudança: É onde o colaborador tem a evidência da aprendizagem de novos hábitos, atitudes e valores. Pois ele começa a identificar a eficácia, havendo assim a aceitação da mudança e surgindo novas ideias e comportamentos.

3-Recongelamento: Fase final na qual o colaborador já está estabilizado à mudança. Nesta etapa pode-se acrescentar decididamente novas práticas e ideias, em que consiste na inclusão do padrão aprendido à prática atual, que passa a fazer parte do comportamento do funcionário.

### 2.2.2 Fatores que influenciam a mudança

Autores como Robbins *et al.*(2010), descrevem seis forças que atuam como desencadeadoras de mudança, conforme apresentado no Quadro 1 abaixo. São elas: natureza da força de trabalho, tecnologia, choques econômicos, concorrência, tendências sociais e política mundial. Para os autores citados, esses aspetos estariam presentes no cotidiano organizacional.

**Quadro 1 - Forças para a mudança**

Forças	Exemplos
Natureza da força de trabalho	Maior diversidade cultural. Envelhecimento da população. Imigração e terceirização crescentes.
Tecnologia	Computadores mais rápidos. Surgimento e crescimento das redes sociais. Decifração do código genético humano.
Choques econômicos	Altas repentinas de juros para combater a inflação. Colapso do sistema financeiro internacional. Recessão global.

Concorrência	Concorrência globalizada. Fusões e consolidações. Maior regulação governamental do comércio.
Tendências sociais	Consciência ambiental crescente. Liberação das atitudes para funcionários. homossexuais e transexuais.
Política mundial	Políticas anticapitalistas na Venezuela, na Bolívia e no Equador. Abertura de mercados na China. Embargos a nações árabes, como Irã e o Iraque.

Fonte: Adaptado de Robbins *et al.* (2010)

Atualmente, quase todas as organizações precisam se ajustar a um ambiente multicultural, às mudanças demográficas, à imigração e terceirização da força de trabalho, já que a tecnologia vem transformando as formas de trabalho e as organizações continuamente (ROBBINS *et al.*, 2010). Com a Sydharta Seguros não foi diferente, pois precisou se ajustar às exigências do mercado, ao profissionalizar ainda mais sua gestão e seus processos.

### 2.3 Resistência à mudança organizacional

É notório que a mudança ocorra em quaisquer organizações, por ser resultado da consequência do desenvolvimento da evolução. E é no qual algumas organizações têm medo do impacto que pode lhe causar, em relação aos seus colaboradores, que a partir disso eles podem construir assim uma resistência à mudança organizacional.

Chiavenato (2005, p.439) ressalta que a resistência à mudança pode ser consequência de aspectos lógicos, psicológicos ou sociológicos, a saber:

Os Aspectos lógicos traduzem a resistência que leva tempo e esforço da pessoa para se adaptar à mudança. Principalmente quando a pessoa acredita que essa mudança mesmo a longo prazo será favorável, então elas em curto prazo estão predispostas a pensar sobre a mudança.

Os Aspectos Psicológicos consistem na resistência psicológica da lógica, que o indivíduo tem a transparência de atitude e sentimento em respeito à mudança, começando a sentir medo, principalmente do desconhecido, por estarem se sentindo ameaçadas com a mudança. Esses sentimentos realmente acontecem, a organização

não pode deixar despercebido por acreditar que não haja justificativa, precisa agir para apoiar seus funcionários e desmistificar esses sentimentos negativos.

Os Aspectos Sociológicos se referem à resistência sociológica que convém aos interesses de grupos e valores sociais envolvidos. Os valores sociais são forças poderosas, que são consideradas cuidadosamente por serem, por exemplo, coligações políticas, e de diferentes comunidades, mas que afetam o comportamento das pessoas perante a mudança. As pessoas consideram importante também saber se a mudança é coerente com seus valores ou se elas só conservam o espírito de equipe.

Para Motta (2001), a partir do momento em que a mudança passou a ser entendida como fator relevante para o progresso organizacional em função das mudanças tecnológicas e econômicas, ela ganhou seu espaço. O autor revela ainda o processo evolutivo, afirmando que a resistência era considerada apenas uma forma de oposição mínima, vista como insubordinação e facilmente controlada pela repreensão.

Ainda segundo o autor, a disciplina e a força eram a cultura que moviam as organizações e essa rebeldia por parte dos colaboradores contrários à mudança não era compatível com a aceleração tecnológica, a alta competitividade empresarial e a democratização do trabalho. Então, pode-se dizer que a resistência à mudança depende dos valores individuais do sujeito, e de que modo ele vai se impor a essa mudança.

### **3 METODOLOGIA**

Quanto à natureza, foi aplicado o estudo de caso que é uma modalidade ampla de pesquisa utilizada nas ciências sociais e que consiste num estudo detalhado, permitindo um maior conhecimento do conteúdo pesquisado (GIL, 2010, p. 37). O presente trabalho é um estudo de caso realizado na empresa Sydharta Seguros com a finalidade de sugerir estratégias para melhorar a resistência à mudança organizacional. A pesquisa foi traçada de acordo com o alinhamento dos objetivos, em que seja capaz de avaliar os resultados e traçar melhorias.

Esta pesquisa é caracterizada como descritiva, onde descreve e tem análise minuciosa, utilizando dados qualitativos, e principalmente dados quantitativos. Neste trabalho priorizou-se a pesquisa bibliográfica e documental, posto que a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta

modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. A pesquisa documental se refere aos documentos internos da organização como código de conduta, comunicação, autorizações (GIL, 2010, p. 29-30 ).

Esta espécie de pesquisa bibliográfica foi necessária para obter uma coleta de dados, mensurando assim o grau de resistência à mudança organizacional. Pelo fato de ser uma pesquisa de campo, a mesma foi realizada no local do estágio.

A abordagem dos dados da pesquisa foi quanti-qualitativa, realizada de forma presencial aos atuais colaboradores que fazem parte da empresa Sydharta Seguros, tendo em vista a objetivação do diagnóstico preciso, análise do problema mencionando além das inferências quantitativas dos dados analisados.

Os dados foram colocados em uma planilha no Excel para se ter uma visibilidade das diferenças dos participantes, e o universo organizacional corresponde a 34 (trinta e quatro) colaboradores atualmente, mas só pode dispor de 23 funcionários para poder participar da pesquisa..

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi um questionário quanti-qualitativo elaborado por Souza e Teixeira (2016), modificado pela autora desde artigo, e tendo também o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” (TCLE), com dados sociodemográficos, disponível no Anexo 1. E foi aplicado de forma individual, composto por questões objetivas e subjetivas. Contendo questões referentes ao nível de resistência à mudança organizacional; às dificuldades enfrentadas pelos funcionários, no que se refere à cultura organizacional e se os mesmos se prejudicam ou não com a mudança organizacional. Cada pergunta do questionário visou a atender aos objetivos específicos, nas variáveis e nos indicadores destinados aos colaboradores e estão apontados no quadro 2 logo abaixo.

**Quadro 2 - Variáveis e indicadores da pesquisa**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>VARIÁVEL</b>	<b>QUESTÕES</b>
Perfil dos Colaboradores	- Sexo	1º
	- Idade	2º
	-Escolaridade	3º
	-Renda	4º
	- Tempo de serviço na empresa	5º

Comportamento dos Colaboradores e visão de melhorias no ambiente de trabalho	- Se é positiva a mudança organizacional - Desempenho da organização com a mudança já implantada - Dificuldades no processo da mudança organizacional	6º ao 18º
Visão geral	Relacionado de que maneira deve acontecer a mudança	19 à 22 part. Qualitativa

Fonte: Elaboração própria.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa será realizado os resultados do estudo da pesquisa que foi realizada na empresa Sydharta Seguros, as informações colhidas por meio de um questionário quanti-quali aplicado com os colaboradores a fim de compreender como se dá a resistência dos colaboradores frente à mudança cultural na empresa.

