

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

PAULA ULYSSÉA PEREIRA

**GESTÃO DA MUDANÇA EM PROCESSOS INTERNOS:
Um estudo em empresa de engenharia de pavimentação e construção de
estradas**

São Leopoldo

2019

PAULA ULYSSÉA PEREIRA

**GESTÃO DA MUDANÇA EM PROCESSOS INTERNOS:
Um estudo em empresa de engenharia de pavimentação e construção de
estradas**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios, pelo Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Profa. Ms. Luciane Wolff

RESUMO

Com o constante aprimoramento que as empresas passam ao longo de sua trajetória no mercado, os seus processos sofrem significativas mudanças para que seu público alvo fique cada vez mais satisfeito com os produtos e/ou serviços oferecidos. Surge, portanto, a necessidade dessas empresas se adequarem ao mercado e aprimorarem seus processos, gerando mudanças nas organizações que impactam a todos os envolvidos, inevitavelmente. Em vista disso, o presente trabalho possui como objetivo identificar a percepção dos funcionários frente às mudanças no trabalho e sua influência na produtividade. Através de entrevistas presenciais com os funcionários gestores e subordinados da área administrativa de uma empresa do segmento de pavimentação e construção de estradas, buscou-se entender melhor como as mudanças acontecem. A partir das respostas e sugestões obtidas nas entrevistas, as quais resultaram em uma análise textual, percebeu-se que existem pontos a serem melhorados na gestão de mudanças relacionados à comunicação aos subordinados e barreiras, criação de metas de incentivo e situações de resistência.

Palavras-chave: Gestão da Mudança. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

With the constant improvement that companies had along their market trajectory, their processes undergo significant changes so that their target audience is more and more satisfied with the products and / or services offered. The need arises, therefore, for these companies to adapt to the market and to improve their processes, generating changes in the organizations that inevitably affect all those involved. Given this fact, the objective of this study is to identify employees' perception of changes in work and their influence on productivity. Through face-to-face interviews with the managers and subordinates of the administrative area of a company in the segment of paving and road construction, sought the best understanding as the changes happen. From the answers and suggestions obtained in the interviews, which resulted in a textual analysis, it was noticed that there are points to be improved in the management related communication to subordinates and barriers, creation of incentive goals and situations of resistance.

Keywords: *People Management. Change Management.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Oito passos de Kotter	14
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de pavimento	10
Quadro 2 – Fatores influenciados pelas mudanças em pessoas e organizações... 13	13
Quadro 3 – Atitudes a serem tomadas para os 8 passos de Kotter	15
Quadro 4 – Cargos e atividades desempenhadas pelos gestores entrevistados	21
Quadro 5 – Cargos e atividades desempenhadas pelos subordinados entrevistados	21
Quadro 6 – Respostas dos gestores referente a comunicação mediante mudanças	24
Quadro 7 – Respostas dos gestores referente a barreiras mediante mudanças	25
Quadro 8 – Respostas dos gestores referente a metas de incentivo	26
Quadro 9 – Respostas dos gestores referente a frequência na qual mudanças ocorrem.....	27
Quadro 10 – Respostas dos gestores referente as mudanças que ocorreram na área	28
Quadro 11 – Respostas dos gestores referente a resistência a mudanças	29
Quadro 12 – Sugestões apresentadas pelos gestores	30
Quadro 13 – Respostas dos subordinados referente a comunicação mediante mudanças	31
Quadro 14 – Respostas dos subordinados referente as mudanças que ocorreram na área	32
Quadro 15 – Respostas dos subordinados referente a frequência na qual mudanças ocorrem.....	34
Quadro 16 – Respostas dos subordinados referente a opinião sobre as mudanças	35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNT Confederação Nacional dos Transportes

CONSEMA Conselho Estadual do Meio Ambiente

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 PAVIMENTAÇÃO E CONSTRUÇÃO DE ESTRADAS	10
2.2 GESTÃO DA MUDANÇA.....	12
2.2.1 RESPOSTAS A MUDANÇAS	16
3 METODOLOGIA.....	19
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	19
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	20
3.3 PARTICIPANTES	20
3.4 COLETA DE DADOS	22
3.5 ANÁLISE DE DADOS	23
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	24
4.1 ENTREVISTA COM OS GESTORES.....	24
4.1.1 COMUNICAÇÃO MEDIANTE MUDANÇAS	24
4.1.2 BARREIRAS MEDIANTE MUDANÇAS	25
4.1.3 METAS DE INCENTIVO	26
4.1.4 FREQUÊNCIA DAS MUDANÇAS.....	27
4.1.5 MUDANÇAS NA ÁREA.....	27
4.1.6 RESISTÊNCIA A MUDANÇAS.....	28
4.1.7 SUGESTÕES DOS GESTORES	30
4.2 ENTREVISTA COM OS SUBORDINADOS.....	30
4.2.1 COMUNICAÇÃO MEDIANTE MUDANÇAS	31
4.2.2 MUDANÇAS NA ÁREA.....	32
4.2.3 FREQUÊNCIA DAS MUDANÇAS.....	33
4.2.4 OPINIÃO REFERENTE MUDANÇAS	35
4.2.5 SUGESTÕES DOS SUBORDINADOS	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS.....	38
APÊNDICE A.....	40
APÊNDICE B.....	42

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual do mercado é composto por constantes transformações e realinhamento de processos e, uma vez que mudanças ocorrem quase que diariamente, surge a necessidade de que as organizações se adaptem a essa situação e recriem novas formas de trabalho. No segmento de pavimentação e construções de estradas o cenário não é diferente, mudanças são contínuas.

Mudança é sinônimo de desafio, e muitas vezes torna-se uma situação desconfortável já que modificações exigem novas práticas por parte da equipe envolvida. Portanto, a organização deve trabalhar de modo a evitar resistências internas.

As mudanças, de um modo geral, devem ocorrer de forma incessante dentro das organizações e serem vistas de forma positiva por todos, uma vez que podem e devem trazer ideias e oportunidades que gerem crescimento a todos os envolvidos no entorno, gerando aperfeiçoamento e melhoria contínua. (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999).

Kotter (1999), que teve a oportunidade de acompanhar várias empresas durante os seus processos de transformação a fim de as tornarem mais competitivas no mercado, percebeu que as que obtiveram melhores resultados se propuseram a construir uma grande trajetória de transformação, com passos bem delineados e alinhados. Portanto, é criada toda uma estrutura a fim de atingir os resultados traçados, começando por uma grande análise das realidades do mercado na qual as empresas estão inseridas, envolvendo todas as equipes de trabalho, motivando-as e incentivando-as a darem o melhor de si, passando pela etapa de criação de uma visão, bem como sua divulgação, capacitação de membros de equipe, planejamento e consolidação de melhorias de desempenho e finalizando com uma nova institucionalização de abordagem, aonde se estabelecem conexões com os bons desempenhos de comportamento e os êxitos que a empresa conseguiu com essa nova postura no mercado.

Diante de tal conceito pergunta-se: Qual a influência da mudança nos processos internos de trabalho na percepção dos funcionários para a produtividade?

O presente trabalho possui como objetivo geral identificar a percepção dos funcionários frente às mudanças no trabalho e sua influência na produtividade.

Os objetivos específicos definidos são:

- a) Compreender o conceito de pavimentação e construção de estradas;
- b) Compreender o conceito de gestão de mudanças, respostas, comportamento e resiliência a mudanças;
- c) Identificar a percepção dos funcionários diante às mudanças nos processos internos em uma empresa do setor de pavimentação e construção de estradas;
- d) Mapear as sugestões dos colaboradores para futuros processos de mudanças.

Entender como os colaboradores reagem a mudanças nos processos internos de uma organização é fundamental, considerando que as organizações necessitam adaptar-se ao cenário atual para manterem-se competitivas. Outro aspecto que justifica a realização desta pesquisa é compreender o quão importante é o posicionamento de um gestor para melhorar o desempenho de seus subordinados e saber como lidar com situações de resiliência.

Portanto, entrevistas presenciais são fundamentais para entender as percepções dos colaboradores perante as mudanças que ocorrem, permitindo conhece-los melhor e obter e sugerir melhorias nos processos de mudanças.

