



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA / UFPB  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas / CCSA  
Departamento de Administração / DA

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UM  
CORRESPONDENTE BANCÁRIO, EM JOÃO PESSOA, PB.**

JANDSON MENEZES DA SILVA

João Pessoa  
junho 2017

JANDSON MENEZES DA SILVA

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UM  
CORRESPONDENTE BANCÁRIO, EM JOÃO PESSOA, PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, do Curso de Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, como parte dos requisitos obrigatórios para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Professor(a) Orientador(a):** Dr.<sup>a</sup> Célia Cristina Zago

**Coordenador do Curso:** Ms. Nadja Valéria Pinheiro

João Pessoa

junho 2017

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

S586m Silva, Jandson Menezes da .

MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UM  
CORRESPONDENTE BANCÁRIO, EM JOÃO PESSOA, PB. / Jandson  
Menezes da Silva. – João Pessoa, 2017.

45f.: il.

Orientador(a): Profª Dr.ª Célia Cristina Zago.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Mudanças Organizacionais. 2. Colaboradores. 3. Estratégias. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do  
CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)

À Professora Dr.<sup>a</sup> Célia Cristina Zago,

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso do aluno:

JANDSON MENEZES DA SILVA.

João Pessoa, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

---

Prof.<sup>a</sup> Ms. Nadja Valéria Pinheiro  
Coordenador (a) do SESA/CCSA/UEPB

**Parecer do (a) Professor (a) Orientador (a):**

---

---

---

---

---

**JANDSON MENEZES DA SILVA**

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UM  
CORRESPONDENTE BANCÁRIO, EM JOÃO PESSOA, PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Célia Cristina Zago  
(UFPB/CCSA/DA)  
**(Orientadora)**

---

Professor (a)  
(UFPB/CCSA/DA)  
**(Examinadora)**

João Pessoa  
junho 2017

*Com muito amor, dedico este trabalho à minha filha Maria Cecília, por toda luta que enfrentou durante este período. Com gratidão, dedico à minha mãe Josefa e ao meu pai João, por sempre servirem como base para esta conquista.*

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por ter me possibilitado o alcance desse sonho, proporcionando forças necessárias para a realização de todas as minhas atividades.

Agradeço à minha Mãe Josefa Eugênio, ao meu Pai João Carlos e toda minha família que me ajudaram e incentivaram nos momentos de dificuldades.

À Jorya Layana, uma pessoa muito especial, que me ajudou a chegar nesse este momento, orientando, incentivando e, principalmente, criticando-me, quando necessário.

À Prof.<sup>a</sup> Célia Zago, pela orientação, paciência e por não desistir de mim no momento em que mais precisei. Sua contribuição foi fundamental para o desenvolvimento deste estudo e, por isso, reforço meus sinceros agradecimentos.

Ao Prof. Anielson Barbosa, por todo carinho e orientação durante o curso.

Aos amigos Valdeir, Neto, Gilson, Arlyson, Daniel e Filipe, irmãos que ganhei para o resto da vida e que me ajudaram dia a dia.

Aos demais, que de algum modo me ajudaram indiretamente, meu sincero agradecimento!

*O êxito da vida não se mede pelo caminho que  
você conquistou, mas sim pelas dificuldades  
que superou no caminho.*

(Abraham Lincoln)

SILVA, Jandson Menezes. Mudança organizacional: estudo de caso em um correspondente bancário, em João Pessoa, PB. **Trabalho de Conclusão de Curso**. 47f. (Bacharelado em Administração). Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Célia Cristina Zago. João Pessoa: UFPB/DA, 2017.

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo conhecer os impactos positivos e/ou negativos sentidos por colaboradores a partir da mudança organizacional ocorrida em um correspondente bancário, com base operacional localizada na cidade de João Pessoa - Paraíba. Atualmente, as organizações se veem cada vez mais pressionadas a se adaptarem a uma nova realidade competitiva, em que mudar sua forma de se comportar diante das mutações de seu respectivo mercado pode significar sobrevivência e crescimento. Para apoiar o estudo, o referencial teórico abordou a temática das mudanças organizacionais, tema de extrema relevância para a gestão das empresas, uma vez que indica a importância de uma mudança bem planejada e implementada, a partir de estratégias eficazes relacionadas a possíveis impactos do processo, como o fator da resistência humana. O estudo tem abordagem quali-quantitativa e como ferramenta a pesquisa bibliográfica e de campo para o alcance das informações pertinentes. Os dados da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com a gestora do RH e a supervisora do setor estudado e, por fim, de questionários com os colaboradores da empresa. Os resultados revelaram o quão complexo e delicado é o processo de mudança organizacional e ratifica a importância de uma mudança bem elaborada, pois a maioria dos colaboradores vivenciaram sentimentos negativos durante o processo que impactaram diretamente seus desempenhos. O estudo também evidenciou a importância de uma boa comunicação e a participação dos colaboradores como estratégias para reduzir ou combater a resistência humana. Conclui-se que as mudanças organizacionais precisam ser realizadas de forma cuidadosa, atenta aos possíveis impactos nos colaboradores, a fim de evitar efeitos negativos, como na organização estudada. Sugere-se estudos mais aprofundados sobre o impacto das mudanças no clima organizacional e a importância da boa comunicação neste processo.

**Palavras-chave:** Mudanças Organizacionais; Colaboradores; Estratégias.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Forças para a mudança .....	19
Quadro 2 - Causadores de mudança organizacional.....	20
Quadro 3 - Comportamentos possíveis diante de uma mudança.....	25

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ACDC	Área de Controle e Devedores e Cobrança
RH	Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1	Contextualização do tema e problema .....	14
1.2	Objetivos .....	14
1.3	Justificativa .....	14
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>16</b>
2.1	Mudanças organizacionais .....	16
2.2	Fatores que influenciam a mudança.....	18
2.3	Impactos das mudanças nas organizações .....	20
2.4	Tipos de mudanças organizacionais.....	21
2.5	Programas de Mudanças Organizacionais .....	21
2.5.1	Mudanças Contínuas – Kaizen e Qualidade Total .....	22
2.5.2	Mudanças Radicais – Reengenharia .....	23
2.6	Resistência à mudança .....	24
2.6.1	Estratégias para contornar a resistência .....	26
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>30</b>
3.1	Quanto à finalidade .....	30
3.2	Quanto aos objetivos.....	30
3.3	Quanto aos procedimentos .....	31
3.4	Quanto à natureza.....	31
3.5	Quanto aos instrumentos de coleta de dados .....	31
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS.....</b>	<b>33</b>
4.1	Mudanças ocorridas .....	33
4.2	Implementação das mudanças.....	35
4.3	Impactos nos colaboradores .....	36
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>40</b>
5.1	Considerações finais .....	40
5.2	Limitações da pesquisa .....	42
5.2	Sugestões para futuras pesquisas .....	42
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>43</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>46</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do tema e problema

Em um contexto de constantes mudanças, as organizações estão sendo obrigadas a desenvolver cada vez mais as suas capacidades de adaptação à nova realidade competitiva com o intuito de sobreviverem, crescerem e progredirem. Segundo Chiavenato (1996, p.19), “Vivemos em uma sociedade em constante transformação. Ficar parado, hoje, significa simplesmente andar para trás, pois o ritmo da mudança acelera-se a cada dia que passa e torna-se cada vez mais rápido e prodigioso”. Apesar de tal afirmativa ser de décadas atrás, ela serve para retratar os tempos atuais, em que o cenário político nacional passa por intensas variações que refletem diretamente na economia e conseqüentemente no rendimento das organizações.

Atualmente, as empresas que são referências nos seus respectivos segmentos estão mudando a forma de fazer as coisas, modificando seus processos internos e estrutura, a fim de melhorar o desempenho em relação a custo, qualidade e agilidade. Oliveira (1996) diz que a conjuntura mercadológica atual obriga as organizações a concentrarem-se no consumidor final, priorizando a agilidade e qualidade como vantagem competitiva e, para isto, faz-se necessário estruturar os processos para otimizar e agilizar os métodos.

Uma mudança bem planejada, com um programa de treinamento eficaz e uma comunicação clara e objetiva, pode resultar em comprometimento dos colaboradores, tornando-os agentes da mudança. Conseqüentemente, pode viabilizar o alcance dos resultados desejados pela organização. Por outro lado, as mudanças realizadas de forma não planejada, em que a comunicação deixa espaço para incertezas, tendem a se tornar um fracasso. Cavana (2008) afirma que o desfecho positivo ou negativo de um processo de mudança depende da estratégia utilizada na sua implementação. É preciso conquistar o envolvimento da maioria dos colaboradores devido ao fato do comprometimento ser o fator-chave para o sucesso da mudança.

Por interferir nas atividades cotidianas, nos hábitos, na rotina e em outras variáveis, as mudanças organizacionais tornam-se um processo extremamente complexo, de modo que se for mal implementado poderá ocasionar vários impactos negativos para os colaboradores. Segundo Chiavenato (1996), quando uma grande mudança é introduzida nas organizações, as pessoas sofrem perturbações, como preocupação, aflição e ansiedade, que podem ser agravadas quando sua comunicação deixa espaço para incertezas. Outro efeito citado por

vários estudiosos na área é a resistência à mudança. Conforme Oliveira (2010), existem pessoas que não as desejam ou se sentem afetadas por tais mudanças e, por este motivo, a resistência à mudança é comumente mencionada por teóricos.

