



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

JULIANA FERNANDES DE AQUINO

GESTÃO ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO EM UMA GRANDE EMPRESA SITUADA
NO ESTADO DE MINAS GERAIS.

BELO HORIZONTE
2020

JULIANA FERNANDES DE AQUINO

GESTÃO ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO EM UMA GRANDE EMPRESA SITUADA
NO ESTADO DE MINAS GERAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Universidade Federal de Minas Gerais, como
requisito parcial para a obtenção do título de
Pós-Graduado em Gestão de negócios.

Orientador: Victor Natanael Schweitzer Silveira

JULIANA FERNANDES DE AQUINO

GESTÃO ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO EM UMA GRANDE EMPRESA SITUADA NO
ESTADO DE MINAS GERAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Universidade Federal de Minas Gerais como
requisito parcial para a obtenção do título de
Pós-Graduado em Gestão de negócios.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Belo Horizonte, 11 de dezembro de 2020

Ficha catalográfica

657i A Aquino, Juliana Fernandes de.
020 2 Os impactos da mudança organizacional no departamento de recursos humanos [manuscrito]: um estudo em uma indústria siderúrgica no estado de Minas Gerais / Juliana Fernandes de Aquino. – 2020.
52 f.

Orientador: Victor Natanael Schwetter Silveira
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Silveira, Victor Natanael Schwetter. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Fabiana Pereira dos Santos CRB-6/2530

Biblioteca da FACE/UFMG. – FPS/030/2021



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora JULIANA FERNANDES DE AQUINO, matrícula nº 2017757416. No dia 14/12/2020 às 18:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Os Impactos da Mudança Organizacional nos Processos do Departamento de Recursos Humanos: Um Estudo em uma Indústria Siderúrgica no Estado de Minas Gerais", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Victor Natanael Schwetter Silveira, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra à aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

☒ (X) APROVADO

☐ () NÃO APROVADO

70 pontos (setenta) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 14/12/2020.

Prof. Victor Natanael Schwetter Silveira
(CAD/UFMG - Orientador)

[Assinatura]

Prof. Humberto Fernandes Villela
(Universidade FUMEC)

[Assinatura]

AQUINO, Juliana Fernandes de. **Gestão Organizacional: Estudo de Caso em uma Grande Empresa Situada no Estado de Minas Gerais.** 2020. 59 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Gestão de Negócio) Universidade Federal do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020.

RESUMO

A Gestão Organizacional de uma empresa é o método como está realiza o gerenciamento do seu negócio. É através dessa metodologia que ela se organiza e administra os seus setores estratégicos e operacionais. Para isso, ela cria objetivos, define ferramentas, os meios e as datas para as entregas planejadas. Mas, quando uma determinada empresa, realiza a otimização do seu Gerenciamento Organizacional, impactos são percebidos de maneira efetiva e por toda a organização. O objetivo geral desse estudo de caso foi identificar quais os impactos da mudança organizacional no setor de RH de uma indústria siderúrgica no estado de Minas Gerais. E os três objetivos específicos foram a definição do motivo que levou a mudança; quais as melhorias percebidas após a mudança; e quais os entraves enfrentados para que ocorresse a mudança. Considerou – se através desse estudo de caso, que os impactos foram em sua maioria positivos, porém, foram necessários alguns ajustes como demissão e recontração de novos profissionais.

Palavras-chaves: Gestão Organizacional; Planejamento Estratégico; Recursos Humanos; Mudança Organizacional.

AQUINO, Juliana Fernandes de. **Organizational Management:** Case Study in a Large Company Located in the State of Minas Gerais. 2020. 59 sheets. Course Conclusion Paper (Graduate in Business Management) Federal University of Minas Gerais State, Belo Horizonte, 2020.

ABSTRACT

Organizational Management of a company is the method that is managing your business. It is through this methodology that it organizes and manages its strategic and operational sectors. To do this, it creates goals, sets tools, means, and dates for planned deliveries. But when a given company optimizes its Organizational Management, impacts are effectively perceived throughout the organization. The overall objective of this case study was to identify the impacts of organizational change on the HR sector of a steel industry in the state of Minas Gerais. And the three specific objectives were defining the reason for the change; what improvements are perceived after the change; and what are the obstacles faced for change to occur. It was considered through this case study that the impacts were mostly positive, but some adjustments were necessary, such as dismissal and rehiring of new professionals.

Key-words: Organizational management; Strategic Planning; Human Resources; Organizational Change.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Sintonia entre as Etapas de Modificação	20
Figura 2: Papeis-Chave do Gestor de uma Mudança	22
Figura 3: Modificações Provocadas pelo Planejamento	23
Figura 4: Exemplo de um Organograma Empresarial	25
Figura 5: Organograma Empresarial antes das Melhorias	43
Figura 6: Organograma Empresarial Após as Melhorias.....	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Adaptação nos primeiros três meses	45
Gráfico 2: Adaptação após os três primeiros meses	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Opinião Sobre As Mudanças No Trabalho	36
Quadro 2: Principais Impactos Das Mudanças Na Sua Vida Profissional	42
Quadro 3: Percepção sobre os Impactos Gerados	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resumo das principais características da amostra	33
Tabela 2: Média, Desvio-padrão e Variância do Questionário Utilizado.....	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RH.....Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVOS.....	16
1.2 OBJETIVO GERAL	16
1.3OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.4JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	16
2 REFERENCIAL TEORICO.....	18
2.1 GESTÃO DA MUDANCA ORGANIZACIONAL	18
2.2 PROCESSO DA MUDANCA ORGANIZACIONAL	19
2.3 O PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NA GESTAO DA MUDANÇA.....	21
2.4 O PLANEJAMENTO EMPRESARIAL	23
2.4.1 Organograma	24
2.5 PLANEJAMENTO TÁTICO	25
2. 6 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO.....	26
2.7 PLANEJAMENTO OPERACIONAL	26
2.8 ADMINSTRAÇÃO DE RH	27
3 METODOLOGIA	29
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	29
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	29
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	30
3.4 O TRATAMENTO DOS DADOS	31
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
4.1 APRESENTAÇÃO DESCRITIVA DO PERFIL DA AMOSTRA.....	32
4.2 ANÁLISE DOS DADOS:	34
4.2.1 Médias, desvios-padrão e variância	34
4.2.2 Frequência dos Resultados.....	36
4.3 ORGANOGRAMA EMPRESARIAL.....	43
4.4 REALOCAÇÃO, EVASÃO E RESISTÊNCIA DOS COLABORADORES	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
5.1 LIMITAÇÕES DE ESTUDO	48
5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	49
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	49
APENDICES	53
APÊNDICE A - Questionário da pesquisa.....	53
APÊNDICE B – Distribuição da População.....	63
APENDICE C- Questionário de Entrevista-----	60

1 INTRODUÇÃO

Segundo Oliveira (2013) a Gestão Organizacional é um método de planejamento que organiza e gerencia estratégias para que todo um organismo de sistemas funcione corretamente e com o menor número de falhas possíveis. Ela é capaz de administrar um negócio para que o mesmo resulte em números positivos e rentáveis onde se conduz pessoas e processos, promovendo melhorias e criando um ambiente colaborativo.

Ela pode ser dividida em três setores, sendo eles o Planejamento Tático (a médio prazo), o Planejamento Estratégico (a longo prazo) e o Planejamento Operacional (a curto prazo). Todas essas subdivisões tem a função de definir métodos para otimizar diversos processos dentro de todos os setores empresariais, não importando o ramo, ou seja, essa metodologia pode e deve ser aplicada tanto nos setores de serviços, produtivos ou comerciais (OLIVEIRA, 2013).

Porém, quando ocorre a mudança organizacional dentro de uma empresa, alguns impactos serão sentidos por todos os setores, tanto na Alta Administração como no Operacional e principalmente no Recursos Humanos. É dentro desse contexto, que surge o problema de pesquisa que se deseja responder, sendo ele: Quais são os impactos causados por uma mudança organizacional dentro do setor de RH de uma empresa do ramo de siderurgia?

Logo, o objetivo geral desse estudo de caso foi realizar uma investigação, utilizando leituras e materiais bibliográficos encontradas em livros, sites e artigos referente ao tema, além de um trabalho em campo nesta empresa onde ocorreram mudanças na gestão da diretoria, que através desta variante, foram implantadas novas regras de gestão também para o setor de Recursos Humanos.

E para que a pesquisa fosse efetiva, além dos estudos no material bibliográfico, ainda foi realizada uma entrevista com o gestor desse RH e algumas outras análises foram realizadas como a comparação do organograma antes e após a mudança, análises de ponto eletrônico, entre outros.

1.1 OBJETIVOS

Nesta seção foram apresentados os objetivos desse estudo de caso, sendo eles o objetivo geral, que foi utilizado para nortear essa pesquisa exploratória e três objetivos específicos que definiram e direcionaram todo esse tema. Os objetivos servem para apresentar e ordenar pesquisas realizada nos campos de estudos e projetos, para assim, se chegar a um resultado satisfatório e logico.

1.2 OBJETIVO GERAL

Definiu – se como objetivo geral para a realização desse estudo a identificação de quais os impactos da mudança organizacional no setor de RH de uma indústria siderúrgica no estado de Minas Gerais.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Foram definidos três objetivos específicos que nortearam essa pesquisa, sendo eles:

- a) Qual o motivo levou a mudança;
- b) Quais as melhorias percebidas após a mudança;
- c) Qual os entraves enfrentaram para que ocorrer a mudança.

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A Gestão Organizacional é o planejamento de várias ações com a função de contribuir para um perfeito, cronometrado e lógico funcionamento de um organismo vivo que é uma empresa ou negócio. Ela se baseia em uma efetivação de tarefas e metas que tem a finalidade de organizar e gerenciar todos os passos necessários para que uma organização prospere (COSTA; EPPRECHT; CARPINETT, 2013).

Ao realizar esse procedimento de administração, o gestor deve ter a ciência de que exista sempre a necessidade de qualificar as pessoas que fazem parte desse organismo, pois o Recurso Humano pode se tornar a maior riqueza dessa empresa, uma vez que, os funcionários (quando trabalham em conjunto e com foco) serão capazes de contribuir para o crescimento dessa organização dentro do livre mercado.

A Gestão de Recursos Humanos ou a Administração de Recursos Humanos (RH), reúne habilidades, métodos, práticas e técnicas com a finalidade de potencializar o capital humano, administrando corretamente o comportamento interno dos colaboradores, onde objetivo central desse conceito é alinhar os

procedimentos e políticas do RH com a organização estratégica da empresa (CAVALCANTI, 2009).

Como as pessoas são primordiais dentro do mercado, estas devem estar de acordo com mudanças que serão apresentadas para melhorias positivas dentro das organizações. Porém, sabe – se que uma mudança brusca da rotina, incomodará bastante os funcionários que já se adaptaram aos velhos conceitos, principalmente os colaboradores mais antigos. Mesmo quando a empresa demonstra que os ajustes são para o crescimento e adaptação da companhia ao novo mercado, ainda existirá muita resistência, principalmente do setor de RH.

Logo, observar mais atentamente quais são os impactos que uma mudança organizacional apresenta para uma empresa, principalmente no setor de RH é muito válido, visto que esse procedimento pode ser tanto positivo como negativo dentro dos negócios. Por isso, quando o gestor tem a consciência que esses problemas acontecerão, ele pode se programar para sanar tais resultados, otimizando assim, toda a estratégia.

2 REFERENCIAL TEORICO

Nesta seção foram abordados conteúdos que serviram como base fundamental para que esse estudo transcorresse satisfatoriamente. Foram demonstrados conceitos sobre o processo de Gestão Organizacional e como este pode ser aplicado em uma organização para modificar toda uma estratégia interna de gerenciamento e também conceitos básicos sobre o funcionamento de um setor de Recursos Humanos. Logo, a partir desses estudos, a conclusão deste trabalho foi redigida conceitualmente.

O tema Gestão da Mudança é extenso e complexo de entendimento. Existem vários estudos sendo desenvolvidos sobre o assunto com variados entendimentos e interpretações. Para este estudo, buscou-se, abordar assuntos como a Organização, Cultura organizacional e Comportamento Organizacional, uma vez que, estão relacionados com o tema abordado.