Este trabalho encontra-se dividido em 5 capítulos, sendo o primeiro a Introdução, onde é apresentado o tema e definidos os objetivos e justificativa. O segundo capítulo apresenta a Fundamentação Teórica, a qual aborda os temas de pavimentação e construção de estradas, gestão de mudanças e comportamentos relacionados à resiliência. Na sequência, no capítulo 3, é apresentada a metodologia utilizada para realização desta pesquisa. Já no capítulo 4, os resultados obtidos são apresentados e analisados. Por último, o capítulo Considerações Finais, apresenta as conclusões com base nos resultados obtidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PAVIMENTAÇÃO E CONSTRUÇÃO DE ESTRADAS

O segmento de pavimentação e construção de estradas é bastante diversificado e interessante. Rico em detalhes, em todas as suas etapas requisitos são exigidos. Para entendimento de tal conceito, será abordado neste capítulo conceitos relacionados, o processo em si e exigências.

Rodovia é uma via pavimentada e pública, na qual para sua construção são necessários alguns requisitos técnicos. Ela é destinada ao tráfego de veículos de todos os tamanhos, mas principalmente os de grande porte. (BETUSEAL, 2015).

Para E-CIVIL (2018), asfalto consiste em: “[...] material betuminoso, escuro, de estrutura sólida, sendo resíduo da destilação a vácuo do petróleo bruto.”

Bernucci *et al.* (2010, Introdução) definem pavimento como:

Pavimento é uma estrutura de múltiplas camadas de espessuras finitas, construída sobre a superfície final de terraplenagem, destinada técnica e economicamente a resistir aos esforços oriundos do tráfego de veículos e do clima, e a propiciar aos usuários melhoria nas condições de rolamento, com conforto, economia e segurança.

Segundo Nakamura (2011), a pavimentação asfáltica é constituída por 4 camadas: revestimento de base asfáltica (o qual a composição poderá variar de acordo com as especificações do projeto), base, sub-base e reforço do subleito. Os tipos de pavimentos encontram-se descritos no quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Tipos de pavimento

Tipo de pavimento	Descrição
Rígidos	Pavimento com base de concreto / cimento. Comumente utilizado em vias cujo tráfego é pesado, uma vez que possui alta resistência e absorve quase toda a tensão. Apresenta pouca deformação.
Semirrígidos	Consiste em um tipo de pavimento intermediário quanto à resistência, deformação e absorção de tensão devido possuir base de cimento recoberta por asfalto.
Flexíveis	Revestimento cuja base é constituída de brita, solo original ou outros materiais. Apresenta menor resistência e molda-se de acordo com a carga.

Fonte: Adaptado de Betuseal (2015)

Quanto à pavimentação no Brasil, segundo estudos da Confederação Nacional dos Transportes (CNT), em comparação a países desenvolvidos (ex. Estados Unidos, Japão e Portugal), a pavimentação encontra-se em atraso de 40 anos. O estudo também demonstra que 99% das estradas brasileiras possuem asfalto, quando o recomendável seria o concreto, devido maior resistência e tempo de vida útil. (FOLHA PE, 2017).

As etapas para construção de uma rodovia são: (BETUSEAL, 2015)

- a) Desmatamento com trator de esteira;
- b) Fundação da estrutura;
- c) Estaqueamento;
- d) Terraplanagem de bueiro;
- e) Escavação e carga;
- f) Escavação e corte;
- g) Compactação do solo.

O início do projeto de construção de uma estrada depende da necessidade de municípios e transporte. Após a definição dessa etapa, inicia-se o projeto de construção ou ampliação, onde diversas alternativas são elaboradas de modo a definir a mais viável social e ambientalmente. Na sequência, prepara-se a parte documentada relacionada aos estudos de impactos ambientais e realiza-se a consulta para audiência pública e o projeto encaminhado para o Conselho Estadual do Meio Ambiente (CONSEMA) com a finalidade de obtenção de uma licença prévia. (SILVA, 2018).

Após essa etapa, inicia-se a estimativa de custos, onde a capacidade operacional e financeira é avaliada e um cronograma de planejamento da obra é elaborado. Inicia-se também a fase de cotação das construtoras, empresas de gerenciamento ambiental e desapropriações e a responsável pelo cadastro das famílias envolvidas na obra para serem devidamente indenizadas, além da contratação de empresas de orientação técnica. (SILVA, 2018).

O planejamento da obra é efetuado pelo engenheiro de planejamento, o qual deve ter total visão do projeto de modo a evitar que pequenas falhas ocorram. A obra também necessita da participação de vários gestores, onde de acordo com o autor, em cada lote da obra participam de 100 a 200 engenheiros. Além, disso, é importante a integração entre os gestores da obra, uma vez que eles são de áreas distintas. (SILVA, 2018).

2.2 GESTÃO DA MUDANÇA

De acordo com o dicionário Aurélio (2009), mudança significa: “[...] alteração ou modificação do estado normal de algo”, ou seja, ocorre uma reestruturação na forma como é feita determinada ação, para modificar e alcançar novos objetivos que não eram mais pertinentes ao modelo antigo. Já no ambiente de trabalho, segundo Newstrom (2008, p. 324):

[...] a mudança pode ser descrita como qualquer alteração no ambiente de trabalho que afete as maneiras como os funcionários devem agir. Essas mudanças podem ser planejadas ou não, catastróficas ou evolutivas, positivas ou negativas, fracas ou fortes, lentas ou rápidas e endógenas ou exógenas.

Diante de tais mudanças, torna-se necessário não só satisfazer o cliente externo. O cliente interno deve também encontrar-se satisfeito, uma vez que um colaborador motivado influencia na satisfação do cliente e no atendimento dos objetivos da organização. (BEZERRA, 2011).

Segundo Goreske (2007), com a velocidade em que o mundo vem mudando tecnologicamente, politicamente e socialmente, as informações são constantemente atualizadas sobre qualquer assunto, fazendo com que as empresas também precisem estar em constante transformação para se adequarem ao mercado que os consumidores necessitam. Ainda segundo a autora, as empresas se tornaram competitivas para se manter no mercado, portanto, elas perderam o formato de estabilidade e controle, para dar espaço ao incerto, ao novo, ao que o mercado necessita naquele momento, gerando novos cenários e processos para atender a essa nova demanda.

Com essa nova visão de mercado, os profissionais precisam estar em constante adaptação. Ainda, segundo Newstrom (2008), o gerente precisa ter dois papéis dentro de uma organização, sendo:

a) Proativo: deve antecipar-se aos eventos, iniciando o processo de mudança e, conseqüentemente, controlar o destino que a empresa seguirá, quando se faz necessário introduzir o processo de mudança na organização e;

b) Reativo: consegue ter uma resposta perante aos acontecimentos e as adaptações que por ventura ocorram mediante a essas mudanças, reequilibrando tudo que estiver envolvido nesse processo.

No quadro 2, os fatores afetados pelas mudanças:

Quadro 2 – Fatores influenciados pelas mudanças em pessoas e organizações

Fator	Descrição
Econômico	Mudanças relacionadas à tecnologia podem afetar o negócio da organização ocasionando em queda das vendas e aumento de custos. Tais mudanças podem também afetar os colaboradores devido ao risco de desemprego.
Financeiro	Com mudanças, existe o risco das organizações e colaboradores passarem por dificuldades financeiras.
Operacionais	Mudanças podem trazer dificuldades relacionadas à operação de uma organização, ou seja, corte de custos, dificuldade de reposição de colaboradores e até mesmo paradas de produção.
Psicossociais	Mudanças podem ocasionar em estresse dos colaboradores e queda da eficiência dos mesmos.

Fonte: Adaptado de Xavier (2006)

Para gerenciar uma mudança de forma bem-sucedida, torna-se necessário tomar as seguintes medidas (BOHLANDER e SNELL, 2015):

- a) Visualizar o futuro;
- b) Comunicar essa visão para os colaboradores;
- c) Estabelecer expectativas de desempenho;
- d) Reorganizar os colaboradores e;
- e) Realocar ativos.

Se os processos de mudança não têm sido completos fracassos, também é verdade que poucos têm sido sucessos estrondosos (Kotter, 1995); a grande maioria situa-se entre esses dois extremos, e as consequências são visíveis: perda de tempo, energia e dinheiro, danos à motivação de gerentes e empregados, etc. (HERNANDEZ e CALDAS, 2001).

