

Processo de mudança organizacional: estudo em uma empresa prestadora de serviços na área de engenharia elétrica

Leozenir Mendes Betim (Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR) leobetim_0802@hotmail.com

Juliana Koxne (ULT Fati) juliana_koxne@hotmail.com

João Luiz Kovaleski (Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR) kovaleski@utfpr.edu.br

Resumo:

O presente artigo tem por objetivo analisar os impactos da mudança organizacional no comportamento dos colaboradores de uma empresa prestadora de serviços na área de engenharia elétrica. A coleta dos dados foi realizada através de um questionário aplicado com os colaboradores e de uma entrevista semiestruturada com o gestor de Recursos Humanos (RH) da empresa. Através da pesquisa, foi possível identificar os benefícios da mudança de localidade, bem como as desvantagens do processo. Entre os principais resultados, encontra-se a satisfação do gestor quanto à mudança, visto que a mesma trouxe agilidade nas decisões e negociações, entretanto o gestor compreende que há contrariedades a serem enfrentadas em função das dificuldades de entrosamento entre as cidades devido à distância. Em relação às percepções dos colaboradores da organização, conclui-se que os mesmos, em sua maioria, encontram-se satisfeitos em seus cargos e em suas relações de trabalho, porém compreendem que as mudanças organizacionais não são comunicadas com a antecedência necessária para que possa haver um melhor entendimento dos colaboradores em relação a decisão da gestão. Contudo, o impacto está presente no dia a dia dos colaboradores que necessitam partilhar informações, mas encontram dificuldades devido à distância entre os setores.

Palavras chave: Mudança organizacional, Análise das percepções, Impactos da mudança.

Organizational change process: study on a service company in the electrical engineering

Abstract

This article aims to analyze the impact of organizational change in the behavior of contributors in a company providing services in the field of electrical engineering. Data collection was conducted through a questionnaire administered to employees, and an interview semi structured, with the manager of Human Resources (HR) of the company. Through research, it was possible to identify the benefits of the change of location as well as the disadvantages of the process. Among the main results, is the satisfaction of the manager as to change, since it brought agility in decision making and negotiations, however the manager understands there to be faced setbacks due to the difficulties of communication between the cities due to distance. Regarding perceptions of employees of the organization, it is concluded that they, mostly, are satisfied in their jobs and in their working relationships, but understand that organizational changes are not communicated sufficiently in advance so that you can be a better understanding of employees in relation to the management decision. However, the impact is present in the daily lives of employees who need to share information, but find it difficult due to the distance between the sectors.

Keywords: Organizational change, Analysis of perceptions, Change impacts.

1. Introdução

O processo de mudança está presente em todas as organizações, pois é através de transformações positivas que se obtém resultados capazes de reestruturar o cenário atual de forma satisfatória.

De acordo com Chiavenato (2005), a mudança é decorrente da aprendizagem, apresentando assim, uma transformação das características de uma organização, seja em sua totalidade ou em parte dela. Logo, tais organizações precisam estar atentas aos fatores dos ambientes interno e externo com os quais interagem, de modo a buscar caminhos capazes de conciliar as exigências provenientes destes ambientes e garantir um aprendizado constante.

As organizações empresariais devem considerar a importância de se avaliar a contribuição de seus colaboradores no processo da mudança, pois são eles quem executam as atividades e auxiliam na captação dos resultados. Na visão de Bowditch e Buobo (2004), os membros da organização são responsáveis ainda, pelos padrões da cultura organizacional através de suas crenças, valores, normas e expectativas.

Diante desse contexto, surge a seguinte questão, configurada como pergunta de pesquisa: De que forma os impactos da mudança organizacional influenciam no comportamento dos colaboradores de uma organização empresarial?

No intuito de responder essa questão e confrontar as abordagens teóricas, este artigo tem como objetivo analisar os impactos da mudança organizacional em uma empresa prestadora de serviços na área de engenharia elétrica.

2. Mudança organizacional

Para Cameron e Green (2009), a velocidade das mudanças e as descobertas de uma forma geral vão além da capacidade do ser humano de se manter atualizado e as organizações em que trabalhamos e dependemos, também estão mudando radicalmente suas estruturas estratégicas, físicas, sistêmicas e também em relação ao seu pessoal e gerência, o que impacta diretamente na cultura das organizações.

Andrade e Amboni (2011) classificam a mudança no comportamento dos membros da organização como a essência da mudança organizacional, pois as mudanças de sucesso só conseguem persistir no tempo, se os indivíduos alterarem seu comportamento de forma apropriada.

Logo, o indivíduo é a peça chave para uma transformação sadia, pois somente por meio do capital humano é possível racionalizar os processos e tomar as decisões necessárias e cabíveis para determinada situação. Sendo assim, é necessário que o colaborador se sinta parte da organização, a fim de contribuir com resultados satisfatórios.

Para Chiavenato (2008), a mudança é resultado de fatores internos e externos que continuamente se defrontam com a empresa e provocam problemas se não enfrentados. Tendo em vista tais fatores, as empresas se deparam com uma multiplicidade de exigências de mudanças, que podem ser classificadas em quatro perspectivas: mudanças físicas, lógicas, mudanças estruturais e mudanças comportamentais.

Segundo Cameron e Green (2009), a mudança organizacional ocorre em quatro perspectivas diferentes: mudanças individuais, mudanças em equipe, mudanças na organização e liderança de mudanças, fazendo com que cada uma delas interaja entre si, ou seja, as pessoas nas organizações são governadas por normas impostas pelos grupos, que por sua vez, interagem em um sistema de grupos. Logo, as pessoas, equipes e organizações participam do processo de mudança, cabendo aos líderes fazer a mudança acontecer.

Assim, Cameron e Green (2009, p.20) destacam as principais percepções dos tipos de mudanças, como podem ser visualizadas a seguir:

a) Mudanças individuais: há a capacidade das grandes mudanças começarem pequenas, sendo que “as mudanças individuais estão no centro de tudo o que é feito nas organizações. Quando

as pessoas estão motivadas para fazer algo diferente, o mundo todo pode começar a mudar. ” (CAMERON E GREEN, 2009, p.19). Nesta perspectiva, os autores analisam as mudanças individuais pelo âmbito comportamental, cognitivo, psicodinâmico e psicológico humanista, como demonstra a Figura 1.

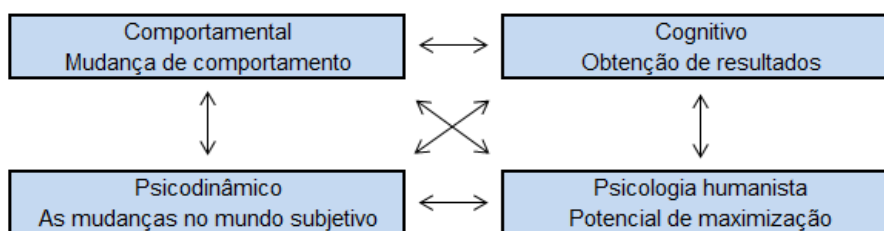


Figura 1 – Quatro estilos de mudança individual
Fonte: Cameron e Green (2009)

No ponto de vista comportamental, Cameron e Green (2009) analisam esta mudança se baseando na psicologia behaviorista, onde uma pessoa pode mudar o comportamento de outra a partir de recompensa e/ou punição se preocupando somente com o comportamento observável. Já o estilo cognitivo, vai além e se preocupa mais com a capacidade das pessoas em resolver problemas. O âmbito psicodinâmico baseia-se na ideia que a pessoa pode passar por uma série de estados psicológicos subjetivos a partir de mudanças externas. E no ponto de vista da psicologia humanista, acredita-se no nível mais alto da existência humana, onde o indivíduo torna-se auto realizador.

Chiavenato (2005) afirma que para que a transformação na organização seja bem-sucedida é necessário que antes seja feito o mesmo com as pessoas que dela fazem parte, ou seja, para que uma ideia, princípio ou cultura seja efetivamente transformada, se faz necessário primeiramente a mudança no indivíduo para que o mesmo perceba a importância de tal mudança.

b) Mudanças em equipe: todas as organizações passam por esse tipo de mudança, pois tais mudanças se originam a partir do surgimento das equipes e demais situações em que estão expostas, como a integração de um novo membro, ou desligamento de um outro, ou então pelo aumento da pressão externa, sendo estes alguns dos fatores que impactam diretamente no clima organizacional.

De acordo com Gardenswartz, Cherbosque e Rowe (2012) as equipes precisam ser encorajadas por seus líderes para a implementação das mudanças que a organização está sujeita.

c) Mudanças na organização: a organização é considerada como um sistema aberto, sendo assim, suscetível às mudanças, ou seja, as organizações podem ser definidas como um conjunto de subsistemas inter-relacionados, que são projetados para equilibrar as exigências do ambiente tendo em vista as necessidades das pessoas e seus grupos. Logo, essa perspectiva implica que, ao criar uma organização deve-se, primeiramente, levar em conta o ambiente.

Tendo em vista a relação existente entre o ambiente e a mudança organizacional, se faz necessário um estudo anterior ao processo de criação da organização a fim de garantir que a mesma tenha maior facilidade para a adaptação com o ambiente externo.

d) Liderança de mudanças: os líderes têm papel fundamental no processo de mudança, pois, é a partir de suas decisões que a organização, através dos colaboradores, obtém seus resultados. Segundo Bennis (apud CAMERON; GREEN, 2009, p. 189) os líderes obtêm potencial

benefício se refletirem a respeito de sua infância, pois, se assim compreendê-la, conseguem assimilar e superar a influência que tal infância teve sobre si.

Através de uma análise pessoal de si, o indivíduo torna-se capaz de superar alguns dos hábitos adquiridos ao longo dos anos, para que assim, enquanto líder, o mesmo possa desempenhar sua função de forma eficaz.

3. Fatores internos e externos da mudança

Andrade e Amboni (2011) identificam como desestabilizadoras as forças causadoras de mudanças, sendo que essas forças encontradas dentro da organização são chamadas de fatores internos da mudança. Tais fatores podem ser identificados a partir de novas metas para a organização, novas contratações, dentre outros, ocasionando, muitas vezes, mudanças estratégicas nos processos e métodos.

Para Chiavenato (2008), alguns fatores como novos objetivos organizacionais, novas políticas gerenciais, novas tecnologias, aquisição de equipamentos e sistemas, novos métodos de operação e novos produtos e serviços, podem levar as empresas a obter grandes resultados, causando mudanças em alguns setores ou em toda a organização, o que, consequentemente, gera impactos nos comportamentos e nas expectativas dos indivíduos.

Uma vez identificados os fatores internos causadores das mudanças, a organização deve acompanhar o desenvolvimento dessas transformações para que os resultados possam ser positivos e não prejudiciais à própria organização.

Os fatores externos da mudança estão relacionados ao ambiente externo da organização como o social, o político, o econômico ou o tecnológico. As mudanças sociais são aquelas relacionadas às crenças, culturas, valores, atitudes e opiniões da sociedade o que faz com que se busque constantemente novos produtos e serviços a fim de satisfazer as aspirações e necessidades de seus membros. Já as econômicas e tecnológicas são responsáveis por uma série de mudanças em qualquer sociedade. As mudanças de ordem política são determinadas pelos ideais dos grupos que detém o poder, podendo também ser representadas por posições conservadoras ou progressivas, ou seja, a mudança se dá de acordo com as práticas políticas de determinada sociedade. (ANDRADE; AMBONI, 2011)

4. Metodologia

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram utilizados instrumentos de coleta de dados, como a entrevista, realizada com o gestor de RH da empresa, e um questionário aplicado com 24 colaboradores da empresa, além de consultas a bibliografias já publicadas, como livros e artigos, para o desenvolvimento do referencial teórico.

Foi aplicado um questionário com 52 funcionários da empresa em 02 cidades as quais a empresa está estruturada. Na cidade de origem, 70% dos 20 funcionários responderam a pesquisa de forma eficaz, e dos colaboradores da cidade destino, 31,3% dos 32 funcionários contribuíram da mesma forma.

No que se refere a entrevista, Gil (2002) afirma que a entrevista de caráter parcialmente estruturado, oferece à pesquisa de levantamento maior abrangência de assunto, sendo que consiste em uma conversa formal com pontos específicos a serem discutidos, podendo ser guiada pelo entrevistador por uma espécie de roteiro.

Com relação ao questionário, este por sua vez, trata-se de um instrumento de coleta de dados, onde não se faz necessária a presença do pesquisador (REA; PARKER, 2000).

Do ponto de vista da abordagem do problema, a presente pesquisa classifica-se como qualitativa, pois se preocupa com os aspectos da realidade focando na compreensão e explicação dos fenômenos (FONSECA, 2002; LOPES, 2006)

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa pode ser classificada como exploratória com caráter descritivo, pois para Gil (2002), a pesquisa exploratória tem por objetivo atribuir maior familiaridade com o tema, a partir da utilização de levantamento bibliográfico entre outras ferramentas, enquanto a pesquisa descritiva prevê a descrição das características de um grupo ou fenômeno, a partir da coleta de dados com o auxílio de questionários, por exemplo.

5. Análise dos resultados

Com o auxílio de entrevista com o gestor de RH e relato dos colaboradores, foi possível analisar os impactos da mudança organizacional.

5.1. Percepção da gestão em relação à mudança organizacional

Através da entrevista realizada com o gestor de RH da empresa, foi possível identificar os motivos que levaram à decisão da mudança organizacional, ou seja, a transferência de colaboradores de localidade onde a empresa opera.

Dentre os motivos apontados pelo gestor, destaca-se a intenção em reduzir os desgastes dos diretores que viajavam constantemente para São Paulo para visita aos clientes. Logo, a mudança de localidade contribuiu na redução do tempo gasto em viagens, o que consequentemente teve influência no processo de decisões e operações da empresa.

Outro aspecto considerado pelos gestores e que influenciou no processo de mudança de localidade, foi a identificação de mão de obra qualificada na cidade destino, tendo em vista a observância de um maior número de instituições de ensino que propiciam maior formação acadêmica e profissional aos colaboradores da empresa. Como base nesse pensamento, Gonçalves (1998) aponta que existem três motivos para as empresas se adaptarem, as quais incluem o tempo perdido em que passaram sem realizar grandes ajustes, a necessidade de adequação às novas exigências que fazem com que as empresas precisem aprender a modificar-se continuamente e, por último, corrigir o que aparenta não estar correto nas demais empresas.

No que se refere aos benefícios que tal mudança de localidade trouxe para empresa, o gestor entrevistado afirmou que os principais benefícios da mudança foram a rapidez de negócio e a segurança das viagens.

O gestor da empresa foi questionado também em relação às dificuldades ocasionadas pela mudança de localidade, dentre as quais destacou a difícil adaptação e entrosamento dos funcionários.

A insegurança inicial dos colaboradores relatada pelo gestor da empresa sinalizou a resistência à mudança nesse período, que na concepção de Schermerhorn Junior, Hunt e Osborn (2000), têm relação com uma tentativa de defesa das coisas que consideram importantes e que podem ser ameaçadas pela tentativa da mudança.

Em relação a influência que a mudança estrutural causou na cultura organizacional da empresa, o gestor relatou que, talvez, pela mudança estar na fase de ajustes, a mesma ainda não foi mensurada, entretanto, a empresa tem oportunidades de melhorar e aumentar a qualidade do conhecimento, pois, segundo o entrevistado, o conhecimento muda a cultura da empresa, e a cidade destino, por oferecer mais opções de cursos e estágios, favorece o aumento da qualidade da empresa e a possibilidade de melhor capacitação profissional de seus colaboradores.

5.2. Percepções dos colaboradores quanto ao processo de mudança de localidade

A empresa conta com 52 colaboradores na área administrativa, sendo este o universo da pesquisa, com 38,5% funcionários na cidade de origem e 61,5% na cidade destino. Desse universo, 5,8% das pessoas recusaram-se a responder o questionário por completo, 1,9% encontrava-se de férias, 1,9% não possui remuneração e 44,2% encontravam-se indisponíveis ou ausentes. Sendo assim, a amostra totalizou na aplicação de 24 questionários, sendo 58,3% destes aplicados na cidade de origem e 41,7% na cidade destino.

Para a amostra pesquisada, 54% dos colaboradores possuem idade entre 18 e 25 anos e 33% entre 26 e 35 anos, totalizando 21 colaboradores. O restante possui idade entre 36 e/ou mais que 45 anos de idade.

Cerca de 58% dos pesquisados são do gênero masculino e 42% do gênero feminino. Quanto ao estado civil dos pesquisados, 67% dos colaboradores são solteiros. Todavia, a maioria dos colaboradores casados encontram-se na cidade de origem.

A pesquisa contribuiu para verificar a percepção dos colaboradores em relação a mudança de localidade da empresa. A proporção de pessoas, na amostra pesquisada, que permaneceram na cidade de origem e as que foram transferidas à cidade destino é a mesma, ou seja, 29% dos 24 colaboradores. O setor da empresa onde este comportamento foi mais acentuado, foi o setor comercial, com a participação de todos os integrantes da equipe. O gestor de RH da empresa complementa esta informação apontando que as ambições e interesses destes colaboradores encontram-se em sua cidade de origem.

Este comportamento é justificado visto que os colaboradores, geralmente, são receptivos às mudanças desde que entendam que as alterações de suas atribuições de funções fazem parte do processo de adaptação à nova realidade e que a segurança de seu emprego não será ameaçada (THOMPSON JUNIOR; STRICKLAND; GAMBLE, 2008).

Com a mudança estrutural, 29% dos 24 colaboradores tiveram seus cargos alterados, em relação à amostra estudada. Assim, pôde-se compreender, com base em Chiavenato (2008) que de acordo com a realidade da organização e as características dos colaboradores, entende-se que as mudanças desatualizam o conteúdo e a estrutura dos cargos, o que faz surgir a necessidade de redesenhá-los com diferentes posturas e habilidades de seus ocupantes.

Em relação à comunicação entre os setores das duas cidades, a aplicação do questionário resultou nos seguintes dados: 42% dos 24 colaboradores consideram a comunicação boa, estes, por sua vez, encontram-se na cidade destino. Já para 46% dos colaboradores pesquisados a comunicação entre os setores das cidades é razoável, sendo que a grande maioria das pessoas com este posicionamento encontram-se trabalhando na cidade de origem, o que demonstra um certo descontentamento por parte destes.

Tais afirmações vão de encontro com a visão de Cameron e Green (2009) quando preconizam que a comunicação necessita ser planejada, sendo esta essencial, pois pode influenciar a interpretação e assimilação das informações.

Em relação ao ambiente e clima de trabalho os colaboradores foram questionados sobre alguns aspectos, conforme explícito na Tabela 1. Nesse enfoque, Mullins (2001) salienta que a administração do clima é de extrema importância para um bom desempenho profissional em equipe, o que contribui para a melhora da produtividade e dos padrões de desempenho.

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo totalmente
1. Tenho liberdade para expressar opiniões diferentes	0,0%	0,0%	12,5%	62,5%	25,0%
2. Sinto que o meu trabalho é estimulante e motivador	0,0%	16,7%	12,5%	54,2%	16,7%
3. A comunicação verbal é facilmente compreendida	0,0%	20,8%	33,3%	37,5%	8,3%
4. O relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho é amigável	0,0%	0,0%	4,2%	70,8%	25,0%
5. As mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência	12,5%	45,8%	20,8%	16,7%	4,2%
6. Tenho perspectiva de crescimento na organização	0,0%	4,2%	20,8%	38,3%	16,7%

Fonte: Pesquisa de campo

Tabela 1 – Classificação do ambiente e clima de trabalho

Através da pesquisa, percebe-se que a maioria dos colaboradores encontram-se satisfeitos com suas relações de trabalho e sentem liberdade para expressar suas opiniões, porém, quanto às mudanças organizacionais, os colaboradores compreendem que estas não são comunicadas com antecedência, o que para Nascimento (2009) pode representar um efetivo problema de comunicação interna, em função disso, as transformações na organização, deveriam ser explicadas com a brevidade possível de forma a haver uma adequação dos colaboradores com o pretendido pela direção, com vista a uma harmonização e entendimento geral das mudanças em curso desejadas.

Já em relação à cultura da empresa, grande parte dos colaboradores, 83% dos 24 pesquisados, consideram que possuem bom grau de identificação com a mesma. Isso vai de encontro com o pensamento de Araújo (2012) quando aponta os valores da organização como sendo o “coração” da cultura organizacional bem como as crenças que contribuem para a identificação dos colaboradores com a cultura empresarial.

Já em relação as razões que justificam a mudança organizacional da empresa, os colaboradores expressaram suas opiniões como demonstra a Tabela 2.

Questões	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
1. A pressão social, motivada por novas necessidades	0,0%	12,5%	25,0%	45,8%	16,7%
2. Novas ideias	0,0%	4,2%	8,3%	45,8%	41,7%
3. Acesso à tecnologia	0,0%	4,2%	29,2%	37,5%	29,2%
4. Fatores externos	0,0%	4,2%	16,7%	54,2%	25,0%
5. Liderança	4,2%	0,0%	12,5%	37,5%	45,8%

Fonte: Pesquisa de campo

Tabela 2 – Grau de importâncias de algumas razões para justificar a mudança estrutural

Os colaboradores em sua maioria consideram que a liderança e novas ideias são razões muito importantes em relação à decisão da mudança organizacional da empresa. No entanto, devemos analisar os resultados quanto aos fatores externos que, de acordo com a pesquisa, apresentaram resultado satisfatório, contribuindo de forma relevante à decisão da mudança.

Essas considerações são reforçadas por Chiavenato (2008), quando afirma que as organizações estão frequentemente expostas aos fatores externos, tanto no seu microambiente, o qual abrange os aspectos sociais, políticos, econômicos entre outros, quanto no

microambiente, responsável pelas tarefas que englobam clientes e fornecedores, bem como concorrentes e agentes reguladores (sindicatos, dentre outros).

Questionados em relação a forma como a gestão da mudança organizacional aconteceu, 42% dos pesquisados preferiram não opinar, visto que 50% destes são recém contratados pela empresa. Em função disso, consideramos a opinião de 33% dos colaboradores que concordam que a gestão da mudança se efetuou de forma planejada, o que na visão de Lima (2003) pode-se afirmar que, no que se refere aos processos planejados, a mudança descontínua demanda mais tempo que a contínua, envolvendo mais dificuldades para ser realizada. Para Andrade, Abbad e Mourão (2007), a mudança contínua compreende procedimentos sistemáticos que alteram alguns aspectos da organização, enquanto a descontínua provoca rupturas nos padrões anteriores por meio de ações isoladas, criando a necessidade de redirecionamento da organização. Logo, nota-se a importância de se ter foco tanto em relação ao planejamento, quanto à realização das mudanças.

Já em relação a forma como a mudança estrutural aconteceu, 46% dos 24 colaboradores pesquisados também preferiram não opinar, destacando que 45% destes, foram contratados recentemente em ambas as cidades, o que reflete o desconhecimento do processo. Cerca de 38% dos pesquisados, concordam que a mudança estrutural da empresa se efetuou de forma participativa, havendo a colaboração dos funcionários junto à empresa.

Para Webber (2010) o poder coercivo é embasado em estruturas formais e tende a criar dependência, ou seja, baixo senso de responsabilidade entre os subordinados, sendo que alguns destes, aceitam este tipo de relação autoritária e pouco participativa com receio de assumir suas próprias atitudes. Já para Chiavenato (2002) quando há possibilidade da ocorrência de uma mudança, o colaborador tende a interpretá-la como algo que ele desconhece e que poderá trazer perigo à sua permanência, segurança e tranquilidade. Diante dessa afirmação, os colaboradores foram questionados quanto às razões que consideram fortes e que, possivelmente, os levaram a possuir resistência a mudanças. Os resultados são apresentados na Tabela 3.

Razões que levam pessoas à resistência	Frequência
1. Ameaça	1,8%
2. Crítica	1,8%
3. Ressentimentos passados	0,0%
4. Perca de controle	0,0%
5. Incerteza e falta de confiança	24,1%
6. Medo	20,4%
7. Motivos particulares ou familiares	35,2%
8. Aumento no volume de trabalho	5,6%
9. Competência	0,0%
10. Receio de que na ocorrência da mudança surgirá outra	1,8%
11. Barreiras tecnológicas	0,0%
12. Políticas organizacionais	1,8%
13. Outros	7,4%

Fonte: As autoras (2014)

Tabela 3 – Razões que levam pessoas à resistência

Notou-se que os colaboradores avaliaram os motivos particulares como sendo os de maior relevância para a resistência face à mudança, seguido da incerteza e falta de confiança e o medo da mudança. Alguns colaboradores citaram ainda, outras razões que ocasionam à resistência, como cidade e casa própria, custo de vida muito alto e remuneração.

A partir desta percepção, os colaboradores foram questionados se, efetivamente, apresentaram algum nível de resistência, dos quais 79% entre os 24 colaboradores afirmaram não a apresentar. Já os que consideraram seu grau de resistência como moderado, a maioria destes encontra-se na cidade de origem. A pesquisa identifica ainda que 4% dos 24 colaboradores apresenta forte grau de resistência à mudança. Os colaboradores foram questionados em relação às qualidades pessoais que consideram importantes diante a mudança estrutural. Os resultados são apresentados na Tabela 4.

Qualidades dos colaboradores face à mudança estrutural	Frequência
1. Capacidade de adaptabilidade	26,8%
2. Capacidade de autocontrole	16,1%
3. Capacidade de comunicação	23,2%
4. Capacidade de obediência e disciplina	19,6%
5. Capacidade de trabalho em grupo	12,5%
6. Espírito crítico	0,0%
7. Outros	1,8%

Fonte: Pesquisa de campo

Tabela 4 – Qualidade dos colaboradores face à mudança

Com base nos dados apresentados, levou-se em consideração a capacidade de adaptabilidade, que para os colaboradores corresponde a 26,8% em relação às demais qualidades selecionadas. Já para o espírito crítico não houve resultado, visto que para Thums (2003) o espírito crítico nos caracteriza como seres humanos, e é responsável por nossas atitudes e ações, sendo portanto, classificado como natural e não uma qualidade em si. Esses resultados são apresentados na Tabela 5.

Benefícios da mudança de localidade	Frequência
1. Crescimento profissional	35,2%
2. Expansão dos negócios	13,0%
3. Possibilidade de especialização	22,2%
4. Motivos pessoais	14,8%
5. Agilidade no trabalho	9,3%
6. Outros	5,6%

Fonte: Pesquisa de campo

Tabela 5 – Benefícios da mudança de localidade

Nota-se que os maiores benefícios da mudança organizacional identificados pelos colaboradores são o crescimento profissional com 35,2% e a possibilidade de especialização apresentando 22,2% do total. Este, por sua vez, está vinculado com a percepção da gestão que identifica na cidade destino maior acesso a faculdades e cursos profissionalizantes, possibilitando ao colaborador maior perspectiva de crescimento profissional. Quanto às dificuldades da mudança, as respostas dos colaboradores podem ser visualizadas na Tabela 6.

Dificuldades da mudança de localidade	Frequência
1. Insegurança	17,4%
2. Adaptação à nova realidade	10,9%
3. Custo de vida mais elevado	34,8%
4. Afastamento da família	34,8%
5. Maior dificuldade para desempenhar suas atividades	0,0%
6. Outros	2,2%

Fonte: Pesquisa de campo

Tabela 6 – Dificuldades da mudança de localidade

É possível identificar o percentual de 34,8% em dois aspectos nesta questão, onde os colaboradores compreendem como maior dificuldade o custo de vida mais elevado e o afastamento da família. Nessa linha, Schermerhorn Junior, Hunt e Osborn (2000) afirmam que quando pensamos em uma possível mudança no trabalho, devemos avaliar a oportunidade, levando assim em consideração os ganhos e perdas, bem como fatores como salário e benefícios que gera influência sobre a questão do custo de vida mais elevado. Os autores salientam também a importância de se ter tempo para ficar com a família e amigos.

Os colaboradores em estudo também foram questionados em relação à sua satisfação quanto seu trabalho na empresa, o que resultou em 92% dos colaboradores satisfeitos com seu trabalho, o que para Schermerhorn Junior, Hunt e Osborn (2000) tem influência direta sobre o comportamento, refletindo em um alto nível de desempenho profissional.

Já em relação à preferência dos colaboradores em trabalhar antes ou depois da mudança organizacional da empresa, podemos visualizar que houve uma considerável resistência, onde 42% dos pesquisados preferiram não opinar, o que reflete na insegurança destes em expressar suas opiniões no seu local de trabalho. Todavia, cerca de 33% consideram a mudança favorável, preferindo trabalhar após mudança.

Os colaboradores que participaram efetivamente da mudança, foram questionados quanto ao que levou à sua decisão de ir para a nova cidade ou permanecer na cidade de origem. Os resultados são apresentados da Tabela 7.

Motivos para decisão da mudança ou permanência	Frequência
1. Melhor salário	21,9%
2. Oportunidade de crescimento profissional	29,3%
3. Oportunidade de conhecer novas culturas	9,8%
4. Oportunidade de especialização	24,4%
5. Chance de tornar seu trabalho reconhecido	2,4%
6. Motivo particular ou familiar	12,2%
7. Outro	0,0%

Fonte: Pesquisa de campo

Tabela 7 – Motivos para decisão da mudança ou permanência

Analisando os dados da Tabela 7, nota-se que o crescimento profissional e a possibilidade de especialização, além de serem identificados como benefícios para os colaboradores diante a mudança estrutural, contribuíram da mesma forma para as decisões dos colaboradores quanto sua permanência ou mudança de cidade.

Diante dos dados apresentados, compreende-se que os colaboradores da empresa contribuíram com a mudança estrutural, porém, apresentaram certa insegurança em relação ao processo transitório, visto que este, segundo os colaboradores, não foi comunicado com a antecedência necessária. Todavia, a empresa em estudo, auxilia seus colaboradores em relação aos custos elevados da nova cidade, e está disponível aos anseios e necessidades de seus colaboradores.

6. Considerações finais

O objetivo desse estudo foi analisar os impactos da mudança organizacional no comportamento dos colaboradores de uma empresa prestadora de serviços na área de engenharia elétrica.

Com o auxílio de uma entrevista com o gestor de RH da empresa, foi possível coletar informações capazes de descrever o processo de transição de localidade, incluindo a identificação dos principais motivos que levaram a decisão da mudança organizacional, dentre

os quais podemos citar a busca por redução dos desgastes dos diretores em suas viagens e maior facilidade em encontrar mão de obra qualificada.

Ainda em função da entrevista, foi possível identificar a percepção do gestor de RH em relação à mudança, o qual demonstrou satisfação quanto aos benefícios que a transição de cidade trouxe para a empresa, entre os quais está a agilidade nas decisões e negociações. Porém, quanto às contrariedades enfrentadas, o gestor compreende que estas são identificadas em função das dificuldades de entrosamento entre as cidades devido à distância e a necessidade de partilha de informações presentes em documentos físicos, o que gera um atraso no desempenho de determinadas atividades.

Em relação às percepções dos colaboradores da organização, conclui-se através da aplicação de questionário, que os mesmos, em sua maioria, encontram-se satisfeitos em seus cargos e em suas relações de trabalho. Entretanto, quanto às mudanças organizacionais, compreendem que estas não são comunicadas com a antecedência necessária para que possa haver um melhor entendimento dos colaboradores em relação a decisão da gestão.

Contudo, a pesquisa contribuiu tanto para a identificação da percepção da gestão de RH, quanto dos colaboradores que por sua vez demonstraram considerável satisfação quanto à mudança, porém, o impacto está presente no dia a dia dos colaboradores que necessitam partilhar informações, mas encontram dificuldades devido à distância entre os setores. Nesse sentido, observa-se a possibilidade de retorno para a cidade de origem de parte dos funcionários transferidos, a fim de estabilizar as rotinas, bem como reduzir os custos gerados pela mudança.

Considerando que este trabalho tem enfoque na análise do processo da mudança organizacional da empresa, sugere-se ainda a realização de pesquisas futuras sobre o tema, como por exemplo: (i) realizar um estudo detalhado sobre a viabilidade econômica da mudança estrutural; (ii) estudar a possibilidade de implantação de programas de cursos, palestras e treinamentos como forma de apoio aos colaboradores diante das mudanças enfrentadas.

Referências

ANDRADE, J. B.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. *Teoria geral da administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Ltda, 2011.

ARAÚJO, P. M. *Gestão, cultura e mudança organizacional: os pilares da sobrevivência no mercado*. 2012. Dissertação (Mestrado) – Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_m/PaulaDeMirandaAraujo.pdf>. Acesso em: 15 agos. 2015.

BOWDITCH, J. L.; BUOBO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CAMERON, E. GREEN, M. *Gerenciamento de mudanças: um guia completo, com modelos, ferramentas e técnicas para entender e implementar mudanças nas organizações*. São Paulo: Clio Editora, 2009.

CARVALHO, L. F. A. C. *Gestão da informação e do conhecimento, reestruturação organizacional e competitividade*. 2003. Tese (Mestrado) – Faculdade de Sociologia Econômica das Organizações, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/622>>. Acesso em: 15 agos. 2015.

CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Ltda, 2005.

_____. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. 5. ed. Barueri: Manole Ltda, 2008.

_____. *Teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. Volume 2.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Ceará: UECE, 2002. 127p. Apostila.

GARDENSWARTZ, L.; CHERBOSQUE, J.; ROWE, A. *Inteligência emocional na gestão de resultados: a dura verdade sobre as qualificações emocionais no ambiente de trabalho*. São Paulo: Clio Editora, 2012.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. E. L. *A necessidade de reinventar as empresas*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 38, n. 2, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901998000200002&script=sci_arttext>. Acesso em: 15 agos. 2015.

KISIL, M.; PUPO, T. R. G. B. *Gestão da mudança organizacional*. São Paulo: Faculdade de saúde pública da universidade de São Paulo, 1998. (Série saúde e cidadania) 55 p. Manual.

LIMA, S. M. V. *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LOPES, J. *O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas*. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2006.

MULLINS, L J. *Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional*. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

NASCIMENTO, D. C. *Percepções de cultura e mudança organizacional*. 2009. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, Coimbra. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/13370/1/Tese_mestrado_Diogo_Chouzal.pdf>. Acesso em: 15, agos. 2015.

REA, L. M.; PARKER, R. A. *Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.