

O IMPACTO DAS MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES¹

ANDRADE, Laura Souza de²

RESUMO

O presente trabalho trata do impacto das mudanças na estrutura organizacional de uma empresa, visto que as organizações estão em constante evolução. Existem vantagens e desvantagens em cada uma das várias formas de mudança que foram discutidas e analisadas. Os gerentes precisam adaptar a organização para que esteja idealmente situada para cumprir as metas organizacionais atuais. Assim, gerentes eficazes precisam saber como planejar e implementar mudanças para alcançar o sucesso organizacional. A pesquisa ainda mostra que poucas transformações são bem-sucedidas a curto e longo prazo, e a taxa de sucesso tem apresentado tendência de queda. Para o desenvolvimento da pesquisa foram analisados textos e artigos de autores dentro das plataformas digitais.

Palavras-chave: Mudanças. Evolução. Organização.

ABSTRACT

This work deals with the impact of changes in the organizational structure of a company, where organizations are constantly evolving. There are advantages and disadvantages to each of the various forms of change that have been discussed and analyzed. Managers need to adapt the organization so that it is ideally located to meet current organizational goals. Thus, effective managers need to know how to plan and implement changes to achieve organizational success. The research also shows that few transformations are successful in the short and long term, and the success rate has been declining. For the development of this research, texts and articles by authors from digital platforms were analyzed.

Key Words: Changes. Evolution. Organization.

1. INTRODUÇÃO

No processo de mudança o ponto chave é a insistência e persistência no processo de implantação, ter objetivos claro e bem definidos conhecidos por todos os envolvidos. As mudanças acontecem de maneira diferente, em meios

¹ Trabalho de Conclusão de Curso orientado pelo Professor Mestre Eli José Miranda Ribeiro Júnior, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração no segundo semestre de 2020, na Faculdade de Inhumas FacMais.

² Acadêmico(a) do VIII Período do Curso de Administração da FacMais. E-mail: laura_souza1997@hotmail.com

diferentes, por isso a estratégia, é fundamental neste processo, pois dá um direcionamento das ações, para alcançar os objetivos. O processo de mudanças deve ser feito de uma forma abrangente, ou seja, deve ser encarado como algo contínuo, onde deve ser passado para todos os colaboradores os motivos e benefícios das mudanças que serão implantadas, para que eles não se sintam excluídos, e apenas obrigados a realizar algo que não seja de seu conhecimento, e conseqüentemente gerar resistência.

É uma pesquisa bibliográfica e descritiva. Justifica-se, pelo fato que na prática, a mudança da mentalidade e estrutura sistemática das empresas é de suma importância para a realização dos novos métodos implantados, portanto, o modo como a equipe se desenvolve em relação à mudança é de muita importância. O objetivo principal desse artigo é mostrar as conseqüências dos processos de mudanças nas organizações

O mundo dos negócios está mudando em um ritmo rápido: a tecnologia continua evoluindo, as tendências dos clientes estão mudando, novas regulamentações de mercado estão sendo lançadas regularmente e as empresas têm que lidar com crises globais sem precedentes, como a pandemia COVID-19, que continua se espalhando.

Algumas empresas fecharam temporariamente suas fábricas e lojas, enquanto outras optaram por aderir ao trabalho remoto obrigatório. Cada vez mais empresas estão demitindo parte de seus funcionários devido à deterioração dos negócios. Como resultado, as taxas de desemprego estão explodindo. (TIINSIDE, 2020)

Sabe-se que, muitas vezes, é de uma crise que surge a necessidade de inovar, e é nessa hora que a organização precisa estar preparada com a equipe estruturada para passar pela transformação. E para tal situação é necessário que a administração, tenha foco no sucesso e produtividade, sendo para isso indispensável que o administrador tenha uma boa visão de negócio, análise crítica e que saiba arriscar e inovar. Contando que, não são apenas em tempos de crise que há necessidade de inovação.