2 .1 GESTÃO DA MUDANCA ORGANIZACIONAL

Mudança Organizacional é qualquer alteração realizada em bases estratégicas, humanas, tecnológicas, ideológicas ou em qualquer outro setor capaz de gerar um impacto positivo ou negativo em uma organização. Essa alteração pode ser realizada por pessoal interno ou externo, porém sempre deve ter a supervisão da Alta Administração da empresa para que as decisões sejam tomadas assertivamente e de acordo com a realidade financeira da organização (GREY, 2002).

Conforme Wood Jr. (1992), os principais elementos da Mudança Organizacional são a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas. Para o autor, a maioria das organizações muda em resposta as crises e as questões externas que influenciam neste processo.

Wood Jr. (1992), explica que a mudança se deve aos impactos tecnológicos. O autor citou o exemplo da criação de produtos inovadores. Explica que, a criação de novos produtos, requer que a organização, adote novas formas de trabalho, renovando práticas administrativas, influenciando assim no processo de mudança.

Lima e Bressam (2003), compreendem que, o processo de mudança está relacionado com melhoria continua. Para as autoras, a Mudança Organizacional, é quando há uma alteração na organização ou em suas relações empresariais, em que

isso afeta a eficiência e eficácia da empresa ou até mesmo na sustentabilidade organizacional.

Toda mudança realizada deve ter um prazo para que a transição aconteça, ou seja, é necessário tempo para a adaptação dos envolvidos. Se esse prazo não for considerado, as operações que inicialmente foram definidas como de sucesso, podem acabar não dando certo e com isso recursos e tempo serão perdidos (SOARES, 2019).

Para Bruno Faria (2003), a Mudança Organizacional é qualquer alteração, planejada ou não dentro da organização que traz impactos os resultados e ou nas relações entre os indivíduos. Já para Cardoso e Freire (2003), consideram o processo de mudança, como uma oportunidade da organização para realinhamento e readequação do surgimento de novo cenários.

Hall (2020) diz que as mudanças são necessárias e uma das mais prováveis é o encerramento se a empresa não se adequar ao mercado e principalmente ao meio ambiente, ou seja, as empresas ficam a cargo da seletividade natural: Ou se adapta ou decreta falência. Existem quatro princípios que giram em torno da adaptação ecológica, sendo eles: O princípio da variação; O princípio da seleção natural; O princípio da retenção e difusão; e o da luta pela existência.

Logo, são muitas razões que fazem com que a mudança organizacional ocorra e seja necessária, podendo partir através de processos ecológicos, políticas governamentais e processos institucionais. Esta ainda pode acontecer por acidente, provocado por decisões irracionais, desastres climáticos ou estruturais e por oportunidade. Ainda se sabe que a nova estrutura da empresa aumenta o risco de falência da mesma, enquanto a estagnação pode transforma-la em um setor obsoleto e também vulnerável (HALL, 2020).

2.2 PROCESSO DA MUDANCA ORGANIZACIONAL

Sabe-se que uma mudança organizacional influencia em vários aspectos dentro de uma empresa como: fatores humanos, a liderança, fatores externos, estrutura organizacional, como mencionados acima.

Conforme Adizes (1993), ao tomar decisão de mudança na organização, deve –se levar em conta alguns pontos importantes para tomada de decisão.

O primeiro passo da mudança é o diagnóstico do problema. Trata-se de a empresa reconhecer que tem um problema e que este precisa ser resolvido. Logo

depois, é necessário resolver as falhas pequenas fáceis de solução para estas não impactem no processo.

Também é necessário verificar a missão da companhia e seus valores, a fim de esclarecer o que ela faz e qual valor agregado fornecido a sociedade. O quarto ponto fundamental, é a análise da estrutura da organização, levando em conta que ela talvez seja modificada para poder cumprir a missão e produzir valores desejados.

Depois disso, vem a necessidade de examinar os sistemas de informação com o objetivo de assegurar que a estrutura funcione corretamente. E por último, o sistema de recompensas sintam premiadas e por sua contribuição para a concretização da mudança (ADIZES,1993).

Ainda é necessário entender as mudanças e saber desenhar como as mesmas irão acontecer. A visão do sistema leva em consideração o processo e o estágio da modificação para manter o compromisso pessoal. Geralmente, as várias etapas do processo são organizadas da seguinte maneira: planejamento, design, solução, construção, implementação e operação da solução. Os nomes dos estágios podem variar de acordo com os diferentes processos técnicos. Essas fases devem estar casadas entre si, ou seja, deve haver sintonia entre as etapas, como demonstrado na Figura 1 abaixo (SOARES, 2019).

Figura 1: Sintonia entre as Etapas de Modificação



Fonte: Bressan (2000)

Para Lopes, Stadle e Kovalski (2003), fazer uma mudança na organização é necessário conhecer as razões da mudança, gerenciar o processo da mudança, realizar o diagnóstico organizacional, definir a direção da mudança, estabelecer um plano estratégico da mudança, monitorar e avaliar o processo da mudança.

Junqueira & Bichueti (2010), explicam que, a visão do processo de mudança deve ser definida pela liderança, com apoio da equipe empresarial, mas, que, em

alguns casos pode ser definido em alguns casos pode ser definida ou discutida pela equipe gestora, mas é sempre consolidada e transmitida pela liderança.

O papel da liderança é essencial no processo de mudança, pois, envolve a necessidade da mudança em si, o planejamento, a implementação, forma de comunicação entre as áreas, e o monitoramento do processo. Logo, isso influencia também no comportamento organizacional dos colaboradores em relação a aceitação da mudança.

2.3 O PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO DA MUDANÇA

Segundo Vasconcelos et al. (2009) a Gestão de Recursos Humanos é um conjunto de técnicas e práticas realizadas por uma equipe de profissionais que tem a finalidade de realizar a gestão do comportamento humano dentro de uma organização, onde categoriza a qualidade que cada um desses colaboradores possui. Essa equipe de profissionais tem em mente que o talento humano é capaz de erguer ou derrubar uma organização. Logo, realizam estudos sobre os perfis dos candidatos as vagas e até mesmo os funcionários já contratados, assim, são capazes de conceder promoções internas e demissões.

Beer (2010), para que a gestão da mudança seja bem-sucedida, é necessário reconhecer em primeiro lugar, os fatores humanos, e os sistemas sociais que eles operam.

Os colaboradores, são pessoas que possuem identidades, relacionamentos, comunidades, atitudes, emoções e poderes diferenciados. Assim quando se tentar mudar alguma parte do sistema, todos estes fatores entram no jogo, acrescentando vários níveis de complexidade a qualquer processo de transformação (BEER, 2010).

Segundo Strebel (1996) os empregados e os empregadores devem firmar um pacto de comprometimento mútuo, os chamados pactos pessoais. Quando esses termos deixam de ser proativos ou reativos, alguns empregados tendem a corroer e diminuir a credibilidade de alguns gerentes e até mesmo de um planejamento mais elaborado. Sabe-se que os pactos que mais tiveram sucesso utilizaram três grandes dimensões, sendo elas de natureza formal, social e psicologia.

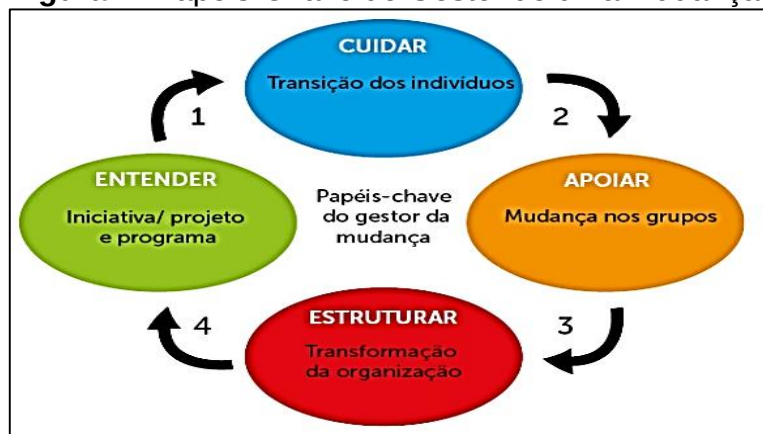
A dimensão formal é a mais importante da tríade mencionada acima, aborda o acordo mais conhecido entre empresa e empregado. O empregado sabe que essa dimensão aborda o desempenho básico que ele deve ter ao realizar uma tarefa. É

onde o colaborador se pergunta o que devo fazer pela empresa, qual será a forma do meu *feedback* e qual será o valor do seu salário (STREBEL, 1996).

De mudanças sutis a mudanças mais complexas, qualquer mudança organizacional precisa ser gerenciada. Depois que os requisitos são identificados e as mudanças são propostas e implementadas, todos na organização devem participar para alcançar os objetivos propostos (BRESSAN, 2000).

A Figura 2 apresenta mais sucintamente o papel do gerente ou líder de mudanças. Para concluir com êxito sua tarefa, ele começa a explicar o que está acontecendo, se a mudança é uma Iniciativa, um projeto ou um plano. Dessa forma os indivíduos terão tempo para uma devida transição. Logo, eles absorvem as novas informações e agem sobre referida mudança, e a partir daí que a organização se transforma de maneira estruturada e sustentável (SOARES, 2019).

Figura 2: Papéis-Chave do Gestor de uma Mudança



Fonte: Soares (2019)

Esses os profissionais devem buscar o desenvolvimento, ser responsáveis por seus próprios resultados com uma atitude positiva, ser capazes de ter iniciativas em diferentes situações, agir com responsabilidade e acreditar que terá a capacidade de fazer a diferença em um mundo altamente competitivo (BRESSAN, 2000)

A adoção de uma estratégia de mudança bem-sucedida requer compreensão sobre o ambiente, o indivíduo e toda a organização. Então, dentro de uma variável de diversos contextos que causaram a alteração contínua ou descontínua, deve – se apresentar como vantagem, para o gerente de mudanças, o conhecimento do processo e a capacidade de lidar com diversas personalidades. Pois, é através deste ponto que o conhecimento pode realizar o gerenciamento e a implementação de

modificações, melhorar a eficiência organizacional e as chances de sobrevivência após as novidades implantadas (BRESSAN, 2000).

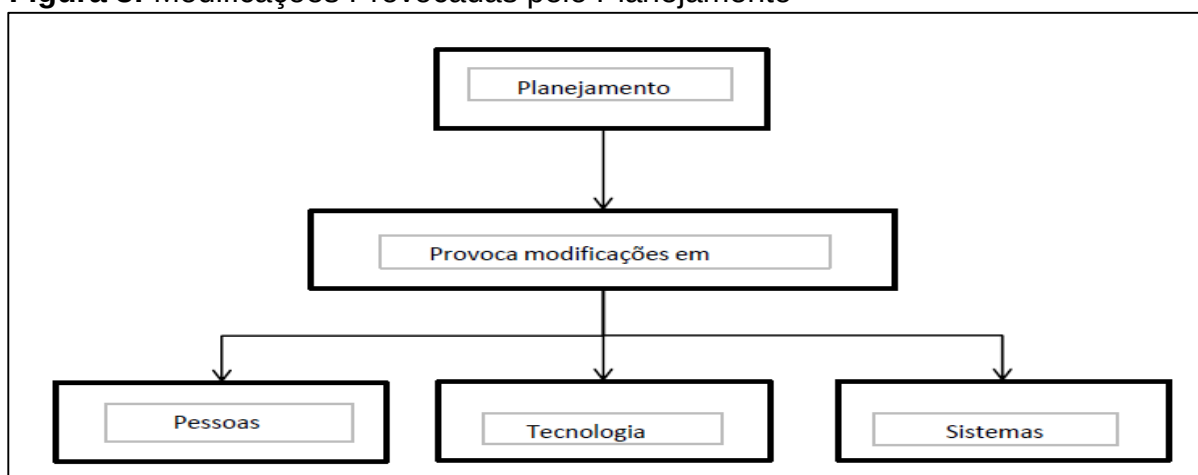
Logo, a Gestão de Pessoal vai muito além de contratar e demitir indivíduos. Deve haver estratégias motivacionais, planejamentos de carreira, integração entre os colaboradores, etc. Para que seja efetiva o trabalho desse setor, softwares de inteligência artificial cruzam informação coletadas e apresentam o perfil dos colaboradores. E assim, o RH tem a importante missão de dar suporte ao Planejamento Organizacional da empresa em que este faz parte (VASCONCELOS et al., 2009)

2.4 O PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

Nos momentos da realização de grandes mudanças o planejamento é essencial. Quando ocorre a necessidade de transformar uma empresa em uma organização mais flexível, eficiente e efetiva estas mudanças não podem ser realizadas com improvisação e sem organização, e é nesse momento, que o planejamento de todos os passos se torna mais relevante (OLIVEIRA, 2013).

