



**SÃO LUCAS**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

**ANGÉLICA ALVES DE SOUZA**

**GESTÃO DA MUDANÇA: IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL  
DECORRENTE DA AQUISIÇÃO DE UM CENTRO UNIVERSITÁRIO DE JI-  
PARANÁ-RO**

**Ji-Paraná**

**2019/2**

**ANGÉLICA ALVES DE SOUZA**

**GESTÃO DA MUDANÇA: IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL  
DECORRENTE DA AQUISIÇÃO DE UM CENTRO UNIVERSITÁRIO DE JI-  
PARANÁ-RO**

Artigo apresentado à Banca Examinadora do Centro  
Universitário São Lucas , como requisito de aprovação  
para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Braian De Souza Bulian.

**Ji- PARANÁ -RO**

**2019/2**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Gerada mediante informações fornecidas pelo(a) autor(a)

---

S729g Souza, Angélica Alves de  
Gestão da mudança: impacto da cultura organizacional decorrente  
da aquisição de um Centro Universitário de Ji-Paraná-RO / Angélica  
Alves de Souza. -- Ji-Paraná, 2019.

39 p.

Orientador: Prof. Braian De Souza Bulian

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) -  
Centro Universitário São Lucas

1. Gestão de Recursos Humanos. 2. Cultura Organizacional.  
3. Ambiente Laboral. 4. Saúde Ocupacional. I Bulian, Braian de Souza.  
II Título

CDU 005.95

**ANGÉLICA ALVES DE SOUZA**

**GESTÃO DA MUDANÇA: IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL  
DECORRENTE DA AQUISIÇÃO DE UM CENTRO UNIVERSITÁRIO DE JI-PARANÁ-RO**

Artigo apresentado à Banca Examinadora do Centro  
Universitário São Lucas , como requisito de aprovação  
para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Braian De Souza Bulian.

Ji-Paraná, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

Avaliação/nota:

\_\_\_\_\_

Banca examinadora

Resultado: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Titulação e Nome.

Nome da instituição.

\_\_\_\_\_

Titulação e Nome.

Nome da instituição.

\_\_\_\_\_

Titulação e Nome.

Nome da instituição

# **GESTÃO DA MUDANÇA: IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DECORRENTE DA AQUISIÇÃO DE UM CENTRO UNIVERSITÁRIO DE JI-PARANÁ-RO<sup>1</sup>**

**Angélica Alves de Souza<sup>2</sup>**

## **RESUMO**

Esta pesquisa foi realizada numa instituição de ensino que em janeiro de 2019 houve a aquisição de uma outra instituição de ensino denominada empresa A pela da instituição de ensino B na cidade de Ji-Paraná-RO, onde esta nova instituição optou por permanecer com cerca de 80% do quadro de colaboradores técnicos administrativos da instituição anterior. Sendo assim foi desenvolvida esta pesquisa com o objetivo de analisar o impacto que esta aquisição da instituição de ensino B afetou na cultura organizacional dos técnicos-administrativos existentes da instituição de ensino A, em vista que ambas possuem o mesmo ramo porém com culturas totalmente distintas uma da outra. De acordo com os resultados a nova cultura organizacional está sendo bem aceita aos técnicos administrativos desta instituição, porém, outros pontos de atenção foram identificados onde se sugere uma atenção maior do chefe de setor com atividades motivacionais estimulando a capacitação e assim atender as demandas de trabalho com excelência.

Palavras chave: Instituição; Cultura; Motivação; Técnicos administrativos.

## **CHANGE MANAGEMENT: IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ARISING FROM THE ACQUISITION OF A UNIVERSITY CENTER OF JI-PARANÁ-RO**

### **ABSTRACT**

This research was conducted in an educational institution which in January 2019 merged and acquired educational institution A by educational institution B in Ji-Paraná-RO, where this new institution chose to remain with about 80% of the staff. of administrative technical collaborators from the previous institution, so this research was developed to analyze the impact that this acquisition of educational institution B had on the organizational culture of the existing administrative technicians of educational institution A, considering that both have the same branch but with cultures totally different from each other. According to the results, the new organizational culture is being well accepted by the administrative technicians of this institution, but other points of attention were identified, which suggests

---

<sup>1</sup> O artigo apresentado no curso de graduação em Administração do Centro Universitário São Lucas como pré requisito para conclusão do curso, sob orientação do Prof. Esp. Braian De Souza Bulian E-mail: braian.bulian@saolucas.edu.br

<sup>2</sup> Angélica Alves de Souza,, graduanda em Administração do Centro Universitário São Lucas, 2019. angelicaalvesjss20@gmail.com

a greater attention of the head of sector with motivational activities stimulating training and thus meeting the demands of work with excellence.

Keywords: Institution; Culture; Motivation; Administrative technicians.

## **1.INTRODUÇÃO**

O presente artigo trata-se de uma análise entre duas instituições de ensino decorrente de uma aquisição da empresa A pela empresa B, no município de Ji-Paraná.- RO. No dia 04 de outubro de 2018 a instituição de ensino B anuncia a compra da instituição A, adquirindo as unidades nos municípios de Ji-Paraná-RO e Porto Velho-RO, vindo assim a entrar em exercício em janeiro de 2019. A instituição B optou por permanecer com cerca de 80% do quadro de funcionários existentes da instituição A.

As mudanças aos colaboradores podem ocorrer de várias formas como consequência de duas formas, seja no início do processo, ou após sua inicialização. Independente do momento em que a mudança ocorre neste processo originam muitas incertezas e inseguranças a todos os envolvidos. As reações de incertezas, normalmente, se referem a uma resistência implícita, a algo tido como aceitável dentro da organização (MINTZBERG, 1995). A mudança de cultura organizacional causa efeito no comportamento de seus colaboradores havendo muitas incertezas e insegurança na aceitação da consolidação do processo.

Na maioria das vezes, a principal consequência aos colaboradores está relacionada ao impacto que as mudanças se destinam às reestruturações, terceirização do trabalho, incentivo ao empreendedorismo e contratação de trabalho temporário (KANTER 2001).

Assim, do mesmo modo que estes processos podem melhorar as atividades organizacionais, também podem reduzir o quadro de colaboradores, ou ainda impactar na política de remuneração. Com isso, a pressuposição básica de mudança envolve uma mudança de atitudes e comportamentos, por meio de processos de comunicação, soluções de problemas e tomadas de decisões.

Segundo Vergara (2000), o maior nível de complexidade do gerenciamento das mudanças, principalmente em organizações grandes e complexas, não se encontra apenas nas alterações das políticas, procedimentos e estruturas, e sim na necessidade de promoção de novas formas de comportamento dos indivíduos e equipes.

Sendo assim, é necessário questionar-se: Qual o impacto que a aquisição da instituição de ensino A pela instituição de ensino B, causou perante esta mudança de cultura organizacional nos técnicos administrativos desta instituição de ensino?

Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar o impacto que a aquisição da instituição de ensino B causou na cultura organizacional dos técnicos administrativos existentes da instituição de ensino A. Dentre eles a outros passos de compreender a cultura organizacional das instituições de ensino, suas diferenças e seus impactos. Caso se faça necessário, será apresentado métodos de adaptação dos colaboradores técnicos administrativos a esta nova realidade organizacional.

A importância desta pesquisa se justifica ao melhor entendimento e conhecimento sobre o impacto que esta nova cultura organizacional pode causar motivacional, na produção e o ponto de vista dos colaboradores técnicos administrativos que pertenciam a instituição anterior que permaneceram ao quadro de colaboradores desta nova instituição. Entender sobre a cultura e mudança organizacional, que tem como benefício à pesquisa ao meio acadêmico, e para a empresa como base de informações, pois a mesma se encontra no processo, trazendo benefícios internos de modo vantajoso a melhor adequação do grupo de funcionários a nova realidade.

