



Aline Kátia Copini

Graduanda em Administração pela
Faculdades Integradas do Brasil –
UniBrasil

Rosane Cristina de Lima

Graduanda em Administração pela
Faculdades Integradas do Brasil –
UniBrasil.

Vanessa Machado Lopes

Graduanda em Administração pela
Faculdades Integradas do Brasil –
UniBrasil.

Wellington Marques Gross

Graduando em Administração pela
Faculdades Integradas do Brasil –
UniBrasil.

Graciela Sanjutá Soares Faria

Doutora pela Universidade Federal de
São Carlos (UFSCar), Departamento
de Engenharia de Produção,
Professora das Faculdades Integradas
do Brasil – Unibrasil.

Correspondência/Contato

UniBrasil
Centro Universitário Autônomo do Brasil
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã -
Curitiba - PR - 82821-020

cademosdenegocios@unibrasil.com.br
<http://apps.unibrasil.com.br/coppex/>

Editor responsável

Claudio Marlius Skora
claudio.skora@unibrasil.com.br

REAÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS AO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

RESUMO

O presente trabalho aborda um tema importante para todas organizações: a mudança organizacional. A mudança organizacional está presente nos variados locais e lidar com as mudanças virou necessidade no ambiente metamórfico em que se vive. As mudanças ocorrem com maior frequência em determinados setores, devido ao grau de obsolescência de seus produtos ou serviços. Diante dessas características, as mudanças estão mais presentes nas áreas de Tecnologia da Informação. O objetivo deste estudo é observar as reações que as mudanças causam nos funcionários de uma empresa da área de TI chamada ETI. Foram analisados os impactos que as mudanças causam nos funcionários, os métodos que uma organização utiliza para implantar determinadas mudanças, bem como a preparação dos funcionários para lidar com a mudança. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa no setor de Tecnologia da Informação que presta serviços na área de informática desenvolvendo softwares. Foram aplicados questionários em dez pessoas do departamento de projetos da ETI. Conforme relatos, as mudanças mais comuns ocorridas na organização são: implantação de novos sistemas de gestão e sistemas informatizados, mudanças de gerência, regras e/ou procedimentos administrativos internos e adaptação à nova tecnologia. Observou-se que os funcionários sentem-se principalmente ansiosos, preocupados e inseguros diante de mudanças organizacionais. Eles comentam que a organização não cumpre seu papel ao implantar mudanças, impondo as mesmas sem que os funcionários tivessem uma preparação prévia, ou recebessem treinamento. Demonstra-se assim que os funcionários além de cumprirem toda sua carga de trabalho, ainda precisam ser autodidatas para conseguir absorver todas as mudanças que ocorrem dentro da organização.

Palavras-Chaves: Gestão de Mudanças; Mudanças Organizacionais; Reações de Funcionários; Comportamento Humano no Trabalho; Setor de Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

This work addresses an important theme for all organizations: organizational change. The organizational changes are present in various locations and deal with the changes that became necessary in the metamorphic environment we live in. Changes begin more frequently in determined sectors, given the degree of obsolescence of its products or services. Given these characteristics, the changes are more prevalent in areas of Information Technology. The objective of this study is to observe the reactions that cause changes in employees of a company's IT department called ETI. The effects that cause changes in employees were analyzed, the methods an organization uses to implement determined changes, as well as the training of employees is done to deal with the change. For this, a qualitative research was conducted in a sector of Information Technology that provides services in the area of software computer development. Questionnaires were administered on ten people in the design department of the ETI. According to reports, the most common changes occurred in the organization were: implementation of new management systems and computerized systems, change of management, rules and/or internal administrative procedures and adaptation to the new technology. It was noted that the employees feel mainly anxious, worried and uncertain of organizational changes. They commented that the organization does not fulfill its role in implementing the changes, imposing them on the employees without no previous preparation of it, or receiving training. It is shown how the employees in addition to meeting all of their workload still need to teach themselves to be able to absorb all the changes that occur within the organization.

Key Words: Change Management, Organizational Change; Reactions of Employees, Human Behavior at Work; Information Technology Sector.

1. INTRODUÇÃO

A compreensão do comportamento organizacional é importante para gestores, pois muitos dos seus aspectos podem influenciar e alterar o comportamento das pessoas na organização. Dentre estes aspectos, tem-se a mudança organizacional que pode causar grande impacto nos indivíduos de uma empresa.