Para estudar mais de perto esse tema de grande relevância e complexidade, foi escolhida uma organização que atua como correspondente bancário, entendida nesta pesquisa como empresa X, que trabalha em parceria com o Banco do Brasil, possuindo vários franqueados espalhados pelo país. Almejando manter-se competitiva no mercado e buscando estar ciente das mudanças ocorridas no cenário nacional em relação a concorrentes, tecnologias, economia e tendências de mercado, a empresa X, segundo informações colhidas junto aos seus diretores, sempre utilizou ferramentas como os estudos de mercados para acompanhar os fatores externos de ameaças ou oportunidades de crescimento no seu segmento de atuação. Por meio de reuniões focadas nas demandas e *feedbacks* de seus *stakeholders* e baseada no histórico de reclamações dos franqueados na central de atendimento da empresa, os acionistas chegaram à conclusão e comunicaram a toda organização que um fator seria primordial para a empresa não perder clientes e, conseqüentemente, espaço no mercado: a necessidade de aprimorar e agilizar seus processos internos.

Procurando agilizar tais processos, a organização passou por uma grande reformulação, modificando sua estrutura hierárquica, de modo que alguns cargos de diretorias e gerência foram reorganizados para atender às novas estruturas presentes (setores e cargos). Foi preciso também realocar alguns colaboradores, agrupando-os com outros que detinham conhecimentos e habilidades acerca de atividades similares e complementares. No início, tornaram-se perceptíveis alguns efeitos ocasionados pelas referidas mudanças. Por meio de observações do dia a dia e conversas informais, foram identificadas insatisfação e resistência à mudança por parte de alguns colaboradores. No entanto, são informações preliminares e superficiais, não havendo nenhum estudo aprofundado acerca do assunto. Diante desse panorama, temos a seguinte problemática: **Quais impactos positivos e/ou negativos, sentidos pelos colaboradores em relação ao processo de mudança em um correspondente bancário?**

## 1.2 Objetivos

O objetivo geral é analisar os impactos positivos e/ou negativos sentidos pelos colaboradores em relação ao processo de mudança em um correspondente bancário.

Os objetivos específicos são:

- Levantar as mudanças ocorridas na empresa X;
- Identificar as dificuldades dos gestores no processo de mudanças;
- Apresentar os impactos das mudanças na visão dos colaboradores;

## 1.3 Justificativa

Sabe-se da essencialidade de uma gestão eficiente de mudança organizacional, que trate o assunto com sua devida atenção, de forma aprofundada e com conhecimento de causa. Mas, por que é tão importante o estudo da mudança organizacional? A resposta está nos impactos ocasionados nos colaboradores e, conseqüentemente, nas empresas, devido às mudanças promovidas pelas mesmas. Percebeu-se que administrar as organizações é a mesma coisa que administrar as mudanças, pois para manter-se competitivo é preciso estar atento às transformações advindas do “mundo do futuro”, para o qual é preciso estar preparado, adaptando-se a qualquer tipo de mudança (CHIAVENATO, 1996).

Neste mesmo pensamento, cita-se a afirmação que a tecnologia da informação e a globalização criaram um novo ambiente competitivo, em diversos setores, fazendo surgir novas demandas, como, por exemplo, a crescente preocupação com o consumo sustentável e a independência cada vez maior da mulher. Assim, as necessidades antigas foram ficando para trás, acompanhadas pelas organizações que não se prepararam para a nova realidade (AGUILERA ; LAZARINI, 2009).

Para atender a essa nova realidade e permanecer competitiva em seu mercado, a empresa X passou por um processo de mudança, no qual foi preciso reestruturar sua hierarquia, reorganizando alguns cargos de diretoria e gerência e também realocando alguns colaboradores para outros setores.

Um aspecto sempre abordado e citado por estudiosos do comportamento organizacional é a resistência à mudança, devido ao fato de que “sempre há pessoas que não as querem, não acreditam nelas ou se sentem prejudicadas por tais mudanças”. (OLIVEIRA 2010, p. 113). Robbins (2015) reforça a ideia, concluindo que a resistência não parte só dos

colaboradores, mas também da própria organização. No caso da empresa X, tornaram-se perceptíveis alguns efeitos ocasionados pelas mudanças, porém, não foi feito nenhum estudo acerca do assunto. Diante destas informações, torna-se visível a importância deste trabalho, que avalia os impactos sentidos pelos colaboradores.

Outro fator que justifica investigar o tema e o caso em específico é a falta de preparo das organizações no processo de mudança, pois geralmente existe muita teoria e pouca aplicação, como diz Chiavenato (1996, p.13) “fala-se muito de mudanças nas empresas, mas ainda se faz muito pouco a esse respeito. Muito discurso e pouca prática”. Diante disso, este trabalho apresenta os impactos sentidos pelos colaboradores da empresa X com a implementação das mudanças, contribuindo, assim, para o desenvolvimento de novos estudos e servindo de base para processos de mudanças de outras organizações.

Além desta parte introdutória, o presente trabalho expõe estudos que oferecem sustentação científica para melhor compreensão sobre o tema, seguido da apresentação dos procedimentos metodológicos empregados na pesquisa. Posteriormente, é feita a apresentação e análise dos resultados alcançados e as conclusões alcançadas pelo estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresentam-se os conceitos teóricos sobre mudanças organizacionais, abordando os aspectos que são relevantes para o presente estudo, que são: definição de mudança e seu histórico, fatores de mudança, impactos da mudança, tipos de mudanças e resistência à mudança.

### 2.1 Mudanças organizacionais

A mudança não é nenhuma novidade, sempre existiu em toda a história da humanidade. Ela acontece desde que o mundo existe, tem a mesma idade do próprio universo (CHIAVENATO, 1996). No mundo empresarial, a cada surgimento de uma nova variável, como a tecnologia, os produtos com ciclos de vida cada vez menores e o surgimento de novos mercados, mudam-se as formas das organizações se planejarem estrategicamente para atender seu público de maneira eficaz e eficiente.

Heráclito, considerado por muitos o primeiro pensador da história da humanidade a buscar entender o mundo e seu constante processo de mudança. Éfeso (*apud* BAUER, 2009) diz que tudo muda, nada permanece igual, o rio que passa a todo instante já não é mais o mesmo porque as águas são outras. Para ele, a única constante do mundo é a mudança.

Em âmbito organizacional, os conceitos de mudança se complementam entre os autores. Para Wood Jr. (1995, p.190), “mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. Já Chiavenato (1996, p.24) define mudança como “a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura”. Por sua vez, Bauer (1998, p. 69) cita a mudança como “eventos singulares, distintos uns dos outros, e que afetam uma realidade que sem elas seria estável”.

Sua origem pode estar ligada a vários fatores, como o ambiente, as pessoas, as novas tendências de mercado, o momento econômico do país, entre outros. O fato é que as mudanças vêm impedindo a estabilidade existente há tempos nas organizações. Robbins (2002) diz que nenhuma empresa está isenta da necessidade de estar sempre mudando, pois o próprio ambiente que elas estão inseridas passa por um processo contínuo de mudança. A

partir dos anos 80 a mudança passou a ser uma condição essencial de sucesso empresarial e, após os anos 90, passou a significar condição de sobrevivência para as organizações.

Ao longo dos tempos, o mundo empresarial passou por grandes transformações pelas quais as empresas foram totalmente modificadas. Foram quatro momentos significativos para as organizações humanas, destacados por Chiavenato (1996) como “quatro ondas de mudanças organizacionais”, a saber:

- a) **Era da agricultura:** Etapa mais longa de todas, perdurou desde o início da humanidade até a Revolução Industrial, em 1776. A predominância era da atividade agrícola e pastoril. A terra era a principal fonte de riqueza, era a base de sustentação do homem. Seu modo de produção evoluía lentamente, de forma não planejada, por meio do aprendizado de eventos naturais. Esta era ficou marcada pela improvisação, falta de métodos, desperdício e o despreparo humano, junto à utilização de tecnologias artesanais rudimentares e primitivas;
- b) **Era do artesanato:** Etapa que se inicia na primeira fase da Revolução Industrial e vai até 1860. Essa fase teve sua fonte de riqueza no trabalho. O artesanato resultou na mecanização da agricultura, na aplicação da força motora através da utilização das máquinas a vapor, do desenvolvimento do sistema produtivo das indústrias fabris e o numeroso aumento dos transportes e das comunicações. Foi um período marcado pelo surgimento de outras formas de trabalho, com a divisão do trabalho, especialização e pagamento por tarefas;
- c) **Era da industrialização:** A terceira etapa iniciou concomitantemente à segunda fase da Revolução Industrial, em 1860. Essa era teve como principal fonte de riqueza o capital. O ferro, que era o material industrial essencial, foi substituído pelo aço. A principal fonte de energia, o vapor, foi trocado pela eletricidade. Uma das principais características desta época foi o desenvolvimento das máquinas cada vez mais automatizadas, as transformações nos transportes e comunicações e o surgimento de novas formas de organização capitalista. O tipo de organização era burocrático, com estrutura organizacional hierárquica centralizada, na qual algumas pessoas eram designadas para pensar e outras para fazer; e
- d) **Era da informação:** Iniciada no final do século XX, a era da informação foi marcada pelo avanço tecnológico, principalmente da tecnologia da informação, de modo que o

conhecimento passou a ser a nova riqueza. As equipes de trabalho tomaram o lugar dos departamentos funcionais e de produtos/serviços; o controle deixa de ser rígido, tornando-se flexível e a inovação e a criação do conhecimento substituem a burocracia. Nesta era, as mudanças abrangem não somente as estruturas das organizações, mas também a cultura e o comportamento. A informação vale mais do que o próprio capital da empresa. Além disso, a internet com seu acesso ilimitado e diversificado permitiu a utilização da informação de forma mais abrangente e construtiva para a organização.