## **1.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Este capítulo trata-se do referencial teórico do projeto e fornece informações fundamentais para a compreensão do conceito de Gestão de pessoas e Cultura organizacional. Além disso, mostra o processo de mudança organizacional.

### **1.1.1- Gestão de pessoas**

A gestão de pessoas nas organizações vem sendo estudadas e sempre atualizadas quanto ao seu modo de gestão e estratégias. A definição de administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas é a junção de atitudes e métodos, técnicas e práticas pré-definidas, intencionando gerenciar os comportamentos internos e potencializar o recurso humano nas empresas (CHIAVENATO, 2000).

A gestão de pessoas nas organizações tem sido muito estudada e discutida por diversos pesquisadores. Muito se tem falado sobre as alterações que vem ocorrendo no que tange à gestão de pessoas sob o contexto organizacional, ressaltando-se um grande paradoxo.

De um lado, destaca-se a ênfase à implementação de novos sistemas de gestão, no qual o ser humano passa a ser o foco principal na administração das organizações. De outro lado, observa-se a grande distância que existe entre o discurso (aquilo que se quer) e a ação (aquilo que realmente se faz), o que exige das organizações “novas maneiras de pensar e fazer RH”. O mesmo autor ressalta ainda que as empresas bem-sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégias em ação rapidamente, de gerenciar processos de forma inteligente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente. (ULRICH, 1998, p.233)

A gestão de pessoas mostra as organizações uma nova visão para se ter com os colaboradores, tendo assim a administração de pessoas. Dessa forma, Ribeiro (2005, p. 4) coloca que “administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os seus colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro”.

#### 1.1.1.1 Comportamento organizacional

A gestão de pessoas nas organizações tem sido muito estudada, com isso observa que quando as pessoas integradas no sistema organizacional buscam satisfazer suas necessidades quanto à auto realização, se tornam produtivas e motivadas, desenvolvendo com maior excelência suas funções.

Segundo Veríssimo (2005), quando o trabalhador é motivado e capacitado tende a ter maiores índices de desempenho, o que resulta em aumento de produtividade para a empresa como um todo. É fundamental que as empresas tenham cuidados voltados para a criação de novos estímulos de aperfeiçoamento e o crescimento de seus trabalhadores como forma de garantir um constante desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Chiavenato (2005, p. 5) cita também que, no entanto, [...] falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e pró ação. A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. Fatores psicológicos e sociais dos trabalhadores influenciam na sua produção assim as empresas devem dar importância aos seus colaboradores.

#### 1.1.1.2 A motivação no ambiente organizacional

A motivação estimula as pessoas agirem e sempre tem origem em uma necessidade. As pessoas dispõem de motivações próprias e sempre concebidas por necessidades distintas.

Motivar quer dizer “mover para a ação”, mobilizar energias e esforços na busca da realização de determinadas metas. Motivação, portanto, é o que move uma pessoa para uma determinada direção. Em um mundo globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico; significa incentivar as

peças para a ação, para a realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e da inventividade (KNAPIK, 2008, p. 96).

Para Gil (2001), a motivação é a chave do comprometimento, pois é mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Portanto, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela, está se tornando tarefa das mais importantes para os gerentes. A motivação é importante para que as pessoas tenham um desempenho melhor na realização das tarefas e melhores resultados para a organização.

A empresa é desafiada a ver o colaborador não somente como um funcionário, mas como pessoa capaz de habilidades únicas que possuem o capital intelectual da organização para gerar melhores resultados (CASSOL et al, 2014)

A motivação é uma importante ferramenta onde a conquista deve ser diária, pois seu resultado se dá através de como as pessoas são tratadas e vistas dentro da organização (CARVALHO et al, 2013).

Com a competitividade cada vez maior nas empresas é exigido altos níveis de motivação, pois funcionário motivado proporciona melhores resultados. A motivação conduz determinado comportamento das pessoas que indicam causas ou motivos. Segundo Pereira (2007), o mundo empresarial exige cada vez mais a necessidade de os trabalhadores estarem motivados no desempenho de suas atividades. Os colaboradores sejam eles internos ou externos, assim trazendo resultados satisfatórios para a empresa.

O comportamento humano é determinado por causas que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle da pessoa. Essas causas são necessidades ou motivos: forças conscientes ou inconscientes que levam a pessoa a determinado comportamento. A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades (CHIAVENATO, 2003, p. 117).

De acordo com Maximiano (2005), às necessidades humanas são divididas em dois grupos: as necessidades básicas e às necessidades adquiridas.

- Necessidades básicas: são ligadas a condição humana, como alimentação, reprodução, abrigo e segurança. Elas tornam as pessoas iguais umas às outras e também podem ser chamadas de necessidades de sobrevivência;

- Necessidades adquiridas: são necessidades em que as pessoas adquirem ou desenvolvem por meio de treinamento, experiência, convivência com outras pessoas, incorporação dos valores da sociedade em que vivem, ou por causa da

própria personalidade. Essas necessidades fazem os fatos e objetos do meio ambiente parecerem mais atraentes (MAXIMIANO 2005).

Após o suprimento das necessidades dos colaboradores na organização os comportamentos são apresentados. A motivação está conectada com a intensidade, direção e persistência do esforço realizado pelo indivíduo para alcançar determinado objetivo.

### 1.1.2 Cultura organizacional

A cultura organizacional vem sendo estudada como um sistema de valores, toda organização tem sua cultura baseada em seus valores. Segundo Chiavenato (2008) cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização. Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com sua própria cultura e com um sistema de valores. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado. A cultura organizacional influencia o clima existente na organização.

Chiavenato (2005, p. 37) define cultura organizacional como [...] um padrão de assuntos básicos compartilhados, que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas.

Sabe-se que clima organizacional é capaz de interferir na produtividade e na motivação dos funcionários, (Queiroz et. al 2005). Porém, é difícil ser medido, pois é formado pelo resultado obtido da interação das pessoas e os insumos que a empresa dispõe. Para Mayo (2003), tudo pode ser quantificado, de maneira que possa ser administrada e modificada.

Segundo Queiroz et. al (2005), empresas oferecem estratégias, através do conhecimento e de uma comunicação eficiente onde todos trabalham de forma alinhada ao negócio. A empresa se insere na comunidade de forma participativa. São políticas simples como as remunerações por desempenho e benefícios como preocupação com a saúde e a qualidade de vida dos funcionários, que as organizações alcançam resultados expressivos, duradouros e solidificados.

Segundo Wagner III & Hollenbeck (2002, p. 368), certos elementos superficiais da cultura “ajudam os funcionários a interpretar eventos cotidianos da organização e são os

principais meios pelos quais as normas e os valores culturais são comunicados de uma pessoa para outra”.

Tabela 1: - Elementos superficiais da cultura organizacional

<b>ELEMENTO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Cerimônias	Eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos, heróis e símbolos da empresa.
Ritos	Atividades cerimoniais destinadas a comunicar ideias específicas ou a realizar determinados propósitos.
Rituais	Ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais.
Histórias	Relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos.
Heróis	As pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura.
Símbolos	Objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocar ideias complexas e mensagens emocionais.
Linguagem	Um conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular da organização.

Fonte: Wagner III & Hollenbeck (2002, p. 368)

Conforme Fleury (1990, p. 19), o nível explícito da cultura também é formado pelos chamados ritos, que são um conjunto planejado de atividades que combinam várias formas de expressão cultural. A cultura organizacional é influenciada pelos valores e culturas locais, e determina de que tipo a empresa é, sua política, metas e até mesmo o segmento de mercado que irá atingir.

