

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: IMPACTOS E REAÇÕES JUNTO AO CORPO FUNCIONAL DE UMA ESCOLA DE ENSINO INFANTIL

<https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2022n6p13>

Arandi Maciel Campelo¹
Huggo Matheus Oliveira Nunes do Nascimento²

RESUMO

Este artigo tem por finalidade abordar conceitos sobre processo de mudança organizacional, métodos e estratégias utilizadas dentro de uma escola de ensino infantil, e conseguir superar todas as turbulências envolvidas no processo, além de identificar os principais problemas que ocorrem e seus motivos e formas de como solucionar essa problemática, além dos meios corretos de realizar as mudanças necessárias, ressaltando os medos de colaboradores e a função dos gestores nesse processo, apresentando, assim, planos e comportamentos para realizar mudanças organizacionais, para o melhor funcionamento de grandes e pequenas empresas e evitar as problemáticas encontradas no processo. O levantamento e análise da pesquisa campo foram realizados através de um questionário semiaberto aplicado entre 24/06/2021 e 02/05/2021, com 13 colaboradores, correspondendo a 100% do universo considerado. A pesquisa demonstrou o quão significativo é a visão dos colaboradores e gestores, pois é fundamental um bom relacionamento para se ter uma resolução no processo de mudança organizacional.

Palavras-chave: Mudanças organizacionais. Impactos e reações às mudanças organizacionais. Clima organizacional.

Data de submissão: 16/08/2021

Data de aprovação: 21/09/2021

ABSTRACT

The main purpose of this article is to address concepts about the process of organizational change, methods and strategies used within a kindergarten school, and to be able to overcome all the turbulences involved in the process, in addition to identifying the main problems that occur and their reasons and forms how to solve this problem and the correct means and make

1 Orientador: Doutor em Educação - Universidade Federal de Pernambuco; **Administrador** - Universidade de Pernambuco – FCAP/UPE; **Mestre em Planificación y Gestion Organizacional** - Universidad Autonoma de Madrid / Espanha; **Mestre em Dirección y Organización de Hospitales y Servicios de Salud** - Universidad Politécnica de Valencia / Espanha; **Especialista em Marketing** - FCAP/UPE; **Consultor em Sistemas Organizacionais**, desde 1984; **Professor e Diretor Acadêmico** da Faculdade Metropolitana da Grande Recife.
E-mail: arandi.campelo@globo.com

2 Estudante do curso de Administração da Faculdade Metropolitana da Grande Recife.

E-mail: huggomatheus2000@gmail.com

the necessary changes, highlighting the fears of employees and the role of managers in this process, thus presenting plans and behaviors to carry out organizational changes, for the better functioning of large and small companies and avoid the problems found in the process. The survey and analysis of the field research were carried out through a semi-open questionnaire applied between 06/24/2021 and 05/02/2021, with 13 collaborators, corresponding to 100% of the considered universe. The survey showed how significant is the vision of employees and managers because a good relationship is essential to have a resolution in the process of organizational change.

Keywords: Organizational changes. Impacts and reactions to organizational changes. Organizational climate.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem por tema as mudanças organizacionais e seus desafios. Ele aborda os medos dos colaboradores quando se deparam com as mudanças, quais são os desafios dos gestores quando precisam realizar essas alterações (tanto por necessidade ou para melhoria), e como a empresa pode diminuir as crises e possíveis boicotes. Há a necessidade de estratégias para que quando as mudanças forem propostas e implementadas não venham a causar transtornos, gastos desnecessários, maior tempo de implementação das propostas a serem colocadas em prática. A mudança deve conter uma proposta benéfica e que traga o objetivo pretendido para todos os envolvidos no processo de mudança organizacional.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são abordados conteúdos sobre as mudanças que ocorrem na organização, e os seus principais problemas que envolvem a implantação dessas mudanças, dando visão para os colaboradores e para a organização, observando quais impactos que estes processos ocasionam. São abordados três elementos: primeiramente, os medos que os colaboradores possuem; segundo, os desafios que a organização possui para programar as mudanças; e por fim quais os principais elementos para a mudança ser realizada com êxito.

Medos das mudanças na organização

As mudanças dentro de uma organização se fazem necessárias para melhoria de processos e, conseqüentemente, trazendo melhores resultados para a empresa. Entretanto, mudanças em procedimentos, processos, lideranças, atividades, trazem medo aos colaboradores, sobretudo em pequenas empresas. Segundo Marques (2011):

Quando uma mudança é proposta no ambiente de trabalho quase sempre gera uma percepção de ameaça ao *status quo*³ do indivíduo, que se encontra fundamentalmente

3 Status quo = permanência do estado das coisas, ou seja, continuar da forma em que se encontra.

organizado e seguro. Esse tipo de acontecimento provoca um desequilíbrio interno, que desencadeia reações imediatas. (MARQUES, 2011, p.7).