Comportamento organizacional é um estudo que visa investigar o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura causam sobre o comportamento dentro das organizações, (Robbins, 2002). Já a mudança organizacional pode ser entendida como qualquer modificação relevante, que é articulada

e planejada, sendo operacionalizada por pessoas internas ou externas à organização. Ela ocorre quando são identificados problemas e necessidades que surgem no ambiente de negócio mutável e cada vez mais competitivo. A mudança organizacional tem por finalidade fazer modificações fundamentais na condução dos negócios, objetivando ajudar a lidar com o ambiente de mercado em constante mutação e garantir sua sobrevivência, (Araújo *apud* Lima, 2003).

Essas transformações podem se caracterizar por duas formas, segundo Robbins (2002), A mudança de primeira ordem é linear e contínua, e não provoca nenhuma alteração fundamental na empresa, e a de segunda ordem é uma modificação multinível, multidimensional, descontínua e radical, que envolve uma redefinição da organização.

Embora a mudança organizacional seja importante para a adaptação e sobrevivência de uma empresa, os membros da organização costumam apresentar resistência a ela. Esta resistência pode ser compreendida como uma resposta emocional e comportamental às ameaças que a mudança organizacional pode ocasionar a uma rotina de trabalho. Em relação às respostas emocionais e comportamentais dos funcionários, Davis e Newstrom (2004) afirmam que não se pode ganhar apoio total para todas as mudanças, podendo-se esperar apoio moderado, pouco apoio e até mesmo oposição à mudança, pois as pessoas são diferentes e não oferecerão o mesmo apoio para cada mudança.

Portanto, cabe à gerência criar um clima favorável à mudança organizacional, no qual as pessoas demonstrem mais sentimentos positivos do que negativos, em relação à maioria das mudanças e que estas se sintam seguras para aceitá-las.

Diante do exposto, este artigo teve como objetivo identificar quais as reações que a mudança organizacional pode ocasionar nos funcionários da Empresa ETI, do setor de Tecnologia da Informação.

2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Uma mudança pressupõe a alteração de uma situação anterior para situações futuras, por razões inesperadas ou por razões planejadas (Lima, 2003). Para Araújo (*apud* Lima, 2003, p. 20), mudança organizacional é:

Qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio ou a supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

Na mesma linha de pensamento, Ford e Ford (*apud* Lima, 2003, p. 21), destacam que a mudança organizacional acontece de diferentes formas, dependendo do ponto de vista em que o acontecimento é analisado. Complementando, estes autores ainda comentam que mudança “é a maneira usada pelas pessoas para falar sobre um evento, no qual alguma coisa parece tornar-se alguma coisa a mais, e essa ‘coisa a mais’ é vista como um resultado” (p. 21). De acordo com Lima (2003, p. 55), “Pode-se investigar as consequências da mudança para os empregados, em

dois momentos: ao início do processo de mudança organizacional e uma vez já introduzidas essas mudanças.”

A tecnologia é uma das causas para ocorrer mudança nas organizações, pois está mudando continuamente o trabalho exercido pelos funcionários. As organizações tornaram-se mais maleáveis e o mesmo aconteceu com seus funcionários, pois pessoas que executavam tarefas especializadas, limitadas e rotineiras estão sendo substituídas por equipes de trabalho, em que os membros têm a capacidade de exercer múltiplas funções e participar ativamente das decisões em grupo (Robbins, 2002).

Robbins (2002, p. 527) também aponta a competitividade como outro fator gerador de mudança. O aumento da competitividade significa que as empresas presentes no mercado devem se defender dos concorrentes tradicionais e das pequenas e empreendedoras empresas, que aparecem inovando. As organizações que obterão sucesso nos negócios serão aquelas que conseguirem ser ágeis, desenvolver novos produtos, com velocidade, e colocá-los rapidamente no mercado, ou seja, essas organizações terão que ser flexíveis, igualmente sua força de trabalho também o deve ser (Robbins, 2002).