#### 1.1.2.1 Clima organizacional

O clima organizacional tem como influência o comportamento e a motivação dos colaboradores na empresa, do ponto dos pesquisadores percebe-se que há concordância entre ambos. Para Moraes (2005), A definição mais usada de Clima Organizacional é a de um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de

trabalho percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

De acordo Luz (2005, p. 12), “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

Segundo Chiavenato, (2004, p.373). O clima organizacional constitui o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização. O clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização. O conceito de clima organizacional envolve fatores estruturais, como tipo de organização, tecnologia utilizada, política da companhia, metas operacionais, regulamentos internos, além de atitudes e comportamentos internos e comportamentos sociais que são encorajados ou sancionados através dos fatores sociais.

O clima é representado pelos sentimentos que as partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação pelo trabalho (MAXIMIANO 1997, p.168).

Na visão de Chiavenato (2015), o clima organizacional varia ao longo de um *continuum*, que vai desde um clima favorável e saudável, até um clima desfavorável e negativo. Entre esses dois extremos existe um ponto intermediário: o clima neutro.

### 1.1.3 Gestão da mudança

A preocupação humana e valorização das pessoas sempre pautada e com grande atenção, o processo de mudança organizacional pode trazer grandes impactos. De acordo com Chiavenato (2003), mudança é a passagem de uma situação para outra completamente diferente, onde esse processo pode implicar ruptura, transformação e perturbação. A principal característica do mundo atual é um ambiente dinâmico em constante mudança e que exige cada vez mais organizações com capacidade de adaptação, como condição essencial de sobrevivência.

Freitas (1991), destaca que existe uma polêmica em torno da possibilidade de se mudar (ou não) a cultura, e isso não tem esfriado o ânimo daqueles que compreendem que a cultura pode ser mudada e que isso só acontece de forma planejada. No entanto, ainda que o planejamento da mudança seja assumido como possível, os adeptos dessa visão devem se conscientizar de que o processo não é simples, não é barato e não se faz sem provocar alguns traumas como consequência.

### 1.1.3.1 Resistência a mudança

A mudança desperta incertezas, e as pessoas resistem porque temem que terão que adotar rotinas pelas quais não estavam acostumados e muitas vezes não estão dispostas a assumir um nível maior de responsabilidade, outras não satisfeitas com as condições atuais de trabalho, com isso resistem às mudanças.

Segundo Kotter (1997), todas as pessoas que são afetadas pela mudança experimentam algum tipo de “tumulto” emocional. Mesmo quando aparentemente positivas, despertam incertezas, porque muitas vezes alteram fatores substanciais como: normas e procedimentos, modo de fazer e perceber as tarefas, mudança de valores, cultura, missão, visão e outros aspectos decorrentes que afetam transformações nas pessoas de maneira passiva ou agressiva.

É de tendência natural resistir a mudança, antes de aceitá-la as pessoas precisam estar certos de que a mesma o favorece.

“A resistência à mudança é um fenômeno tão antigo quanto a própria história. Em seu cerne ela reflete alguns princípios humanos universais, afinal as pessoas são criaturas de hábitos e o mesmo ocorre com as organizações que elas ocupam. É uma tendência natural resistir, o novo, mais ainda os seres humanos tendem a fazer escolhas racionais e antes que aceitem a mudança, devem estar convictos de que esta os beneficiará, na falta de tal certeza eles sempre optarão pelo conhecido quando confrontado entre este e o desconhecido. O hábito, a segurança, os fatores econômicos e o processo seletivo de informações constituem fontes de resistência à mudança”. (Cohen, 1999 p. 340).

### 1.1.3.2 Dificuldades encontradas na execução da nova cultura organizacional

As organizações podem encontrar muitas dificuldades na aquisição de nova cultura podendo levar aos fatores de sucesso ou fracasso. Para Lacombe (2003), as organizações podem encontrar dificuldades na hora de mudar sua cultura. Essa mudança significa mudar a forma de pensar e agir das pessoas e, em alguns casos, trocar essas pessoas. Quando se trata de mudar a cultura organizacional, é um processo que deve ser tratado com muita atenção e participação da alta administração, pois não se pode mudar a cultura de uma empresa de um dia para outro; esse processo pode levar anos e exige uma constante comunicação e informação para os funcionários poderem entender e aceitar que é preciso mudar.

No entanto, ainda segundo Lacombe (2003), os executivos devem estar conscientes de que a cultura pode ser administrada como também mudada, assim como os administradores, com conhecimento da cultura, devem compreender o que é preciso e como

realizar a mudança, quando for necessário. Empresas novas ou que ainda sofrem com a influência do fundador precisam de uma cultura forte e clara como meio de encontrarem a si próprias. Quando esse fundador se aposenta ou sai da empresa, ocorre um problema crítico. Por ocasião da sua saída, procuram mostrar como ele é indispensável e como a organização ainda precisa da sua presença. As batalhas entre os que são a favor da cultura original e os que a pretendem modificar podem criar ameaças em relação à sobrevivência da organização.

O papel do líder na administração da mudança necessita de experiência e estratégias cautelosas, pois pode levar a morte de algumas organizações que não saibam como administrá-las. O desempenho da área de Gerente de recursos humanos é importante tanto para o público interno como para o público externo à organização, que visa identificar o alinhamento das ações da área à estratégia do negócio, uma vez que medidas de desempenho são indicadores de eficácia na validação do processo estratégico.

#### 1.1.3.3 Tipos de mudança organizacional

As organizações se encontram cada vez mais competitivas, por tanto se deparam sujeitas a mudanças cada vez mais desafiadoras. Para Chiavenato (1999) existem quatro tipos de mudanças organizacionais. A mudança apenas na estrutura organizacional que afeta a estrutura propriamente dita, as redes de comunicação e níveis hierárquicos. A mudança na tecnologia que afeta diretamente as máquinas, equipamentos, instalações, processos organizacionais. Este tipo de mudança representa a maneira pela qual a organização executa suas tarefas e produz seus serviços e produtos. Outro tipo de mudança é a dos produtos e serviços que afetam os resultados ou saídas da organização. E por fim a mudança nas pessoas e na cultura da organização que provoca alterações nos comportamentos, atitudes, expectativas, aspirações, necessidades, que afetam a cultura organizacional.

Vergara (2000) aponta três dimensões de mudanças pelas quais as organizações vêm passando nos últimos anos: Tecnológica: diz respeito às alterações no fluxo e tratamento das informações, principalmente em função do acesso e velocidade delas, desfocando o controle sobre pessoas e tempo para focar em resultados; Humana: refere-se ao novo pacto estabelecido entre capital e trabalho ou acionista e empregado, em que, ao primeiro cabe oferecer oportunidades de desenvolvimento e participação aos seus empregados e a esse último a responsabilidade com a sua própria performance, de forma a agregar resultados para a empresa; e Organizacional: significa a substituição da estrutura hierárquica pela estrutura horizontalizada e trabalho em rede inter e intra-organizações. Inclui-se, aqui, a ampliação de equipes multifuncionais e a proposta de busca de compartilhamento de poder.

Nas duas dimensões denota-se que a mudança organizacional: as relações entre as pessoas envolvidas e os objetivos a serem alcançados.

## **2. MATERIAL E MÉTODOS**

De acordo com Gil (2008, p.9) a metodologia tem o papel de apresentar a maneira com que será aplicado o projeto, demonstrando as fontes e como serão extraídas as informações necessárias para a pesquisa. A metodologia científica apresenta estudos aplicados ao projeto de maneira que serão extraídas as informações necessárias seguindo a um objetivo. Com isso, trata-se de chegar à natureza de um determinado problema facilitando sua pesquisa.