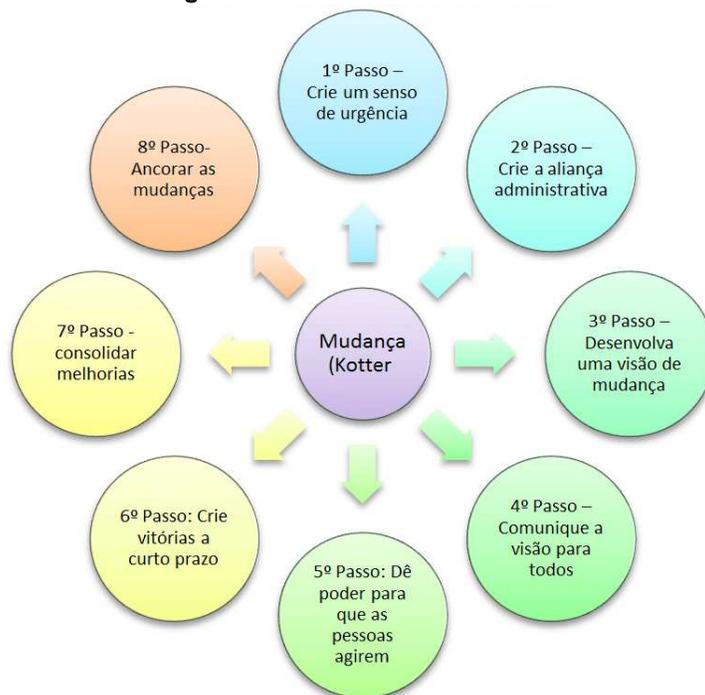
Segundo estudos realizados pelo americano atuante na área de liderança John P. Kotter, a chance de se obter sucesso em um processo de implementação de mudanças é de apenas 30%. Com base nesses estudos, elaborou o modelo de “8 Passos da Mudança” com a finalidade de aumentar essa porcentagem e que as organizações não fracassem. (UIRES, 2014).

Os 8 passos do processo de implementação de mudanças segundo Kotter são (Robbins e Judge, 2014, *apud* Cintra e Dalbem, 2016):

- a) 1° Passo: estabelecer um senso de urgência, criando uma razão convincente pela qual a mudança torna-se necessária;
- b) 2° Passo: formar uma coligação com energia suficiente para liderar a mudança;

- c) 3º Passo: criar uma nova visão para direcionar a mudança e estratégias para alcançar a visão;
- d) 4º Passo: comunicar a visão para toda a organização;
- e) 5º Passo: capacitar os envolvidos para agirem sobre a visão, removendo barreiras relacionadas a mudanças e encorajando-os a resolverem os problemas de forma criativa;
- f) 6º Passo: recompensar vitória em curto prazo que mova a organização em direção à nova visão;
- g) 7º Passo: consolidar melhorias, reavaliar as mudanças e efetuar os ajustes necessários nos novos programas;
- h) 8º Passo: reforçar as mudanças, demonstrando a relação entre os novos comportamentos e o sucesso organizacional.

Figura 1 – Oito Passos de Kotter



Fonte: Uires (2014)

No quadro abaixo, encontra-se as atitudes que podem ser tomadas por parte da organização de acordo com os passos acima definidos por Kotter:

Quadro 3 – Atitudes a serem tomadas para os 8 passos de Kotter

Passo	O que fazer?
1) Senso de urgência	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique as necessidades de mudança e mostre os cenários possíveis; • Identifique as oportunidades a serem exploradas; • Abra espaço para discussões e fique aberto a novas ideias; • Solicite apoio de outras áreas, clientes e fornecedores. Outras perspectivas ajudam no desenvolvimento da mudança.
2) Formação de coalizão poderosa	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique os principais líderes em sua agência, bem como seus principais interessados; • Busque comprometimento profissional dos membros dessa equipe; • Trabalhe na construção de subgrupos dentro da sua equipe de mudanças; • Assegure-se de ter uma boa mistura de pessoas com diferentes perfis e diferentes departamentos.
3) Criação de visão para a mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Determine os valores e processos que são fundamentais para a mudança; • Tenha uma frase direta e objetiva que capture o que você “vê” como o futuro da sua organização; • Crie uma estratégia clara para executar essa visão; • Certifique-se de que sua equipe possa descrever o objetivo da mudança em cinco minutos ou menos.
4) Comunicação da visão	<ul style="list-style-type: none"> • Converse frequentemente sobre sua visão e objetivos de mudança; • Tire dúvidas e saiba as preocupações de sua equipe. Quanto mais claro o processo, mais fácil será de ser implementado; • Aplique sua visão a todos os aspectos das operações — desde treinamento até avaliações de desempenho; • Lidere pelo exemplo. Outros colaboradores vão assimilar melhor a ideia se os líderes estiverem praticando a mudança.
5) Remoção de obstáculos	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique os líderes ou outros membros da mudança cujos papéis principais são para entregar resultados; • Observe sua estrutura organizacional para garantir que eles estejam de acordo com sua visão; • Reconheça e recompense as pessoas que fazem as mudanças acontecerem; • Identifique como as pessoas estão resistindo à mudança, e ajude-os a ver o que é necessário; • Busque ações para remover rapidamente barreiras, sejam elas humanas ou não.
6) Criação de metas a curto prazo	<ul style="list-style-type: none"> • Quebre o projeto em pequenas partes para possibilitar os “<i>quick wins</i>”; • Analise vantagens e desvantagens de cada “<i>quick win</i>”; • Recompense as pessoas que o ajudam a atingir os objetivos e impactam positivamente no projeto.
7) Desenvolver a mudança	<ul style="list-style-type: none"> • A cada sucesso, tenha <i>feedbacks</i> do que deu certo e do que deu errado; • Defina objetivos para continuar o processo de mudança; • Desenvolva a ideia de melhoria contínua; • Mantenha novas ideias trazendo novos agentes da mudança e líderes.
8) Reforçar as mudanças	<ul style="list-style-type: none"> • Fale sempre sobre o progresso e os sucessos obtidos; • Inclua os ideais e valores de mudança ao contratar e treinar novos funcionários; • Reconheça publicamente os membros-chave da sua equipe de mudança original e assegure-se de que o resto da equipe — nova e antiga — lembre-se de suas contribuições; • Substitua líderes e membros-chave das mudanças à medida que progredem. Isso irá gerar um legado e evitar que a ideia se perca.

Fonte: Adaptado de Cardoso (2017)

2.2.1 RESPOSTAS A MUDANÇAS

Segundo Newstrom (2008), a mudança em um contexto organizacional, não ocorre de imediato, o que faz com que esse processo seja mais complexo de se operacionalizar, bem como, mensurar os resultados obtidos. Para se tornar concreto, precisa de ações e/ou atitudes individuais de cada membro da organização para que se alcance uma resposta que seja condizente acerca da mudança.

Para o autor (2008, p. 325): “[...] o modo como as pessoas sentem-se sobre a mudança é um fator que determina a maneira como responderão a ela”. Sendo sentimentos causados uma vez que elas estão inseridas em um grupo com burocracias. Ainda, segundo o autor, os sentimentos não possuem lógica, portanto, não tem como prever qual será o impacto causado pelas mudanças, pois não é palpável mensurar os resultados obtidos.

Segundo Xavier (2006, Introdução):

Por mais que as coisas mudem, a solução para os desafios empresariais ainda continua nas mãos daqueles que trabalham para ela – e esses precisam ter um tratamento não só digno, mas também eficiente, para que o trabalho seja realizador e produtivo.

Devido a estratégias decorrentes de evoluções da abertura do mercado brasileiro para o mercado internacional nos anos 90, mudanças ocorreram para atender a competitividade. Tais mudanças ocasionaram em ansiedade e insegurança para os colaboradores devido pressão por resultados exigidas e conseqüentemente mudanças comportamentais e gerando alta rotatividade de colaboradores. (BEZERRA, 2011).

Como as organizações encontram-se em constantes mudanças para atender ao mercado devido aos dois fatores, globalização e explosão tecnológica, os colaboradores precisam acompanhar essas mudanças, manter-se atualizados e se esforçar para tal, o que torna um grande desafio ao gestor, uma vez que as pessoas se encontram acomodadas a velhas práticas, podem tornar-se resistentes. (XAVIER, 2006). Tais mudanças podem ocasionar, na maioria das vezes em resistências internas por parte dos colaboradores, o que acaba sendo uma barreira.