Diante deste histórico de mudanças, Robbins *et al.* (2010) citam que nenhuma empresa se encontra em situação estável atualmente. Mesmo as organizações tradicionalmente estáveis, como as que ocupam uma fatia dominante do mercado em sua área, devem mudar e, em alguns casos, essa mudança precisa ser radical. Adotar estratégias de mudança que resultem em sucesso envolve compreender aspectos do ambiente, da organização e dos indivíduos que a compõem. Sendo assim, identificar variáveis do contexto que estariam provocando as mudanças, sejam contínuas ou descontínuas, apresenta-se como uma importante vantagem para os gerenciadores da mudança, na medida em que o conhecimento poderia permitir o manejo e a implementação da mudança, o aumento da eficácia organizacional e sua chance de sobrevivência (BRESSAN, 2004).

Cardoso e Freire (2003) consideram que a mudança organizacional representa uma nova maneira de estruturar a percepção e as ações da organização quanto ao ambiente. Para ele, este fenômeno é visto como oportunidade de realinhamento e readequação ao surgimento de novos cenários. Diante de todo este contexto altamente dinâmico, qual seria o verdadeiro sentido da palavra mudança e mais especificamente o que vem a ser mudanças organizacionais? Soto (2002, p. 248) diz que “a mudança é um caminho eterno, imutável, sem retorno possível e, somente aqueles que aprendem a preveni-la, a provocá-la ou a aproveitá-la poderão ser seus aliados para viver de forma criativa”.

## **2.2 Fatores que influenciam a mudança**

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

menos presente em determinados momentos, mas constantemente exercendo pressão sobre a organização.

**Quadro 1 - Forças para a mudança**

<b>Forças</b>	<b>Exemplos</b>
Natureza da força de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior diversidade cultural</li> <li>• Envelhecimento da população</li> <li>• Imigração e terceirização crescentes</li> </ul>
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadores mais rápidos</li> <li>• Surgimento e crescimento das redes sociais</li> <li>• Decifração do código genético humano</li> </ul>
Choques econômicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altas repentinas de juros para combater a inflação</li> <li>• Colapso do sistema financeiro internacional</li> <li>• Recessão global</li> </ul>
Competição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência globalizada</li> <li>• Fusões e consolidações</li> <li>• Maior regulação governamental do comércio</li> </ul>
Tendências sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciência ambiental crescente</li> <li>• Liberação das atitudes para funcionários homossexuais e transexuais</li> </ul>
Política internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas anticapitalistas na Venezuela, na Bolívia e no Equador</li> <li>• Abertura de mercados na China</li> <li>• Embargos a nações árabes, como Irã e o Iraque</li> </ul>

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

Atualmente, quase todas as organizações precisam se ajustar a um ambiente multicultural, às mudanças demográficas, imigração e terceirização da força de trabalho, já que a tecnologia vem transformando as formas de trabalho e as organizações continuamente (ROBBINS *et al.*, 2010).

Segundo Nadler *et al.* (1995), as organizações, no intuito de responder efetivamente às demandas do ambiente, devem investir e se preocupar com o aumento da qualidade e do valor do cliente, com a diminuição dos custos de coordenação interna, com o aumento da inovação competitiva, com a redução de tempo de resposta ao mercado, com a motivação dos membros para contribuírem de forma efetiva e com a capacidade de gerenciar mudanças de maneira rápida e eficaz. O Quadro 2 expõe uma síntese dos trabalhos de Nadler (1995) e Robbins (2010) que descrevem um conjunto de fatores internos e externos à organização e que podem atuar como causadores dos diferentes tipos de mudança organizacional.

**Quadro 2 - Causadores de mudança organizacional**

AUTORES	CAUSADORES
NADLER (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descontinuidade na estrutura organizacional</li> <li>• Inovação tecnológica</li> <li>• Crises e tendências macroeconômicas</li> <li>• Mudanças legais e regulamentação</li> <li>• Forças do mercado e competição</li> <li>• Crescimento organizacional</li> </ul>
ROBBINS (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Natureza da força de trabalho</li> <li>• Tecnologia</li> <li>• Choques econômicos</li> <li>• Concorrência</li> <li>• Tendências sociais</li> <li>• Política Mundial</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Bressan (2004)

Vários acontecimentos podem acarretar uma mudança organizacional, que pode contemplar desde uma alteração de posição de mercado, passando por mudança na sua função social, modificação no seu direcionamento estratégico, até alteração na sua visão e missão, reavaliação de suas práticas nos diferentes níveis de autoridade e responsabilidade. A mudança é tida como um processo natural durante a existência das organizações (SOUZA, BALTAZAR; LENZI, 2013).

### 2.3 Impactos das mudanças nas organizações

James C. Collins e Jerry I. Porras, dois professores da Universidade de Stanford, fizeram uma pesquisa com dezoito empresas americanas consideradas líderes em seus respectivos mercados. Em seus estudos, procuraram identificar o grande diferencial das empresas que exibiram notáveis desempenhos por longos períodos de outras companhias que não obtinham o mesmo êxito. O estudo revelou que essas empresas começaram mapeando mercados e mudando seus produtos e serviços sempre que necessário, se adaptando a realidade do mercado e transformando a fragilidade em seus negócios em oportunidades por meio de mudanças estratégicas (CHIAVENATO, 2008).

O fato é que a globalização da economia não foi algo esperado pelo mercado, nem pelos governos. Ela simplesmente aconteceu, com uma rapidez incrível e com força total. A tecnologia da informação foi um fator crucial para isso, permitindo que a comunicação fosse transmitida em todo o mundo em questões de segundos. A partir disso, as empresas passaram a funcionar em um ambiente mutável e imprevisível (CHIAVENATO 2008).

Para Fischer (2001, p.2), “esta discrepância entre velocidade das mudanças do ambiente do setor e a velocidade das mudanças do ambiente interno da organização impõe a assustadora tarefa da mudança organizacional”.

## **2.4 Tipos de mudanças organizacionais**

Independente do fator, as empresas estão enfrentando inúmeras exigências e com isso surge a necessidade de mudar. Chiavenato (2008) afirma que existem quatro tipos de mudanças: físicas, lógicas, estruturais e comportamentais.

As mudanças físicas podem ser aplicadas ao ambiente de tarefas, pois se referem às mudanças nas instalações e arranjos físicos, nos equipamentos e máquinas, nos processos, investimento em novos equipamentos, métodos de trabalho e na inovação de produtos e serviços. Ou seja, contemplam elementos que constituem o ambiente de produção.

As lógicas referem-se a objetivos, estratégias, missões, visões, valores e os princípios organizacionais, planos de ações, novos produtos e serviços.

Já as mudanças que envolvem a criação de novos órgãos, cargos, funções, modificações nas estruturas organizações, redução de níveis hierárquicos, junções de setores, novas redes de comunicação, redesenho estrutural, descentralização e novo fluxo de trabalho, são denominadas de mudanças estruturais (CHIAVENATO, 2008). Uma mudança estrutural bem-sucedida é realizada através de verticalização, preferencialmente partindo da alta cúpula administrativa para a base, já que a habilidade para a melhoria administrativa tem a sua origem nos níveis médio e alto da organização (SOUZA; BALTAZAR; LENZI, 2013).

As mudanças comportamentais tratam dos novos paradigmas e novas atitudes das pessoas, dos novos conhecimentos, competências, tarefas e atividades, das novas relações interpessoais e sociais estabelecidas (CHIAVENATO, 2008).

## **2.5 Programas de Mudanças Organizacionais**

Há uma variedade de mudanças que a organização pode passar, sejam elas relacionadas a processos, estrutura, entrada em outro mercado ou qualquer outra questão. Para isso, existem programas de mudanças organizacionais, conforme Chiavenato (2008).

### 2.5.1 Mudanças Contínuas – Kaizen e Qualidade Total

Recomendada em mudanças leves e contínuas, este programa privilegia a melhora gradativa dos produtos e prestação de serviços, por meio da participação das pessoas, começando hierarquicamente de baixo para cima. No Japão, a mudança já faz parte da vida das pessoas, seja uma mudança planejada ou não, é consenso de todos que ela é inevitável. O histórico da convivência com a mudança está marcado na cultura japonesa desde a Segunda Guerra Mundial. Partindo do zero, os japoneses começaram copiando os produtos das empresas ocidentais, e aos poucos os aperfeiçoaram. Logo depois, passaram a copiar e aprimorar também os processos, realizando reengenharias tanto de produtos quanto de processos.

Com o passar do tempo, migraram de uma estratégia focada nos produtos para uma estratégia voltada para o mercado, com uma estrutura organizacional focada nos processos. Estratégia essa que deu certo, ao contrário dos ocidentais que buscaram entender e copiar esse novo conceito, pois tinham uma estrutura voltada para o produto, mas acabaram fracassando. Os japoneses continuaram a mudar e fazer diferente. Revolucionaram a forma de administrar, com ênfase no trabalho em grupos, participação coletiva nas decisões, maiores responsabilidades dos funcionários na qualidade do produto e, o mais importante, trazendo o melhoramento de tudo que era feito dentro e fora da empresa. Tal modelo administrativo chamado de *kaizen* também foi responsável por inúmeras tentativas frustradas dos ocidentais de os copiarem (CHIAVENATO, 2008).

Imai (1994) conceituou a filosofia *Kaizen* como produto “predominante por trás da boa administração. Ele (o *Kaizen*) é o fio que une a filosofia, os sistemas e as ferramentas para a solução de problemas, desenvolvido no Japão durante os últimos 30 anos” (IMAI, 1994, p. 23). Já para Oakland (1994 *apud* CHIAVENATO, 2008, p. 134), *kaizen* é uma filosofia de contínuo melhoramento de todos os empregados da organização, de maneira que realizem suas tarefas um pouco melhor a cada dia.

A preocupação com o crescimento das empresas japonesas não foi de exclusividade dos ocidentais. Os americanos começaram a mudar sua forma de agir no mercado. Pressionados pela concorrência japonesa, buscaram formas de elevar a qualidade de seus produtos e serviços, por meio de um enfoque maior na gestão de recursos humanos. O primeiro passo foi dado por Crosby (1979) e Walton (1986), com livros que trouxeram conceitos de qualidade total, muito utilizados pelos ocidentais.(CHIAVENATO, 2008).