Com a organização de ideias, mensuração de resultados e planejamento de metas uma empresa conseguirá coordenar suas atividades de modo integrado, promovendo modificações como demonstrado na Figura 3. Ela terá a possibilidade de considerar o futuro, se preparar para o inevitável, ter opções frente ao indesejável, controlar o controlável, racionalizar por meio da adoção de procedimentos formalizados, padronizados e sistemáticos tendo o controle de todo o processo (CAMARGO, 2011).

Figura 3: Modificações Provocadas pelo Planejamento



Fonte: Oliveira (2013, p.07)

De acordo com Camargo (2011) através do Planejamento Estratégico a empresa terá acesso a antecipação do futuro, ou seja, terá a capacidade de prever as ações de outros autores envolvidos. Possibilitando tomar ações frente a esses efeitos tendo consciência dos riscos, dos custos e dos benefícios que este lhe trará. Sendo a maneira global de observar situações segundo as determinadas categorias provocando modificações nos setores como observado na Figura 3.

Quando uma empresa utiliza a Gestão Estratégica, ela tem a possibilidade de prever as incertezas e turbulências que aparecem em todos os processos, sejam eles produtivos ou de serviços. Ela pretende assegurar para as organizações senso de direção, planejamento em curto, médio e longo prazo sem prejudicar as flexibilidades de ações cotidianas. Logo, o Planejamento Estratégico, deve ser compreendido como uma parte insociável da Gestão Estratégica (VASCONCELOS et al., 2009).

O propósito do planejamento pode ser definido como desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitaram a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro desse raciocínio, pode se afirmar que os exercícios sistemáticos do planejamento tendem a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecido para a empresa. (OLIVEIRA, 2013, p.05)

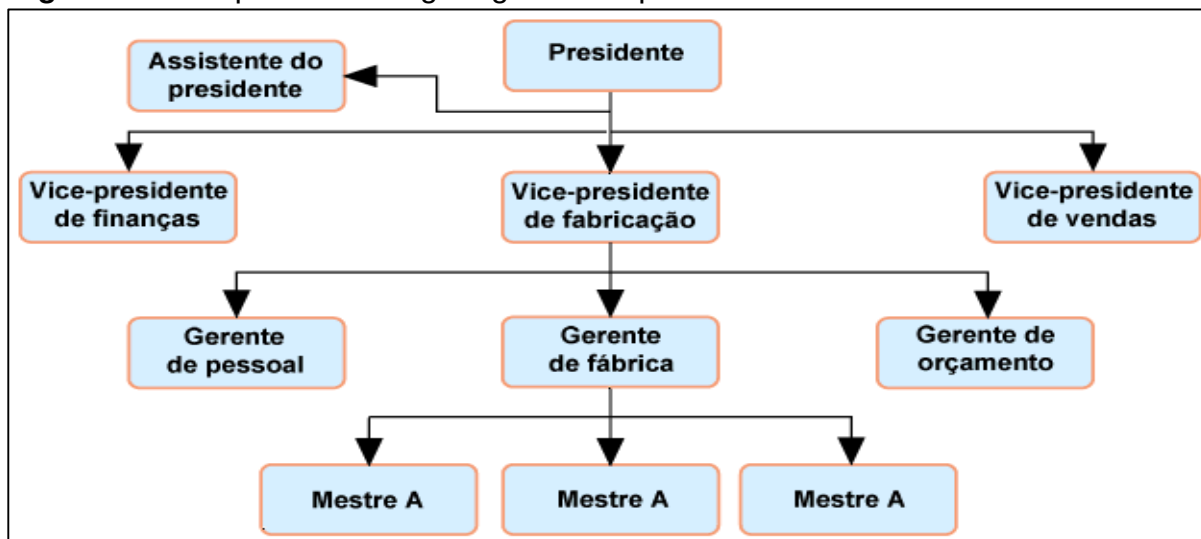
Segundo Figueiredo (2008) o processo de planejar é composto por subprocessos denominado como Planejamento Tático, Planejamento Estratégico e Planejamento Operacional. Que são definidos como (na ordem) o desenvolvimento de projetos e programas pertinentes ao macro funcional; a definição de um rumo a ser seguido e o detalhamento de ações que devem ser aplicadas para que o objetivo planejado seja alcançado.

2.4.1 Organograma

Um organograma bem estruturado, dinâmico e flexível está totalmente ligado aos objetivos estratégicos e com os processos de uma empresa. Além de definir quem é responsável por determinada função, ele ainda demonstra qual o fluxo de informações e de decisões, onde assim, servirá como o primeiro passo para permitir

uma análise e otimização de processos. É através desse mapeamento que o gestor conseguirá identificar os gargalos, burocracias desnecessárias e decisões ineficientes (PASCALINI, 2010)

Figura 4: Exemplo de um Organograma Empresarial



Fonte: Ávila (2015, p.01)

Para monta-lo a empresa precisa ter o foco voltado para a eficiência dos seus processos, prezar pela a alta performance e não ter medo de desburocratização. É necessária uma lista com todos os cargos, conhecer a hierarquia dos departamentos, definir qual formato atende melhor sua organização e ter domínio de um software de criação como o Word ou outra ferramenta que auxilia na criação desses (ENEGEP, 2009).

2.5 PLANEJAMENTO TÁTICO

É um tipo de planejamento que visa organizar planos, definir metas e organizar os caminhos que serão trilhados para que o resultado final seja satisfatório. Todos os passos precisam ser arquitetados e desenhados, prezando assim, os prós e contras de qualquer decisão a se tomar (MASLOW, 2000).

Logo, o Planejamento Tático tem o objetivo de definir metas que devem ser alcançadas a médio prazo, normalmente em um período de três anos. Ele tem uma aplicação mais restrita, ou seja, costuma atender apenas alguns setores de uma empresa, por isso, cada uma dessas áreas possuem um plano tático próprio e com objetivos específicos definidos (OLIVEIRA, 2013).

Essa técnica de administração tem a função de fazer com que os gestores tomem decisões sobre métodos de captação e melhora de vendas como campanhas de marketing para atrair mais clientes, qualificação de todos os colaboradores e até mesmo a criação de um novo produto, se limitando sempre sobre o seu departamento específico. Ela se divide entre quatro áreas de atuação sendo a averiguação, a solução, a reflexão e a ação (PASQUALINI, 2010).

2. 6 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO

O Planejamento Estratégico está presente por toda uma organização, pois é dele que se derivam as outras duas técnicas de planejamento. É mais amplo e gerencial, capaz de abranger todas as macros partes de uma empresa. Por isso, deve ser realizado a longo prazo, ou seja, os objetivos serão atingidos no prazo entre cinco há dez anos (FIGUEIREDDO, 2010).

Nesse sentido, o plano estratégico é ferramenta fundamental para garantir à organização sua continuidade, dando meios para que ela possa se adaptar às mudanças no ambiente externo, superando suas dificuldades e maximizando o aproveitamento das oportunidades identificadas. Antes de maior detalhamento sobre a elaboração do plano, é importante uma visão global do processo de planejamento (MASLOW, 2000, p. 21)

É através dele que se formula a missão, visão e valores de uma organização e ele ainda pode responder perguntas como: Quem é a empresa; o que ela quer; e onde a mesma pretender chegar, utilizando técnicas como levantamentos de dados externos para definição de métodos e definindo quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças, realizando assim, o mapeamento inicial desta empresa (OLIVEIRA, 2013).

2.7 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O Planejamento Operacional é voltado para resolver as demandas emergências, que devem ser sanadas de imediato, ou seja, no período de até um ano. São definidos métodos, sistemas e processos bem explícitos para que não ocorram duvidas no momento da execução. É indicado que além do plano inicial exista um plano secundário, pois caso ocorra algum problema durante a execução do mesmo, o segundo seja colocado em pratica e o erro seja resolvido (VASCONCELOS et al., 2009).

Esse Planejamento é voltado para a eficiência enquanto os outros dois apresentados anteriormente, estão focados na eficácia. Para que ele seja efetivo, deve – se seguir alguns passos definidos como a classificação dos planos operacionais sendo eles: O procedimento que é uma sequência de tarefas que serão executados rigorosamente para cumprir um objetivo; Orçamentos ou Planos Operacionais que podem ser feitos de acordo com um planejamento específico ou por projeto; e as Regras e Regulamentos que descrevem como os colaboradores devem se comportar em determinadas situações (MASLOW, 2000).

A partir desses três tipos de planejamentos a empresa conseguirá definir o caminho mais adequado a sua realidade financeira para alcançar um objetivo ou superar um desafio. Nos níveis táticos e operacionais, decisões mais simples podem ser tomadas para que assim erros e falhas menores possam ser corrigidos ainda no início ou quando ainda estão pequenos. É sempre importante, no momento de o planejamento levar em consideração os pontos fortes e fracos de uma organização sempre levando em conta as oportunidades e ameaças do seu ambiente (COSTA; EPPRECHT; CARPINETTI, 2003).

2.8 ADMINISTRAÇÃO DE RH

A Administração de Recursos Humanos tem como objeto as pessoas, mas seu objetivo é manter a organização produtiva, eficiente e eficaz através da utilização de mão de obra qualificada para determinada função. Ela ainda pode ser reconhecida como um subsistema de uma empresa que cuida do seu maior patrimônio: O quadro de pessoal. Mesmo as organizações que tem um grande maquinário investido no seu sistema produtivo, ainda são as pessoas que realizam a manutenção das mesmas e fazem a ligação da máquina com o produto (GREY, 2002).

A Administração de Recursos Humanos requer necessariamente a conjunção de duas realidades: empresas e pessoa. Isso significa fazer com que a empresa crie um contexto no qual as pessoas se sintam bem, ao mesmo tempo em que faz com que elas agreguem valor ao trabalho que executam, permitindo que a empresa alcance os resultados pretendidos pela sua administração (HALL, 2020, p. 20).

Quando o administrador define as pessoas como objetos que agregam valor ao seu empreendimento, ele começa a perceber a necessidade de utilizar recursos materiais (mesas, cadeiras, ar condicionado, micro-ondas, etc.) e recursos tecnológicos (computadores, internet, impressora, etc.). Todos esses equipamentos

serão usados para que os funcionários trabalhem da melhor forma atingindo o objetivo definido pela empresa (GREY, 2002).

Então, o gerenciamento de Recursos Humanos tem como base equilibrar materiais, pessoas e processos para melhorar a produtividade da organização e ainda fomentar a satisfação pessoal dos colaboradores utilizando três bases principais para isso: Decisão, Recursos e Objetivos (HALL, 2020).

Segundo o autor Bressan (2000), existem cinco elementos que são responsáveis pelo sucesso da mudança organizacional no setor de Recursos Humanos: Objetivos da mudança, comprometimento e participação do líder, envolvimento ativos dos empregados, autonomia, programas de educação e alinhamento total do setor de RH.

É natural no ser humano criar resistência diante do novo, reclamando da mudança, da nova gestão, dos novos processos operacionais e se recusar constantemente a participar de treinamentos e ações de adaptação. Assim, o departamento que tem maior chance de conseguir realizar uma mudança positiva é o setor de RH, pois possui elementos e técnicas de gestão de pessoas e diretrizes do comportamento humano.

Muitas empresas tratam o setor de RH como um gasto desnecessário em suas folhas de pagamento, o que é um pensamento totalmente irreal, visto que esses profissionais são capazes de entender a necessidade dos colaboradores e assim, manter a motivação dos mesmos. É de comum acordo, entre a maioria dos empresários, que um empregado motivado é capaz de trabalhar melhor e fornecer uma alta lucratividade para o setor que este atua, e isto faria que o setor de RH deixasse de ser um gasto e se tornasse um investimento rentável (CAVALCANTI, 2009).

Logo, investir em capacitação constante, manter o diálogo aberto, planejar efetivamente como será a mudança e qual o prazo para que a mesma já esteja finalizada é muito válido para o sucesso do processo. Sabe-se que ter profissionais bem preparados e com a mente aberta à novidades é importante para qualquer empreendimento lucrativo.

3 METODOLOGIA

São apresentados e descritos, nesse capítulo, os critérios e padrões metodológicos utilizados para conduzir a pesquisa objeto deste estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi definida como um estudo de caso de característica descritiva, onde o método qualitativo e quantitativo foi aplicado se baseando em uma amostra de indivíduos, para se apurar a média e variância das percepções dos colaboradores após a mudança realizada no setor de RH. Como estratégia de pesquisa, abordagens específicas de referencial teórico e coleta de dados foi utilizado, pois o fenômeno estudado é complexo e deve ser observado dentro do contexto que este se encontra.

