

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO VALE DO CAÍ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GEOVANA LUFT**

**AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS, SEUS ANSEIOS E APLICABILIDADES**

**SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ 2021**



**GEOVANA LUFT**

**AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS, SEUS ANSEIOS E APLICABILIDADES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, no Campus Universitário Vale do Caí, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração. Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Orientador Prof.: Me. Silvio Aurélio Jaeger

**SÃO SEBASTIÃO DO CAI 2021**



**GEOVANA LUFT**

**AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS, SEUS ANSEIOS E APLICABILIDADES**

Relatório de Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário do Vale do Caí, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Aprovada em: 07/12/2021**

**Banca examinadora:**

---

Prof. Orientador: Me. Silvio Aurélio Jaeger  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof. Convidado: Me. Cláudia Fellipe Ramos  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof. Convidado: Dra. Zaida Cristina dos Reis  
Universidade de Caxias do Sul



## **AGRADECIMENTOS**

Agradecer em primeiro lugar a Deus, por me dar a oportunidade de realizar este trabalho, por chegar até aqui e superar todos os obstáculos encontrados. Agradecer a minha família, minha mãe Solange Maria Luft, meu pai Canísio Neri Luft e minha irmã Franciele Luft, por sempre me dar o apoio necessário durante todo esse período de estudo.

Agradecer ao meu namorado Gabriel John por toda paciência, compreensão e principalmente por todo o apoio durante essa trajetória, grata por acreditar em mim e ajudar a tornar esse sonho realidade.

Agradecer aos amigos acadêmicos e demais amigos pelo apoio, troca de ideias, ajuda mútua e parceria durante esses cinco anos de graduação, em especial um agradecimento ao meu Professor Orientador Silvio Jaeger que não mediu esforços para que tudo ocorresse da melhor maneira possível.





## RESUMO

Quando uma empresa começa a trabalhar com mudanças, ela passa a enfrentar diversos fatores, entre eles os culturais, que acabam influenciando o andamento da organização. A partir disso entra a necessidade das pessoas se adequarem a mudanças, e se acostumar com elas, levando em conta uma das principais mudanças dos últimos tempos, inovações tecnológicas. Através desses fatores é realizado um estudo qualitativo e quantitativo em uma empresa situada no Vale do Caí, onde ocorreu um fato de mudança e transformação em diversos setores da empresa, trazendo medo e insegurança a grande maioria de colaboradores que ali trabalha. O presente trabalho tem como foco principal, falar sobre essas mudanças e como o seu impacto nos colaboradores pode ser minimizado, se gerenciado da forma correta. Levando em consideração uma empresa que está a mais de vinte anos no mercado e que preza pela qualidade de seus produtos e bem estar de seus trabalhadores. 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 diversos sentimentos durante o processo o que impacta diretamente nos 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.

**Palavras-chave:** Mudança. Colaboradores. Inovações Tecnológicas.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mudança do estado A para o estado B .....	23
Figura 2 – Resistência a mudança .....	27
Figura 3 – Mapa estratégico .....	29
Figura 4 – Capital humano .....	32
Figura 5 – Gestão de talentos .....	33
Figura 6 – Etapas de um bom treinamento .....	34
Figura 7 – Idade dos colaboradores de uma empresa de tecnologia .....	41
Figura 8 – Tipos de inovações .....	44
Figura 9 – Pesquisa qualitativa X Pesquisa quantitativa .....	52
Figura 10 – Primeira análise cruzada .....	75
Figura 11 – Segunda análise cruzada .....	76
Figura 12 – Terceira análise cruzada .....	77



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero .....	57
Gráfico 2 – Faixa Etária .....	58
Gráfico 3 – Anos de Colaboração .....	59
Gráfico 4 – A empresa poderia realizar ainda mais mudanças para sua melhoria? .....	63
Gráfico 5 – As mudanças ocorridas foram de grande proveito a todos os colaboradores? .....	64
Gráfico 6 – A empresa conta com colaboradores qualificados para aplicar este tipo de mudança? .....	65
Gráfico 7 – A empresa tem estrutura para tais mudanças? .....	66
Gráfico 8 – Em questão de tecnologia, a empresa está adequada para tais mudanças? .....	67
Gráfico 9 – É visível o crescimento da produção após as mudanças ocorridas? .....	68
Gráfico 10 – Em relação com o convívio entre colegas de serviço, houve uma melhoria significativa com as mudanças ocorridas? .....	69
Gráfico 11 – Em relação a direção da empresa, foram claros em relação ao processo de mudança? .....	70
Gráfico 12 – A direção da empresa de coloca a frente quanto ao assunto mudança? .....	70
Gráfico 13 – Considerando o grupo todo, houve colaboração da grande maioria? ...	71
Gráfico 14 – Essas mudanças trouxeram resultados positivos para você como colaborador? .....	72
Gráfico 15 – Você participou de alguma forma do planejamento dessas mudanças? .....	73



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fases da mudança individual .....	25
--	----





## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DO ASSUNTO .....	18
1.2 OBJETIVOS .....	19
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>19</b>
<b>1.2.2 Objetivo específico</b> .....	<b>19</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>23</b>
2.1 CONCEITO DE MUDANÇA .....	23
2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	24
<b>2.2.1 Fatores que consistem na persistência da mudança</b> .....	<b>26</b>
2.3 TIPOS DE MUDANÇA .....	28
2.4 DESENVOLVER PESSOAS .....	29
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO QUE ANTECEDE A MUDANÇA .....	33
2.6 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	36
<b>2.6.1 Pontos fortes de uma empresa</b> .....	<b>36</b>
<b>2.6.2 Pontos fracos</b> .....	<b>37</b>
2.7 PRODUTIVIDADE ATRAVÉS DA MUDANÇA .....	38
2.8 RELAÇÃO DA MUDANÇA COM A IDADE .....	40
2.9 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS E MUDANÇAS.....	42
2.10 COMO MINIMIZAR O MEDO A MUDANÇA .....	45
2.11 O LADO DE QUEM PROPÕE A MUDANÇA .....	47
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>51</b>
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	51
<b>3.1.1 Pesquisa quantitativa</b> .....	<b>52</b>
<b>3.1.2 Pesquisa qualitativa</b> .....	<b>53</b>
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	54
3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS .....	54
3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS .....	55
3.5 CRONOGRAMA .....	56
<b>4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS</b> .....	<b>56</b>
<b>5 ANÁLISE CRUZADA</b> .....	<b>74</b>

<b>5.1 MELHORIAS PROPOSTAS.....</b>	<b>78</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>79</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE A– ENTREVISTA COM COLABORADORES DA EMPRESA...87</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

Com o intuito de valorizar o capital humano e de transformar as empresas um lugar adequado aos colaboradores, trazendo benefícios para ambas as partes, são estudadas maneiras para que se percebam que são fatores fundamentais para se obter competitividade e eficácia organizacional. As organizações têm a necessidade de se adequar ao mercado de trabalho, criando estratégias necessárias para se manter competitivo e diferenciar-se das demais.

Assim percebe-se a importância da valorização do capital humano, sendo uma das principais armas da empresa, pois a partir do momento que o colaborador se sente motivado, valorizado e importante para a empresa, passa a fazer parte da organização, onde líderes procuram não somente manter a empresa no mercado, mas também buscam um crescimento contínuo a fim de se manter ativo e alcançar os objetivos da organização.

Para manter a empresa sempre ativa no mercado, são necessárias mudanças no âmbito organizacional, mudanças que envolvem estrutura, maquinário, colaboradores e donos de empresas.

Como afirma Chiavenato (2011), as organizações necessitam manter um relacionamento diferenciado com seus funcionários, pois um colaborador apazível constitui com lucros maiores na organização e dessa forma a organização vai bem e o funcionário também.

Dessa forma se apresenta nesse trabalho as principais características de mudanças, como elas influenciam na vida das pessoas dentro e fora das organizações, de que forma essas mudanças devem ser encaradas, como agir no momento da mudança, pontos fortes e pontos fracos.

Também se apresenta os principais dados que podem influenciar para que a mudança não seja problemática (idade de colaboradores, andamento da produtividade, inovações tecnológicas).

O presente estudo surgiu a partir de reais mudanças, ocorridas em uma empresa do ramo de confecção do Vale do Caí, dessa forma se apresentam aspectos caracterizados importantes, como o que vem ser essa mudança, de que forma ela ocorre, como os colaboradores reagem e como os próprios donos da empresa reagem a essas mudanças.

Sendo assim essa pesquisa tem como objetivo principal, mostrar como administradores podem agir diante de momentos como esse para que tudo ocorra da melhor forma possível, trazendo uma pesquisa qualitativa e quantitativa a respeito do assunto, onde os entrevistados, colaboradores da empresa relatam como foi todo o processo.

No primeiro momento é apresentado o tema e problema do assunto, seguido do objetivo geral e específico e também da justificativa pela escolha do trabalho. No referencial teórico encontra-se as fundamentações, partindo dos principais assuntos relacionado ao tema de pesquisa.

Seguido é apresentada a metodologia usada para o desenvolvimento do estudo, no qual evidenciados os tipos de aspectos metodológicos utilizados.

E por fim são exibidas as conclusões finais, realizando uma análise crítica a respeito do problema de pesquisa, sendo ela a origem motivadora do estudo.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DO ASSUNTO

O conceito de tema é definido por Mascarenhas (2012) como algo que é necessário para determinar limites de até onde vai a base do assunto, deve-se então especificar em partes os conceitos que se correlacionam.

A respeito Mações (2017) afirma que a mudança organizacional é essencial para o sucesso a longo prazo de uma organização e pode ser induzida por forças externas do meio envolvente como o mercado, a tecnologia, as leis, os regulamentos e mudanças econômicas, ou por forças internas como os colaboradores, a cultura organizacional, a introdução a novas tecnologias, o desenvolvimento de novos produtos ou mudanças na força de trabalho.

Contudo o tema definido para pesquisa é o impacto das mudanças dentro de uma empresa do ramo têxtil localizada no vale do Caí. Uma empresa a mais de 20 anos no mercado e que em decorrência de mudanças necessárias na organização da empresa, sofre alterações que deixam as pessoas inseguras e com medo dessas próprias mudanças.

Já para Dias (2013) as inovações podem ser entendidas como a passagem de ideias criativas para uma inovação concreta ou de sucesso. Isso pode ser alcançado através da geração e apropriação de novas ideias, de seleção dessas ideias, desenvolvendo os conceitos, testando-os e implementando-os, para se obter as inovações.

Conforme obrigatoriedade e necessidade as empresas precisam passar por mudanças nos ambientes internos e externos, o que levam os colaboradores a ter um certo medo de que isso possa não ser algo bom, tornando-se assim a ideia da mudança algo ruim que pode acabar prejudicando o andamento da produção.

Com base no tema proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: De que forma o medo a mudança pode prejudicar o andamento da produção dentro de uma organização?

## 1.2 OBJETIVOS

Segundo Samara e Barros (2002) os objetivos de pesquisa são primordiais de modo a conduzir os conhecimentos para a solução do problema.

### 1.2.1 Objetivo geral

A designação dos objetos de estudo segundo Sarmiento (2013) mostra a importância desse estudo para o observador, os quais integram o apoio para a escolha necessária e apropriada da literatura a ser consultada.

Com isso o objetivo geral desse trabalho, é analisar o medo das pessoas em se adaptar as mudanças impostas dentro de uma organização, e como esse medo pode interferir no andamento da produção em uma empresa do ramo de confecções situada no vale do Caí/RS.

### 1.2.2 Objetivo específico

Para Andrade (2009) os objetivos específicos referem-se ao tema ou assunto propriamente dito e definem as etapas que devem ser alcançadas para alcançar o objetivo geral de pesquisa.

Os objetivos específicos desse trabalho estão delimitados em:

- a) identificar os medos que os colaboradores sentem em relação as mudanças na empresa;
- b) apresentar a visão do empregado e do empregador;
- c) pesquisar de que forma esse medo pode prejudicar o andamento da produção dentro da organização quando ocorrem mudanças;

- d) apresentar dados secundários sobre o tema proposto;
- e) realizar um estudo teórico sobre a resistência a mudanças.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa requer apresentar quais os objetivos do projeto, precisando demonstrar os porquês abordados na apresentação do problema (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Já segundo Prodanov e Freitas (2013) a justificativa é o convencimento de que o trabalho de pesquisa é fundamental de ser efetivado.

Com o mercado cada vez mais competitivo, as organizações necessitam de colaboradores motivados capazes de agregar na competitividade e os proventos das organizações. Para isso as empresas necessitam de mudanças em seus meios e colaboradores capaz de se adequar a essas mudanças.

Diante disso, analisasse uma empresa com mais de vinte anos de mercado, que vem se atualizando no ramo de confecção para melhor atender clientes e colaboradores. Mudanças em diversas áreas da empresa acontecem devido a instalação de maquinário mais moderno e adequações no controle de estoque.

Pessoas de diversas idades e com diferentes ideias precisam se adequar a novas formas de trabalho, sair da sua zona de conforto, um estilo de trabalho reconhecido a anos como fundamental precisando ser renovado, talvez por pessoas não tão experientes quanto, mas que acreditam que essa mudança possa trazer melhorias tanto para os clientes quanto aos colaboradores.

Lopes (2016, não paginado) destaca que:

A zona de conforto nos persegue desde que nascemos, pois saímos de dentro de um lugar aconchegante e temos que enfrentar o mundo. A zona de conforto, vai nos perseguindo, nos afrontando, nos ensinando. E certo que a zona de conforto, persegue, estimula, enfraquece, mas, para muitos ou poucos, a Zona de Conforto pode ser um desafio, um desafio a ser superado, a ser conquistado.

O assunto do trabalho de conclusão de curso foi escolhido, devido forma com que colaboradores e donos da empresa Rala Bela, enfrentaram esse momento de mudanças e transformações. Mostrando quais foram as maiores dificuldades, tendo em vista os dois lados da empresa, e como essas dificuldades podem influenciar no andamento da produção.

A sociedade atualmente precisa de pessoas com a mente aberta a novos conhecimentos, não só em âmbitos organizacionais, mas também nas suas vidas pessoais. Como já dizia Sócrates, a excelência é o resultado de um tripé: autoconhecimento, autodomínio e autogoverno. Primeiro a pessoa precisa saber exatamente quem é, que emoções a impulsionam, como reage aos acontecimentos da vida etc. Depois, precisa ser capaz de dominar seus impulsos negativos, substituindo-os por outros mais eficazes e adequados. Por fim, deve ser capaz de ir para os rumos pretendidos.

Procurando sempre encontra a melhor forma de conciliar vida pessoal e profissional, afirma Rosa (2011), que algumas emoções e sentimentos contribuem para surgimento e ampliação da motivação no trabalho. Entre essas estão a autoestima, autoconfiança, a segurança, o amor pelo trabalho.

É necessário ligar-se totalmente ao que se deseja empenhar dentro da empresa, acreditar que dará certo, se sentir seguro no que realiza, acreditando que qualquer tipo de mudança que possa vir ocorrer, será sempre para a melhor satisfação de todos. Neste caso, a realização desse trabalho de conclusão, pretende mostrar o quanto a força de colaborador motivado e disposto a aceitar mudanças pode influenciar para o bom andamento da empresa.



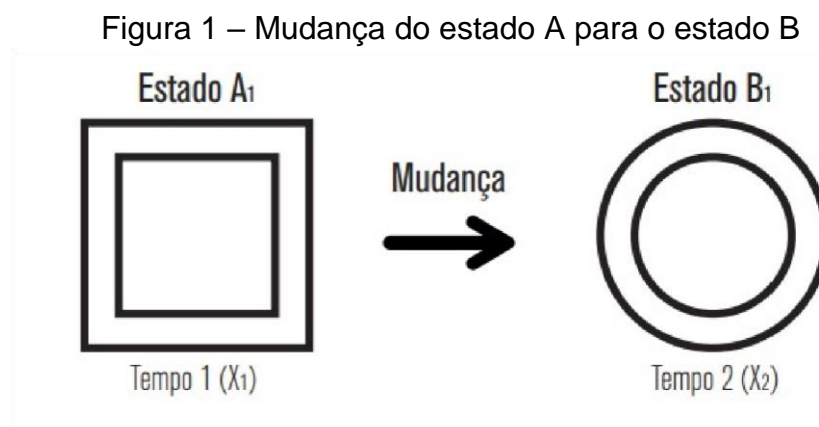


## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho terá fundamento em uma análise bibliográfica a respeito de mudanças no ambiente organizacional e como elas podem influenciar no andamento da produção. O que influencia os colaboradores e as melhores formas de se adaptar a essas mudanças.

### 2.1 CONCEITO DE MUDANÇA

Segundo Marques (2020) a recorrência do uso da palavra mudança nas diversas ciências humanas e no senso comum, no nosso dia a dia. Originalmente, o termo mudança vem do verbo latino *cambiare*, que significa: trocar, substituir uma coisa por outra, trocar de um estado para outro.



Fonte: Marques (2020, não paginado).

Conforme demonstra a Figura 1 a mudança de um estado presente para um estado pretendido. A mudança faz transformações e elas podem ocorrer dentro das organizações, nos ambientes em que frequentamos fora das organizações, ou nas pessoas, tanto em vida pessoal como profissional.

Chiavenato (2015, não paginado, grifo nosso), afirma que:

As mudanças mais profundas e marcantes, todavia, não são percebidas pelo grande público, que somente consegue perceber o que ocorre na periferia ou na ponta do *iceberg*. Essas mudanças são internas. E ocorrem dentro das empresas. Mais do que isso: elas são definitivas e irreversíveis, de tal modo que as empresas nunca mais serão as mesmas. Essas mudanças são

universais e predominam em todos os países industrializados e desenvolvidos, mas não apenas neles. Também estão

ocorrendo em nossas empresas, embora lentamente. Nossas empresas estão se preparando para ingressar no seleto clube das empresas de classe mundial. O rumo à modernização e à modernidade está traçado.

A mudança segundo Dias (2013), ocorre convertendo-se em algo novo, em alguma coisa diferente, mas mantendo o formato anterior, num indeterminado número de estados intermediários entre a transformação gradativa e a renovação profunda. A mudança ocorre porque existe um estímulo para que se altere a situação atual.

## 2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Mudança organizacional é o movimento feito por uma organização no sentido de se deslocar do seu estado atual, que já não satisfaz para um estado futuro, que é desejado, de modo a responder às alterações do meio envolvente e aumentar a sua eficácia e eficiência (MAÇÃES, 2017).

Ainda segundo Mações (2017) mudança é um processo eficaz de alocação de recursos de forma a transformar a organização, com o objetivo de melhorar a sua eficácia. Existem diversas condicionantes que influenciam o processo de mudança de uma organização, como o nível de recursos de que a organização dispõe, o setor em que se insere, a maior ou menor necessidade de mudança, a qualidade da gestão e o ambiente político, econômico, social, tecnológico e legal.

Para Chiavenato (2016), a mudança individual deve necessariamente funcionar como um habilitador para a mudança organizacional. Afinal, toda organização é constituída por pessoas. Se elas não mudam, a organização também não muda. Esse é o ponto de partida e provavelmente também o ponto de chegada.

Aguilera e Lazarini (2009) afirmam que os ciclos curtos da nova economia exigem que organizações estejam sempre prontas para realizar mudanças na direção correta. E isso só se faz quando há uma liderança verdadeiramente transformacional sendo necessário um estudo aprofundado sobre essas mudanças antes de colocá-las em prática.

Como afirma Mações (2017), mudança organizacional pode implicar mesmo alterações profundas no design estrutural, como eliminação de divisões de produtos, ou mesmo alterar uma estrutura funcional numa estrutura divisional por produtos, por

mercados ou por áreas geográficas. É o que acontece muitas vezes em processos de fusão ou aquisição, que podem implicar a eliminação de estruturas redundantes.