### **2.1 Plano ou delineamento da pesquisa**

Segundo Gil (2008), o delineamento da pesquisa constitui o planejamento da pesquisa, dentre outros aspectos, essa etapa do projeto consiste no ambiente onde será feita a coleta de dados e juntamente os métodos a serem utilizados na pesquisa.

Baseado nas informações que serão apresentadas a seguir, esta pesquisa foi delineada com abordagem qualitativa e quantitativa. Para Roesch (1999), qualquer tipo de projeto pode ser abordado de ambas as perspectivas, podendo utilizar um enfoque mais quantitativo na Avaliação de Resultados e um enfoque mais qualitativo na Avaliação Formativa (que tem seu foco no processo ensino-aprendizagem).

Diferente da abordagem quantitativa, a qualitativa não se aplica em resultados numéricos, tendo como objetivo uma abordagem mais investigadora em busca de resultados mais fidedignos. Conforme Silveira e Córdova (2009, p.31), a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria.

Tendo em vista que esta pesquisa teve uma abordagem qualitativa aos gestores da instituição de ensino A que em sua maioria foram transferidos para a instituição de ensino B, que atualmente se encontram em outros cargos de gestão. Da mesma forma a pesquisa foi realizada com a aplicação de questionário de modo quantitativo aos técnicos administrativos que eram da instituição de ensino A que atualmente permaneceram na instituição de ensino B, e aos novos colaboradores admitidos após a aquisição da instituição.

A presente pesquisa foi feita de maneira descritiva. Como descrito por Gil (2008 p.28), as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

## **2.2 Definição da área ou população alvo do estudo**

De acordo com Roesch (1999), esse estágio pode estar concentrado em um departamento da empresa, como geralmente ocorre com propostas que visam a diagnósticos, planos ou sistemas em determinados setores. Com base nisso esta pesquisa foi realizada na instituição de ensino B localizada no município de Ji-Paraná-RO, que aproximadamente está com um quadro de 250 funcionários sendo 142 técnicos administrativos e 2 dos gestores transferidos para a instituição de ensino B e 1 gestor da antiga instituição denominada empresa A.

## **2.3 Plano de amostragem**

Segundo Gil (2008), a amostragem se fundamenta em leis estatísticas que lhe conferem fundamentação científica. Esta pesquisa será realizada com 142 técnicos administrativos, visto que a população alvo é de pequena quantidade, assim para garantir uma maior credibilidade no resultado será mantido e aplicado o questionário para todos eles.

Silveira e Córdova (2009, p.31), as características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências.

## **2.4 Planos e instrumentos de coleta**

Segundo Roesch (1999), caso a coleta seja de dados primários, é importante especificar nesta seção a fonte dos dados, quando serão levantados e através de quais instrumentos. Já para dados secundários, é necessário relatar sua natureza e especificações.

Para Roesch (1999), qualquer tipo de projeto pode ser abordado de ambas as perspectivas, podendo utilizar um enfoque mais quantitativo na Avaliação de Resultados e um enfoque mais qualitativo na Avaliação Formativa (que tem seu foco no processo ensino-aprendizagem). De acordo com Gil (2008, p. 109) "A entrevista é, portanto, uma forma de

interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.” Todos esses dados são informações sobre o efeito da mudança de cultura organizacional, o que ele causa e como amenizar seu efeito no colaborador.

No caso deste trabalho foi utilizados dados primários, sendo as informações coletas com entrevista aberta uma abordagem qualitativa com os gestores da instituição de ensino A que foram absorvidos e se encontram em cargos de gestão diferentes na instituição de ensino B, com o objetivo de informações mais aprimorada, já a abordagem quantitativa foi realizada aos colaboradores por meio de questionário fechado na escala de Likert aplicada através do Google Formulários.

## **2.5 Plano de análise dos dados**

De acordo com Gil (2008, p. 153) o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação, por fim, objetivam tornar os dados válidos e significativos. Para tanto são utilizados procedimentos estatísticos que possibilitam estabelecer quadros, diagramas e figuras que sintetizam e põem em relevo as informações obtidas. Desse modo através dos resultados obtidos será possível a conclusão da pesquisa.

A observação foi realizada através de amostragens realizada na instituição de ensino B, onde eu Angélica Alves exerço minhas funções como colaboradora nesta instituição, analisando o efeito dos técnicos administrativos decorrente da mudança de cultura organizacional. Os dados obtidos através dos questionários serão apresentados por meio de gráficos, tabelas e estatísticas, a entrevista com os gestores apresentada de maneira descritiva, apontando a veracidade dos questionários com a realidade do ambiente.

## **3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta etapa, foi analisado os dados obtidos na pesquisa e entrevista aplicado no total de 130 colaboradores técnicos administrativos na instituição de ensino B na cidade de Ji-Paraná, onde sua grande parte dos técnicos administrativos existentes da instituição de ensino A permanecendo no B após a aquisição. No qual se teve por objetivo analisar a cultura organizacional anterior e a nova a ser consolidada, entendendo que a uma grande diferença entre ambas, e uma visão distintas entre os colaboradores.

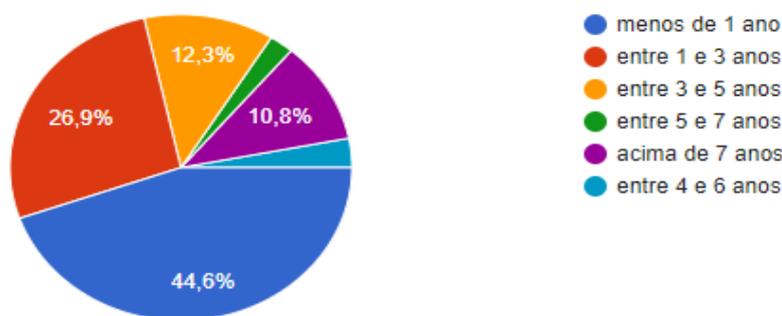
### **3.1- Organização Estudada**

A instituição de ensino B foi o alvo da pesquisa em Ji-Paraná RO. Foi aplicado um questionário em um total de 130 colaboradores, entre os abordados 1 se recusou a responder

o questionário, 1 afastamento temporário, e 10 colaboradores ficaram sem responder o questionário por dificuldades na localização ou horários indisponíveis dos mesmos para a aplicação das questões na instituição. O questionário teve início a aplicação no dia 11/09/2019 até 08/10/2019 contendo perguntas fechadas através do Google Formulários e entrevista aberta com 3 Gestores da instituição de ensino A, sendo 2 que foram absorvidos para a instituição de ensino B para outros cargos de gestão.

### 3.1.1 Questionário

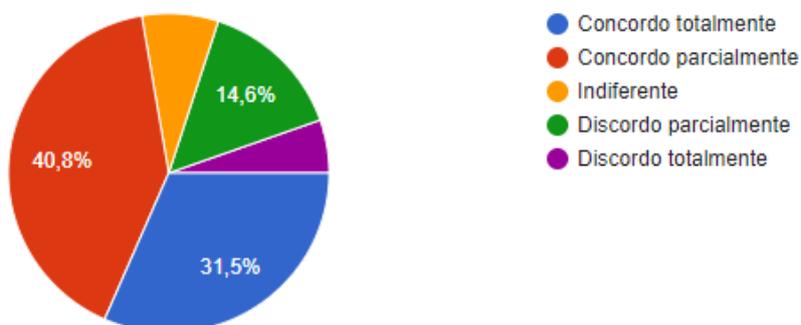
**Gráfico 1 – Tempo de trabalho das pessoas entrevistadas**



Fonte: Dados do autor da pesquisa

Foi questionado há quanto tempo de trabalho os técnicos administrativos haviam de contratação, onde podemos perceber que após a aquisição foram contratados 44,6% dos técnicos administrativo e 55,4% são colaboradores que permaneceram da instituição anterior de acordo com o dado obtido acima. Isso significa que após a aquisição em menos de 1 ano houve uma grande contratação de colaboradores pela Instituição de ensino B.