De acordo com o autor, quando as mudanças são sugeridas trazem uma ameaça àqueles que estão diretamente envolvidos nas alterações. Por estar afetando a sua percepção de estabilidade na sua atividade, e por uma questão de preservação, são geradas reações imediatas para ter aquele estado de segurança novamente. Quando o colaborador se sente ameaçado com a mudança vai procurar se preservar, podendo gerar um prejuízo à organização, tomando atitudes para mostrar aos líderes que não é uma boa ideia fazer as mudanças, simplesmente optando pela preservação do seu cargo.

As mudanças dentro das organizações se fazem necessárias para melhorar processos e diminuir os custos. Sendo assim, as lideranças devem comunicar e explicar aos funcionários o porquê da mudança, como ela ocorrerá, e em algumas situações escutar os colaboradores para conseguir um consenso para que os possíveis problemas gerados por causa das mudanças sejam diminuídos. Conforme cita Fonseca (2000):

Mesmo quando as mudanças são necessárias, o receio dos envolvidos na mudança gera grandes impactos, e dificilmente são recebidos de forma consensual, mudanças na organização sendo culturais, tecnológicas, processo e liderança sendo feita de forma inadequada sempre ocorre resistência, ressentimentos e até despoletar⁴ a implementação da proposta. (FONSECA, 2000, p. 3).

Quando iniciamos o processo de entendimento do conceito de mudanças e os medos que elas proporcionam, observamos que a modificação nos processos, seja de ordem pessoal ou estrutural, quando bem planejada, pode gerar um estado de conformidade. Se os funcionários envolvidos na mudança estão cientes e informados do que está ocorrendo, diminui a sensação de medo e insegurança e isso também alivia os boicotes que podem ser gerados.

Uma alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno e externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior, e atinja integralmente o componente de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico da organização gera um bem-estar ao colaborador. (MATTOS, 2020).

De acordo com o autor, quando os processos são bem articulados geram a sensação de bem-estar. Quando os superiores comunicam o que está acontecendo e informam sobre a importância dos processos de mudanças os colaboradores passam a sentir confiança naqueles que lideram.

4 Despoletar = impedir ou travar.

Desafios da implementação da mudança

São inúmeros os desafios que uma empresa enfrenta quando se vê diante de mudanças. Existem fatores como o financeiro, estrutural, profissional e cultural. Para uma mudança ser bem sucedida os aspectos devem ser planejados de forma estratégica para conseguir êxito nos resultados.

De acordo com Niemeyer (2019), a utilização de estratégias para definir o procedimento para realizar as mudanças tem função muito importante para que não se tenha imprevistos. Para a autora, a maioria das empresas adota procedimentos diferenciados para a seleção dos seus projetos, privilegiando principalmente aspectos de natureza estratégica e utilizando métodos de estimativa e rentabilidade para a maioria dos projetos. Assim, segundo a autora:

Ao optar por fazer uma gestão da mudança, a organização deve estar ciente de que haverá inúmeros desafios a ser superado no caminho, o maior deles envolve convencer os funcionários da importância da mudança para o bom desempenho da empresa como um todo, ressaltando os benefícios que ela vai gerar direta e indiretamente para eles, podendo ser desenvolvidas oportunidades de carreiras entre outros. (NIEMEYER, 2019, p. 4).

Quando falamos de desafios em pequenas empresas todas as características são levadas em conta, mas, sobretudo, é necessário ter um estratagema⁵ muito bem elaborada para que as dificuldades sejam diminuídas pelo planejamento bem elaborado.

Sabendo que as mudanças já trazem alguns transtornos pelo próprio processo de implementação é de se esperar que, se não for bem ajustado, pode acarretar danos irreversíveis.

Depois de conseguir programar as mudanças faz-se necessário uma nova mentalidade nos colaboradores para que elas não sejam inúteis e que possam surtir o efeito desejado. Na maioria das vezes as tentativas de mudanças falham. Não é questão de apenas incrementar novas terminologias e ferramentas. Deve-se incorporar nos colaboradores uma nova mentalidade a fim de obter o resultado desejado. (ECHOLS, 2018).

É importante que as mudanças sejam realizadas sob a orientação de profissionais capacitados que saibam utilizar as ferramentas que compõem as mudanças desejadas. As alterações devem contar com um cronograma de trabalho muito bem elaborado para que não venha a ter consequências indesejáveis.