É altamente necessário que a empresa e o administrador, tenham a visão de novo, para acompanhar o mercado e as modernidades e, não terminar como algo obsoleto. Diante da situação apresentada, a pergunta é, qual o impacto que as mudanças podem gerar em uma organização? A partir dessa

questão esta pesquisa tem como objetivo apontar os principais pontos que podem surgir em um processo de mudança em uma organização, e seguido de possíveis soluções e ações para que se possa obter os melhores resultados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. CONCEITOS DE MUDANÇA

Nada é mais certo do que a mudança. E embora muitos falem como se a mudança fosse apenas um reflexo do século 21, há muitos e muitos anos que o mundo e a sociedade estão em processo de mudança. A capacidade de gerenciar essa mudança com eficácia, especialmente em organizações empresariais, é extremamente importante para que a empresa consiga se manter no sentido da competitividade e crescimento. De acordo com Soares (2007), os efeitos da mudança podem ser negativos ou positivos, porém os efeitos positivos só serão notados caso haja uma gestão bem-sucedida da mudança.

As empresas e organizações devem ser capazes de se adaptar às mudanças no mercado, no mundo, no clima político e em outras áreas. Gerenciar a mudança pode ser difícil, porque a maioria das pessoas se acostuma a uma maneira de fazer as coisas, e a mudança pode causar estresse para os indivíduos. Para que esse processo ocorra de forma mais natural e tranquila, é necessária a utilização de técnicas para gerenciar mudanças em uma organização, além de ajudar a diminuir o estresse e os efeitos potencialmente prejudiciais sobre a organização e seus membros, funcionários e clientes.

Porém, quando se fala de mudança, um leque de possibilidades é aberto e, caso não se tenha um foco pré-definido, acaba-se por desestruturar a organização da empresa, gerando assim transformações contraditórias ao objetivo do agente da mudança.

O conceito de mudança organizacional, por sua vez, é estruturado sob a perspectiva de geração de impactos e resultados organizacionais, dissociando-se em essência, de alterações ocorridas em lócus organizacional. Mudanças organizacionais seriam, portanto, aquelas capazes de suscitar alterações – ainda sem juízo de valor quanto a melhora ou piora – nos componentes ou resultados organizacionais. (MARCHIORI ET AL, 2018, p. 45)

Dessa forma, Marchiori et al (2018), diferencia a mudança em lócus organizacional da mudança organizacional em si, desfazendo assim a errônea ideia de que a mudança dentro de uma organização só poderia ocorrer em lócus.

Mintzberg (1983) admite a mudança organizacional como a alteração de uma configuração organizacional com base na ação política dos atores ao confrontar em um sistema de influências. Ação que traria como resultado o realinhamento do poder, transformando a configuração original. (MARCHIORI ET AL, 2018, p. 45)

Nota-se que a antiga visão de mudança organizacional, via os funcionários apenas como peões no processo de mudança, sem levar em consideração as ideias e experiências práticas de cada um. Ainda segundo Marchiori et al (2018):

Herzog (1991), por sua vez, prevê que mudanças em contexto organizacional englobam alterações fundamentais em comportamento humano, padrões de trabalho ou valores, em resposta às modificações ou a antecipações de alterações estratégicas, de recursos ou tecnologias. (MARCHIORI ET AL, 2018, p. 45)

Com o passar dos anos, vê-se que o olhar dos autores foi se alterando, visto que os funcionários passaram de meros contribuintes, a agentes diretos da mudança organizacional. Passou-se a ter o foco de que o funcionário presta papel fundamental no processo, levando em consideração o comportamento humano.

Porras e Robertson (1992) apontam que a mudança organizacional refere-se a um conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas, objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho, com o propósito de aumentar o desenvolvimento de indivíduos e o desempenho organizacional. (MARCHIORI ET AL, 2018, p. 45)

Marchiori et al (2018) mostra que, a diligência que os autores tiveram em conceituar a mudança organizacional atesta o aperfeiçoamento do conceito no decorrer dos anos. Isso também prova a melhoria e constante busca em compreender o objeto de estudo durante o percurso do conhecimento da mudança organizacional.

Fica claro, de acordo com Marchiori et al (2018), que a adoção de uma nova estrutura organizacional geralmente requer um sério comprometimento dos recursos da empresa, de modo que as empresas não o empreendem levemente. Porém, vale a pena fazer uma mudança, quando a estrutura não suporta mais os objetivos da empresa. Mudanças dentro e fora de uma empresa podem afetar a eficácia de uma estrutura, e algumas delas são típicas e previsíveis. Conhecê-los com antecedência permite ao empresário antecipar a necessidade de ajustes antes que a estrutura organizacional da empresa se torne um problema.

