

OS DESAFIOS DA MUDANÇA DE GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE PEQUENO PORTE NA CIDADE DE SETE LAGOAS - MG

Bárbara Álvares Ribeiro da Silva¹
Norma Tereza Diniz de Sousa Pereira²

RESUMO

O presente artigo aborda os desafios da mudança de gestão em uma organização de pequeno porte e se desdobra a partir da seguinte questão norteadora: quais as consequências das mudanças de gestão nas organizações? Este estudo justifica-se considerando que diante do cenário econômico global em que empresa e consumidor estão inseridos, vulneráveis a mudanças drásticas e instabilidades constantes, a abordagem do tema sobre os desafios dos processos de mudança, em especial a mudança de gestão, é de fundamental relevância para a consolidação de mercado e o sucesso da empresa. Como respostas ao problema são apresentadas duas hipóteses: mudança na cultura afetando o clima organizacional; instabilidade com a mudança de gestão, causando resistência e afetando o sistema de produção da empresa. Diante disso, este estudo teve como objetivo geral, identificar quais as consequências das mudanças de gestão nas organizações, e de forma específica, analisar a evolução histórica da Administração até o contexto de mudanças; compreender a cultura organizacional diante da mudança de gestão; analisar a resistência dos colaboradores na mudança de gestão. Para tal, foi utilizada pesquisa qualitativa, de natureza descritiva, por meio de estudo de campo, com aplicação de entrevista semiestruturada em cinco funcionários da empresa em questão. É notável nos resultados que a mudança de gestão tem impacto direto na rotina de todos os colaboradores da empresa. Seja de forma positiva e/ou negativa, despertando nos colaboradores sentimentos de insegurança e instabilidade, sendo notada também a resistência de algumas pessoas, com reflexos nocivos na produção e no faturamento da empresa.

Palavras-Chave: Mudança. Gestão. Resistência. Cultura.

ABSTRACT

This article addresses the challenges of changing management in a small organization and unfolds from the following guiding question: what are the consequences of management changes in organizations? This study is justified considering that in the face of the global economic scenario in which company and consumer are inserted, vulnerable to drastic changes and constant instabilities, the approach of the theme on the challenges of the processes of change, especially the change of management, is fundamental relevance for market consolidation and company success. As answers to the problem two hypotheses are presented: change in culture affecting the organizational climate; instability with the change of management, causing resistance and affecting the company's production system. In view of this, this study aimed to identify the consequences of management changes in organizations, and specifically, to analyze the historical evolution of the Administration to the context of changes; understand organizational culture in the face of management change; analyze the resistance of employees in the management change. For that, a qualitative research, of a descriptive nature, was used by means of a field study, with application of semi-structured interview in five employees of the company in question. It is remarkable in the results that the change of management has a direct impact on the routine of all employees of the company. Be it in a positive and / or negative way, arousing in the employees feelings of insecurity and instability, being also noticed the resistance of some people, with harmful repercussions on the production and the company's billing.

Keywords: Change, Management. Resistance, Culture

¹ Graduando em Administração pela Faculdade Ciências da Vida
E-mail: barbaraadmalvares@gmail.com

² Professora do curso de Administração de Empresas na Faculdade Ciências da Vida (FCV), Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade Promove Sete Lagoas, Mestre em Administração de Empresas pela Faculdade Novos Horizontes – Bhte (MG).

1 INTRODUÇÃO

O mundo sofre constantes mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais. Tais mudanças têm impactado fortemente o mundo empresarial através dos tempos, fazendo com que as empresas busquem resultados positivos para sua sobrevivência. Para isso o processo de mudança tem a necessidade de ser gerenciado de forma clara, objetiva, precisa e impulsionado pela liderança na gestão das organizações, buscando promover um ambiente satisfatório. (MOSER, 2012).

Para mudar com êxito é preciso o envolvimento dos colaboradores em todos os processos, desenvolvendo competências técnicas, trabalho em equipe, mudança de comportamento e gerenciamento da cultura da organização. Todo tipo de mudança, seja pequena ou grande, causa alterações nas rotinas de trabalho na empresa, por isso é fundamental gerir os procedimentos de mudanças, bem como compreender especialmente a intervenção dessas mudanças nas relações entre os envolvidos no processo e, em especial, deve-se compreender com clareza a função do gestor como mediador destas questões. Faz-se necessário que esse assunto seja abordado pelas empresas como um processo onde o gerenciamento é importante, para que as melhores oportunidades sejam de fato aproveitadas, alcançando assim um melhor resultado. (BERTONI, 2012).