O Gestão Organizacional é abrangente, pois aborda os setores mais estratégicos da empresa como a Alta Administração e o Recursos Humanos. Quando se modifica qualquer quadro gerencial dentro de uma organização, alguns impactos são observados sendo eles positivos ou negativos e de maneira muito sensível pelos colaboradores, que terão a percepção dessa mudança a curto, médio ou a longo prazo.

Logo, além do levantamento de estudos em conteúdos bibliográficos como livros, artigos, revistas científicas e sites conceituados sobre o tema, ainda foi realizado um trabalho em campo, onde a coleta dos dados foi realizada utilizando uma entrevista semiestruturada com o gestor de RH e realização de pesquisa através de um questionário semiestruturado, utilizando a escala *Likert*. A entrevista foi conduzida por um roteiro composto por oito perguntas pré-estabelecidas, para assim, apurar informações e buscar responder os objetivos da pesquisa. O questionário semiestruturado foi aplicado para um total de vinte colaboradores do setor de RH.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

Como população a ser pesquisada, foram considerados os indivíduos que trabalhavam no setor de Recursos Humanos de uma grande empresa que prezou pelo anonimato, onde todos os funcionários decidiram participar da referida pesquisa.

Essa população compreendeu um total de 20 indivíduos considerados como população amostral nesta pesquisa. Essa empresa de grande porte, possuiu aproximadamente 500 funcionários em sua Sede Administrativa em Belo Horizonte, sendo o RH com total de 150 funcionários incluindo a gestão. Pelo difícil acesso e questões burocráticas da empresa, a pesquisa foi constituída por 9 homens e 11 mulheres, sendo colaboradores do setor de Recursos Humanos.

Como amostra de pesquisa foram selecionados, pelos critérios de acessibilidade e intencionalidade — sendo definida como amostragem não probabilística por conveniência — um grupo de indivíduos que totalizaram 20 pessoas.

Os indivíduos considerados como amostra tiveram a liberdade de participarem, ou não, da pesquisa, conforme seu próprio arbítrio. Para serem incluídos na amostra, os indivíduos tiveram que contemplar os seguintes quesitos: Apenas serem funcionários da referida empresa e fazer parte do quadro de funcionários do setor de RH. Não houve limite de idade, preferência por gênero, escolaridade ou tempo que atua no referido cargo. A única exigência é que fossem funcionários dessa empresa anônima e que atuassem dentro do setor de RH antes e depois da mudança organizacional.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para coleta de dados, além de uma entrevista semiestruturada com o gestor da área, foi utilizado um questionário quantitativo, contendo 23 questões, baseadas em perguntas estruturadas, com opções de resposta do tipo escala *Likert* de 6 pontos, indo do “Concordo Totalmente”, até o “Discordo Totalmente”, nas quais o respondente escolhe uma dentre as opções disponibilizadas em cada questão.

Após as questões estruturadas, foi disponibilizada uma questão semiestruturada, na qual se solicitava ao respondente descrever abertamente, por meio de texto, os itens principais que sofreram alterações, na sua própria percepção, buscando confirmar os dados obtidos na parte de questões estruturadas.

Em seguida, foram oferecidas aos respondentes, questões que abordaram o perfil de cada um, onde seriam considerando aspectos como gênero, faixa etária, grau de escolaridade/grau de instrução, se frequenta algum curso regular atualmente, e a sua renda familiar.

O questionário utilizado para a realização da entrevista, foi disponibilizado ao fim da produção desse estudo nos anexos pertencentes ao mesmo. Como o gestor, fazia parte da população da pesquisa, o referido questionário foi impresso e apresentado ao mesmo que teve o tempo de resposta em aproximadamente trinta minutos.

Ainda foi permitido por esta indústria siderúrgica, que a autora tivesse acesso ao organograma do setor de RH, para que se pudesse observar a criação ou extinção de gerencias e secretarias. Também foi possível conhecer o quadro de funcionários para observação de realocação ou evasão de funcionários fosse efetiva.

3.4 O TRATAMENTO DOS DADOS

Para o tratamento dos dados foi realizada uma análise descritiva dos dados. Buscou-se: a) descrever o perfil da amostra; b) realizar o cálculo das médias e desvios-padrão; c) verificar as frequências das respostas em cada questão do questionário.

Para processar esta estatística descritiva dos dados, utilizou-se o *software* Microsoft Excel, para, posteriormente, realizar a análise dos dados e se fazer deduções sobre os resultados apurados.

A partir dessa abordagem, será possível identificar, em especial, aqueles itens (questões) que mais impactaram e que menos impactaram na percepção dos indivíduos respondentes.

Os dados coletados foram extraídos do questionário, organizado em planilhas de Excel e foi realizado uma análise do conteúdo das respostas. Em seguida, o registro de ponto eletrônico foi observado para que as informações sobre a frequência dos empregados fossem observadas, e assim ocorresse a confirmação das informações prestadas pelo gestor validando as mesmas. Também houve um estudo sobre a realocação de funcionários para averiguar se houveram mudanças ou trocas de colaboradores, e ainda a observação sobre quais gerenciais foram criadas ou extintas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados foram coletados através da entrevista com o gestor e o questionário aplicado aos colaboradores que trabalham no setor de RH, para que assim, o questionamento sobre quais os impactos da mudança organizacional no setor de RH de uma indústria siderúrgica no estado de Minas Gerais fossem respondidos.

A partir dessa coleta, tentou-se destrinchar três questionamentos como qual motivo levou a essa mudança; quais as melhorias percebidas após a mudança; e quais os entraves enfrentados para que ocorresse essa mudança. Logo, percebeu – se que o motivo dessa renovação veio da alta direção e não foi explicado de fato o porquê da motivação, apenas foi implantado as novas regras de gestão de RH.

Tal atitude demonstra que o setor Estratégico ou da Alta Administração se mostra com um método gerencial mais autoritário e com o poder administrativo centrado neste setor. Algumas poucas funções são descentralizadas para os supervisores das áreas e isso deixa os empregados operacionais pouco motivados, pois os mesmos tem o sentimento de impotência perante o julgamento negativos de suas capacidades laborais e intelectuais.

4.1 APRESENTAÇÃO DESCRITIVA DO PERFIL DA AMOSTRA

Apresentam-se aqui os dados descritivos do perfil dos respondentes da amostra. Com relação ao gênero dos participantes, observou-se uma distribuição de 8 participantes do gênero *masculino*, ou 40% do total da amostra; e 12 participantes do gênero *feminino*, ou 60% (ver Apêndice A - Questionário). Através dessa porcentagem, observa-se que a maioria dos profissionais no setor de recursos humanos são mulheres, pois ocorreu uma diferença de 20% menor para o sexo masculino.

Em termos da distribuição dos participantes por faixa etária, pode-se constatar um número de 5 participantes na faixa etária que vai até os 25 anos de idade, ou 25% da amostra; na faixa dos 26 a 30 anos de idade, houve 5 participantes, ou 25% da amostra; na faixa dos 31 a 35 anos de idade, houve 4 participantes, ou 20% da amostra; na faixa dos 36 a 40 anos de idade, houve 3 participantes, ou 15% da amostra; na faixa dos 41 a 45 anos de idade, houve 2 participantes, ou 10% da amostra. Na faixa etária acima dos 45 anos de idade, constatou-se a ocorrência de

1 participantes, correspondendo a um percentual de 5 % da amostra pesquisada (ver Gráfico 3 do Apêndice B).

De forma geral, observa-se nessa distribuição, por faixa etária, a prevalência de pessoas na faixa até 25 anos de idade, seguida por pessoas na faixa etária de 25 até 30 anos, onde somando-se as duas faixas obtém-se o valor unitário de 11 pessoas ou 50% da população. Assim, pode-se afirmar que o setor tem uma pequena variação de 1,80% entre os mais jovens que ocupam 11 vagas ou 55%.

Na Tabela 1 abaixo, pode-se verificar estatisticamente os dados apresentados nos dois parágrafos acima onde as informações podem ser corroboradas e verificadas e ainda pode-se conhecer novos dados e que facilitaram o entendimento do presente estudo.

Tabela 1: Resumo das principais características da amostra

9.45		OCORRÊNCIAS	
Gênero	Freq.	%	
Masculino	8	40	
Feminino	12	60	
TOTAL	20	100	
Faixas etárias	Freq.	%	
Até 25 anos	5	25,0%	
De 26 a 30 anos	5	25,0%	
De 31 a 35 anos	4	20,0%	
De 36 a 40 anos	3	15,0%	
De 41 a 45 anos	2	10,0%	
Mais de 45 anos	1	5,0%	
TOTAL	20	100	
Tempo no atual cargo	Freq.	%	
Há menos de 1 ano	5	25,0%	
De 1 a 5 anos	9	45,0%	
De 6 a 10 anos	5	25,0%	
De 11 a 15 anos	1	5,0%	
De 16 a 20 anos	0	0,0%	
Mais de 20 anos	0	0,0%	
TOTAL	20	100	

Tempo na atual empresa	Freq.	%
Há menos de 1 ano	5	25,0%
De 1 a 5 anos	9	45,0%
De 6 a 10 anos	5	25,0%
De 11 a 15 anos	1	5,0%
De 16 a 20 anos	0	0,0%
Mais de 20 anos	0	0,0%
TOTAL	20	100

Fonte: elaborada pela autora

Em resumo: a) a predominância do gênero feminino (60% da amostra); b) a predominância de profissionais com idade menor do que 30 anos (50% da amostra); c) a predominância de tempo no atual cargo de 1 à 5 anos (45% da amostra); d) a predominância do tempo de casa na atual empresa de 1 à 5 anos (45% da amostra).

Esses dados indicam que o setor de RH tem predominância de público feminino. A empresa em questão valoriza a mão de obra de pessoas com mais experiência, o tempo de permanência no cargo ou tempo total de experiência da maioria dos entrevistados são mais de 1 a 5 anos e a empresa veio contratando bastante no período do último ano (não podendo afirmar que foi por muitas demissões ou se foi por uma melhoria no mercado).

4.2 ANÁLISE DOS DADOS:

4.2.1 Médias, desvios-padrão e variância

Nessa etapa do trabalho são apresentados os valores relativos às médias, aos desvios-padrão e à variância, em cada questão, apurados na parte do instrumento de coleta de dados dedicada aos dados sobre orientação estratégia da empresa.

Tabela 2: Média, Desvio-padrão e Variância do Questionário Utilizado

QUESTÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	VAR
Q.01 - Sinto que agora o meu trabalho mudou muito em relação ao que costumava ser.	3,3	1,8	3,4
Q.02 - Atualmente, eu conheço com mais clareza os resultados que o meu setor espera do meu trabalho.	2,1	1,1	1,1
Q.03 - Acho que agora, a chefia do setor onde trabalho avalia meu trabalho de forma mais justa do que antes.	1,4	0,6	0,3

Q.04 - Quando tenho dificuldades no trabalho agora, recebo mais apoio e orientação do que recebia antes.	2,3	1,1	1,3
Q.05 - Os treinamentos que a empresa me oferece atendem melhor às minhas necessidades de trabalho do que atendiam antes.	1,9	0,9	0,9
Q.06 - Em geral, a chefia do meu setor está mais disponível para ajudar-me quando preciso dela do que estava antes.	3,4	2,3	5,1
Q.07 - A empresa oferece mais oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento na carreira agora do que oferecia antes.	1,6	0,7	0,5
Q.08 - Agora, na empresa, existe reconhecimento dos trabalhos bem-feitos pelos funcionários.	1,9	1,2	1,5
Q.09 - Atualmente a empresa reconhece e recompensa os desempenhos excelentes de seus funcionários.	2,0	1,0	1,0
Q.10 - O meu relacionamento com os colegas de trabalho está melhor agora do que costumava estar antes.	2,6	0,9	0,8
Q.11 - Atualmente, o meu ritmo de trabalho está mais acelerado do que costumava estar antes.	2,3	1,2	1,5
Q.12 - Atualmente, o volume de trabalho que realizo é maior do que o que costumava ser antes.	1,8	0,9	0,8
Q.13 - Agora, tenho mais participação nas decisões que afetam o meu trabalho do que tinha antes.	2,6	1,9	3,5
Q.14 - Sinto que agora, há momentos em que fico perdido(a) em relação às tarefas que preciso fazer.	2,2	1,6	2,7
Q.15 - Percebo que o trabalho agora está mais burocratizado do que costumava estar antes.	2,3	1,5	2,2
Q.16 - Na minha percepção, o meu trabalho requer mais autorizações e procedimentos do que requeria antes.	2,4	1,4	2,0
Q.17 - O meu relacionamento com a chefia do meu setor está melhor agora do que costumava estar antes.	2,4	1,5	2,3
Q.18 - Agora, tenho a impressão de que não sei exatamente quais são as minhas responsabilidades no trabalho.	2,1	1,5	2,3
Q.19 - Atualmente, recebo mais informações para orientar o meu trabalho do que recebia antes.	2,0	1,3	1,7
Q.20 - Atualmente, preciso me relacionar com mais setores da empresa do que costumava me relacionar antes.	2,4	1,5	2,1
Q.21 - Atualmente, recebo mais pressão por desempenho no trabalho do que costumava receber antes.	1,9	1,3	1,8
Q.22 - Atualmente, recebo mais pressão para o atendimento de prazos do que costumava receber antes.	3,3	1,9	3,7
Q.23 - Atualmente, tenho que assumir mais responsabilidades do que costumava assumir antes.	2,6	1,6	2,6

A média geral foi de 2,27, o desvio padrão geral foi de 1,46 e a variância total ficou em 2,13. Através dessa análise pode-se observar que não houve muito impacto no dia a dia dos funcionários. A menor média ficou em 1,4, ou seja, a maioria dos funcionários não acreditam que a chefia imediata avalia seu trabalho de acordo com seu desempenho pessoal exercido e essa questão também teve o menor desvio-padrão, indicando que é homogêneo essa percepção entre os 20 entrevistados.