Para Sashkin e Kiser (1994, p. 19), o programa de gestão do controle da qualidade significa “medir, controlar e reduzir a variabilidade”. Isto é, significa reduzir ao máximo a variação e número de erros nos procedimentos internos da organização. Esses esforços são chamados de círculos de qualidade, os quais funcionam com um grupo de funcionários que se reúnem periodicamente para discutir e resolver problemas inerentes as suas atividades diárias. O objetivo principal deste programa é fazer com que as soluções surjam das pessoas que conhecem intimamente a atividade, tornando assim, o processo decisório mais rápido e preciso.

### 2.5.2 Mudanças Radicais – Reengenharia

Algumas empresas dos Estados Unidos, em meados dos anos de 1990, adotaram uma estratégia de sobrevivência pautada na mudança radical, pois chegaram à conclusão que apenas as mudanças contínuas não seriam suficientes para se manterem competitivas. Mudanças profundas nos negócios e processos tornavam-se essenciais. Surgia, então, o antídoto ao assustador crescimento japonês. A necessidade de ter uma resposta rápida fez com que os americanos ignorassem suas características e começassem do zero, sempre que necessário. Toda essa mudança passou a ser chamada de reengenharia, no qual os processos são modificados radicalmente e são implantados outros projetos, diferentes dos atuais (CHIAVENATO, 2008).

O conceito de reengenharia tem como objetivo principal mudar todos os procedimentos e reprogramá-los do zero. Moreira (1994) define a reengenharia como:

[...] um esforço organizado, conduzido do alto para baixo em uma companhia, com o objetivo de rever, e, tanto quanto possível e necessário, reformular completamente os seus principais processos de trabalho, de forma a conseguir melhorias anormalmente expressivas no que diz respeito ao aumento da produtividade, à qualidade dos serviços ou produtos e à eficácia atendimento ao cliente (MOREIRA, 1994, p. 52).

A reengenharia não é um método simples. Ele precisa começar por cima, com o compromisso da alta cúpula da organização. É preciso estabelecer metas abrangentes, com objetivos claros. É preciso fazer um levantamento da atual situação, investigar as possibilidades na tecnologia da informação. O principal legado da reengenharia é a quebra das regras. Michel Hammer, pioneiro da reengenharia, afirma que a essência do programa está descrita na quebra do antigo e na reconstrução do novo, pois, segundo ele, “no âmago da

reengenharia está a ideia do raciocínio descontínuo, ou seja, reconhecer e fugir das regras e dos pressupostos fundamentais ultrapassados subjacentes às operações” (CHAMPY; NOHRIA, 1997, p. 110).

## **2.6 Resistência à mudança**

As primeiras escolas da Administração não tinham o foco voltado para as relações humanas. A Administração Científica buscava eficiência com ênfase nas tarefas, com o estudo de tempos e movimentos, da fadiga humana e outras vertentes operacionais e a Teoria Clássica almejava eficiência por meio da estrutura organizacional e sua divisão por funções (CHIAVENATO, 2003). Maximiano (2000) diz que os primeiros estudos do comportamento humano se deram com Mary Parker Follet e o casal Gilbreth, que buscaram compreender os hábitos de trabalho de empregados de indústrias e encontrar meios de aumentar a produção deles. Já Henry Gantt, através do controle por meio de gráfico diário de produção, observou o ser humano resistindo às mudanças, fator que afetava diretamente na produtividade.

Na gestão da mudança, a resistência é um dos fenômenos determinantes no processo de transformação. Para Motta (2001), a partir do momento que a mudança passou a ser entendida como fator relevante para o progresso organizacional em função das mudanças tecnológicas e econômicas, ela ganhou seu espaço. O autor revela ainda o processo evolutivo, afirmando que a resistência era considerada apenas uma forma de oposição mínima, vista como insubordinação e facilmente controlada pela repreensão. Ainda segundo ele, a disciplina e a força eram a cultura que moviam as organizações e essa rebeldia por parte dos colaboradores contrários à mudança não era compatível com a aceleração tecnológica, a alta competitividade empresarial e a democratização do trabalho. Por isso, passou-se então a ver a resistência como uma questão individual e de responsabilidade do trabalhador, definida como comodismo e apego excessivo às condições existentes até então. Seu tratamento era à base do diálogo, explicações e pequenas concessões a fim de superar tais reações.

Posteriormente a resistência passou a ser vista como algo importante para os interesses da organização. Tratava-se de um fenômeno abrangente e complexo que permeava toda a organização como forma de opor, bloquear e retardar a entrada das novas alterações. Atualmente, na concepção de Motta (2001), a resistência pode ser algo tão natural quanto a própria mudança, a medida que se manifesta como um indicador das incoerências intrínsecas à mudança, apontando críticas ao processo.

Judson (1976) afirma que o comportamento das pessoas diante da mudança pode ser representado em quatro estágios. O primeiro é representado pela resistência ativa, o segundo é a resistência passiva, o terceiro é a indiferença e o quarto e último estágio é a aceitação da mudança. Os quatros estão resumidos no Quadro 3 exposto a seguir:

**Quadro 3 - Comportamentos possíveis diante de uma mudança**

ESTÁGIO	COMPORTAMENTO
Aceitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperação e apoio entusiásticos;</li> <li>• Cooperação sobre pressões;</li> <li>• Aceitação; e</li> <li>• Resignação passiva</li> </ul>
Indiferença	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indiferença;</li> <li>• Apatia, perda de interesse pelo trabalho; e</li> <li>• Fazer aquilo que for necessário</li> </ul>
Resistência passiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamento regressivo;</li> <li>• Não aprender;</li> <li>• Protestos; e</li> <li>• Trabalhar segundos as regras</li> </ul>
Resistência ativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer o menos possível;</li> <li>• Diminuir o ritmo de trabalho;</li> <li>• Retraimento pessoal;</li> <li>• Cometer “erros”;</li> <li>• Causar danos; e</li> <li>• Sabotagem deliberada</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Judson (1976)

O fato é que as mudanças geram tensões e chegam a provocar medo, aflição e ansiedade nas pessoas, se não implantadas da maneira correta. Sem uma razão convincente para mudar, as pessoas resistem às mudanças por temerem a possibilidade de adotar rotinas diferentes, não se dispõem a assumir um nível maior de responsabilidades, temem relocação de pessoal e algumas estão satisfeitas com as condições atuais de trabalho e, por isso, resistem às mudanças.

Cohen (1999, p. 340) reforça esse entendimento com a afirmativa de que:

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 (COHEN, 1999, p. 340).

Toda alteração na organização é propícia a ser interpretada pelo colaborador como um acontecimento duvidoso, e, portanto, algo que pode trazer perigo à sua segurança e

tranquilidade. Cabe aos gestores das mudanças trabalharem para que os colaboradores se sintam motivados a cooperar e compreender o avanço que a mudança trará para a organização.

### 2.6.1 Estratégias para contornar a resistência

Ao contrário do que se existia antigamente, as gestões das organizações não podem mais tratar as reações das pessoas no processo de mudança como algo irrelevante e de fácil controle. Conforme diz Chiavenato (2008, p. 296), “o gerente não pode subestimar as reações das pessoas nem desprezar o fato de como elas podem influenciar positiva ou negativamente outros indivíduos e grupos durante a implantação da mudança”.

Segundo Kotter e Schlesinger (1979 *apud* CHIAVENATO, 2008), existem seis tipos de estratégias possíveis de serem utilizadas para lidar com a resistência das pessoas. São elas: educação e comunicação; participação e envolvimento; facilitação e apoio; negociação e acordo; manipulação e cooptação; e coerção implícita e explícita. Todas são descritas subsequentemente.

#### 2.6.1.1 Educação e comunicação

Entre as estratégias mais importantes, a comunicação e educação se destacam por serem eficazes quando as pessoas são educadas e preparadas antecipadamente para a mudança. A transmissão de ideia do projeto ajuda as pessoas a perceberem a necessidade da mudança e a lógica que ela traz. Este processo pode ser realizado por meio de reuniões, debates, apresentações em grupos, palestras e outras formas de comunicação. Cada gerente deve preparar uma apresentação audiovisual que servirá para explicar as mudanças e as suas razões para seus comandados. A utilização eficiente destes meios de comunicação permite preparar as pessoas para os efeitos advindos da mudança, possibilitando a motivação e o compromisso dos colaboradores com a redução dos conflitos causados pelo significado da mudança, em favor da diminuição considerável das reações de resistência.

As empresas que obtiveram sucesso em seus programas de mudança organizacional comunicaram dois fatos imprescindíveis que são a posição atual no mercado que a empresa conquistou, com sua atual forma de trabalhar, e a razão que ela não pode mais atuar desta maneira, estando propícia a perdas e prejuízos. Outra coisa importante a ser informada é aonde a empresa almeja chegar com a mudança e seus respectivos benefícios. Porém, apenas

a comunicação não é o suficiente. É necessário iniciar pela educação. Ela mostra que é de fundamental importância educar as pessoas, desde o alto nível gerencial até o chão de fábrica, para que todos estejam alinhados acerca da mudança, com os mesmos ideais. Quando o motivo da resistência se dá por falta de informação ou interpretação equivocada, o programa de educação é o mais indicado (CHIAVENATO, 2008; SILVA; VERGARA, 2000).