Com a finalidade de elucidar questões referentes à mudança de gestão no âmbito organizacional, este trabalho pretende responder à seguinte questão norteadora: Quais as consequências das mudanças de gestão nas organizações? São apresentadas duas hipóteses como respostas à pergunta: A mudança de gestão pode afetar na qualidade dos serviços dentro da empresa; sendo que o capital humano é de extrema importância para o bom andamento da organização; os colaboradores podem ser resistentes às mudanças; essa resistência pode afetar na produção e na convivência com a gestão e com a equipe de trabalho.

Com o objetivo de responder ao questionamento será realizada uma entrevista semiestruturada de caráter qualitativo, buscando como objetivo geral, identificar quais as consequências das mudanças de gestão nas organizações, e de forma específica, analisar a evolução histórica da Administração até o contexto de mudanças; compreender a cultura organizacional diante da mudança de gestão e analisar a resistência dos colaboradores na mudança de gestão.

Como justificativa o presente estudo visa descrever que diante do cenário econômico global em que empresa e consumidor estão inseridos, vulneráveis a mudanças drásticas e instabilidades constantes, a pesquisa sobre o poder dos processos de mudança, em especial a

mudança de gestão, é de fundamental relevância para a consolidação de mercado e o sucesso da empresa, bem como para o acadêmico em formação no curso de Administração, futuro gestor. Uma pesquisa acerca do tema proposto, torna-se também de grande importância para a academia, por se tratar de tema com ampla repercussão e abrangência interdisciplinar, além de configurar-se na atualidade, assunto de discussão teórica, com viés para aplicação prática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO: EVOLUÇÃO HISTÓRICA ATÉ O CONTEXTO DAS MUDANÇAS

Segundo Matos Filho (2018), a administração apresenta-se como uma das ciências mais recentes. Ela possibilitou ampliar os conhecimentos e estudos para transformar o olhar das pessoas em relação a descobertas, invenções e inovações em produtos e serviços. A palavra administração remete a direção e obediência, termo conjugado do latim, ou seja, há sempre uma relação de supervisão e organização, alguém subordinado a outra pessoa. Significa que um colaborador realiza uma tarefa, uma função, subordinado a alguém.

Através dos tempos o homem demonstrou sobreviver melhor em grupo que isoladamente. Atividades como a caça, feitas em grupo, geravam melhores resultados que individualmente. Assim também, o princípio inicial da administração baseia-se na união das pessoas e no auxílio das atividades. De forma planejada, esforços se unem para alcançar um objetivo, conduzidos por uma liderança (BATISTA, 2011).

Atualmente, a administração propõe o planejar, organizar, direcionar e controlar as atividades. O trabalho em equipe possibilita desenvolver de maneira natural o aumento da produtividade e a eficiência nas funções exercidas, fazendo com que a participação de tais equipes, agregue valor ao trabalho, adquirindo especialidade e diminuindo o tempo para execução de determinadas funções com a troca de experiências (TEIXEIRA, 2016).

No ambiente organizacional são encontradas três tipos de habilidades: as conceituais, humanas e técnicas. Com aumento progressivo da população, as empresas se viram obrigadas a buscarem, por meio de estudos científicos, conceitos e técnicas para melhor utilização de competências dos colaboradores de forma a aumentar a produção com êxito (HRDLICKA, 2009).

Altos índices de improiciência e inabilidade de empresas para solucionar problemas dentro do mercado global tão competitivo, mutável e agitado como o atual demonstram como o antigo método de gestão é ineficiente e autodestrutivo para essa nova realidade, tornando-se um grande desafio para os novos administradores que têm que se relacionar em um ambiente interno mais valorizado, cauteloso e informado, bem como conduzir as organizações nesse mercado (OLIVEIRA, 2007).

Assim, neste contexto, no qual as organizações necessitam inovar os processos produtivos, entra a questão da mudança de gestão, fato cada vez mais comum nas organizações, que necessitam manter resultados que sustentem seus objetivos, no entanto, não deixam de alguma forma, enviar alterações na cultura organizacional.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL DIANTE DA MUDANÇA DE GESTÃO.