2.2. ETAPAS DA MUDANÇA

A introdução de mudanças em uma organização pode ser confusa se não for tratada de maneira adequada. O desenvolvimento de um processo baseado nas etapas de gerenciamento de mudanças é importante para o crescimento de uma pequena empresa e o desenvolvimento de uma grande empresa. Quando a gerência e os funcionários entendem o processo de implementação de mudanças, alterar as operações da empresa não precisa ser tão perturbador.

Para que uma organização aceite e execute a mudança, é necessário que haja uma razão compreendida, e isso acontece quando se reúne informações suficientes para comprovar a necessidade da mudança. Apontar os ganhos que a empresa terá ao fazer a mudança e incluir as dificuldades que podem ser experimentadas durante o processo de mudança, também são

armas que podem e devem ser utilizadas para convencer a organização a apoiar a ideia.

A pressuposição básica dos esforços de mudança nas pessoas é a de que a efetividade das organizações depende grandemente do comportamento dessas pessoas no trabalho. Portanto, significa dizer que esse alvo de mudança envolve uma mudança de atitudes e comportamentos, por meio de processos de comunicação, soluções de problemas e tomadas de decisões. (SOARES, 2007, p. 14)

De acordo com Soares (2007), reunir uma equipe para implementar a mudança é imprescindível. Os membros da equipe precisam ter experiência na implementação de mudanças na empresa para torná-las o mais suave possível, e também precisam compreender e acreditar na mudança, pois são eles que influenciarão o restante da empresa a aceitar a ideia da mudança.

Além disso, uma equipe para implementar mudanças não será eficaz sem um planejamento eficaz e coerente. Pode ser mais fácil implementar a mudança em fases e, se essa for a decisão, será necessário delinear cada fase com o máximo de detalhes possível.

O processo é incerto, descontínuo e conflitante, envolvendo a ação e reação das pessoas. Certamente, seria mais fácil realizar uma mudança em que todas as pessoas envolvidas aceitassem, com atitudes reais, porém, essa aceitação é um processo complexo na medida em que conduzir a mudança é gerenciar um *gap* entre a percepção da realidade vivida e a proposta de mudança. A percepção humana a respeito da mudança e as suas reações na forma de resistência tornam-se assim variáveis intervenientes na sua implementação e no seu resultado. (SOARES, 2007, p. 15)

Sendo assim, o processo deve ser levado a sério por todos os agentes incluídos, desde os primeiros esboços até a efetivação do processo. Como se nota, os principais motivos para a falha de um processo de mudança, é a resistência dos funcionários em aceitar e executar a mudança.

Após o planejamento pronto, este deverá ser apresentado a empresa, com a abertura para sugestões de alteração. As áreas mais afetadas devem

ser ouvidas e, caso seja necessário, verificar as alterações aplicáveis ao plano inicial, tendo em vista que as pessoas que trabalham nas operações diárias da empresa terão uma visão melhor de como sua mudança afetará o trabalho delas. É importante incluir sugestões com base nas informações dos funcionários antes de criar um plano final.

Para implementar o plano depois de fazer as revisões necessárias, devem ser feitas reuniões regulares com a equipe e com os funcionários da empresa para avaliar o andamento do plano e fazer alterações potenciais à medida que avança. Uma maneira eficaz de gerenciar a mudança em uma organização é introduzir as mudanças gradualmente. Ao introduzir novas técnicas, procedimentos ou responsabilidades ao longo do tempo, o choque do novo será reduzido.

Outro método eficaz de reduzir o estresse da mudança em uma organização é se concentrar no treinamento. Determinar quais novas habilidades serão necessárias para implementar adequadamente as mudanças desejadas e certificar-se de que as pessoas se sintam confiantes e confortáveis com os papéis que estão desempenhando, tornando menos provável o descontentamento e o desânimo com as novas responsabilidades.