### 4.1 Perfil dos Respondentes

Neste item é possível verificar o perfil dos respondentes através dos seguintes indicadores: Sexo, idade, escolaridade, renda e tempo de empresa.

A pesquisa de cultura e resistência à mudança organizacional pode dispor de 67,64% (23 pessoas) dos colaboradores presenciais, sendo 17 mulheres e 6 homens, com média de idade de 32 anos. Tendo em vista que os 32,35% (11 pessoas) ausentes dos funcionários por justificativa de gozo de férias foram 2, afastamento apenas 1, e 8 colaboradores são externos. E dentre os participantes suas escolaridades é de 53% obtém ensino médio completo, 23% tem ensino médio incompleto, 12% ensino fundamental completo, e com 6% e 6% que se refere a 1 pessoa com surperior completo e outra pessoa com pós graduação.

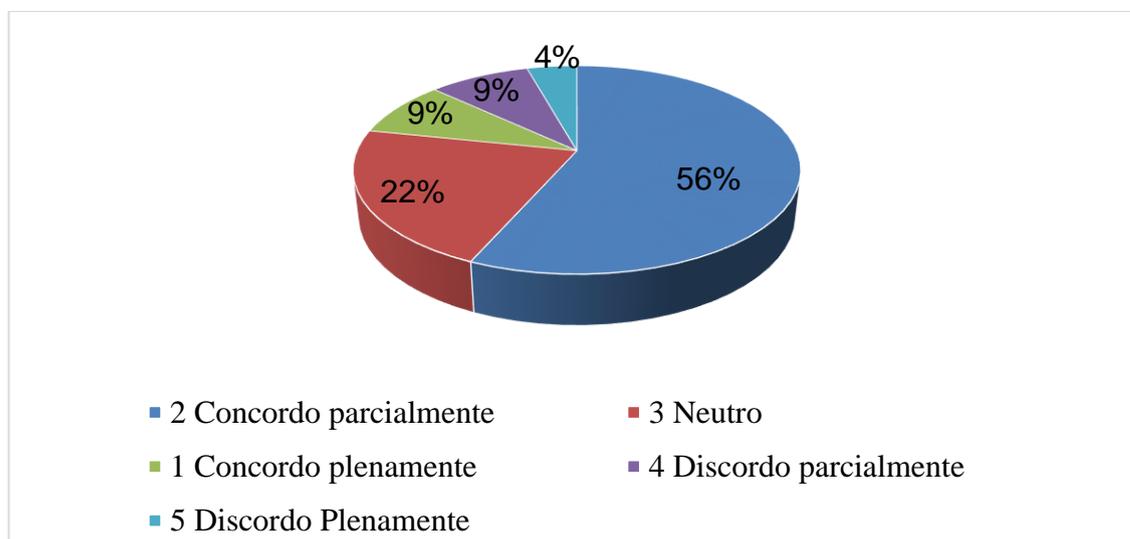
Dados da renda dos participantes é, de 70% têm o salário entre R\$1.000,00 até R\$2.000,00 reais e 26% recebe o salário até R\$999,00 reais; uma única pessoa recebe entre R\$2.000,00 até R\$3.000,00 reais. No tempo do trabalho, pode-se

verificar que houve empate entre o tempo de 1 ano até 3 anos, com 26%, e de 7 anos até 9 anos com 26% também.

#### 4.2 Comportamento dos Colaboradores e Visão de Melhorias no Trabalho

Nesta sessão será avaliado questões de 6 até 17 itens com perguntas sobre a mudanças, podendo responder com base de escala de 1 a 5, desde “Concordo plenamente” até “Discordo plenamente”.

**Gráfico 1 – Item 6. A transição de uma situação velha para uma situação nova é difícil para o colaborador**

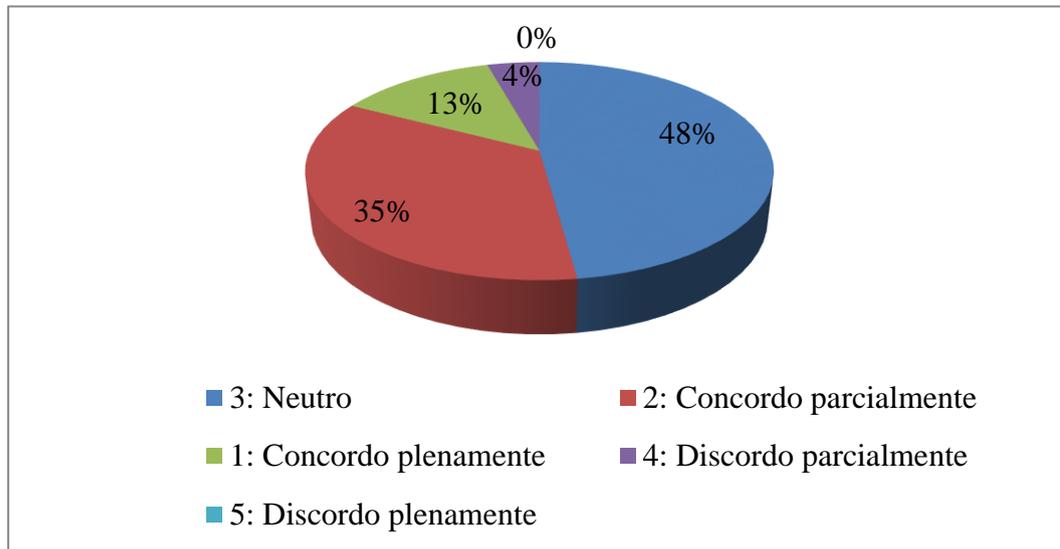


Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no Gráfico 1, que mais do que a metade dos colaboradores, com 56% concorda parcialmente; e 9% concorda plenamente. Então eles estão afirmando que sim, é difícil mudar de uma transição velha para uma nova, pois não é uma situação fácil de compreender a mudança para uma nova transição e, sim, difícil, havendo, assim, a resistência a essa mudança. Para Bernardo (2005), a resistência é uma questão colocada como fator a ser superado com a ajuda do gerente, por meio da sua preocupação com a motivação e inspiração da equipe, que traz energia necessária para combater a resistência às mudanças.

E os demais responderam que discordam parcialmente, com 9%; e 4% disseram que discordam plenamente, deixando claro que, para eles é fácil a mudança da situação velha para nova; por fim, os neutros; com 22%, não quiseram se dispor a essa pergunta.

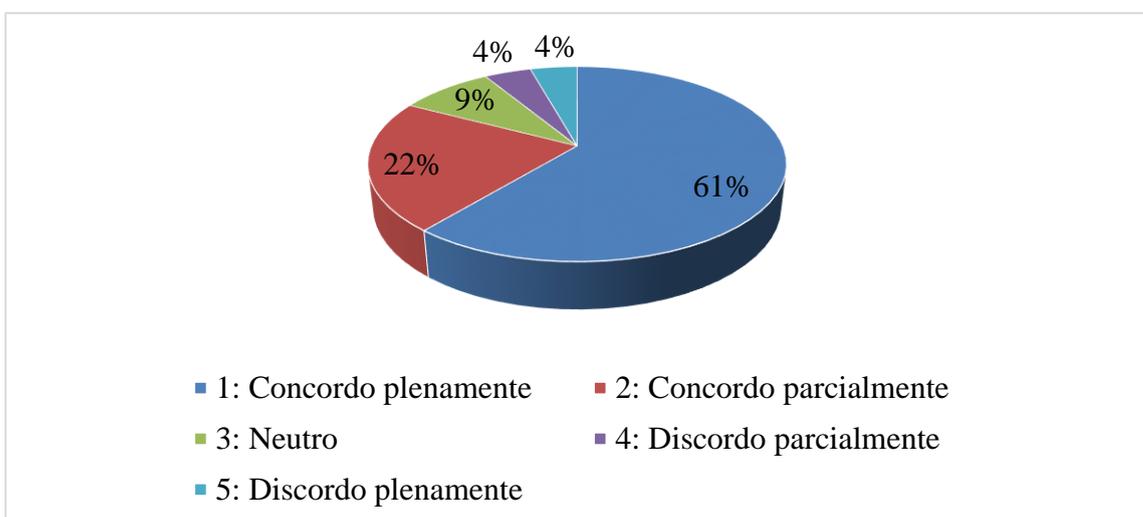
**Gráfico 2 – Item 7. Quando discordo de uma proposta de mudança, ou não a compreendo bem, normalmente me sinto confuso e questiono se as mudanças são mesmo necessárias**



Fonte: Dados da pesquisa

Neste Gráfico 2, pode-se verificar que 48% dos participantes ficaram neutros a esta pergunta. À vista disso, pode-se constatar que os respondentes não se sentem à vontade para responder esta pergunta ou não a compreenderam. Logo atrás vem 35% concorda parcialmente e 13% que concorda plenamente, juntando a porcentagem dos dois da 48% das pessoas que conseguem dialogar sobre a tal mudança na organização. Para Robbins *et al* (2010) a resistência à mudança pode ser positiva se for enveredada a discussões abertas e ao debate.