**Gráfico 2 – Satisfação de salário**



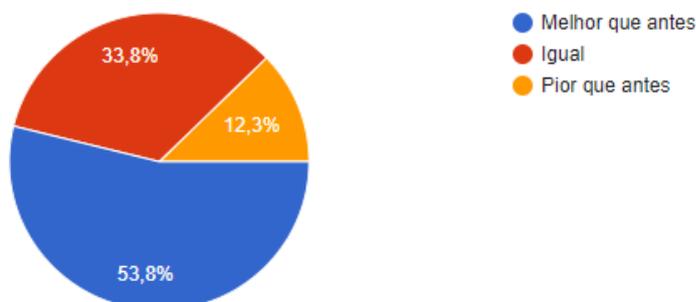
Fonte: Dados do autor da pesquisa

De acordo com o gráfico em sua maioria com 40,8% os colaboradores estão parcialmente satisfeitos com o salário recebido, verificando também que em grande parte com

31,5% está totalmente satisfeito. Baseando nisso, verifica-se que a maioria destes técnicos administrativos estão satisfeitos com sua remuneração.

### Gráfico 3 – Clima organizacional

---



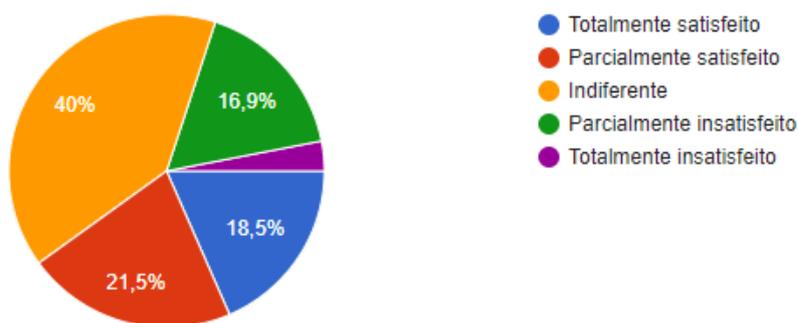
---

Fonte: Dados do autor da pesquisa

Neste gráfico foi questionado como o colaborador classifica o clima organizacional em relação ao início de seu contrato até o dia atual, observando vemos que 53,8% respondeu que o clima organizacional está melhor que antes, e 33,8% mencionam que o ambiente está igual, e mais de 12% respondeu que o ambiente na empresa está pior desde o início de seu contrato na instituição. Mas a grande maioria considera como positivo e satisfeitos mesmo em relação a diferentes aspectos de cultura organizacional.

### Gráfico 4 – Situações e frequência de demissões

---



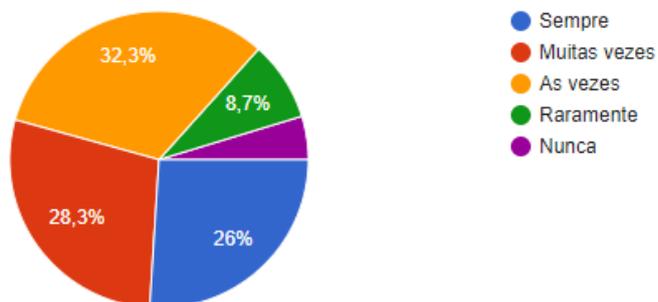
---

Fonte: Dados do autor da pesquisa

No momento em que houve a aquisição a nova instituição aderiu ao desligamento de cerca de 20% do quadro de colaboradores técnicos administrativos, decorrente desta situação questionou aos colaboradores entrevistados como se sentem em relação a situação e frequência que ocorrem as demissões, a maior parte com 40% não soube responder, e em segundo lugar opinaram em 21,5% estão parcialmente satisfeitos.

**Gráfico 5 – Superação dos desafios da nova cultura organizacional**

---

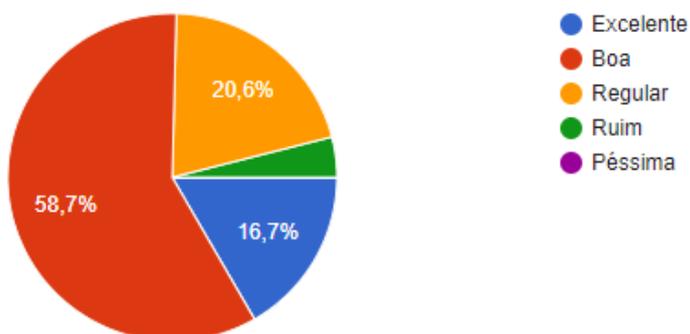


Fonte: Dados do autor da pesquisa

Uma pequena parte dos entrevistados disseram que não receberam apoio do Instituição de ensino B para superar os desafios de implantação da nova cultura organizacional, tendo maior relevância que “as vezes” tiveram este suporte.

**Gráfico 6 – Cultura Organizacional da Instituição de ensino B**

---

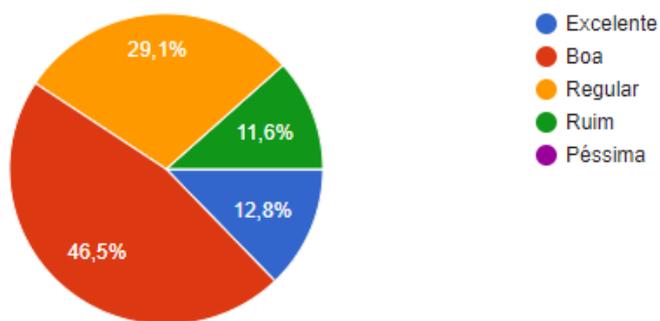


Fonte: Dados do autor da pesquisa

Está questão foi aplicada para obter a opinião de todos os entrevistados e observa-se que sua maioria tem uma “boa” imagem da nova Cultura organizacional implantada, um resultado satisfatório pois assim percebemos que a mesma está sendo aceita pelos colaboradores, somente 4% respondeu que acham “Ruim”.

**Gráfico 7 – Cultura Organizacional da Instituição de ensino A**

---



Fonte: Dados do autor da pesquisa

Somente colaboradores da antiga organização responderam este tópico, observe-se que a maioria respondeu que definem a Cultura organizacional anterior como “Boa”, porém em comparação ao gráfico anterior percebemos que uma maioria de 11,6% opinou como “Ruim” a Cultura da Instituição anterior.

### 3.2 Entrevista

Através da entrevista aberta com todos os gestores relataram que a instituição de ensino A é uma instituição filantrópica que tem sua Cultura Organizacional marcada pela confessionalidade pertencente de instituição religiosa, uma filosofia Cristã Luterana presente em todos os ambientes desde o financeiro, acadêmico, administrativo e em todos os setores. Na instituição tinha como presente a existência de um Pastor sendo presente em todos os momentos, reuniões, rituais, etc, mas que não fazia parte da hierarquia. Outro fato ressaltado por um dos gestores foi que a instituição A era reconhecida na região como uma organização de “alto status” e seus colaboradores obtenham créditos nos comércios com alta aprovação, pois eram boas remunerações e pagas em dia. A partir do ano de 2009 estes prestígios foram se deteriorando, houve um momento que a instituição deixou em atraso o pagamento das remunerações em 3 meses, posteriormente houve outros fatos de parcelamento do salário para o mês seguinte, porém não foram todos os meses assim, a instituição havia ciência de sua obrigação e cumpria com seus custos fixos mensais, e em consequência disto alguns de seus colaboradores que já eram “maus pagadores” usavam como “desculpa” para privilegio próprio esta situação para não pagar os comércios da cidade, podendo acarretar num possível impacto na imagem da instituição perante a sociedade.