Um processo de execução e gestão da estratégia, que leve as empresas a um novo patamar de desempenho, está intimamente ligado à mudança, pois traz impactos significativos no status quo de uma organização e de seus funcionários, visto que comumente está relacionado à definição de metas ousadas, a novos modelos de avaliação de desempenho, ao estabelecimento de novos fóruns de discussão e de tomada de decisão, a adoção de novas ferramentas e metodologias, a atribuição de novas responsabilidades em vários níveis hierárquicos, a novos produtos, serviços e mercados, a novos atributos de valor, a uma nova cultura organizacional, a novas tecnologias, processos, competências e assim por diante. Ou seja, ao executar sua estratégia a organização inteira é afetada, e o engajamento e comprometimento de todos tornam-se fundamentais para se obter os resultados esperados. (LIMA, 2007, p. 1)

Um método importante para gerenciar a mudança em uma organização é a comunicação. Reuniões abertas para discutir novos requisitos, fazer networking com os funcionários individualmente e em grupo para obter informações sobre o que eles acham que pode ser feito para mudar a

organização de forma eficaz com o mínimo de drama e estresse. Manter uma estrutura de comunicação aberta durante todo o processo de mudança, para que as pessoas possam sentir que são parte do processo, e não apenas peças do processo. (LIMA, 2007)

Segundo Lima (2007), nesta economia global impulsionada pela tecnologia, é importante aceitar a inevitabilidade da mudança e comunicar isso aos funcionários. Não se deve criar expectativas sobre a diminuição das mudanças. Ao contrário, as empresas atendem melhor a seus funcionários quando reconhecem que a mudança é constante, mas administrável.

As organizações gerenciam as mudanças com mais eficiência quando estão alertas ao seu impacto sobre a equipe. Estabelecer um ambiente de confiança por meio de políticas de portas abertas, ferramentas que permitem feedback bidirecional e - o mais importante - a disposição de ouvir de forma não defensiva todos os feedbacks, mesmo quando críticos, são imprescindíveis para o bom andamento da mudança.

Lima (2007) ainda ressalta que as pessoas não se opõem à mudança em si. Elas se opõem à mudança que não têm oportunidade de influenciar. Quando se aceita suas sugestões, elas apreciarão e aceitarão melhor os motivos da mudança. Além disso, a empresa pode se beneficiar com os insights dos funcionários.

As organizações devem primeiro avaliar o conhecimento e o nível de habilidade dos funcionários para determinar sua prontidão para mudanças, e, caso seja necessário, eles devem primeiro receber o treinamento apropriado para se equipar melhor para atender às demandas da nova mudança ou inovação. A adaptação às mudanças geralmente requer o domínio de novos processos e habilidades.

2.3. IMPASSES NO PROCESSO DE MUDANÇA

É inevitável que ocorra alguma falha enquanto a gerência e os funcionários trabalham para implementar a mudança. Aceitar o fracasso de uma ideia como uma parte inevitável do processo de aprendizagem, envia uma mensagem positiva aos funcionários. As organizações que gerenciam mudanças e inovações com mais eficácia são as que dedicam tempo para

reconhecer e consertar suas falhas. Eles reconhecem que a mudança pode ser estressante, exigindo muitas horas e esforço extra. Reconhecer isso ajudará muito a motivar os funcionários a continuarem respondendo positivamente.

De acordo com Lima (2007), mudanças no ambiente de negócios podem tornar a estrutura existente de uma empresa competitivamente inadequada. Uma desaceleração econômica pode exigir uma mudança na estrutura da rede - por exemplo, corte de funcionários em favor da terceirização. Diante da mesma economia, outra empresa pode contar com a eficiência e as economias de escala que as estruturas proporcionam. Se ocorrerem mudanças revolucionárias, digamos, uma ameaça competitiva considerável de uma nova entrada no mercado, as estruturas mecanicistas podem naufragar porque não são ágeis o suficiente para afastar rapidamente às ameaças da maneira que empresas menos burocráticas fariam.

Segundo Lima (2007), as pessoas que são confrontadas com a mudança, podem passar por algumas fases, que são negação, resistência, exploração e compromisso.

Na década de 50, uma psiquiatra suíça especializada em pacientes terminais chamada Elisabeth Kübler-Ross, percebeu em suas pesquisas que as pessoas passavam por estágios comportamentais semelhantes ao serem confrontadas com a sua própria morte iminente, que iam desde a negação até a aceitação do fato e compromisso com o que poderia ser feito. Mais tarde, analisando as famílias de seus pacientes, verificou que eles também passavam pelas mesmas fases comportamentais. (LIMA, 2007, p. 1)

Como se pode notar, as mudanças organizacionais geram sérios estágios comportamentais nas pessoas que estão envolvidas na mudança. Alteram o emocional, psicológico e físico, bem como afetam os indivíduos em todos os seus relacionamentos e esferas da sua vida.