#### *2.6.1.2 Participação e envolvimento*

Outra ferramenta poderosa no combate à resistência é a participação e envolvimento. Esses acontecem quando os resistentes à mudança estão envolvidos em alguma parte do projeto e participam de sua implementação. A resistência acaba sendo neutralizada quando as pessoas estão se esforçando com a participação na mudança. Robbins (2015, p. 244) vai mais além quando diz: “é difícil as pessoas resistirem a uma mudança de cuja decisão participaram. Assim, antes de fazer uma mudança, verifique se há condições de recorrer à participação das pessoas”.

O próprio Robbins (2015) valida sua afirmativa quando cita dois estudos, em que o primeiro foi feito com 300 gerentes em uma empresa italiana de energia elétrica e concluiu que a participação no desenvolvimento e implementação de um projeto de mudança resultou em atitudes mais positivas e menor resistência, e o segundo, com 138 gestores de uma grande empresa de telecomunicações que passava por um processo de mudança, identificou uma forte relação entre as percepções dos empregados sobre sua participação e um número reduzido de reações opostas a mudança.

Apesar de ser um grande aliado na gestão da mudança, esta estratégia esbarra em alguns desafios. Ela pode se tornar ineficaz se consumir excessivo tempo com discussões e troca de ideias, fato este devido ao grande número de participantes e ao caráter democrático. Por isso, essa estratégia acaba sendo vantajosa só em casos de mudanças lentas e de longo prazo, pois nos casos de mudanças urgentes, o programa de participação e envolvimento pode atrasar todo o processo de mudança (CHIAVENATO, 2008; ROBBINS, 2015).

#### *2.6.1.3 Facilitação e apoio*

O fenômeno da resistência das pessoas pode ser controlado por meio da estratégia de facilitação e apoio para as pessoas se adaptarem à mudança. Esse programa prepara as pessoas

geralmente através de treinamento e aconselhamentos para a inovação. A empresa ensina de fato às pessoas como fazerem a mudança. Para isso, cada gerente é capacitado para lidar com o comportamento de mudança e também para educar e capacitar seus subordinados.

O programa de facilitação e apoio é aconselhável no caso em que o medo e a ansiedade são os motivos da resistência. Porém, como acontece na estratégia de participação e envolvimento, ela se torna inconveniente nos casos de mudanças urgentes, pois é preciso consumir muito tempo para preparar as pessoas e, além disso, quanto mais tempo, mais se tornará cara. (CHIAVENATO, 2008).

#### *2.6.1.4 Negociação e acordo*

Outra forma de lidar com a resistência à mudança é identificando os resistentes ativos ou potenciais e oferecer a eles incentivos para compensar a mudança. A forma de barganha é indicada quando fica visível que alguém vai sair prejudicado com a mudança e também quando seu poder de resistência é muito representativo entre os colaboradores. O acordo pode ser feito de forma escrita, relatando detalhadamente o que vai ser recebido pelos resistentes e quando e qual tipo de cooperação eles irão desenvolver com os gestores da mudança. Tais acordos são eficazes na tentativa de coibir a resistência. Entretanto, podem custar um alto valor para a organização (CHIAVENATO, 2008).

#### *2.6.1.5 Manipulação e cooptação*

Uma estratégia bastante perigosa e não aconselhável é a manipulação e cooptação. Recomenda-se sua utilização apenas em casos de situações extremas, quando não há outra alternativa. A manipulação significa a utilização seletiva de informações e a estruturação consciente de eventos, enquanto a cooptação é uma forma de dar ao indivíduo ou grupo resistente à mudança um papel desejável no projeto ou na implementação da mudança. Na prática não é uma forma de participação, pois essas pessoas não desejam a mudança. Desse modo, é apenas uma forma de ludibriar seus desejos contrários à mudança.

A cooptação é uma maneira barata, fácil e rápida de impedir a resistência de alguns e conseguir apoio. Entretanto, suas desvantagens podem ser devastadoras, pois se as pessoas souberem que estão sendo enganadas ou manipuladas, tendem a reagir de maneira negativa e criar uma resistência ainda maior (CHIAVENATO, 2008).

#### 2.6.1.6 *Coerção explícita e implícita*

Última estratégia a ser utilizada, a coerção explícita e implícita é realizada pelo uso da ameaça em relação a questões como perda do cargo, benefícios, promoções etc., ou até mesmo a demissão ou transferência do colaborador que está insatisfeito. Essa estratégia pode ser a única opção quando a mudança é emergencial e não aceita por todos. Sua utilização passa a ser bastante arriscada, devido ao fato de as pessoas ficarem magoadas e com ressentimento quando são obrigadas a mudar.

O recomendável é utilizar o maior número de estratégias possíveis, pois uma combinação correta, que atenda à necessidade de cada caso, acaba reduzindo consideravelmente o grau de resistência nas organizações (CHIAVENATO, 2008).

### **3 METODOLOGIA**

Nesta seção são apresentados os procedimentos e metodologias necessários para a aplicação deste estudo. A maneira como foram coletadas as informações, os procedimentos e técnicas utilizadas para obter e analisar os dados são explicadas e justificadas nesta parte do trabalho.

De acordo com Andrade (2010, p. 109), a pesquisa é “o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”. Fachin (2006) afirma que seja qual for a pesquisa, o método científico é a escolha dos procedimentos utilizados para descrever e explicar determinado estudo, podendo surgir diversos tipos de métodos no decorrer da pesquisa.

Reforçando os pensamentos citados anteriormente, Matias-Pereira (2012, p. 30) conclui que “o método científico pode ser entendido como percurso para alcançar um fim ou pelo qual se atinge um objetivo, ou seja, é o caminho realizado pelo cientista quando focado na produção de conhecimentos”.

#### **3.1 Quanto à finalidade**

Por ter o objetivo de gerar conhecimento para aplicação prática e soluções de problemas específicos, a presente pesquisa é classificada como pesquisa aplicada. Andrade (2010, p. 110) afirma que esse tipo de pesquisa tem o foco voltado para “aplicações práticas, com o objetivo de atender às exigências da vida moderna. Nesse caso, sendo o objetivo contribuir para fins práticos, pela busca de soluções para problemas concretos, denomina-se pesquisa ‘aplicada’”.

#### **3.2 Quanto aos objetivos**

Como essa pesquisa procura proporcionar maiores informações sobre determinado assunto e busca facilitar a delimitação de um tema de trabalho, ela se classifica como exploratória. Gil (2009) aponta que este tipo de pesquisa almeja oferecer maior familiaridade com o problema, com o intuito de torná-lo explícito ou de construir hipóteses. Engloba entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema de pesquisa e

levantamento bibliográfico acerca do tema. Assume, em geral, a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Além de exploratória, essa pesquisa também se caracteriza como descritiva, pois é realizado um estudo com análise e interpretação dos fatos do mundo físico, sem a interferência do pesquisador. A técnica de coleta de dados é padronizada, realizada principalmente através de questionário e observação.

### **3.3 Quanto aos procedimentos**

A principal forma de coletar os dados iniciou-se com uma pesquisa de campo, no qual a fonte dos dados está diretamente no local da ocorrência dos fenômenos estudados. Para a realização dessa coleta de dados, usam-se técnicas específicas como a observação direta, as entrevistas e os questionários. A pesquisa bibliográfica auxiliou neste processo, com fontes secundárias, como livros e outros documentos bibliográficos (ANDRADE, 2010).

### **3.4 Quanto à natureza**

As abordagens que foram utilizadas nesta pesquisa buscaram se adequar aos objetivos do estudo. Ao tratar dos objetivos de pesquisa que procuram conhecer e descrever as mudanças na empresa, juntamente com as dificuldades da implementação, a pesquisa se dispõe do caráter qualitativo, pois buscou informações subjetivas dos gestores da organização. Para Silva e Menezes (2005, p.20), a pesquisa qualitativa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

Já no objetivo que tange apresentar os impactos da mudança na visão dos colaboradores, a pesquisa desfrutou da abordagem quantitativa, uma vez que buscou traduzir em números as opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

### **3.5 Quanto aos instrumentos de coleta de dados**

Conforme Matias-Pereira (2012, p. 90), “a definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado”. Nesta pesquisa foram utilizados mais de um instrumento para alcançar a eficácia da pesquisa.

Geralmente, nas pesquisas descritivas e exploratórias são utilizados questionários, técnicas de observação e roteiros de entrevistas. No estudo em questão foram realizadas entrevistas semiestruturadas num correspondente bancário, situado em João Pessoa-PB, com a gestora de Recursos Humanos (RH), pessoa responsável por comunicar aos funcionários todas as mudanças que estariam acontecendo, e com a supervisora do setor ACDC (Área de Controle e Devedores e Cobrança), área responsável pelo acompanhamento dos saldos das lojas dos franqueados. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos respondentes, na hora mais adequada para os mesmos. Utilizou-se de gravações para o armazenamento das informações. Martins Júnior (2013, p. 243) define entrevista como sendo “enquetes destinadas a conhecer a opinião de uma população a respeito de um determinado fenômeno”.

Posteriormente, foram aplicados questionários com seis colaboradores do setor ACDC a fim de identificar os impactos advindos das mudanças. Os mesmos foram escolhidos devido ao fato de serem os únicos a passarem pelas mudanças e continuarem na empresa até o período atual. O questionário continha nove perguntas, sendo três objetivas, em que o respondente respondia sim ou não, e seis subjetivas, nas quais o questionado poderia detalhar sua opinião acerca do ocorrido. O questionário é uma ferramenta definida por Martins Júnior (2013, p. 234) como “instrumento utilizado para se obter dados de um determinado grupo social por intermédio de questões a eles formuladas”.

O setor ACDCS foi escolhido devido a sua representatividade numérica em relação à empresa, pois o mesmo além de ser um dos setores com o maior número de funcionários na época, também foi a área mais atingida pelas mudanças. Para a tabulação dos dados das questões objetivas utilizou-se o Excel com a construção de gráficos e nas questões subjetivas utilizou-se de recursos manuais, fazendo uma análise de conteúdo.