Por fim, devem-se observar também as tendências sociais e as políticas mundiais, pois as primeiras podem ditar como será, por exemplo, o planejamento produtivo ou estratégico de uma empresa, para melhor atender a seus clientes e garantir seus resultados. Já as segundas implicam muitas vezes em uma reformulação de negócios e de suas atividades, para que a empresa possa se manter no mercado em nível nacional e internacional (Robbins, 2002). Robbins (2002) ainda comenta que muitas mudanças nas empresas apenas acontecem e algumas organizações tratam todas as mudanças como ocorrências acidentais. Porém, é importante se preocupar com a mudança de atividades que sejam proativas e significativas.

A mudança nas organizações possui certas dimensões, sendo algumas delas: intencionalidade (planejada ou não), transformação, relevância do impacto, resposta ao ambiente, temporalidade da mudança e resposta à demanda interna entre outras (Lima, 2003). Em algumas descrições sobre mudança, esta pode e deve ser entendida como algo planejado pela organização. Por outro lado, outros estudos acerca do assunto apontam que esse fenômeno deriva das relações entre pessoas e destas com o trabalho, portanto, é fato constante, acontece o tempo todo, com ou sem planejamento. A mudança é o resultado da transformação ocorrida mediante um aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais (Lima, 2003).

Uma das dimensões mais abordadas na literatura sobre esse fenômeno é a sua temporalidade. Considerando a mudança como uma reação a eventos externos à organização, pode-se diferenciar a mudança em relação a sua emergência quanto a esses eventos. Então, uma organização pode antecipar-se a esses fatos, desenvolvendo um processo de mudança planejada, adequando-se a novos cenários. Por outro lado, ela pode ser surpreendida por esses eventos externos restando apenas reagir a eles (Lima, 2003).

De acordo com Lima (2003, p. 30), “quanto maior a antecipação à mudança e quanto menor o grau de transformação (descontinuidade) requerido, maiores as chances de êxito de um processo de mudança organizacional”, pois, se a empresa não tem tempo para alinhar tais acontecimentos impostos pelo ambiente, aumentará o potencial de risco para a sustentação da empresa.

2.1 RESISTÊNCIA AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Segundo Robbins (2002, p. 531), “Uma das descobertas mais bem-documentadas nas pesquisas sobre comportamento organizacional e de pessoas é que as organizações e seus membros resistem à mudança.”. Estas resistências às mudanças podem ser compreendidas como “uma resposta emocional/comportamental as ameaças reais ou imaginárias a uma rotina de trabalho estabelecida” (Kinicki&Kreitner, 2006, p. 410). Schermerhorn *et al.* (2003, p. 286) as definem

como “qualquer atitude ou comportamento que reflete a falta de vontade da pessoa de fazer ou apoiar uma mudança desejada”.

Essas resistências consistem em qualquer atitude propositada de um colaborador para não acreditar, adiar ou impedir a implantação de uma mudança no trabalho. Os subordinados resistem às mudanças, pois estas ameaçam suas necessidades de segurança, a interação social, posição e estima pessoal. A ameaça observada, proveniente da mudança, pode ser real ou imaginária, pretendida ou involuntária, grande ou pequena. Independente de sua natureza, os funcionários tentam se proteger contra os impactos da mudança. Suas ações variam de reclamações e resistência passiva, até mesmo absenteísmo, sabotagem e redução no ritmo de trabalho (Davis & Newstrom, 2004).

Robbins (2002) afirma que os fatores que ocasionam as resistências podem ser analisados em duas categorias: individuais e organizacionais. Para o autor (2002, p. 531), “As fontes de resistência individual à mudança residem nas características humanas básicas, como percepções, personalidades e necessidades.” Seguindo esse conceito, Robbins (2002) destaca cinco motivos que geram a resistência à mudança:

- Hábito (cotidiano, rotina) e, quando esse hábito é interrompido, as pessoas tendem a resistir;
- Segurança, uma vez que mudanças causam medo da perda de emprego, ou seja, ameaça à estabilidade do funcionário;
- Fatores econômicos, quando a mudança é vista como um fator que afeta a remuneração;
- Medo do desconhecido que gera a incerteza do futuro e;
- Processamento seletivo de informações, sendo que as pessoas não estão preparadas para novas informações, ouvindo apenas o que lhes trarão benefícios.

Esta resistência é algo que os agentes de mudança precisam combater e vencer para que possam aplicar a mudança com maior êxito. Porém, é possível considerar a resistência como um *feedback*, que pode ser utilizado para alcançar os objetivos de forma mais eficiente (Schermerhorn *et al*, 2003).