Difícilmente conforme aponta Rocha (2009) uma mudança de tecnologia não acarreta inovações nos processos de negócios e vice-versa, uma vez que todas as atividades internas e externas são interligadas de modo a produzir resultados.

Rocha (2009) também demonstra que a empresa tem que se preocupar mais em redefinir sua estratégia em função da previsão do futuro do que em fazer uma reengenharia dos seus atuais processos, que podem até não existir em uma reestruturação, e buscar o crescimento por meio do desenvolvimento de novos negócios e não pela eficiência operacional. Tempos modernos exigem muito cálculo de custo e benefício em função de mudanças (Quadro 1).

Quadro 1 – Fases da mudança individual

1) Consciência quanto à necessidade de mudança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicações da organização</li> <li>- Insumos dos clientes</li> <li>- Mudanças nos mercados</li> <li>- Acesso on-line à informação</li> <li>- Medo de perder o emprego</li> <li>- Insatisfação com o <i>status quo</i></li> <li>- Consequências negativas iminentes</li> </ul>
2) Desejo de participar e de apoiar a mudança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da segurança no emprego</li> <li>- Afiliação e senso de pertencer</li> <li>- Avanço na carreira</li> <li>- Alcance de poder ou posição</li> <li>- Confiança e respeito pela liderança</li> <li>- Esperança em um futuro melhor</li> </ul>
3) Conhecimento de como implementar a mudança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento e educação</li> <li>- Acesso à informação</li> <li>- Exemplos e modelos de papéis</li> </ul>
4) Habilidade para implementar as habilidades e os comportamentos requerido	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prática e uso de novas habilidades</li> <li>- <i>Coaching</i></li> <li>- <i>Mentoring</i></li> <li>- Remoção de barreira</li> </ul>
5) Reforço consistente para manter a mudança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivos e recompensas</li> <li>- Mudanças na remuneração</li> <li>- Reconhecimento às pessoas</li> <li>- Celebrações</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora com base em Chiavenato (2010).

Para que a mudança possa ocorrer, é necessária colaboração de todas as partes ligadas a tal mudança. De nada adianta pedir mudança sem querer mudar, é necessário ter uma avaliação antecipada de como essas mudanças irão interferir tanto na vida pessoal como profissional de cada pessoa e da própria organização.

Não existe colaboração sem reconhecimento, seja em uma palavra de incentivo, um reconhecimento profissional ou em alguma recompensa salarial. Colaboradores incentivados tem mais tendência a aceitar mudanças e se adaptarem melhor a elas.

Conceitos trazidos por Araújo e Gava (2020) de que não há como se falar em antecipação da mudança caso não se entenda definitivamente que:

- a) fazer estratégia é muito mais do que um processo racional, deliberado e analítico, devotado a ajustar a empresa ao ambiente. Empresas não são espécies evolutivas sem escolha perante o meio;
- b) as ações de marketing não precisam estar voltadas somente a atender as necessidades dos clientes. O marketing pode também “orientar o mercado”, em vez de somente ser por ele orientado;
- c) a verdadeira inovação é aquela que muda o comportamento do mercado e coloca a empresa para além da concorrência. Inovações radicais são um dos pilares das estratégias proativas;
- d) empresas proativas são feitas “de” e “por” pessoas proativas. O comportamento proativo dos líderes e gerentes é o grande combustível da proatividade de mercado.

Planejamento é o principal ato quando se fala em mudança, é necessário ser racional, atender as necessidades de colaboradores e clientes, as pessoas evoluem muito quando bem orientadas a fazer coisas novas e isso faz com que tudo funcione da melhor forma.

### **2.2.1 Fatores que consistem na persistência da mudança**

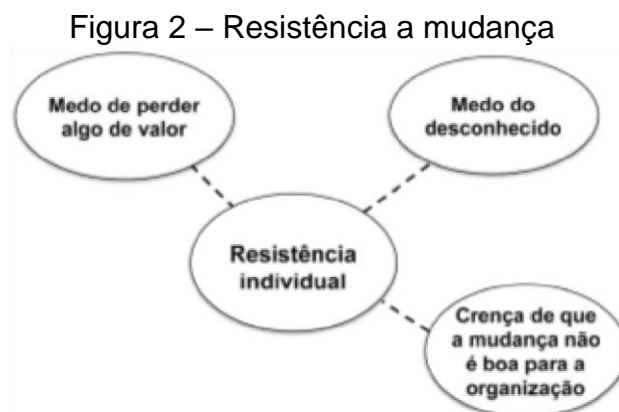
Segundo Mações (2017) a persistência a mudança é um processo eficaz de alocação de recursos de forma a transformar a organização, com o objetivo de melhorar a sua eficácia. Existem diversas condicionantes que influenciam o processo de mudança de uma organização, como o nível de recursos de que a organização

dispõe, o setor em que se insere, a maior ou menor necessidade de mudança, a qualidade da gestão e o ambiente político, econômico, social, tecnológico e legal.

O planejamento estratégico ainda segundo Mações (2017), deve ser um processo iterativo, emergente e em constante evolução. As organizações precisam considerar e adotar a mudança em sua estratégia para competir e assegurar o sucesso em longo prazo. Fatores importantes incluem inovação, melhoria e relacionamento com as partes interessadas como:

- a) **fator 1:** comunicação, consulta e representação contínua das partes interessadas. O sucesso da mudança é reforçado pela comunicação nos dois sentidos e por consulta das partes interessadas;
- b) **fator 2:** conduzir atividades de construção de sentido. Conversação e práticas sociais contínuas permitem que as pessoas entendam o sentido do que está acontecendo durante a mudança;
- c) **fator 3:** medida da realização dos benefícios. Medir o sucesso da mudança por meio do seu impacto na organização.

O sucesso de qualquer iniciativa de mudança está no valor do benefício para a organização e suas partes interessadas, portanto, é importante manter a mudança com uma série de atividades contínuas, que excedem o escopo tradicional de projetos e programas.



Fonte: Mações (2017, não paginado).

A primeira causa de resistência à mudança é o medo de trocar o certo pelo incerto. A segunda causa de resistência é o medo de perder o que já adquiriram. Uma última causa é a crença de que a mudança seja incompatível com os objetivos e interesses da organização (Figura 2). Se um colaborador acredita que um novo

procedimento ou método de fabricação reduzirá a produtividade ou a qualidade do produto, então ele resistirá à mudança (MAÇÃES, 2017).

A tecnologia, com seu poder computacional, avanços em inteligência artificial e formação de redes mundiais cada vez mais amplas, impacta profundamente o ambiente de negócios, expressa-se nas formas de organização do trabalho, nos fluxos de tarefas e na exigência de novas habilidades por parte dos empregados. Ao mesmo tempo em que requer habilidades diferenciadas, a tecnologia muitas vezes se faz presente na forma de equipamentos e de processos que dispensam a presença do trabalhador para a execução da tarefa o que faz com que se torne indispensável e necessária (VERGARA, 2016).

### 2.3 TIPOS DE MUDANÇA

As inovações tecnológicas estão relacionadas com as atividades de produção e podem respeitar a produtos, serviços ou tecnologia dos processos produtivos. As inovações administrativas envolvem a estrutura organizacional e os processos administrativos, estão indiretamente relacionadas com as atividades básicas da produção e mais diretamente com as práticas de gestão (MAÇÃES, 2017).

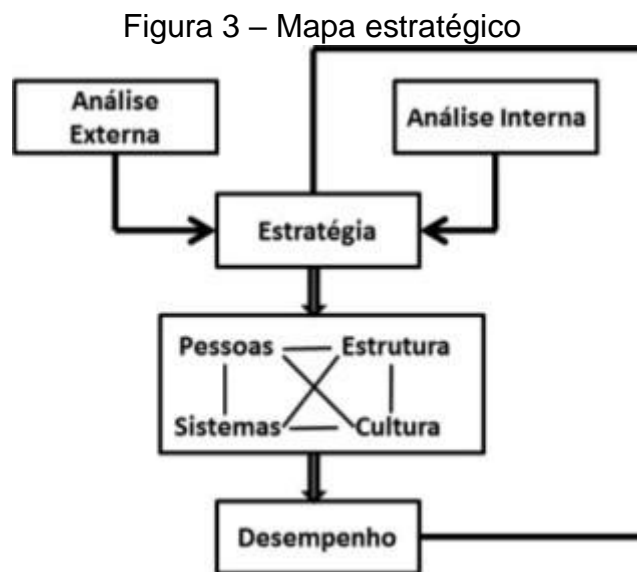
Em seguida estão citadas as mudanças que segundo Maçães (2017) podem ocorrer dentro de uma organização, levando em consideração todos os setores da empresa:

- a) inovação de produto – refere-se à introdução de um produto ou serviço ou à melhoria significativa de um produto ou serviço existentes no que concerne às suas características ou funcionalidades;
- b) inovação de processo – refere-se à implementação de um novo método de produção ou distribuição e à melhoria do processo de decisão e do sistema de informação;
- c) inovação na estrutura organizacional – refere-se à implementação de um novo método organizacional nas práticas de gestão, na organização do local de trabalho, nas relações com os principais *stakeholders*, nos sistemas de comunicação ou no sistema de incentivos;
- d) inovação de marketing – refere-se à implementação de um novo sistema de marketing com mudanças significativas ao nível do produto, do

posicionamento, da fixação de preços ou das políticas de promoção e distribuição;

- e) inovação administrativa – refere-se às políticas de recrutamento e alocação de recursos e à estruturação de tarefas, à estrutura organizacional e ao sistema de incentivos;
- f) inovação tecnológica – refere-se à implantação de uma nova ideia para a criação de um novo produto, um novo serviço ou um novo processo.

Todas as áreas citadas acima podem sofrer mudanças ao longo do tempo, para isso é necessário que empregado e empregador esteja sempre com a mente aberta a receber novas informações e se adequar a novas mudanças. O modelo conceitual constante da Figura 3 pode ser usado para identificar e posicionar as forças que podem induzir um processo de mudança organizacional.



Fonte: Mações (2017, não paginado).

A mudança é essencial para o sucesso a longo prazo de uma organização e pode ser induzida por forças externas do meio envolvente, como o mercado, a tecnologia, as leis, os regulamentos e mudanças econômicas, ou por forças internas, como os colaboradores, a cultura organizacional, a introdução de novas tecnologias, o desenvolvimento de novos produtos ou as mudanças na força de trabalho.

## 2.4 DESENVOLVER PESSOAS

Para usufruir plenamente do conhecimento do funcionário é preciso um estilo de gestão que tenha como foco o engajamento dos funcionários, que se refere ao nível em que os funcionários estão completamente envolvidos em seu trabalho, bem como a força de seu comprometimento com suas atividades e sua organização somente dessa forma será possível desenvolver seu melhor potencial (NOE, 2015).

Chiavenato (2016, p. 185) destaca que:

A antiga tradição das empresas em extrair o máximo possível dos conhecimentos e habilidades de seus funcionários sem nada repor ou adicionar em troca é coisa do passado. Antigamente, as empresas recrutavam e selecionavam profissionais procurando introduzi-los já com os conhecimentos e habilidades adquiridos em suas experiências em outras empresas do mercado. Não havia a preocupação em investir nas pessoas, pois predominava a preocupação de extrair o máximo delas, que, a princípio, tinham a obrigação de estarem preparadas por sua conta. Essa cultura predadora e exploradora já se foi. Agora, a preocupação fundamental das empresas bem-sucedidas é acrescentar valor às pessoas de maneira contínua e intensa. Não como um esforço único e isolado, mas um esforço constante e permanente. Ao acrescentar valor às pessoas, as empresas enriquecem seu próprio patrimônio, melhorando seus processos internos e incrementando qualidade e produtividade às suas tarefas, bem como aos seus produtos e serviços. Com tudo isso, o cliente sai ganhando. E isso é parte da competitividade empresarial. Tudo vale nesse inusitado esforço das empresas e das pessoas. Aprender com experiências novas, erros, acidentes de percurso, novos conhecimentos, coisas de outras áreas ou de outras empresas, etc. Agregar conhecimentos, experiências, habilidades e valor.

Para um conhecimento a ser considerado relevante, é preciso que as pessoas o considerem significativo e valorizem a fonte geradora da informação. Para um conhecimento ser considerado relevante, é preciso que as pessoas o considerem significativo e valorizem a fonte geradora da informação, colaboradores necessitam força de vontade capaz de se adaptar quando necessário (AGUILERA; LAZARINI, 2009).

Um funcionário pode ser empreendedor dentro da própria organização, não precisa deixar a empresa onde trabalha para vivenciar as emoções, os riscos e as gratificações que uma ideia transformada em realidade pode oferecer, é necessário apenas se deixar desenvolver com tudo o que a empresa o pode oferecer (REIS, 2008).

Já teoria dos estilos de liderança, há a convicção de que, com táticas de desenvolvimento pessoal, é possível exercitar a liderança, modificar e adaptar comportamentos para o desenvolvimento de líderes. Nesse raciocínio, um líder é um



indivíduo capaz de trocar experiências e normas de conduta com a sociedade e não um indivíduo que se origina com características necessárias (FIGUEIREDO, 2012).

Existe uma necessidade de entender as características das organizações num momento de reestruturação produtiva a partir do comportamento humano e sua resistência as mudanças de paradigmas, as pessoas precisam estar abertas a novos conhecimentos e experiências mesmo sabendo que muitas vezes isso as assusta (RONALDO, 2013).

Uma cultura determina seus modos de vida no contexto de instituições sociais, incluindo a família e instituições educacionais, religiosas, governamentais e de negócios. A cultura compreende valores, ideias, atitudes e símbolos conscientes e inconscientes que moldam o comportamento humano e que são transmitidos de geração em geração. Nesse sentido, a cultura não inclui soluções que só ocorrem uma vez para problemas singulares, ou para modismos e estilos passageiros (KEEGAN; GREEN, 2009, não paginado).

Conforme afirmam, Cavalcanti, Farah e Marcondes (2018) estimular o desenvolvimento contínuo das pessoas é uma forma de manter a vantagem competitiva empresarial e reter seus talentos, e, sobretudo, de valorizá-las e estimular seu crescimento profissional. Trata-se de uma relação de troca justa e pautada no ganha-ganha, fornecer um bom serviço e ser recompensado por esse serviço.

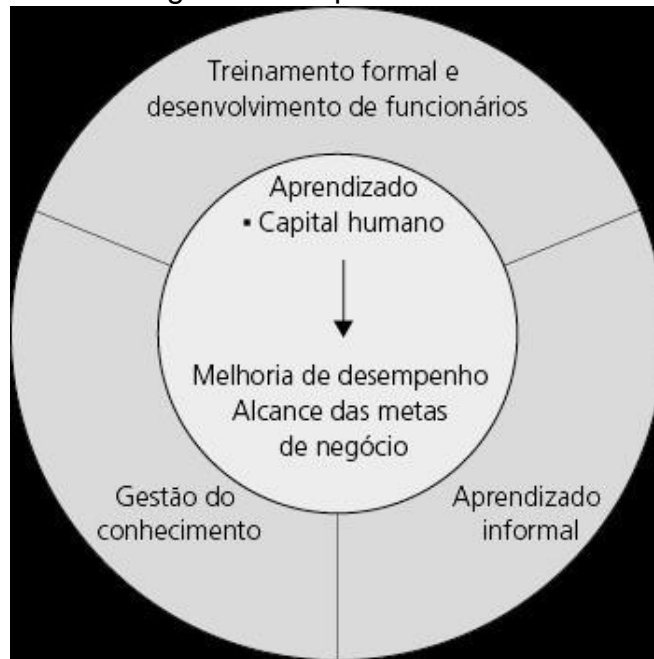
Conforme mostra a Figura 4, o aprendizado diz respeito à aquisição de conhecimento, habilidades, competências, atitudes ou comportamentos. Mas o foco do treinamento e do desenvolvimento não é que os funcionários aprendam por aprender e sim para que demonstre uma forma melhor de alcançar as metas pretendidas.

Para Rocha (2009), as empresas que quiserem implementar inovações devem fazer um recrutamento criativo que encoraje a livre expressão das ideias dos empregados, a aceitação de novos talentos, a dissidência, a descentralização e a autonomia. Elas devem valorizar ações empreendedoras e a reinvenção, enxugando o número de empregados e de níveis hierárquicos e instituindo recompensas aos que se sobressaem (Figura 4).

A mudança nas pessoas envolve mudança nas atitudes, expectativas, percepções e comportamentos ao nível dos indivíduos ou de grupos.

Desenvolvimento organizacional é o termo usado para descrever as mudanças nos métodos que incidem nas pessoas (MAÇÃES, 2017).

Figura 4 – Capital humano



Fonte: Noe (2015, p. 12).

Além das pessoas, a empresa também precisa aceitar as mudanças, pessoas inovadoras e com iniciativa devem ser apoiadas porque são agentes de mudança e esperança para o futuro. Apesar de muitas mudanças já terem sido introduzidas nos sistemas de gestão de pessoas no trabalho, ainda há muito a fazer no sentido de transformar funcionários-padrão em intraempreendedores (REIS, 2008).

As pessoas são acostumadas com sua cultura organizacional que pode ser um elemento decisivo no ritmo, na intensidade e no sucesso de um processo de mudança organizacional. Culturas conservadoras, muito fortes, estáveis ou autoritárias representam barreiras consistentes a qualquer tentativa de alteração em sua forma de funcionamento. Por outro lado, empresas com culturas flexíveis, voltadas para a inovação, têm embutidos em seu espírito o desejo e a receptividade ao novo. Desse modo é preciso agir sempre pensando em como isso irá influenciar na organização (COSTA, 2014).

Ainda segundo a Autora supracitada, sem dúvida a empatia, o entrosamento e a aceitação entre líder e equipes são fundamentais para o estabelecimento de uma relação de confiança facilitadora da mudança organizacional, pessoas lidando com

peças, cada um reage de forma diferente, por isso é necessário desenvolver bem o que cada um pode oferecer (COSTA, 2014).

Figura 5 – Gestão de talentos



Fonte: Chiavenato (2020, p. 15).

No desenvolvimento de pessoas como mostra a Figura 5, se requer atrair tudo o que há de proveito imaginável do colaborador, agregar valor e também recompensá-los. É receber através do que se tem para dar, criando assim um sistema de gestão do talento humano dentro da dita empresa, afirma Chiavenato (2020).

## 2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO QUE ANTECEDE A MUDANÇA

Segundo Aguilera e Lazarini (2009) a estratégia consiste em como a empresa usa suas competências para desenvolver vantagens competitivas que sejam sustentáveis, únicas e valorizadas pelos clientes. É a posição escolhida no mercado para obter retornos acima da média da indústria, podendo ser essas vantagens um número de vendas ou quantia de produção.