Após a coleta de dados, obtidos através de entrevistas realizadas com a gerente do RH e a supervisora do setor ACDCS e questionários aplicados com seis colaboradores da empresa em estudo, o próximo capítulo apresenta a interpretação das informações fornecidas pela análise dos resultados dessa coleta, no intuito de atingir o objetivo desse estudo que é analisar os impactos positivos e/ou negativos sentidos pelos colaboradores em relação ao processo de mudança em um correspondente bancário.

## **4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS**

Conforme descrito no item de contextualização da pesquisa, três variáveis foram investigadas: as mudanças ocorridas na empresa, a implementação dessas mudanças e os impactos delas na visão dos colaboradores. Nesta seção são levantados, identificados e apresentados os dados obtidos junto aos funcionários da empresa X.

### **4.1 Mudanças ocorridas**

Para entender e conhecer quais foram as mudanças ocorridas na empresa X, realizou-se a entrevista com a gerente do RH, pessoa responsável por comunicar aos funcionários todas as mudanças que estariam a acontecer, através da qual foi possível saber que os acionistas e diretores determinaram as mudanças, repassaram para a gestora em comitê e ela transmitiu as informações para as pessoas com cargos de lideranças. Estas, por sua vez, ficaram encarregadas de transmitir as alterações para seus respectivos subordinados.

De início foi perguntado o porquê das mudanças e pediu-se que ela relatasse o que foi modificado. A entrevistada informou que as mudanças aconteceram devido à necessidade de agilizar e aprimorar os processos internos, dando uma resposta mais rápida na resolução dos problemas aos clientes (franqueados). A mesma relatou que “tudo isso foi para não sofrer desgastes com os franqueados e acabar os perdendo para a concorrência, pois em tempo de crise não podemos nos dar ao luxo de sofrer perdas”. Tal relato reforça o que foi dito por Nalder (1995) e Robbins (2010), que citam crises econômicas e concorrência como causadores dos diferentes tipos de mudança organizacional, de acordo com o que foi apresentado no Quadro 2.

Segundo a gestora, as mudanças iniciaram com a criação de novas diretorias, contemplando assim três diretorias distintas: comercial, financeira e jurídica. As áreas foram reestruturadas, redistribuindo os setores conforme características de cada diretoria, envolvendo a fusão de alguns setores, assim como a criação de outros. Para as fusões e criações de novos setores acontecerem, foram necessárias realocações de setores de vários colaboradores que detinham conhecimentos e habilidades acerca de atividades similares e complementares. Com a criação de novos setores, ocorreu a promoção de alguns funcionários para cargos de lideranças. Também foram criados novos canais de comunicação para ouvir o funcionário e fazê-lo participar das decisões de alguns programas ou atividades voltadas para eles.

Com isso, constatamos que a mudança ocorrida na empresa é considerada uma mudança estrutural, sobre a qual Chiavenato (2008) afirma que existe a criação de novos órgãos, cargos, funções, mudanças nas estruturas organizações, redução de níveis hierárquicos, junções de setores, novas redes de comunicação, redesenho da estrutura, descentralização e configuração de um novo fluxo de trabalho. Ela também é caracterizada como mudança física, a qual Chiavenato (2008) define como mudanças nas instalações e arranjos físicos, nos equipamentos e máquinas, nos processos, investimento em novos equipamentos, métodos de trabalho e na inovação de produtos e serviços, ou seja, em elementos que constituem o ambiente de produção.

Outra mudança ocorrida foi a inserção dos diretores nas salas de suas respectivas áreas, saindo de uma sala restrita e isolada só para os diretores para se instalarem no mesmo ambiente físico dos liderados, sustentando assim a ideia de horizontalização.

Esta atitude atende um pouco ao que afirmam Souza, Baltazar e Lenzi (2013), de que mudança estrutural bem-sucedida parte preferencialmente da alta cúpula administrativa para baixo, já que a habilidade para a melhoria administrativa tem a sua origem nos níveis médio e alto da organização.

Posteriormente, foi questionado como essas mudanças acontecem e de que forma foram comunicadas aos colaboradores. A entrevistada informou que nas fusões iniciais dos setores realizaram-se eventos de educação contínua para integrar os colaboradores ao novo setor, com intuito de compreenderem os impactos e objetivos do processo. Após a reestruturação de cada diretoria, seus respectivos diretores conversaram com cada área explicando a missão e o objetivo das suas respectivas atividades. A realização de eventos de educação contínua é bastante importante, pois de acordo com Oliveira (2012), quando se provoca mudanças nas organizações, provocam-se outros processos de mudanças, pelo fato que problemas podem surgir, e com eles, a necessidades de haver outras mudanças. Chiavenato (2008) também compartilha da mesma opinião, quando afirma que apenas a comunicação não é suficiente, sendo necessário todo um processo de educação.

Após isto, ela falou sobre como as mudanças foram comunicadas aos funcionários. Sem dar muitos detalhes, a mesma afirmou que “com o propósito de aproximação e reduzir prováveis impactos na recepção das mudanças, adotou-se uma comunicação informal, com a presença de cada diretor em cada área dando a oportunidade para todos falarem”.

Esta forma de comunicação simples pode ocasionar alguns problemas para a empresa, pois toda alteração na organização é propícia a ser interpretada pelo colaborador como um acontecimento duvidoso, e, portanto, algo que pode trazer perigo à sua segurança e

tranquilidade. A comunicação não pode deixar espaços para dúvidas, conforme diz Chiavenato (2008, p. 296), “o gerente não pode subestimar as reações das pessoas nem desprezar o fato de como elas podem influenciar positiva ou negativamente outros indivíduos e grupos durante a implantação da mudança”.

#### **4.2 Implementação das mudanças**

Procurando entender como se deu a implementação das mudanças, elegemos o setor da ACDC área responsável pelo acompanhamento dos saldos das lojas dos franqueados. Para a realização do estudo, foi feita uma entrevista com a supervisora do setor. A mesma foi indagada sobre os desafios enfrentados na implantação das mudanças e sobre a reação dos seus respectivos colaboradores. Constatou-se com suas respostas que a implantação das mudanças foi um pouco turbulenta. Os maiores desafios enfrentados foram relativos à convencer os colaboradores a se adequarem às mudanças e transformá-las em oportunidade de crescimento.

A entrevistada relatou que a maioria dos funcionários reagiu às mudanças com insegurança e expectativas do “novo” e ainda afirmou que foi perceptível que alguns resistiram à mudança, pois ficaram com dúvidas sobre o futuro. Porém, a mesma disse que passou para seus liderados que “as mudanças são necessárias para o amadurecimento profissional e com a visão de um trabalho em equipe é possível passar pela mudança e sair mais forte dela”.

Este relato revela que a comunicação pode não ter sido clara o suficiente e não transmitiu o necessário para minimizar a resistência das pessoas à mudança e, menos ainda, para comprometer e motivar os funcionários, pois deixou espaço para dúvidas sobre o que estaria por vir. Para Silva e Vergara (2000), a utilização eficiente dos meios de comunicação permite preparar as pessoas para os efeitos advindos da mudança, auxilia na motivação e no compromisso dos colaboradores e pode reduzir os conflitos causados pelo significado da mudança, diminuindo de forma considerável as reações de resistência. Cavana (2008) reforça esse entendimento afirmando que o desfecho positivo ou negativo de um processo de mudança depende da estratégia utilizada na sua implementação, sendo necessário conquistar o envolvimento da maioria dos colaboradores.

Quanto à questão sobre como a gestão enfrentou o fator de resistência das pessoas, e se houve alguma ação realizada para evitar ou tratar este problema, a supervisora respondeu que “procurou entender e compartilhar com seus liderados a visão da empresa, desenvolvendo

uma liderança capaz de fazer a mudança acontecer, dando suporte aos funcionários durante todo processo de adaptação”.

Por fim, foi questionado se os funcionários conseguiram atingir os objetivos traçados. Sem citar nomes ou quantidade, a mesma informou que o rendimento de alguns funcionários continuou o mesmo. Entretanto, vários “sofreram com as mudanças ou simplesmente não aceitaram da forma devida”. A supervisora ainda relatou que alguns colaboradores não aprenderam a desempenhar novas funções, então foi preciso recorrer à supervisão contínua desses funcionários, pois os mesmos estavam cometendo erros, que, na visão dela, eram bastante fáceis, e apresentaram um rendimento bem inferior comparado ao período anterior às mudanças.

Este relato evidencia que os colaboradores não estavam suficientemente treinados para as novas funções e isto acabou contribuindo para um comportamento que corresponde ao que é apontado no Quadro 3, com referência ao que Judson (1976) afirma sobre as características do terceiro e do quarto estágio do comportamento das pessoas diante as mudanças, que são a resistência passiva e ativa.

### **4.3 Impactos nos colaboradores**

Nesta sessão serão expostos os impactos das mudanças na visão dos colaboradores, bem como os sentimentos vivenciados por eles durante a implementação das mudanças. Para isto, foram aplicados questionários com questões objetivas e subjetivas com seis colaboradores, sendo quatro homens e duas mulheres, com média de idade de 33 anos. No início, de forma objetiva foram direcionadas as cinco primeiras perguntas para tentar identificar se houve alguma estratégia utilizada pela empresa para combater a resistência das pessoas às mudanças.

Quando foi perguntado se o funcionário participou de alguma forma do projeto ou implementação das mudanças, uma quantidade mínima de colaboradores participou do projeto ou implementação dele. Segundo Chiavenato (2008), a participação e o envolvimento das pessoas nas mudanças é uma ferramenta poderosa no combate a resistência humana. Robbins (2015) reforça essa afirmação citando o resultado de dois estudos que concluíram que a participação das pessoas no desenvolvimento e implementação de um projeto de mudança resultou em atitudes mais positivas e menor resistência.