A expressão resistência à mudança geralmente é creditada a Kurt Lewin (1947). Para ele, as organizações poderiam ser consideradas processos em equilíbrio quase-estacionário, ou seja, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade que mantêm o sistema em equilíbrio ao longo do tempo. Esses processos não estariam em equilíbrio constante, porém mostrariam flutuações ao redor de um determinado nível. As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim, a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio (Lewin, 1947, 1951, apud Hernandez e Caldas, 2001, p. 33).

Segundo XAVIER (2006) as seguintes situações podem ocorrer em decorrência de problemas relacionados por resistência a mudanças:

- a) Liderança negativa, por parte de gente particularmente resistente, por razões diversas;
- b) Laços sociais que se mostraram ameaçados pela inovação;
- c) Necessidade de revisão da dinâmica social do grupo, com alterações no quadro de influências.

Embora a maioria dos funcionários compreenda que a mudança é algo contínuo – as responsabilidades, as atribuições de funções e os processos de trabalho mudam – muitas vezes, as pessoas resistem a isso porque a mudança os obriga a modificar ou abandonar formas de trabalhar que têm sido bem-sucedidas ou, pelo menos, que lhes são familiares. (BOHLANDER e SNELL, 2015, p. 7).

Deve haver um consenso por parte da organização para entender que resistir a mudanças é algo natural e muitas vezes os colaboradores encontram-se desinformados e receosos sobre as consequências que tal mudança trará, um bom diálogo dos gestores junto aos colaboradores deve ser efetuado de modo a motivá-los. (CINTRA e DALBEM, 2016).

A mudança da cultura organizacional pode ser uma das maiores dificuldades que a empresa enfrenta. Isso não significa que ela pode ser mudada, mas que sua mudança significa mudar o comportamento de seus colaboradores e a forma de pensar. (BEZERRA, 2011, p. 18-19).

As seguintes práticas são recomendadas por Xavier (2006) a serem efetuadas pelo gestor da organização para se combater a resistência a mudanças:

a) Comunicar-se com os colaboradores de forma clara e objetiva, conscientizando-os de que a mudança não será revertida e que a adaptação de todos é necessária;

b) Identificar o que causa a resistência e efetuar a correção através de treinamentos e outras técnicas aplicáveis;

c) Liderar de forma informal;

d) Criação de planos com a finalidade de compensar os colaboradores de possíveis perdas;

e) Tratar as inseguranças relacionadas a mudanças de forma clara;

f) Oferecer apoio aos colaboradores envolvidos.

O estudo do comportamento organizacional objetiva a compreensão do cenário em que a mudança encontra-se inserida. Portanto, torna-se necessário que o colaborador aprenda a conviver com tal situação, cooperando para uma cultura organizacional efetiva. (SILVA, Data não publicada).

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A metodologia possui como objetivo servir como meio de conhecimento por parte do pesquisador para que o mesmo conheça a situação exata a ser pesquisada. A pesquisa no geral é definida como um procedimento reflexivo, ou seja, um caminho para se conhecer a real situação de modo a se alcançar os objetivos definidos. (BEZERRA, 2011).

O presente trabalho realizou-se através de pesquisa qualitativa por meio de entrevista presencial com os colaboradores do setor administrativo e gestores de uma empresa do segmento de engenharia de pavimentação e construção de estradas, a fim de verificar os objetivos descritos.

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (TURRIONI e MELLO, 2012, p. 81).

Trata-se também de pesquisa bibliográfica, buscando explorar o tema no sentido de validar os resultados obtidos através da fundamentação teórica.

A revisão de literatura ou pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema escolhido. O estudo da literatura pertinente pode ajudar a planificar o trabalho e representa uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar inicialmente na formulação do problema e na definição de hipóteses, proposições e variáveis. (MARCONI e LAKATOS, 2006, apud. TURRIONI e MELLO, 2012, p. 18).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A empresa analisada é responsável pela execução de subempreitadas de diversas obras de construção de estradas, calçamento e drenagem pluvial nos estados do Rio Grande do Sul e Mato Grosso do Sul, desde o ano de 1994, atuando junto às entidades privadas e órgãos públicos.

Possui aproximadamente 250 funcionários, porém, como consiste em um segmento de constante rotatividade de colaboradores operacionais, a área foco deste estudo será a administrativa com um total de 32 colaboradores.

3.3 PARTICIPANTES

Os participantes desta pesquisa caracterizam-se pelos colaboradores da área administrativa e gestores de uma empresa do segmento de engenharia de pavimentação e construção de estradas.

A pesquisa realizou-se com 17 colaboradores pertencentes ao departamento administrativo, ou seja, 53% dos colaboradores ativos da área, sendo 5 gestores e 12 subordinados. A escolha dos colaboradores da área se deu devido a facilidade e viabilidade de acesso aos entrevistados.

A seguir as definições de população segundo TURRIONI e MELLO (2012, p.140): “[...] Refere-se ao grupo inteiro de pessoas, empresas, plantas ou coisas que o pesquisador deseja investigar”. Já amostra: “[...] é um subconjunto da população: ela compreende alguns membros selecionados da população”.

Nos quadros abaixo são demonstrados os cargos e tempo de empresa de cada entrevistado de modo a melhor analisar e interpretar os resultados obtidos:

Quadro 4 – Cargos e atividades desempenhadas pelos gestores entrevistados

Entrevistado n°	Cargo	Tempo de empresa	Atividades Desempenhadas
1	Gestor da Qualidade / Segurança do trabalho	5 anos	Responsável por todas as diretrizes e processos da área de qualidade e segurança do trabalho.
2	Gestor de RH	Não informado	Responsável pelo gerenciamento de diretrizes da área de Recursos Humanos.
3	Gestor de Compras	1 ano	Responsável pelo gerenciamento de diretrizes da área de Compras.
4	Gestor de Financeiro	2 anos e meio	Responsável pelo gerenciamento de diretrizes da área Financeira.
5	Gestor de Licitações	1 ano	Responsável pelo gerenciamento de diretrizes da área de Licitações.

Fonte: Do autor (2019)

Quadro 5 – Cargos e atividades desempenhadas pelos subordinados entrevistados

Entrevistado n°	Cargo	Tempo de empresa	Atividades Desempenhadas
1	Engenheira civil	1 ano e 6 meses	Responsável pela negociação com terceiros, aluguéis, contratos e fechamentos.
2	Comprador	2 anos	Efetua cotação e fechamento na área de compras.
3	Analista financeira	3 anos e meio	Responsável por todas as operações financeiras, agendamentos, relatórios.
4	Analista de TI	3 anos	Responsável por todos os processos e operações da área de TI.
5	Analista de controladoria	3 anos	Monta os processos, organiza documentos gerais, medições, contato com clientes.
6	Assistente de Recursos Humanos	Não informado	Responsável pelo ponto, alimentação, Vale Transporte, fechamentos diversos e planilhas.
7	Secretária	5 anos na empresa	Responsável por atender ligações, receber pessoas, malotes, organizar atas, agenda da diretoria.
8	Coordenador de licitações	2 anos na empresa	Responsável por coordenar as atividades da área de licitações.
9	Coordenador de logística	3 anos e meio	Responsável por coordenar as atividades da área de logística.
10	Coordenador de logística	3 anos e meio	Responsável por coordenar as atividades da área de logística.

Quadro 5 – Cargos e atividades desempenhadas pelos subordinados entrevistados (cont.)

11	Coordenador de manutenção	Não informado	Responsável pelos fechamentos dos postos, estoque, reposição e controle de máquinas.
12	Assistente de manutenção	2 meses	Auxilia o Coordenador de Manutenção.

Fonte: Do autor (2019)

3.4 COLETA DE DADOS

Com a finalidade de identificar a percepção dos funcionários sobre as mudanças nos processos internos da empresa estudada, realizaram-se entrevistas presenciais com base em perguntas pré-estabelecidas no roteiro de entrevistas. (APÊNDICE A e B).

Do ponto de vista das técnicas de coleta de dados, uma pesquisa pode usar um ou mais das seguintes formas de fonte ou coleta de dados: questionários, roteiros, entrevistas, observação e informações de arquivo (documentação). Técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos. (TURRIONI e MELLO, 2012, p. 82).