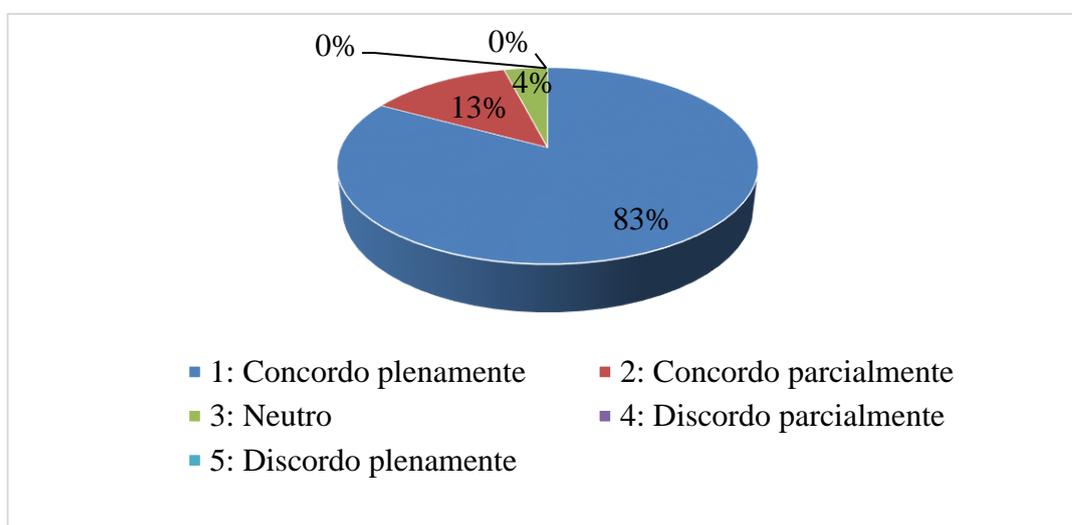
**Gráfico 3 – Item 8. Aceitar uma mudança está ligado a um processo emocional, seja na vida pessoal ou no ambiente de trabalho**



Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se no Gráfico 3, que a grande maioria, com 61% concordam plenamente e 22% concorda parcialmente, confirmando que a mudança altera a avaliação perceptiva dos colaboradores, seja ela no meio ambiente de trabalho ou na vida pessoal. Os colaboradores que marcaram neutro, com 9%, acredita-se que não consegue dizer sobre isso. Já os 4% de discordo parcialmente e plenamente, percebe-se um controle emocional em relação a mudança. De acordo com Souza e Teixeira (2016) as emoções negativas como o medo, raiva, tristeza, culpa, insegurança e as dificuldades para compreender as mudanças são resultantes da resistência emocional.

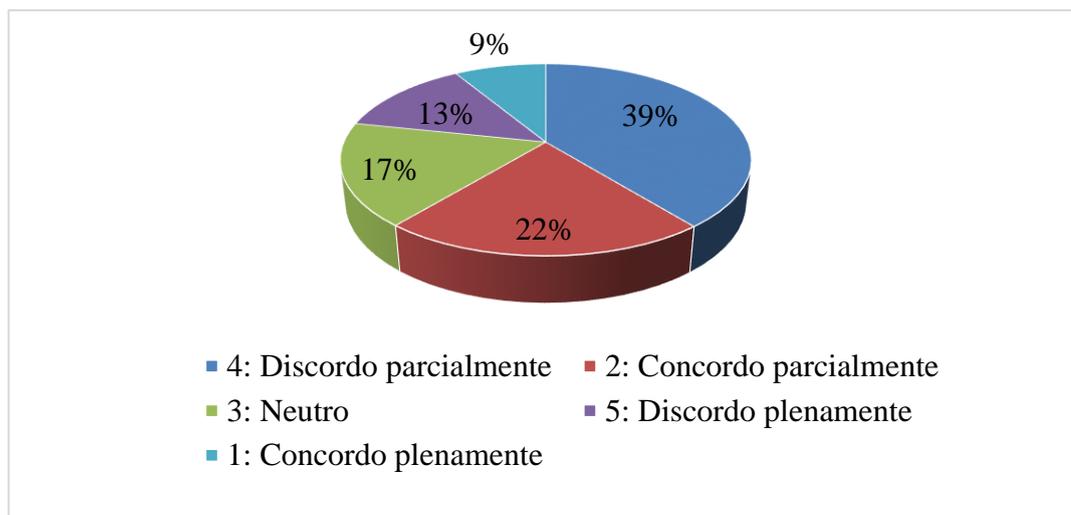
**Gráfico 4 – Item 9. Aceitar uma mudança fica mais fácil quando se sabe que os resultados serão positivos**



Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 4 demonstra, que 83% concorda plenamente, 13% concorda parcialmente, de modo que quase 100% dos colaboradores afirmam que sim, é bom ficar sabendo que a mudança futura vai trazer resultados positivos. É como se eles não tivessem medo, e sim confiança na organização por saberem que o resultado será positivo. E apenas 4% dos funcionários mostraram-se neutros, ou seja, percebe-se que eles ainda continuam na resistência à mudança mesmo sabendo que o resultado da mudança será positivo .

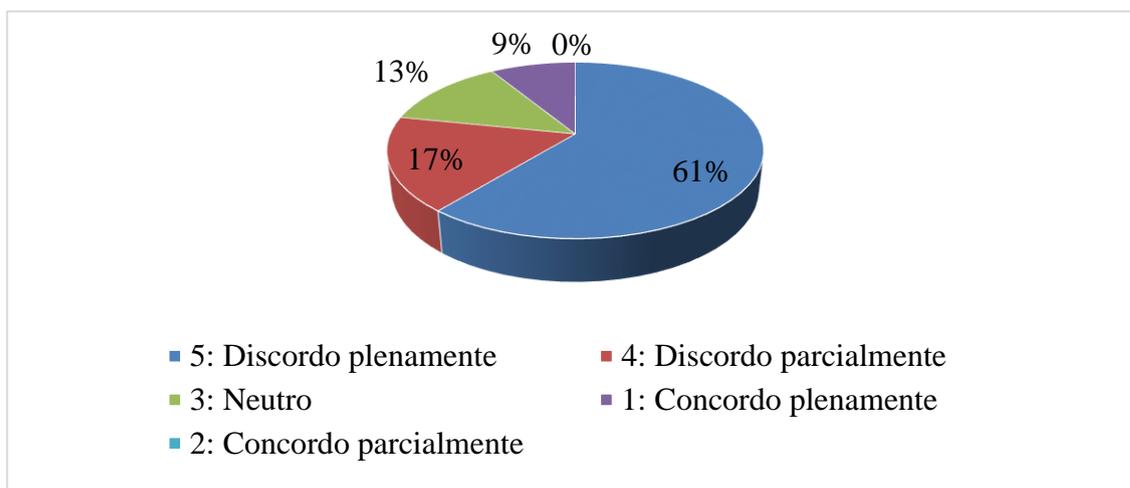
**Gráfico 5 – Item 10. Mudar é um processo de dor e ansiedade para as pessoas**



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme exposto no Gráfico 5, a palavra dor e ansiedade, por terem um sentido forte para uma pergunta os funcionários responderam com 39% de discordo parcialmente e 13% de discordo plenamente que a mudança não causa dor e nem ansiedade. O restante dos participantes com 22% de concordo parcialmente e 9% concordo plenamente, sofrem com a mudança na dor ao ponto de terem ansiedade, e o 17% neutro não querem discutir sobre esse tipo de processo da mudança. Bortolotti *et al.*(2010) demonstra que, do ponto de vista individual, a mudança pode originar emoções e reações que variam do otimismo ao medo, podendo incluir ansiedade, resistência, desafio, energia, ambiguidade, entusiasmo, incapacidade, receio, motivação e pessimismo.