Já a instituição de ensino B é uma instituição privada que tem como desenvolver suas atividades de modo mais intenso e rápido, onde seus colaboradores têm uma participação mais efetiva com maior foco no atendimento ao acadêmico, a mesma visa os proveitos tecnológicos.

### **3.2.1. Resultado geral, discussão, análise dos resultados**

Com o questionário aplicado foi constatado que a nova cultura organizacional está sendo bem aceita entre os colaboradores num resultado positivo, porém foi analisado tanto no questionário quanto na observação do comportamento destes técnicos administrativos insegurança e medo, em desligamento do contrato trabalhista quanto a divulgação de sua identidade de acordo com sua resposta dada ao questionário.

De acordo com isso pode o colaborador adquirir um comportamento contraproducente, vindo a necessitar de uma atenção maior do chefe de setor aos seus colaboradores, com atividades motivacionais estimulando a capacitação. Mas, muitos se sentiram a vontade de expor sua opinião declarando em sua maioria a satisfação com a nova cultura organizacional, mas a partir das observações e a exposição das opiniões dos mesmos se percebe que muitos de seus colaboradores não entendem claramente qual a cultura organizacional proposta pela instituição de ensino B, muitos entendem que é uma “instituição católica”, podendo ser uma visão de comparação de uma cultura ainda marcada pela instituição anterior de ensino A.

## **4. CONCLUSÃO**

Pela conclusão dos aspectos analisados desta pesquisa de acordo com seu objetivo não se faz necessário métodos de adaptação a nova cultura organizacional, tendo em vista que de acordo com a pesquisa aplicada está tendo boa aceitação por parte do quadro de colaboradores técnicos administrativos, mas que foi observado que ainda se tem dúvidas qual a cultura proposta. Observa-se também que há uma grande diferença entre culturas organizacionais e seus aspectos onde a empresa A tem sua cultura mais marcante em comparação a empresa B para seus colaboradores e toda a sociedade.

Há alguns pontos que podem ser trabalhados como a insegurança e medo de alguns colaboradores em relação à frequência de demissões que pode se considerar favorecer a motivação para a busca dos melhores resultados das atividades, que garantam a continuidade da empresa; oferecer condições de desenvolvimento das potencialidades e aperfeiçoamento de deficiências, individuais e de grupos e oferecer oportunidades de participação nas decisões em níveis adequados. Na tentativa de responder as demandas de trabalho e fazer com que os colaboradores se sintam engajados de modo a adquirir mais confiança e motivação.

## REFERÊNCIA

- CARVALHO, J. F.; MARTINS, E. P. T.; LÚCIO, L.; PAPANDRÉA, P. J. **Qualidade de vida no Trabalho e Fatores Motivacionais dos Colaboradores nas Organizações**. Unisepe, n. 07, set. 2013.
- CASSOL, A.; GONÇALO, C. R.; SANTOS, A. M.; RUAS, R. L. **A Administração Estratégica do Capital Intelectual: Um Modelo Baseado na Capacidade Absortiva para Potencializar Inovação**. XVII Semead – Seminários em Administração, out. 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999
- CHIAVENATO. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus 2000.
- CHIAVENATO. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral Da Administração**. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. -8.ed.- 4.reimpr-São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciamento com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5ª Edição. São Paulo: Manole, 2015.
- COHEN, Allan R. **MBA: curso prático: administração: lições dos especialistas das melhores escolas de negócios: práticas e estratégias para liderar organizações para o sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FLEURY, Maria T. L. **O desvendar a cultura de uma organização**. In: FLEURY, Maria T. L.; FISCHER, Rosa M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

- GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6.Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KANTER, Rosabeth. **Os dez pecados capitais da primeira geração**. HSM Management. São Paulo, SP. Ano 5, n.27.p 62, 2001.
- KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. Ed. Curitiba: Xibpex, 2008.
- KOTTER, JOHN P. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro, 1997.
- LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MAXIMIANO, Antônio César Amauru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MAYO, A. **Valor humano da empresa – valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- MORAES, André. Gestão de Compras. Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORAES, VANDERLEI. Guia completo do clima organizacional, 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/clima-organizacional/>>. Acesso em 13 de Maio de 2019 às 09:01.
- QUEIROZ M. A. C.; SIQUEIRA B. S.; FIGUEIREDO D. M., NOVAES J. F. **Gestão de pessoas e clima organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores**. In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 2005, Porto Alegre. Anais. Porto Alegre, 2005.
- RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ROBBINS, Stephen P., 1943– **Comportamento organizacional**; 11. ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. – São Paulo, SP: Editora Atlas S.A., 1999.

PEREIRA, R. C. **Funcionário motivado: um bem imensurável**. R&H. com.br, Artigo, n. 4878, 2007.

SILVEIRA, T; CORDONA, P. **Métodos de pesquisa**. Porto alegre: Editora da UFRGS,2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 171p.

VERISSIMO, CARLOS. **Gestão de Pessoas**, 2005. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/gestao-de-pessoas/>>. Acesso em 13 de Abril de 2019 às 10:54.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Editora Futura, p. 53-78, 2000.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK John R. comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2002.

## APÊNDICE

### **Apêndice 01**

#### QUESTIONÁRIO APLICADO AOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS.

1. Gênero

Feminino  Masculino  Outro

2. Faixa etária

de 18 a 25 anos  entre 26 a 32 anos  entre 33 a 39 anos  entre 40 a 46 anos  entre 47 a 54 anos  acima de 55anos

3. Estado civil

Solteiro (a)  Casado (a)  Separado (a)  Viúvo (a)

4. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

menos de 1 ano  entre 1 e 3 anos  entre 3 e 5 anos  entre 5 e 7 anos  Acima de 7 anos

5. Escolaridade

Ensino fundamental completo  Ensino médio incompleto  Ensino médio completo  Superior incompleto  Superior completo  Pós graduação incompleto  Pós graduação completo

6. Estou satisfeito com meu salário?

Concordo totalmente  Concordo parcialmente  Indiferente  Discordo parcialmente  Discordo totalmente

7. Você considera que é de sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

Concordo totalmente  Concordo parcialmente  Indiferente  Discordo parcialmente  Discordo totalmente

8. Como você classifica a empresa em relação ao início do seu contrato e agora?  
(Referente ao clima do ambiente negativo ou positivo)

Melhor que antes  Igual  Pior que antes

9. Em relação as situações e a frequência em que ocorrem as demissões no seu trabalho, como você se sente?

Totalmente satisfeito  Parcialmente satisfeito  Indiferente  Parcialmente insatisfeito  Totalmente insatisfeito

10. O quanto o trabalho que você realiza é reconhecido e valorizado pela empresa?

Totalmente satisfeito  Parcialmente satisfeito  Indiferente  Parcialmente insatisfeito  Totalmente insatisfeito

11. A empresa é aberta a receber as opiniões e ouvir as dificuldades de seus funcionários?

Sempre  Muitas vezes  Às vezes  Raramente  Nunca

12. Em que frequência você recebe informações a respeito do seu desempenho no trabalho?

Sempre  Muitas vezes  Às vezes  Raramente  Nunca

13. Houve apoio por parte da gestão da instituição de ensino B para superar os desafios da implantação da nova cultura organizacional? (Referente a aquisição)

Sempre  Muitas vezes  Às vezes  Raramente  Nunca

14. Na sua opinião no decorrer da implantação da mudança organizacional, você teve barreiras que comprometeram a motivação e o desempenho de suas atividades?