Durante os três últimos séculos, inúmeros autores teorizaram em suas interpretações sobre o significado de cultura e mesmo a Antropologia apresenta inúmeras tentativas de conceitua-la. De tal forma vemos que o conceito de cultura não é novo. (MORGADO, 2014).

Cultura é tudo aquilo que compreende conhecimento, crença, arte, moral, direitos, costumes e outras competências e costumes obtidos pelo homem como elemento de uma sociedade. (TYLOR, 2005). A cultura pode ser apresentada por meio do código de ética, declaração da visão, missão e dos valores da organização e através da ação da empresa e conduta dos empregados, demonstrando atuação no meio sociocultural onde a empresa está inserida (LUZ, 2003). Um conjunto de padrões que a sociedade aprendeu a aceitar, resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna é o que define como cultura, segundo Santos (2014).

A competição permeia o ambiente administrativo das organizações e é indiscutível a necessidade de que elas estabeleçam e conduzam processos de mudança capazes de levá-las a sobreviverem, tornarem-se cada vez mais competitivas, enfim, se destacarem no mercado. Para tal é preciso que a organização passe por um processo de reinvenção ou estruturação e por procedimentos, para que sua cultura, estratégia, estrutura ou produto sofra as mudanças que se fizerem necessário, através de práticas que envolvam todo o capital humano, com objetivo de lograr o maior êxito possível e a menor reprovação por parte do mesmo. A esse processo dá-se o nome de Gestão de mudança (GONÇALVES, 2012).

A característica mais forte de uma organização é sua cultura. É ela que gera as diferenças que distinguem uma organização de outra. Ela, tanto traz benefícios para a empresa como a socialização e sobrevivência, quanto gera distúrbios como a formação de barreiras para impedir mudanças. Ao se propor uma determinada mudança ou durante sua implantação, percebe-se que a cultura da organização provoca, muitas vezes, inflexibilidade e resistência por parte de seus membros, uma vez que já se encontram adaptados e habituados a determinados comportamentos próprios dela, comportamento de certa forma normal por se tratar de algo novo (BACKES, 2011).

É socializando que se aprende. Segundo Santos (2014) os colaboradores aprendem a cultura da empresa através da socialização com os outros indivíduos. Os membros novos tendem de maneira obrigatória a aprender as regras dela, podendo da mesma forma passar os seus costumes e valores para a equipe que já existia anteriormente na organização. Já segundo Lacombe (2003), a forma mais aplicada para se ensinar a cultura é com a utilização de práticas e rotinas administrativas como o uso minucioso do processo de seleção a cargos na empresa, a aplicação de treinamentos voltados para a orientação da forma correta de se proceder, bem como o conhecimento das regras da organização. Há ainda empresas que passam sua cultura através de reuniões e estudo de documentos.

Para que os colaboradores possam entender a cultura da organização e colocá-la em prática, é preciso que eles tenham tido boas orientações, pois a falta dessas implicará em conflitos entre a cultura explícita e implícita, ocasionando danos e problemas para a organização, bem como transtornos para solucionar tais embates (SANTOS, 2014).

O fato apresenta-se com controvérsias a respeito da possibilidade de se mudar ou não a cultura de uma empresa, contudo, os que acreditam que essa mudança é possível de maneira planejada, o sabem com a consciência de não ser um processo simples, muito menos barato e ainda, com a clareza de que ele pode produzir impactos traumáticos na organização (SOUSA, 2013).

Portanto, as mudanças vêm sempre acompanhadas de resistências. É uma reação natural do ser humano criar barreiras em sair do que já lhe é conhecido e entrar em territórios a serem explorados. Nas organizações essas resistências mostram-se mais consistentes, pois a somente a zona de conforto que está em jogo significa a manutenção do trabalho, da fonte de sustento, da ocupação, do labor, além das vaidades intelectuais, do prestígio, dentre outras necessidades humanas.