Para gerenciar e motivar os esforços dos funcionários para patamares elevados de desempenho, os corretos incentivos, competências e práticas de trabalho devem estar implantados. A execução ocorre de baixo para cima, na medida em que as competências apropriadas, os incentivos desafiadores e as práticas de trabalho inspirem um elevado desempenho, que satisfaz os clientes internos e externos. Isso, por sua vez, significa que os processos empresariais estão sendo executados de

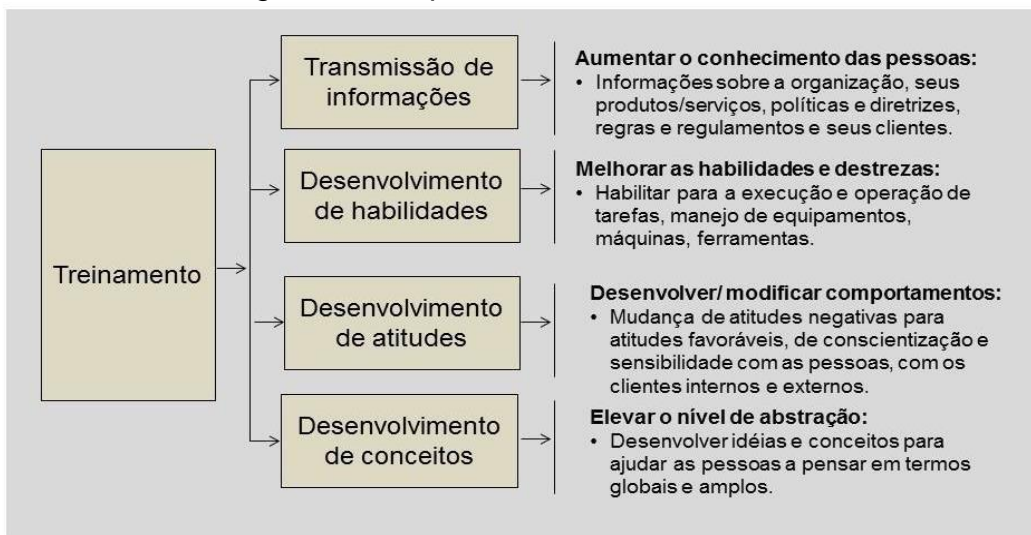
forma eficiente, permitindo que a organização concorra efetivamente pelos negócios no mercado, dessa forma todos sabendo o que há de ocorrer dentro da organização (CASCIO; BOUDREAU, 2012).

Uma mudança em um ambiente organizacional quando bem informada e planejada não causa tanto medo, como a de surpresa. Colaboradores também precisam de adaptar mentalmente a novos afazeres que possam vir a realizar, como qualquer outra mudança causa medo, mas já faz com que a própria pessoa se sinta mais segura em relação ao que irá acontecer.

A antecipação ao fato que vai ocorrer, faz com que em qualquer estratégia de carreira a pessoa considere o seu potencial. Se não tiver uma visão realista e satisfatória, ela tomará decisões equivocadas. A ideia de que todos podem tudo é falsa. Alguns indivíduos estarão impossibilitados de atuar em determinadas áreas ou terão dificuldade para fazê-lo. Usualmente é melhor dirigir o colaborador diretamente para atividades nas quais o perfil tenderá a levar a melhores resultados com menores esforços, afirma Rosa (2011).

Um bom treinamento que anteceda a mudança é a melhor forma de tornar tudo mais fácil e eficaz, como demonstra a Figura 6 as etapas de um bom treinamento.

Figura 6 – Etapas de um bom treinamento



Fonte: Chiavenato (2008, p. 338).

O importante é considerar que o treinamento além de proporcionar informação tem a finalidade de atingir níveis de desempenho desejado pelas organizações, através de seus resultados. Treinamento produz uma mudança

relativamente permanente em um indivíduo e melhora sua capacidade de desempenhar um cargo (CHIAVENATO, 2008).

De forma geral, as organizações precisam reagir à mudança internamente com a mesma intensidade com que reagem as mudanças de ambientes externos, e dar sentido ao seu contexto de negócios desenvolvendo estratégias de adaptação rápidas e com resultados eficazes, por meio de uma metodologia de gerenciamento de projetos formal.

Alguns dos aspectos que devem ser considerados no processo de mudança na estrutura organizacional segundo Oliveira (2019) são:

- a) ter ciência de que a estrutura organizacional mais adequada depende da atual;
- b) atentar para a necessidade de se antecipar a forças restritivas e propulsoras que podem ter influência no processo organizacional da empresa;
- c) a importância dos profissionais que trabalham na empresa;
- d) a qualidade técnica da nova estrutura organizacional é insuficiente para o sucesso da mudança;
- e) a importância do planejamento da mudança, para evitar ou minimizar possíveis problemas maiores em sua efetivação;
- f) antes de mudar a estrutura organizacional, verificar se não há uma situação alternativa mais adequada;
- g) ter sempre em mente a importância do processo participativo, embora essa importância seja relativa, pois durante uma reunião participativa para discutir uma mudança, as forças podem estar contra suas ideias básicas e, pior ainda, sem apresentar justificativas sustentadas para tal rejeição; e
- h) antes de efetivar a mudança, identificar e analisar o problema, bem como o que será mudado e quais as variáveis a serem consideradas.

Como afirma Mações (2017), todos sabemos que é melhor para a saúde ter uma alimentação equilibrada e ter uma vida ativa, mas poucos seguem este conselho e continuam a ter uma alimentação desregrada e a ter uma vida sedentária. As pessoas resistem à mudança porque a mudança pode ser uma ameaça para as pessoas numa organização é por isso que um bom planejamento traz mais confiança a quem sofre essa mudança.

## 2.6 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

As empresas devem estar sempre analisando a concorrência para saber quais são suas vantagens, suas desvantagens e em que equivalem. Para isso, é preferível utilizar como parâmetro principal um concorrente, e não vários deles, para não correr o risco de apresentar apenas situações de fraquezas. o objetivo é aproveitar-se dos pontos fortes, maximizando-os, e minimizar ou eliminar os pontos fracos tudo isso segundo Moreira (2007), que ainda nos apresenta os principais pontos.

### 2.6.1 Pontos fortes de uma empresa

Possuir competência tecnológica, espírito de equipe em todos os níveis, qualidade da mão-de-obra, diversificação de produtos e mercados, atuar com maior número de produtos ou com um mix mais completo do que o concorrente ou em maior número de mercados são exemplos de pontos fortes que uma empresa pode explorar, sempre levando em conta que os pontos fortes são elementos bons na empresa, e que a levam a um patamar positivo. Dessa forma seguem exemplos de pontos fortes (MOREIRA, 2007):

- a) **imagem da empresa** é um ponto forte importante que, provavelmente, foi adquirido pela qualidade de seus produtos e serviços ao longo do tempo. É difícil concorrer com empresas que tenham uma forte imagem, principalmente porque o que importa é o que o consumidor tem em mente, e, nesse caso, ele se lembrará inicialmente da empresa que tem a melhor imagem;
- b) **qualidade no relacionamento empresa-cliente** embora muitas vezes se considere que a compra de um produto seja racional, em relação a clientes empresariais, ao verificarmos mais detidamente o processo, notaremos que há sempre um envolvimento pessoal e que qualquer comprador, diante de uma decisão, acabará adquirindo o produto do vendedor com o qual tem um relacionamento melhor, ainda que o preço do produto, o serviço de atendimento e a qualidade do produto;
- c) **qualidade** é outro importante ponto forte, dispormos de uma qualidade melhor dos produtos do que o concorrente, desde que qualidade seja um

fator crítico de sucesso, pois de nada adianta termos uma excelente qualidade com preço elevado em um produto que os clientes adquirem levando em conta exclusivamente o preço;

- d) **local de trabalho** a capacidade instalada, além da necessária, possui normalmente um custo, mas há momentos em que se pode tornar um ponto forte, quando há uma oportunidade de mercado devido a um aumento de demanda. Sua empresa já dispõe de capacidade para começar a produzir imediatamente, enquanto o concorrente ainda terá que investir em imóvel, máquinas e equipamentos;
- e) **a forma de trabalho** a tecnologia traz a oportunidade do que se convencionou chamar organização virtual ou teletrabalho. Pessoas podem ter sua *home office*, ligando-se às empresas por meios eletrônicos;
- f) **aceitação de novas ideias** muitas vezes próprios clientes ou até colaboradores trazem ideias vistas de outros pontos, aceitar essas ideias pode trazer um grande retorno a empresa para sua melhor qualificação no mercado.

Pontos fortes e fracos podem ser analisados de diversas formas dentro da empresa, através deles podem ser avaliados os pontos que merecem uma atenção maior ou talvez uma melhora, sempre levando em conta os dois principais fatores: produção e venda.

Como mostra Chavienato (2014) a produção é um complexo processo de criação e entrega de valor. Quase tudo o que se produz na sociedade moderna é feito pelas organizações. A produção sempre foi o núcleo fundamental de todas as atividades das organizações e para que ela sempre ocorra de forma correta é necessária a venda, ambas caminham lado a lado.

### 2.6.2 Pontos fracos

Ao contrário dos pontos fortes que demonstram um patamar elevado na empresa, os pontos fracos demonstram elementos que a empresa precisa melhorar (se qualificar mais). A localização pode ser um ponto fraco para a empresa quando se situa longe das fontes de matéria-prima, no caso de uma indústria pesada, ou dos clientes, tendo necessidade de gastar mais com transporte ou, então, a mão-de-obra

local é mais cara ou menos qualificada do que em outros lugares, dessa forma seguem exemplos de pontos fracos (MOREIRA, 2007):

- a) **local de trabalho ruim** instalações ultrapassadas são menos eficientes, levando a maior lentidão na produção, menor qualidade e custos mais altos dos produtos;
- b) **pouco investimento em novo maquinário** uma empresa pouco automatizada ou muito dependente da mão-de-obra geralmente tem custos mais elevados, qualidade nem sempre uniforme e maiores problemas trabalhistas;
- c) **lentidão no desenvolvimento de novos produtos** a permanência ou o crescimento da empresa no mercado dependem da rapidez de resposta às demandas de novos produtos;
- d) **lentidão no processo decisório** torna a resposta da empresa como um todo inadequada às diversas demandas do mercado;
- e) **não aceitação de opinião** alguns donos de empresa não aceitam a opinião de seus colaboradores, o que muitas vezes pode ser prejudicial para o andamento mais eficaz da organização, tanto no requisito produção quanto no requisito venda.

Conclui-se que para o bom andamento da empresa, é necessário associar a os setores da dita empresa, é necessário ouvir empregado e empregador, unir os propósitos, como no caso da empresa Rala Bela, foi necessária uma mudança para melhorar o andamento da produção e das vendas, o que levou todos a adquirirem novos modos de trabalho. Sem dúvidas é assustador para ambos os lados mas para o crescimento da empresa é fundamental.

## 2.7 PRODUTIVIDADE ATRAVÉS DA MUDANÇA

Para Ferreira (2012) afirma que ter uma produtividade saudável é uma grande adversidade nas empresas. Aprimorar a satisfação dos colaboradores e eficiência e eficácia dos processos lucrativos deve se estabelecer uma premissa organizacional da atualidade.

Para isso é necessário compreender o que estabelece o desempenho na função, a origem do desempenho, a ligação entre desempenho e produtividade e os



motivos que influenciam são alguns dos obstáculos destes profissionais (BENDASSOLI, 2012).

A palavra “produtividade” atualmente é utilizada por milhões de pessoas, com o objetivo de melhorar os seus rendimentos no trabalho. Esse rendimento envolve uma série de fatores, tais como qualidade e quantidade de matérias-primas empregadas; atualização tecnológica utilizada; habilidade profissional dos empregados; condições do ambiente de trabalho etc. Contudo, entre todos esses fatores, um destaca-se sobremaneira por sua crescente importância: o grau de interesse com que os empregados utilizam sua capacidade para obter um aumento na quantidade e qualidade do rendimento de suas tarefas (CARVALHO, 2011 apud HAJÓJ; FROTA; LUZ, 2015, p. 6).

Tudo o que ocorre dentro de uma empresa é feito pensando no melhor para ela própria e para quem dela depende, sendo assim, todo tipo de mudança que for ocorrer dentro de uma organização, sempre será pensada para o melhor, principalmente para a melhora da produção onde são geradas as principais economias da empresa.

Conforme Cristello (2009) a produtividade está relacionada com a qualidade de vida do colaborador. Sem dúvida as mudanças que ocorrem afetam as pessoas não só em ambientes organizacionais como também em seu dia a dia fora da empresa, devida a isso é necessário estar bem nos dois ambientes para que tudo ocorra da melhor forma.

A maneira de uma unidade produtiva inovar varia em função do posicionamento de suas atividades, implica um espectro de situações que vai da colocação no mercado de volumes limitados de produtos novos cujo processo de fabricação ainda está submetido a redefinições e mudanças até a grande empresa com um processo de produção, totalmente definido e estabilizado, de produtos que não evoluem mais tecnicamente (MACULAN, 2005).

A opção privilegiada é a compra de tecnologia incorporada às máquinas e equipamentos. A aquisição, implementação e operação dos novos equipamentos, isto é, adoção de tecnologia desenvolvida externamente à empresa ou ao setor - continua sendo a forma tradicional de incorporar mudanças tecnológicas na produção, correspondendo a mais de 50% do total dos gastos com inovação, independentemente do tamanho da empresa. Em qualquer economia, a compra de equipamentos é para as empresas a forma mais comum de acesso ao progresso técnico, mas é aquela que menos favorece a geração de conhecimentos, a ampliação da base tecnológica interna e o aprendizado (MACULAN, 2005, não paginado).

Para obter uma boa performance de seus colaboradores recomenda que as organizações optam por capacitações de seus funcionários, para manter o incentivo com treinamentos e posteriormente analisados, para serem avaliados e dessa forma contribuir para o melhor rendimento da produtividade dentro da organização (WERTHER JÚNIOR; DAVIS, 1983).

Por sua vez, Silva e Estender (2015, não paginado) dizem que:

A produtividade é de vital importância para as empresas. Porém, tendo em conta os resultados obtidos, são vários os fatores de que depende a produtividade. A produtividade dos estivadores depende principalmente da sua experiência, da sua capacidade, da sua motivação, e de sua determinação. Os estivadores devem rentabilizar os seus recursos materiais, financeiros, humanos tecnológicos disponíveis na empresa, para conseguir alcançar a produtividade.

Segundo Chiavenato (2014) a produção sempre foi o núcleo fundamental de todas as atividades das organizações em geral e das empresas em particular. Em um contexto de elevada competitividade como nos tempos atuais, a produção exige uma convergência de recursos e esforços e, principalmente, a plena utilização das competências organizacionais para oferecer produtos e serviços de alta qualidade a preços competitivos. É preciso uma organização cada vez com equipamentos mais modernos e pessoas sempre mais abertas a conhecer essas modernidades.

## 2.8 RELAÇÃO DA MUDANÇA COM A IDADE

Se a pessoa é jovem, o estado emocional natural e saudável é o de ter vontade de crescer, de aprender, de ganhar mais poder, de conquistar metas. Esses Jovens tem medo como qualquer outra pessoa de meia idade, porém a vontade de crescer e aprender traz força capaz de superar esse medo, afirma Rosa (2011).

Conforme apresenta Furtado (2014) em seu *blog*, o preconceito com o colaborador mais velho é um dos principais e mais impressionantes destaques do estudo de idade de colaborador, que aponta que até 96% das empresas brasileiras acreditam haver falta de flexibilidade e de capacidade de adaptação por parte desses profissionais.

Percebe-se muito que a tecnologia vem atrapalhando as pessoas com meia idade ou mais a se atualizar, os métodos modernos assustam e causam medos, são

novos métodos bem mais eficientes, mas que causam um certo tipo de constrangimento a quem não tem conhecimento na área. Algumas pessoas conseguem se atualizar já para outros isso se torna mais difícil.

Segue Figura 7, que mostra a idade de trabalhadores em diversas empresas ligadas a tecnologia, como um demonstrativo de que a maior parte desses colaboradores são jovens ou pessoas de meia idade, de até no máximo 38 anos:



Fonte: IHODL (2017, não paginado).

Percebe-se através do quadro que nos dias atuais em comparativo com esse quadro, que os serviços mais complicados com o os ligados a tecnologia, estão ficando cada vez mais difíceis para as pessoas acima de 40 anos, são gerações diferentes que viveram momentos diferentes, há exceções, casos onde pessoas mais velhas de 40 anos ainda se adaptam a essas tecnologias, porém uma grande minoria.

Chiavenato (2010) afirma que as organizações necessitam de pessoas ativas, dinâmicas e preparadas a se expor ao risco. Conseqüentemente, são os indivíduos que movem para os deveres acontecer. Tendo como fundamental o treinamento e o progresso das pessoas.

Dessa forma ao pensarmos a aprendizagem é como um fenômeno organizacional, podemos entendê-la como um processo de mudança de entendimentos e comportamentos na organização, que se dá no âmbito das experiências coletivas dos indivíduos, cada um reage de uma forma diferente a essas novas aprendizagens (MASCARENHAS, 2008).

## 2.9 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS E MUDANÇAS

A inovação tecnológica segundo Dias (2013), está ligada à utilização de novos instrumentos e novas técnicas ou dispositivos que modificam a forma de conceber o produto, de prestar o serviço ou de desenvolver o processo produtivo, tratando-se de um novo sistema a ser trabalhado ou utilizado.

O principal agente de mudança no mundo atual é a inovação tecnológica. Alguns estudos apresentam a inovação como uma criação original, uma novidade, outros apresentam-na como algo tangível, possível de ser aplicado no mercado ou num processo de produção (REIS, 2008).

Ainda segundo o autor inovações tecnológicas incluem novos produtos, processos, serviços e também mudanças tecnológicas em produtos, processos e serviços existentes (REIS, 2008). Uma inovação é implementada se for introduzida no mercado ou for usada dentro de um processo de produção. Inovações envolvem, então, uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais.

De acordo com Ludovico (2009, p. 5):

O impacto dos avanços tecnológicos nas comunicações, aliado ao desenvolvimento e a reduções nos preços de equipamentos e informática, transformou o gerenciamento dos negócios internacionais. A transmissão e o processamento das informações a velocidades sem precedentes diminuíram o tempo de maturação das negociações, ampliaram as possibilidades de um melhor planejamento, coordenação e controle de operações internacionais e tornaram mais rápida a tomada de decisões.

Para inovar afirma Maculan (2005), as empresas precisam reunir e combinar informações e conhecimentos gerados, em parte, internamente, nas suas diversas unidades e, em parte, externamente, em outras empresas ou instituições. Por um lado, as empresas podem desenvolver atividades de pesquisa para gerar novos

produtos ou novas soluções. Por outro lado, as experiências ligadas à organização das atividades produtivas representam uma importante fonte de conhecimentos que permitem resolver problemas práticos ou atender melhor às demandas dos usuários ou compradores.

As empresas como a Costa (2014), precisam estar sempre acompanhando e impulsionando esse movimento a tecnologia, se utilizam cada vez mais de recursos tecnológicos para obter, criar, sistematizar e analisar dados e para estabelecer canais de comunicação com clientes, fornecedores e funcionários. Essas tecnologias vêm alterando a forma como se pensa e se manifesta o comportamento organizacional.

Essa tecnologia nos dias atuais é considerada fundamental para a solução de problemas. É preciso entender que se trata de algo complexo, sempre em mutação e evolução que, quando usado para o bem, pode transformar as sociedades. Conforme a sociedade avança, surgem novos desafios, que requerem melhorias constantes e desenvolvimento de novas soluções para resolvê-los (AKABANE; POZO, 2019).