Sempre  Muitas vezes  Às vezes  Raramente  Nunca

15. Qual imagem você tem da instituição de ensino B?

Excelente  Boa  Regular  Ruim  Péssima

16. Qual imagem você tem da instituição de ensino A?

Excelente  Boa  Regular  Ruim  Péssima

17. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado?

Muito satisfeito  Satisfeito  Adequado  Insatisfeito  Muito Insatisfeito

18. (SOMENTE PARA COLABORADORES DA INSTITUIÇÃO ANTERIOR) Qual seu grau de satisfação com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) enquanto instituição de ensino A? (Somente para colaboradores da instituição anterior)

Muito satisfeito  Satisfeito  Adequado  Insatisfeito  Muito Insatisfeito

19. Na sua opinião como você defini a Cultura organizacional (normas, valores, crenças, rituais) da instituição de ensino B?

Excelente  Boa  Regular  Ruim  Péssima

20. (SOMENTE PARA COLABORADORES DA INSTITUIÇÃO ANTERIOR) Na sua opinião como você defini a Cultura organizacional (normas, valores, crenças, rituais) da instituição de ensino A ? (Somente para colaboradores da instituição anterior).

Excelente  Boa  Regular  Ruim  Péssima

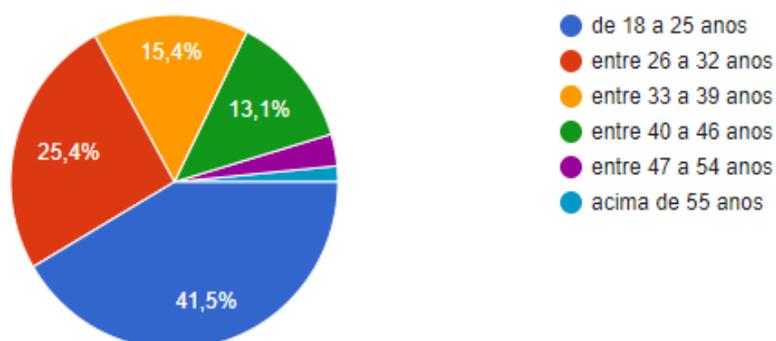
## **Apêndice 02**

## TOPICOS APLICADO PARA ENTREVISTA ABERTA COM OS GESTORES.

- Entender a Cultura da instituição de ensino A
- Entender a Cultura da instituição de ensino B
- Transição e adaptação dos colaboradores.

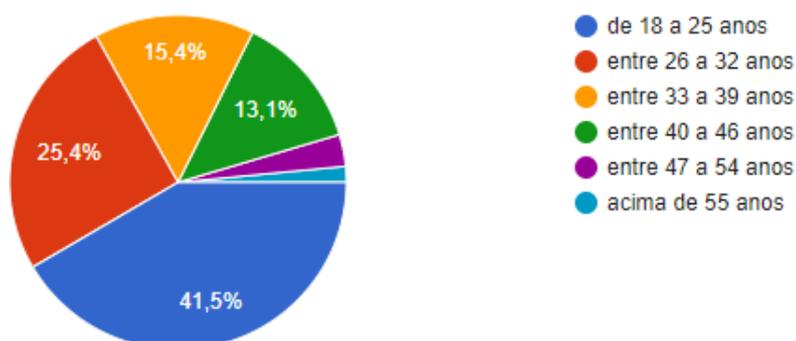
### Faixa etária

130 respostas



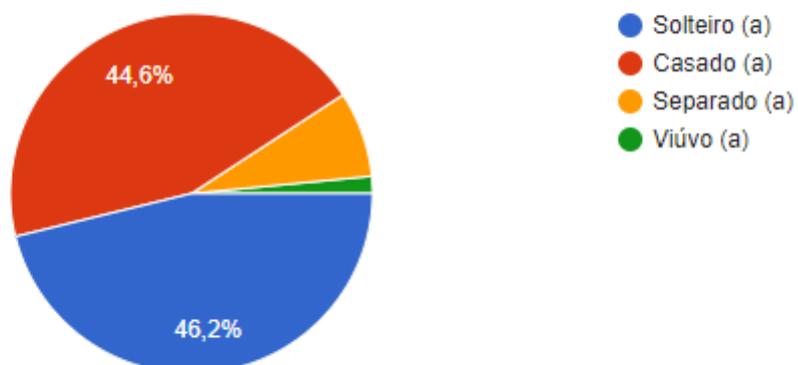
### Faixa etária

130 respostas



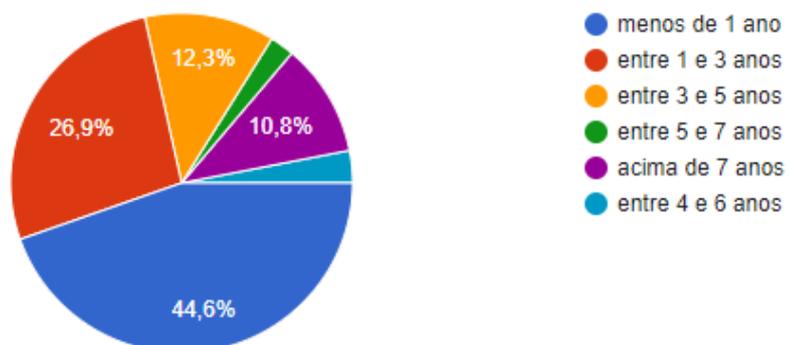
## Estado civil

130 respostas



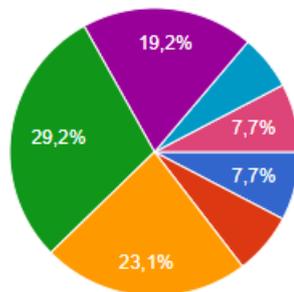
## Há quanto tempo você trabalha na empresa?

130 respostas



## Escolaridade

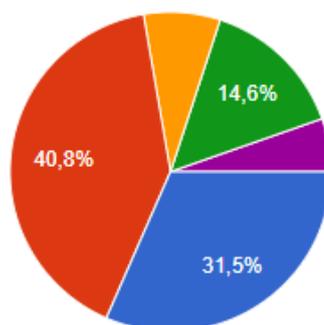
130 respostas



- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós graduação incompleto
- Pós graduação completo

## Estou satisfeito com meu salário?

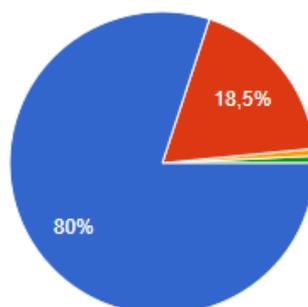
130 respostas



- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

## Você considera que é de sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

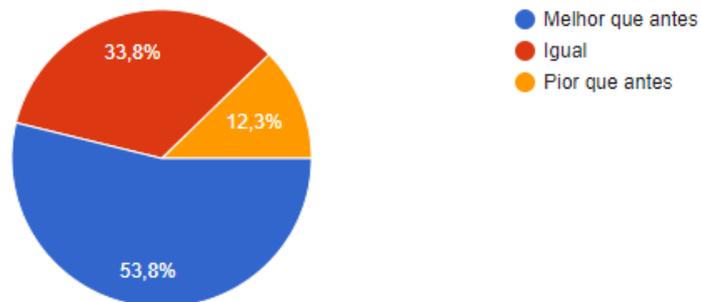
130 respostas



- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

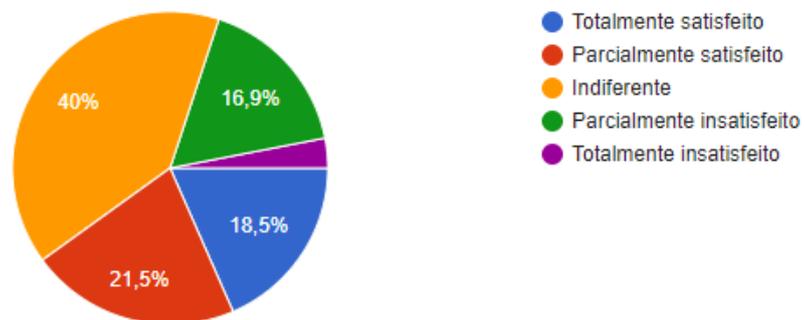
Como você classifica a empresa em relação ao início do seu contrato e agora? (referente ao clima do ambiente negativo ou positivo)