Quando questionado se o colaborador foi preparado com algum treinamento para enfrentar as mudanças, todos os colaboradores afirmaram que não. Outra ferramenta ignorada

pela organização, a facilitação e o apoio ajuda no processo de adaptação das pessoas, principalmente para aquelas que estão com medo ou ansiedade. Chiavenato (2008) explica que este programa funciona com a preparação das pessoas geralmente através de treinamentos e aconselhamentos para a inovação.

Após questionar se o entrevistado recebeu ou se foi oferecida alguma recompensa como forma de compensar as mudanças, constatou-se que a organização não utilizou da negociação e acordo como forma de lidar com a resistência das pessoas. Tal ferramenta lida com a resistência humana identificando os resistentes ativos ou potenciais, oferecendo a eles incentivos para compensar a mudança. Chiavenato (2008) afirma que a forma de barganha é indicada quando fica visível que alguém vai sair prejudicado com a mudança e também quando seu poder de resistência é muito representativo entre os colaboradores.

Posteriormente foi perguntado se a comunicação foi clara ou deixou espaços para dúvidas e de que forma o colaborador foi comunicado.

Considerada por muitos teóricos a ferramenta mais importante contra a resistência humana à mudança, a comunicação no estudo em questão deixou a desejar, conforme revela os relatos dos entrevistados. Dos seis colaboradores, quatro afirmaram que ela não foi clara e que deixou espaços para dúvidas, reforçando a ideia que a comunicação não foi compreensível o suficiente e não foi utilizada da maneira correta, como uma poderosa arma na criação de ambientes propícios para envolver e motivar os funcionários para as mudanças.

Vale a pena destacar alguns trechos das respostas, como o do entrevistado 4 no qual afirma que “surgiram várias dúvidas e tudo poderia ter sido resolvido se houvesse uma conversa”. Este relato vai ao encontro da opinião da gerente do setor estudado, no qual ela afirma que “a comunicação não foi clara o suficiente e não transmitiu o necessário para evitar à resistência das pessoas a mudança e menos ainda para comprometer e motivar os funcionários, pois deixou espaço para dúvidas sobre o que estaria por vir”. Ainda o entrevistado 3 frisa que “a organização precisa se preparar para que os impactos não afetem de maneira negativa os funcionários e a mudança não acabe resultando na desmotivação dos colaboradores”.

Todos estes relatos revelam que a organização não se preocupou com os possíveis impactos que a pouca informação poderia resultar aos funcionários. Vários colaboradores ficaram com dúvidas, que acabaram gerando apreensão em alguns. Para exemplificar o desinteresse da empresa em comunicar os funcionários da forma adequada, podemos usar o trecho do entrevistado 4, no qual ele “diz que estava de férias e no dia seguinte foi comunicado apenas que mudaria de setor”.

Em relação aos meios utilizados para comunicar as mudanças, a afirmação da gerente do RH, de que a comunicação se deu apenas de maneira informal, é conflitante com o que defende Chiavenato (2008), que afirma que as formas mais adequadas para transmitir a ideia do projeto acontecem pela realização de reuniões, debates, apresentações em grupos, palestras e outras formas de comunicação. Nesse caso, cada gerente deve preparar uma apresentação audiovisual que servirá para explicar as mudanças e as suas razões para seus comandados.

Também foi perguntado se as pessoas se sentiram obrigadas a aceitarem as mudanças devido a algum medo, como: perda de emprego, promoção, cargo etc.

De acordo com o relato de quatro entrevistados, a organização utilizou-se da coerção explícita ou implícita como estratégia para combater à resistência das pessoas. O entrevistado 3 relatou que “não foi obrigado, porém não houve escolha, foi necessário se adaptar para não perder o emprego”. Ainda o entrevistado 4 afirma: “Me senti obrigado, pois não havia a opção de escolha, era aceitar ou aceitar. Caso não aceitasse era quase claro que seria demitido”. Apenas os entrevistados 5 e 6 afirmaram que não se sentiram pressionados a aceitarem as mudanças.

Considerada a última e mais arriscada estratégia a ser utilizada, tal ferramenta é realizada através das ameaças como perda do cargo, perda de benefícios e promoções etc., ou até mesmo a demissão ou transferência do colaborador que está insatisfeito. Sua utilização passa a ser arriscada pelo fato de que quando as pessoas são obrigadas a mudar, podem demonstrar sentimentos como mágoa e ressentimento.

É válido destacar o relato do entrevistado 1, quando o mesmo afirma que “sentiu medo e preocupação justamente pelo fato de não ter sido treinado, nem preparado para enfrentar as mudanças”. Esta afirmativa confronta a afirmação de Chiavenato (2008), sobre a facilitação e o apoio ajudarem no processo de adaptação das pessoas, principalmente para aquelas que estão com medo ou ansiedade.

Em relação à adaptação, observamos que metade das pessoas afirmou ter passado por dificuldades, que vão desde a falta de orientação para o desenvolvimento de novas atividades até a adaptação com o estilo de trabalho da nova diretoria. Essa situação poderia ser evitada com a realização de um programa de educação contínua, que orientasse os colaboradores sobre como proceder em relação às novas atividades e que ajudasse a conhecer o estilo de trabalho da nova diretoria. A gerente do RH afirmou que foram realizados eventos de educação contínua para integrar os colaboradores ao novo setor, com intuito deles compreenderem os impactos e objetivos do processo.

Porém, foi possível observar que isto não aconteceu de fato, já que na questão 2 se questionou se o colaborador foi preparado com algum treinamento para enfrentar as mudanças e todos os entrevistados afirmaram que não. O relato do entrevistado 1 exemplifica bem que não houve uma preparação prévia para os funcionários. O mesmo afirma que “um dos fatores que dificultaram a adaptação foi a falta de treinamento/orientação para o desenvolvimento eficiente das novas atividades”.

Por último, quando questionado sobre os sentimentos vivenciados durante o processo das mudanças, verificamos que dos seis entrevistados, cinco citaram que vivenciaram sentimentos negativos na implementação das mudanças. Os sentimentos mais citados foram incerteza e ansiedade, e além deles, foi relatado sentimentos como angústia, preocupação, insegurança, receio, dúvidas, incompreensão e tensão. O entrevistado 3 ainda citou alguns sentimentos positivos, afirmando que:

Existiram vários sentimentos negativos como receio, incertezas, dúvidas, incompreensões e etc., porém positivos também, como desenvolvimento pessoal, a possibilidade de realizar novas atividades, mudando a rotina, superação e amadurecimento (ENTREVISTADO 3).

Dentre os respondentes, apenas o entrevistado 5 não relatou nenhum sentimento negativo. Por coincidência ou não, este entrevistado foi o único a afirmar na questão 1 que participou do projeto ou implementação das mudanças. Isto nos leva a crer, que a estratégia de participação e envolvimento dos funcionários na mudança, defendida por vários teóricos, de fato é eficaz.

As respostas desta pergunta também serviram para evidenciar ainda mais a ineficácia da comunicação. Os relatos dos entrevistados 2 e 4 nos mostram a dimensão de como a transmissão de informações aconteceu na prática. Na resposta do entrevistado 4, o mesmo afirma que:

“A forma com que foram passadas as mudanças fez com que os funcionários entendessem que tivessem sido “rebaixados” de nível ou importância na empresa, pois algumas pessoas continuaram na diretoria anterior e não ficou claro a razão dela ter disso mudada de diretoria” (ENTREVISTADO 4).

O entrevistado 2 foi enfático ao citar os sentimentos vivenciados na época: “incerteza, angústia, preocupação, insegurança”.

Todos estes sentimentos negativos mencionados pelos entrevistados foram indicados por vários autores anteriormente. Quando a comunicação não é clara, reafirma Chiavenato (1996), as pessoas sofrem perturbações, como: preocupação, aflição e ansiedade.

## 5 CONCLUSÃO

Neste capítulo serão apresentadas as principais conclusões desse estudo, bem como as limitações e sugestão de novas pesquisas acerca desta temática.

### 5.1 Considerações finais

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os impactos positivos e/ou negativos sentidos pelos colaboradores em relação ao processo de mudança em um correspondente bancário. Para isto, buscou-se levantar que mudanças foram essas, identificando as dificuldades no processo de implementação e, por último, procurou-se apresentar os impactos das mudanças na visão dos colaboradores. Em outras palavras, a intenção foi entender como aconteceu todo o processo de mudança organizacional e o que isso resultou no dia a dia, na visão dos colaboradores.

No primeiro momento, investigaram-se quais foram as mudanças ocorridas, e junto a gestora do RH, percebeu-se que a organização passou por uma mudança estrutural e física, que contemplou a criação de três diretorias. As áreas foram reestruturadas com a redistribuição dos setores, envolvendo fusão de alguns e a criação de outros. Para isso tudo acontecer, várias realocações de colaboradores de um setor para o outro foram necessárias, já que diversas atividades similares e complementares passaram a ser de competência de outros setores. Também foi constatado que os *layouts* das salas mudaram, pois os diretores foram inseridos nas salas de suas respectivas áreas, com a intenção de criar maior proximidade entre líder e liderados.

Posteriormente procurou-se saber de qual forma estas mudanças foram implementadas e quais impactos ocasionaram na visão dos colaboradores. Constatou-se que a integração dos colaboradores aos novos setores não ocorreu da forma devida, pois, apesar da gestora do RH afirmar que foram realizados alguns eventos de educação contínua, prática que Chiavenato (2008) afirma ser bastante importante nos processos de mudanças organizacionais, todos os colaboradores questionados negaram que foram preparados para enfrentar as mudanças. Esta falta de treinamento pode ter ajudado a ocasionar a queda de rendimento de grande parte dos funcionários, conforme revelado pela supervisora do setor estudado.