2.3 A RESISTÊNCIA DOS COLABORADORES DIANTE DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Vive-se em tempos onde as organizações se veem obrigadas a se sujeitarem às mudanças em vários prismas. Encontrar resistência é completamente normal. Bortolotti (2011) define resistência à mudança como comportamentos que têm como objetivo proteger um indivíduo dos impactos de uma mudança real ou imaginária. Funcionários, gerentes, bem como executivos acostumados por muito tempo com uma rotina idêntica de trabalho, sempre nas mesmas condições, podem recusar-se persistentemente às inovações que sejam ofertadas, ainda que estas sejam vantajosas para eles. Este fenômeno relacionado à resistência à mudança é considerado um fenômeno psicológico (MARQUES, 2014).

Individual ou coletivamente, de forma passiva ou ativa. Assim se revelam as manifestações de resistência às mudanças dentro de uma empresa. Individuais quando ligadas a um só indivíduo e coletivas quando reveladas por um grupo de indivíduos. A resistência passiva ocorre de maneira mais amena e mais indireta, com pequenos rumores, em uma velocidade mais lenta. Ao contrário dela, a ativa demonstra forte oposição às ações de mudança, podendo-se identificar manifestações de resistência fortes como recusas, críticas, reclamações e até mesmo sabotagens (BORTOLOTTI, 2011).

Para se sobreviver em um mercado de trabalho tão exigente quanto o atual é preciso sempre inovar, agregar novos modelos de trabalho que correspondam aos anseios da sua equipe. Não existe inovação sem mudança, portanto, uma organização que apresenta uma cultura resistente a estas mudanças, dificilmente conseguirá sucesso ou mesmo se manter no mercado de trabalho. A cultura de uma organização pode ser considerada forte ou fraca, porém, isso não pressupõe que deve modificar-se sempre, já que para isso, fazem-se necessários vários processos como adaptação dos membros quanto à metodologia, formas diferenciadas de trabalho, bem como receptividade da maioria dos seus colaboradores que têm em suas posturas, influências da cultura (SOUSA, 2013).

A resistência é um fator a ser superado, porém é algo intrínseco ao comportamento humano, principalmente em um ambiente de comodidade onde os colaboradores encontram-se com a sensação de segurança e conforto. Tudo o que sai desse campo de comodidade traz em si uma tendência natural à resistência. É preciso superá-la com o suporte do gerente, seu envolvimento com a equipe e seu trabalho motivacional, gerando a força necessária para o combate à resistência às mudanças. (MARQUES, 2014).

O interesse próprio, o desentendimento e a falta de confiança, o acreditar que mudar não é necessário para a organização e a intolerância às mudanças, são os motivos mais frequentes que levam as pessoas a resistirem às mudanças nas empresas. Insegurança, medo de redução dos rendimentos, medo do desconhecido, hábito e processamento seletivo de informações são as cinco razões pelas quais os colaboradores se contrapõem às mudanças. (KOTTER, 2014)

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa trata-se de um estudo descritivo que, segundo Gil (2008) relata fenômenos ou amostra, que favorece a particularidade com o problema e proporciona maior clareza na discussão de conceitos e ideias. Buscou-se identificar os desafios da mudança de gestão em uma organização de pequeno porte situada na cidade de Sete Lagoas, Minas Gerais, com o propósito de investigar quais as consequências da mudança de gestão nas organizações. Foi realizada uma pesquisa de campo que, referente a um problema identificado, é um método de pesquisa que tem como finalidade obter dados e informações, segundo Marconi e Lakatos (2003). Os dados obtidos foram abordados com foco na interpretação, sendo assim, pesquisa qualitativa, quanto aos fins, que leva em consideração a subjetividade do assunto, que se refere a emoções e sentimentos.

3.2 COLETA DE DADOS

O presente estudo teve como unidade de análise uma empresa de pequeno porte que presta serviços gráficos e está situado na cidade de Sete Lagoas, Minas Gerais. O nome da empresa não pode ser divulgado devido determinação dos seus proprietários. Foi aplicada uma entrevista semiestruturada (apêndice 1), no modelo de pesquisa qualitativa descritiva, e as informações nela adquiridas de maneira individual foi transcrita de acordo com as falas dos entrevistados.

A entrevista foi aplicada em 5 funcionários da empresa em questão, que estão a mais de 3 anos nas atividades. Usando critério de inclusão, os funcionários que estavam na empresa durante o processo de mudança de gestão, e critério de exclusão, funcionários que foram empregados depois da mudança de gestão. A entrevista foi gravada e iniciou-se mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (anexo 1).