130 respostas



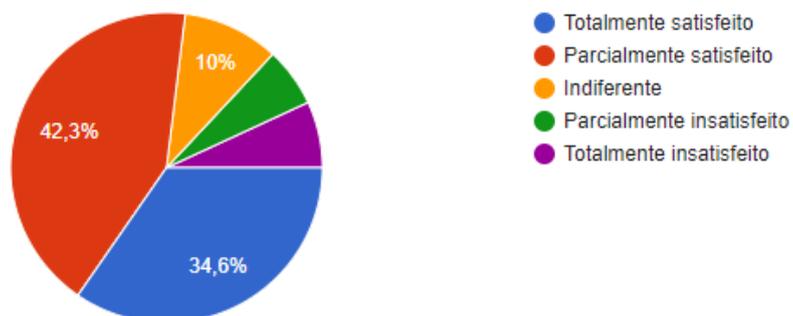
Em relação as situações e a frequência em que ocorrem as demissões no seu trabalho, como você se sente?

130 respostas



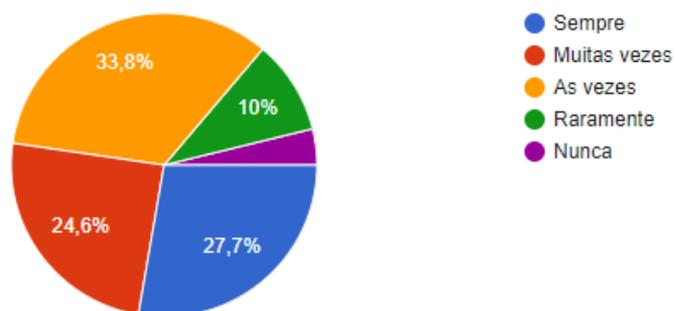
O quanto o trabalho que você realiza é reconhecido e valorizado pela empresa?

130 respostas



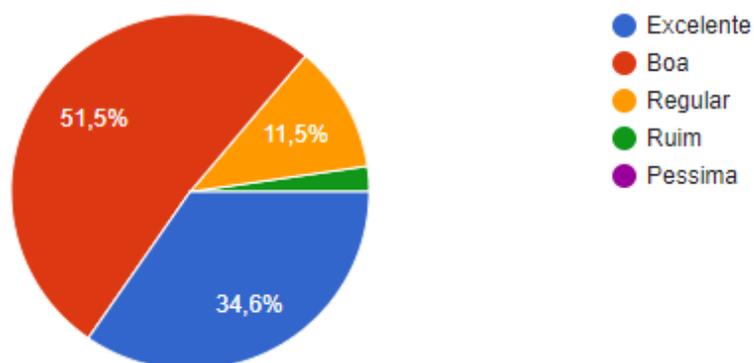
A empresa é aberta a receber as opiniões e ouvir as dificuldades de seus funcionários?

130 respostas



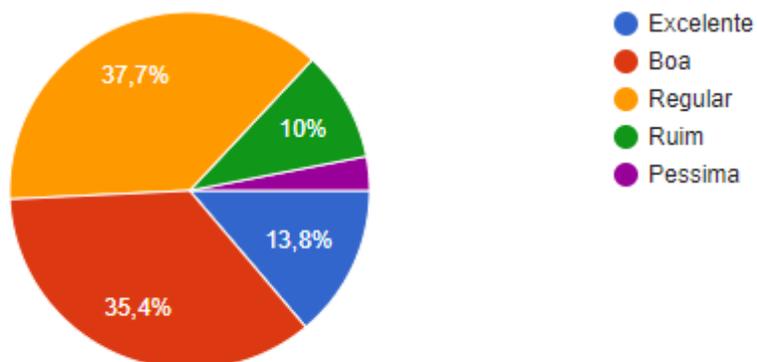
## Qual imagem você tem do Grupo São Lucas?

130 respostas



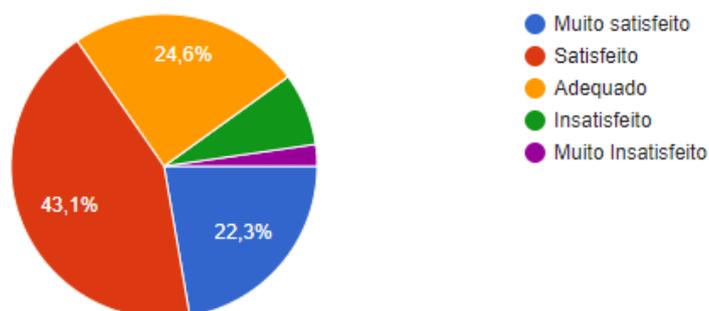
## Qual imagem você tem da CEULJI/ULBRA?

130 respostas



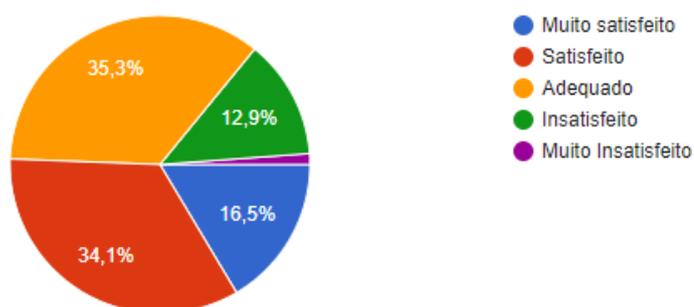
Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado?

130 respostas



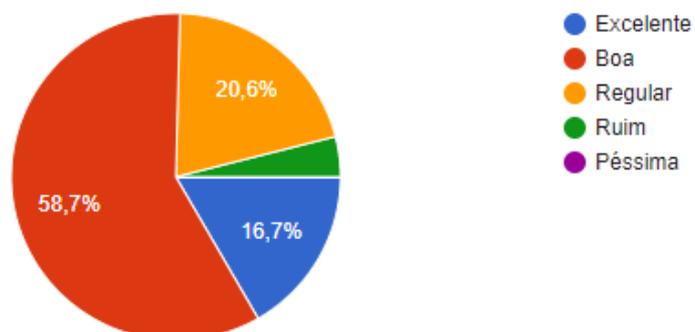
(SOMENTE PARA COLABORADORES DA INSTITUIÇÃO ANTERIOR) Qual seu grau de satisfação com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) enquanto CEULJI/ULBRA?

85 respostas



Na sua opinião como você defini a Cultura organizacional (normas, valores, crenças, rituais) do São Lucas?

126 respostas



(SOMENTE PARA COLABORADORES DA INSTITUIÇÃO ANTERIOR) Na sua opinião como você defini a Cultura organizacional (normas, valores, crenças, rituais) do CEULJI/ULBRA?

86 respostas