Segundo Davis e Newstrom (2004, p. 43), “embora as pessoas tendam a resistir às mudanças, esta tendência é compensada pelos desejos que elas têm de novas experiências e pelas recompensas a elas associadas”, ou seja, não são todas as mudanças que enfrentam as resistências, pois algumas são desejadas pelos colaboradores.

Parte das mudanças são aspiradas pelos membros, já outras são tão comuns e cotidianas que a resistência é muita fraca ou até mesmo nula. Um aprendizado para o administrador é que uma mudança pode gerar sucesso ou até mesmo problema, dependendo da desenvoltura da gerência para diminuir a resistência (Davis & Newstrom, 2004).

Há três tipos de resistências às mudanças, conforme Davis e Newstrom (2004), sendo eles:

- Lógica: resistência com base no raciocínio lógico;
- Psicológica: resistência baseada em atitudes, sentimentos e emoções; e
- Sociológica: resistência com base em interesses, valores e coletivos.

Estes fatores interligados produzem atitudes que afetam os funcionários em relação à mudança. Estes mesmos autores (2004, p. 44) detalham os tipos de resistência dos empregados à mudança através da seguinte classificação:

Resistência lógica - Objeções lógicas e racionais:

- Tempo necessário para se adaptar;

- Esforço extra para reaprender;
- Possibilidade de condições menos desejáveis, como o declínio das habilidades;
- Custos econômicos da mudança; e
- Dúvidas sobre a viabilidade técnica da mudança.

Resistência Psicológica - Atitudes psicológicas e emocionais:

- Medo do desconhecido;
- Baixa tolerância à mudança;
- Aversão pela gerência ou outro agente de mudança;
- Falta de confiança nos outros; e
- Necessidade de segurança; desejo de manter o *status quo*.

Resistência Sociológica - Fatores sociológicos; interesses grupais:

- Coligações políticas;
- Valores coletivos opostos;
- Perspectiva provinciana, estreita;
- Interesses adquiridos; e
- Desejo de preservar as amizades existentes.

A resistência lógica resulta do tempo e esforço necessários à adaptação a mudança do grupo envolvido, incluindo as novas atribuições de trabalho que serão aprendidas por estes. Isso resultará em custos reais cogitados pelos funcionários, mesmo que a mudança seja favorável ao longo prazo, estes custos serão no curto prazo e devem ser pagos pelos colaboradores (Davis & Newstrom, 2004).

Para Davis e Newstrom (2004, p. 45):

A resistência psicológica é “lógica” em termos de atitudes e sentimentos individuais dos funcionários sobre a mudança. Eles podem temer o desconhecido, desconfiar da liderança gerencial ou sentir que sua segurança será ameaçada. Ainda que a gerência possa acreditar que não existem justificativas para esses temores, eles são reais para os funcionários e devem ser considerados.

Já a resistência sociológica é definida pelos autores (2004, p. 45) como: “lógica” em termos de interesses e valores coletivos. Os valores sociais são poderosas forças no ambiente, portanto, elas devem ser cautelosamente consideradas.” Existem coligações políticas, valores incompatíveis com os dos sindicatos e até mesmo diferentes valores sociais.

É certo que estes três tipos de resistências devem ser previstos e tratados efetivamente, se o anseio for a aceitação cooperativa dos funcionários em relação à mudança. Se os administradores trabalharem somente a dimensão lógica e técnica da mudança, possivelmente falharão em suas responsabilidades humanas. Como se percebe, as resistências psicológicas e sociológicas não são ilógicas ou irracionais; ao contrário, são lógicas de acordo com os diferentes valores (Davis & Newstrom, 2004).

Em uma situação comum de operação, não se pode ganhar apoio total para todas as mudanças. Pode-se esperar apoio moderado, pouco apoio e, até mesmo, oposição. As pessoas são diferentes, portanto, não oferecerão o mesmo apoio para cada mudança. A gerência deve procurar criar um clima, no qual as pessoas demonstrem sentimentos positivos em relação à maioria das mudanças e que estas se sintam seguras para aceitá-las. Se a gerência observar que não obteve o apoio esperado, poderá utilizar a sua autoridade. No entanto, esta gerência deve ser capaz de reconhecer que essa autoridade deve ser aplicada cuidadosamente, pois, caso haja abuso do uso da autoridade, ela acabará perdendo o valor e o resultado desejado (Davis & Newstrom, 2004).