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Minayo (2010), a análise do discurso é uma teoria crítica que considera a relação histórica do indivíduo, a relação entre a linguagem e o seu contexto de produção, explicitando que, assim como não existe sujeito sem história, também não existe discurso sem sujeito.

Por meio dos dados coletados foi realizada uma análise de discurso que consiste em contestar as formas de reflexão estabelecidas e com propriedade é possível analisar além da linguística, evidenciando um olhar crítico diante da realidade social no contexto vivenciado pelos entrevistados, podendo assim conhecer as suas diversas interpretações (MINAYO, 2010).

As entrevistas semiestruturadas inicialmente devem ser gravadas, transcritas e analisadas pelo pesquisador, em seguida devem ser excluídas as expressões informais em demorado através de várias releituras dos textos transcritos, com a finalidade de organizar os dados e destacar as ideias principais do discurso (MINAYO, 2010).

As perguntas foram definidas após identificação na literatura e também com base nos questionamentos existentes sobre o tema, que vem em concordância com os objetivos propostos e foram analisados frente ao referencial teórico construído nesse estudo.

A análise desenvolvida segue divisão de três categorias baseadas nos resultados apurados na presente pesquisa, conforme tabela 1.

Tabela 1 Categorias identificadas a partir das entrevistas

Continua...

CATEGORIA	APRESENTAÇÃO	DECLARAÇÃO
1-Mercado competitivo que requer constantes mudanças.	Constatação de que é preciso mudar o modelo de gestão para alcance de resultados positivos.	<i>P3 – “(...) mas quando a empresa contrata né, a pessoa que tem um curso, ou uma faculdade, é, ela vai saber melhor lidar com as pessoas né, e, é importante mudar, melhorar para todos e buscar mais clientes para a empresa (...)</i>
2-Consequências para a empresa e colaboradores com mudança de gestão.	Reconhecimento de que a cultura é da empresa é afetada com a mudança de gestão e pode trazer transtornos para os funcionários.	<i>P5 – “(...) Sempre tem consequências a mudança de gestão, porque vai mais de uma mudança cultural né, você está acostumado com um sistema, a fazer uma entrega, a trabalhar de uma forma e de repente vem uma outra pessoa que vem exigindo coisas totalmente diferente (...)</i>
3-Resistência à mudança de gestão.	Experiências de resistências e desligamento da empresa.	<i>P1 - “Nossa, aqui teve tanta resistência, é, que muitos pediram demissão e outros foram mandados embora por não colaborar com a, as mudanças”</i>

Fonte: Dados da pesquisa

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a presente pesquisa foram realizadas entrevistas semiestruturadas que foram aplicadas em cinco colaboradores de uma empresa de pequeno porte que presta serviços gráficos e está situada na cidade de Sete Lagoas, Minas Gerais. Os entrevistados foram identificados como P1, P2, P3, P4 e P5.

A primeira categoria discorre sobre o mercado competitivo globalizado que requer constantes mudanças. Sobre esta categoria os entrevistados declararam o seguinte:

P1 – “(...) O, o mercado anda muito instável, aí a empresa tá cada dia com mais dificuldade para manter tudo, e precisa ir em busca de pessoas que saibam o que e como fazer (...)”

P2 – “(...) sempre vem gente nova trazendo formas melhores e mais rápidas de trabalhar, com máquinas mais modernas e querendo ou não (risos) a gente aprende e é muito bom para a empresa, é, aumenta o serviço e o lucro. (...)”

P3 – “(...) mas quando a empresa contrata né, a pessoa que tem um curso, ou uma faculdade, é, ela vai saber melhor lidar com as pessoas né, e, é importante mudar, melhorar para todos e buscar mais clientes para a empresa (...)”

P4 – “(...) vai ter que implantar um novo modelo de gestão, vai ter que conhecer cada colaborador, saber extrair o melhor do potencial de cada um (...)”

Assim, as declarações extraídas na primeira categorização de respostas validam o relato de Oliveira (2007), de que altos índices de improficiência e inabilidade de empresas para solucionar problemas dentro do mercado global tão competitivo, mutável e agitado como o atual demonstram como o antigo método de gestão é ineficiente e autodestrutivo para essa nova realidade, tornando-se um grande desafio para os novos administradores que têm que se relacionar em um ambiente interno mais valorizado, cauteloso e informado, bem como conduzir as organizações nesse mercado. Sendo reconhecida pelos funcionários, portanto, a necessidade de mudanças para melhorias contínuas.