O principal objetivo da entrevista é encontrar pessoas para obtenção de informações relacionadas a um determinado assunto, por meio de uma conversação face a face. Para se construir um roteiro de entrevistas é necessário considerar fatores como o espaço para a redação da resposta e redação clara para entendimento do entrevistado. Além disso, a entrevista possui como vantagens (TURRIONI e MELLO, 2012):

- a) Pode ser utilizado em segmentos diversos;
- b) Flexibilidade, possibilidade uma maior amostragem;
- c) Os dados obtidos são precisos;
- d) O pesquisador estando presente é possível explicar ao entrevistado os objetivos da pesquisa, para melhor entendimento.

As entrevistas ocorreram no período de 11/12/2018 a 10/01/2019, onde os entrevistados foram deixados à vontade para responder as perguntas efetuadas.

O roteiro utilizado para entrevista consiste em dois modelos (APÊNDICE A e B) com perguntas pré-estabelecidas, sendo um roteiro elaborado para os subordinados e outro para os gestores, tal divisão tornou-se necessária para obter pontos de vistas

diferentes das percepções de mudanças. Os entrevistados também foram deixados à vontade para sugestões de melhoria. As perguntas desenvolveram-se a partir dos conceitos obtidos no capítulo Fundamentação Teórica.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados possui como objetivo analisar e interpretar os dados obtidos na realização das entrevistas juntamente com as informações da fundamentação teórica através de uma análise qualitativa de frequência de resposta para que, desta forma, torne-se possível alcançar os objetivos gerais e específicos definidos neste trabalho.

Por meio do roteiro de entrevistas (APÊNDICE A e B) contendo 7 perguntas a serem efetuadas aos gestores e 4 perguntas a serem efetuadas aos subordinados, dados foram obtidos para a presente pesquisa. Sugestões encontraram-se abertas com o objetivo de se obter melhorias para a organização, de modo a possibilitar uma melhor interpretação dos dados por parte do entrevistador.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar as respostas dos colaboradores em face da entrevista efetuada analisando os fatores que influenciam nas mudanças internas organizacionais e, por meio das respostas obtidas nas entrevistas, identificar quais os pontos fracos a propor melhorias a partir das necessidades identificadas. Esta análise se dará a partir de cada questão da entrevista e melhorias propostas divididas entre gestores e subordinados.

4.1 ENTREVISTA COM OS GESTORES

Neste capítulo, demonstram-se as respostas apresentadas pelos gestores entrevistados onde cada subcapítulo representa uma questão do roteiro de entrevistas e melhorias sugeridas, quando aplicável.

4.1.1 COMUNICAÇÃO MEDIANTE MUDANÇAS

No quadro abaixo se encontram as respostas dos gestores referente a comunicação mediante mudanças:

Quadro 6 – Respostas dos gestores referente a comunicação mediante mudanças

Quando ocorrem mudanças, os envolvidos são comunicados? Se sim, de que forma?		
Entrevistado n°	Função	Resposta
1	Gestor da qualidade / segurança do trabalho	<i>“Sim, através de reuniões ou conversas.”</i>
2	Gestor de recursos humanos	<i>“Sim, por e-mail, reuniões, palestras e cartaz informativo.”</i>
3	Gestor de compras	<i>“Sim, tentamos ampliar a comunicação para todos os envolvidos através de uma reunião inicial, e, conseqüentemente, ao longo das ações que vão sendo realizadas.”</i>
4	Gestor financeiro	<i>“Sim, através de comunicação informal, na sala de trabalho e discutida a melhor forma de colocar em prática dentro do setor.”</i>
5	Gestor de licitações	<i>“Sim, comunicados através de uma reunião, informando o que foi acertado e como será feito daqui pra frente o trabalho.”</i>

Fonte: Do autor (2019)

Como se observa no quadro acima, mediante as respostas apresentadas, do ponto de vista dos gestores a comunicação quando mudanças ocorrem é realizada aos envolvidos e a mesma se dá por meio de reuniões, palestras, conversas informais, meios eletrônicos e cartazes.

Para sugestão de melhoria à organização, seria através da padronização do meio de comunicação dos gestores junto aos subordinados através dos seguintes tópicos (DO AUTOR, 2019):

- a) Conversar frequentemente sobre a visão e objetivos de mudança;
- b) Tirar dúvidas e saber as preocupações de sua equipe. Quanto mais claro o processo, mais fácil será de ser implementado;
- c) Aplicar a sua visão a todos os aspectos das operações — desde treinamento até avaliações de desempenho;
- d) Liderar pelo exemplo. Outros colaboradores vão assimilar melhor a ideia se os líderes estiverem praticando a mudança.

4.1.2 BARREIRAS MEDIANTE MUDANÇAS

No quadro abaixo se encontram as respostas dos gestores referente à barreiras mediante mudanças:

Quadro 7 – Respostas dos gestores referente a barreiras mediante mudanças

Você encontra barreiras ao comunicar a mudança aos envolvidos? Se sim, quais?		
Entrevistado n°	Função	Resposta
1	Gestor da qualidade / segurança do trabalho	<i>“Sim, procuro comunicar seguindo uma cadeia hierárquica, porém, em muitos casos as informações se perdem no caminho e não chega aos envolvidos.”</i>
2	Gestor de recursos humanos	<i>“Dependendo do assunto há resistência em cumprir novas regras.”</i>
3	Gestor de compras	<i>“Não encontro barreira com o meu setor, a equipe é bem motivada e unida a fim de realizar um bom trabalho.”</i>
4	Gestor financeiro	<i>“Nenhuma barreira, tenho uma excelente comunicação com a minha equipe de trabalho.”</i>
5	Gestor de licitações	<i>“Sim, bastante. No setor os funcionários não gostam que as coisas mudem, preferem que continuem iguais como sempre.”</i>

Fonte: Do autor (2019)

No quadro acima, mediante as informações obtidas, notou-se que os setores que enfrentam maiores dificuldades com relação a barreiras mediante mudanças são: Gestão da Qualidade / Segurança do Trabalho, Recursos Humanos e Licitações.

É recomendável que a forma de comunicação seja mais clara e objetiva possível, de modo a evitar que ocorram barreiras, além disso, a liderança deve ser informal para que os envolvidos se sintam à vontade e recebam o devido apoio.

4.1.3 METAS DE INCENTIVO

No quadro abaixo se encontram as respostas dos gestores referente à metas de incentivo:

Quadro 8 – Respostas dos gestores referente a metas de incentivo

Metas de incentivo são criadas quando mudanças ocorrem? Cite exemplos.		
Entrevistado n°	Função	Resposta
1	Gestor da qualidade / segurança do trabalho	<i>“Não.”</i>
2	Gestor de recursos humanos	<i>“Não ocorrem metas de incentivo.”</i>
3	Gestor de compras	<i>“Não trabalhamos com metas de incentivo.”</i>
4	Gestor financeiro	<i>“Não tenho nenhuma meta de incentivo, acredito que a cordialidade e o ambiente leve no trabalho sejam incentivadores mais do que suficientes.”</i>
5	Gestor de licitações	<i>“Não existem metas de incentivo.”</i>

Fonte: Do autor (2019)

No quadro acima, é possível verificar que metas de incentivo não são criadas em nenhuma das áreas entrevistadas.

Como sugestão de melhoria para a organização, seria através da criação de metas de incentivo, seguindo as etapas (DO AUTOR, 2019):

- a) Quebre o projeto em pequenas partes para possibilitar os *“quick wins”*;
- b) Analise vantagens e desvantagens de cada *“quick win”*;
- c) Recompense as pessoas que o ajudam a atingir os objetivos e impactam positivamente no projeto.