**Gráfico 6 – Item 11. É mais fácil criticar e reprovar as mudanças do que tentar me comprometer com elas**

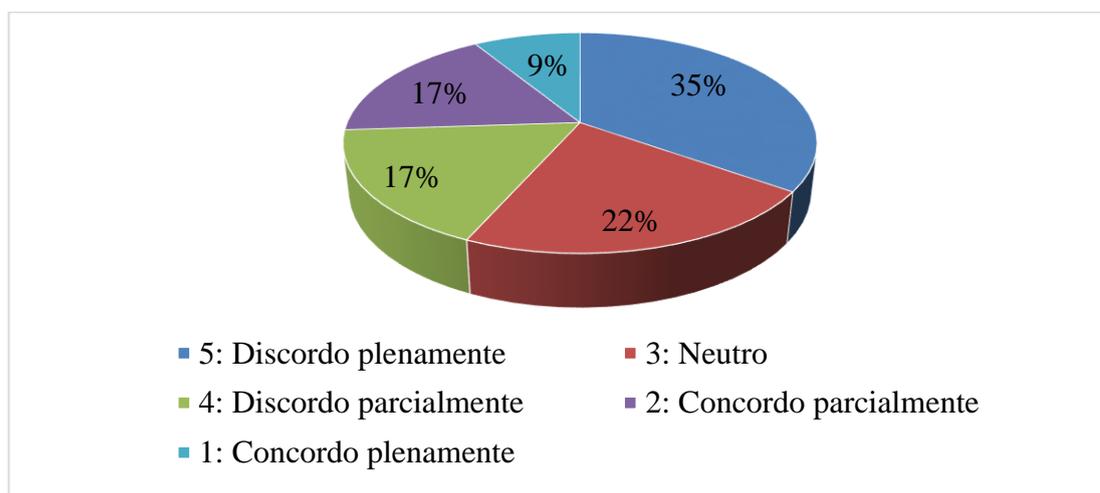


Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se no Gráfico 06, que os colaboradores não criticam a mudança, com 61% de discordo plenamente, 17% de discordo parcialmente, que consegue dizer sim eles tentam compreender o fator da nova mudança na organização. Já os 13% neutro estão possivelmente na dúvida entre criticar ou não a mudança.

E o 9% de concordo plenamente, sim eles acreditam que seja mais fácil criticar e reprovar as mudanças, e não compreende. Com essa atitude, Maravieski e Reis (2008) confirma que a organização precisa estar atenta aos indivíduos, colaboradores que são diferentes uns dos outros, e algumas de suas atitudes são capazes de ir em direção contrária a uma inovação, em alguns casos até problemáticos para toda a empresa.

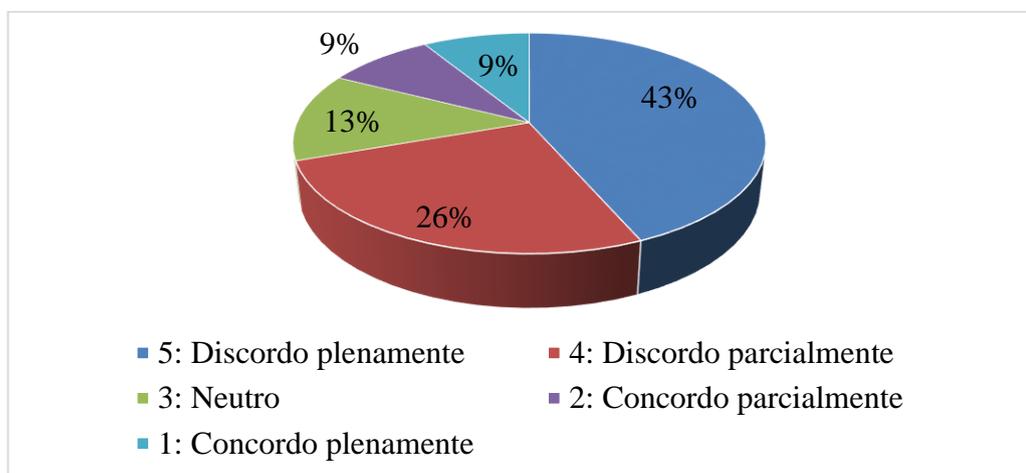
**Gráfico 7 – Item 12. Meu ritmo de trabalho diminui quando existe alguma mudança no processo**



Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se identificar no Gráfico 7, que existe a variação entre se realmente a mudança diminui o ritmo de trabalho no processo, onde 35% discorda plenamente, 17% discorda parcialmente, 22% neutro, 17% concorda parcialmente e 9% concorda plenamente. Então depende do tipo de processo da mudança para obter mais convicção do ritmo do trabalho.

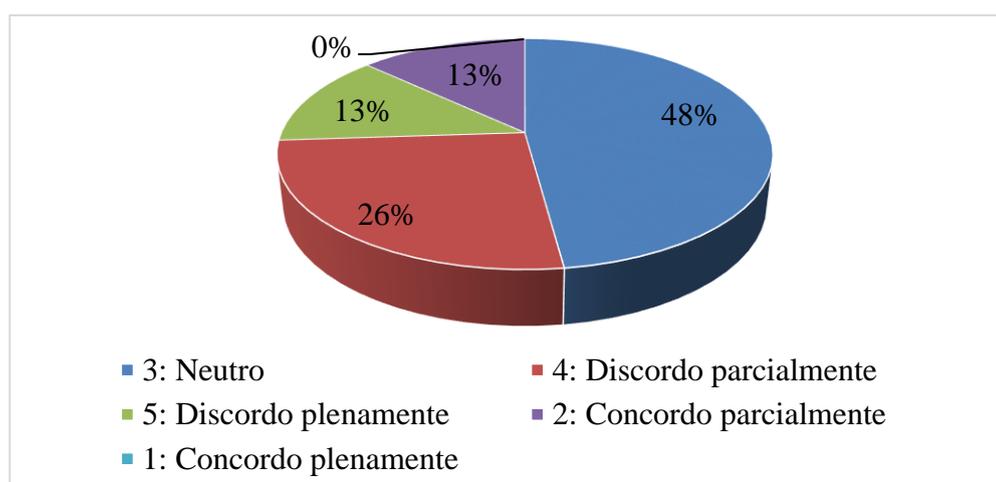
**Gráfico 8 – Item 13. Tenho medo do desconhecido, prefiro trabalhar com o que já conheço**



Fonte: Dados da pesquisa

Neste Gráfico 8, vê-se que os colaboradores não têm medo do desconhecido com 43% de discordo plenamente e 26% discordo parcialmente, e só apenas 9% concordo plenamente e 9% concorda parcialmente em que realmente tem o medo do desconhecido e que para eles trabalhar com o conhecido é mais satisfatório, do que com o desconhecido. E 13% neutro, que não souberam responder ou não quiseram dar uma confirmação entre discordo e concordo.