Vale ressaltar que esta não é uma sequência linear, controlada e inalterável. As pessoas podem passar por todas ou apenas por algumas destas fases. Além disto, trata-se de algo dinâmico. Ao gerenciar um processo de mudança, não se deve estabelecer o posicionamento das pessoas de forma estática e definitiva. Aqueles que se apresentem resistentes ou contrários hoje podem mudar sua

conduta e passar a se comprometer com o sucesso da empreitada, adotando uma postura colaborativa de um dia para o outro. Por isto, os agentes de mudança, ou seja, os responsáveis pela gestão do processo de transformação devem sempre estar atentos às atitudes e comportamentos das pessoas e visitar constantemente suas análises do contexto e dos envolvidos, a fim de ter um mapeamento mais apurado do cenário organizacional. (LIMA, 2007, p.2)

É necessário, então, que o gestor da mudança esteja atento aos sinais transmitidos pelos indivíduos que fazem parte do processo, tendo assim um *feeling*, ou seja uma empatia maior com respeito aos funcionários que estejam envolvidos na mudança.

O proprietário de uma empresa que formula metas de longo prazo deve estar ciente de que mudanças estratégicas abrangentes podem prejudicar a estrutura organizacional. Por exemplo, é contraproducente almejar a liderança de custos quando a estrutura da empresa não oferece suporte à eficiência ou economias de escala. Uma mudança para uma estrutura mais mecanicista seria necessária.

Por outro lado, se o futuro da empresa requer criatividade, os funcionários terão dificuldade em fornecê-la em um ambiente mecanicista rigidamente controlado. Em geral, as estruturas orgânicas são adequadas a situações que requerem inovação, flexibilidade e resposta rápida, enquanto a organização mecanicista pode alcançar padronização, controle de qualidade ou produção em massa.

Marchiori (2018), relata que para implementar novos procedimentos, produtos ou qualquer outra mudança em uma empresa, é necessário entender o gerenciamento de mudanças. Ele é o processo que garante que a estrutura organizacional, incluindo funcionários, possa lidar com mudanças. Quando os funcionários estão devidamente preparados, eles conhecem o processo e se sentem confortáveis com ele. Aprender a gerenciar mudanças é importante para manter a continuidade dentro de sua empresa.

As empresas de sucesso muitas vezes abraçam a mudança. Com base na liderança visionária, tecnologias aprimoradas e aumento da concorrência, executar e gerenciar é uma ocorrência comum em megacorporações e pequenas empresas. Quer as organizações se fundam, adquiram novas entidades, diminuam ou reformulam a marca, essas ações envolvem e afetam

as pessoas que lá trabalham. O gerenciamento de mudanças começa com a análise seguida por um processo de planejamento. A principal característica das transições de empresas bem-sucedidas é uma abordagem sistemática para mover a organização do estado atual para o imaginado.

Algumas organizações tratam as mudanças como ocorrências acidentais. Sendo assim, elas não ocorrem como uma atividade intencional e orientada para resultados. A mudança planejada busca melhorar a capacidade da organização de se adaptar às mudanças em seu ambiente e, mudar o comportamento dos funcionários. (SANTOS, 2014, p.18)

Santos (2014) diz que, como indivíduos, todos são um tanto resistentes à mudança. Mesmo o cenário de gerenciamento de mudanças mais cuidadosamente orquestrado não está isento de desafios, pois a mudança filtra uma organização. Os funcionários lidam com as mudanças de maneiras diferentes. Alguns mudam prontamente de direção, enquanto outros exigem orientação e apoio adicionais. A mudança oferece novas oportunidades reconhecidas por alguns funcionários, enquanto outros podem sentir uma perda de autonomia. Muitos até questionam a necessidade de mudança. Para ter sucesso na criação de mudanças, é necessário antecipar resistências, identificar os obstáculos e focar na resolução dos problemas dos funcionários.