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O método de abordagem utilizado para realização dessa pesquisa foi o do tipo qualitativo e ela pode ser caracterizada como descritiva e exploratória. Para realização deste estudo, foi feita pesquisa bibliográfica e de campo no formato de um estudo de levantamento.

No que se refere à coleta de dados, foi realizada por meio da aplicação de questionários. Eles continham onze questões entre abertas e fechadas, embasadas na fundamentação teórica, que visaram detectar qual a reação dos funcionários diante de uma mudança organizacional.

Foram enviados trinta questionários para os funcionários do departamento de projetos da empresa ETI, contudo, responderam-nos apenas 10 pessoas, todas do sexo masculino, pois a organização onde o estudo de levantamento foi realizado tem por política interna contratar apenas homens.

A idade dos participantes que responderam os questionários variou entre 26 e 36 anos, sendo que 50% destes possuem entre 30 e 34 anos. O funcionário com maior tempo de empresa está há doze anos, e o com menor tempo está há pelo menos um ano. No que tange ao grau de escolaridade, 80% possuem superior completo e 20% possuem também pós-graduação. Quanto ao estado civil dos participantes, 80% são casados, 10% solteiros e 10% separados.

A empresa ETI está localizada no Centro de Curitiba fornece serviços de Internet, também é especializada em assistência e hoje é considerada referência na área. Além destas atividades presta consultoria na área de Tecnologia da Informação e também na elaboração de softwares, ajudando as outras organizações a gerirem seus dados.

No que se refere à análise dos dados, o conteúdo coletado foi devidamente tabulado para análise. Aplicaram-se técnicas estatísticas para tratamento dos mesmos, tais como: distribuição de frequência, amplitude de classes, frequência relativa e frequência absoluta. Além disso, foram selecionados alguns trechos chaves para ajudarem na compreensão das respostas dos informantes.

Em seguida, são apresentadas as respostas trazidas pelos 10 funcionários da ETI que responderam ao questionário.

4. RESULTADOS: REAÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DA ETI ÀS MUDANÇAS

Os funcionários foram indagados sobre as mudanças que já tinham vivenciado na empresa e as respostas apresentadas com maior frequência foram: implantação de um novo sistema interno, mudança de gerência, mudanças nas regras ou procedimentos administrativos internos e adaptação à nova tecnologia, apresentados na tabela 1. Além destes aspectos citados, foram destacados, na opção “outros”, pelos funcionários Domingues e Vinícius mais duas mudanças referentes à mudança de setor e adesão a um programa de qualidade de processos da empresa, respectivamente.

Tabela 1: Mudanças vivenciadas na empresa

Aspecto	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Implantação de um novo sistema interno	10	25%
Mudança de gerência	10	25%
Regras/procedimentos administrativos internos	9	22,5%
Adaptação à nova tecnologia	9	22,5%
Outras	2	5%
Total	40	100%

FONTE: Autores

Outro aspecto analisado foi qual(ais) a(s) reação(ões) do funcionário ao tomar conhecimento de que a empresa implantou ou implantaria novas mudanças. As respostas mais apresentadas foram: ansiedade, preocupação e insegurança, como se pode observar na tabela 2. No que tange aos aspectos: nervosismo, tranquilidade, despreocupação e indiferença, que também foram sugeridos como alternativas de resposta, não receberam indicações dos funcionários.

Tabela 2: Reações dos funcionários a implementações de mudanças

Aspecto	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Ansiedade	7	26%
Preocupação	7	26%
Insegurança	6	22%
Empolgação	2	7%
Animado (a)	2	7%
Cautela	2	7%
Surpresa	1	4%
Total	27	100%

FONTE: Autores

Neste mesmo aspecto, quando foi pedido aos funcionários para que justificassem as reações assinaladas, o funcionário Juca explicou com a seguinte frase: “Qualquer mudança acaba afetando as reações e emoções”. Já o funcionário Vinicius diz. “Segundo diz a literatura, qualquer processo de mudança nos tira do nosso estado de conforto. As mudanças, mesmo podendo ser boas no final, geram um grau de ansiedade e resistência de algumas pessoas”.