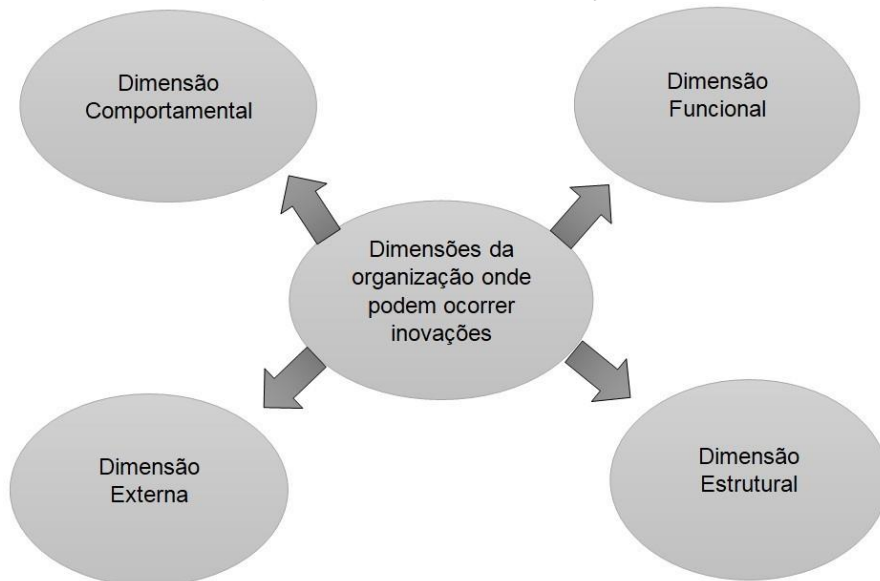
A inovação na Organização consiste na busca de novas formas de estruturar a empresa, de redesenhar o papel dos colaboradores e de redefinir as parcerias. Para que uma empresa cresça e reforce sua posição competitiva, ela precisa incorporar a inovação à sua fisiologia, se adequar a novas formas de agir e pensar a respeito de coisas que antes eram diferentes (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016).

Ainda segundo Scherer e Carlomagno (2016) não é aconselhável apostar em apenas uma grande ideia revolucionária, deixando o futuro da organização dependente do sucesso de apenas uma iniciativa. Da mesma forma, não se deve apenas investir em projetos menores, esperando obter resultados de impacto. A chave está na composição de diferentes projetos com distintos níveis de risco, potencial de retorno e tempo de desenvolvimento, para não comprometer de mais os índices de mudança para os colaboradores.

Inovação é um processo fundamentalmente econômico. A inovação pode ser o resultado de uma invenção. Mas pode igualmente envolver a exploração de novos recursos naturais, copiar uma ideia de um mercado distante ou descrever um velho produto de uma nova maneira mas sempre de maneira pensada, afirma Mattos e Santos (2012).

Mesmo sendo a inovação tecnológica a que mais traz mudança nos dias atuais, na Figura 8 segue os tipos de inovações que podem surgir dentro de uma organização:

Figura 8 – Tipos de inovações



Fonte: Dias (2013, p. 395).

Conforme demonstra a Figura 8, existem inovações de diferentes tipos e que atingem a empresa de várias formas diferentes, os agentes das mudanças são pessoas ou grupos, pertencentes ou não a outras organizações, ou membros da própria organização que buscam a mudança, e que têm o propósito de facilitar o processo de mudança afirma Dias (2013):

- a) dimensão funcional são as novas formas de executar as tarefas;
- b) dimensão estrutural são os processos que podem ocorrer de formas diferentes;
- c) dimensão comportamental tem a ver com a cultura organizacional ou local;
- d) dimensão externa é o ambiente em geral, o que podem ter haver com outros grupos, mercados e indivíduos.

O autor Barbieri (2016) nos mostra que as organizações buscam inovar e dependem cada vez mais da gestão do conhecimento e do capital intelectual para conduzirem eficazmente sua estratégia competitiva. Para tanto, devemos distinguir dados e informações de conhecimento. Frequentemente, a empresa investe pesadamente em tecnologias, sem definir exatamente quais problemas ela tem que resolver, mas sempre querendo buscar o melhor para a organização.

A inovação não se restringe a produtos criativos, mas a processos de gestão inovadores. Henry Ford, com sua linha de montagem e sua produção em

massa de automóveis Ford pretos; o pai da administração científica, Frederick Winslow Taylor, com seus métodos de remuneração variável e aumento da produtividade por meio do estudo de tempos e movimentos; os japoneses com os círculos de controle da qualidade, são exemplos de inovações importantes nos processos de produção e gestão (COSTA, 2014, p. 179).

Como afirma o autor a cima, inovações para se tornarem importantes, além de se basear no uso da tecnologia, precisam ser revolucionários, mudanças levam tempo e precisam dar bons resultados, diante disso se entende que deve ser algo bem planejado e pensado (COSTA, 2014).

As inovações tecnológicas segundo Mações (2017), estão usualmente relacionadas com a introdução de novos produtos e novas tecnologias, enquanto as inovações administrativas estão relacionadas com a inovação de técnicas administrativas para melhorar a gestão e o desempenho das atividades organizacionais, sendo assim entende-se que as inovações tecnológicas estão diretamente ligadas a qualquer setor de uma organização que for sofrer algum tipo de inovação.

## 2.10 COMO MINIMIZAR O MEDO A MUDANÇA

É necessário enfatizar o respeito ao colaborador, proteger o indivíduo, respeitando sua privacidade e sua liberdade, por exemplo, porém correndo o risco de prejudicar a eficácia, a produtividade e o lucro, por não se tomarem medidas que priorizam o sucesso da empresa, diz o autor Barbieri (2016).

De acordo com Marques (2016) o líder tem um papel fundamental e transformacional, tem habilidade de resolver problemas de qualquer dificuldade. A liderança transformacional ela aumenta a capacidade de mudança. Ao transmitir uma visão clara dos objetivos o líder faz com que a organização aumente a sua capacidade de adaptação, as pessoas sabem a onde estão indo e isso faz com que as mudanças se tornem mais rápidas e tranquilas.

O grau de engajamento dos funcionários é medido através de pesquisas de opinião ou de atitude. Ainda que as perguntas do questionário variem de uma empresa para outra, pesquisas indicam que normalmente elas abordam temas como o orgulho de fazer parte da empresa, a satisfação com o trabalho, as perspectivas

para crescimento e as oportunidades de trabalhar com desafios, é necessário sempre os lembrar do quão importante são para a empresa (NOE, 2015).

A resistência à mudança influencia o stress no trabalho. Ou seja, indivíduos que apresentam níveis mais elevados de aceitação à mudança tendem ter um nível mais baixo de stress global representado pelo desgaste físico e mental. Assim como altos níveis de resistência individual à mudança geram maiores níveis de stress. Os resultados oferecem implicações relevantes para a teoria e para a prática da Gestão de Recursos Humanos (MARQUES; BORGES; ALMEIDA, 2016).

Segundo a autora Vergara (2016) existem atos que podem influenciar no medo a mudança, técnicas que ajudam nosso ledor a imaginar que são suficientes. Esquecemos que a subjetividade humana não funciona como engrenagem de máquina. São os atos:

- a) desafie as pessoas a alcançarem seu padrão de excelência, afinal, todos nós temos potencial, pronto a desabrochar;
- b) explicita os padrões empresariais desejados. Se eles não forem comunicados, que rumo as pessoas poderão tomar?;
- c) comunique. Como dizia o velho Chacrinha, “quem não se comunica, se trumbica”;
- d) estimule as pessoas a sentirem orgulho do que fazem. A autoestima precisa ser “massageada”;
- e) explicita as recompensas individuais e as grupais oferecidas pela empresa;
- f) reconheça, você mesmo, o trabalho realizado e explicita esse reconhecimento. Às vezes, basta um Parabéns;
- g) elogie, incentive, confie, aposte nas pessoas;
- h) permita que as pessoas errem e incentive-as a aprenderem com o erro;
- i) seja solidário com as pessoas. Reafirme-lhes o valor como seres humanos que são;
- j) dê às pessoas o direito de expressarem seus sentimentos.

A autora Vergara (2016) em seu livro afirma que todos os elementos citados acima, trazem confiança, motivam e deixam as coisas fluírem mais facilmente e sem medo. A busca do autoconhecimento, certamente, conduz ao autodesenvolvimento. Ambos, provavelmente, lhe permitirão entender suas motivações e as dos outros e, a



partir daí, contribuir, via estímulos, para que tal motivação, realmente, conduza à ação que a empresa espera.

Costa (2014) mostra que é necessário manter o time atualizado, capacitado e, sobretudo, de prontidão para novas responsabilidades e desafios, desenvolver sucessores, estimular a participação e a liderança, abrir espaço para a criatividade e a solução de problemas e valorizar o capital humano, tudo isso minimiza o medo ao novo que está por chegar.

Dificuldades de aprendizagem não são novas nas escolas, no trabalho e na vida em geral. O dado novo é o crescimento acentuado dessas dificuldades ou, pelo menos, a sua maior visibilidade de uns tempos para cá. Há elevado consenso social em torno da necessidade de superá-las, um medo que precisa ser superado principalmente em relação a mudanças que envolvem o dia a dia das pessoas, afirma Borges e Mourão (2013).

## 2.11 O LADO DE QUEM PROPÕE A MUDANÇA

Quem cria a ideia da mudança, também desenvolve uma ideia. Inovar é colocá-la em prática, fazer com que a ideia se transforme em um produto ou serviço que atenda às necessidades de uma determinada clientela e ainda assim surpreenda a todos que necessitarão trabalhar em cima dessa ideia (COSTA, 2014).

Não ter medo de errar e aprender com os erros; trabalhar com equipes altamente motivadas, pequenas e capacitadas; desenvolver uma cultura corporativa forte de inovação e de perfeccionismo; buscar sempre a inovação; ser capaz de erguer-se novamente após uma grande queda (após qualquer queda); estabelecer prioridades e saber o que realmente é importante; antecipar-se às necessidades dos clientes; criar novos caminhos em meio à concorrência; ousar ter ideias e tomar decisões diferentes daquelas que a maioria teria ou tomaria; fazer o que se gosta e se envolver verdadeiramente com aquilo no qual se acredita. Essas são algumas das lições deixadas por Steve Jobs (1955-2011), fundador da Apple (COSTA, 2014, p. 58).

Desenvolver a capacidade de a empresa aceitar a mudança contínua, realizá-la e desenvolver-se por meio delas. Na coordenação das mudanças culturais na empresa, caberia à donos dessas empresas desenvolver a capacidade de a organização melhorar continuamente a concepção e a implantação de iniciativas variadas que garantam o seu melhor desempenho (MASCARENHAS, 2008).

A maioria das organizações foi estruturada e organizada dentro dos costumeiros padrões de relativa estabilidade e permanência. O tradicional modelo organizacional em que elas se inspiraram foi moldado no decorrer da Era Industrial. As organizações eram feitas para durar para sempre, como se fossem prontas, perfeitas e acabadas e não requeressem melhorias ou ajustes com o passar do tempo. Era como se o mundo fosse fixo e não sofresse alterações. Mostra o autor Chiavenato (2020).

Mas os tempos mudaram e muito ainda segundo o autor, com a Era da Informação e a globalização do mundo dos negócios. O ambiente de negócio que envolve as organizações tornou-se instável e imprevisível, e o tradicional modelo organizacional não consegue a flexibilidade adequada para funcionar adequadamente nessas condições. Foi preciso mudar as organizações para que elas se tornassem adaptativas e competitivas. E a Era Digital está fazendo com que trabalhem mais em equipes e menos em hierarquias, com mais prontidão e agilidade e buscando mudanças, criatividade e inovação. Uma forte transição para uma nova maneira digital de trabalhar (CHIAVENATO, 2020).

Associadas às mentalidades, Rhinesmith (apud MENDES, 2010) lista seis características pessoais. São elas: conhecimento, conceituação, flexibilidade, sensibilidade, julgamento, reflexão.

- a) **Conhecimento** precisa ser amplo e profundo, cobrindo aspectos técnicos e do negócio e contribuindo para gerir adequadamente o processo competitivo;
- b) **conceituação** diz respeito ao pensamento abstrato, à capacidade conceitual necessária para lidar com a complexidade das organizações atuais. Para tanto, gestores devem ser, simultaneamente, especializados
- c) e holísticos em sua maneira de pensar, o que implica conciliar análise e síntese;
- d) **flexibilidade** refere-se à adaptabilidade necessária para lidar com as mudanças rápidas do ambiente, o que permitirá ser capaz de lidar com processos, em vez de regras e procedimentos;
- e) **sensibilidade** é necessária para lidar com as diferenças individuais presentes nas equipes. Para isso, é importante não só estar integrado e emocionalmente estável, como também aberto para outros pontos de vista e predisposto a questionar suposições, valores e convicções;

- f) **juízo** está associado à qualidade de lidar com a incerteza, cada vez mais presente nas decisões gerenciais;
- g) **reflexão** oferece a perspectiva necessária para lidar com as exigências de um aprendizado contínuo.

Rhinesmith (apud MENDES, 2010) argumenta que os elementos citados representam o lado ser da gestão, enquanto as competências referem-se ao lado fazer. Ver a mudança como oportunidades, sentir-se à vontade com surpresas e ambiguidades, buscar continuamente estar abertos a si mesmos e aos demais, repensar limites e encontram novos significados, mudando sua direção e conduta isso sim faz a diferença (CHIAVENATO, 2020).



### 3 METODOLOGIA

Conforme Mascarenhas (2012), a metodologia assenta como princípio para demonstrar tudo o que foi desempenhado durante a pesquisa.

Métodos é o caminho a ser explorado para se chegar a uma conclusão, sendo assim, consiste em passos necessários em busca de um conhecimento mais elevado (BARROS; LEHFELD, 2007).

Guth e Pinto (2007) afirmam que método é um conjunto de regras básicas a serem seguidas para um cientista produzir uma pesquisa.

A metodologia da pesquisa caracteriza-se pela proposta de discutir e avaliar as características essenciais da ciência e de outras formas de conhecimento, as abordagens metodológicas, enfocando o planejamento, a apresentação de projetos e a execução dos mesmos, bem como a elaboração de relatórios, defesas e divulgação dos trabalhos de pesquisa embasados na ética profissional (GUTH; PINTO, 2007, p. 39).

Para Lopes e Teixeira (2007), a metodologia de pesquisa é muito importante, pois permite a averiguação do problema, avistando o êxito dos objetivos.

#### 3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Delineamento é “o planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve os fundamentos metodológicos, a definição dos objetivos, o ambiente da pesquisa e a determinação das técnicas de coleta e análise de dados.” (GIL, 2010, p. 29).

Marconi e Lakatos (2007) alegam que a delinear a pesquisa, significa determinar os limites para a investigação, bem como a pesquisa se limita ao conteúdo, a extensão ou uma sequência de fatores.

Para conceber uma pesquisa, é fundamental analisar os objetivos, amostra, método de coleta de dados e de que modo será feita a análise até seu resultado final. Dessa forma, a Figura 9 contribui de forma resumida e clara para a resolução exata de qual modelo de pesquisa cabe melhor no objetivo apresentado.

Para responder o problema da pesquisa, determinou-se pelo plano da pesquisa, tratando-se do suporte de pesquisa uma análise quantitativa e análise

qualitativa, onde os integrantes deste estudo serão os colaboradores da organização e os mesmos responderão a um questionário estruturado.

Figura 9 – Pesquisa qualitativa X Pesquisa quantitativa

Pesquisa qualitativa x pesquisa quantitativa		
	PESQUISA QUALITATIVA	PESQUISA QUANTITATIVA
<b>Objetivo</b>	Obter uma compreensão qualitativa das razões e dos motivos básicos	Quantificar os dados e generalizar os resultados das amostras para a população de interesse
<b>Amostra</b>	Número pequeno de casos não-representativos	Número grande de casos representativos
<b>Coleta de dados</b>	Não-estruturada	Estruturada
<b>Análise de dados</b>	Não-estatística	Estatística
<b>Resultado</b>	Desenvolver uma compreensão inicial	Recomendar um curso de ação final

Fonte: Mascarenhas (2005, não paginado).

De acordo com Marconi e Lakatos (2008, p. 223), “os estudos exploratório descritivos combinados são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno [...]”, de modo que é dada preferência “[...] ao caráter representativo sistemático e, em consequência, os procedimentos de amostragem são flexíveis.” (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 223).

### 3.1.1 Pesquisa quantitativa

A pesquisa quantitativa procura quantificar as informações, incluído por objetivo obter um fundamento decisivo. Fundamentando-se em uma demonstração relativamente grande, fazendo com que sua análise demostre por estatística (RODRIGUES, 2015).

Ainda segundo Rodrigues (2015) a pesquisa quantitativa procura quantificar as informações trazendo por objetivo um fundamento conclusivo. Representando a análise por estatística, e com a evidenciação, será verificada o resultado final.

De acordo com Rodrigues (2015, p. 95-96):

[...] a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados. Ela busca uma evidência conclusiva, que toma por base amostras grandes e representativas e, de alguma forma, aplica análise estatística. As descobertas da pesquisa quantitativa podem ser tratadas como conclusivas e utilizadas para recomendar um curso de ação final.

Este estudo foi realizado com colaboradores da empresa, com uma pesquisa quantitativa que busca compreender melhor o que cada pessoa vivenciou com o momento da mudança, cada medo, desafio e superação.

### **3.1.2 Pesquisa qualitativa**

A natureza desta pesquisa é qualitativa. De acordo com Lakatos e Marconi (2011), através dela o investigador entra em contato direto e prolongado com o indivíduo, com o ambiente avaliado e com a situação averiguada, consentindo-lhe maior proximidade dos informantes e das situações intrínsecas no contexto estudado. Dessa maneira, a priori se faz a coleta de dados a fim de poder elaborar a “teoria base”, ou seja, o conjunto de conceitos, significados e princípios e correlacioná-los ao meio teórico.

Lakatos e Marconi (2011) conclui que a observação quantitativa resulta em conhecimento e enraizamento das situações, mantendo uma reflexão contínua, observando detalhes dos sucessos, dos eventos e das intervenções. Por isso, esse estudo também é chamado de observação de campo, pois visa a explorar e descrever os ambientes e as diferentes atividades exercidas compreendendo os processos e as circunstâncias, identificando os problemas e, por fim, generalizar as hipóteses para futuros estudos.

Roesch (2013) explica que a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formal, quando se trata de melhorar efetivamente um programa ou plano. E, no futuro, quando se tiver obtido conhecimento e construído uma intervenção produtiva, a mudança pode ser aplicada em larga escala. Dessa maneira, pode-se entender que o estudo e aprofundamento do conhecimento sobre o tema em estudo é uma premissa imprescindível, pois permite ao analista maior grau de interação e aproximação junto aos fatos, suas variáveis, bem como correlacionar os dados com as teorias e, em seguida implantar as mudanças.

Este estudo foi realizado para mostrar as estatísticas de como a mudança foi vista por colaboradores e diretoria da empresa, demonstrando através de gráficos os resultados obtidos.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

As amostras é um grupamento de métodos probabilísticas ou não probabilística que concede com base de uma parte menor designada amostra, obter informações sobre o todo (RAMOS, 2009).

Marconi e Lakatos (2002, p. 223) dizem que população “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

Barros e Lehfeld (2000, p. 86) afirmam que “em geral, as pesquisas são realizadas através de amostras”. Isto se justifica por que nem sempre é possível obter as informações de todos os indivíduos ou elementos que compõem o universo ou a população que se deseja estudar. Outras vezes, o pesquisador não tem recursos e nem tempo para trabalhar com todos os elementos.

O meio utilizado para a coleta de dados é a pesquisa quantitativa e também pesquisa qualitativa, conseguindo assim, analisar com mais ênfase o nível de satisfação ou insatisfação dos colaboradores na organização.

A população-alvo deste estudo, teve o foco em funcionários da organização e donos de empresa, com a escolha do tema proposto, que se deu pela necessidade de saber qual seu nível de satisfação de cada indivíduo. Sendo o questionário entregue de forma presencial e depois montado as estatísticas avaliadas.

### 3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Conforme Marconi e Lakatos (2002), questionário é um instrumento de coleta de dados construído por uma série ordenada de perguntas, que deve ser respondida por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral o entrevistador envia o questionário ao informante, por correio ou por um portador, depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

Os dados coletados auxiliam para esclarecer o fato explorado pelo pesquisador, onde o pesquisador irá realizar um instrumento técnico para o assentamento e a mensuração dos dados e terá que atender a algumas exigências, como a credibilidade, a validade e precisão (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para Marconi e Lakatos (2008, p. 19), “são diversos os procedimentos para a realização da coleta de dados, que variam de acordo com as circunstâncias ou com



o tipo de investigação”, podendo incluir documentos, formulário, entrevista, questionário, técnicas mercadológicas, testes, entre outros.