Na segunda categoria, buscou-se saber as consequências para a empresa e colaboradores com a mudança de gestão e foram obtidos os seguintes relatos:

P2 – “(...) A pessoa nova chegou, nem conhecia direito as pessoas, aí começou a perguntar um tanto de coisa e depois nós vimos que era pra mudar a gente de setor, a gente não entendeu nada. Não deu tempo de ver nada. E, e, e, nossa! Muita gente ficou insatisfeito. ”

P3 – “Ah, mudou muita coisa né, a forma de trabalho mudou, o modo como fazemos agora está diferente, antes a gente fazia as coisas da cabeça da gente, não ligava se a qualidade do serviço por exemplo estava boa ou ruim. Depois que mudou o gestor, acabou que através de várias conversas, coisa que não tinha antes, percebemos que a qualidade tem que ser um fator principal”.

P4 – “(...) Os colaboradores já são acostumados com o líder que tem né, e com o sistema que esse líder trabalha com eles, e aí quando acontece a mudança de gestão pode é, interferir, no, no desempenho da pessoa (...)”

P4 – “(...) pode impactar né, porque uma nova gestão traz consigo também uma nova forma de trabalhar né, o que vai provavelmente influenciar no, no trabalho que executa. (...) então quando vem uma gestão nova, geralmente são implantadas coisas novas, novos, novos modelos de trabalho né, novas formas de cobrança, de metas, enfim, então acho que com certeza tem um grande impacto.

P5 – “(...) Sempre tem consequências a mudança de gestão, porque vai mais de uma mudança cultural né, você está acostumado com um sistema, a fazer uma entrega, a trabalhar de uma forma e de repente vem uma outra pessoa que vem exigindo coisas totalmente diferente (...)”

A cultura de uma empresa gera as diferenças que distinguem as organizações entre si. Socialização e sobrevivência são benefícios que ela pode suscitar para essa empresa. Por outro lado, pode provocar perturbações como o aparecimento de barreiras que impeçam a realização de mudanças. Logo, a cultura de uma organização constitui a característica mais marcante dela e pode tanto trazer benefícios, quanto malefícios para a mesma. Sendo assim, muitas vezes, os membros de uma empresa, já se sentindo adaptados e habituados a determinados comportamentos relativos a ela, podem se opor a determinadas mudanças ou durante sua implantação, mostrando que a cultura organizacional pode provocar, por vezes, inflexibilidade e resistência por parte de seus membros, o que pode ser considerado perfeitamente normal por se tratar de algo novo. (BACKES, 2011).

Apesar de se saber que se trata de um processo possível a mudança de maneira planejada em uma empresa, há de se considerar que não é um processo simples, nem mesmo barato e é por vezes controverso, onde se tem a consciência de que pode produzir traumáticos impactos na referida organização (SOUSA, 2013)

Na terceira categoria foi verificada a percepção dos entrevistados quanto à resistência à mudança de gestão. Nesta categoria foram obtidas as seguintes declarações:

P1 - “Nossa, aqui teve tanta resistência, é, que muitos pediram demissão e outros foram mandados embora por não colaborar com a, as mudanças”

P2 – “Acho que resistência não, mas as pessoas ficaram assustadas né, e com medo de perderem o emprego. (...) Acho que isso pesou nessa questão de aceitação, muita gente insatisfeito”.

P3 – “Vixe Maria, tinha gente aqui que saia bravo (risos), com algumas funções e o jeito de fazer das coisas eram mudadas. Teve resistência sim de alguns funcionários que por meio dessa resistência, acabou sendo demitido. “

P4 – “Sempre tem resistência né, e quando há mudança, geralmente essa mudança traz impactos né, e, e mexe com o emocional de cada um, e de repente as pessoas já estão acomodadas né, e aí, pode né, gerar conflitos, tanto entre o operacional, entre o administrativo, quanto entre os próprios setores, então eu acho é, que sempre pode ocorrer esse impasse aí.