Um fator-chave no gerenciamento de mudanças, segundo Soares (2007), é a necessidade de abordar o lado humano da transição. Enquanto as iniciativas de mudança estão em andamento, é necessário comunicar-se regularmente, entregar uma mensagem consistente e lidar com as dúvidas dos funcionários com franqueza. Todos os níveis de gerenciamento são responsáveis por entregar a mesma mensagem contínua em todas as oportunidades. A repetição é fundamental, pois os funcionários podem não entender o processo de mudança no início. Muitas vezes, é preciso ouvir uma mensagem seis vezes ou mais antes que os funcionários se tornem totalmente engajados.

Nesse processo de mudança organizacional é importante definir o papel dos agentes da mudança, ou seja, os responsáveis pela administração das atividades de mudança. Eles deverão enxergar um futuro para a organização que não é identificado pelos demais, deverão motivar, incentivar e implementar essa visão. Os agentes da mudança podem ser funcionários novos ou antigos, gerentes ou não, ou ainda consultores externos à empresa. (SANTOS, 2014, p.18)

Depois de anunciar e explicar a iniciativa de mudança, a próxima etapa do processo é o treinamento. É responsabilidade dos gestores esclarecer como as mudanças comunicadas impactam o trabalho do dia a dia. Mais importante ainda, para serem capazes de se adaptar às mudanças, os funcionários devem entender como seus empregos individuais apoiam os objetivos da empresa. Além disso, a organização pode exigir novos conjuntos de habilidades.

Ao abordar o assunto, Lima (2007) relata que algumas mudanças envolvem o treinamento de toda a empresa em um novo processo de negócios, tecnologia ou conjunto de políticas. O estabelecimento de metas deve acompanhar a nova direção. Estabelecer cronogramas e mapear atividades de mudança ajuda os funcionários a adotar o aprendizado de novas habilidades e fornece um meio de incorporar o treinamento à rotina diária.

Uma forma de incentivar a mudança e ajudar a acelerar o processo é por meio do reconhecimento. Reconhecer a contribuição individual e o envolvimento da equipe publicamente em reuniões e outros encontros da empresa é fundamental para demonstrar o progresso da transição. As organizações de sucesso não esperam até que as mudanças sejam concluídas para aplaudir a participação dos funcionários. Parar para comemorar o sucesso ao longo do caminho é uma parte fundamental do processo.

O desafio de trabalhar a resistência encontra-se nos casos em que ela aparece de forma implícita ou protelada. Os traços da resistência implícita são sutis, ou seja, podem se apresentar como perda de lealdade à organização, perda da motivação, aumento dos erros, aumento do absenteísmo, principalmente por "questões de saúde" e, portanto, de difícil identificação pelos agentes da mudança. (SANTOS, 2014, p.10)

De acordo com Marchiori (2018), quer se trate de uma mudança na gestão ou de novos procedimentos de escritório, os proprietários de pequenas empresas muitas vezes têm dificuldade em incentivar a mudança para os funcionários. Muitas vezes, os empregadores encontram reações negativas destes, que se sentem temerosos ou ameaçados por mudanças. Quando os empregadores gerenciam adequadamente a forma como as mudanças são implementadas, eles evitam interrupções na produtividade e desfrutam de uma reação mais favorável de seus funcionários. Existem pequenos passos para incentivar a mudança para os funcionários que podem fazer uma grande diferença para os empresários que buscam implementar mudanças.

Muitas vezes, durante um período de mudança, um pequeno grupo de funcionários aprende informações valiosas sobre a mudança e adquire as habilidades necessárias para ter sucesso. Se os demais funcionários não receberem as mesmas informações e treinamento, eles se sentirão deixados para trás e terão mais dificuldade para aprender as novas habilidades. Os funcionários ficam mais confortáveis com a mudança se sentirem que possuem as habilidades para ter sucesso após a mudança ser implementada.

3. METODOLOGIA

Para definir a metodologia a ser aplicada, relacionou-se o problema com a teoria analisada. É uma pesquisa bibliográfica e descritiva. Sendo assim, foi desenvolvida uma pesquisa superficial sobre a resistência dos funcionários a mudança organizacional utilizada para promover o desenvolvimento e aprimoramento tecnológico de 4 lojas de uma mesma franquia, na cidade de Inhumas.