Será feita uma entrevista individual, contendo os principais conceitos sobre as mudanças ocorridas na organização, questões abertas que trarão resultados da importância e do andamento dessas mudanças.

Segundo Gil (2010), são diversos os cuidados que devem ser tomados ao conduzir uma entrevista, dentre eles: a definição da modalidade de entrevista (aberta, guiada por pautas ou informal), a quantidade de entrevistas (número suficiente para que se manifestem todos os atores importantes), seleção dos informantes (pessoas que estejam ligadas ao grupo ou organização) e negociação da entrevista (estabelecer tipo de contrato a fim de esclarecer os objetivos da entrevista e definir o papel de cada uma das partes).

De acordo com Marques (2016) o questionário relaciona em ter respostas. Engloba um conjunto de questões, todas consequentemente relacionadas como uma falha central.

### 3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

As informações são obrigadas a respeitar algumas etapas antes da análise e interpretação: seleção, codificação e tabulação. É no decorrer da análise que o pesquisador contribui com maiores detalhes sobre os dados, posteriormente o trabalho estatístico, disposto a adquirir respostas as suas demandas, buscando conceber relações necessárias entre os dados conseguidos (LAKATOS; MARCONI, 2010).

O processo de análise dos dados envolve a extração de sentido dos dados de textos e imagens, a preparação destes dados para a análise, condução de diferentes análises, aprofundar a compreensão dos dados, bem como a representação e a realização de uma interpretação do significado mais amplo dos dados (CRESWELL, 2010).

O modelo tradicional de análise dos estudos de caso consiste em identificar alguns tópicos-chave e elaborar um texto discursivo, de modo que se recomenda a elaboração de ferramentas analíticas como, por exemplo, matrizes e diagramas - a fim de organizar, sumarizar e relacionar os dados. As matrizes são compostas por linhas e colunas que possibilitam o estabelecimento de comparações entre os dados.

Já os diagramas, são representações gráficas por meio de figuras geométricas (linhas, pontos e áreas) de fenômenos, fatos e das relações entre eles (GIL, 2010).

Conforme Malhotra (2012), um questionário é composto por perguntas com o único propósito de conseguir informações dos interrogados, e a coleta de dados pode ser realizada pessoalmente, por telefone ou por e-mail.

De acordo com Marques (2016) o questionário relaciona em ter respostas. Engloba um conjunto de questões, todas consequentemente relacionadas como uma falha central. No caso da empresa em estudo será com foco na mudança.

Dessa forma, todas as informações obtidas para esta pesquisa, seja através de informações da empresa bem como todas as entrevistas em profundidade, foram reunidas e analisadas tendo como base a fundamentação teórica.

### 3.5 CRONOGRAMA

- a) Realizar questionário;
- b) entregar questionário para colaboradores da empresa citada e por prazo de uma semana esperar as respostas;
- c) fazer uma pesquisa sobre fundamentos da empresa (porque da mudança, como ocorreu);
- d) depois de receber resultados aplica-los em planilhas os quantitativos e os qualitativos analisar e demonstrar;
- e) fazer as conclusões necessárias a respeito do que foi apresentado;
- f) formatar e entregar.

## 4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

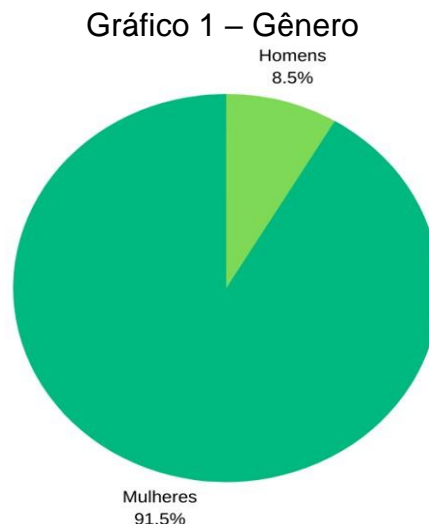
Após a aplicação da pesquisa, as informações adquiridas foram organizadas para serem analisadas e comparadas aos conceitos abordados anteriormente no referencial teórico e relacionando com a realidade.

A pesquisa foi realizada com colaboradores da empresa Rala Bela, situada na cidade de Bom Princípio, empresa na qual ocorreram as mudanças citadas no decorrer do presente estudo. O método escolhido para pesquisa levou em consideração uma pesquisa qualitativa e quantitativa, sendo assim houve questões de múltipla escolha e questões descritivas.

Para maior entendimento dos colaboradores, a pesquisa foi realizada formando grupos de 4 a 5 pessoas dentro da empresa, onde era apresentado os principais aspectos do trabalho de conclusão e para o que se usariam essas questões. A entrevista foi aplicada sem necessidade de divulgação do nome de nenhum entrevistado, apenas a idade e a quanto tempo atua na empresa.

A empresa conta com 47 funcionários na unidade fabril de Bom Princípio, destes 8 são colaboradores que entraram recentemente para o grupo, portanto não conseguiriam associar as respostas por não terem tido a oportunidade de colaborar no antigo modo de trabalho.

Atualmente trabalham na empresa homens e mulheres sendo entre eles 8,5% homens e 91,5% mulheres, como mostra o Gráfico 1. A entrevista foi realizada com os dois gêneros.

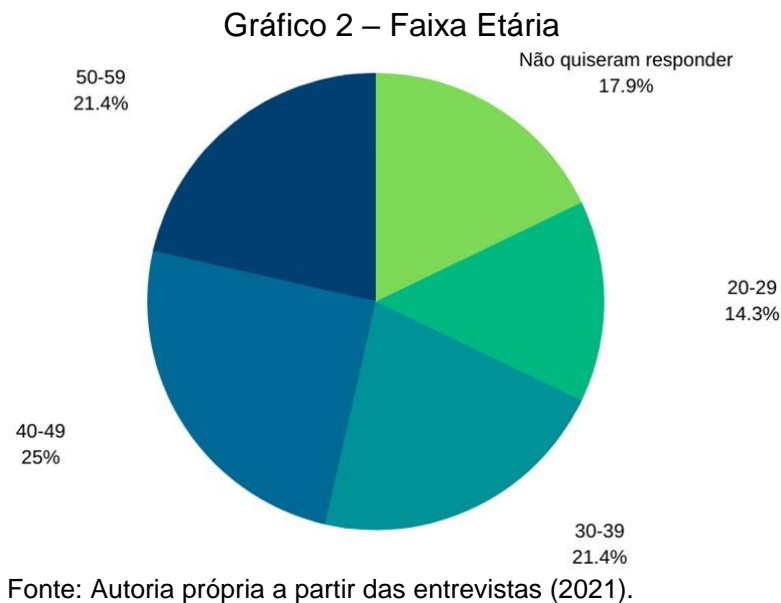


Fonte: Autoria própria a partir das entrevistas (2021).

Por se tratar de uma empresa ligada ao ramo e confecção, atualmente ainda se encontram a maioria mulheres, apesar desse cenário mudar a cada dia mais. Os poucos homens que trabalham na empresa ficam na mecânica e no setor do corte onde são realizados os trabalhos mais pesados, como carregar rolos e cuidar de estoques.

Corroborado a isso, Kuazaqui (2006) deixa claro que a mulher hoje é independente não só financeira, mas também emocionalmente, logo, ela desenvolve habilidades como a objetividade, a capacidade analítica de saber se estão no caminho certo, a elevada autoestima e a confiança, além de serem focadas no negócio, o que para a empresa que trabalha com essas mulheres é muito bom.

Conforme o Gráfico 2 o questionário foi aplicado para pessoas com diversas idades, dentre elas 17,9% não quiseram revelar sua idade, 14,3% tem entre 20 e 29 anos, 21,4% tem entre 30 e 39 anos, 25% tem entre 40-49 anos e ainda 21,4% tem entre 50-59 anos.



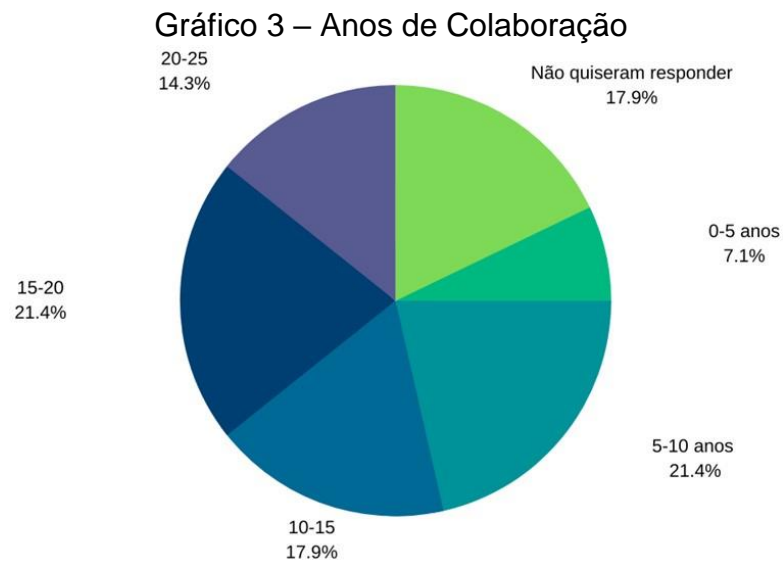
Como apresentado no Gráfico 2, os maiores índices se encontram entre 30-39 anos e 50-59 anos. Percebe-se que a empresa conta com uma diversidade de faixas etárias o que torna os índices de mudanças ainda mais variáveis. Gerações diferentes trabalhando juntas, um grupo que pensa de diversas formas, mas que precisa trabalhar em cima de um mesmo ideal, a produção e o bom andamento da empresa.

Como indivíduos, temos gostos distintos, independentemente de nossa origem, proximidade de relacionamento ou relação consanguínea. Temos nossas vontades e o outro tem as vontades dele. Nesta nova Era, a tecnologia nos permite descobrir quais são essas vontades particulares, individuais. Essas são informações básicas para serem trabalhadas em nossas campanhas de marketing. Isso é compulsório, e caso haja alguma dúvida sobre essa questão, tenha certeza, sua estratégia de anúncio será ineficaz. Você precisa rever imediatamente seus conceitos (LONGO, 2019, p. 263).

Percebesse assim como já afirma Longo (2019), essas diversas mudanças ocorridas não permitem mais cada pessoa pensar de uma forma, é necessário juntar as ideias em busca da melhor solução.

Todas as gerações têm muito a ensinar umas às outras. Todos precisam ter a capacidade de ouvir e buscar um equilíbrio entre os respectivos pontos de vista. A diversidade geracional traz uma maior tolerância laboral, estimulando a colaboração e a cooperação entre todos.

Levando em conta uma empresa com quase 30 anos de mercado, é analisado também o tempo de atuação dos colaboradores dessa empresa onde se representam 17,9% que não quiseram revelar o tempo de atuação, 7,1% está na empresa entre 0-5 anos, 21,4% estão na empresa a 5-10 anos, 17,9% colabora a 10-15 anos, 21,4% a 15-20 anos e 14,3% a 20-25 anos.



Fonte: Autoria própria a partir das entrevistas (2021).

A empresa conta uma variedade maior de funcionários entre 5-10 e 15-20 anos de empresa, sendo 21,4% em cada uma das respostas (Gráfico 3). O que para a empresa representa um número significativo, pois percebe-se que grande parte permanece mais tempo na empresa, ao contrário de muitas outras que tem um rodízio ainda maior de colaboradores.

Hoje, os profissionais mudam de emprego várias vezes, contrapondo a segurança garantida pelos empregadores àquela época. As mudanças na mentalidade corporativa e as inovações tecnológicas do mercado favorecem maior flexibilidade e independência contratual entre ambas partes -

funcionário e empresa -, permitindo que seja possível firmar parcerias eficazes, mas, em muitos casos, sem a preservação dos direitos constitucionais trabalhistas (MICALI, 2019, não paginado).

Para a realização dessa pesquisa foram elaboradas cinco perguntas descritivas com o intuito de receber respostas que pudessem ajudar a melhorar ainda mais o andamento da empresa, tornar o ambiente ainda mais agradável para o trabalho diário e também para melhor resolução da pergunta problema do presente trabalho e as respostas foram diversas.

Primeiramente foi perguntado aos colaboradores: Como você descreveria as mudanças ocorridas? Entre os 30 que responderam, a resposta citada por 21 deles foi de que “Considero as mudanças como um progresso pois sempre temos que inovar”, e também outras respostas tais como “Tivemos muito aproveitamento do início ao fim, a comunicação e organização é muito importante numa empresa”, havendo outros 9 que responderam: “Positivo, pois o trabalho em grupos da melhores resultados no final”.

Através da análise dessa pergunta, percebe-se que além de melhorar a produção, os colaboradores conseguiram extrair um aproveitamento muito importante entre eles, com a comunicação e a melhor organização, apesar de todos os medos e dificuldades encontrados.

Corroborado a isso, Dias (2013) afirma que, os colaboradores como agentes internos da mudança, são indivíduos que trabalham para a organização e conhecem alguns de seus problemas. Podem ser novos contratados com formação especializada e que detectam problemas; ou ainda antigos empregados que, por conta própria, melhoram sua formação profissional e passam a ver a organização com novos olhares e contribuem para a mudança.

Medos trazem insegurança, como segunda pergunta, foi questionado se houve momentos de medo, ou pensamento em desistir? Quais foram esses momentos? A maior parte das respostas, 24 delas demonstraram que houve sim medo, mas não o pensamento em desistir, “Desistir não mas fiquei insegura se iria dar certo”, “Houve medo sim, pelo fato de talvez não conseguirmos acompanhar essa tecnologia e modernidade que nos é dado” e 6 dos entrevistados demonstraram que o medo existe, mas sempre pode ser superado “As mudanças dentro de uma empresa sempre geram medo e insegurança. Na minha opinião desistir não é uma opção”,

“Todas mudanças nos deixam apreensivo, com medo no começo, mas ao longo das mudanças vamos vendo que elas são necessárias”.

Sem dúvida como empresa é bom ouvir que não houve tentativa de desistência, que todos estavam ali para enfrentar as mudanças necessárias, cada um do seu modo e no seu tempo, mas sempre pensando no bem comum, tanto como empresa como no grupo de trabalho.

Como já citado no referencial teórico por Mattos e Santos (2012), a inovação pode ser o resultado de uma invenção. Mas pode igualmente envolver a exploração de novos recursos naturais, dessa forma demonstra que cada pessoa pode se redescobrir com o auxílio das mudanças.

Como empresa, todos precisam estar unidos em prol dos acontecimentos que ocorrem no seu meio, sendo assim como terceira pergunta da entrevista, os colaboradores foram questionados se sentem-se preparados a encarar mais mudanças pela empresa? Uma pequena minoria de 6 colaboradores respondeu que “Não” ou que “Talvez” na sua grande maioria 24 pessoas do grupo todo estão dispostas a encarar mais mudanças pela empresa “Estou preparada para encarar novos desafios enquanto serei funcionária”, “Sim, pois gosto de mudanças”, “Sim, sempre preciso estar aberto para mudanças”.

O que mostra que essas mudanças por mais que tenham demonstrado medo entre os trabalhadores, também trouxe uma perspectiva de que se for para melhorar de modo geral o ambiente e a produção da empresa, seus colaboradores estarão dispostos a colaborar, o que para a empresa significa muito, saber que se necessário terão auxílio da grande maioria.

Segundo Mações (2017), a inovação radical é a mudança que ocorre de forma brusca e inflexível nas ideias, nas atitudes e na tecnologia e que resulta na criação de um novo conceito do produto ou de serviço, levando em consideração a empresa citada, houve um novo conceito de trabalho.

Dessa forma foi perguntado aos colaboradores, se hoje eles pudessem escolher entre o modo antigo ou atual de trabalho, qual eles optariam? Todas as respostas encontradas, foram que de que escolheriam o modo atual de trabalho, o que indica que a mudança trouxe sim um reflexo positivo para a empresa como um todo, apesar de todas as dificuldades e medos enfrentados.

Para a empresa é fundamental saber que todo esforço foi bem visto, e como afirma Chiavenato (2020, p. 169):

Não basta agregar, desenvolver, recompensar, aplicar e monitorar talentos. É preciso engajá-los na organização e deixá-los sempre satisfeitos e encantados. A razão disso é que o investimento mútuo – tanto da organização como do talento – precisa ser compensado por meio de um retorno duradouro e valioso para ambos. Se isso não ocorrer, ambas as partes saem perdendo.

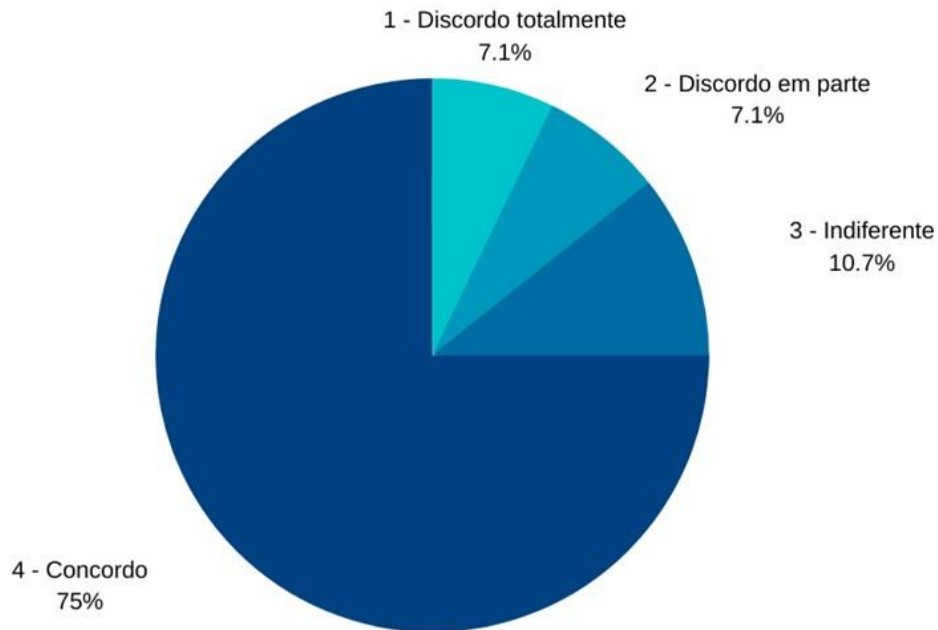
Para complementar o que segundo os colaboradores já melhorou muito, foi perguntado que outros tipos de mudanças você acharia necessário que ocorresse para que o ambiente de trabalho se tornasse ainda mais agradável? 20 dos colaboradores disseram que “O ambiente é bom, mas acho que as vezes valeria a pena dar uma atenção para opiniões particulares de cada funcionário” como já dizia (REIS, 2008). Um funcionário pode ser empreendedor dentro da própria organização, não precisa deixar a empresa onde trabalha para vivenciar as emoções, os riscos e as gratificações que uma ideia transformada em realidade pode oferecer, é necessário apenas se deixar desenvolver com tudo o que a empresa o pode oferecer.

A outra parte dos funcionários 10 deles, deram sua opinião dizendo que “Deveriam haver palestras motivacionais e eventos fora do ambiente de trabalho” Para obter uma boa performance de seus colaboradores recomenda que as organizações optam por capacitações de seus funcionários, para manter o incentivo com treinamentos e posteriormente analisados, para serem avaliados e dessa forma contribuir para o melhor rendimento da produtividade dentro da organização (WERTHER JÚNIOR; DAVIS, 1983).