A maior média dentro da amostra foi de 3,30 e indica que muitos dos colaboradores entrevistados percebem que houve um drástico sentimento de mudança em relação ao que costumava fazer, mas o desvio-padrão de 1,46 demonstra que esse sentimento não é muito homogêneo, dando a indicação de como já foi dito, os funcionários não sentiram grande mudança em suas funções. Todos esses valores mencionados estão coloridos de amarelo na tabela para facilitar a visualização.

4.2.2 Frequência dos Resultados

Foi oferecido aos participantes um questionário com 23 perguntas, onde os 20 colaboradores responderam quanto impacto essas modificações causaram em suas vidas profissionais e pessoais. A contagem de Frequência pode ser observada no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1: Opinião Sobre As Mudanças No Trabalho

Questões	Alternativa	Nº de respostas	%
1) Sinto que agora o meu trabalho mudou muito em relação ao que costumava ser.	Discordo Totalmente	3	15,0%
	Discordo Parcialmente	5	25,0%
	Discordo	1	5,0%
	Concordo	8	40,0%
	Concordo Parcialmente	1	5,0%
	Concordo Totalmente	2	10,0%
2) Atualmente, eu conheço com mais clareza os resultados que o meu setor espera do meu trabalho.	Discordo Totalmente	6	30,0%
	Discordo Parcialmente	4	20,0%
	Discordo	5	25,0%
	Concordo	2	10,0%
	Concordo Parcialmente	2	10,0%
	Concordo Totalmente	1	5,0%
3) Acho que agora, a chefia do setor onde trabalho avalia meu trabalho de forma mais justa do que antes. Conti. 3) Acho que agora, a chefia do setor onde trabalho avalia meu trabalho de forma mais justa do que antes.	Discordo Totalmente	9	45,0%
	Discordo Parcialmente	5	25,0%
	Discordo	3	15,0%
	Concordo	1	5,0%
	Concordo Parcialmente	2	10,0%
	Concordo Totalmente	0	0,0%

4) Quando tenho dificuldades no trabalho agora, recebo mais apoio e orientação do que recebia antes.	Discordo Totalmente	6	30,0%
	Discordo Parcialmente	8	40,0%
	Discordo	3	15,0%
	Concordo	2	10,0%
	Concordo Parcialmente	1	5,0%
	Concordo Totalmente	0	0,0%
5) Os treinamentos que a empresa me oferece atendem melhor às minhas necessidades de trabalho do que atendiam antes	Discordo Totalmente	3	15,0%
	Discordo Parcialmente	2	10,0%
	Discordo	4	20,0%
	Concordo	5	25,0%
	Concordo Parcialmente	4	20,0%
	Concordo Totalmente	2	10,0%
6) Em geral, a chefia do meu setor está mais disponível para ajudar-me quando preciso dela do que estava antes.	Discordo Totalmente	7	35,0%
	Discordo Parcialmente	6	30,0%
	Discordo	3	15,0%
	Concordo	1	5,0%
	Concordo Parcialmente	2	10,0%
	Concordo Totalmente	1	5,0%
7) A empresa oferece mais oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento na carreira agora do que oferecia antes.	Discordo Totalmente	5	25,0%
	Discordo Parcialmente	7	35,0%
	Discordo	7	35,0%
	Concordo	5	25,0%
	Concordo Parcialmente	5	25,0%
	Concordo Totalmente	2	10,0%
8) Agora, na empresa, existe reconhecimento dos trabalhos bem-feitos pelos funcionários	Discordo Totalmente	4	20,0%
	Discordo Parcialmente	9	45,0%
	Discordo	3	15,0%
	Concordo	1	5,0%
	Concordo Parcialmente	2	10,0%
	Concordo Totalmente	1	5,0%
9) Atualmente a empresa reconhece e recompensa os desempenhos excelentes de seus funcionários.	Discordo Totalmente	5	25,0%
	Discordo Parcialmente	7	35,0%
	Discordo	2	10,0%
	Concordo	1	5,0%
	Concordo Parcialmente	3	15,0%
	Concordo Totalmente	2	10,0%
10) O meu relacionamento com os colegas de trabalho está melhor agora do que costumava estar antes.	Discordo Totalmente	1	5,0%
	Discordo Parcialmente	3	15,0%
	Discordo	8	40,0%
	Concordo	3	15,0%
	Concordo Parcialmente	4	20,0%
	Concordo Totalmente	1	5,0%
11) Atualmente, o meu ritmo de trabalho está mais acelerado do que costumava estar antes.	Discordo Totalmente	1	5,0%
	Discordo Parcialmente	2	10,0%
	Discordo	4	20,0%
	Concordo	6	30,0%
	Concordo Parcialmente	5	25,0%
	Concordo Totalmente	2	10,0%
Cont. 11) Atualmente, o meu ritmo de trabalho está mais acelerado do que costumava estar antes.			

12) Atualmente, o volume de trabalho que realizo é maior do que o que costumava ser antes.	Discordo Totalmente	4	20,0%
	Discordo Parcialmente	2	20,0%
	Discordo	1	5,0%
	Concordo	9	45,0%
	Concordo Parcialmente	1	5,0%
	Concordo Totalmente	3	15,0%
13) Agora, tenho mais participação nas decisões que afetam o meu trabalho do que tinha antes.	Discordo Totalmente	10	50,0%
	Discordo Parcialmente	3	15,0%
	Discordo	2	10,0%
	Concordo	0	0,0%
	Concordo Parcialmente	4	20,0%
	Concordo Totalmente	1	5,0%
14) Sinto que agora, há momentos em que fico perdido(a) em relação às tarefas que preciso fazer.	Discordo Totalmente	4	20,0%
	Discordo Parcialmente	6	30,0%
	Discordo	3	15,0%
	Concordo	5	25,0%
	Concordo Parcialmente	1	5,0%
	Concordo Totalmente	1	5,0%
15) Percebo que o trabalho agora está mais burocratizado do que costumava estar antes.	Discordo Totalmente	2	10,0%
	Discordo Parcialmente	1	5,0%
	Discordo	1	5,0%
	Concordo	10	50,0%
	Concordo Parcialmente	4	20,0%
	Concordo Totalmente	2	10,0%
16) Na minha percepção, o meu trabalho requer mais autorizações e procedimentos do que requeria antes	Discordo Totalmente	2	10,0%
	Discordo Parcialmente	2	10,0%
	Discordo	1	5,0%
	Concordo	12	60,0%
	Concordo Parcialmente	1	5,0%
	Concordo Totalmente	2	10,0%
17) O meu relacionamento com a chefia do meu setor está melhor agora do que costumava estar antes.	Discordo Totalmente	5	25,0%
	Discordo Parcialmente	4	20,0%
	Discordo	6	30,0%
	Concordo	1	5,0%
	Concordo Parcialmente	4	20,0%
	Concordo Totalmente	0	0,0%
18) Agora, tenho a impressão de que não sei exatamente quais são as minhas responsabilidades no trabalho.	Discordo Totalmente	6	30,0%
	Discordo Parcialmente	4	20,0%
	Discordo	3	15,0%
	Concordo	1	5,0%
	Concordo Parcialmente	4	20,0%
	Concordo Totalmente	2	10,0%
19) Atualmente, recebo mais informações para orientar o meu trabalho do que recebia antes.	Discordo Totalmente	6	30,0%
	Discordo Parcialmente	7	35,0%
	Discordo	2	10,0%
Cont. 19) Atualmente, recebo mais informações para orientar o meu trabalho do que recebia antes	Concordo	2	10,0%
	Concordo Parcialmente	3	15,0%
	Concordo Totalmente	0	0,0%

20) Atualmente, preciso me relacionar com mais setores da empresa do que costumava me relacionar antes		4	20,0%
		Discordo Totalmente	45,0%
		Discordo Parcialmente	10,0%
		Discordo	15,0%
		Concordo	5,0%
		Concordo Parcialmente	5,0%
21) Atualmente, recebo mais pressão por desempenho no trabalho do que costumava receber antes.	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente	5,0%
	Discordo Parcialmente	0	0,0%
	Discordo	4	20,0%
	Concordo	13	65,0%
	Concordo Parcialmente	2	10,0%
	Concordo Totalmente	0	0,0%
22) Atualmente, recebo mais pressão para o atendimento de prazos do que costumava receber antes.	Discordo Totalmente	1	5,0%
	Discordo Parcialmente	0	0,0%
	Discordo	1	5,0%
	Concordo	12	60,0%
	Concordo Parcialmente	3	15,0%
	Concordo Totalmente	3	15,0%
23) Atualmente, tenho que assumir mais responsabilidades do que costumava assumir antes	Discordo Totalmente	5	25,0%
	Discordo Parcialmente	5	25,0%
	Discordo	5	25,0%
	Concordo	3	15,0%
	Concordo Parcialmente	1	5,0%
	Concordo Totalmente	1	5,0%

Fonte: Elaborado pela Autora

Com relação ao *sinto que agora o meu trabalho mudou muito em relação ao que costumava ser*, observou-se a predominância de dois agrupamentos principais: 40% disseram que *Concordo* e 5% disseram que *Concordo Parcialmente* e outras 5% disseram *Discordam*.

Com relação ao *atualmente, eu conheço com mais clareza os resultados que o meu setor espera do meu trabalho*, 30% disseram que *Discordam Totalmente*, enquanto 5% disseram que *Concordam Totalmente*.

Ainda houve os que disseram que *acho que agora, a chefia do setor onde trabalho avalia meu trabalho de forma mais justa do que antes*, 45% afirmaram que *Discordo Totalmente*, enquanto que a menor frequência foi 0,0% onde nenhuma pessoa marcou a opção *Concordo Totalmente*.

Os que disseram que *quando tenho dificuldades no trabalho agora, recebo mais apoio e orientação do que recebia antes*, 40% optaram pelo *Discordam*

Parcialmente e novamente a menor frequência, em aparece 0,0%, onde nenhum dos indivíduos marcou a opção *Concordo Totalmente*.

Com relação ao os treinamentos que a empresa me oferece atendem melhor às minhas necessidades de trabalho do que atendiam antes, 25% disseram que *Concordam* e 10% disseram que *Concordo Totalmente* e outras 10% *Discordam Parcialmente*.

Com relação a em geral, a chefia do meu setor está mais disponível para ajudar-me quando preciso dela do que estava antes, 35% assinalaram como *Discordo Totalmente* enquanto que 5% disseram que *Concordam*.

Com relação ao a empresa oferece mais oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento na carreira agora do que oferecia antes, 35% disseram que *Discordam Parcialmente* e 10% disseram que *concordam*.

Com relação ao agora, na empresa, existe reconhecimento dos trabalhos bem-feitos pelos funcionários, 45% disseram que *Discordo Parcialmente* e 5% disseram que *Concordam Totalmente*.