Percebe-se que os funcionários têm consciência de que quaisquer mudanças, seja de gestão ou de adaptação à nova tecnologia, irão afetá-los emocionalmente, mas que é preciso aceitá-la e se adaptar a esta. Este comentário pode ser reforçado pela seguinte afirmação do funcionário Luiz:

As reações são normais, pois a mudança nos tira de uma situação cômoda para uma nova que requer adaptação e devemos aceitá-la, pois ela é importante para o desenvolvimento da empresa. Quando estou envolvido num processo de mudança, fico um pouco ansioso por não saber o que vão exigir de mim. Tento me adaptar com cautela, porém fico animado, pois é um desafio para vencer e se desenvolver mais. (Luiz, 32 anos, 5 anos de empresa).

Já no aspecto que se referia às reações percebidas em seus colegas, as alternativas que mais destacadas foram: insegurança, preocupação e ansiedade. Outros três itens, que propostos como respostas e que os funcionários não destacaram neles próprios, puderam ser observados como reações em seus colegas, entre eles: nervosismo, despreocupação e indiferença. Os aspectos tranquilidade e cautela não foram apontados novamente, como demonstra a tabela 3:

Tabela 3: Reações de implementação de mudanças pelos colegas

Aspecto	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Insegurança	9	23%
Preocupação	8	21%
Ansiedade	7	18%
Surpresa	4	10%
Nervosismo	4	10%
Empolgação	3	8%
Animado (a)	2	5%
Despreocupação	1	3%
Indiferente	1	3%
Total	39	100%

FONTE: Autores

Para maior compreensão, das informações apresentadas nas tabelas anteriores (2 e 3), tem-se a tabela 4 comparando as reações de cada funcionário participante da pesquisa e de seus colegas em relação a implementação de mudanças organizacionais:

Tabela 4: Comparação entre as Reações dos Funcionários e dos Colegas à Implementação de Mudanças

Nome	Reações à Implementação de Mudanças pelos Funcionários	Reações dos Colegas à Implementação de Mudanças
Face	Insegurança e Preocupação	Insegurança; Preocupação e Empolgação
Lele	Ansiedade e Animado (a)	Insegurança; Preocupação; Nervosismo e Animado (a)
Geraldo	Preocupação e Ansiedade	Ansiedade; Preocupação e Surpresa
Juca	Insegurança; Ansiedade e Preocupação	Insegurança; Ansiedade; Preocupação; Empolgação e Nervosismo
Paulo	Preocupação; Ansiedade e Insegurança	Insegurança; Ansiedade e surpresa
João	Preocupação e Nervosismo	Insegurança e Animado (a)
Joseph Climber	Insegurança; Nervosismo; Preocupação e Surpresa	Insegurança; Ansiedade; Despreocupação; Surpresa e Preocupação
Vinícius	Insegurança; Ansiedade e Cautela	Insegurança; Nervosismo; Ansiedade; Preocupação e Surpresa
Domingues	Insegurança; Ansiedade e Preocupação	Insegurança; Ansiedade; Preocupação e Nervosismo
Luiz	Ansiedade; Cautela e Animado (a)	Nervosismo; Ansiedade; Preocupação e Insegurança

FONTE: Autores

No aspecto das estratégias usadas pela empresa na condução das mudanças organizacionais, pode-se perceber que não foram utilizadas estratégias efetivas e de grande profundidade para condução dessas mudanças. Nas respostas, o que mais apareceu foi uma palestra sobre o que iria mudar, o que os funcionários teriam que realizar diante da mudança e à quais processos deveriam se adaptar e aprender (ver tabela 5).

Tabela 5: Estratégias Usadas pela Empresa no Processo de Mudança

Aspectos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Treinamento	10	59%
Grupo de condução da mudança	3	18%
Implantação na base da imposição	2	12%
Estudo por conta própria	1	6%
Comunicado	1	6%
Total	17	100%

FONTE: Autores

Foi destacado pelos funcionários que não houve um acompanhamento durante a prática destas mudanças, o que exigiu aprendizado por conta própria. A resposta do funcionário Juca confirma isto, na qual ele diz que foi realizada para a condução da mudança “uma breve apresentação de como funcionaria, com pequenos grupos de discussão, mas sem muito acompanhamento do aprendizado, este se deu mais na prática”.