De acordo com Morgan (1996, p. 21), as “metodologias são esquemas de resolução de problemas que diminuem a distância entre a imagem sobre o fenômeno e o próprio fenômeno”.

Para que o conceito de Metodologia se faça compreensível, Prodanov (2013) ressalta que ela aplica procedimentos e técnicas que, analisados da forma correta conseguem comprovar a validade e utilidade da pesquisa para a sociedade.

A Metodologia é compreendida como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica. A Metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação. A Metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade. (PRODANOV, 2013, p.14)

Dessa forma, o método indutivo foi empregado para objetivar o tema em questão. É possível também classificar esta pesquisa como descritiva e explicativa, em razão das descrições e explicações de como ocorre o processo da mudança, estudando-se o caso através de análise de dados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi observado de forma superficial e remota, o processo de mudança na área tecnológica da empresa, para a qual se utilizou (a pedido do proprietário) o nome fictício Atlanta, que possui 4 lojas na cidade de Inhumas, que serão tratadas aqui como loja A-1, A-2, A-3 E A-4. Cada loja possui um gestor local que se reporta diretamente ao diretor e proprietário da empresa.

As lojas possuem um gerente, um operador de caixa, um crediariista, dois auxiliares de estoque, um repositor, um entregador e quatro vendedores. A estrutura organizacional das lojas é a mesma, apesar de possuírem estruturas físicas diferenciadas entre si.

A mudança ocorreu principal e diretamente no setor de crediário e cobranças, porém afetou a todos os funcionários, visto que a mudança tecnológica abrangeu todos os setores.

Em fase de planejamento, foram feitas reuniões com os gerentes locais para apresentar a proposta de mudança, que foi muito bem recebida por parte destes. A mudança se daria na esfera do estoque e principalmente no crediário, visto que o antigo "crediário próprio" se daria de forma automatizada e totalmente informatizada.

Para que a mudança ocorresse, o diretor fez a aquisição de um *software* desenvolvido especialmente para a gestão de lojas de médio porte. Exigiu-se assim, dos funcionários, capacitação e treinamento específico.

Logo de início, houve relutância quanto a mudança pela funcionária responsável pelo crediário da loja A-3, três operadores de caixa das lojas A-1 e A-3 e auxiliar de estoque da loja A-2, visto a falta de preparo destes no campo tecnológico. Durante o processo apenas um funcionário se recusou totalmente a aceitar as mudanças, e depois de várias tentativas precisou ser substituído.

O início do processo de mudança deu-se no último trimestre do ano de 2019, o que facilitou a aquisição e gestão de produtos nas festas de final de ano, porém causou uma certa lentidão no atendimento aos clientes, dada a fase de adaptação de todos os funcionários.

Levando em consideração os dados fornecidos pelo diretor, dos 44 funcionários formais da empresa, 6 foram resistentes, porém apenas um resistiu ao ponto de ser demitido. Sendo assim, ainda analisando os dados, cerca de 13% dos funcionários relutaram, 27% demoraram no processo de adaptação, porém 38% aceitaram de início a mudança e se esforçaram em colocá-la em prática.

De acordo com o diretor e proprietário, mesmo diante das circunstâncias adversas do ano de 2020, a mudança continuou evoluindo de forma tranquila e, segundo os dados, tende a ser ampliada e aprimorada no próximo ano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar esse estudo, viu-se que a mudança organizacional é o processo de transição do estado atual de uma empresa para algum estado futuro desejado. Essa transição requer planejamento e implementação de mudanças nas organizações de forma a minimizar a resistência dos funcionários e os custos para a organização, maximizando simultaneamente a eficácia do esforço de mudança.

Uma das principais razões pelas quais os projetos de mudança organizacional falham é devido à resistência dos funcionários à mudança, bem como por causa da comunicação interna deficiente. Nota-se também que o

contrário é verdadeiro, visto que as mudanças bem elaboradas acontecem quando os funcionários abraçam a causa, como foi o caso da empresa analisada.

Portanto, a educação adequada dos funcionários, bem como a comunicação aberta e honesta, são os principais ingredientes para minimizar as reações negativas dos funcionários. Antes de a mudança ser implementada, os funcionários devem ser informados sobre a natureza da mudança e a lógica por trás dela.