⁵ Estratagema = plano, esquema previamente estudado e posto em prática para atingir determinado objetivo.

Quando falamos de pequenas organizações não se tem um número muito alto de funcionários, nem renda, portanto, tais situações visam à expansão do negócio para que venha a gerar maior rentabilidade.

Para se realizar uma mudança que realmente vai trazer o resultado desejado e necessário alguns pilares devem ser observados:

- a) Realizar uma gestão humanizada, dando atenção aos colaboradores;
- b) Fazer o corte de gasto assertivo, não prejudicando a operação já existente;
- c) Ter controle e organização para não ter gastos desnecessários;
- d) Observar o cenário, tanto interno quanto o externo, para evitar qualquer imprevisto.

Naturalmente, as empresas fazem as mudanças se adequando à razão interna e externa para conseguir melhorias de processos, visando sempre à redução de gastos e aumento de lucro. “Mudanças podem ser causadas por razões internas e externas à empresa, que demandam melhorias ou alterações em algum processo.” (ECHOLS, 2018). Alguns se equivocam em visar somente os lucros. Uma mudança realizada visando só o aumento das margens pode deixar de lado o que levou a realizar as melhorias, a qualidade do serviço ou produto.

Isso pode levar às mudanças contingenciais, pois se lida com pessoas que geralmente não aceitam bem as mudanças. “Cabe destacar que a mudança organizacional é sempre contingencial, pois é diferente e refere-se à realidade e idiosincrasias ⁶ de cada empresa”. (BROWN, 1992). O autor cita ainda que:

A maior invenção que sairá dos laboratórios de pesquisa no futuro será a própria organização [...] Conforme as organizações tentam, com rápidas inovações tecnológicas, acompanhar o mercado, os departamentos de pesquisa têm de criar arquiteturas organizacionais que possibilitem à empresa ser continuamente inovadora. (BROWN, 1992, p. 1).

As grandes organizações possuem maior facilidade para se adequar às mudanças inesperadas, planejar as optativas e flexibilizar as pequenas mudanças, portanto, é necessário estudar todos os cenários para que as consequências sejam vantajosas, pois nas pequenas empresas percebe-se muito mais as perdas.

Principais elementos para a solução

Existem vários elementos que são utilizados no processo de mudança, tanto de tecnologias para aplicação da mudança necessária, em todo o processo a depender do tipo e necessidade da alteração, quanto na questão social e estrutural. Tudo deve ser muito bem

⁶ Idiosincrasias = característica comportamental peculiar a um grupo ou pessoa.

observado para se obter sucesso. É necessário analisar todas as vertentes e todas as variáveis possíveis para que não haja problemas no meio do processo. Segundo Júnior (1992), "os principais elementos para a mudança organizacional são a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas. A maioria das organizações muda em resposta às crises, sendo limitado o número de casos de atitudes proativas".

A tecnologia, quando falamos em mudança na organização, é fundamental na atualização dos sistemas para que sejam melhorados os processos. Com todas as complicações que habitam no meio de uma mudança na empresa o uso da tecnologia é um fator para que haja sucesso na troca dos procedimentos organizacionais.

Sabe-se que a mudança, na maioria dos casos, é sempre turbulenta. Mas não é porque as dificuldades aparecem que se deve desistir de uma mudança, pois ela pode ser benéfica para a empresa e isto vai gerar crescimento.

Elementos para ter êxito na mudança

- a) Comunicação, planejamento, informação durante todo o processo e agir de forma pensada;
- b) Treinamento dos envolvidos, pois eles devem estar inteirados e capacitados dentro dos novos processos;
- c) Gerenciamento da resistência, uma vez que sempre haverá aqueles que serão contra a mudança. É necessário entender o porquê e saber administrar a situação;
- d) Observar a estrutura. Deve-se verificar se o local comporta as mudanças desejadas;
- e) Programar de forma segura e realizar a mudança com consciência, sabendo que as atividades foram bem planejadas. Isso diminui as margens de erro.

Quando verificamos as organizações bem sucedidas os cinco tópicos citados sempre estão bem presentes, pois são pilares essenciais para o sucesso de qualquer organização. Quando falamos de mudança, uma organização que pretende programar a gestão de processos deve se basear nesses pilares para ter sucesso.

Problemas aparecem e cabe ao gestor gerenciá-los, vencendo, através do diálogo, a resistência daqueles que estão receosos com a mudança, mostrando que não é apenas o superior e sim alguém que lhe passe certa confiança, pois assim se torna mais fácil conduzir todos os processos com todas as demais modificações necessárias.