Os funcionários ao serem questionados a respeito do que eles esperavam que a empresa tivesse feito na condução das mudanças, trouxeram respostas como: acompanhamento da gerência, comunicação clara e efetiva e treinamento (ver tabela 6). Esses itens são destacados com duas frases bem marcantes de dois funcionários, um deles, Joseph Climber diz que esperava: “Planejamento eficiente e acompanhamento pós-mudança.” Para o funcionário Lele o ideal seria

que: “pelo menos a gerência soubesse conduzir e aplicar o papel de gerente na mudança comando e de tecnologia”.

Outra resposta que se destacou foi a do funcionário João: que comentou que o processo de mudança poderia ter sido “melhor explicado e com exemplos de como seria no nosso dia a dia. A gerência também deveria ser mais responsável e acompanhar pelo menos as primeiras vezes para não ocorrerem problemas”.

Tabela 6: Expectativa do funcionário no processo de mudança

Aspectos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Acompanhamentos da gerência	7	34%
Treinamento completo	4	19%
Comunicação clara e efetiva	3	14%
Treinamento estruturado com profissionais	1	5%
Envolvimento dos funcionários	1	5%
Criação de um ambiente voltado à mudança	1	5%
Planejamento eficiente	1	5%
Acompanhamento pós-mudança	1	5%
Parceria com empresa especializada para a realização do treinamento	1	5%
Explicação com exemplo do que a mudança iria provocar no dia a dia	1	5%
Total	21	100%

FONTE: Autores

Diane do exposto, pode se observar que os funcionários da Empresa ETI apresentaram em sua maioria reações de cunho um tanto negativo em relação às mudanças que vivenciaram na empresa. Como já mencionado as reações mais comuns entre os funcionários da área de projetos, foram à ansiedade, insegurança e preocupação, questões comuns no que diz respeito às mudanças organizacionais, independente de sua intensidade.

Ficou claro também, que os funcionários que participaram da pesquisa não estão satisfeitos com a forma como a gerência conduziu o processo de implantação da mudança, revelando uma despreocupação com os efeitos da mudança nos funcionários, por parte dos responsáveis pela administração das mudanças na empresa.

Conclusão

Este estudo objetivou identificar as reações dos funcionários em relação às mudanças organizacionais em uma empresa de Tecnologia da Informação. Para isso, foi realizado um estudo à esse respeito na Empresa ETI.

A partir da pesquisa bibliográfica, percebeu-se que as mudanças acontecem constantemente nas organizações e são necessárias para que as empresas possam se adaptar às exigências e aspectos do ambiente na qual está inserida, e para que consigam manter sua competitividade e sobrevivência.

Em relação às reações percebidas em si e as percebidas nos colegas de trabalho, observou-se que foram semelhantes entre o grupo de funcionários da área de projetos que responderam ao questionário, destacando-se a insegurança, ansiedade e preocupação. Em relação às reações dos colegas, foram apontados também os itens como: surpresa, empolgação e animação. Estes dados são interessantes, pois são aspectos que foram percebidos nos colegas, mas que não foram observados neles próprios, e que refletem reações positivas. Fato este, que confirma o exposto na literatura de Schermerhorn et. al. (2003, p. 286) em que “reconhecer que quando os membros da organização demonstram resistência à mudança, estão defendendo algo que consideram importantes para eles, o qual, aparentemente, a mudança gera ameaça”.

Os funcionários reconheceram que a mudança afeta suas emoções e seu estado de conforto, o que gera resistência. Isso é reforçado por Robbins (2002), ao destacar o hábito como um obstáculo à mudança. Quando acontece uma mudança na empresa, esta interrompe a rotina (hábito) dos funcionários, fazendo com que eles resistam à alteração que está sendo proposta.

Diante da argumentação citada é perceptível uma contradição entre a prática e a teoria. Foram analisadas, dentre as repostas dos funcionários, que as estratégias utilizadas pela empresa para realizar mudanças foram ineficazes, utilizando pouca comunicação e explicação. Na contrapartida, Kinicki e Kreitner (2006) propõem que as organizações administrem suas mudanças através de um modelo sistemático de mudança que ofereça aos gerentes uma estrutura para enfrentar as amplas complexidades da mudança organizacional, tanto para implantação de alterações quanto para o acompanhando destas.