Para gerenciar com sucesso a mudança organizacional, os empregadores precisam repensar os esforços tradicionais de gerenciamento de mudança e mudar sua abordagem para implementar a mudança dentro das organizações.

Quando se olha para os modelos tradicionais, vê-se que a alta administração e a liderança são os principais e únicos originadores das ideias de mudança. Dentro dessa abordagem, os funcionários são vistos como implementadores secundários. Quando esse é o caso, muitos *feedbacks* importantes dos funcionários sobre como a organização pode ser aprimorada, passam despercebidos ou são negligenciados.

Os modelos de gerenciamento de mudança organizacional mais recentes vêm os funcionários como os principais motores de mudanças bem-sucedidas. Quando os funcionários estão ativamente envolvidos no processo desde o início, é muito mais provável que se consiga sua adesão, elimine a resistência à mudança e alinhe os funcionários com os objetivos estratégicos da empresa.

Outra verdade sobre o assunto, é que o processo de mudança tem data para início, mas não possui uma data para um fim. Uma abordagem mais recente ao gerenciamento de mudanças organizacionais afirma que este é um processo contínuo que nunca termina.

Portanto, o papel dos agentes de mudança organizacional é menos o de impulsionar projetos de mudança discretos, mas sim de projetar a organização de uma forma que permita a adaptação contínua a um ambiente em constante evolução.

Começar uma mudança sem ter uma estratégia clara e metas definidas é uma das principais razões pelas quais as iniciativas de mudança

organizacional falham. Como as mudanças são implementadas principalmente para corrigir ou melhorar as situações de negócios atuais, as organizações devem sempre identificar os resultados específicos esperados da mudança.

Esta é a única maneira que os empregadores podem conduzir o alinhamento organizacional entre todos os funcionários e fazê-los trabalhar para os mesmos objetivos.

As empresas precisam revisar o efeito em cada unidade de negócios. Esse tipo de informação e insights ajudam as empresas a determinar onde o treinamento e o suporte são mais necessários para mitigar os impactos.

Ao longo do processo de gerenciamento de mudanças organizacionais, os resultados e o impacto das iniciativas devem ser medidos. Isso não significa apenas medir o impacto da mudança na lucratividade do negócio.

Em vez disso, os comunicadores internos, bem como os gerentes, devem rastrear e medir o envolvimento dos funcionários com os novos processos.

A falta ou a comunicação ineficaz no local de trabalho influencia a taxa de sucesso do gerenciamento de mudanças. Em outras palavras, as organizações que fazem da comunicação uma parte do processo têm mais probabilidade de implementar mudanças com sucesso.

REFERÊNCIAS

LIMA, Jayme Alexandre Dias de, **A Arte de Gerenciar a Mudança**, Portal HSM online, Disponível em:

https://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/03/a_arte_de_gerenciar_a_mudanca.pdf Acesso em 28/10/2020.

MARCHIORI, Marlene (org.) **Conhecimento E Mudança** (Coleção faces da cultura e da comunicação organizacional; v. 9) , Difusão Editora, 2018.

Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?id=VDjnDwAAQBAJ&pg=PT1&dq=marchiori+mudan%C3%A7a&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjJqJPL6uPsAhXwJ7kGHWb8AE0Q6AEwAHoECAMQAg#v=onepage&q=marchiori%20mudan%C3%A7a&f=false> Acesso em: 28/10/2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico] : **Métodos E Técnicas Da Pesquisa E Do Trabalho Acadêmico** / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, Marcel De Souza E Silva, **Gestão Da Mudança Organizacional: Uma Revisão Teórica**, Rio De Janeiro, 2014.

SOARES, Helena Teixeira Magalhães, **Mudança Organizacional E Seus Impactos No Comportamento Dos Indivíduos Em Uma Organização Do Terceiro Setor**, 2007.

TANAIA, Rita Gertrudes, **O Impacto Da Mudança Nas Pessoas E Nas Organizações - Estudo Do Caso Da Câmara Municipal Do Porto Novo**, Mindelo, Setembro, 2014.

TIINSIDE, **Maioria das empresas pretende implementar mudanças organizacionais em 2020**. Disponível em:

<https://tiinside.com.br/23/09/2020/maioria-das-empresas-pretende-implementar-mudancas-organizacionais-em-2020/>