As mudanças foram comunicadas de forma simples. Cada diretor conversou com sua respectiva área, explicando a missão e objetivo de cada atividade. No setor estudado, a supervisora tentou ajudar os funcionários afirmando que as mudanças seriam necessárias para

o ambiente profissional e que era possível passar pela mudança e sair mais forte. Este método de comunicação não foi eficaz, pois conforme narrativa da supervisora, os colaboradores ficaram com dúvidas sobre o que iria acontecer. Esta constatação da ineficácia da comunicação é ratificada com as respostas dos funcionários, em que dos seis questionados, quatro responderam que a comunicação deixou espaços para dúvidas.

A falta de treinamento, a não participação dos colaboradores tanto no projeto quanto na implementação das mudanças e a comunicação deficitária resultaram em um processo de mudança muito turbulento e difícil para a maioria dos funcionários. Quase todos os colaboradores afirmaram que vivenciaram sentimentos negativos durante as mudanças, como incerteza, ansiedade, angústia, preocupação, insegurança, receio, dúvidas, incompreensão e tensão, sentimentos estes já apresentados por vários teóricos quando as mudanças não ocorrem da maneira correta. Apenas um entrevistado não citou nenhum sentimento negativo, justamente o único funcionário a participar da implementação das mudanças, com um novo cargo. Salienta-se ainda que um funcionário mencionou alguns sentimentos negativos e também outros positivos, sem nenhum motivo aparente.

Em suma, das seis estratégias para lidar com a resistência das pessoas, citadas por Chiavenato (2008), foram utilizadas apenas a coerção explícita ou implícita, que se resume às pessoas aceitarem as mudanças devido ao medo de perder alguma coisa, como o emprego, promoção, cargo etc. Esta estratégia é aconselhável apenas em casos de mudanças emergenciais, pois utilizando ela as organizações assumem o risco de terem funcionários magoados e com ressentimentos, algo que aconteceu na mudança estudada, conforme relato dos colaboradores. Outra estratégia utilizada, embora de forma mínima, foi a participação de um funcionário nas mudanças. Tal prática teve efeito imediato, pois este mesmo funcionário sempre respondeu sobre as mudanças como algo positivo.

As principais consequências de a organização não ter dado a devida importância aos colaboradores neste processo de mudanças, são percebidos no clima organizacional e na produtividade dos mesmos, pois conforme próprio relato da supervisora do setor estudado, vários funcionários sofreram com as mudanças e outros não aceitaram da forma devida, apresentando um rendimento bem inferior ao esperado, o que resultou em vários desligamentos.

Portanto, podemos afirmar que o objetivo geral de analisar os impactos positivos e/ou negativos sentidos pelos colaboradores em relação ao processo de mudança em um correspondente bancário foi atingido, e pode-se concluir que, na organização estudada, as estratégias para combater ou reduzir a resistências das pessoas à mudança não foram

utilizadas da maneira correta, tendo principalmente impactado no clima organizacional e na produtividade dos colaboradores.

## **5.2 Limitações da pesquisa**

As principais limitações e dificuldades vivenciadas na realização desta pesquisa se deram em relação à coleta de dados. Especificamente, foram dificuldades relacionadas à acessibilidade dos sujeitos da pesquisa e tempo. Devido ao fato da base estratégica da empresa localizar-se em São Paulo e de boa parte dos funcionários que vivenciaram as mudanças terem sido desligados, não foi possível realizar entrevistas com todos os envolvidos com as mudanças.

Além da inacessibilidade e curto tempo dos colaboradores, o local para a aplicação dos questionários e o teor do assunto abordado foram outras dificuldades encontradas, pois a maioria dos funcionários não se sentiu confortável em responder as questões no ambiente de trabalho e também ficaram com medo de serem identificados e sofrerem alguma represália por parte da empresa.

## **5.2 Sugestões para futuras pesquisas**

As limitações do estudo demonstram que a abordagem da pesquisa pode ser explorada de forma mais abrangente, tendo em vista a crescente importância que as mudanças organizacionais vêm tendo no âmbito empresarial nos últimos anos. Seria oportuna a utilização de uma amostra maior, para absorver em maior quantidade a opinião dos colaboradores. Aspectos relevantes como a pesquisa de clima organizacional durante processos de mudanças e avaliação da continuidade e a importância de uma boa comunicação nas organizações podem servir como base para novos estudos.

## REFERÊNCIAS

- AGUILERA, J.; LAZARINI, C. **Gestão estratégica de mudanças corporativas**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- ANDRADE, M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 2010.
- BAUER, R. Caos e complexidade nas organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, p. 69-80, 1998.
- BAUER, R. **Gestão da mudança**: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRESSAN, C. L. **Mudança Organizacional**: uma visão gerencial. In: I Seminário de Gestão de Negócios, 2004, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004. v.1. Disponível: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000111&pid=S0103-6513201000030000700003&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000111&pid=S0103-6513201000030000700003&lng=pt) Acessado: 17/04/2016.
- CARDOSO, H; FREIRE, C. **Mudança e aprendizagem nas organizações**. In: LIMA, Suzana Maria Valle. **Mudança Organizacional: Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- CAVANA, D. **Implantação de um programa de qualidade sob a ótica de gestão de mudanças**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- CHAMPY, J; NOHRIA, N. **Avanço Rápido**: as melhores ideias sobre gerenciamento de mudanças nos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas**: Como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas S.A., 1996.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COHEN, 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.
- FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FISCHER, A. **Mudança organizacional na universidade**: o caso da UNOESC – campus de Videira – SC. 159f. Dissertação (Pós Graduação em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

- GIL, A. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2008.
- IMAI, M. **Kaizen**: a estratégia para o sucesso competitivo. 5 ed. São Paulo: Instituto IMAM, 1994.
- JUDSON, S. Relações humanas e mudanças organizacionais. São Paulo: Atlas, 1976.
- JUNIOR, J. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso**: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos. Rio de Janeiro: Vozes, 2013.
- MATIAS-PEREIRA, J. Manual de metodologia da pesquisa científica. São Paulo: Atlas, 2012.
- MAXIMIANO, A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOREIRA, A. **Reengenharia**: dinâmica para a mudança. São Paulo: Pioneira, 1994.
- MOTTA, R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- NADLER, David A. et al. **Discontinuous change: Leading organizational transformation**. Jossey-Bass, Inc. Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104., 1995.
- OLIVEIRA, D. **Revitalizando a empresa**: a nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas S.A., 1996.
- OLIVEIRA, D. **Teoria Geral da Administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas S.A., 2012.
- OLIVEIRA, M. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.
- ROBBINS, P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ROBBINS, P.; JUDGE, Timothy A.; Sobral, Filipe. **Comportamento organizacional** : teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearsonn Prentice Hall, 2010. 13. Ed.
- ROBBINS, P. **Lidere e inspire**: a verdade sobre a gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2015.
- SASHKIN, M; KISER, K. **Gestão da qualidade total na prática**. Rio de Janeiro: campus, 1994.
- SILVA, E; MENEZES, E. **Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.
- SILVA, G; VERGARA, C. **O significado da mudança**: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 34 (1), p. 79-99. jan./fev.2000.

SOTO, E. **Comportamento organizacional:** o impacto das emoções. São Paulo: Thomson, 2002.

SOUZA, Jaqueline A. ; BALTAZAR, Márcia; LENZI, Fernando C. **Caso de ensino – sobre mudar e ser mudado:** o impacto da substituição do gestor na PDF organização. Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT. Disponível em [https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/artic\\_le/view/1962](https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/artic_le/view/1962) Acessado em: 22/04/2016.

WOOD JR, T. **Mudança organizacional:** aprofundando temas atuais em administração. São Paulo: Atlas, 1995.

## APÊNDICE

Apêndice A - Roteiro da entrevista realizada com a gestora do RH.

- Que tipos de mudanças ocorreram na empresa X? Descreva-as.
- Como essas mudanças aconteceram? E como foram comunicadas aos funcionários?

Apêndice B - Roteiro da entrevista realizada com a supervisora do setor ACDCS.

- Quais desafios foram enfrentados no processo de implementação das mudanças?
- Como os colaboradores reagiram ao processo de mudança?
- Como a gestão enfrentou o fator de resistência das pessoas à mudança? Houve alguma ação realizada para evitar ou tratar este problema?
- Houve resistência à mudança por parte dos colaboradores?
- Quase impactos das mudanças no comportamento dos colaboradores?
- Os resultados atingiram a expectativa?

Apêndice C – Questionário utilizado com os colaboradores.

Este questionário é parte integrante da coleta de dados para a elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso denominado Mudança Organizacional: Um estudo de caso na empresa X. A sua colaboração é muito importante para a construção deste trabalho de pesquisa. Você não precisa se identificar.

Caracterização do respondente:

Sexo: Feminino ( ) Masculino ( )

Idade: ( \_\_\_ anos)

## QUESTIONÁRIO

- Qual meio utilizado para comunicar as mudanças? A comunicação foi clara ou deixou espaços para dúvidas?

- Você participou de alguma forma do projeto ou implementação das mudanças? Foi lhe oferecido algum cargo no projeto?
- Você foi preparado (treinado) para enfrentar as mudanças?
- Lhe foi oferecida alguma recompensa (ex.: aumento salarial; bonificação extra etc.) para você aceitar a mudança?
- Você se sentiu obrigado a aceitar as mudanças, devido algum medo, como: perda de emprego, promoções, cargo etc.?
- Quais dificuldades encontradas na adaptação à mudança?
- Quais sentimentos vivenciados durante o processo de mudança?
- Qual impacto das mudanças no ambiente de trabalho?
- No que resultaram as mudanças? Em melhoras ou pioras?