Juntamente com a aplicação da pesquisa qualitativa, houveram também questões quantitativas, onde as respostas utilizaram-se as de múltipla escolha cada opção já previamente minuciosa, onde os colaboradores selecionaram somente o que melhor se compatibiliza em sua realidade atual. A resposta devia ser selecionada a partir das 4 opções de satisfação, em que 1 (discordo totalmente), 2 (discordo em parte), 3 (indiferente) e 4 (concordo).

Gráfico 4 – A empresa poderia realizar ainda mais mudanças para sua melhoria?





Fonte: Autoria própria a partir das entrevistas (2021).

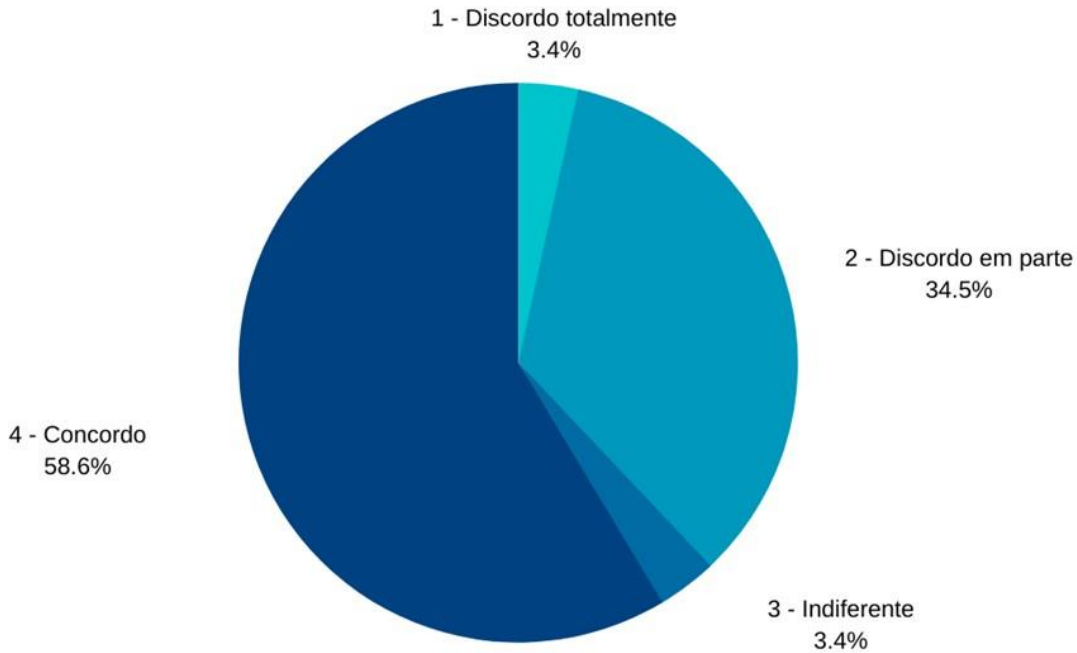
Conforme apresenta o Gráfico 4, a empresa conta com um grande número de colaboradores dispostos a encarar mais mudanças para sua melhoria, 75% dos entrevistados, já 10,7% dos entrevistados responderam que seria indiferente, 7,1% disseram que discordam em parte e 7,1% discordam totalmente.

Todas as mudanças que são pensadas para âmbitos organizacionais têm o intuito de melhorar o que não vem sendo tão bom, para que possam acontecer tais mudanças é necessário a colaboração de todos que a integram. Conforme demonstram os números apresentados, na empresa citada a grande maioria concorda que ainda poderiam ocorrer ainda mais mudanças para sua melhoria.

Os números apresentados, demonstram que conforme citado já no referencial teórico, por mais que as mudanças gerem medo, elas também trazem um tipo de segurança e melhoria para seus colaboradores.

A capacidade de aprendizagem dos membros da organização, motivação e capacidade para aprender são necessárias para a adaptação às tecnologias emergentes e às novas formas de estruturação do trabalho, quem conta com esses aspectos estará sempre pronto a novas mudanças.

Gráfico 5 – As mudanças ocorridas foram de grande proveito a todos os colaboradores?



Fonte: Autoria própria a partir das entrevistas (2021).

Segundo o Gráfico 5, 58,6% dos colaboradores concordaram que tiveram grandes proveitos das mudanças ocorridas, em um empate de 3,4 ficam os que responderam indiferente e que discordam totalmente, sendo o restante 34,5% discordo em parte.

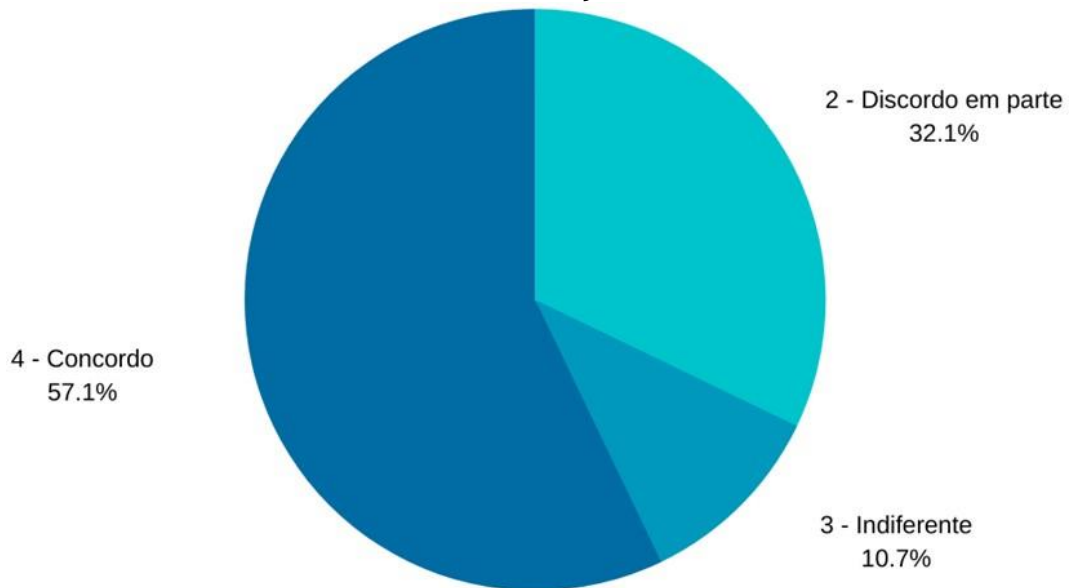
“[...] é necessário reunir, aglutinar e disponibilizar todos os recursos e competências para que o que foi planejado tenha todas as condições de ser executado e transformado em resultados concretos.” (CHIAVENATO, 2014, p. 213).

O esforço de cada um, é que irá demonstrar os resultados positivos atingidos, é necessário esforço máximo de todos os envolvidos para que as mudanças aconteçam e principalmente para que elas tragam bons proveitos para cada pessoa e para o grupo como um todo.

Não ter medo de errar e aprender com os erros; trabalhar com equipes altamente motivadas, pequenas e capacitadas; desenvolver uma cultura corporativa forte de inovação e de perfeccionismo; buscar sempre a inovação; ser capaz de erguer-se novamente após uma grande queda (após qualquer queda); estabelecer prioridades e saber o que realmente é importante; antecipar-se às necessidades dos clientes; criar novos caminhos em meio à concorrência; ousar ter ideias e tomar decisões diferentes daquelas que a maioria teria ou tomaria; fazer o que se gosta e se envolver verdadeiramente com aquilo no qual se acredita. Essas são algumas das lições deixadas por Steve Jobs (1955-2011), fundador da Apple (COSTA, 2014, p. 58).

Além de cada colaborador pensar como empresa, é preciso pensar em si mesmo, saber agregar valores a si próprio, tirar resultados que lhe façam crescer como pessoa também e não só como organização, só assim será possível atingir um progresso realmente esperado para a melhoria da organização.

Gráfico 6 – A empresa conta com colaboradores qualificados para aplicar este tipo de mudança?



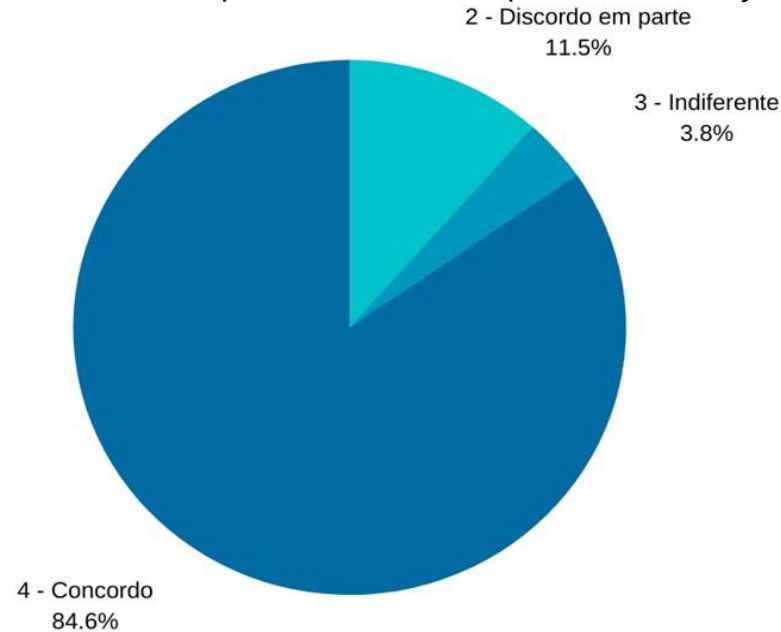
Fonte: Autoria própria a partir das entrevistas (2021).

Para que ocorram mudanças, é necessário ter pessoas qualificadas para aplica-las, conforme mostra o Gráfico 6, 57,1% dos entrevistados responderam que concordam, que a empresa conta sim com pessoas qualificadas para isso, já 10,7% responderam como indiferente e 32,1% discordaram em parte, acham que a empresa deveria ter pessoas mais qualificadas para esses tipos de mudanças.

Akabane (2020, p. 34) diz que além de recursos financeiros as empresas também devem treinar mais gestores de inovação encarregados de incentivar a inovação em toda a empresa, são eles que incentivarão aos demais.

Apesar dos números apresentados no Gráfico 6, mostrar que 57,1% dos colaboradores concordam que a empresa tem pessoas adequadas para tais mudanças, uma boa parte ainda discorda, sendo assim algo muito importante a ser trabalhado dentro da empresa, pessoas qualificadas podem trazer resultados mais eficazes.

Gráfico 7 – A empresa tem estrutura para tais mudanças?



Fonte: Autoria própria a partir das entrevistas (2021).

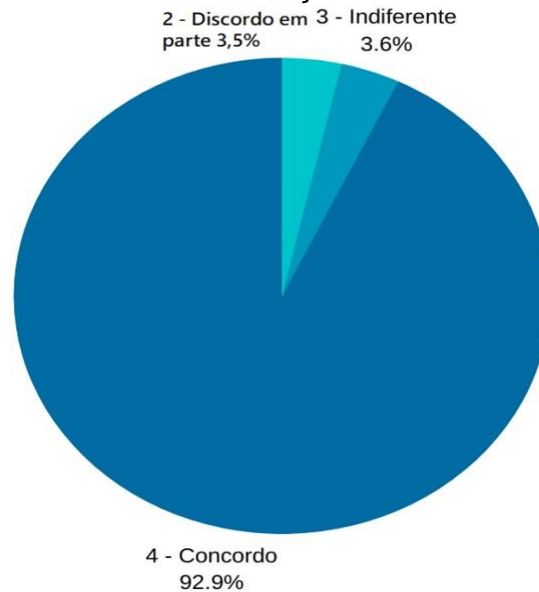
Grandes mudanças em organizações, além de exigir colaboração também exige espaço para que elas aconteçam, sendo assim foi aplicada a pesquisa sobre a estrutura da empresa, para saber se há espaço para tais mudanças, 84,6% dos entrevistados responderam que concordam, que há sim estrutura, 3,8% responderam como indiferente e 11,55% responderam que discordam em parte (Gráfico 7).

A estrutura da empresa também necessita de mudanças, a aquisição de equipamentos, ferramentas, procedimentos de controle de qualidade, métodos e padrões, tudo isso visando à manufatura do novo produto ou à aplicação do novo processo (TALES, 2006).

Juntamente da pesquisa feita, com a afirmação do escritor Tales se percebe que a empresa está bem direcionada ao assunto estruturação, sendo algo necessário e muito importante para o andamento das mudanças e alcance dos objetivos.

A tecnologia vem se fazendo cada vez mais presente no dia a dia das pessoas e das empresas, sendo assim os entrevistados foram questionados a respeito da tecnologia dentro da dita empresa, se estaria adequada as mudanças ocorridas, e 92,9% responderam que concordam, sendo um número ótimo e que mostra que a empresa está se atualizando muito bem as tecnologias, outros 3,6% responderam como indiferente a essa questão (Gráfico 8).

Gráfico 8 – Em questão de tecnologia, a empresa está adequada para tais mudanças?



Fonte: Autoria própria a partir das entrevistas (2021).

Cada empresa precisa se adequar as tecnologias, conforme a necessidade de aumento de produção, dessa forma com todas inovações que vem surgindo nos últimos tempos, percebe-se que a empresa citada é bem vista em relação ao quesito tecnologia considerando a grande maioria dos entrevistados.

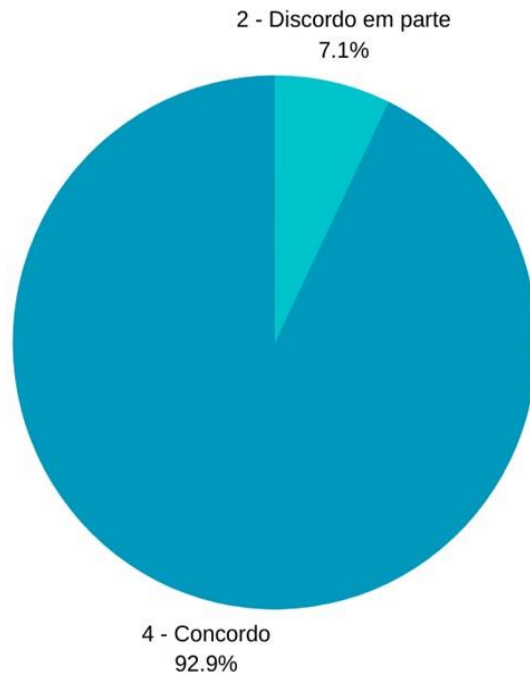
Corroborado a isso, Mattos (2012) afirma que desenvolvimento de novas tecnologias de produto requer íntima cooperação com o marketing da empresa a fim de descobrir aquilo que o mercado realmente necessita, e com sua produção, para determinar como os novos produtos e serviços criados para atender a essas necessidades podem efetivamente ser produzidos e entregue aos clientes.

Associado a isso, Akabane e Pozo (2020, p. 56) afirmam que:

A tecnologia pode ser descrita como uma expressão da criatividade humana, como um estímulo à sustentação do crescimento econômico, em especial por apoiar a redução de custos, o aumento da produtividade e a criação de novos produtos e mercados.

Um dos principais propósitos da empresa com todas as mudanças ocorridas foi querer aumentar o crescimento da produção, sendo assim conforme o Gráfico 9 percebe-se que 92,9% responderam que é visível o crescimento da produção, o que representa que a empresa conseguiu atingir um média muito boa na questão da produção, e outros 7,1% responderam que discordam em parte.

Gráfico 9 – É visível o crescimento da produção após as mudanças ocorridas?



Fonte: Autoria própria a partir das entrevistas (2021).

O crescimento da produção foi o enfoque principal para que as mudanças tenham acontecido, e de nada adiantaria a mudança se não trouxesse esse resultado como atingido, os números apresentados no Gráfico 9 demonstram que a empresa conseguiu sim atingir esse plano com 92,9% dos entrevistados apontando isso.

Estudos e os autores Rocha e Nonohay (2016, p. 155) comprovam que:

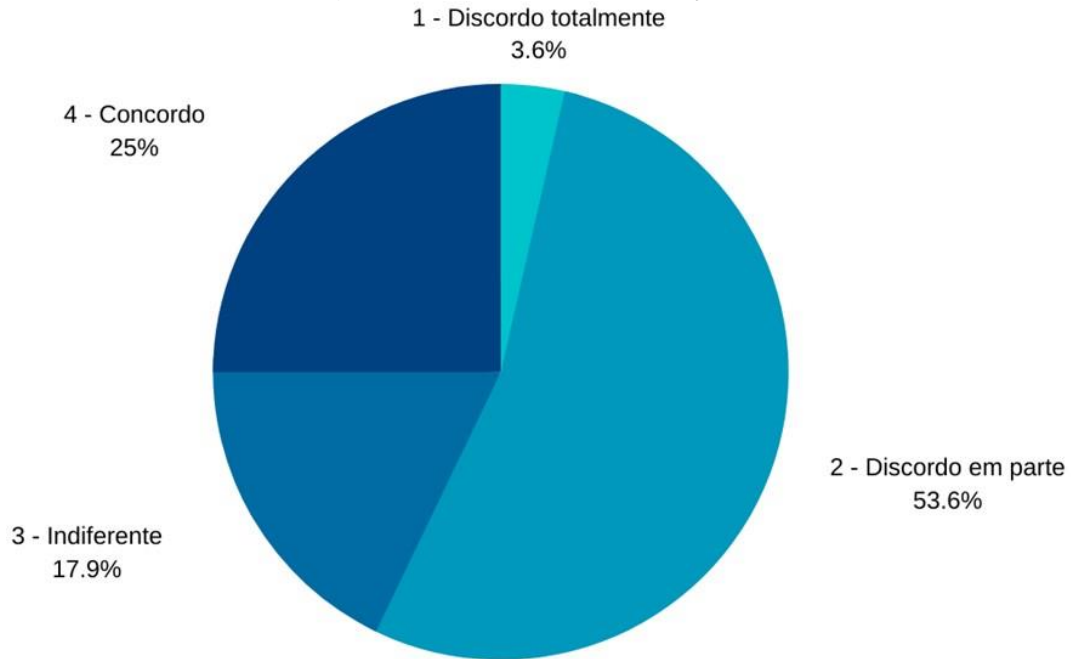
A capacidade produtiva do ser humano, ou seja, a sua capacidade para integrar um sistema produtivo é muito influenciada pelos aspectos motivacionais, mas também pelas condições físicas: postura, esforço, repetição de movimentos, temperatura, umidade, nível de ruído e de vibração são alguns dos fatores que influenciam a produtividade no ambiente de trabalho.

Todos os elementos fazem parte de um conjunto que forma a cadeia produtiva e somente assim se pode alcançar a produtividade esperada, são elementos fundamentais a serem avaliados principalmente nos momentos de mudança, e que a empresa citada conseguiu fazer de forma correta trazendo sim os resultados procurados.

Com tudo que acontece no dia a dia de cada colaborador, muitas vezes é difícil não misturar vida pessoal e profissional, muitas vezes a relação de convívio é afetada por fatores fora da empresa, o que é muito prejudicial. Conforme apresentado

no Gráfico 10, apenas 25% concordam que tenha melhorado esse convívio, 17,9% responderam que é indiferente.

Gráfico 10 – Em relação com o convívio entre colegas de serviço, houve uma melhoria significativa com as mudanças ocorridas?



Fonte: Autoria própria a partir das entrevistas (2021).

Um número que assusta são 53,6% responderam que discordam em parte e 3,6% discordam totalmente que tenha melhorado em algo o convívio, sendo assim esse é um ponto a ser trabalhado pela empresa, pois a satisfação no ambiente de trabalho corresponde a boa parte da permanência de funcionários.