Por fim, o último aspecto analisado teve relação com o que os funcionários esperavam quanto a postura do gestor da empresa em relação às mudanças aplicadas. Em uma organização, os responsáveis pela administração das atividades de mudança são denominados de agentes de mudança. Robbins (2002) os define como pessoas que atuariam como catalisadores e que assumiriam a responsabilidade pela administração das mudanças. Porém, observou-se que, na prática, o que ocorre na empresa estudada é o inverso do que a teoria exemplifica, pois os funcionários sentiram-se sem apoio e instrução em todo o processo de implantação da mudança.

De acordo com a análise realizada na Empresa ETI, a equipe sugere que haja maior envolvimento da gerência no processo de mudança. Para que isso ocorra, o gestor deve conhecer os elementos que causaram a necessidade da mudança, planejando o processo de implantação e acompanhamento durante o treinamento e após a mudança. A gerência também poderia envolver os funcionários os quais serão afetados pela mudança em seu processo de trabalho. Conclui-se, portanto, que a gerência tem um papel fundamental durante o processo de mudança, pois isso diminuirá as chances de ocorrer resistência por parte dos funcionários.

Como limitação para a realização desse estudo, teve-se a impossibilidade da aplicação de entrevistas, uma vez que houve impedimento da gerência, alegando que a entrevista tomaria tempo de seus funcionários. Outra limitação dizrespeito ao número de funcionários que não responderam ao questionário proposto, pois foram aplicados trinta questionários e apenas dez funcionários responderam.

Como propostas para futuras pesquisas, sugere-se estudar em mais de uma empresa do mesmo setor as diferentes reações dos funcionários diante das mudanças organizacionais. Outra sugestão seriam realizar uma comparação, aplicando questionários diferentes, porém, com o mesmo foco, entre a gerência e os funcionários, observando pontos em comum e divergente em relação às reações.

Mais uma sugestão de pesquisa, seria entender as políticas de mudança utilizadas nas empresas e quais efeitos que possuem sobre a rotatividade tanto da gerência, quanto dos subordinados. Por fim, uma última proposta, seria verificar se algumas empresas aplicam ou possuem algum modelo de implantação de mudança organizacional.

REFERÊNCIAS

- BELLO, José Luiz de Paiva. (2004) *Metodologia Científica*. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/met01.htm>> Acessado em setembro de 2011.
- DAVIS, Keith; Newstrom, John W. (2004) *Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem psicológica*. Volume 1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning
- DEMO, Pedro. (1987) *Introdução à metodologia da ciência*. Ed. 2. São Paulo: Atlas.
- FIALHO, José Tarciso; NEUBAUER Filho, Airton. (2008) *O Estudo de caso Dirigido como Metodologia de Pesquisa para Educação a Distância (EAD)*. Disponível em: <http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/644_503.pdf> Acessado: outubro de 2011.
- _____. (2004) *Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem organizacional*. Volume 2. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert. (2006) *Comportamento Organizacional*. Ed. 2. São Paulo: McGraw-Hill.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. (1991) *Fundamentos da Metodologia Científica*. 3. Ed. São Paulo: Atlas.
- LIMA, Suzana Maria Valle. (2003) *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- _____. (2002) *Técnicas de Pesquisa*. 5. Ed. São Paulo: Atlas.
- MALHOTRA, Naresh K. (1999) *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. São Paulo: Artnet.
- GIL, A. C. (2002) *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Ed. Atlas.
- _____. (1999) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- _____. (1995) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- _____. (1994) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- _____. (1991) *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- MINAYO, M.C. de S. (Org.) (2003) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes.
- _____. (1993) *O desafio do conhecimento*. São Paulo: Hucitec.
- OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. (2003) *Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade*. São Paulo: Saraiva.
- ROBBINS, Stephen P. (2002) *Comportamento Organizacional*. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- RODRIGUES, William Costa. (2007) *Metodologia Científica*. Disponível em: <http://professor.ucg.br/siteDocente/admin/arquivosUpload/3922/material/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf> Acessado em: outubro de 2011.
- Unibrasil. (2009) *Manual para elaboração de projetos de pesquisa e trabalhos acadêmicos-científicos*. Curitiba: UniBrasil.