Ainda houve os que disseram que atualmente a empresa reconhece e recompensa os desempenhos excelentes de seus funcionários, 45% afirmaram que *discordam parcialmente*, enquanto 10% disseram que *concordam totalmente*.

Os que disseram que o meu relacionamento com os colegas de trabalho está melhor agora do que costumava estar antes, 40% optaram pelo *Discordam* e 5% disseram que *Concordo Totalmente* e outras 5% *Discordam Totalmente*.

Também teve os que disseram que o atualmente, o meu ritmo de trabalho está mais acelerado do que costumava estar antes, 45% optaram pelo *Concordo* e 5% disseram que *Discordam* e outras 5% *Concordam Totalmente*.

Com relação ao Atualmente, o volume de trabalho que realizo é maior do que o que costumava ser antes, 30% disseram que *Concordam Parcialmente* e 5% disseram que *Discordam*.

Com relação agora, tenho mais participação nas decisões que afetam o meu trabalho do que tinha antes, 50% disseram que *Discordam* e 5% disseram que *Concordo Totalmente*.

Os que disseram que sinto que agora, há momentos em que fico perdido(a) em relação às tarefas que preciso fazer, 30% optaram pelo *Discordo Parcialmente* e 5% disseram que *Concordo Parcialmente*.

Com relação *percebo que o trabalho agora está mais burocratizado do que costumava estar antes*, 50% optaram pelo *Concordo* e 5% disseram que *Discordo Parcialmente* e outras 5% da população *Discordam*.

Ainda houve os que disseram que *na minha percepção, o meu trabalho requer mais autorizações e procedimentos do que requeria antes*, 60% afirmaram que *Concordam*, enquanto 5% disseram que *Concordo Parcialmente* e 5% *Discordam*.

Com relação ao *meu relacionamento com a chefia do meu setor está melhor agora do que costumava estar antes.*, 30% optaram pelo *Discordo Totalmente* e a menor frequência foi 0,0% que não assinalaram nenhuma vez a opção *Concordo Totalmente*.

Com relação *percebo que agora, tenho a impressão de que não sei exatamente quais são as minhas responsabilidades no trabalho*, 30% optaram pelo *Discordo Totalmente*, outros 5% disseram que *Discordam*.

Os que disseram que *atualmente, recebo mais informações para orientar o meu trabalho do que recebia antes*, 25% optaram pelo *Discordam Parcialmente*, outros 10% disseram que *Concordam*, e outras 10% disseram que *Discordam*.

Com relação ao *atualmente, preciso me relacionar com mais setores da empresa do que costumava me relacionar antes*, 45% disseram que *Discordam Parcialmente*, outros 5% disseram que *Concordam Parcialmente* e 5% disse que *Concordo Totalmente*.

Ainda houve os que disseram que *atualmente, recebo mais pressão por desempenho no trabalho do que costumava receber antes*, 65% afirmaram que *Concordam*, e houve duas variações de menor frequência 0,0% que *Discordam* e *Concordam Totalmente*, que não foram marcadas nenhuma vez pelos indivíduos.

Os que disseram que *atualmente, recebo mais pressão para o atendimento de prazos do que costumava receber antes*, 60% optaram pelo *Concordam*, e a menor frequência foi 0,0% em que nenhum dos participantes assinalaram a opção *Discordo*.

E por fim, os que disseram que *atualmente, tenho que assumir mais responsabilidades do que costumava assumir antes*, 75% optaram pelo *Discordo Parcialmente*, *Discordo* e *Discordo Totalmente* e outros 5% disseram *Concordam*.

Ainda houve no questionário oferecido aos 20 participantes, a segunda parte da pesquisa era uma questão aberta, onde os funcionários poderiam descrever quais impactos foram mais sentidos diante dessa mudança na Gestão organizacional dentro desse setor de RH. Porém, mesmo sendo de forma espontânea os pontos

mais abordados foram em relação a remuneração, ao grau de dificuldade do seu trabalho e a diminuição ou aumento da burocracia dentro do setor. As respostas foram descritas no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2: Principais Impactos Das Mudanças Na Sua Vida Profissional

Afirmativas das respostas abertas	Quat. de respostas	%
Sinto que os processos ficou mais burocráticos	4	20%
Sinto-me inseguro no trabalho devido a estas mudanças que estão acontecendo na empresa	3	15%
Sinto que precisa de melhoria na comunicação empresarial	6	30%
A empresa melhorou em relação aos benefícios	3	15%
Sinto motivado com relação ao plano de carreira da empresa	1	5%
A pressão do trabalho aumentou com a nova diretoria	3	15%

Fonte: Da Autora

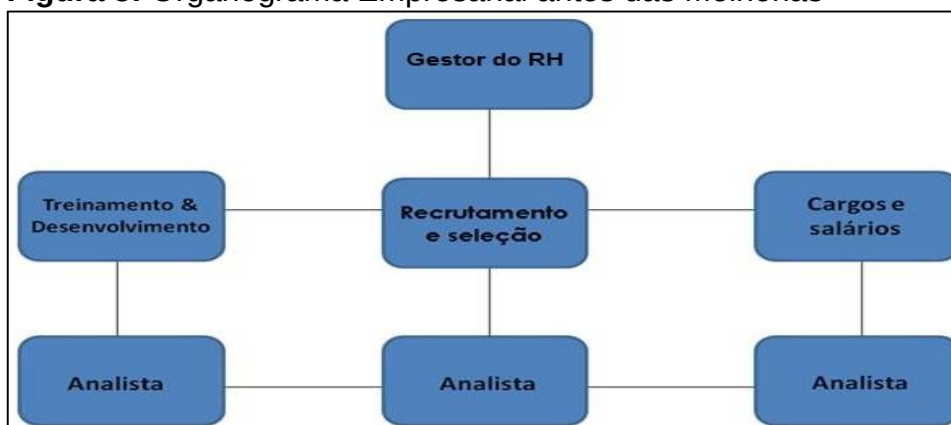
De acordo com os dados colhidos nas respostas abertas, 30% dessa amostra disseram que precisa de melhoria na comunicação da empresa, e 20% que os processos ficaram mais burocráticos após a mudança, já 15% disseram sentir inseguro na empresa e outros 15% estão disseram que a empresa melhorou em questão de benefícios. Somente 5% da população, afirmaram que estão motivados com o plano de carreira da empresa. Ressalta-se que nem todos os indivíduos responderam as questões abertas, apenas 12 pessoas responderam, sendo que algumas respostas tiveram mais de uma afirmação.

4.3 ORGANOGRAMA EMPRESARIAL

De acordo com a observação feita nessa empresa, as mudanças no setor gerencial ocorreram e culminou em muitas outras modificações, tanto administrativas como operacionais dentro dessa siderúrgica mineira. Segundo o gestor entrevistado, a principal variante ocorrida, foi a troca da gestão da diretoria, sendo uma mudança de alto impacto que gerou várias outras novidades para o setor e na organização do mesmo.

Abaixo nas Figuras 5 e Figura 6 pode se observar como era a configuração da gerencia de RH antes e após as mudanças, para isso foi criado um novo organograma gerencial, onde observou que alguns novos setores se consolidaram, enquanto outros foram extintos. Muitos funcionários consideraram esses impactos positivos para sua carreira, pois houveram novas perspectivas de serem promovidos e a esperança de ter um salário melhor foi renovada.

Figura 5: Organograma Empresarial antes das Melhorias



Fonte: Da Própria Autora

Figura 6: Organograma Empresarial Após as Melhorias



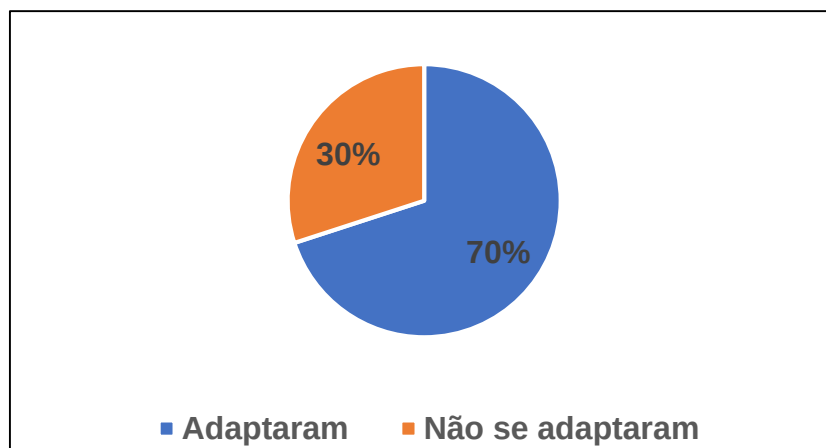
Fonte: Da Própria Autora

Como observado nas Figura 5 e na Figura 6, antes, o gestor tinha poder sobre áreas do setor. Depois das mudanças organizacionais, a sua função como gestor da área, não tem mais poder sobre tomada de decisão em relação as áreas coordenadas. Outras áreas foram inseridas no setor, sendo a função agora limitada a qualquer mudança ou projeto que quisesse implantar. Em contrapartida, com o novo modelo de gestão, foram implantados novos projetos de melhorias no setor, foi criado uma pesquisa de satisfação dos funcionários, foi criado também um setor de treinamento e desenvolvimento do colaborador, e o próprio gestor que ainda ganhou a função de avaliar o desempenho dos funcionários através de avaliações de produtividade semestrais. Outro impacto para os funcionários, foi a criação de um setor que irá desenvolver planos de carreira para manter a equipe motivada e assim, aumentar a produtividade dentro dessa organização.

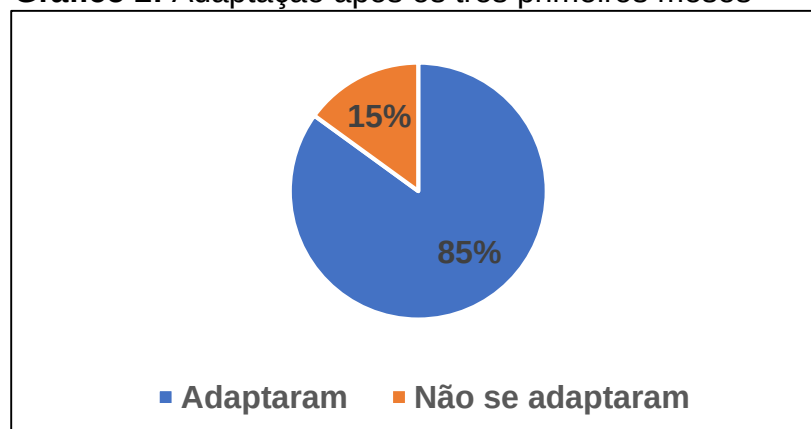
4.4 REALOCAÇÃO, EVASÃO E RESISTÊNCIA DOS COLABORADORES

Nessa empresa ainda existem os funcionários que tiveram dificuldades de adaptação. Esse tipo de situação não é incomum, pois uma quebra na rotina acaba deixando o colaborador mais desmotivado e com sua produtividade aquém do esperado. Logo, para fugir desses problemas, é necessário que o RH construa um mapa de personalidade, onde demonstrará de forma efetiva o ponto forte e fraco de todos os funcionários respeitando a unicidade de cada indivíduo.

De acordo com a entrevista realizada com o gestor do RH, essa troca de Gestão na Diretoria, ocasionou diversos problemas de adaptação, onde aproximadamente 30% dos funcionários demonstraram -se insatisfeitos com as novas regras, novos horários e criação de novas tarefas. Isso ocorreu de maneira mais efetiva nos primeiros meses após a mudança, que depois do período de adaptação, apenas 15% ainda continuaram insatisfeito, como pode ser observado nos gráficos 1 e 2 abaixo:

Gráfico 1: Adaptação nos primeiros três meses

Fonte: Da Própria Autora

Gráfico 2: Adaptação após os três primeiros meses

Fonte: Da Própria Autora

No início, algumas medidas para a motivação foram tomadas em acordo com a teoria das necessidades de Maslow. Considerando que todos os funcionários tenham as bases da pirâmide atendidas como a necessidade fisiológica e de segurança, a siderúrgica começou a abordar questões dos patamares mais altos das necessidades intrínsecas de cada indivíduo como a necessidade social, de estima e de realização pessoal.