P5 – “(...) Houve uma resistência sim e há né, tem gente que não aceita, e fala (mudança do tipo de voz) ele não sabe o que eu faço, não tenho que responder pra ele, não é o dono, enfim, são, é situações que acontecem rotineiras e que ao mesmo tempo né, cria além de uma indisposição, uma resistência né, uma antipatia, com aquele novo chefe, aquele novo líder que está ali pra assumir. ”

Os tempos atuais, por vezes obrigam as organizações a sofrerem mudanças em vários aspectos, o que nos leva a concluir que encontrar resistência é um fato inteiramente normal. Bortolotti (2011) define resistência à mudança como comportamentos que têm por objetivo proteger um indivíduo dos impactos de uma mudança real ou imaginária. Isso leva à reflexão de que funcionários, gerentes, como também executivos habituados sempre à mesma rotina de trabalho, podem tornar-se resistentes diante das inovações apresentadas, ainda que tais mudanças constituam vantagens para eles. Esse fenômeno relacionado à resistência à mudança é considerado um fenômeno psicológico (MARQUES, 2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das constantes mudanças econômicas, sociais e políticas que afetam diretamente o dia a dia das empresas, urge que sejam empreendidas buscas constantes das melhores formas de amenizar ou sanar interferências advindas das mutações do ambiente externo. A mudança de gestão é uma opção que as empresas utilizam para se manterem ativas no mercado, e buscam profissionais qualificados em gerir cenários organizacionais que demandam inovação, mudança e gerenciamento eficaz.

A presente pesquisa trouxe como respostas dos entrevistados, o reconhecimento de que a mudança do modelo de gestão é necessária para alcance de resultados positivos, no entanto, relataram que a cultura da empresa é afetada com a mudança de gestão, trazendo transtornos para os funcionários. Assim, como em todo processo de mudança, os transtornos acabam produzindo resistências em graus variados, que vão desde antipatia pelo novo gestor, desligamento voluntário da empresa, até demissão motivada pela resistência.

Assim, a questão norteadora proposta para este trabalho traz a compreensão de que as consequências da mudança de gestão são grandes, não só para os liderados, mas também para tomador desta decisão, como para o novo gestor, a partir do entendimento de que todo e qualquer processo de mudança é um desafio a ser superado, mesmo aquele reconhecidamente necessário e, sendo a empresa um organismo, todas as partes que a compõem estão comprometidas em caso de descompasso de apenas uma delas.

O presente estudo limitou-se em descrever os desafios de uma mudança de gestão dentro de uma empresa de pequeno porte. As limitações se deram em decorrência pela dificuldade em encontrar embasamento teórico recente acerca do assunto. Contudo, o trabalho serve como fonte de pesquisa para futuros estudos relacionados, devido ao aprofundamento delimitado pelo tema proposto e escassa abordagem recente na literatura.

Sugere-se que futuros estudos envolvam no processo de pesquisa, empresas de diferentes ramos de atuação, empresas de grande porte, com maior número de funcionários.

REFERÊNCIAS

- BERTONI, R. B; CRUZ, M. R; CAMARGO, M. E. Impactos da cultura e clima organizacional nas organizações. VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2012.
- BORTOLOTTI, S. L. V; SOUSA JUNIOR, A. F; ANDRADE, D. F. Resistência à mudança organizacional: Avaliação de atitudes e reações em grupo de indivíduos. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008, 200 p.
- JUDSON, A. S. Relações humanas e mudanças organizacionais. São Paulo: Editora Atlas, 1966.
- KOTTER, J. Oito erros fatais, in: Júlio, C. & Neto, J. (Org.), Inovação e mudança: autores e conceitos imprescindíveis, São Paulo: Publifolha, p. 93-100, 2001.
- LIMA, L; SILVA, L. E. P; HOROSTECKI, M. F. Cultura Organizacional. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- LUZ, R. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003, 312 p.
- MARQUES, A. L.; BORGES, R.; MORAIS, K.; SILVA, M. Relação entre resistência à mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. Revista de Administração Contemporânea. Vol. 8, n.2, Curitiba, 2014.
- MARQUES, A. L. Relações entre Resistência a Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores de Minas Gerais. 2014.
- MATOS FILHO, H. A. Influência da administração científica nas organizações. Revista de Gestão Industrial. Ponta Grossa, v. 14, n. 1, p. 68-82, 2018.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MINAYO, M.C.S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa. – 12.ed. São Paulo: Hucitec, 2010.
- MORGADO, Ana Cristina. Múltiplos olhares em Ciência da Informação, v.4, mar. 2014
- MOSER, R;. Impactos da cultura e clima organizacional nas organizações. VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2012.
- PINTO, M. C. S; SOUZA, C. L. C. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 43(3):609-34, 2009.