4.1.4 FREQUÊNCIA DAS MUDANÇAS

No quadro abaixo se encontram as respostas dos gestores referente à frequência na qual as mudanças ocorrem:

Quadro 9 – Respostas dos gestores referente a frequência na qual mudanças ocorrem

Com que frequência mudanças ocorrem?		
Entrevistado n°	Função	Resposta
1	Gestor da qualidade / segurança do trabalho	<i>“Diariamente, o segmento é extremamente versátil e não permite planejamentos a longo prazo, por este motivo nos readaptamos rapidamente.”</i>
2	Gestor de recursos humanos	<i>“Na área de RH sempre que há mudanças nas rotinas trabalhistas e processos internos, há mudanças.”</i>
3	Gestor de compras	<i>“Frequentemente.”</i>
4	Gestor financeiro	<i>“Frequentemente.”</i>
5	Gestor de licitações	<i>“Sempre que necessário, não existe um tempo certo.”</i>

Fonte: Do autor (2019)

Conforme se observa no quadro 9, mudanças no segmento de pavimentação e construção de estradas são frequentes em todas as áreas da organização estudada, o que justifica a realização de uma melhor gestão das mudanças.

4.1.5 MUDANÇAS NA ÁREA

No quadro abaixo se encontram as respostas dos gestores referente à quais as mudanças ocorreram em suas respectivas áreas:

Quadro 10 – Respostas dos gestores referente as mudanças que ocorreram na área

Cite as mudanças que ocorreram em sua área setor e como elas ocorreram, aspectos positivos, negativos a melhorar.		
Entrevistado n°	Função	Resposta
1	Gestor da qualidade / segurança do trabalho	<i>“Licenciamentos que não eram necessários, passaram a ser tempos depois, o que mudou os planos do setor. Nestes casos, a melhorar está na cadeia de comunicação.”</i>
2	Gestor de recursos humanos	<i>“Estamos passando por um processo de melhoria no controle de ponto. Aspecto positivo: informação diária. Negativo: fazer os colaboradores entenderem a importância de marcar os horários corretos. Melhorar: Implantar uma ferramenta de coleta de ponto eletrônico.”</i>
3	Gestor de compras	<i>“Bastante frequência, o ponto positivo é o gás que gera na equipe quando começa a aparecer os resultados da nova ação, porém, a resistência inicial sempre é um ponto a melhorar.”</i>
4	Gestor financeiro	<i>“Mudanças na forma e horários de agendamentos e pagamentos de fornecedores (alinhados a diretoria) bem como ao setor financeiro, fluxo, redução do número de pessoas a fim de otimizar e melhorar o trabalho interno, dando agilidade aos processos.”</i>
5	Gestor de licitações	<i>“Área de licitação mudam os editais, temos que nos adaptar a eles, não somos tão afetados pelas mudanças na empresa.”</i>

Fonte: Do autor (2019)

Em análise do quadro acima, mediante as informações obtidas, verificou-se que mudanças são frequentes, porém, há necessidade de melhorias no que se refere a comunicação, treinamentos e resistência por parte dos colaboradores.

4.1.6 RESISTÊNCIA A MUDANÇAS

No quadro abaixo se encontram as respostas dos gestores referentes à resistência a mudanças:

Quadro 11 – Respostas dos gestores referente a resistência a mudanças

Existe resistência por parte dos envolvidos quando a mudança ocorre?		
Entrevistado n°	Função	Resposta
1	Gestor da qualidade / segurança do trabalho	<i>“Sempre ou na maioria das vezes. Neste caso procuro contextualizar e as coisas se acertam quando o afetado entende o motivo.”</i>
2	Gestor de recursos humanos	<i>“Os colaboradores operacionais sempre ficam inseguros quando há mudanças. Foi realizado com duas equipes de campo um teste de registro de ponto de celular e foi positivo.”</i>
3	Gestor de compras	<i>“No meu setor, existe pouco, mas no geral dentro da organização, sem dúvida é um dos principais aspectos a melhorar.”</i>
4	Gestor financeiro	<i>“Não é percebida resistência.”</i>
5	Gestor de licitações	<i>“Sempre.”</i>

Fonte: Do autor (2019)

Após análise das respostas apresentadas no quadro 11, como sugestão de melhoria para a organização, seria através de treinamentos com a finalidade de padronizar a comunicação dos gestores juntos aos subordinados, conforme os conceitos estabelecidos. (DO AUTOR, 2019).

a) Comunicar-se com os colaboradores de forma clara e objetiva, conscientizando-os de que a mudança não será revertida e que a adaptação de todos é necessária;

b) Identificar o que causa a resistência e efetuar a correção através de treinamentos e outras técnicas aplicáveis;

c) Liderar de forma informal;

d) Criação de planos com a finalidade de compensar os colaboradores de possíveis perdas;

e) Tratar as inseguranças relacionadas a mudanças de forma clara;

f) Oferecer apoio aos colaboradores envolvidos.

4.1.7 SUGESTÕES DOS GESTORES

No quadro abaixo se encontram as sugestões apresentadas pelos gestores:

Quadro 12 – Sugestões apresentadas pelos gestores

Entrevistado n°	Função	Resposta
1	Gestor da qualidade / segurança do trabalho	<i>“Licenciamentos que não eram necessários, passaram a ser tempos depois, o que mudou os planos do setor. Nestes casos, a melhorar está na cadeia de comunicação.”</i>
2	Gestor de recursos humanos	<i>“Estamos passando por um processo de melhoria no controle de ponto. Aspecto positivo: informação diária. Negativo: fazer os colaboradores entender a importância de marcar os horários corretos. Melhorar: Implantar uma ferramenta de coleta de ponto eletrônico.”</i>
3	Gestor de compras	<i>“Fica como sugestão um maior entrosamento de toda a equipe, sendo que somos muitos divididos por setores dentro da organização.” “... a resistência inicial sempre é um ponto a melhorar.”</i>
4	Gestor financeiro	<i>Não apresentou sugestão.</i>
5	Gestor de licitações	<i>Não apresentou sugestão.</i>

Fonte: Do autor (2019)

Por meio das sugestões apresentadas, observou-se que a maior parte delas estão relacionadas a comunicação e resistência mediante mudanças, pontos esses, considerados fracos na gestão atual, o qual necessita, portanto, ser melhorado.

4.2 ENTREVISTA COM OS SUBORDINADOS

Neste capítulo, demonstram-se as respostas apresentadas pelos subordinados entrevistados onde cada subcapítulo representa uma questão do roteiro de entrevistas e melhorias sugeridas, quando aplicável.

4.2.1 COMUNICAÇÃO MEDIANTE MUDANÇAS

No quadro abaixo se encontram as respostas dos subordinados referentes à comunicação mediante mudanças:

Quadro 13 – Respostas dos subordinados referente a comunicação mediante mudanças

Quando ocorrem mudanças, os envolvidos são comunicados? Se sim, de que forma?		
Entrevistado n°	Função	Resposta
1	Engenheira civil	<i>“Quando mudanças ocorrem, somos comunicados via e-mail.”</i>
2	Comprador	<i>“Na maioria das vezes sim, geralmente pelas áreas ou gestores.”</i>
3	Analista financeira	<i>“Sim, através de uma conversa com chefe de imediato ou uma reunião com os envolvidos.”</i>
4	Analista de tecnologia da informação	<i>“Não, geralmente fico sabendo através dos colegas ou em casos específicos sou informado pelo departamento de Recursos Humanos.”</i>
5	Analista de controladoria	<i>“Não, no decorrer do processo se identifica a mudança, existe uma grande falta de comunicação entre as áreas.”</i>
6	Assistente de recursos humanos	<i>“Sim, na maioria das vezes dou meu parecer, ou até mesmo opinião sobre o assunto.”</i>
7	Secretária	<i>“Quando as mudanças são de outras áreas, não sou informado, se tem alguma que me envolve, a maioria das vezes descubro por acaso, mas quando sou informado, as informações sempre vem pela metade.”</i>
8	Coordenação de licitações	<i>“Não, fico sabendo por meio das colegas de outras áreas, meu supervisor não comunica.”</i>
9	Coordenador de logística	<i>“Sim, através de uma reunião.”</i>
10	Coordenador de logística	<i>“Sim, é feita uma reunião.”</i>
11	Coordenador de manutenção	<i>“Sim, através de uma reunião.”</i>
12	Assistente de manutenção	<i>“Sim, pelo coordenador.”</i>

Fonte: Do autor (2019)

Analisando o quadro acima, mediante as respostas apresentadas, há deficiência na comunicação quando mudanças ocorrem nas áreas de Tecnologia da Informação, Controladoria, Secretaria e Licitações. Torna-se, portanto, necessário, efetuar um trabalho referente a padronização da comunicação nos setores que

apresentam deficiências, porém, essa padronização deve ser estendida a toda a organização.