Portanto, para se ter sucesso é muito importante ter cuidado com a parte tecnológica, estrutural, organizacional, técnica, mas é essencial ter atenção com as pessoas envolvidas na mudança, pois é através dos indivíduos que a empresa terá sucesso. Na gestão da mudança nas

organizações, sobretudo as pequenas empresas, que geralmente não têm um capital muito grande, a dedicação e o empenho dos colaboradores serão inevitáveis para ter sucesso.

As organizações estão cada vez mais se adequando às mudanças, deixando os medos de lado e seguindo o exemplo de empresas bem sucedidas que programaram melhorias contínuas e estão bem colocadas no mercado.

Grandes e pequenas empresas devem colocar em prática a gestão de mudança, visando cada vez mais o crescimento, não parando no tempo, e sabendo cada vez mais que as mudanças para a melhoria são necessárias, gerando novos produtos/serviços, novas tecnologias e geração de renda.

METODOLOGIA

O presente trabalho tem como objeto de estudo as mudanças organizacionais em uma escola infantil. Os objetivos específicos são: a) identificar quais são os medos dos colaboradores em relação a mudança organizacional; b) definir quais são os principais desafios dos gestores para a implementação da mudança organizacional; c) identificar métodos e estratégias que os gestores possa usar para diminuir os problemas dentro do processo de implementação das mudanças.

O campo investigativo foi a escola infantil Soldadinho do Rei⁷, localizada na cidade de Jaboatão dos Guararapes. O universo foi de 13 colaboradores, sendo 1 diretora, 1 porteiro, 1 secretária, 5 professoras e 5 auxiliares de classe. A pesquisa envolveu os 13 colaboradores (amostra de 100%). A pesquisa realizada foi bibliográfica e de campo, com finalidade aplicada, análise propositiva e abordagem quantitativa. O instrumento de pesquisa foi um questionário semiaberto constante no apêndice.

DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO

Seguem os gráficos contendo os resultados extraídos do questionário aplicado aos gestores e colaboradores da Escola Soldadinho Rei.

⁷ A escola infantil Soldadinho do Rei LTDA foi fundada em 23/02/1997 por Cristiane Mendes da Silva Pereira e está localizada na Rua Bernardino Costa Lopes nº151, Zumbi do Pacheco, em Jaboatão dos Guararapes.

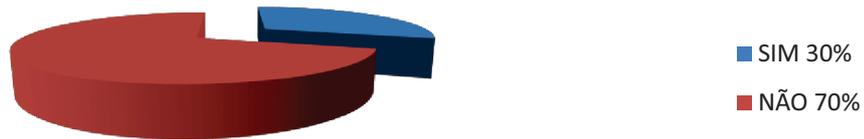
CONFIANÇA NOS GESTORES EM RELAÇÃO A MUDANÇA

A confiança em seus líderes é de extrema importância para os envolvidos na mudança, pois é sempre um processo difícil. Nessa questão, os dados de campo vão no sentido concordante, uma vez que 75% afirmaram ter confiança nos gestores nos processos de mudança organizacional.

O QUE OS GESTORES FAZEM PARA QUE OS COLABORADORES VISEM DE FORMA POSITIVA AS MUDANÇAS?

No questionário aplicado conseguimos verificar que ser sincero (48%) e explicar de forma coerente a mudança (12%) são importantes para que a mudança organizacional ocorra de forma correta. Niemeyer (2019) cita a importância em ser sincero e explica de forma coerente aos funcionários o que vai acontecer, pois isso gera uma questão de confiança entre empregador e empregado. No questionário aplicado conseguimos verificar que vai de acordo com o que dizem os autores, pois ser transparente e sincero com os funcionários gera uma questão de confiança.

A MUDANÇA É UMA AMEAÇA PARA OS COLABORADORES?



Segundo Marques (2011), a mudança gera uma percepção no *status quo* do indivíduo, mas de acordo com o questionário aplicado difere do que os autores dizem, pois 70% dos questionados afirmam que a confiança nos gestores anula muito a sensação de ameaça em relação às mudanças para com o colaborador.

AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS SÃO NECESSÁRIAS?



O questionário aplicado mostra que as mudanças de fato são necessárias para o crescimento da empresa. 60% dos inquiridos afirmam que as mudanças organizacionais são de fato necessárias em qualquer setor para que haja melhorias e resolução de problemas.

DE QUE FORMA SÃO INFORMADAS AS MUDANÇAS?