**Gráfico 9 – Item 14. Na nossa organização, quando o grupo discorda da mudança, ninguém se compromete com ela**

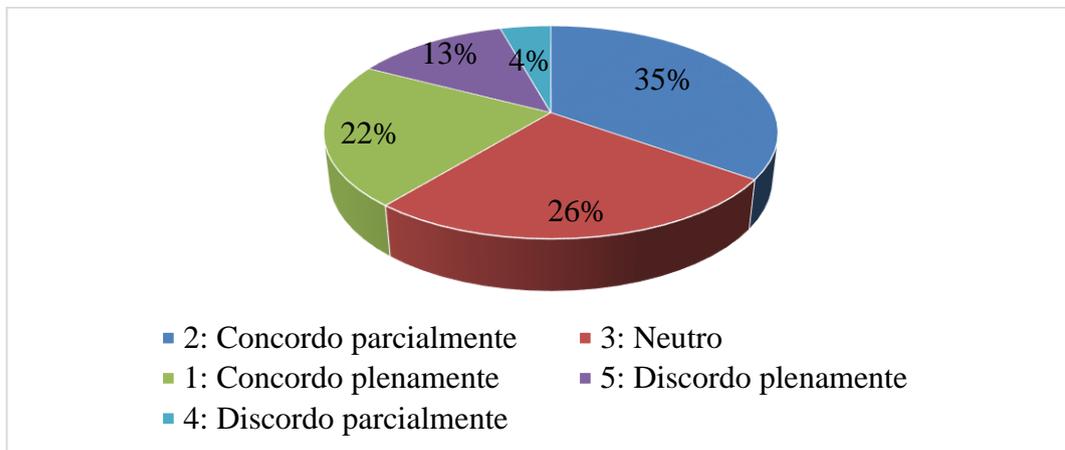


Fonte: Dados da Pesquisa

É notório que no Gráfico 9, 48% neutro, não querem se comprometer, e os 26% de discordo parcialmente e 13% de discordo plenamente afirmaram que eles se comprometem, sim, no grupo da empresa. E 13% concordo parcialmente, afirmando

que quando o grupo discorda com a mudança, eles não se pronuncia com essa mudança.

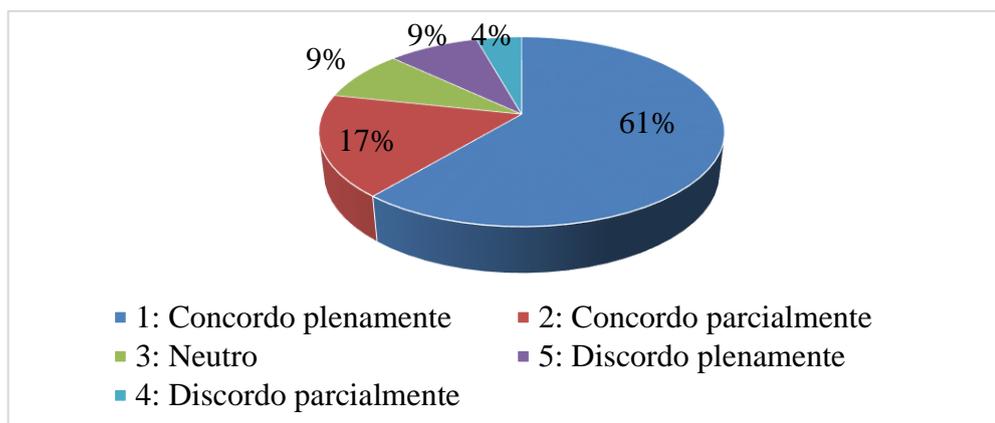
**Gráfico 10 – Item 15. A cultura da organização, ou das pessoas que aqui trabalham, prejudica o processo de mudança organizacional**



Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 10 é possível observar que os colaboradores com 35% concordam parcialmente e 22% concordam plenamente em que a cultura da organização e as pessoas que ali trabalham, prejudica o processo da mudança, até porque a implantação da mudança depende da cultura da empresa. É fundamental que a empresa desenvolva uma cultura de mudança, pois sem ela é impossível obter resultados bem-sucedidos mesmo que a mudança seja bem planejada (BREGION 2013).

**Gráfico 11 – Item 16. Para que uma mudança seja implementada toda a organização precisa estar disposta a mudar**



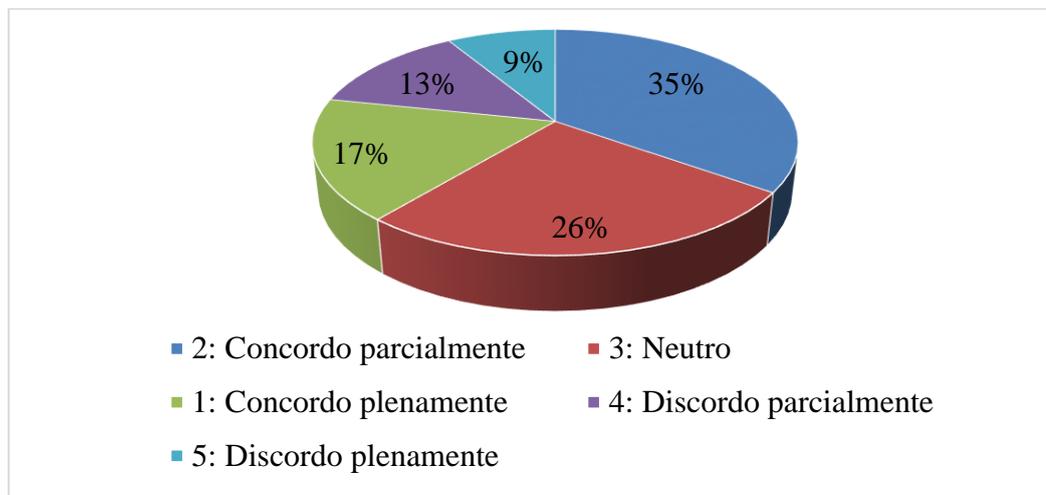
Fonte: Dados de pesquisa

Quanto ao Gráfico 11, demonstra-se que 61% concordam plenamente e 17% concordam parcialmente, em que toda a organização precisa estar disposta a mudar, é uma observação que aponta que algo para ser implementado na mudança só depende

se todos estão dispostos. E 9% neutro não quiseram confirmar a pergunta, e os outros 4% discordo parcialmente e 9% discordo plenamente, não concorda que é preciso ser toda a organização está disposta a mudar para ser implementada a mudança.

Para Maravieski e Reis (2018), a mudança é um processo interativo que deve ocorrer nos diversos níveis organizacionais, onde resultados são obtidos a partir do interesse e compromisso de todos.

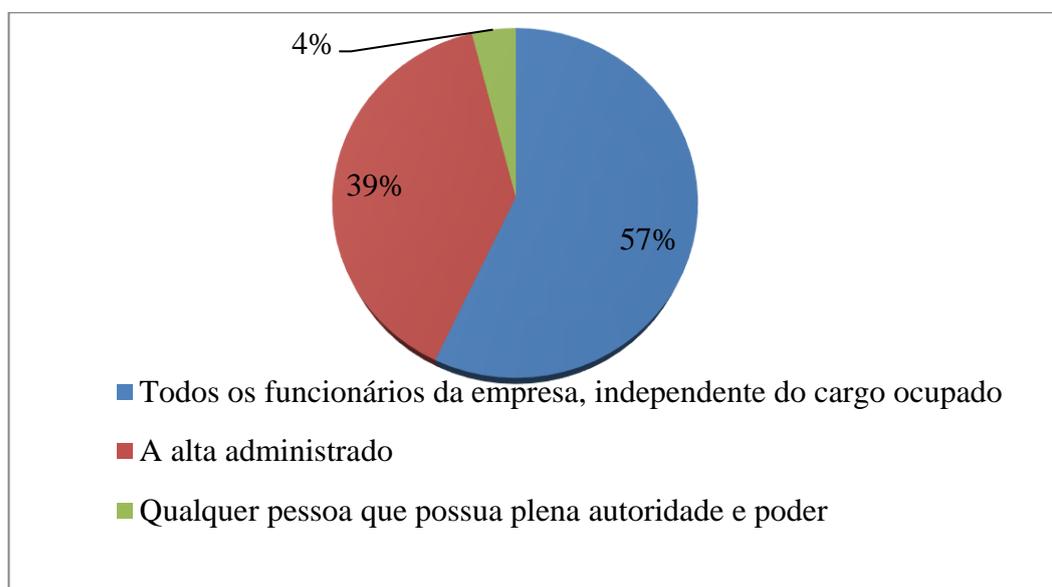
**Gráfico 12 – Item 17. Em nossa organização, a implantação de uma mudança acontece mesmo que os colaboradores não concordem com ela**