Para que tal padronização ocorra, recomenda-se que os gestores da área sejam orientados a comunicar-se junto aos subordinados através dos seguintes tópicos (DO AUTOR, 2019):

- a) Conversar frequentemente sobre a visão e objetivos de mudança;
- b) Tirar dúvidas e saber as preocupações de sua equipe. Quanto mais claro o processo, mais fácil será de ser implementado;
- c) Aplicar a sua visão a todos os aspectos das operações — desde treinamento até avaliações de desempenho;
- d) Liderar pelo exemplo. Outros colaboradores vão assimilar melhor a ideia se os líderes estiverem praticando a mudança.

4.2.2 MUDANÇAS NA ÁREA

No quadro abaixo se encontram as respostas dos subordinados referente à quais as mudanças que ocorreram na área:

Quadro 14 – Respostas dos subordinados referente as mudanças que ocorreram na área

Cite as mudanças que ocorreram em sua área setor e como elas ocorreram, aspectos positivos, negativos a melhorar.		
Entrevistado n°	Função	Resposta
1	Engenheira civil	<i>“Ocorreram mudanças nos processos de contratos de terceiros. Acredito que todas as mudanças vieram para o bem da empresa, mas há resistência de algumas pessoas. Com o tempo, todos trabalhando em prol do mesmo objetivo tudo tende a prosperar. As mudanças foram nos documentos a serem exigidos dos terceiros com mais exigências em relação ao que foi contratado e como está sendo fiscalizado.”</i> <i>“Atualmente estamos sofrendo atualização na base do sistema de contratos, para resguarda da empresa.”</i>
2	Comprador	<i>“Ocorrem muitas mudanças positivas, principalmente na forma de fazer gestão. Ainda tem um longo caminho para percorrer no sucesso da organização.”</i>
3	Analista financeira	<i>“Estamos tentando implementar um fluxo de caixa via sistema, porém, o mesmo aguarda autorização da diretoria, o mesmo facilitará bastante a rotina financeira.”</i>
4	Analista de tecnologia da informação	<i>“As últimas mudanças ocorreram nas responsabilidades internas dos setores, houve falta de comunicação e preparação dos envolvidos.”</i>

**Quadro 14 – Respostas dos subordinados referente as mudanças que ocorreram na área
(cont.)**

5	Analista de controladoria	<i>“Customização do sistema, resultou em muitas melhorias sendo a principal a confiança na informação. Aspecto negativo foi atribuir uma tarefa nova ao setor sem treinamento e tempo hábil de adaptação.”</i>
6	Assistente de recursos humanos	<i>“Algumas mudanças que ocorreram foi a forma de entregar o lançamento dos pontos manuais, uma vez que antes era semanal e agora passa a ser diário. Ponto negativo, não me recorro de ter ocorrido nos últimos meses devido as mudanças.”</i>
7	Secretária	<i>“Lançamentos de algumas notas fiscais e faturas, fui informado por colegas de outras áreas, não pelo meu gerente imediato. Foi muito bom, um aprendizado. Lançamentos de multas em uma planilha de controle. Todo aprendizado é válido, só acho que as mudanças devem ser informadas de forma correta.”</i>
8	Coordenação de licitações	<i>“As mudanças são percebidas sutilmente conforme os processos estão em andamento, não vejo ponto positivo, porque não ficam bem compreensivas.”</i>
9	Coordenador de logística	<i>“Mudança na organização / posicionamento da frota, evitando deslocamento desnecessário, novos cálculos foram feitos, economia de combustível, entre outros.”</i>
10	Coordenador de logística	<i>“Mudança positiva. Maior controle sobre os funcionários que estão nas obras através de relatórios mais detalhados, que acompanham também os veículos. Implementado ano passado.”</i>
11	Coordenador de manutenção	<i>“As mudanças ocorrem sem que sejamos consultados, é definido e temos que operacionalizar. Não vejo nenhuma como positiva.”</i>
12	Assistente de manutenção	<i>“Entrei na empresa final do ano, ainda não senti como são os impactos das mudanças, mas acredito que influenciam positivamente.”</i>

Fonte: Do autor (2019)

Observa-se no quadro acima, que mudanças são comuns, porém, há necessidade de melhorar no que se refere à comunicação, treinamentos e resistência por parte dos colaboradores, assim como as respostas dadas pelos gestores, os resultados são semelhantes.

4.2.3 FREQUÊNCIA DAS MUDANÇAS

No quadro abaixo se encontram as respostas dos subordinados referentes à frequência na qual as mudanças ocorrem:

Quadro 15 – Respostas dos subordinados referente a frequência na qual mudanças ocorrem

Com que frequência mudanças ocorrem?		
Entrevistado n°	Função	Resposta
1	Engenheira civil	<i>“Semestralmente.”</i>
2	Comprador	<i>“Com bastante frequência, as áreas estão sempre discutindo melhorias, é ótimo para a empresa. Na maioria das vezes trás excelentes resultados de mudanças.”</i>
3	Analista financeira	<i>“No meu setor não ocorre muitas mudanças.”</i>
4	Analista de tecnologia da informação	<i>“Frequentemente ocorrem mudanças.”</i>
5	Analista de controladoria	<i>“As mudanças não ocorrem com muita frequência, porém, quando ocorre gera na maioria das vezes grande impacto.”</i>
6	Assistente de recursos humanos	<i>“A todo momento sempre que nos deparamos com alguns processos que podem ser melhorados, elas ocorrem. ”</i>
7	Secretária	<i>“Como está sendo feito revisão e implantação de alguns processos, as mudanças estão ocorrendo com frequência, mas se faz necessário, para que tudo se acerte.”</i>
8	Coordenação de licitações	<i>“A meu ver, com pouca frequência.”</i>
9	Coordenador de logística	<i>“Quando são necessárias, não existe um período certo.”</i>
10	Coordenador de logística	<i>“Todos os meses, tendo necessidade.”</i>
11	Coordenador de manutenção	<i>“O tempo todo.”</i>
12	Assistente de manutenção	<i>“Entrei há pouco e já aconteceram algumas, então, diria que frequentemente.”</i>

Fonte: Do autor (2019)

Observa-se no quadro acima, mediante as respostas apresentadas, que mudanças no segmento de pavimentação e construção de estradas são frequentes em sua maioria na organização estudada, o que justifica a realização de uma melhor gestão das mudanças.

4.2.4 OPINIÃO REFERENTE MUDANÇAS

No quadro abaixo se encontram as respostas dos gestores referente à liberdade de opinião quando mudanças ocorrem:

Quadro 16 – Respostas dos subordinados referente a opinião sobre as mudanças

Você se sente à vontade em opinar referente as mudanças que ocorrem em sua área / setor?		
Entrevistado n°	Função	Resposta
1	Engenheira civil	<i>“Poucas pessoas perguntam a minha opinião.”</i>
2	Comprador	<i>“Sim, meu gestor me escuta bastante, somos uma equipe organizada, com a gestão dele me sinto a vontade em opinar e sou bem interpretada e aceita os meus pontos de vista.”</i>
3	Analista financeira	<i>“Gosto sempre de expressar o que estou pensando sendo a favor ou contra, quando necessário temos uma informação válida sobre o assunto.”</i>
4	Analista de tecnologia da informação	<i>“Sim, pois geralmente sou o causador da mudança.”</i>
5	Analista de controladoria	<i>“Sim, quando os envolvidos são de meu setor de atuação, quando se refere a mais áreas não, pois é visível o desconforto dos integrantes.”</i>
6	Assistente de recursos humanos	<i>“Em certos momentos sim, sempre quando a mudança ocorre dentro da área, por decisão da mesma, sim, me sinto a vontade em expor meu ponto de vista, porém, quando a decisão ocorre de fora, apenas aceito.”</i>
7	Secretária	<i>“Dependendo do assunto sim, mas isso por ser uma particularidade minha.”</i>
8	Coordenação de licitações	<i>“Se não sou nem comunicado, quem dirá discordar. Acredito que mesmo se fosse comunicado, discordar não seria uma boa opção, chefe muito autoritário e bronco.”</i>
9	Coordenador de logística	<i>“Sim, sempre que necessário.”</i>
10	Coordenador de logística	<i>“Sim, mas elas ocorrem da mesma forma.”</i>
11	Coordenador de manutenção	<i>“Tenho liberdade, mas tenho que fazer o que é decidido.”</i>
12	Assistente de manutenção	<i>“Até agora não senti a necessidade de discordar, está tudo certo.”</i>

Fonte: Do autor (2019)

Com relação à liberdade de opinião mediante mudanças, a maior parte das áreas apresentou respostas positivas. Porém, tal fator precisa ser melhor trabalhado

nas áreas de Engenharia, Recursos Humanos, Recepção e Licitações e estendido para as demais áreas.