É necessário manter um clima bom entre colaboradores, trabalhar em grupos nem sempre é algo fácil, aceitar opiniões diferentes, trabalhar de formas diversas, são elementos difíceis de compreender, mas essenciais para que tudo funcione melhor.

Dutra, Dutra e Dutra (2017) mostra que as pessoas e seu comprometimento com os objetivos organizacionais, em curto, médio e longo prazo, se tornam cada vez mais importantes para a competitividade e sobrevivência das organizações. Nesse sentido, manter um bom clima organizacional se torna cada vez mais importante, pois é um elemento vital, podendo ser visto como uma ferramenta de ajustes contínuos na relação do indivíduo com a organização.

Gráfico 11 – Em relação a direção da empresa, foram claros em relação ao processo de mudança?



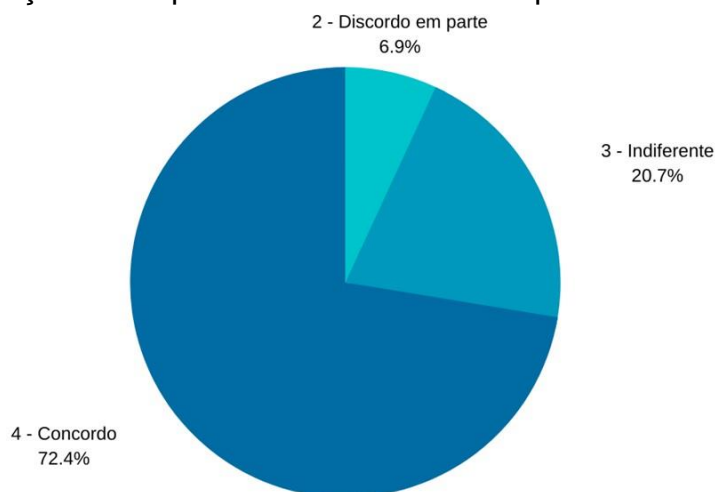
Fonte: Autoria própria a partir das entrevistas (2021).

Conforme no Gráfico 11, 69% dos entrevistados concorda que a empresa foi clara em relação ao processo de mudanças, já 24,1% diz ser indiferente e 6,9% discorda em parte da clareza dessas mudanças.

A clareza nesses assuntos traz mais segurança ao que vai acontecer, nesse requisito a empresa deixou um pouco a desejar, o imprevisto causa ainda mais medo e insegurança o que para alguma pessoa pode não afetar, mas para outras pode ser um grande problema.

No caso da empresa citada se percebe que não foi tão influenciador a parte da clareza nos processos, pois mesmo assim foi possível atingir uma maioria que entendeu e achou claro o que iria acontecer.

Gráfico 12 – A direção da empresa de coloca a frente quanto ao assunto mudança?



Fonte: Autoria própria a partir das entrevistas (2021).

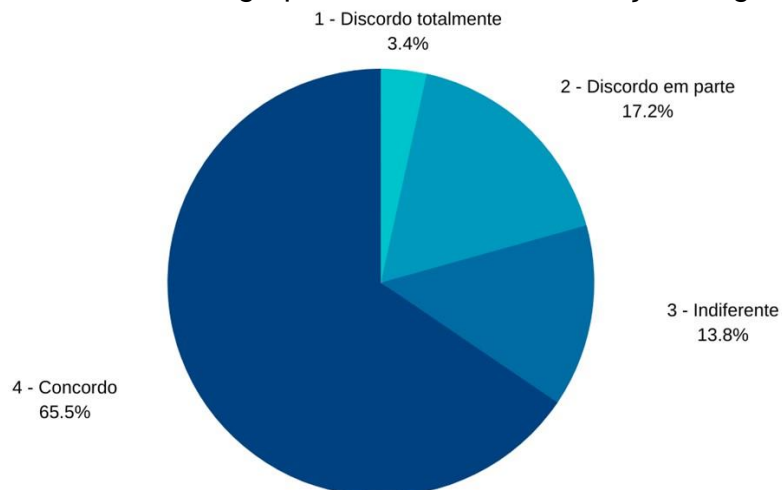


Toda e qualquer mudança ocorrida em uma empresa, deve começar por quem deseja aplicá-la, ou seja, na direção da empresa, somente assim os colaboradores poderão ser cobrados sobre essas mudanças. Conforme apresentado no Gráfico 12, 72,4% dos entrevistados diz concordar que a direção da empresa se colocou mesmo a frente em relação ao assunto mudança, 20,7% disseram ser indiferentes em relação a isso e 6,9% discordaram em parte.

Os resultados da pesquisa ressaltam algo muito importante para a organização, a mudança precisa começar desde os donos de empresa até o último funcionário que começou a trabalhar recentemente, isso tudo com mesma intensidade para que todos juntos possam fazer a mudança acontecer de modo mais eficaz, atingindo os melhores resultados.

Do mesmo modo, Mações (2017) afirma que com a incerteza e complexidade do mundo atual, os gestores a todos os níveis devem estar permanentemente preparados para gerir, de forma eficaz e eficiente, as mudanças por que passam as suas organizações ou as suas áreas de trabalho.

Gráfico 13 – Considerando o grupo todo, houve colaboração da grande maioria?



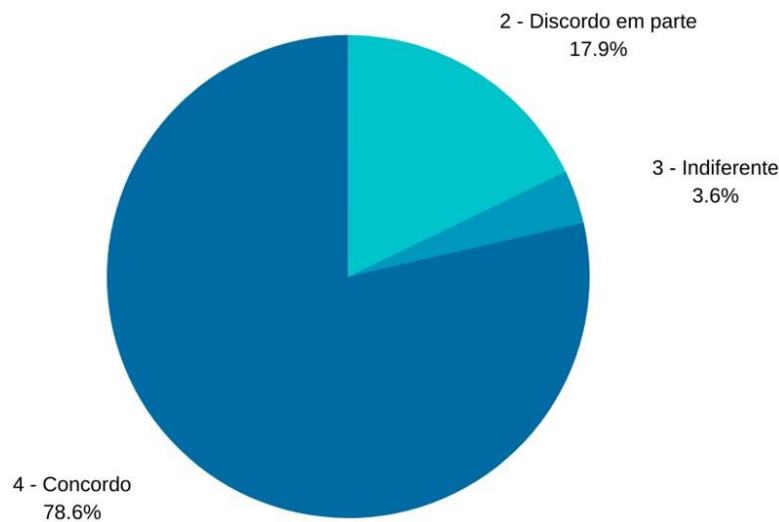
Fonte: Autoria própria a partir das entrevistas (2021).

Um grupo precisa sempre trabalhar unido, sendo assim todos precisam dar sua devida colaboração, o Gráfico 13 nos mostra que segundo a pesquisa, 65,5% dos entrevistados considera que a grande maioria colaborou para que tudo acontecesse da melhor forma, 13,8% responderam indiferente, 17,2% discordaram em parte e 3,4% discordaram totalmente

Confirmado por Williams (2017), o incentivo ao grupo de trabalho ocorre quando os membros do grupo têm experiências, educação e formação diversas e o grupo promove abertura mútua, desafio positivo e construtivo e comprometimento compartilhado com ideias.

A partir disso percebe-se que a quantidade de pessoas que concorda que houve sim colaboração da maioria dentro da organização, mostra que a empresa está no caminho certo, apesar dos que discordam apontar que ainda tem muito a melhorar pois a empresa está a de adequar a cada dia que se passa e a cada nova mudança.

Gráfico 14 – Essas mudanças trouxeram resultados positivos para você como colaborador?



Fonte: Autoria própria a partir das entrevistas (2021).

É sempre muito importante levar em consideração os resultados trazidos pelas mudanças não só como organização, mas sim como colaborador individual, sendo assim apresentado no Gráfico 14, 78,6% dos entrevistados diz que concordam que essas mudanças trouxeram resultados positivos para cada um como colaborador, 3,6% responderam ser indiferente e 17,9% discordaram em parte.

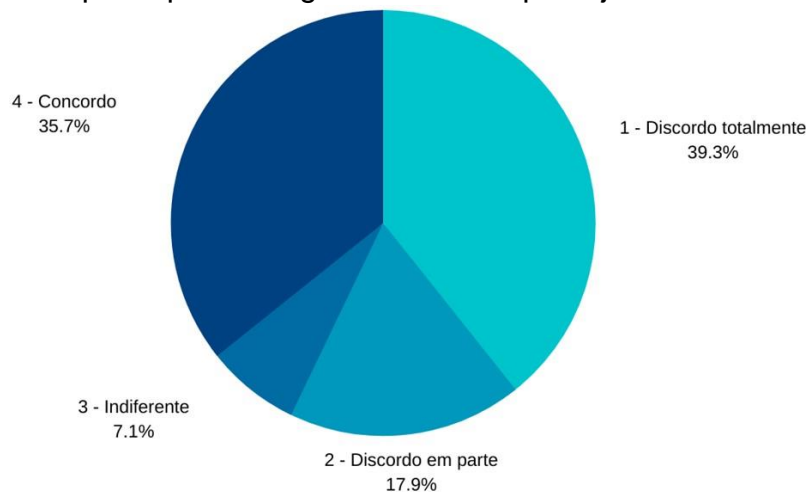
Para que a mudança traga bons resultados é preciso que todos estejam dispostos a aceitá-las, dessa forma ela traz pontos positivos para dentro de cada grupo formado no interno da organização.

É possível alcançar o sucesso profissional fazendo as escolhas certas sobre quais oportunidades você deve perseguir e quais recusar, em vez de simplesmente reagir a imprevistos. Independentemente da sua posição hierárquica (empresário,

gerente ou funcionário), é muito importante ver os pontos positivos que irão agregar valor a sua vida pessoal também (VALIANCE COACHING, 2017).

Sem dúvida para que a empresa consiga atingir o sucesso esperado, é necessário contar com a parceria de colaboradores motivados e felizes com seu emprego. Toda e qualquer mudança que possa vir a ocorrer precisa levar em conta não só o ambiente dentro da empresa, e sim ser pensado na vida de cada colaborador, pessoas sobrecarregadas não produzem tanto, é preciso ter equilíbrio para que haja resultados positivos.

Gráfico 15 – Você participou de alguma forma do planejamento dessas mudanças?



Fonte: Autoria própria a partir das entrevistas (2021).

A mudança planejada, assusta menos que a mudança imposta sem saber, sendo assim como última questão da entrevista, foi perguntado aos colaboradores se eles tiveram presentes de alguma forma do planejamento dessas mudanças, e como mostra o Gráfico 15, 35,7% responderam que concordam, que tiveram algum tipo de participação, 7,1% acharam indiferente, 17,9% responderam que discordam em parte e 39,3% responderam que discordam totalmente, que não tiveram nenhum tipo de participação no planejamento dessas mudanças.

Corroborado a isso, Mascarenhas (2008, p. 7) mostra que “os funcionários são tidos como indivíduos proativos, capazes de contribuir com a formulação e implementação estratégicas, e não simplesmente seres passivos, recursos à disposição dos estrategistas”.

Como apresentado no Gráfico 15, 39,3% dos entrevistados, não fez parte do processo de mudança, mesmo sabendo que nem sempre é possível contar com as

contribuições de todos, as funções são bem mais conhecidas por quem as exerce diariamente, sendo assim a contribuição de todos é fundamental para que o processo de mudança ocorra da melhor maneira possível.

Conforme apresentado por Williams (2017, p. 10) em seu livro de Princípios da Administração:

O planejamento envolve a determinação de metas organizacionais e dos meios para alcançá-las. O planejamento é uma das melhores maneiras de melhorar o desempenho. Incentiva as pessoas a se esforçar mais, a trabalhar por longos períodos de tempo, a ter comportamentos diretamente relacionados com a realização das metas e a pensar em melhores formas de fazer seu trabalho. Entretanto, o mais importante é que empresas que planejam têm maiores lucros e crescimento mais rápido do que as que não planejam.

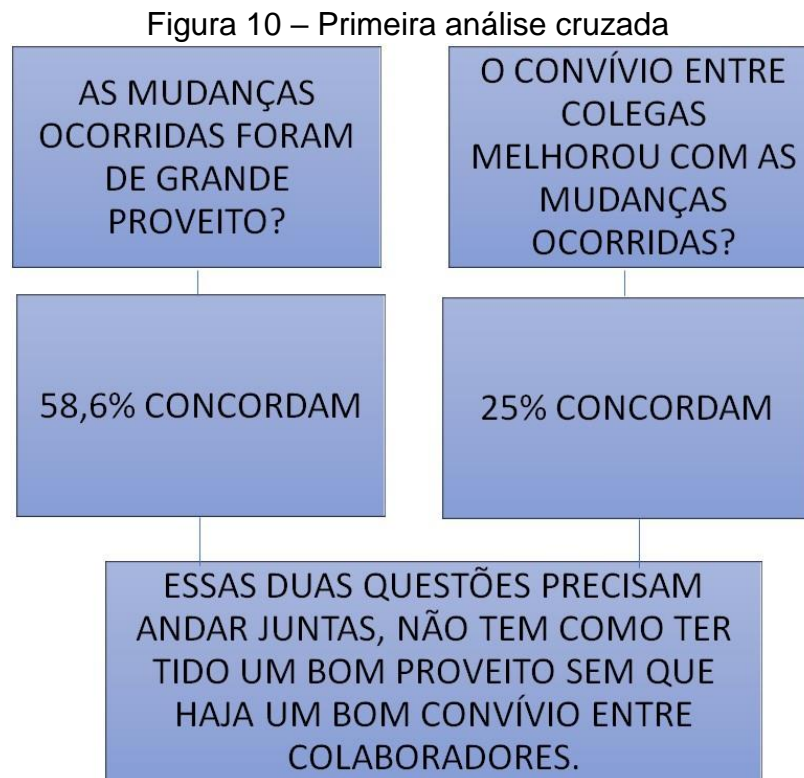
Qualquer tipo de planejamento bem executado, sempre trará resultados positivos para a organização, e conforme maior for o número de pessoas envolvidas, menor as chances de acontecer erros ou falhar durante o processo.

Juntamente a todas as colocações, Maçães (2017) afirma que o envolvimento dos empregados envolve a chamada à participação na tomada de decisão dos indivíduos diretamente afetados pelo processo de mudança. A sua participação permite-lhes expressar os seus sentimentos, aumenta a qualidade do processo e aumenta o envolvimento dos empregados na decisão final.

## **5 ANÁLISE CRUZADA**

De acordo com Malhotra (2012), para que se possa confrontar uma variável de estudo com outra, deve-se utilizar a tabulação cruzada, a qual permite identificar a ligação existente entre as questões em uma única tabela de distribuição de frequência, e com isso torna-se possível analisar relações mais complexas encontradas no estudo. O autor demonstra ainda que, desta forma a análise dos dados consegue ser explorada de forma mais fácil, mesmo para quem não possui grandes conhecimentos em estatística.

Primeiramente foi analisado a questão sobre as mudanças ocorridas, se elas foram de grande proveito a todos os colaboradores, sendo assim 58,6% responderam que concordam, que foi sim de grande proveito, contrapondo, temos a questão se o convívio entre colegas melhorou ou não com todas as mudanças, onde apenas 25% disseram concorda (Figura 10).

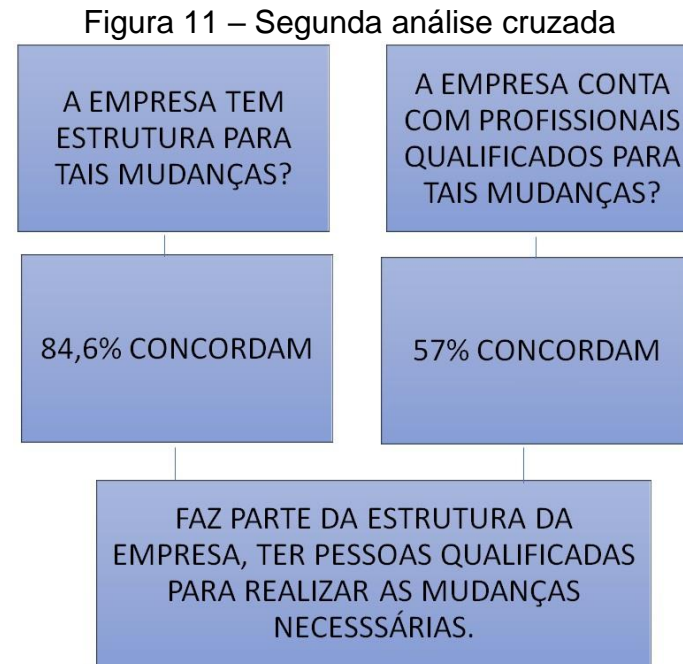


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os índices encontrados na pesquisa mostram que o convívio entre colegas poderia apresentar números bem melhores, principalmente para concordar com a questão de que as mudanças foram sim de grande proveito para todos os colaboradores.

Questões que administradores precisam rever em suas empresas, por ser o motivo de muitas falhas, um bom convívio entre colegas, torna o ambiente mais tranquilo e agradável para o convívio diário. Tirar dúvidas que ainda possam existir ou intrigas que possam vir a estar atrapalhando é essencial para que se possa ter o maior proveito possível das mudanças e usá-las sempre a favor do bom andamento da empresa.

Equipes de trabalho, são frequentemente descritas como grupamentos sociais compostos para atender metas de trabalho convergentes com as metas organizacionais, as quais são plasmadas em um objetivo claramente definido e reconhecido pelos seus membros, é necessário um bom convívio entre colaboradores para que se consiga chegar aos melhores resultados (SIQUEIRA, 2008).



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No caso da empresa citada, percebe-se uma contradição, para que a empresa tenha estrutura para as mudanças realizadas, como respondido por 84,6% dos entrevistados, ela precisa contar com profissionais qualificados e capacitados para todas as mudanças, mas no caso da pesquisa, apenas 57% afirmam que a empresa conta mesmo com esse tipo de profissional capacitado (Figura 11).

A mão de obra qualificada se resume em profissionais capacitados para trabalhar na função em que são designados. Ou seja, são pessoas competentes e aptas para executar aquilo que for delimitado a elas no dia a dia.

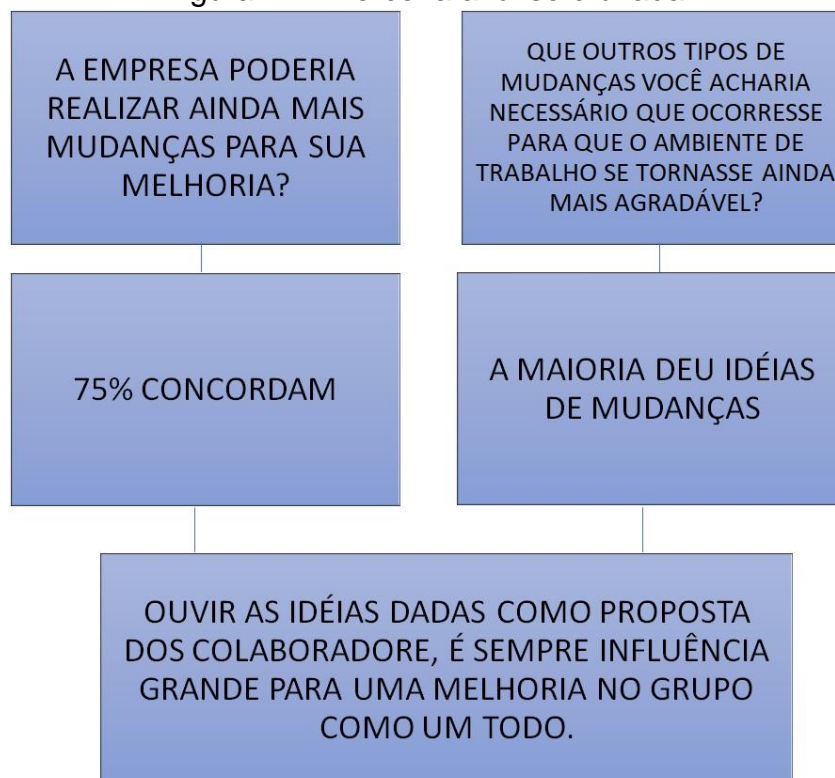
Trabalhar com esses colaboradores nesta situação traz diversos benefícios, como maior agilidade na execução das tarefas, redução de atrasos e até mesmo um maior nível de motivação [...] (COLABORADOR, 2017, não paginado).