Para a necessidade social, se pensou na criação de alguns momentos de socialização e descontração para os funcionários como a definição de dois horários de almoço fixo, onde um grupo fosse almoçar às 12:00 horas e o outro grupo fosse às 13:00 horas. Antes, esse horário era livre o que dificultava o encontro dos mesmos

e até mesmo a criação de grupos mais fechados, eliminando alguns funcionários daquele círculo. Também a realização de exercícios laborais por 15 minutos diários para que os funcionários pudessem se interagir e ainda manter sua saúde postural.

Para desenvolver a estima e a autorrealização, o gestor da área começou a produzir feedbacks mensais e repassar para seus colaboradores. Isto foi feito através de avaliações periódicas e premiações para os melhores avaliados. Com a criação do setor de planos de carreiras, ainda foi apresentado para os colaboradores, uma possibilidade de crescimento profissional nunca antes visto nesta siderúrgica, o que acabou motivando ainda mais os mesmos.

Porém, para aqueles 15% que não se adaptaram a nova gerencia na mesa diretora, restaram apenas duas opções: A primeira foi a realocação de alguns profissionais que poderiam desenvolver outras funções dentro da empresa e a segunda foi a demissão sem justa causa dos restantes e a recontração de nova mão de obra.

Ao fim, o gestor de RH deixou claro para a autora dessa pesquisa de campo que os impactos causados pela mudança de diretoria nessa siderúrgica do Estado de Minas Gerais foram muitos, porém, os mais percebidos por eles e pela maioria dos outros pertencentes ao grupo foram os sentidos no Quadro 3 abaixo.

Quadro 3: Percepção sobre os Impactos Gerados

Impacto 1	Criação de novas gerencias
Impacto 2	Realocação de pessoas
Impacto 3	Evasão de funcionários
Impacto 4	Resistencia mudança

Fonte: Da Própria Autora

Através dessa análise, observou-se que o maior impacto causado foi a criação de novas gerencias e setores, seguido da realocação de pessoas, evasão de funcionários e resistência a mudança. Todos esses impactos foram resolvidos através de atitudes e métodos eficazes para que fossem resolvidos de uma maneira menos danosa, tanto para a empresa como para os funcionários. A Alta Administração prezou por manter os funcionários presente na organização,

oferecendo metodologias para que os mesmos se adaptassem, porém, alguns poucos foram recolocados ou desligado da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da realização desse estudo de caso, pode - se observar que uma mudança na gestão da diretoria do setor de Recursos Humanos nesta determinada empresa, acarretou em quatro principais impactos sendo eles a criação de novas gerências, a realocação de pessoas, a evasão de funcionários e uma determinada resistência as mudanças propostas sentidas em alguns colaboradores. Assim, pode – se concluir que o objetivo geral que procurou definir quais os impactos causados na troca de gestão organizacional em um setor de RH de uma empresa de siderurgia mineira, foi alcançado.

Também foi identificado que o Planejamento Estratégico está focado na melhoria continua dos processos, onde este realiza a averiguação dos pontos positivos e negativos, e que a utilização de um organograma gerencial é uma ferramenta que facilitará todo esse procedimento. Definir e planejar meios e métodos, prazos curtos, médios ou longos para a realização das entregas são importantes para a verificação da qualidade do processo e se o mesmo necessita de ajustes constantes.

Foi o que o setor de Recursos Humanos dessa empresa fez, através do Planejamento Organizacional, eles puderam verificar quais foram os problemas causados pela otimização da gestão imposta pela Alta Administração, e assim, atacar os problemas. Como foi descrito, para diminuir os impactos negativos dessa mudança, foram realizados alguns procedimentos leves (criação de novas gerências e realocação de funcionários) e procedimentos mais severos (demissões sem justa causa).

5.1 LIMITAÇÕES DE ESTUDO

As limitações sentidas nesse estudo foi a dificuldade que a pesquisadora encontrou em ter acesso às informações gerenciais. A empresa siderúrgica, que optou pelo anonimato, se demonstrou um pouco irredutível ao fornecer dados mais concretos como o ponto eletrônico dos funcionários e dados sobre as demissões e recontrações, permitindo apenas consultas superficiais e rápidas e passando dados um pouco equivocados.

Outro ponto importante foi o curto prazo de produção desse trabalho, visto que a necessidade para um estudo mais aprofundado poderia levar um pouco mais de

um ano. Seria interessante também que o número de amostras de empresas com troca e/ou mudança no Planejamento Organizacional, fosse maior, assim ocorreria uma definição dos principais problemas mais comuns e os gestores poderiam se antecipar para a sua correção.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

As principais contribuições dessa pesquisa poderão ser sentidas por empresas que desejam implantar novas gerencias em seus empreendimentos. Como o objetivo geral foi discutido e apresentado de forma satisfatória, os gestores ao ler este estudo, terão a oportunidade de reconhecer possíveis problemas que pode surgir na aplicação de uma otimização ou mudança em seu processo, podendo assim, se antecipar e resolver antes da identificação de uma possível queda de produção.

Também é possível oferecer para os colaboradores um informativo de impasses que ocorre em empresas que optam pela mudança, para que estes já estejam preparados e tenham o conhecimento sobre quais serão as medidas de correção que geralmente são aplicadas, caso os funcionários apresentem problemas parecidos como os apontados por essa pesquisa. Sabe – se que uma mudança na rotina pode se tornar algo estressante para pessoas com dificuldades de adaptação e como os Recursos Humanos são uma engrenagem importante nessa transformação, seria interessante que os colaboradores se preparassem para não sentir tanto este impacto.

Por fim, devido a otimização de processos e inserções de novas tecnologias e métodos, sempre é necessária uma atualização de pesquisas e estudos para as novas gerações que desejam absorver mais conhecimento e acrescentar novos conceitos ao trabalho, principalmente no setor gerencial. Pois sabe – se que quem não se recicla ou estaciona no tempo, perderá mercado e deixará de ser um concorrente próspero.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Recomenda-se que para estudos futuros ocorra a realização de novas pesquisas utilizando um número mais efetivo de empresas ou população amostral maior. Assim, seria viável uma observação mais completa dos problemas ocorridos em uma factível otimização ou troca da Gestão Organizacional, onde seria possível

apontar quais os problemas mais recorrentes, possibilitando para o gestor, uma previsão, e assim métodos mais assertivos poderiam ser aplicados para a resolução dos problemas recorrentes.

Ainda, recomenda – se estudos sobre meios de fomentar os funcionários, pois como foi observado no decorrer deste trabalho, colaboradores mais motivados são capazes de gerar maior produtividade e, conseqüentemente, maiores lucros e aumento do poder competitivo de uma determinada empresa no mercado. Também, pode – se realizar uma análise antes da aplicação desses métodos motivacionais e após, para que assim, as conclusões sobre essa afirmação sejam realmente válidas.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, Ichak. **Os ciclos de Vida das Organizações**: Como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazem a respeito. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- BEER, Mike. **Gerenciando mudança e transição**. Harvard Business Essentials. 4ª. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.
- BRESSAN, Cyndia Laura. **Mudança Organizacional**: Uma Visão Gerencial. São Paulo: Universidade São Francisco, 2000.
- BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. **Criatividade, inovação e mudança organizacional**. In: LIMA, Suzana Maria Valle. **Mudança Organizacional: Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- CARDOSO, Heden; FREIRE, Luís Carlos. **Mudança e aprendizagem nas organizações**. In: LIMA, Suzana Maria Valle. **Mudança Organizacional: Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- CAMARGO, Wellington. **Controle de Qualidade Total** . Paraná: Institu Federa, 2011. 150 p
- CAVALCANTI, Vera Lucia et al. **Liderança e Motivação** : Serie Gestão de Pessoas. 3. ed. [S.I.]: FGV, 2009. 149 p.
- COSTA, Antonio Fernando Branco; EPPRECHT, Eugenio Kahn ; CARPINETTI, Luiz Cezar Ribeiro. **Controle Estatístico da Qualidade** . 2005. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2013. 334 p.
- FIGUEIREDDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria** : Teoria e Prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FREGONEZE, Gisleine Bartolomei et al. **Metodologia Científica** . [S.I.]: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2014. 185 p.
- GREY, Christopher. **O Fetiche da Mudança**. [S. l.: s. n.], 2002. 16 p.
- HALL, Richard H. **Organizações**: Estruturas, Processos e Resultados. [S. l.]: Pearson, 2020. 14 p.
- JUNQUEIRA, Guilherme & BICHUETTI, José Luiz. **Gestão da Mudança**: cinco passos para o sucesso. Harvard Business Review Brasil, junho 2010.
- LOPES, Paulo Cesar Barbosa; STADLER, Carlos Cesar; KOVALESKI, Joao Luiz. **Gestão da mudança organizacional**. Publication Ciências Humanas, Linguística, Letras e Artes, Ponta Grossa, jun. 2003. Disponível em: <<https://revistas2.uepg.br/index.php/humanas/article/view/491/492>>. Acesso em: novembro de 2020.
- MASLOW, Abraham H. **Maslow no Gerenciament**. [S. l.]: Quality Mark, 2000. 35 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PASQUALINI, Fernanda; LOPES, Alceu de Oliveira; SIEDENBERG, Dieter. **Gestão da Produção**. Rio Grande do Sul: Unijuí, 2010. 100 p.

SOARES, Katia. **A Transição na Gestão de Mudança: O que Preciso Mudar em Mim Para que o Outro Mude?** / Katia Soares; [Coord.] Agentes da Mudança; [Compilador] Malu de Oliveira. – 1.ed. – São Paulo: do autor, 2019.

STREBEL, Paul. **Gestão da Mudança**. [S. l.]: Elsevier, 1996. 10 p.

VASCONCELOS, Diogo Sergio César de; et al. **Utilização das Ferramentas da Qualidade como Suporte a Melhoria do Processo de Produção: Estudo de Caso na Indústria Têxtil**. Salvador, Bahia: [s.n.], 2009. 15 p.

WOOD. Jr. Thomaz. **Revista de Administração de Empresas: Mudança Organizacional: Uma Abordagem Preliminar**. São Paulo, 1993. Disponível em <https://www.scielo.br/pdf/rae/v32n3/a09v32n3>.

APENDICES

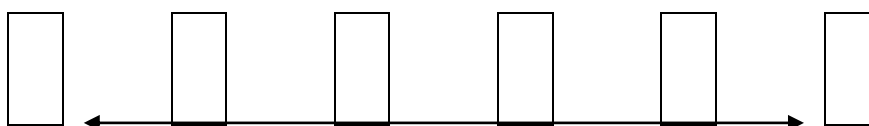
APÊNDICE A - Questionário da pesquisa

QUESTIONÁRIO DE OPINIÃO SOBRE MUDANÇAS NO TRABALHO

INSTRUÇÕES:

- Este questionário busca captar a **SUA OPINIÃO** a respeito das práticas de trabalho na empresa.
- Por favor, leia atentamente cada questão e responda a cada item o mais franca e objetivamente possível.

- **Dê uma única resposta em cada questão, mencionando seu nível de discordância ou de concordância a respeito de cada afirmativa apresentada, conforme a escala abaixo:**



D

D

C

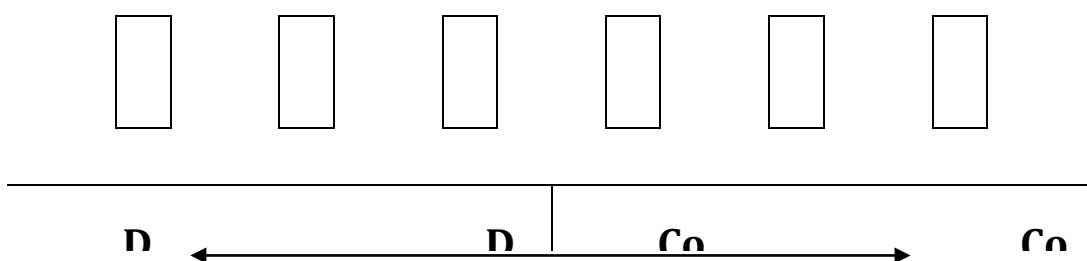
C

- **Marque com um “X” a opção que melhor retrate a sua opinião.**
- Não deixe questões em branco; responda todas as questões apresentadas.