Fonte: Dados da pesquisa

Neste Gráfico 12, identifica-se, que 35% concorda parcialmente e 17% concorda plenamente que ocorre sim a implantação da mudança mesmo que os colaboradores não concordem com ela, e já 26% neutro não sabe responder uma confirmação, e o 13% de discordo parcialmente e 9% de discordo plenamente, acreditam que a mudança não é implantada quando os colaboradores não concordam com ela.

**Gráfico 13 – Item 18. Quem você considera que são os responsáveis pelos processos de mudança na empresa em que trabalha?**



Fonte: Dados da Pesquisa

No Gráfico 13, constata-se que na organização existe democracia quando 57% dos entrevistados “confirmam que todos os funcionários da empresa, independente do cargo ocupado, são os responsáveis pelos processos de mudança na empresa”. Então, observado por Corga (2017), a democracia na organização para os trabalhadores, costuma ser uma forma pública de realizar a igualdade entre os indivíduos, dando a oportunidade de participar em processos de discussão e negociação que atribuem o direito ao voto, sendo por isso reconhecida como uma forma de afirmar a igualdade.

Os restantes dos respondentes, respondeu que, com 39% a alta administração, e 4% qualquer pessoa que possua plena autoridade, são os responsáveis pelos processos das mudanças.

### 4.3 Análise das Respostas Abertas

Nesta etapa, serão analisadas as perguntas abertas, elaboradas para os colaboradores da empresa Sydharta, para se ter uma visão geral sobre a mudança organizacional dentro da empresa, utilizando os dados da pesquisa qualitativa. Para Creswel (2007), envolvem elementos que muitas vezes desafiam a astúcia do pesquisador, pois escodem em suas entrelinhas posicionamentos, opiniões, perfis, que exigem uma leitura atenta.

#### 4.3.1 Item - 19. O Que você considera necessário fazer para promover mudanças na empresa?

Após analisar as respostas dos entrevistados, nota-se que entre as respostas dos funcionários, aparecem alguns depoimentos iguais e que gostaria que houve-se quando promove-se mudanças na empresa necessárias. Logo abaixo o quadro com as respostas:

**Quadro 3 – Resposta da pergunta do item 19**

<b>Colaboradores</b>	<b>Categoria que mais se repetem</b>
1	“Comunicação”
2	“Diálogo”
3	”Reuniões, treinamentos e comunicação”
4	“Dialogo, transparência e ouvir todas as partes envolvidas”
5	“Mais atenção aos setores envolvidos”.
6	“Reunião para dialogar sobre os itens envolvidos”
7	“Comunicação ao promover as mudanças”
8	“É necessário comunicar os funcionários, treinar e acompanhar o processo e entender que cada um tem seu tempo”.
9	“Quando você percebe que não dão atenção aos setores”.
10	“Ver se vai ser bom para todos”
11	“Cada um faça sua parte para ser bom para todos”
12	“Reuniões com comprometimento e oportunidades”.
13	“Aplicar qual ferramenta seria necessário”
14	“Comprometimento”
15	“Reuniões e diálogos”
16	“Menos imposição e mas sugestões e oportunidades”
17	“Demonstrar aos envolvidos comprometimento”.
18	“É necessário uma comunicação entre a alta administração e a parte operacional da empresa”.
19	“Esta mais atento aos setores envolvidos e ouvir o que eles tem a falar”.
	<b>Categoria de outros</b>

20	“Conhecimentos dos produtos, experiência e capacidade de resolver problemas”.
21	“Envolver um processos de ferramentas”
22	“Avaliar todos os itens com coerência’.

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa (2019).

Observa-se, no Quadro 03, que as respostas dos entrevistados na categoria que se repetem, estão coligadas. Lendo-se, atentamente e comparando uma com a outra pergunta, pode-se perceber que a diferença entre elas é mínima, pois todas querem praticamente comunicação entre si na organização.

Analisou-se, com as categorias que as considerações necessárias para fazer a mudança, no qual cada um dos colaboradores conheça o seu papel, havendo reuniões e esclarecimento, de como será essa mudança dos processos e o que lhe cabe para a evolução da empresa. Então pode-se afirmar que promover a mudança é facilitar a comunicação, capacitar e que mantenha a equipe empenhada.

Na categoria de outros, eles não se relacionam a comparação entre si, porém deixa claro o que eles querem dizer sobre a pergunta do item 19.

#### **4.3.2 Item – 20. Qual a importância da comunicação no processo de implantação de mudanças?**

Nesta segunda pergunta qualitativa observa-se que os colaboradores acreditam que a comunicação é essencial para até mesmo se relacionarem no ambiente de trabalho entre si. Logo abaixo no quadro a resposta dos colaboradores.

**Quadro 4 – Resposta dos colaboradores do item 20**

<b>Colaboradores</b>	<b>Categoria que mais se repetem</b>
1	“Essencial”
2	“Eficaz no processo de mudança”.
3	“Influencia em todo o processo”
4	“Para envolver todos os colaboradores”
5	“É muito importante para envolver os funcionários”
6	“Da informação a todos que contribui”
7	“Muito importante para que o processo de certo”.
8	“Fiquem bem informados, pois é essencial”

9	“É fundamental”
10	“É essencial, para entender o processo da mudança”.
11	“Imprescindível”
12	“A comunicação é essencial, pois é algo imprescindível”
13	“Promover a adequação dos colaboradores no processo da mudança.”
14	“Fundamental para influenciar processo. “
15	“Na execução das tarefas atribuídas a comunicação é fundamental.”
	<b>Categoria</b>
16	“Se não houver comunicação nada anda.”
17	“Resultados são mais positivos”
18	“Para que todos possam se adaptar a mudança”
19	“Para que todos fiquem ciente”.
20	“A comunicação não deve haver ruídos, sendo assim os processos podem ser aproveitados e cumpridos com eficiência”.
21	O conhecimento tanto no produto como em quem esta operando.
22	Obter resultados na aquisição de novos tecnologia e relacionando com a redução de custo.

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa (2019).

Após, listadas as respostas, nota-se nas categorias que se repetem, pontos enfatizados que os colaboradores 1, 8, 9, 10, 11, 12, 14 e 15, descrevem sobre a importância da comunicação no processo da implantação de mudanças, e um desses pontos é “a comunicação é essencial”. E os 3, 4, 5, 13 e 14, descreve “influncia em todo o processo” algo como um todo na organização. Já 2 e 7 dos funcionários é preciso que o processo da mudança ser eficaz para dar certo. E os colaboradores 6 e 8 descreve sobre a informação da comunicação.

Segundo Braga e Marques (2008) a comunicação é a fase fundamental neste processo, já que só é possível formar uma cultura a partir do momento em que as pessoas se relacionam e, se elas se relacionam, elas estão se comunicando, criando

um ambiente propício para a aceitação e efetivação das mudanças.

A categoria outros são os colaboradores que respondeu cada um com uma resposta diferente e que não se relacionam, porém deixou claro sobre o que é importante da comunicação no processo de implantação.