Percebe-se um ponto fraco da empresa, onde o investimento de capacitação poderia contribuir ainda mais com o melhor andamento da produção e facilitando

ainda mais o processo de mudança realizado. Dessa forma, percebe um ponto forte e um ponto fraco da empresa a ser analisado e melhorado pelos administradores responsáveis.

No ambiente de negócios cada vez mais competitivo onde as empresas estão inseridas, as pessoas ocupam um lugar de destaque. Muito embora façam parte de um momento histórico onde existe muita tecnologia disponível, são as pessoas que fazem a diferença nas organizações. Podem existir diversas máquinas ou novas formas de se trabalhar, porém sempre serão necessárias as pessoas, talvez até em pontos reduzidos, mas jamais sem a sua participação.

Figura 12 – Terceira análise cruzada



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na terceira análise cruzada, propõe-se juntar a ideia de uma das perguntas qualitativas com uma pergunta quantitativa, mostrando como os colaboradores tem papel eficaz na realização das mudanças, inclusive gerando novas ideias, trazendo sempre mais confiança para a realização de novas mudanças (Figura 12).

As pessoas resistem à mudança por interesse próprio, porque temem que a mudança lhes cause algum custo ou privação de algo que valorizam. A resistência pode resultar de um medo de que as mudanças resultarão em perda de salário, poder, responsabilidade ou mesmo talvez do próprio emprego (WILLIAMS, 2017).

Ainda em concordância a isso, Williams (2017) afirma que como a resistência à mudança é inevitável, os esforços de mudança bem sucedidos exigem uma gestão cuidadosa. Ainda segundo o autor, como a resistência à mudança é natural e inevitável, os gestores precisam descongelar a resistência à mudança para criar programas de mudança bem sucedidos, sempre contando com o apoio da grande maioria e especializando a todos.

Segundo a entrevista realizada, se percebe que a maioria estaria disposto a enfrentar ainda mais mudanças, e nessa mesma entrevista foi perguntado aos colaboradores se eles tinham ideias de mudanças que poderiam ajudar ainda mais a melhorar ambiente que a maioria deles respondeu que sim e deu sua opinião, onde a principal resposta citada foi “Mai atenção as ideias particulares de cada funcionário” e “Deveriam haver palestras motivacionais e eventos fora do ambiente de trabalho”

Sabendo da importância da participação de todos colaboradores no processo de mudança e ainda sabendo que para que as coisas se encaminhem corretamente é necessária muita motivação, percebe-se um ponto a ser trabalhado pela empresa, pensando sempre no seu melhor andamento.

## **5.1 MELHORIAS PROPOSTAS**

Através das pesquisas realizadas, livros estudados e análises feitas, percebe-se que as empresas podem fazer com que as mudanças sejam menos impactantes no dia a dia dos colaboradores a partir de alguns itens:

- a) Preparar bem os colaboradores;
- b) Contar com gestores capaz de gerenciar melhor suas equipes;
- c) Palestras motivacionais sobre a importância da mudança;
- d) Fazer com que colaboradores tenham mais momentos culturais juntos para que consigam se envolver mais com o grupo;
- e) Se colocar ainda mais a frente em relação as mudanças;
- f) Incentivo ao crescimento pessoal, com estudos e palestras;
- g) Comunicação mais ativa não só pelo período da mudança, mas em todos os momentos dentro da empresa em relação a empregado e empregador;
- h) Saber ouvir mais o que o colaborador tem a dizer em relação as mudanças que acontecem.



Corroborado a isso, Vasconcelos e Vasconcelos (2004) afirmam que a determinação da ação humana, a capacidade de ação estratégica, ou seja, a capacidade de se perceber as oportunidades de ação, de prever as consequências e os riscos de cada alternativa e de assumir esses riscos executando a decisão, varia de pessoa para pessoa, segundo a origem social e o meio cultural.

É necessário levar em conta todos os aspectos de tempo, pessoa, lugar e assim avaliar de que modo devidas mudanças podem ser realizadas, resultando em menos impactos negativos e mais positivos sempre levando em consideração o melhor para a empresa e seus colaboradores.

## **6 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 uma empresa do ramo de confecção do Vale do Caí. Para isto, buscou-se levantar que mudanças foram essas, identificando as dificuldades no processo de implementação e, também, 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.

As empresas, estão buscando cada vez mais melhorias para aumentar o rendimento de sua produção, para isso, precisam se especializar em áreas antes nunca vistas, ou em tecnologias talvez desconhecidas, mas que podem trazer os resultados tão almejados.

Para que isso se torne possível, é necessário que os administradores estejam atentos a diversos fatos que possam vir a acontecer durante esse percurso de mudança, como afirma Chiavenato (2013, não paginado):

A administração é um fenômeno universal no mundo moderno. Toda organização precisa alcançar seus objetivos em um cenário de concorrência acirrada por meio de tomada de decisões, definições de estratégias, obtenção e alocação de recursos, aplicação de tecnologias, coordenação de múltiplas atividades, condução de pessoas e busca de competitividade e coordenadas por vários administradores de maneira integrada e coesa em cada organização.

Os entrevistados tiveram papel fundamental no processo de análise de dados internos da empresa citada. Saber como acontece no dia a dia da empresa essa mudança, para assim chegar à conclusão de diversos aspectos positivos e alguns negativos que devem ser melhor analisados.

Respondendo à questão problema do trabalho: “Qual o papel da mudança e de que forma o medo a essa mudança pode prejudicar o andamento da produção dentro de uma organização?”, conclui-se que a mudança pode não ser tão assustadora quanto parece, ela tem o papel de trazer melhorias, as vezes de formas um pouco inesperadas, mas sempre levando em consideração o bem de todos, tanto empresa como colaborador.

O bom andamento da produção dentro da empresa, se forma através de um conjunto de elementos fundamentais tais como: organização, empenho, ajuda mutua, aceitação de novas propostas em diversos setores no interno da empresa, compartilhamento de informação e uma boa comunicação.

A mudança é algo novo, tanto para colaborador como para o administrador da empresa, se colocar no lugar do outro e saber ajudar. Dentro de uma organização, existem diversos tipos de pessoas, diversas faixas etárias, algumas solteiras outras casadas, ou até com filhos e cada um vive uma vida particular fora dali, mas que precisa ser respeitada e analisada como um todo, no processo de readaptação que envolva o seu dia a dia.

Como futura administradora vejo que a empresa utilizou os recursos possíveis para conseguir se adaptar a tais mudanças, mas sempre há algo que se possa melhorar. Como já dito por Fayol, administrar é saber prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, e sem dúvida para que isso aconteça é necessário muito estudo e dedicação.

Como pessoa e funcionária da empresa que atualmente sou, vejo a mudança como uma transformação total, e para melhor. Sem dúvidas há pontos que ainda devem ser trabalhados, mas é justamente disso que as empresas precisam, mudar e inovar. As tecnologias existem para serem utilizadas, novos métodos e formas de trabalho sempre serão bem aceitas por pessoas capazes de enxergar um futuro mais produtivo e eficiente.

O objetivo geral do trabalho foi alcançado ao encontrar respostas positivas com os colaboradores, fazê-los pensar na hora de responder, mostrou a eles mesmo segundo relatos, o quanto foi bom toda mudança ocorrida. Juntamente com os

objetivos específicos onde a ideia central seria identificar os principais medos, saber como os colaboradores se sentem em relação a todo o ocorrido e tudo que poderia ser melhorado a partir das mudanças.

Encontrar em cada resposta da entrevista um novo jeito de pensar e entender o que ocorreu era a ideia principal do trabalho, saber que mesmo com pensamentos diferentes muitos elementos se encaixam, ver que essa conclusão foi alcançada é o que faz valer cada segundo da mudança.

## REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES.COM. **Entenda a diferença entre *coaching* e *mentoring***. 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/entenda-adiferencaentre-coaching-e-mentoring>. Acesso em: 01 maio 2021.

AGUILERA, José Carlos; LAZARINI, Luiz Carlos. **Gestão estratégica de mudanças corporativas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

AKABANE, Getúlio K.; POZO, Hamilton. **Inovação, tecnologia e sustentabilidade: histórico, conceitos e aplicações**. São Paulo: Érica, 2020.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDREASSI, Tales. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

ARAÚJO, Leonardo; GAVA Rogério. **Empresas proativas 4.0: estratégias para vencer na era digital**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

ARELLANO, Eliete Bernal; CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. **Gestão de pessoas nas empresas contemporâneas brasileiras**. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. *E-book*.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2016.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza.

**Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. Desempenho no trabalho: revisão da literatura. **Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 30, n. 68, p. 171-186, jan./mar. 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>. Acesso em: 28 jun. 2021.

BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana. **O trabalho e as organizações atuações a partir da psicologia.** Porto Alegre: Artmed, 2013.

CASCIO, Wayne F.; BOUDREAU, John W. **Gestão estratégica de recursos humanos.** São Paulo: Saraiva, 2012.

CAVALCANTI, Marly; FARAH, Osvaldo Elias; MARCONDES, Luciana Passos. **Gestão estratégica de negócios: estratégias de crescimento e sobrevivência.** 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2015. *Ebook*.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão da produção: uma abordagem introdutória.** 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração: o essencial da teoria em teoria geral da administração.** 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2013. *E-book*.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa.** 8. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2016.

COLABORADOR. **A importância da mão de obra qualificada para sua empresa.** 2017. Disponível em: <https://www.mazzini.com.br/blog/a-importancia-da-mao-deobra-qualificada-para-sua-empresa>. Acesso em: 14 nov. 2021.

COSTA, Silvia Generali da. **Comportamento organizacional: cultura e casos brasileiros.** Rio de Janeiro: LTC, 2014.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. *E-book*.

CRISTELLO, Eduardo Mathias. Motivação versus produtividade: o impacto do fato motivação na produtividade das organizações. **Anuário da Produção Científica dos Cursos de Pós-graduação**, São Paulo, v. IV, n. 4, 2009. Disponível em: <https://www.escavador.com/sobre/620383/eduardo-mathias-cristello>. Acesso em: 03 jul. 2021.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra.

**Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

FERNANDES, Julius Cesar Siqueira; TEIXEIRA, Dalton Jorge; LOPES, Humberto Elias Garcia. A satisfação do cliente como fator estratégico em uma escola de idiomas, **Revista Economia & Gestão**, [S. l.], v. 11, n. 26, p. 110-128, 2011.

Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/3021/a-satisfacao-doclientecomofator-estrategico-em-uma-escola-de-idiomias>. Acesso em: 23 jun. 2021.

FERREIRA, Mário César. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 2. ed. Brasília: Paralelo 15, 2012.

FIGUEIREDO, P. **Líderes e liderados: o estilo de liderança percebido – estudo de caso na Rede LDC – Loja do Condomínio**. Politeia, Lisboa: ISCPsi, IX, 2012.

FURTADO, Marcelo. **A idade influencia na contratação**. 2014. Disponível em: <https://blog.convenia.com.br/idade-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 17 maio 2021.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (orgs.). **Método de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/52806>. Acesso em: 28 jun. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. *E-book*.

GUTH, Sergio Cavagnoli; PINTO, Marcos Moreira. **Desmistificando a produção de textos científicos com os fundamentos da metodologia científica**. [S. l.]: Scortecci, 2007.

HAJOJ, Iyad; FROTA, Cláudio; LUZ, Iremar. Felicidade, engajamento e motivação: fatores que aumentam a produtividade. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., 2015, [S. l.]. **Anais eletrônicos [...]**. [S. l.], 2015. Disponível em: <https://www.inovarse.org/filebrowser/download/8205>. Acesso em: 03 jul. 2021.

IHODL. **Que idade têm os colaboradores das maiores empresas de tecnologia.** 2017. Disponível em: <https://pt.ihodl.com/infographics/2017-08-16/que-idade-temoscolaboradores-das-maiores-empresas-de-tecnologia>. Acesso em: 03 jul. 2021.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global.** São Paulo: Saraiva, 2009. *E-book*.

KUAZAQUI, Edmir. **Liderança e criatividade em negócios.** São Paulo: Cengage Learning, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LONGO, Walter. **O fim da idade média e o início da idade média.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

LOPES, Fabrício André. **Empatias de um coração liberto.** [S. l.: s. n.], 2016. *Ebook*.

LOPES, Humberto Elias Garcia; TEIXEIRA, Dalton Jorge. **As relações entre estratégia e marketing:** um estudo sobre a mensuração da qualidade percebida dos serviços prestados por pequenas e médias empresas do Estado de Minas Gerais. Projeto de pesquisa apresentado à FAPEMIG. Belo Horizonte: [s. n.], 2007.

LUDOVICO, Nelson. **Como preparar uma empresa para o comércio exterior.** São Paulo: Saraiva, 2009. *E-book*.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Empreendedorismo, inovação e mudança organizacional.** [S. l.]: Conjuntura Actual, 2017. 3 v. *E-book*.

MACULAN, Anne-Marie. Capacitação tecnológica e inovação nas empresas brasileiras: balanço e perspectivas. **Cadernos EBAPE.BR**, n. 3, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512005000500007>. Acesso em: 03 jul. 2021.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata Simões e Guimarães; ALMEIDA, Livia. Resistência à mudança organizacional e estresse no trabalho. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 15, n. 1, p. 8-24, jan./mar. 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1940/194044810002.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2021.

MARQUES, José Roberto. **Abordagens psicossociológicas do conceito de mudança**. 2020. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coachingcarreiras/abordagens-psicossociologicas-conceito-mudanca>. Acesso em: 12 abr. 2021.

MARQUES, José Roberto. **Conceito de liderança transformacional**. 2016. Disponível em: <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-deliderancatransformacional>. Acesso em: 03 jun. 2021.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MASCARENHAS, Fernando. Lazer e utopia: limites e possibilidades de ação política. **Movimento Revista de Educação Física da UFRGS**, Porto Alegre, v. 11, n. 3, 2005. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/Movimento/article/view/2876>. Acesso em: 04 jun. 2021.

MASCARENHAS, Sidnei A. (org.). **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2012.

MATTOS, João Roberto Loureiro; SANTOS, Leonam Guimarães. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MENDES, Mônica Nunes. **Gestão por competências: um novo modelo para captar talentos**. 2010. 47 f. Monografia (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Candido Mendes. Niterói, 2010. Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/n203637.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/n203637.pdf). Acesso em: 03 jul. 2021.

MICALI, Felipe. **Reconhecimento por tempo de empresa: dicas de premiações e homenagens para a sua ação**. 2019. Disponível em: <https://www.carpediemxp.com/blog/post/reconhecimento-por-tempo-de-empresa>. Acesso em: 13 nov. 2021.

MOREIRA, Júlio Cesar Tavares. **Administração de vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

NOE, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática** 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015. *E-book*.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Rebouças de sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**. Novo Hamburgo, RS: FEEVALE, 2013.

RAMOS, Albenides. **Metodologia de pesquisa científica**: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009.

REIS, Dálcio Roberto dos. **Gestão da inovação tecnológica**. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2008.

ROCHA, Henrique Martins; NONOHAY, Roberto Guedes (orgs.). **Administração da produção**. Porto Alegre: SAGAH, 2016.

ROCHA, Lygia. **Carvalho criatividade e inovação**: como adaptar-se às mudanças. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

RODRIGUES, Ailton (org.). **Pesquisa mercadológica**. São Paulo: Pearson, 2015.

ROESCH, Sylvia, M. A. **Projetos de estratégia e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROSA, José Antônio. **Carreira planejamento e gestão**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SARMENTO, Manuela. **Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses**. Lisboa: Universidade Lusíada, 2013.

SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da inovação na prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SILVA, Renata Alves da; ESTENDER, Antonio Carlos. A influência da motivação no local de trabalho. **Revista de Administração do Unisal**, [S. l.], v. 5, n. 8, nov. 2015. Disponível em: <http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/406>. Acesso em: 03 jul. 2021.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TALES, Andreassi. **Gestão de inovação tecnológica**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

VALIANCE COACHING. **Sucesso profissional x sucesso pessoal**: como agir com equilíbrio e conquistar objetivos. 2017. Disponível em: <http://blog.valiancecoaching.com.br/sucesso-profissional-x-sucesso-pessoal>. 14 nov. 2021.



VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouvêla de. **Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo, Cengage Learning, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WERTHER JÚNIOR, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: Makron Books, 1983.

WILLIAMS, Chuck. **ADM: princípios de administração**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017. *E-book*.

## **APÊNDICE A– ENTREVISTA COM COLABORADORES DA EMPRESA**

A seguinte pesquisa se realiza com o intuito da análise de dados, para o Trabalho de conclusão de curso (TCC) da aluna Geovana Luft no curso de Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). O estudo apresentado no TCC I se refere a mudanças ocorridas em uma empresa do Ramo de Confecção do Vale do Caí tratando o problema como **“AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS, SEUS ANSEIOS E APLICABILIDADES”**.

Considerando a realização de perguntas fundamental para conclusão do trabalho, a baixo seguem perguntas sobre como você viveu essas mudanças e algumas opiniões sobre o assunto, lembrando que será algo sigiloso sem divulgar o nome de nenhum entrevistado.

**Idade:**

**Quanto tempo atua na empresa:**

### **QUESTÕES:**

- 1) Como você descreveria as mudanças ocorridas nos últimos tempos na empresa?
- 2) Houve momentos de medo, ou pensamento em desistir? Quais foram esses momentos?
- 3) Você se sente preparado a encarar mais mudanças pela empresa?

- 4) Se você pudesse optar entre o modo antigo de trabalho e o atual, qual você optaria?
- 5) Que outros tipos de mudança você acharia necessária que ocorresse para que o ambiente de trabalho se tornasse ainda mais agradável?

ASSINALE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA COM AS SEGUINTE  
INFORMAÇÕES, TENDO COMO BASE A ESCALA QUE SE SEGUE:

- 1 - Discordo totalmente  
2 - Discordo em parte  
3 - Indiferente 4 - Concordo

- 1) A empresa poderia realizar ainda mais mudanças para sua melhoria:

1 2 3 4

- 2) A mudanças ocorridas foram de grande proveito a todos os colaboradores:

1 2 3 4

- 3) A empresa conta com colaboradores qualificados para aplicar este tipo de mudança:

1 2 3 4

- 4) A empresa tem estrutura para tais mudanças:

1 2 3 4

- 5) Em questão de tecnologia, a empresa está adequada para tais mudanças:

1 2 3 4

- 6) É visível o crescimento da produção após as mudanças ocorridas:

1 2 3 4

- 7) Em relação ao convívio entre colegas de serviço, houve uma melhora significativa com as mudanças ocorridas:

1      2                      3                      4

8) Em relação a direção da empresa, foram claros em relação ao processo de mudança:

1      2                      3                      4

9) A direção da empresa se coloca a frente quanto ao assunto mudança:

1      2                      3                      4

10) Considerando o grupo todo, houve colaboração da grande maioria:

1      2                      3                      4

11) Essas mudanças trouxeram resultados positivos para você como colaborador:

1      2                      3                      4

12) Você participou de alguma forma do planejamento dessas mudanças:

1      2                      3                      4

**OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO!**