As mudanças geram muita desconfiança, mas por falta de conhecimento do que está acontecendo. A pesquisa mostra que o autor está sendo assertivo em relação ao questionário, pois nos mostra que se a mudança for comunicada de forma direta é possível obter melhores resultados, pois gera confiança no gestor em relação às mudanças organizacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou identificar os principais problemas, expondo as soluções, na implementação da mudança organizacional em uma escola de ensino infantil. Colaborando para melhorias dentro do segmento abordado foi possível verificar o quão importantes foram os resultados obtidos, podendo contribuir para pesquisas futuras.

A escola analisada teve um papel relevante na pesquisa, pois foi possível analisar os medos e receios dos colaboradores, sugerindo aos gestores realizarem as mudanças de forma assertiva e ao mesmo tempo não provocando dúvidas nos funcionários. Essa pesquisa mostra a importância da informação objetiva entre líderes e colaboradores para se ter êxito nas mudanças.

A participação dos gestores é fundamental e indispensável para o sucesso de qualquer mudança na organização ao fazer com que os colaboradores tenham melhor compreensão sobre os procedimentos utilizados. É recomendável que durante todo o processo de mudança organizacional os líderes e gestores sejam claros, diretos, justos e sinceros com os colaboradores, informando sobre as mudanças que estão ocorrendo ou que vão ocorrer, gerando assim confiança nos funcionários e em todos os envolvidos.

O ponto alto, e que não pode ser deixado de lado, é que haja integração entre funcionários e gestores, evitando as sabotagens por parte de alguns que não se sentem seguros com a mudança informada ou proposta para implementação. Os responsáveis pelo processo de mudança organizacional devem analisar todas as vertentes para que não venha a ter falhas e que resultem em danos permanentes.

REFERÊNCIAS

- BRONW, S. John. **Mudança organizacional: uma abordagem preliminar.**
Disponível em: <https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-32-num-3-ano-1992-nid-46080/>
Acesso em: 17 abr. 2021.
- ECHOLS, Tônia. **Mudanças organizacionais: o que são, exemplos, e como programar.**
Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/mudancas-organizacionais/>
Acesso em: 11 dez. 2020.

FONSECA, J. A. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica.** Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11826/Gest%C3%A3o%20da%20Mudan%C3%A7a-Uma%20Revis%C3%A3o%20Te%C3%B3rica.pdf?sequence=1>. Acesso em: 18 Abr. 2021.

JÚNIOR, Wood Thomas. **Mudança organizacional: uma abordagem preliminar.** disponível em: <http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-32-num-3-ano-1992-nid-46080/> Acesso em: 12 dez. 2020.

JUSTAS, Marcelo. **Gestão da mudança & Lean manufacturing:** transformando operações em vantagens competitivas sustentável. 1. ed. Curitiba: Ed. do autor, 2016.

MARQUES, José. **Ibccoaching e gestão de pessoas.** Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/>. Acesso em: 11 dez. 2020.

MATTOS, Lissandra. **As mudanças organizacionais e seus gestores na empresa na era da informação.** Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3671>. Acesso em: 11 dez. 2020.

NIEMEYER, Marina. **Gestão da mudança:** ferramenta estratégica para empresas. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/17877584/gestao-da-mudanca>. Acesso em: 11 dez. 2020.

APÊNDICE A – Questionário aplicado através de um formulário com perguntas semiabertas

1 – Você se sente ameaçado (a) quando a organização propõe mudanças? Por quê ?

() sim () não Justificativa -----

2 – Quais são os seus principais medos com a mudança?

3 – Qual o nível de relevância que o gestor possui no processo de mudança?

() baixo () médio () alto

4 – O que o gestor (a) poderia fazer para que os colaboradores vissem de forma positiva a mudança organizacional ?

5 – Você acha a mudança organizacional necessária? Justifique?

() sim () não Justificativa -----

6 – Quais são os principais desafios que você vê quando o gestor (a) enfrenta o processo de mudança?

7 – No caso de uma mudança organizacional que não concorde, qual a sua atitude mediante a situação. Aceitaria sem questionar ou iria tentar mudar a decisão tomada? Justifique.

8 - Você acha que no processo de mudança a organização deve se adequar aos funcionários e ser flexíveis na mudança ou os funcionários devem se adequar às mudanças, procurando se adaptar às novas diretrizes? Justifique.

9 – Você acha que se o gestor informar aos colaboradores o porquê da mudança os problemas serão diminuídos?

10 – Se não concordar com uma mudança organizacional, como faria para tentar reverter essa mudança?

11 – Você acha a mudança organizacional necessária? Justifique.

12 – Como você informaria uma mudança aos seus colaboradores?