4.2.5 SUGESTÕES DOS SUBORDINADOS

Não houve sugestões dos subordinados entrevistados, os pontos negativos foram apresentados e analisados nos subcapítulos anteriores de acordo com as respostas obtidas nas entrevistas.

Ao comparar as respostas obtidas nas entrevistas com os gestores e subordinados, observa-se que do ponto de vista dos gestores que a comunicação funciona de forma devida. Porém, para os subordinados, o cenário é diferente, uma vez que, em algumas áreas, quando ocorrem mudanças nem todos os envolvidos são comunicados de acordo com os entrevistados.

Diante de tal fato, sugere-se a identificação das situações relevantes para a empresa estudada e aprofundamento da análise da gestão da mudança, contribuindo assim, para a lucratividade e eficiência do negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo realizado em uma empresa do segmento de pavimentação e construção de estradas permitiu a compreensão da importância da gestão de mudanças em processos internos, a partir de conceitos apresentados por autores da área no capítulo Fundamentação Teórica. Para tal, aplicaram-se entrevistas nos colaboradores pertencentes à área administrativa, sendo eles: gestores e subordinados.

Com base nas respostas obtidas nas entrevistas, para os gestores, a comunicação ocorre de forma efetiva, porém, para os subordinados, não. Além disso, barreiras são encontradas pelos gestores e metas de incentivos não são criadas em nenhuma das áreas entrevistadas e resistências ocorrem.

Observou-se também que os setores que apresentaram maiores dificuldades com relação à gestão de mudanças são: Qualidade / Segurança do Trabalho, Recursos Humanos, Licitações e Tecnologia da Informação.

Embora dificuldades foram encontradas em algumas áreas, recomenda-se a implementação de um processo de gestão de mudanças que seja estendido em toda a organização, para que se obtenha crescimento, aumento da lucratividade, produtividade e eficiência.

A fundamentação teórica permitiu compreender que mudanças requerem uma gestão correta para que o sucesso da organização seja alcançado. Portanto, é proposto por parte do autor deste trabalho a implementação do método de 8 passos criado por John Kotter a partir dos passos descritos no presente trabalho, além de conceitos apresentados por outros autores da área para que a gestão de mudanças seja implementada com sucesso.

Conclui-se que os objetivos desta pesquisa foram obtidos, pois proporcionou identificar qual a percepção dos funcionários frente às mudanças no trabalho e sua influência na produtividade e sugerir melhorias para a organização a partir da análise realizada e sugestões dos entrevistados.

REFERÊNCIAS

AURÉLIO, Dicionário. **Mudança**. Disponível em: <www.dicio.com.br/mudanca/>. 2009. Acesso em: 08 ago. 2018.

BERNUCCI, Liedi B. *et al.* **Pavimentação asfáltica: formação básica para engenheiros**. 3ª Reimpressão. Rio de Janeiro: PETROBRAS: ABEDA, 2010. 504 f.

BETUSEAL. **Entenda o que significa pavimentação**. 2015. Disponível em: <<https://www.betuseal.com.br/entenda-significa-pavimentacao/>>. Acesso em: 23 nov. 2018.

BEZERRA, Aline de Souza. **Clima Organizacional: Fatores que influenciam na empresa XYZ**. 2011. Monografia (Bacharelado). Universidade Federal do Piauí, 2011. Disponível em: <<http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/ALINE%20DE%20SOUSA%20.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2018.

BOHLANDER, George W; SNELL, Scott A. **Administração de Recursos Humanos**. 16° ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015. 788 p.

CARDOSO, Bruno. **8 passos para a gestão da mudança da sua agência**. 2017. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/agencias/gestao-da-mudanca/>>. Acesso em: 23 nov. 2018.

CINTRA, Josiane; DALBEM, Eloísa. **Comportamento Organizacional**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A, 2016. 224 p.

FOLHA PE. **Pesquisa da CNT mostra que pavimentação no Brasil tem 40 anos de atraso**. 2017. Disponível em: <<https://www.folhape.com.br/noticias/noticias/cotidiano/2017/08/25/NWS,39271,70,449,NOTICIAS,2190-PESQUISA-CNT-MOSTRA-QUE-PAVIMENTACAO-BRASIL-TEM-ANOS-ATRASO.aspx>>. Acesso em: 23 nov. 2018.

GORESKE, Andréia M. **Mudança Organizacional – Capacidade de Adaptação**. 2007. Artigo. Revista Granbery. Disponível em: <re.granbery.edu.br/artigos/Mg==.pdf>. Acesso em: 10 set. 2017.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. **Resistência à mudança: uma revisão crítica**. 2001. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, n.2, p. 31 – 45. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a04>>. Acesso em: 25 nov. 2018.

E-CIVIL. **Significado de Asfalto**. Disponível em: <<https://www.ecivilnet.com/dicionario/o-que-e-asfalto.html>>. 2018. Acesso em 05 dez. 2018.

KOTTER, John P. **Liderando Mudanças: Transformando Empresas com a Força das Emoções**. Rio de Janeiro: Alta Books, 1999.

NAKAMURA, Juliana. **Pavimentação asfáltica**: os tipos de revestimentos, o maquinário necessário e os cuidados na contratação, projeto e execução. 2011. Disponível em: <<http://infraestruturaurbana17.pini.com.br/solucoes-tecnicas/16/pavimentacao-asfaltica-os-tipos-de-revestimentos-o-maquinario-necessario-260588-1.aspx>>. Acesso em: 23 nov. 2018.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional – O Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Mc Graw Hill, 2008.

SCHERMERHORN Jr, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 1999. p. 27 – 29.

SILVA, Lilian M. da. Comportamento Organizacional. **Unidade 1: O comportamento humano das Estruturas Organizacionais e a sua relação com o clima e a cultura organizacional**. Apostila da instituição Laureate *International Universities*, Data não publicada.

SILVA, Pedro. **Construção de estradas desafia gestores**. 2018. Disponível em: <https://www.aecweb.com.br/cont/m/rev/construcao-de-estradas-desafia-gestores_6273_3_0>. Acesso em: 08 dez. 2018.

TURRIONI, Prof. Dr. João Batista; MELLO, Prof. Dr. Carlos Henrique Pereira Mello. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção**: Estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas. UNIFEI, 2012.

UIRES. **8 passos para mudanças segundo John P. Kotter**. 2014. Disponível em: <<https://bpm.companyweb.com.br/8-passos-para-mudanca-segundo-john-p-kotter/>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

XAVIER, Ricardo de A. P. **Gestão de Pessoas, na Prática**. 2006. São Paulo: Gente, 152 p.

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista – Gestores

Gestores:

Data da entrevista: ___/___/_____

1. Quando ocorrem mudanças, os envolvidos são comunicados? Se sim, de que forma?

2. Você encontra barreiras ao comunicar a mudança aos envolvidos? Se sim, quais?

3. Metas de incentivo são criadas quando mudanças ocorrem? Cite exemplos.

Ex: objetivo de comemorar os resultados obtidos

4. Com que frequência mudanças ocorrem?

5. Cite as mudanças que ocorreram em sua área setor e como elas ocorreram, aspectos positivos, negativos a melhorar.

6. Existe resistência por parte dos envolvidos quando a mudança ocorre?

APÊNDICE B

Roteiro de entrevista – Subordinados

Subordinados:

Data da entrevista: ___/___/_____

1. Quando mudanças ocorrem, você é comunicado? Se sim, de que forma?

2. Cite as mudanças que ocorreram em sua área setor e como elas ocorreram, aspectos positivos, negativos a melhorar.

3. Com que frequência mudanças ocorrem?

4. Você se sente a vontade em opinar referente as mudanças que ocorrem em sua área / setor?