SANTOS, E. M. A importância da cultura para as organizações. Caderno de Administração. Revista do Departamento de Administração da FEA ISSN 1414-7394 Pontifícia Universidade Católica Vol. 8, n.1. Jan - Dez. 2014, p. 19-37. São Paulo, 2014.

SANTOS, E. M; ORDONES, S. A. D. A Importância da cultura para as organizações. 2º Congresso de Pesquisa Científica : Inovação, Ética e Sustentabilidade. Marília-SP. 2014.

SANTOS, M. S. S. Gestão da mudança organizacional: Uma revisão teórica. Fundação Getulio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. 2014.

SEIJTS, G. H., & ROBERTS, M. (2011). The impact of employee perceptions on change in a municipal government. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 190-213. doi:10.1108/01437731111113006

SOUSA, F. A de. A influencia da cultura organizacional no processo de gestão. UFPI, Shirley. Gerente empreendedor: a influência da cultura organizacional no seu processo de qualificação e na sua atuação profissional. Minas Gerais, 2013.

TANAIA, T. G. O Impacto da mudança nas pessoas e nas organizações. – Estudo de Caso da Câmara Municipal do Porto Novo. 2014 A Importância da cultura para as organizações. 2º Congresso de Pesquisa Científica : Inovação, Ética e Sustentabilidade. Marília-SP. 2014.

APÊNDICE 1

Pergunta 1

Na sua opinião, existe consequência para a empresa e seus colaboradores a mudança de gestão?

Pergunta 2

Qual a sua percepção sobre a mudança de gestão, no que diz respeito a atividade que você exerce?

Pergunta 3

Quais sentimentos vem a sua mente quando falo em mudança de gestão/gerência?

Pergunta 4

Dentro do contexto administrativo e operacional existem consequências a mudança de gestão?

Pergunta 5

Você acha que a mudança de gestão é necessária na empresa que vc trabalha?

Pergunta 6

Você percebeu se houve resistência por meio dos colaboradores diante a mudança de gestão/gerência?

Pergunta 7

A mudança teve mais consequências positivas, ou negativas?

ANEXO 1**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O (A) Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa a Mudança de gestão em uma organização de pequeno porte, que tem como objetivo identificar quais as consequências das mudanças de gestão nas organizações. O motivo que nos leva a estudar justifica-se considerando que diante do cenário econômico global em que empresa e consumidor estão inseridos, vulneráveis a mudanças drásticas e instabilidades constantes, a abordagem do tema sobre os desafios dos processos de mudança, em especial a mudança de gestão, é de fundamental relevância para a consolidação de mercado e o sucesso da empresa.

O (A) Sr. (a) poderá deixar de participar da pesquisa nos casos em que forem observados os seguintes critérios de exclusão funcionários que foram empregados depois da mudança de gestão

Para participar deste estudo o (a) Sr. (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira, mas será garantido, se necessário, o ressarcimento de suas despesas, e de seu acompanhante, como transporte e alimentação.

O (A) Sr. (a) será esclarecido (a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar, retirando seu consentimento ou interrompendo sua participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador.

O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e privacidade, sendo que em caso de obtenção de fotografias, vídeos ou gravações de voz os materiais ficarão sob a propriedade do pesquisador responsável. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. O (A) Sr. (a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Caso haja danos decorrentes dos riscos desta pesquisa, o pesquisador assumirá a responsabilidade pelo ressarcimento e pela indenização.

Eu, _____, portador do CPF _____, nascido (a) em ____/____/_____, residente no endereço _____, na cidade de _____,

_____, Estado _____, podendo ser contatado (a) pelo número telefônico () _____ fui informado (a) dos objetivos do estudo, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Concordo que os materiais e as informações obtidas relacionadas à minha pessoa poderão ser utilizados em atividades de natureza acadêmico-científica, desde que assegurada a preservação de minha identidade. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar, se assim o desejar, de modo que declaro que concordo em participar desse estudo e recebi uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Sete Lagoas, _____ de _____ de _____.

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador