



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**III CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



**ANA MARIA FURLANETO PACHECO DOS SANTOS**

**REAÇÕES DOS COLABORADORES À MUDANÇA GERENCIAL  
OCORRIDA NO SENAC DE PARANAVÁI - PR**

PATO BRANCO  
2013

ANA MARIA FURLANETO PACHECO DOS SANTOS

**REAÇÕES DOS COLABORADORES À MUDANÇA GERENCIAL  
OCORRIDA NO SENAC DE PARANAVÁI - PR**

Monografia apresentada como requisito parcial  
para orientação de monografia do Curso de  
Pós-graduação em Gestão Pública, da  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná -  
Campus Pato Branco.

Prof.Orientadora Dra. Ivete Inês Pastro

PATO BRANCO  
2013

## DEDICATÓRIA

Ao meu esposo, por ter permanecido ao meu lado, me incentivando a percorrer este caminho, por compartilhar angústias e dúvidas estendendo sua mão amiga em momentos difíceis.

## **AGRADECIMENTO**

Ao Ser Supremo, pela vida e a possibilidade de percorrer mais esse caminho em minha vida, por propiciar tantas oportunidades de estudos e por colocar em meu caminho pessoas amigas e preciosas.

A minha família, especialmente ao meu esposo e incondicional companheiro e que se manteve incansável em suas manifestações de apoio e carinho.

A minha orientadora Prof.<sup>a</sup>. Ivete, um agradecimento carinhoso por todos os momentos de paciência, compreensão e competência. Sem ela este trabalho não seria possível.

Aos amigos de curso que compartilharam comigo esses momentos de aprendizado, especialmente nos trabalhos em equipe onde rimos, choramos e nos ajudamos mutuamente.

Enfim, a todos aqueles que de uma maneira ou de outra contribuíram para que este percurso pudesse ser concluído.

## EPÍGRAFE

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”. (Marthin Luther King)

## RESUMO

SANTOS, Ana Maria Furlaneto Pacheco dos. Reações dos colaboradores à Mudança Gerencial ocorrida no SENAC de Paranavaí – PR. 2013. 44 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Este estudo teve por objetivo, analisar as reações dos colaboradores do Senac de Paranavaí - PR, frente a mudança gerencial ocorrida em janeiro de 2013. Voltado a identificar e analisar as percepções e reações dos seus colaboradores. Visa contribuir para aprimoramento na prática da gestão de pessoas. A metodologia utilizada foi análise de questões qualitativas e quantitativas, onde puderam ser analisados os dados e informações quanto à mudança de gestão, as percepções da mudança do ponto de vista dos colaboradores e as expectativas por eles criadas. Os resultados da pesquisa apontam as percepções dos colaboradores, frente à mudança ocorrida. Dos aspectos observados sobre a mudança, destaca-se que os colaboradores classificaram a mudança como brusca e inesperada. Os colaboradores apontaram alguns problemas em relação a gerencia anterior. Porém, também destacam e classificam a atual gestão como apressada e desconfiada, ressaltando que deveria ter mais calma e confiar mais na equipe de trabalho. Além disso, não estão totalmente satisfeitos com seus salários e benefícios. Para concluir, percebeu-se, ainda, que a troca de gestão foi bem aceita, mas com ressalvas.

**Palavras-chave:** Mudança Organizacional - Comportamento Organizacional – Percepções da Mudança

## ABSTRACT

This work had the aim to analyse of employees from Senac - Paranaíba- PR, facing management changing occurred in January-2013. It is focused on identifying and analysing perception and reaction of its employees. It aims to contribute to improving the practice of people management. The methodology chosen was the analysis of qualitative and quantitative matters, where the data of management changing could be analysed, the perceptions of changing in terms of the employees and the expectations raised by them. From the analysis of this work we can point evidences of variables from this managers exchange and the subjects about changing and organizational behavior and therefore contributing to the understanding of a issue that is so important nowadays in our organizational routine. According to the questionnaire results we can realize the employees from Senac – Paranaíba aren't completely pleased with their salaries and benefits. But we noticed that the changing of management was well accepted but with reservation.

**Key-words:** Organizational Change, Organizational Behavior, Perceptions of Change.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Natureza das Pessoas .....	08
FIGURA 2 – Resistência à Mudanças.....	12
FIGURA 3 - Comparação entre 3 estilos de liderança.....	23
FIGURA 4 - Cronograma.....	40

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Classificação à Mudança.....	19
GRÁFICO 2 – Políticas da Empresa.....	20
GRÁFICO 3 – Ambiente Gestão Atual.....	21
GRÁFICO 4 – Ambiente Gestão Anterior.....	22
GRÁFICO 5 – Salários e Benefícios Atual Gestão.....	24
GRÁFICO 6 - Salários e Benefícios Gestão Anterior.....	25
GRÁFICO 7 - Comprometimento Atual Gestão.....	28
GRÁFICO 8 - Comprometimento Gestão Anterior.....	29
GRÁFICO 9 – Produtividade Atual Gestão.....	30
GRÁFICO 10 - Produtividade Gestão Anterior.....	31

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>3</b>
<b>3 OBJETIVOS</b> .....	<b>4</b>
<b>3.1 OBJETIVO GERAL</b> .....	<b>4</b>
<b>3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>4</b>
<b>4 DEFINIÇÃO DE TERMOS</b> .....	<b>4</b>
4.1 REAÇÃO .....	4
4.2 PERCEPÇÃO.....	5
<b>5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>6</b>
5.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	6
5.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	7
5.2.1 Natureza das Mudanças Organizacionais.....	8
5.2.2 A Cultura e as Mudanças Organizacionais.....	9
5.2.3 Fatores de Resistência às Mudanças Organizacionais.....	11
5.2.4 Dimensões das Mudanças Organizacionais.....	13
5.2.5 Principais Barreiras à Mudança Organizacional.....	14
<b>6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>16</b>
<b>6.1 TIPO DE PESQUISA</b> .....	<b>16</b>
<b>6.2 POPULAÇÃO AMOSTRA</b> .....	<b>17</b>
<b>6.3 COLETA DOS DADOS</b> .....	<b>17</b>
<b>6.4 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>18</b>
<b>7 ANÁLISE E RESULTADOS</b> .....	<b>19</b>
7.1 A MUDANÇA.....	19
7.2 AMBIENTE DA EMPRESA.....	21
7.3 COMPROMETIMENTO.....	28
7.4 PRODUTIVIDADE.....	30
7.5 GESTÃO E LIDERANÇA.....	31
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>34</b>
<b>8. REFERÊNCIAS</b> .....	<b>36</b>
<b>9. ANEXOS</b> .....	<b>40</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças organizacionais e os processos empresariais bem elaborados e administrados fazem um grande diferencial nas organizações, reduzindo desperdícios e apresentando resultados positivos. Além disso, permitem também que a empresa possa se adaptar rapidamente e continuamente às mudanças.

O tema motivação vem ganhando cada vez mais importância e tem sido uma das principais preocupações e desafios dos gestores. Várias teorias tentam explicar seu sentido e o que impulsiona os seres humanos a agirem de forma a alcançarem seus objetivos. Vários estudiosos, principalmente nos campos da Administração e Psicologia, desenvolvem pesquisas que possam teorizar o que realmente leva o ser humano a determinados comportamentos e conseqüentemente à ação. Pode-se dizer, que o comportamento de um indivíduo é o canal de ligação que expressa se suas necessidades estão sendo atendidas ou não.

Mas o que é mudança organizacional? É uma alteração planejada ou não entre a empresa e o ambiente de trabalho, onde o produto final é sempre a satisfação das necessidades do cliente. Essa mudança pode ser: um produto novo no mercado, motivação ou incentivo dos colaboradores ou até mesmo uma evolução na área tecnológica da empresa.

Em relação à mudança, ressalta-se que cada indivíduo reage de maneira diferente quando se sente pressionado. Dessa forma, cabe à empresa ficar atenta a essas reações e se antecipar, para que essa transição seja feita da melhor maneira possível.

Para tanto é preciso planejamento, evitando ou minimizando prováveis problemas como: resistência a mudanças por parte dos colaboradores ou rejeição do produto por parte do cliente. Nesse sentido, a atenção deve estar voltada para o cliente interno, pois este pode não aceitar a mudança, causando resistência e incentivando os demais a mesma opinião. Por outro lado, deve-se salientar que, atualmente, a mudança, muitas vezes, não é mais uma opção e sim uma necessidade.

Compreender as reações que uma mudança organizacional pode provocar nos colaboradores, pode contribuir para que as atividades desenvolvidas pela organização se mantenham dentro do desempenho esperado.

Diante do exposto, o presente trabalho tem por objetivo, responder a seguinte pergunta de pesquisa: **quais as reações dos colaboradores do Senac de Paranaíba – PR à mudança gerencial ocorrida em janeiro de 2013?**

Para que a pergunta de pesquisa possa ser respondida, será identificada as reações dos colaboradores à mudança gerencial, a impressão causada e o que mudou na instituição de ensino, a partir da comparação do antes e do após a mudança gerencial.

A pesquisa será realizada na unidade do Senac de Paranaíba – PR e as informações serão obtidas através de questionários que serão aplicados aos colaboradores, que vivenciaram a mudança.

## 2. JUSTIFICATIVA

Atualmente, as organizações têm que se modificarem rapidamente, para se antecipar às condições do mercado e para que não sejam “atropeladas” pelas mudanças. Sabe-se, que as organizações são compostas por pessoas e estas também são afetadas pelas mudanças. No entanto, na maioria das vezes, as pessoas devem simplesmente se adequar e garantir o funcionamento do novo processo. A resistência humana à mudança é o ponto chave para que o processo tenha ou não sucesso. A aceitação ou não por parte dos envolvidos é uma condição fundamental para o bom andamento de um processo de mudança organizacional.

Salientando-se a importância do tema em estudo, destacam-se os seguintes estudos: Qualidade de Vida no Trabalho: uma opção inteligente, de AMORIM e CAMPOS (2011), onde demonstram que nos anos de 1920 e 1940 e no decorrer do século XX foram desenvolvidos vários estudos sobre comportamento humano, onde se buscou a criação de um ambiente organizacional, em que prevalece um clima onde a relação interpessoal fosse aberta, franca e criativa e como diz o artigo: “reconhedora de suas condições humanas”.

Em um artigo escrito recentemente por BASSALO (2013), com o título O papel do agente de mudanças, o autor destaca a importância dos agentes da mudança organizacional, que podem ser internos e/ou externos. Destaca, ainda, que o gerenciamento da mudança organizacional envolve não só maturidade organizacional em gestão de pessoas, mas também inclui responsabilidade e comportamentos que facilitem a mudança. Diante disso, é necessário que o líder mapeie quem são os atores envolvidos e promova ações para engajá-los.

As mudanças de âmbito organizacional estão sempre acontecendo conforme as necessidades da empresa. Sejam elas administrativas ou operacionais e até mesmo mercadológicas. Em um processo de mudança, os relacionamentos entre gestores e colaboradores são passíveis de sofrimentos, uma vez que pode ocorrer a falta de compreensão de seus próprios papéis dentro da organização.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo geral**

Identificar, descrever e analisar as reações dos colaboradores do Senac de Paranaíba – PR à mudança gerencial ocorrida em janeiro de 2013.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Descrever as condições em que ocorreu a mudança gerencial do Senac de Paranaíba – PR, ocorrida em janeiro de 2013.
- Identificar as práticas existentes antes da mudança gerencial;
- Identificar as práticas adotadas após a mudança gerencial;
- Analisar as percepções da mudança, do ponto de vista dos colaboradores;
- Analisar as expectativas criadas pela mudança gerencial nos colaboradores.

### **4. DEFINIÇÃO DE TERMOS**

#### **4.1 Reações:**

Para FERREIRA (2000, p. 583), “reação é o Ato ou efeito de reagir - Resposta a uma ação por meio de outra que tende anulá-la - Oposição a qualquer inovação no campo das atividades humanas.”

Segundo o site da INFOPEDIA “na psicologia é uma resposta a um estímulo exterior, através de um ato ou uma alteração do comportamento.”

## 4.2 Percepções:

Segundo DAVIDOFF (2001, p. 141), “a percepção é um processo complexo que depende tanto do meio ambiente como da pessoa que o percebe.”

DAVIDDOFF (1983) observa que seres de espécies diferentes, diferem e reagem sua percepção de formas diferentes. Tanto na visão, no olfato e até mesmo na audição. Portanto, a percepção é um processo individualista.

Segundo STERNBER (2000, p. 147):

Percepção é o conjunto de processos psicológicos pelos quais as pessoas reconhecem, organizam, sintetizam e fornecem significação (no cérebro), às sensações recebidas dos estímulos ambientais (nos órgãos dos sentidos).

Destaca-se que, os termos **reação** e **percepção** definem o “olhar” lançado sobre o presente estudo. Dessa forma, os conceitos acima foram adotados como balizadores do processo de obtenção de dados e informações.

## 5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 5.1 O Ambiente Organizacional

Segundo KWASNICKA (1995, p. 91), “o ambiente organizacional pode ser definido como sendo a agregação de todas as condições, eventos e influências que envolvem e interagem nesse ambiente.” Para MAXIMIANO (2000, p. 124), “o ambiente de uma organização compreende todas as pessoas, outras organizações e situações que com ela mantem qualquer espécie de relação.”

Para SCHERMERHORN (1999, p. 171), “existem dois tipos de ambientes: o certo e o incerto”. Para ele o ambiente certo é composto por elementos estáveis e previsíveis e o incerto, são compostos por elementos mais dinâmicos e menos previsíveis. Conseqüentemente uma organização poderá ser bem mais sucedida com poucas mudanças nos seus bens e serviços produzidos ao longo do tempo, do que as que se modificam com frequência, onde ressalta que seus gestores podem ser pegos de surpresa. Mas que independentemente do tipo de modificação feita no ambiente às organizações devem ser flexíveis e isto requer organizações mais adaptáveis.

Segundo CHIAVENATO (1998, p. 53), as empresas que são capazes de se ajustar e se adaptar às demandas ambientais conseguem sobreviver às crises. Em relação ao ambiente organizacional, STREBEL (1993, p. 243) complementa, observando que:

O futuro pertence às empresas que podem criar pontos de rupturas competitivas, utilizando o talento e comprometimento de seu pessoal para obter uma vantagem sobre a mudança continua, quando as forças são intensas, sobre as opções estratégicas, quando as forças são incertas e sobre o realinhamento organizacional, quando uma reversão de tendência importante torna-se visível.

SCHERMERHORN (1999) define organização como um processo onde há disposição de pessoas e recursos para realizar as tarefas com um propósito em comum onde existe uma divisão de trabalho. E que, é a organização quem define e

identifica quem irá realizá-las. A estrutura de uma organização segundo SCHERMERHORN (1999, p.152), “é o modo pelo qual as várias partes de uma organização são arrumadas”. E que qualquer estrutura deve envolver cuidados com a divisão da mão de obra e o cuidado com os resultados. O autor usa o termo “reestruturação” e refere-se às mudanças na estrutura organizacional na tentativa de melhorar o desempenho da organização. Muitas organizações mudam suas estruturas para se atualizarem e através dessa mudança aperfeiçoar a prática profissional e melhorar o trabalho em equipe, os gerentes mais esclarecidos segundo o autor, estão descobrindo que em tempos de mudanças a organização requer ser mais flexível para que possa oferecer produtos com a mesma, ou melhor, qualidade, ao mesmo tempo que promovem a cooperação dessas mudanças.

## **5.2 Mudança Organizacional**

As pessoas passam a maior parte do seu tempo nas organizações em que estão inseridas. Portanto, parece ser de fácil entendimento que as organizações são constituídas de pessoas e sem as quais, não existiriam, CHIAVENATO (1998). Nesse sentido, quando ocorre uma mudança na organização, mexe-se na zona de conforto das pessoas nela inseridas.

DUCK (2002, p. 56) declara que: “a gestão da mudança é como um mobile. A consecução desse equilíbrio crítico significa gerenciar a conversa (interação) entre as pessoas que lideram o programa de mudança e aquelas que devem implementar as novas estratégias.” Para MONTENEGRO e BARROS (1998), entender uma mudança não é só entender macro mudanças, como petróleo, comunicação etc. Mas entender as mudanças que afetam estruturalmente a organização, sendo as micro mudanças.

Nesse sentido, NOGUEIRA (2013, p. 29) diz que “a mudança, mesmo quando intencional, deve ser vista sob a ótica de um processo social de construção de uma nova realidade e, para que isso ocorra é preciso dar voz a todos os sujeitos organizacionais”. Segundo FREIRE (2013) em seu artigo: A Integração Pós Fusão e

Aquisição tem que ser Gerenciada como um processo de Mudança Organizacional, “um dos maiores desafios de um processo de mudança organizacional é a gestão de pessoas e cultura”. Gerenciar esses processos testa a capacidade da empresa em conscientizar os participantes e sensibiliza-los para a colaboração, fazendo-os pensar além da sua zona de conforto.

Para CHIAVENATO (2002, p. 107), “comportamento é a maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe”. Portanto há uma variedade de conclusões a respeito da natureza e principalmente nas características do ser humano.

Nesse sentido CHIAVENATO (2002, p.185), “Mudança é a transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro diferente”, o processo de mudança ocorre em um campo de força que atua em vários sentidos, a mudança implica em rupturas e transformações. Toda vez que o equilíbrio é rompido faz-se uma tentativa de mudança, que podem sofrer pressões positivas (apoio e suporte) ou negativas (resistência e oposição).

### 5.2.1 Natureza das Mudanças Organizacionais

Considerando a natureza das mudanças organizacionais, SOTO (2002), destaca que, em relação às pessoas, existem quatro pressupostos básicos, como se pode observar, no quadro abaixo:

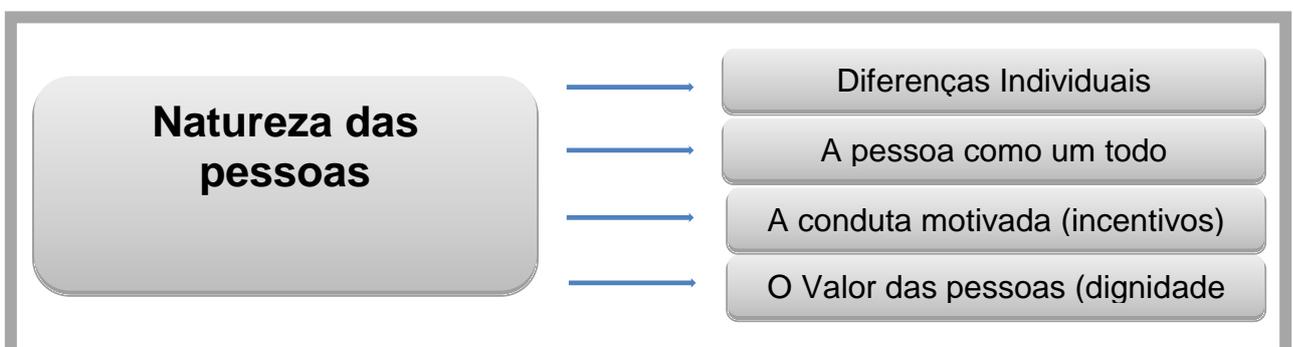


Figura 01. Natureza das pessoas.  
Fonte: SOTO (2002, p. 08)

SOTO (2002) ressalta, ainda, que considerando às diferenças individuais, as pessoas têm muito em comum, mas cada pessoa no mundo é diferente. E que há diferentes traços humanos que podem ser estudados, mas que a motivação é essencial para o funcionamento da organização. E que o valor das pessoas, deve ser tratado de forma diferente dos demais fatores, as pessoas são de uma ordem superior, querem e devem ser tratadas com dignidade e respeito. Para PERINI (2010), em seu artigo “A natureza das mudanças organizacionais”, planos são feitos, projetos são criados e leva-se tempo para as pessoas se adaptarem as mudanças inseridas. Cargos são redefinidos e as pessoas reagem com fortes emoções, como diz a autora “raramente vistas em uma operação normal”. E afirma:

Existe uma lógica no caos de uma grande mudança. Entendendo os padrões da mudança e também as razões pelas quais ela ocorre desta forma, podemos suavizar a transformação, para cada pessoa e para a organização. Estamos acostumados a realizar adaptações pequenas e permanentes para acomodar mudanças incrementais. Quando pequenas ajustes são suficientes, não há necessidade de transformar radicalmente grandes sistemas. (PERINI, 2010, p. 01).

PERINI (2010, p.01), “as pessoas precisam mudar para que as mudanças possam se estabelecer” e acrescenta: não é um processo sempre agradável, mas é necessário, pois ao longo da vida sempre estamos em contínuo processo de mudança. “Quando a organização muda, os líderes precisam mudar seus próprios estilos e comportamentos para lidar com uma nova empresa”. Sem essa mudança projetos podem falhar ou serem abortados, mas aqueles que são adaptáveis acabam se ajustando melhor as mudanças e com isso atraindo novas competências e se adaptando melhor a realidade da empresa.

### **5.2.2 A Cultura e as Mudanças Organizacionais**

Para DAFT (1999, p. 52), cultura “pode ser definida como um conjunto de valores-chaves, crenças, compreensões e normas compartilhadas pelos membros da organização”. E que esse conceito auxilia os gerentes a compreender alguns aspectos que possam estar ocultos e complexos na vida organizacional da empresa.

E acrescenta, que “cultura é um padrão de valores compartilhados e suposições sobre como as coisas são feitas dentro de uma organização”.

BARTMAN e SNELL (2012, p. 45), destacam que, “a cultura organizacional é o conjunto de premissas a respeito da empresa e de suas metas e práticas que são compartilhadas pelos seus membros.” Segundo esses autores, uma cultura que tenha sido adequada em outros tempos, não significa que seja para este e acrescentam, podem até se tornar prejudicial em um novo ambiente. Para os autores, a cultura de uma empresa pode ser de uma definição difícil para um observador, mas a personalidade de um indivíduo pode ser percebida instantaneamente. E exemplificam:

...a maneira como as pessoas se vestem e se portam, o modo como interagem uma com as outras e com clientes e as qualidades apreciadas pelos gestores em um banco costumam ser muito diferentes do que se observa em uma gravadora de rock, em um escritório de advocacia, ou em uma agência de publicidade. (BARTMAN E SNELL ,p. 45)

Para OLIVEIRA (2010, p. 206), “cultura organizacional é o conjunto estruturado de valores, crenças, normas e hábitos compartilhados de forma interativa pelas pessoas que atuam em uma organização.” Para o autor, a estruturação e aplicação da cultura organizacional podem trazer muitos benefícios para as organizações como: desenvolvimento de competência, mudança nos valores pessoais, desenvolvimento dentro de equipes, geração de informações objetivas a realidade da organização, criação de um ambiente onde a aceitação e receptividade tragam soluções para organização, geração de um ambiente de confiança, criação de um ambiente favorável para o estabelecimento dos objetivos, aprimoramento das pessoas envolvidas e aperfeiçoamento de sistemas e processos de informações.

MATOS (1979) observa que a cultura organizacional funciona como meio condicionante das atitudes e dos comportamentos, e estes representam a maneira como cada um responde a uma situação, como percebe uma realidade.

Segundo SANTOS (1996, p.35), “considera-se como cultura todas as maneiras de existência humana.” Para ASSI (2012, p. 22), “o termo cultura organizacional, possui diversos conceitos, que seguem linhas diferentes de acordo com vários autores, mas com certeza uma é comum a todos: **a dificuldade de mudança.**” E complementa que a cultura organizacional molda as formas de gestão

e os comportamentos de seus colaboradores, uma vez que implementa prática de valores essenciais a organização e estimula o comprometimento, criando um clima propício ao trabalho.

Para HOLANDA (1975, p.74). É um "conjunto de valores, hábitos, influências sociais e costumes reunidos ao longo do tempo, de um processo histórico de uma sociedade. Cultura é tudo que com o passar do tempo se incorpora na vida dos indivíduos, impregnando o seu cotidiano".

MOTTA; VASCONCELOS (2006, p. 295) "a mudança cultural implica ruptura em valores e formas de comportamento – em certezas adquiridas." Para esses autores muitos resistem em mudar, mas, contudo, o novo sistema mesmo que rompendo os padrões do primeiro, só consegue ser construído com bases nas experiências dos anteriores. Tanto os indivíduos com as organizações só podem evoluir a partir do que "são", mesmo que isso implique em rupturas. Segundo eles, a gestão da mudança e desses padrões culturais é um dos maiores desafios do grupo organizacional atualmente.

### **5.2.3 Fatores de Resistências às Mudanças Organizacionais**

As resistências são inerentes ao ser humano, elas estão presentes em todas as decisões e podem se manifestar como um bloqueio, uma oposição ao proposto.

Segundo SCHERMERHORN (2005, p. 287), geralmente as mudanças resultam em resistência devido a sete razões: medo do desconhecido, falta de boas informações, medo de perda da segurança, nenhuma razão para mudança, medo de perda de poder, falta de recursos e época inoportuna.

Nesse sentido, segundo STREBEL (1993, p. 63), "o sucesso semeia resistência à mudar". O autor coloca que quanto mais tempo os gerentes permanecem em seus cargos, mais se convencem de que sua abordagem está correta.

Muitas mudanças não chegam a provocar muitos efeitos sobre as pessoas, conforme se espera, mas a expectativa desse efeito pode ocasionar a resistência.

Segundo OLIVEIRA (2010, p.198) alguns desses efeitos são:

econômicos, tais como mudanças nos salários ou nos benefícios. \* organizacionais, tais como mudanças no poder, mudanças no status, na autonomia ou na carga de trabalho. \* Sociais, tais como mudanças no relacionamento com o chefe, com os subordinados, com os pares ou com assuntos administrativos nas organizações.

São as causas mais variadas possíveis na geração de resistências a mudanças dentro das organizações segundo OLIVEIRA (2010, p. 199):

não aceitar o que incomoda; tendência a só perceber o que convém; desconfianças; receio de perder coisas atuais; insegurança pessoal (por desconhecimento ou falta de controle); dependência de ação para outras pessoas; e necessidade de reagir contra.

Segundo ROBBINS (2000, p. 456) “as fontes individuais de resistência à mudança residem em características humanas básicas, como percepções, personalidades e necessidades.” Para ele existem cinco principais motivos pelos quais os indivíduos resistem à mudança, como mostra a figura abaixo:

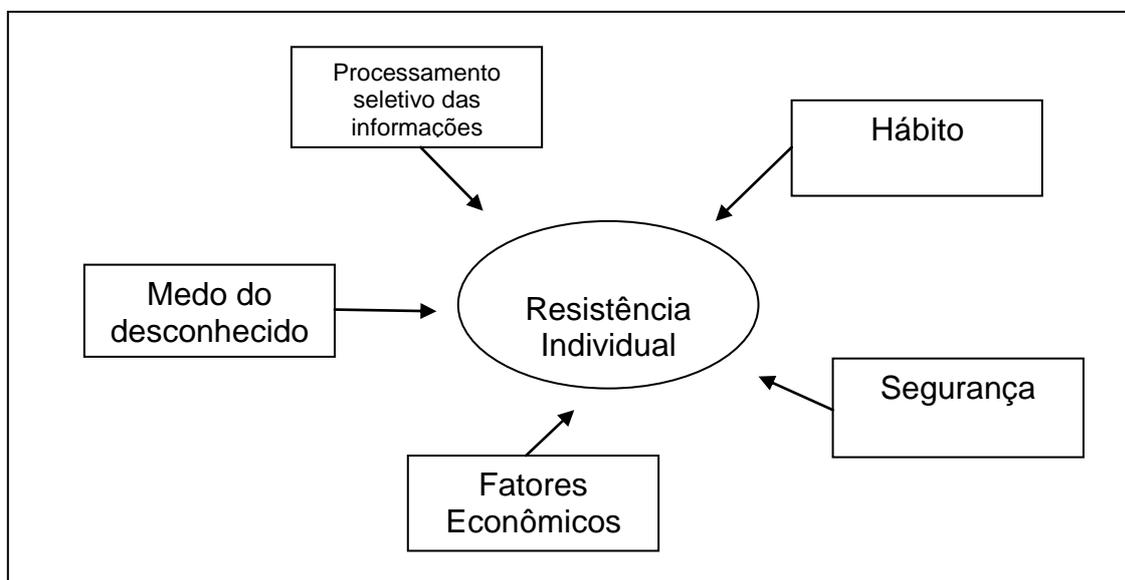


Figura 02. Resistência a mudança.  
Fonte: ROBBINS (2000, p. 456)

Para ROBBINS (2000), a Segurança: são pessoas com alta necessidade de segurança e tendem a resistir às mudanças, pois ameaçam a sua própria segurança.

Fatores econômicos: medo que essas mudanças afetem nossa renda mensal. Medo do desconhecido: as mudanças substituem o conhecido pela ambiguidade e pela incerteza. O autor compara esse medo do desconhecido com a transição do ensino médio para o curso superior, no momento que a pessoa se torna veterana entende como as coisas funcionam. Processamento seletivo das informações: os indivíduos moldam o mundo por meio de suas percepções, uma vez que esse mundo foi criado, eles resistem as mudanças. Dessa forma acabam sendo culpados por processarem seletivamente as informações. Hábito: as pessoas se acostumam e ao mudarem suas rotinas e hábitos acabam resistindo a mudança, o autor compara com exemplo de uma empresa mudar de endereço para o outro lado da cidade. O indivíduo terá que acordar dez minutos mais cedo, portanto mudará seu hábito quanto ao horário.

#### **5.2.4 Dimensões das Mudanças Organizacionais**

Para MATOS (1979, p. 119), o impacto causado sobre a empresa ocorre em duas direções: uma em relação ao ambiente (interno e externo) e outra no comportamento do pessoal. E ressalta que a habilidade em perceber, planejar e gerir mudanças é uma das exigências básicas do administrador, onde o mesmo deve: analisar, diagnosticar, intervir e acompanhar todo o processo. Nesse contexto, vale destacar BARTEMAN E SNELL (2012, p. 47), ao observarem que:

...a maioria das empresas atuais sabe que tomar medidas para manter a competitividade é essencial e exige mudança de cultura profundamente enraizadas. Quando ocorre esse tipo de mudança, os membros da empresa podem começar a internalizar novos valores e apresentar comportamentos adequados.

Para DAFT (1999), a mudança pode ser administrada. Tem-se que observar as tendências internas e externas da organização, os padrões e suas necessidades. As forças para essa mudança podem ser internas ou externas. Externa como: ambiente, concorrente, tecnologia ou econômica. E interna como: metas, novos cargos, novas tecnologias. Para o autor os grandes problemas são fáceis de serem notados, e é de responsabilidade do administrador monitorar essas ameaças e

essas oportunidades, tanto no ambiente interno como no externo, e só assim determinar se existe ou não necessidade de mudança.

Para CHIAVENATO (2004, p. 374) “mudança é a transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro diferente”. Mudança para este autor implica em rupturas, transformações, perturbações e interrupções. Segundo ele o mundo atual baseia-se por um ambiente dinâmico que está em constante mudança e que exige das organizações um alto índice de adaptação como condição básica de sobrevivência.

### **5.2.5 Principais Barreiras à Mudança Organizacional**

Segundo CHIAVENATO (1998, p. 52), “uma organização bem sucedida é capaz de coordenar seus indivíduos para que suas tarefas sejam executadas e que possam responder às suas demandas.”

CHIAVENATO (1998, p.109) destaca, ainda, que “as pessoas se agrupam para formar organizações, no sentido de alcançar objetivos comuns”. Já, MATOS, (1979, p. 118), lembra que, “o desenvolvimento organizacional leva o administrador a reagir à mudança como realidade de empresa, a ter estratégias para enfrentá-los eficazmente, a reconhecer nela o salutar desafio à criatividade e ao crescimento.”

Para DAFT (1999), a maior parte das mudanças ocorridas dentro de uma empresa é “incremental”, segundo ele existe uma ênfase sobre a necessidade de mudança. E acrescenta: existem quatro tipos de mudanças: produtos e serviços, estratégia e estrutura, pessoal e cultura, e a tecnologia. Esses quatro itens podem dar a uma empresa uma vantagem competitiva.

Para DAFT (1999, p.206) “existem algumas barreiras contra mudança, inclusive a excessiva ênfase no custo, a não percepção dos benefícios, a falta de coordenação organizacional e o receio individual da incerteza e das perdas”. Para o autor tudo isso tem que ser administrado e com planejamento, para que se obtenha sucesso na implantação das mudanças.

ROBBINS (2002, p. 498) define cultura como: “um sistema de valores, compartilhado pelos membros, de uma organização e que a difere de uma para a

outra”. Segundo ele, esse sistema é um conjunto de características-chaves que a organização valoriza.

Quando há mudanças ou nomeação de um novo diretor ou vice-presidente, enfatiza que mudanças importantes irão ocorrer. Para ROBBINS, (2000, p. 302):

A nova liderança desejará dar passos mais rápidos na criação de novas histórias, símbolos e rituais, para substituir aqueles que eram anteriormente utilizados para transmitir aos funcionários os valores dominantes na organização. Essa mudança precisa ser feita rapidamente. Atrasos permitirão que a cultura em vigor passe a ser associada com a nova liderança, fechando com isso, a janela da oportunidade para a mudança.

A mudança para CHIAVENATO (2002), é o resultado da competição entre forças impulsionadoras de um determinado lado e do outro as forças restritivas. Quando uma mudança é introduzida, existem essas forças que impulsionam e outras que a levam a resistência. Por isso torna-se necessário analisar ambas as forças a fim de neutralizar as forças restritivas e incentivar as forças impulsionadoras.

## 6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 6.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo BARROS E LEHFELD (1986, p. 90) a pesquisa descritiva “é aquela em que o observador, “observa, registra, analisa e correlaciona fatos e fenômenos (variáveis sem manipulá-los)” Esta pesquisa será descritiva, porque visa levantar opiniões, atitudes, percepções, expectativas e sugestões dos entrevistados, acerca da mudança gerencial ocorrida em janeiro de 2013, na unidade do Senac de Paranaíba – PR.

Segundo BERVIAN; CERVO; SILVA (2006) a pesquisa exploratória é aquela que não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas, ela restringe-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto. Pois objetiva proporcionar uma maior familiaridade com o problema de pesquisa: a reação dos colaboradores a troca de gerência ocorrida em janeiro de 2013.

A pesquisa será qualitativa e quantitativa. Qualitativa, pois permite analisar os depoimentos através das questões abertas do questionário aplicado, interpretando, assim, a mudança ocorrida e o comportamento dos colaboradores. Para SANTOS; CANDELORO (2006), a pesquisa qualitativa permite que se levantem dados subjetivos, a partir de depoimentos dos entrevistados, informações relevantes ao universo estudado. Para MARCONI; LAKATOS (2009, p. 269), “a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano.”

Já, a abordagem quantitativa embasará os dados e análises das questões fechadas, do questionário. Segundo SANTOS; CANDELORO (2006, p. 71), “a pesquisa de natureza quantitativa é a que tem o objetivo de mensurar algumas variáveis, transformando os dados alcançados em ilustrações como tabelas, gráficos ou figuras.”

## 6.2 POPULAÇÃO AMOSTRA

O Senac de Paranaíba – PR, conta, hoje, dia 10 de outubro de 2013, com 38 colaboradores, sendo 12 na área administrativa e 26 na área de ensino. Nesse contexto, destaca-se que a pesquisa será realizada somente com os 23 colaboradores que, em janeiro de 2013 (época em que houve a mudança), estavam na instituição de ensino e que acompanharam a mudança.

## 6.3 COLETA DOS DADOS

A pesquisa de campo será realizada por meio de questionário fechado de múltipla escolha, para que o colaborador possa ajudar na identificação de alguns itens e posterior análise em conjunto, contando também com algumas questões abertas, motivo pelo qual o colaborador possa expressar melhor suas opiniões. A pesquisa de campo ocorrerá entre os dias 10 e 20 de outubro de 2013. Segundo Gil, o questionário fechado:

pode ser definido como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. (GIL, 1999, p.128).

Serão entregues 23 questionários, sendo um para cada colaborador. Antes da entrega do questionário ao colaborador, será explicado a finalidade e o motivo pelo qual está sendo solicitadas suas respostas e que as informações por ele prestadas terão caráter confidencial e que permanecerão no anonimato. Sendo que todas as respostas serão analisadas conjuntamente, não tendo importância para o estudo, respostas individualizadas.

O mesmo questionário será aplicado para análise da área administrativa e, também, para a área de ensino (professores), pois as mesmas evidenciaram as mudanças com a troca de gestor.

Para a elaboração do questionário, em relação às questões abertas, salienta-se que sua elaboração foi baseada e adaptada de OLIVEIRA (2003, p.102).

## 6.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados visa descrever e resumir os dados coletados, identificar suas relações e identificar as diferenças entre suas variáveis, comparar essas variáveis e efetuar ou fazer essas previsões. Os dados quantitativos serão tabulados e apresentados em forma de gráficos e percentuais, para posterior tomada de decisões. Por outro lado, as informações de cunho qualitativo serão apresentadas em forma de categorias e analisadas a partir da técnica de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo se constitui em:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (Bardin, 1979 p.42).

É uma técnica utilizada pelas diferentes ciências, quando trata-se de dados qualitativos, e é através desse método de análise textual que se pode analisar as questões abertas.

## 7. ANÁLISE E RESULTADOS

A análise e resultados têm por objetivo organizar os dados que foram coletados e, responder ao proposto objetivo do presente trabalho: identificar, descrever e analisar as reações dos colaboradores do Senac de Paranavaí – PR, à mudança gerencial ocorrida em janeiro de 2013.

### 7.1 A mudança

Em um primeiro momento, a presente pesquisa procurou conhecer a percepção que cada colaborador do Senac de Paranavaí – PR tinha sobre a mudança gerencial ocorrida.

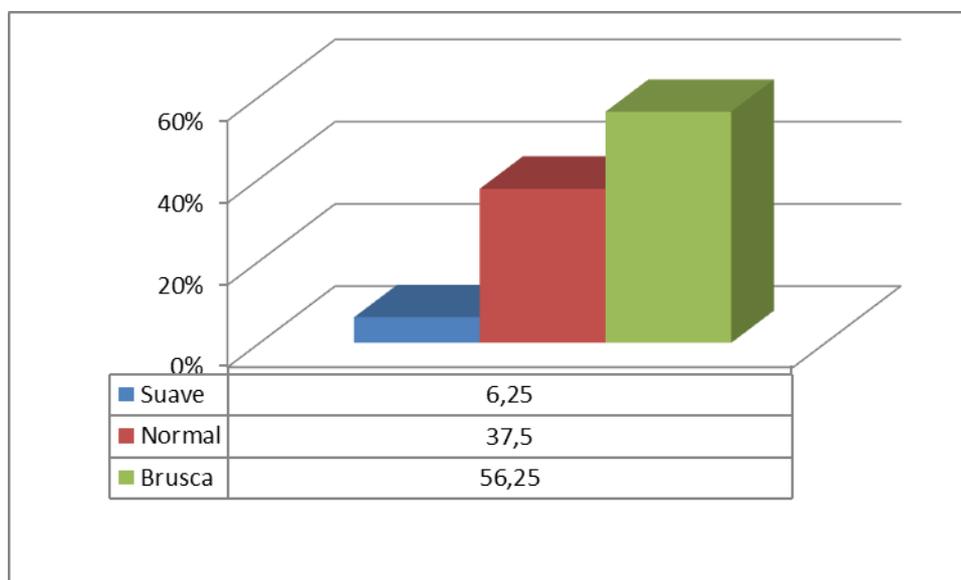


Gráfico 1 – Classificação da mudança

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Nesse sentido, pode-se observar, no gráfico 1 que 56,25% dos entrevistados consideraram a referida mudança “Brusca”, que foi inesperada. Destaca-se que,

CHIAVENATO (2002, p.185) define que “mudança é a transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro diferente”.

Os colaboradores foram questionado sobre o que mudariam na gestão anterior. Nesse sentido, o entrevistado E2 observou, “o gestor anterior deveria ser mais rígido e sério nas suas tomadas de decisões. Deveria ter opinião própria e ser menos influenciável.” Além disso, os entrevistados disseram que o gestor anterior deveria ter sido mais ativo, e ter novas idéias e desafios diferentes. Alertaram também que deveria ter cobrado mais dos seus colaboradores e que o mesmo não compartilhava as informações com a equipe e que não era comprometido.

NOGUEIRA ( 2013, p. 29) diz que “a mudança, mesmo que intencional, deve ser vista sob ótica de um processo social de construção de uma nova realidade e, para que isso ocorra é preciso dar voz a todos os sujeitos organizacionais.”

Já, com a nova gestão, os entrevistados disseram ser um “tanto apressada” e desconfiada. Nesse sentido, os colaboradores gostariam que confiasse mais na sua equipe de trabalho. Além disso, E3 salienta que “gostaria de uma pessoa mais calma e confiante na equipe e que não quisesse abraçar o mundo com os braços.” Para E4, “a impressão que tenho é que tudo que fazíamos era errado.” Os entrevistados salientaram, também, que é uma pessoa que tem muita garra e atitude. Mas que deveria ser mais confiante e assídua no trabalho.

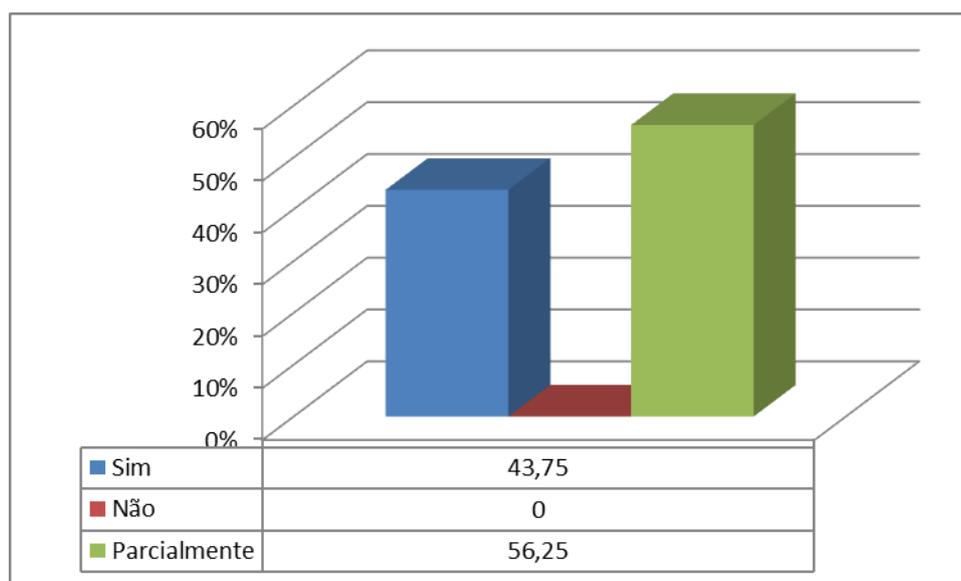


Gráfico 2 – Políticas da empresa  
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Quanto às políticas adotadas pela empresa, 56,25% concordam parcialmente com essas políticas. Segundo E4 “algumas normas são obsoletas frente ao atual mercado”. Os colaboradores disseram, ainda, que os mesmos deveriam valer mais e gostariam de ser mais ouvidos. Nesse sentido, E3 ressalta que, “o ser humano parece que não existe, não somos máquinas e sim pessoas com muitos sentimentos.”

Por outro lado, 43,75% estão satisfeitos com as políticas adotadas, pois deu a eles oportunidade de crescer na empresa, se adequaram ao trabalho e que as políticas são desenvolvidas de acordo com o que a empresa propõe.

“O comportamento organizacional é parcialmente determinado pelo contexto em que ele ocorre, e certamente depende da percepção e da avaliação que o empregado faz das dimensões relevantes da organização, como os valores e normas.” ROS e GOUVEIA (2006, p. 427-428)

Além disso, E1 observa que “as normas adotadas tem como ponto alto a cooperação entre colegas, muito bom e eficiente”.

## 7.2 Ambiente da empresa

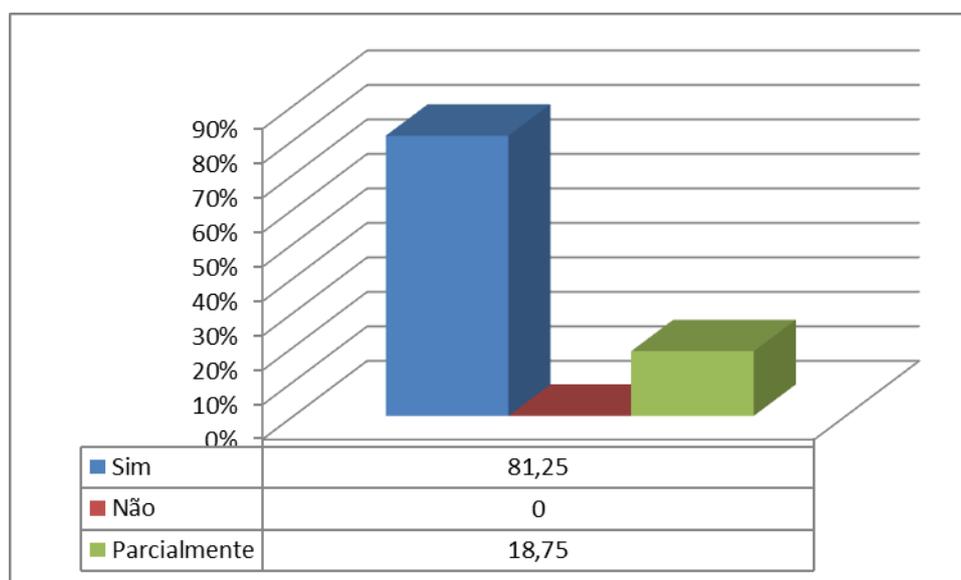


Gráfico 3 – Ambiente gestão atual  
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Quanto ao ambiente atual da empresa, 81,25% dos entrevistados responderam que “sim”, que estão satisfeitos, que a cooperação entre as equipes aumentou e que isto fez o ambiente muito melhor e agradável. Segundo KWASNICKA (1995, p.91) “o ambiente organizacional pode ser definido como sendo a agregação de todas as condições, eventos e influências que envolvem e interagem nesse ambiente.” E13 também justificou, dizendo que “teve uma mudança, na qual, novas ideias são tratadas como parte importante do desenvolvimento da empresa.” Observou, ainda, que agora o ambiente está muito melhor de se trabalhar.

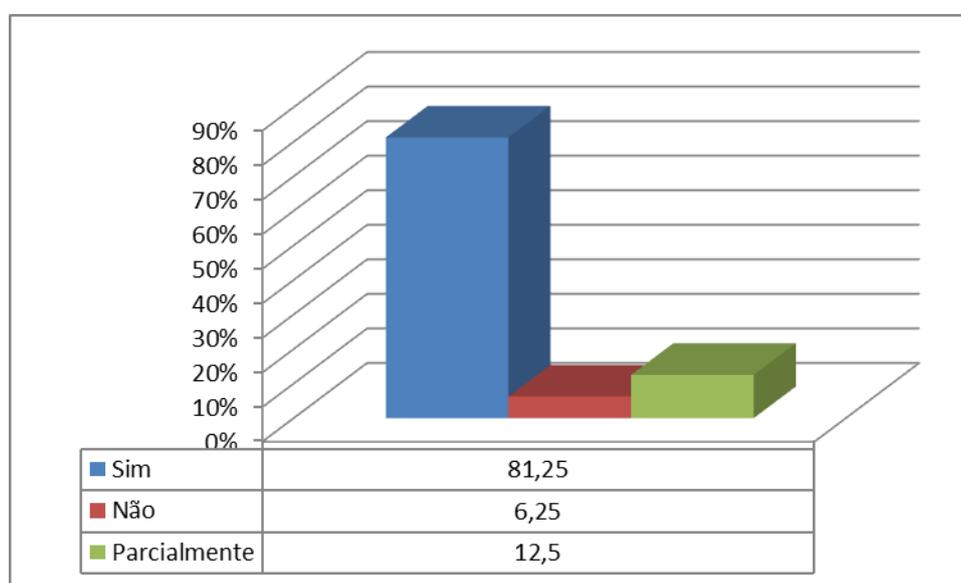


Gráfico 4 – Ambiente gestão anterior  
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

No gráfico 4, pode-se verificar que 81,25% dos entrevistados concordam com o ambiente que havia na gestão anterior. Corroborando, E4 ressaltou “que havia mais confiança e autonomia nas funções executadas em cada departamento”. Mas também observou que faltava um pouco de pulso firme do antigo gestor, mas não tanto quanto está agora na atual gestão. FAYOL (1989, p. 130) afirma que “...numa empresa, o controle consiste em verificar se tudo corre de acordo com o programado adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos.” Já, segundo E13, a gestão anterior “era voltada para os colaboradores, no qual ouvia e trabalhava o bem estar de todos.” Destacou, ainda, que era um ambiente muito agradável de se trabalhar. Segundo FAYOL (1989, p.62) “A harmonia e a união do pessoal de uma

empresa são grande fonte de vitalidade para ela. É necessário, pois, realizar esforços para estabelecê-la.”

Outros 12,5% disseram que concordavam parcialmente com o ambiente que havia na gestão anterior, pois o antigo gestor, na opinião de E2, “era muito benevolente e sem opinião própria... sem perfil de gestor e sim de paizão”. Segundo STREBEL (1993, p. 63), “o sucesso semeia resistência à mudar”. O autor coloca que quanto mais tempo os gerentes permanecem em seus cargos, mais se convencem de que sua abordagem está correta.

Os colaboradores também salientaram a falta de produção e a lentidão que a unidade se encontrava em relação às outras unidades do estado. CHIAVENATO fez um comparativo entre os três tipos de liderança, conforme figura abaixo:

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal(laissez faire)</b>
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada um por sua vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão de tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” na críticas e elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Figura 3 – Comparação entre os três estilos de liderança

Fonte: Chiavenato (1998, p. 138)

Por outro lado, 6,25% não concordavam com o ambiente da gestão anterior, pois segundo E16, “o gestor era facilmente manipulado, não compartilhava dados estatísticos e acho que se acomodou ao cargo...”

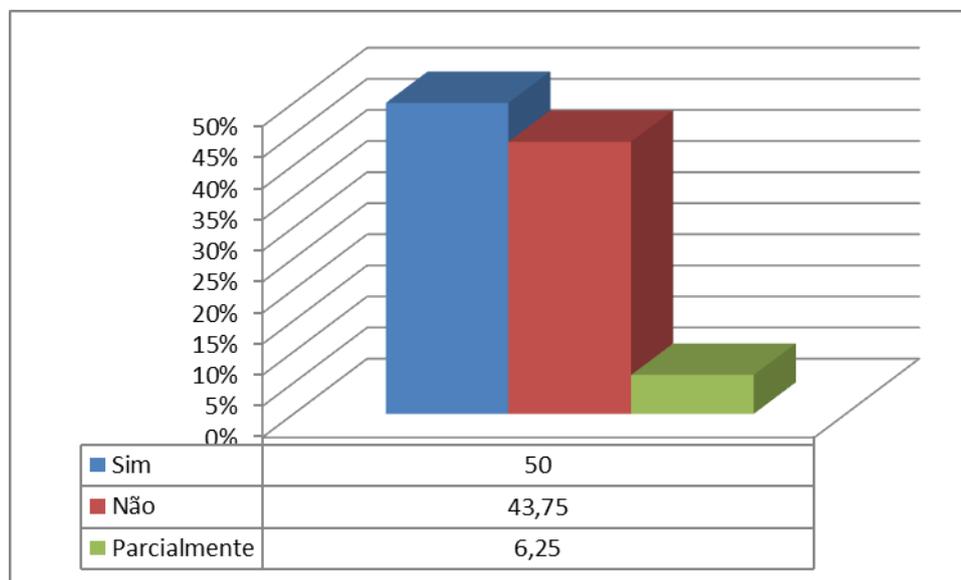


Gráfico 5 – Salários e benefícios atual gestão  
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

No gráfico 5, pode-se observar que 50% dos entrevistados deixaria o SENAC, na atual gestão, se conseguissem um novo trabalho, onde o salário e os benefícios fossem maiores. Os colaboradores ressaltaram que a empresa não oferece perspectiva de carreira ou chances de crescimento profissional. Segundo ROBBINS ( 2002, p. 472) “a essência de um programa progressivo de desenvolvimento de carreira se baseia na oferta de apoio aos funcionários para que continuamente melhorem suas habilidades, capacidades e conhecimentos.” Nesse sentido, E16 observou, “...espero ser valorizado, não ocorrendo, sempre buscamos por horizontes melhores.” Já, E11 salientou “acredito que melhores salários, condições de trabalho fazem parte da vida e carreira profissional. Para ROS e GOUVEIA:

“Os valores, tanto pessoais como culturais, parecem estar vinculados de forma direta e indireta a diferentes aspectos do comportamento humano, como o contato intergrupar, a cooperação, a orientação política, o comportamento pró-ambiental, o uso de regras de justiça, a solução de conflitos , etc.” ROS e GOUVEIA, (2006, p. 87)

Outros 43,75% responderam que, atualmente, não deixariam o Senac por melhores salários e benefícios. E4 alega que “estamos no primeiro ano, momento de mudanças e adaptações, acredito no amadurecimento e conseqüentemente na melhora da empresa.” Esses colaboradores dizem gostar de trabalhar na empresa e que são valorizados profissionalmente, por isso não sairiam. ROS e GOUVEIA (2006), afirmam que desenvolvemos atitudes porque elas nos ajudam a entender a realidade e que nos posicionam, orientam e justificam nossas ações.

Apenas 6,25% responderam que poderiam ou não deixar a empresa, nesse momento. Segundo FAYOL (1989, p. 50) “a remuneração do pessoal é o prêmio pelo serviço prestado. Deve ser equitativa e, tanto quanto possível, satisfazer ao mesmo tempo ao pessoal e à empresa, ao empregador e ao empregado.” Esses colaboradores observam que os salários e benefícios teriam que ser bem melhores, para que eles optassem pela mudança, já que o ambiente de trabalho conta muito.

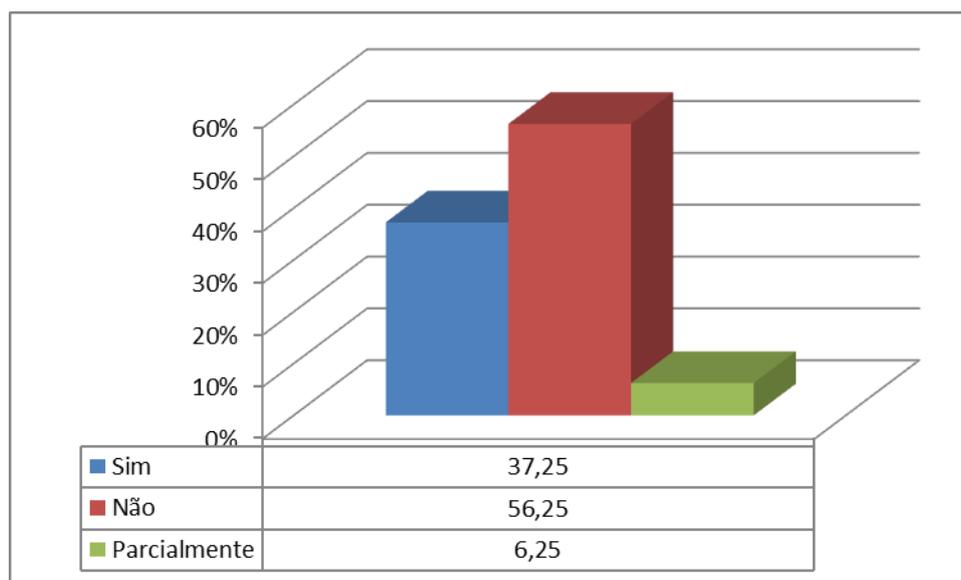


Gráfico 6 – Salários e benefícios gestão anterior  
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

O gráfico acima demonstra que 56,25% não sairiam do Senac, na gestão anterior. Uma diferença de 12,5%, em relação ao percentual que sairia na atual gestão. Por outro lado, 37,25% deixariam a empresa, na gestão anterior, por melhores salários e benefícios. Fazendo um comparativo entre a atual gestão e a anterior, percebe-se uma queda de 12,75% da antiga gestão para a atual, um

aumento considerativo na saída dos colaboradores por salários e benefícios na gestão atual. Mas, 6,25% concordam nas duas gestões que sairiam “parcialmente” por melhores salários e benefícios..

Ao serem questionados sobre pressão que sofrem no trabalho, na atual gestão, a grande maioria disse que não sofre esse tipo de pressão, mas que, em contra partida, são muito cobrados e que em algumas situações o prazo é muito curto para o desenvolvimento de suas tarefas e, que suas competências são colocadas em dúvida. Já, na gestão anterior, foram categóricos em responder que não sofriam pressão. Segundo E6 “...às vezes quando vinha algo da direção regional.” Os colaboradores, observaram que as cobranças eram menos e segundo E16, “não era sob pressão, era pra quando desse.” Mas ao ser questionado por quem era exercida essa pressão, na atual gestão, alguns responderam que advém de pessoas e departamentos.

“As pessoas realizam seu trabalho de maneiras diferentes. Elas diferem na maneira como lidam com seus chefes e colegas. Variam também quanto aos seus hábitos no trabalho – agilidade na realização das tarefas, consciência de realizar um trabalho de qualidade, cooperação com os colegas e assim por diante..” ROBBINS (2002, p. 51)

Já, na antiga gestão, disseram não haver pressão e segundo E7 e E6, quando havia, era dos departamentos e da alta gerência.

Os colaboradores foram questionados, também, sobre o tempo hábil para desenvolvimento de suas atividades, na atual gestão. Neste caso, disseram que constantemente, não há tempo hábil para a realização das atividades. Segundo E4 “constantemente e geralmente não existe tempo hábil, se resolve o que é emergente para o momento.” Além disso, observou que algumas situações são resolvidas em cima da hora.

Para CHIAVENATO (2002, p. 107), “comportamento é a maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe”. Já, na gestão anterior, segundo E2 “era pra quando der”. E4 observou, “existia a pressão normal de desenvolvimento das atividades necessárias, em geral havia tempo hábil para resolver...”. Portanto, é possível observar que a maioria dos colaboradores concorda que não havia pressão, na gestão anterior.

Quando questionados sobre quais fatores de pressão são exercidos atualmente em seu trabalho, os colaboradores observaram que, de acordo com E2, “prazos para executar algumas atividades e acúmulo.” Já, E4 observa, “me sinto muitas vezes incompetente ao que fui designado a fazer.” Segundo E3 “respostas imediatas que às vezes não temos. Temos que parar tudo o que estamos fazendo para responder a pergunta da gestora ou resolver algo.” Por outro lado, na gestão anterior, E2 salientou o acúmulo de tarefas.

Para ROBBINS (2002, p. 555) “ Embora uma quantidade limitada de estresse possa beneficiar o desempenho de um funcionário, não espere que ele veja a situação dessa maneira. Do ponto de vista do indivíduo, mesmo um baixo nível de estresse é percebido como indesejável.”

Já, os demais entrevistados observaram que não havia pressão exercida em suas atividades anteriormente. Além disso, todos os colaboradores concordam que ao se trabalhar sob pressão cometem-se falhas e tem-se retrabalho. Que apesar da produtividade aumentar, o resultado final é ruim, pois se está suscetível a erros e desgastes. Nesse sentido, E6 observa que “aumenta a produtividade, mas nos deixa insatisfeitos.” Para o E15 a produtividade diminui pois “a preocupação em passar pela pressão tira o foco do trabalho.”

### 7.3 Comprometimento

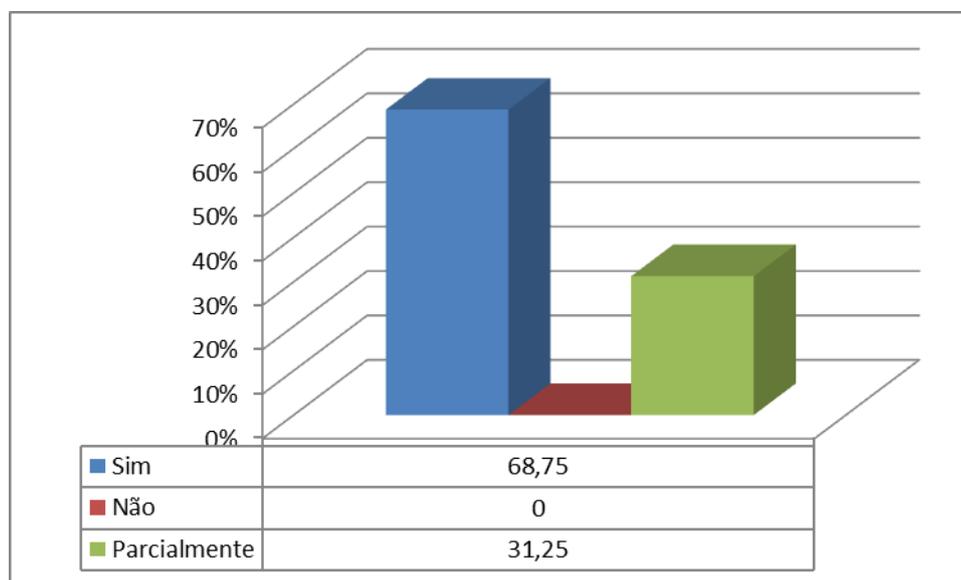


Gráfico 7 – Comprometimento atual gestão  
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

A presente pesquisa procurou, também, conhecer o grau de comprometimento existente na gestão atual e anterior. Nesse aspecto, ao se fazer um comparativo dos gráficos 7 e 8 pode-se inferir que a maioria dos colaboradores estão satisfeitos e comprometidos, tanto em relação a gestão anterior, quanto na gestão atual. Os colaboradores afirmam que se sentem bem no ambiente de trabalho e que tem todo o apoio e colaboração para exercer suas atividades. Para CHIAVENATO (2002, p. 107), “o comportamento é a maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe.”

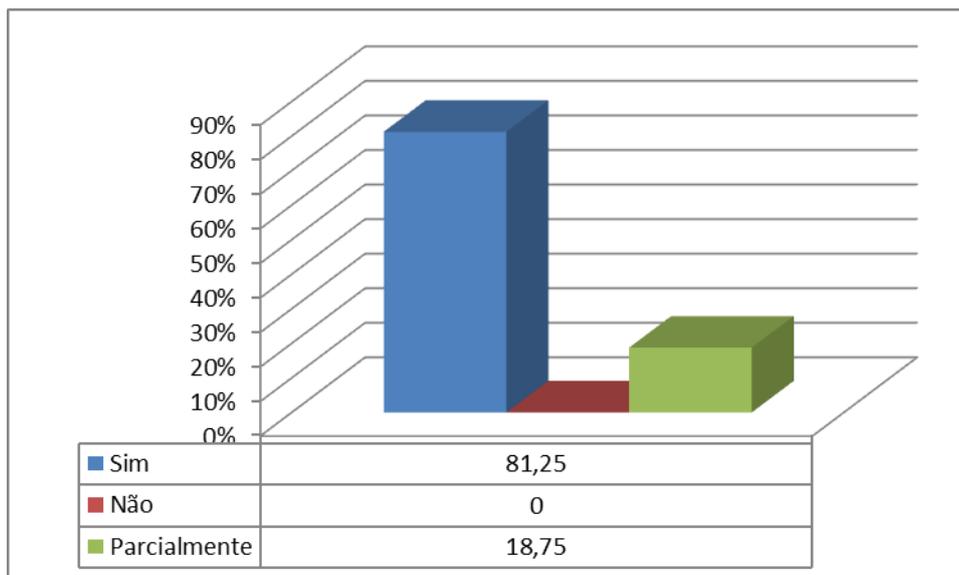


Gráfico 8 – Comprometimento gestão anterior  
 Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Por outro lado, o índice de colaboradores que respondeu que o comprometimento é parcial teve um crescimento de 12,50% da gestão anterior para atual gestão. CHIAVENATO (2002, p. 13) “...a distribuição de autoridade serve para reduzir ao mínimo o atrito,... em relação as maneiras definidas pelas regras da organização.” De acordo com os respondentes, a desmotivação e falta de valorização foram os fatores determinantes para essa percepção. Foi apontado, também, que não há programas de motivação e valorização do colaborador e melhorias de salário. Quanto à gestão anterior, os colaboradores observam que o ambiente era mais “família”, mas o quesito valorização e melhores salários se equilibram com a gestão atual. Mas FAYOL (1989) diz que um agente necessita de tempo para ajustar-se na nova função e dotado das aptidões necessárias desempenhar bem a função.

## 7.4 Produtividade

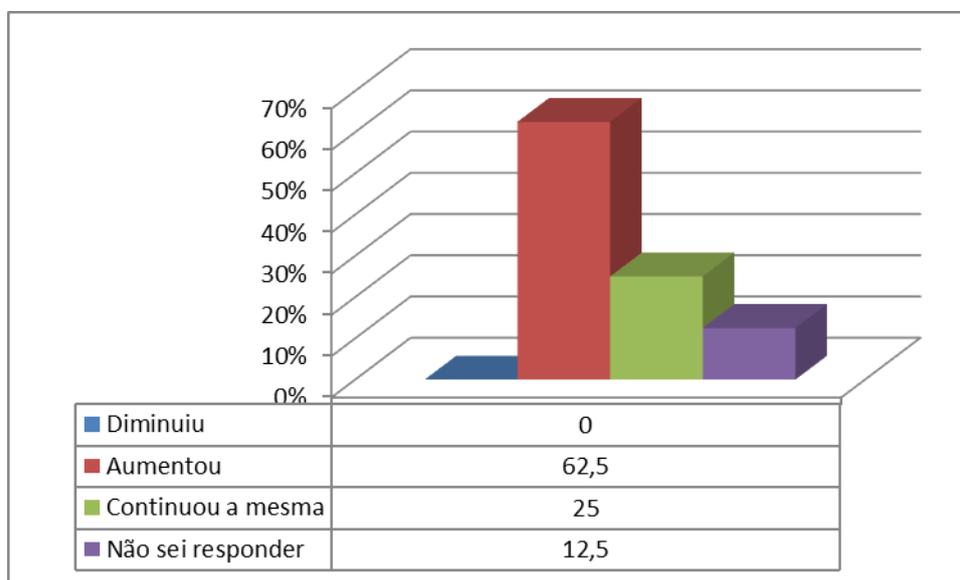


Gráfico 9 – Produtividade atual gestão  
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

A pesquisa procurou saber se houve alteração na produtividade dos colaboradores, de uma gestão para a outra. No gráfico 9, é possível observar que houve um aumento de 43,75% na produtividade na gestão atual, em relação à gestão anterior. Por outro lado, há de se considerar a percepção dos colaboradores, em relação a esse aumento de produtividade. Nesse sentido, E3 destaca que, “...cheguei a um ponto de ter um surto...”. Além de observar, também, que “...o aumento de trabalho e a pressão é como se estivesse entrando em uma nova empresa”. Segundo E6 “...tivemos que mostrar quem éramos e também o nosso serviço...” MARQUES (2004, p. 18) “As características de um líder são determinadas pela situação em que ele deve agir. O líder mais eficaz é aquele que melhor satisfaz as necessidades dos liderados.” Ainda considerando a produtividade, percebe-se que houve um aumento significativo no número de aulas e, com isso, alguns colaboradores concordam que houve aumento da produtividade, de uma gestão para outra.

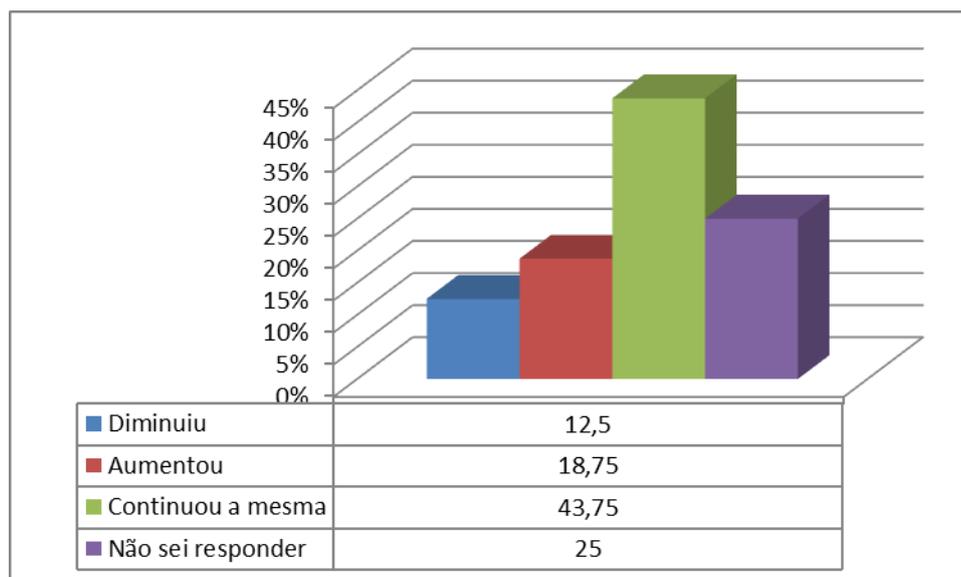


Gráfico 10 – Produtividade gestão anterior  
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Por outro lado, 43,75% dos entrevistados disseram que a produtividade “continuou a mesma”, comparada com a gestão atual. Nesse aspecto, E4 disse que “os desafios é que são diferentes”. Para E16 “é que não tínhamos tantos cursos em andamento.” Ressalta-se que em relação a essa questão, notou-se que muitos não justificaram suas respostas e que 25% não sabiam responder.

## 7.5 Gestão e liderança

Os colaboradores do Senac de Paranaíba – PR, foram questionado sobre como era o antigo e o atual gestor, no que se refere a gestão e a liderança. Nesse sentido, os colaboradores, referindo-se ao antigo gestor, consideravam-no muito amável, calmo e tranquilo. Às vezes tranquilo e calmo até demais que acabava transparecendo um ar de despreocupado, segundo a percepção desses colaboradores. Para MARQUES:

“A personalidade constitui uma base importante para a liderança. Se não houver facilidade no tratamento com as pessoas, de nada valem a posição

hierárquica e a competência profissional. Convém lembrar que liderar é influenciar o comportamento das pessoas.” MARQUES (2004, p. 23)

Além disso, destacaram que o mesmo era uma pessoa humana e se preocupava muito com os colaboradores e que sempre ouvia suas colocações. Que não era uma pessoa sorridente, mas demonstrava seriedade e era paciente. Segundo E2 “um verdadeiro paizão...muito tranquilo, calmo e ia na onda de qualquer um, sem pulso firme e sem atitudes.” Já, para E16 “resumindo, calmo até demais e influenciável.” Foi citado, também, que era amigo e grande ouvinte, mas que faltava motivação nas suas ações. FAYOL (1989, p. 45) “ a autoridade consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer.” E salienta que um bom chefe deve ter e difundir no seu ambiente a coragem de assumir responsabilidade.

Por outro lado, ao se referirem a atual gestora, os colaboradores observam que a mesma é uma pessoa positiva, que sabe distribuir as tarefas, mas é um “tanto quanto apressada”. Além disso, disseram que tem um temperamento tranquilo e humano, porém é ansiosa demais, o que acaba atrapalhando alguns pontos na sua gestão. Nesse sentido, de acordo com E3, “ela é competente, mas apavorada e muito desconfiada.” FAYOL (1989, p. 47) diz que a disciplina é o respeito às convenções, que tem por objetivo a obediência, a assiduidade, a atividade e os sinais exteriores com que se manifesta o respeito.” Para E6 “muito precipitada, parece não confiar muito ainda no nosso trabalho.” Os colaboradores disseram, também, que é uma pessoa esforçada e calma, mas muito agitada. Segundo E16, a gestora atual é “dinâmica, focada e muito elétrica.” Um bom líder:

É o exemplo para seus fiéis, devido a isto deve saber bem se relacionar perante o público, ou mesmo perante o seu grupo de pessoas que estão ao seu redor. Pois é daí que muitos tirarão exemplo de vida e tomarão partido para a sua tomada de decisão.” MARQUES (2004, p.47).

Vale ressaltar, que no questionário aplicado aos colaboradores do Senac de Paranavaí – PR, foi deixado um espaço em aberto para que os colaboradores pudessem fazer críticas, elogios e sugestões. Nesse aspecto, destaca-se que alguns colaboradores optaram por utilizar esse espaço, outros não. E2 expôs “que falta *feedback* por parte da atual gestão, sobre nosso trabalho, pois deveria deixar claro o papel de cada um dentro da empresa. Que deveria ser feito mais reuniões.” ROBBINS (2000, p. 250), diz “que a solução para o feedback de desempenho não é

ignorá-lo, mas treinar gerentes para que realizem sessões de feedback construtivo.” E complementa que deve ser feita uma análise eficaz no qual os colaboradores achem justa a avaliação e percebam que seu gerente está sendo sincero e que o clima seja construtivo. E que essa análise de desempenho deva ser concebida mais como uma atividade de aconselhamento e não um processo de julgamento. Já, E3 revelou “que gosta de trabalhar na empresa e está muito feliz, mas que gostaria que a atual gestão confiasse mais nos colaboradores da unidade.” E6 relatou que “temos que encontrar o equilíbrio, trabalhar bastante e termos autonomia também nas decisões.” Por fim, E16 narrou “que a atual gestão deveria confiar mais em seus colaboradores e tentar não ser tão afobada e ansiosa.” Segundo o site do Wikipédia confiança é:” o ato de confiar na análise se um fato é ou não verdadeiro. Se refere a dar crédito, considerar que uma expectativa sobre algo ou alguém será concretizada no futuro.” Para ROBBINS (2002, p.326) “A confiança é uma expectativa positiva de que outra pessoa não irá agir de maneira oportunista – seja por palavras, ações ou decisões.”

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi realizada no Senac de Paranaíba – PR. Os questionários foram aplicados no período de 08/10/2013 a 18/10/2013 e enviados através de e-mail para os colaboradores. Onde foram orientados sobre o motivo da pesquisa e puderam dar suas devolutivas impressas e sem identificação, para posterior análise. Dos 23 questionários distribuídos somente 16 retornaram para análise, o que corresponde a 69,6% dos colaboradores da organização.

Destaca-se que o objetivo do presente trabalho foi identificar e analisar as reações dos colaboradores, frente à mudança de gestão, ocorrida no início de 2013.

Através das informações obtidas, foi possível perceber que, de acordo com a percepção dos colaboradores, a mudança gerencial ocorreu de uma forma brusca. Observou-se, também, que os colaboradores apontaram que seu antigo gestor era muito influenciável, calmo, sem ideias e desafios próprios. Que detinha e não compartilhava as informações. Ainda segundo a percepção dos colaboradores, os mesmos concordam parcialmente com as políticas adotadas pela empresa atualmente, mas que gostariam de ser mais ouvidos. Percebeu-se que, com a nova gestão, os colaboradores se sentem mais pressionados. Por outro lado, na gestão atual houve um aumento na cooperação, na produtividade e no trabalho em equipe, mas para os colaboradores, a nova gestão não confia na equipe e a atual gestora é muito apressada, o que gera um certo desconforto entre os colaboradores.

Os colaboradores do Senac de Paranaíba não estão totalmente satisfeitos com seus benefícios e salários, pois, atualmente, sairiam do Senac por melhores salários e benefícios, o que não cogitariam, na gestão anterior. Percebeu-se, também, que na gestão anterior, os colaboradores percebiam o Senac de Paranaíba, como “mais família”, mas que tanto na gestão atual, como na anterior, a valorização, motivação e melhorias de salários continuam sendo alvo de insatisfação entre os colaboradores.

Concluindo, percebeu-se que a troca de gestão foi bem aceita pelos colaboradores do Senac de Paranaíba, com ressalvas. Nesse sentido, os colaboradores expõem que deveria haver mais reuniões e *feedbacks* individuais, e

que a atual gestão deveria conter a pressa e a ansiedade e confiar mais em sua equipe de trabalho.

## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSI, Marcos. **Controles Internos e Cultura Organizacional**. Editora Saint Paul São Paulo, 1ª edição, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARROS, Aidil Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia**. Editora McGraw-Hill, São Paulo, 1986.

BARTEMAN, Thomas S. SNELL Scott A. **Administração**. 2ª edição, Porto Alegre: editora: AMGH, 2012.

BERVIAN, Pedro A; CERVO, Amado L; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica** 6ª edição editora Pearson Prentice Hall. São Paulo, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 5ª edição, editora Atlas – Rio de Janeiro, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Vol. II – 6ª edição revisada – Rio de Janeiro, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª edição revisada e atualizada, editora Elsevier. Rio de Janeiro, 2004.

DAFT, Richard L. **Administração**. Editora LTC –, 4ª edição. Editora LTC. Rio de Janeiro, 1999.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à Psicologia**. Editora McGraw-Hill. São Paulo, 1983.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à Psicologia**. Editora Pearson Makron Books, São Paulo, 2001.

DUCK, Jeanie Daniel. **O Monstro da Mudança nas empresas**. 1ª edição – Rio de Janeiro, 2002.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 10ª edição. Editora Atlas. São Paulo, 1989.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio. O minidicionário da língua portuguesa**. Editora Nova Fronteira, 2ª edição 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª edição. Editora Atlas São Paulo, 1999.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. Editora J. Olympio. Rio de Janeiro, 1975.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 5ª edição. Editora Atlas, São Paulo, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 5ª edição. Editora Atlas. São Paulo, 2009.

MARQUES, Wagner Luiz. **O líder não acontece por acaso**. 1ª edição. Editora Bacon. Cianorte, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Casar Amaru. **Introdução à Administração**. Editora Atlas, 5ª edição São Paulo, 2000.

MONTENEGRO, Evaldo de Freitas. BARROS, Jorge Pedro Dalledonne de. **Gerenciando em Ambiente de Mudanças: “Uma ferramenta gerencial para neutralizar ameaças”**. Editora McGraw-Hil. São Paulo, 1998.

MOTTA, Fernando C. Prestes. VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. 3ª edição revisada. Editora Cengage. São Paulo, 2006.

MATOS, Francisco Gomes de. **Desburocratização**. Biblioteca do Exército Editora. Rio de Janeiro, 1979.

NOGUEIRA, Tindyua de Moraes. **Comunicação e Construção do Significado em Mudanças Organizacionais Planejadas: Um Estudo de Caso**. Florianópolis, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração: “Uma abordagem prática.”** 2ª edição, editora Atlas. São Paulo, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. – 9ª edição. Editora Prentice Hall. São Paulo, 2002.

ROBBINS, Stephen P. Administração: **Mudanças e Perspectivas**. 1ª edição. Editora Saraiva. São Paulo, 2000.

ROS, María. GOUVEIA, Valdiney V. **Psicologia Social dos Valores Humanos**. 2ª edição. Editora Senac São Paulo, 2006.

SANTOS, J. L. **O que é cultura**. Editora Brasiliense. São Paulo, 1996.

SANTOS, Vanice dos. CANDELORO, Rosana J. **“Trabalhos Acadêmicos”:** Uma orientação para pesquisa e normas técnicas. Editora Porto Alegre, AGE, 2006.

SCHERMERHORN, John R. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2ª edição. Editora Bookman. São Paulo, 2005.

SCHERMERHORN, John R. **Administração**. Editora LTC, 5ª edição. Rio de Janeiro, 1999.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: O impacto das emoções**. 1ª edição, editora Thomson, 2002.

STREBEL, Paul. **Breakpoints: "Como as empresas exploram mudanças radicais nos negócios."** Editora Atlas. São Paulo, 1993.

STERNBERG, Robert J. **Psicologia Cognitiva**. Editora Artmed. Porto Alegre, 2000.

<http://www.abqv.org.br/novo/?q=content/qualidade-de-vida-no-trabalho-uma-op%C3%A7%C3%A3o-inteligente> acessado em 26/08/2013.

[http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/2013/V\\_CONSAD/VI\\_CONSAD/133.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/2013/V_CONSAD/VI_CONSAD/133.pdf) acessado em 26/08/2013

<http://www.programacases.com.br/coluna/a-integracao-pos-fusao---aquisicao-tem-que-ser-gerenciada-como-um-processo-de-mudanca-organizacional> acessado em 25/08/2013.

<http://www.clientesa.com.br/artigos/50782/o-papel-do-agente-de-mudancas-/ler.aspx> acessado em 25/08/2013.

<http://fabiananunesperini.blogspot.com.br/2010/08/natureza-das-mudancas-organizacionais.html> acessado em 24/09/2013.

OLIVEIRA, Cristiano Antonio de. Monografia: **“Relação entre comportamento organizacional e trabalho sob pressão” - Taubaté - SP** 2003. [http://www.ppga.com.br/mba/2003/gen/oliveira-cristiano\\_antonio\\_de.pdf](http://www.ppga.com.br/mba/2003/gen/oliveira-cristiano_antonio_de.pdf) acessado em 29/09/2013.

<http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/rea%E7%E3o> acessado em 12/10/2013.

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Confian%C3%A7a> acessado em 12/11/2013.

**ANEXO A****CRONOGRAMA:**

<b>FASES</b>	<b>agosto</b>	<b>setembro</b>	<b>outubro</b>	<b>novembro</b>
Definição do tema	X			
Referencial teórico e aspectos metodológicos		X		
Levantamento dos dados			X	
Análise dos dados			X	
Conclusão e resultados				X

Figura: 04 Cronograma.

Fonte: a Autora

## **ANEXO B**

### **Pesquisa: MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**

Esta pesquisa é parte das atribuições para a obtenção de titulação de Especialista em Gestão Pública pela UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Seu principal objetivo é identificar algumas características do processo de mudança gerencial ocorrida no ano de 2013, bem como identificar as práticas adotadas após a análise das percepções da mudança e expectativas, do ponto de vista do colaborador.

Para facilitar a compreensão utilizaremos o conceito que define mudança organizacional descrito por CHIAVENATO (2002, p.185), “Mudança é a transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro diferente”, o processo de mudança ocorre em um campo de força que atua em vários sentidos, a mudança implica em rupturas e transformações. Toda vez que o equilíbrio é rompido faz-se uma tentativa de mudança, que podem sofrer pressões positivas (apoio e suporte) ou negativas (resistência e oposição).

Solicitamos a sua colaboração no preenchimento deste questionário para viabilidade deste estudo. Sua participação é fundamental para a realização desta pesquisa. Agradeço a sua contribuição e coloco-me à disposição para maiores esclarecimentos:

Ana Maria Furlaneto Pacheco dos Santos      e-mail: [aninha@prasan.com.br](mailto:aninha@prasan.com.br)

### **QUESTIONÁRIO:**

1 - Qual a classificação que você daria para o tipo de mudança ocorrida na empresa na qual trabalha em janeiro/2013, com a troca de gestores?

- Suave
- Normal
- Brusca

2 - Concordo, de forma geral, com as políticas (normas) adotadas pela empresa?

- Sim
- Não
- Parcialmente

Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_

3 - Me sinto bem com o ambiente apresentado pela empresa atualmente?

- Sim
- Não
- Parcialmente

Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_

4 - Me sentia bem com o ambiente apresentado pela empresa na gestão anterior?

- Sim
- Não
- Parcialmente

Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_

5 - Sairia da empresa por salários e benefícios melhores nessa gestão?

- Sim
- Não
- Parcialmente

Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_

6 - Sairia da empresa por salários e benefícios melhores na gestão anterior?

- Sim
- Não
- Parcialmente

7 - De maneira geral, me encontro satisfeito e comprometido com a organização?

- Sim
- Não
- Parcialmente

Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_

8 - Me encontrava satisfeito e comprometido com a organização na gestão anterior?

- Sim
- Não
- Parcialmente

Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_

10 – Sua produtividade na atual gestão:

- Diminuiu
- Aumentou
- Continuou a mesma
- Não sei responder

Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_

11 – E em relação a gestão anterior?

- Diminuiu
- Aumentou
- Continuou a mesma
- Não sei responder

Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_

11 – Em sua opinião, o que você mudaria na gestão anterior?

12 – Em sua opinião, o que você mudaria na gestão atual?

13 – Você considera as atividades que desenvolve na atual gestão, um trabalho sob pressão? Porque?

14 – Você considera as atividades que desenvolvia na gestão anterior, um trabalho sob pressão? Porque?

15 - A pressão sob seu trabalho atualmente, caso haja, por quem é exercida (pessoas, departamento, gestor, alta gerência e etc)?

16 - A pressão sob seu trabalho, na gestão anterior, se existia, por quem era exercida (pessoas, departamento, gestor, alta gerência e etc)?

17 – A pressão sob seu trabalho atualmente, caso haja, é constante ou periódica? Você tem tempo hábil para resolver ou é sempre em cima da hora?

18 – A pressão sob seu trabalho, na gestão anterior, se existia, era constante ou periódica? Você tinha tempo hábil para resolver ou era sempre em cima da hora?

19 - Quais são os fatores de pressão exercidos em seu trabalho atualmente, caso existam?

20 - Quais eram os fatores de pressão exercidos em seu trabalho, na gestão anterior, caso tenha existido?

21 - Na sua opinião, o fato de trabalhar sob pressão, aumenta ou diminui a sua produtividade? Justifique sua resposta.

22 – Como era o seu antigo gestor? (personalidade, gênio, temperamento etc.)

23 – Como é seu atual gestor? (personalidade, gênio, temperamento etc).

24 – Sugestão, críticas, elogios e etc. (espaço aberto):

Obrigada pela sua atenção!