#### **4.3.3 Item – 21. Quando há implantação de alguma mudança na organização os colaboradores recebem treinamento? O treinamento é satisfatório e cumpre com os objetivos?**

Nesta fase do questionário qualitativo, constata-se que os funcionários responderam de forma simples só escrevendo apenas “sim”, e só foram somente 11 colaboradores que fizeram algum comentário depois de escrever “sim”. O quadro abaixo obtém as respostas:

**Quadro 5 – Resposta dos colaboradores**

<b>Colaboradores</b>	<b>Resposta</b>
1	“Sim, em sua maioria cumprem o esperado”.
2	“Sim, porém infelizmente o processo é lento, treinamentos não supre a necessidade dos objetivos esperados.
3	“Sim, geralmente após a implantação, meio que na marra”.
4	“Sim, a empresa se preocupa muito com relação a conhecimento e sempre consegue ser satisfatório”.
5	“Sim, o quesito treinamento é realizado, esse ponto já foi falho, porém está em processo de melhoria”.
6	“Sim, o treinamento sempre é satisfatório para quem se interessa em acompanhar o ritmo de mudança da empresa.
7	“Sim, sempre”.
8	“Sim, cumpre todos os objetivos”.
9	“Sim, há treinamento e da para aproveitar”
10	“Sim é satisfatório”.
11	“Sim, os treinamentos são sempre satisfatórios pois nossa direção se preocupa e investe para que estes valham a pena”.

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se no quadro que os colaboradores 2, 3, 5 descrevem que o treinamento é lento, não cumpre com as necessidades, já foi meio falho, mais está em

processo de melhoria e os colaboradores participam na marra. Então o treinamento na empresa Sydharta tem alguns pontos a serem melhorado para que os funcionários queiram participar, pois o colaborador 6 no quadro respondeu que o treinamento é satisfatório, porém nem todos querem acompanhar.

Os colaboradores 1, 8, 9 dizem que a empresa só cumpre o treinamento. E os 4, 7, 10, 11, responderam que o treinamento é satisfatório sim.

#### **4.3.4 Item - 22. Na organização, há uma pessoa responsável para avaliar se a mudança implantada está ocorrendo da maneira esperada?**

Na última pergunta do questionário os funcionários responderam de maneira simples e clara, como somente “sim” e “não”, porém alguns colaboradores responderam alguns comentários sobre a pergunta, e no quadro abaixo consegue-se verificar essas respostas.

**Quadro 6 – Resposta dos colaboradores**

<b>Colaboradores</b>	<b>Resposta</b>
1	“Acredito que sim, a avaliação é feita através dos supervisores e direção.”
2	“Sim, os donos da empresa”
3	“Sim, todas as mudanças que aconteceram foram ótimos para a empresa”.
4	“Sim, e normalmente este resultado nos é comunicado”.
5	“Sim, nossa gerente e sua equipe”.
6	“Não, quem avalia é a alta administração”.

Fonte: Dados da pesquisa

Nestas últimas perguntas do questionário, foram poucas descrições sobre a empresa e quem avalia, e se a mudança implantada está ocorrendo de maneira esperada. Apenas 6 funcionários responderam algo a mais entre essas respostas, algumas são parecidas quando se falam de quem avalia, os colaboradores 1, 2, 5, 6, consegue-se comparar entre si. Já os colaboradores 3 e 4, não consegue compara-se, pois a descrição é totalmente diferente. Mas no final 20 (87%) colaboradores confirmaram que “sim”, existe uma pessoa para avaliar se a mudança implantada está ocorrendo de maneira esperada.

#### **4.4 Ações Pontuais**

Observa-se, entre todos os gráficos que existem várias formas de resistir a mudança na organização, concordando ou não, com as perguntas realizadas no questionário. E como no Gráfico 5, item 9: “Aceitar uma mudança fica mais fácil quando se sabe que os resultados serão positivos”, este ocorrido no Gráfico 5 deixou claro o que realmente os colaboradores querem que aconteça quando existir uma nova mudança.

Das respostas do questionário, pode ser notado que, dos 23 colaboradores, apenas 1 (um) não quis opinar nas perguntas qualitativas das questões 19 e 20, porém nas demais questões 21 e 22 abertas, respondeu somente “sim” e “não”.

O item 18 identifica que há democracia (liderança democrática para promover mudanças) quando 13 pessoas (57%) disseram que todos os funcionários da empresa independente do cargo ocupado. Porém ao serem perguntados, quanto as necessidades para promover a mudança eles pontuaram que precisa de “Comunicação ao promover as mudanças”, “Diálogo, transparência e ouvir todas as partes envolvidas” entre outros pontos menos relevantes. Então percebe-se, que algo pode ter ocorrido durante o tempo das respostas quantitativas para a qualitativa.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste artigo, foi confirmado, primeiramente, que existe a resistência com a mudança organizacional na empresa Sydharta Seguros, frente à mudança cultural, por falta de comunicação, explicações e definições para onde se irá mudar, e fazer a mudança organizacional. E não existe uma forma única de administrar o processo de mudança e as resistências decorrentes da mesma. É fundamental, sim, estabelecer, com a melhor certeza possível, de qual maneira se quer chegar, como vai chegar e o que cada colaborador irá ganhar ou perde com esse processo de mudança organizacional.

Mas a própria cultura da organização prejudica o processo de mudança organizacional, como foi confirmado nos dados da pesquisa no item 15, com 22% concordo plenamente e 35% concordo parcialmente. Na junção das porcentagens é mais do que a metade confirmando que não é a mudança organizacional que faz com que os colaboradores tenham resistência com a mudança e sim a cultura.

Diante dos resultados alcançados no artigo, aconselha que a empresa tente buscar maneira de elevação das comunicações entre os colaboradores, e a execução de quaisquer processos dentro da organização.

E o presente artigo obteve os objetivos apresentados por meio de teoria e prática, possibilitando verificar a cultura e a resistência organizacional, analisando de que forma os colaboradores lidam com a mudança organizacional, por meio da cultura da empresa.

Então se conclui que a empresa Sydharta Seguros de forma geral necessita, de forma geral, atuações de comunicação na organização, para poder desenvolver melhor os processos da mudança organizacional e, portanto, não ter resistência à mudança.

A sugestão que pode-se deixar para essa empresa é que, fize-se dimanica com todos os funcionários diariamente, para quebrar o gelo entre os colaboradores, e se iniciar a praticar a comunicação entre os colaboradores, formando assim uma nova cultura de comunicação entre todos os colabores para quaisquer prática que for feita na organização.

## REFERÊNCIAS

BEER, M. Fatores humanos e sociais: reações à mudança. In: **BEER, M. Gerenciando mudança e transição.** p. 90-103. Rio de Janeiro: Record, 2010.

BERNARDO, Cláudio Gonçalves. **A resistência a mudanças em uma organização:** uma análise à luz do processo controle integrado de mudanças do PMBOK3. Unibero, 2005. Disponível em: [www.unibero.edu.br/download/revistaeletronica/](http://www.unibero.edu.br/download/revistaeletronica/) Acesso em: 15 set. 2019.

BORTOLOTTI, S. L., SOUZA JUNIOR., A. F; ANDRADE, D. F. **Uma proposta de modelo para avaliar a resistência à mudança organizacional.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.2010.

BRAGA, Clarissa Daguer; MARQUES, Antônio Luiz. Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional. **Revista da FAE**, v. 11, n. 1, 2008.

BREGION, Viviani, **Cultura Organizacional:** um estudo de caso em uma instituição de ensino superior.79 f. Monografia – Faculdade Cenecista de Capivari – FACECAP Curso de Graduação em Administração, 2013.

CANÇADO, V. L.; SANTOS, T. M. C. Reação à mudança organizacional: a implantação do lean thinking na Empresa Beta. **Revista Gestão & Tecnologia**, pág. 100-125. 2014. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/viewFile/592/504>. Acesso em: 01 out. 2019.

CERIBELI, H. B.; TORRES, T. P. da R. Uma análise do comprometimento organizacional baseada em questões demográficas e no porte das empresas. *Perspectivas Contemporâneas*, v. 12, p. 97-116, 2017. Disponível em: <<http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/artic le/view/2415>>. Acesso em: 20 nov. 2019

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional:** a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Campos, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações; 3. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORGA, Sofia Alexandra Pereira. **Participação dos trabalhadores nas decisões das organizações:** percepção dos sindicatos portugueses. 2017. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/15419> . Acesso em: 25 nov. 2019.

CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa:** método qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho, uma abordagem organizacional.** São Paulo: Cengage Learning. 1996.

FISCHER, H. C. R., & LIMA S. M. V. Validação de instrumento para diagnóstico de condições facilitadoras de mudança organizacional. **Revista Psicologia Organizações**

e **Trabalho**, 5(1), pág. 13-44. 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo; Atlas, 2010.

GREGORY, B. T., HARRIS, S. G.; ARMENAKIS, A. A.; SHOOK, C. L. **Cultura organizacional e eficácia**: um estudo de valores, atitudes e resultados organizacionais. *Journal of Business Research*, 62 (7), pág. 673-679. 2009.

GUESSI, Sabrina de Amorim. **O reflexo da implantação do e-social na cultura organizacional**. 2017. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/5457> . Acesso em 26 nov. 2019.

HOFSTEDE, G. **Consequências da Cultura**: Comparando Valores, Comportamentos, Instituições e Organizações Entre Nações. 2ª ed. Sábio, Mil Carvalhos, CA. 2001.

MARAVIESKI, Edilma Lechmann; REIS, Dálcio Roberto dos. **Avaliação de Resistência à Mudança em Processos de Inovação**: A Construção de um Instrumento de Pesquisa. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro/RJ. 2008. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_tn\\_sto\\_087\\_569\\_11898.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_087_569_11898.pdf) . Acesso em: 13 de out. 2019.

MORGAN, G. **A criação da realidade social**: as organizações vistas como culturas. São Paulo: Atlas, 2007. p.136-176.

MEDEIROS, Francisco de Assis da Silva. **Guia para elaboração de monografias**. Manaus, 2007.

MOTTA, R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

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

PETTIGREW, A.M.; WOODMAN, R.W.; CAMERON, K.S. **Estudando mudança organizacional e desenvolvimento**: desafios para pesquisas futuras. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 697-713. 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Pág. 97. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamento do comportamento organizacional**. 8. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SOUZA, Pâmela Thariele Silva de; e, TEIXEIRA, Márcia Cristina. Resistência à mudança como fator restritivo ao desenvolvimento organizacional – Estudo de caso em um laboratório de análises clínicas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo**

**do Conhecimento**, Ano 1. Vol. 8. pág. 107- 143. Setembro de 2016. ISSN.2448-0959.  
Disponível em:  
<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/resistencia-mudanca-fator-restritivo-desenvolvimento-organizacional>. Acesso em: 19 de out. 2019.

WOOD, Thomaz Jr. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo. Atlas, 2000.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Prezado (a) Senhor (a)

Esta pesquisa é sobre Cultura organizacional e está sendo desenvolvida por Conceição Carolina Silva dos Santos, do Curso de Administração da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe, sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Patrícia Mota.

O objetivo do estudo é compreender a mudança organizacional, com a finalidade de contribuir para a melhoria da convivência dos participantes entre si, a partir da Cultura da empresa.

Solicita-se a sua colaboração para a entrevista, como também sua autorização para utilizar os dados para fins acadêmicos, apresentar os resultados deste estudo em eventos científicos. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano. A pesquisadora está a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa, através do e-mail: carolina08121995@gmail.com .

---

Assinatura da pesquisadora responsável

Considerando, que fui informado(a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos.

Aracaju/SE , \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

Assinatura do participante ou responsável legal

## ANEXO 2 - Questionário

### 1. SEXO

1.  masculino      2.  feminino

### 2. IDADE \_\_\_\_\_ ANOS

### 3. ESCOLARIDADE

- |   |   |
|---|---|
| 1. <input type="checkbox"/> Ens. Fundamental incompleto | 5. <input type="checkbox"/> Superior incompleto |
| 2. <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental completo | 6. <input type="checkbox"/> Superior completo   |
| 3. <input type="checkbox"/> Ensino Médio incompleto     | 7. <input type="checkbox"/> Pós graduação       |
| 4. <input type="checkbox"/> Ensino Médio completo       |   |

### 4. RENDA

- |  |  |
|--|--|
| 1. <input type="checkbox"/> Até um salário mínimo R\$ 999,00.  | 4. <input type="checkbox"/> Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00. |
| 2. <input type="checkbox"/> Entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00. | 5. <input type="checkbox"/> Maior que R\$ 4.001,00.            |
| 3. <input type="checkbox"/> Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00. |  |

### 5. TEMPO DE EMPRESA

- |  |  |
|--|--|
| 1. <input type="checkbox"/> Até 11 meses                   | 4. <input type="checkbox"/> De 5 anos e um mês, até 7 anos |
| 2. <input type="checkbox"/> De 1 ano até 3 anos            | 5. <input type="checkbox"/> De 7 anos e um mês, até 9 anos |
| 3. <input type="checkbox"/> De 3 anos e um mês, até 5 anos | 6. <input type="checkbox"/> Acima de 9 anos                |

### ANEXO 3 – Avaliação dos colaboradores quanto às mudanças na cultura da empresa

Nesta etapa, avalie sua empresa quanto às mudanças que vem acontecendo, respondendo cada item com base numa escala de 1 a 5, desde “Concordo plenamente” até “Discordo plenamente”, marque um “X” na coluna correspondente, conforme numeração abaixo:

- |                           |                           |
|---------------------------|---------------------------|
| 1: Concordo plenamente;   | 4: Discordo parcialmente; |
| 2: Concordo parcialmente; | 5: Discordo plenamente.   |
| 3: Neutro;                |                           |

QUESTÕES DE 6 A 17 DO QUESTIONÁRIO

ITEM	1	2	3	4	5
6. A transição de uma situação "velha" para uma situação "nova" é difícil para o colaborador.					
7. Quando discordo de uma proposta de mudança, ou não a compreendo bem, normalmente me sinto confuso e questiono se as mudanças são mesmo necessárias.					
8. Aceitar uma mudança está ligado a um processo emocional, seja na vida pessoal ou no ambiente de trabalho.					
9. Aceitar uma mudança fica mais fácil quando se sabe que os resultados serão positivos.					
10. Mudar é um processo de dor e ansiedade para as pessoas.					
11. É mais fácil criticar e reprovar as mudanças do que tentar me comprometer com elas.					
12. Meu ritmo de trabalho diminui quando existe alguma mudança no processo.					
13. Tenho medo do desconhecido, prefiro trabalhar com o que já conheço.					
14. Na nossa organização, quando o grupo discorda da mudança, ninguém se compromete com ela.					
15. A cultura da organização, ou das pessoas que aqui trabalham, prejudica o processo de mudança organizacional					
16. Para que uma mudança seja implementada toda a organização precisa estar disposta a mudar.					
17. Em nossa organização, a implantação de uma mudança acontece mesmo que os colaboradores não concordem com ela.					

**18. Quem você considera que são os responsáveis pelos processos de mudança na empresa em que trabalha?**

1. ( ) A alta administração
2. ( ) Todos os funcionários da empresa, independente do cargo ocupado
3. ( ) Qualquer pessoa que possua plena autoridade e poder

**19. O que você considera necessário fazer para promover mudanças na empresa?**

---

---

**20. Qual a importância da comunicação no processo de implantação de Mudanças?**

---

---

**21. Quando há implantação de alguma mudança na Organização os colaboradores recebem treinamento? O treinamento é satisfatório e cumpre com os objetivos?**

---

---

**22. Na organização, há uma pessoa responsável para avaliar se a mudança implantada está ocorrendo da maneira esperada?**

---

---