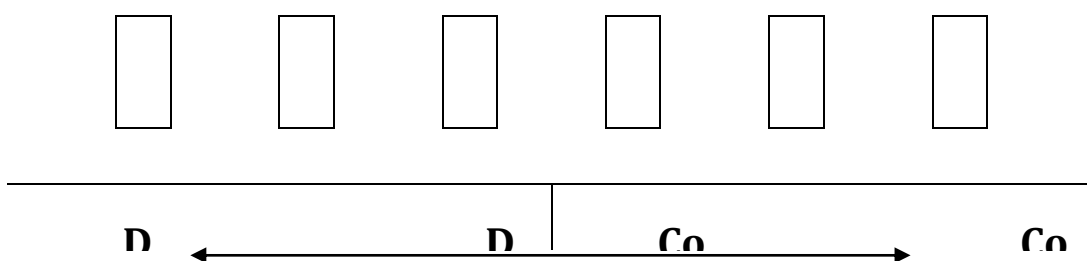
QUESTÕES:

PARTE 1 – OPINIÃO SOBRE AS MUDANÇAS NO TRABALHO

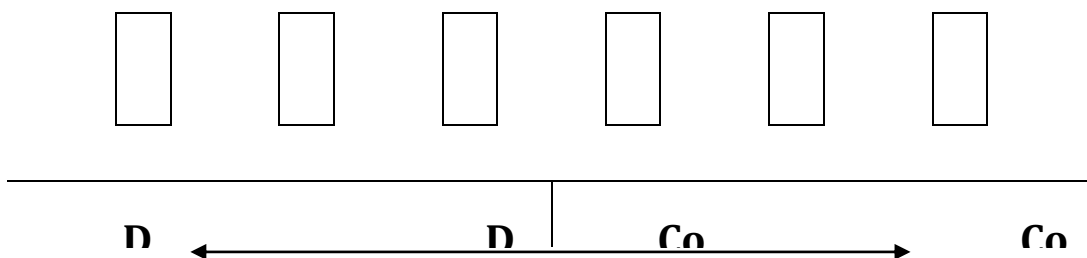
- 1) Sinto que agora o meu trabalho mudou muito em relação ao que costumava ser.



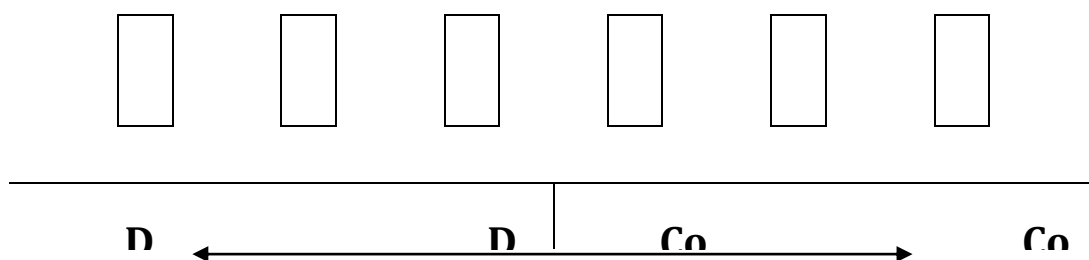
- 2) Atualmente, eu conheço com mais clareza os resultados que o meu setor espera do meu trabalho.



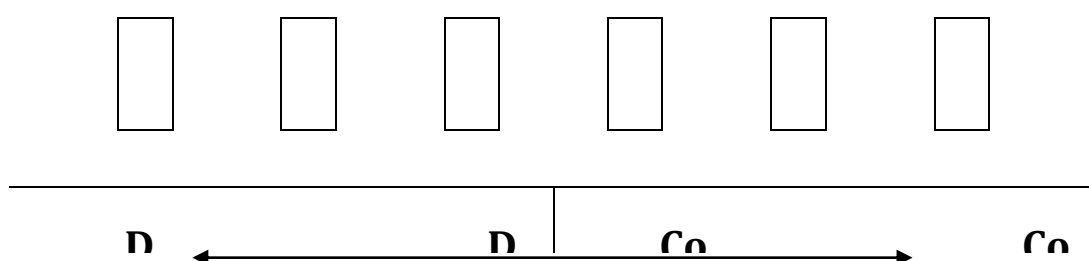
- 3) Acho que agora, a chefia do setor onde trabalho avalia meu trabalho de forma mais justa do que antes.



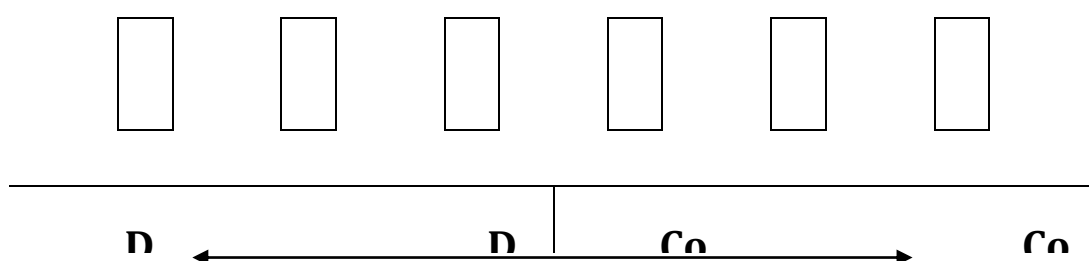
- 4) Quando tenho dificuldades no trabalho agora, recebo mais apoio e orientação do que recebia antes.



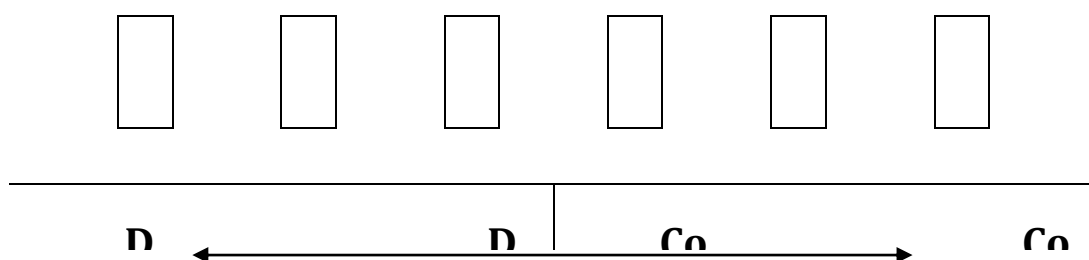
- 5) Os treinamentos que a empresa me oferece atendem melhor às minhas necessidades de trabalho do que atendiam antes.



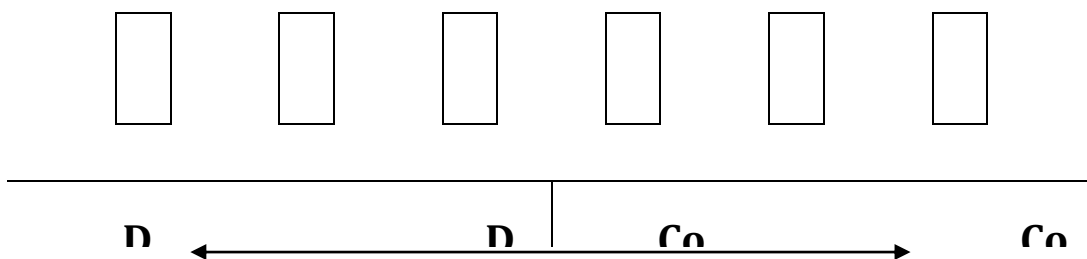
- 6) Em geral, a chefia do meu setor está mais disponível para ajudar-me quando preciso dela do que estava antes.



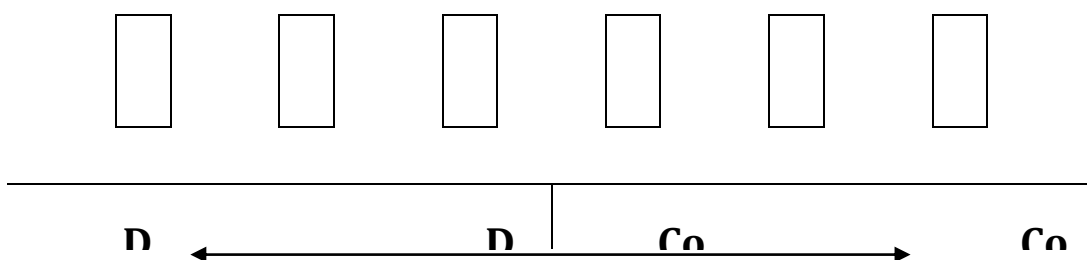
- 7) A empresa oferece mais oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento na carreira agora do que oferecia antes.



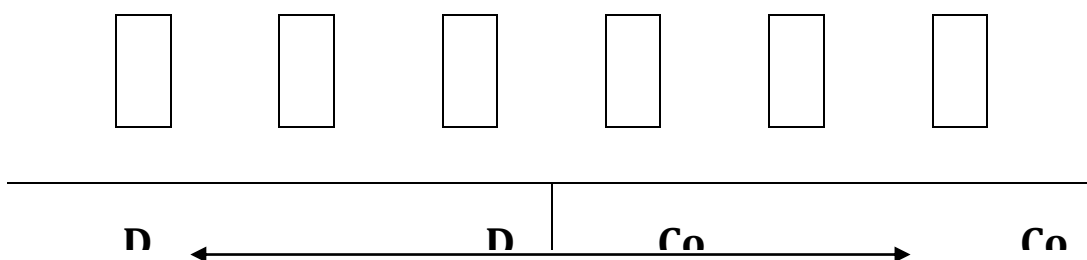
- 8) Agora, na empresa, existe reconhecimento dos trabalhos bem-feitos pelos funcionários.



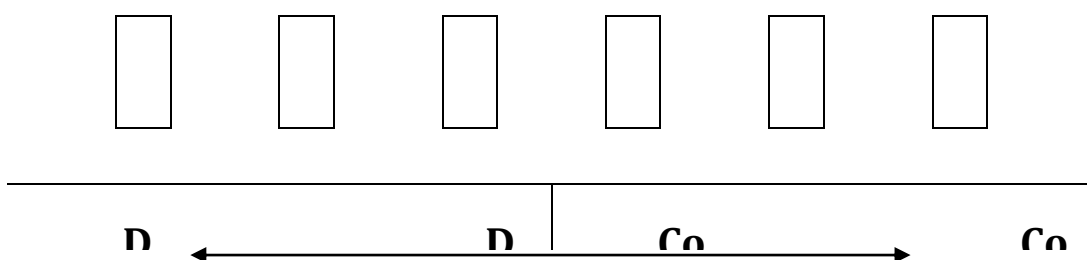
- 9) Atualmente a empresa reconhece e recompensa os desempenhos excelentes de seus funcionários.



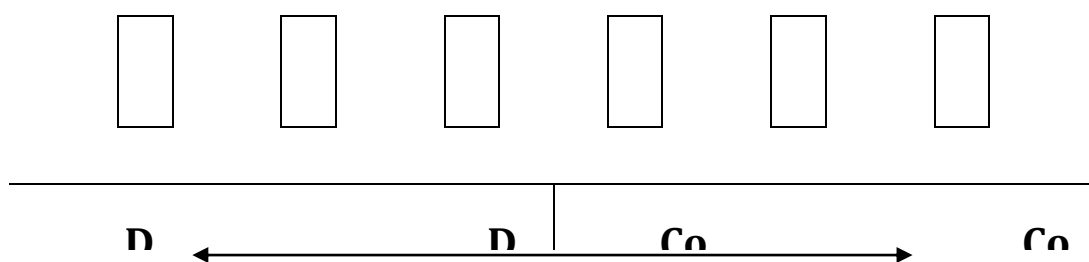
- 10) O meu relacionamento com os colegas de trabalho está melhor agora do que costumava estar antes.



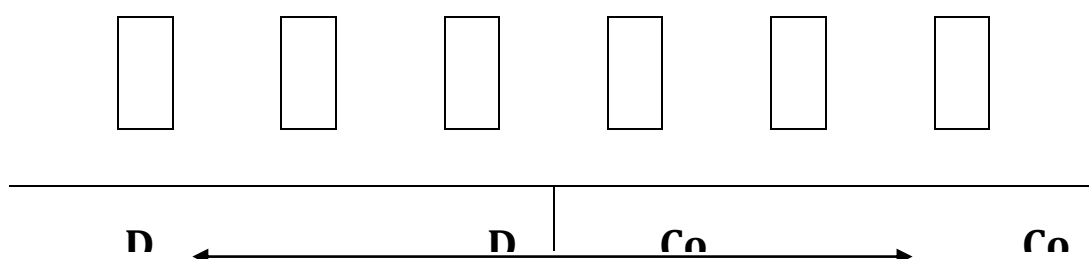
- 11) Atualmente, o meu ritmo de trabalho está mais acelerado do que costumava estar antes.



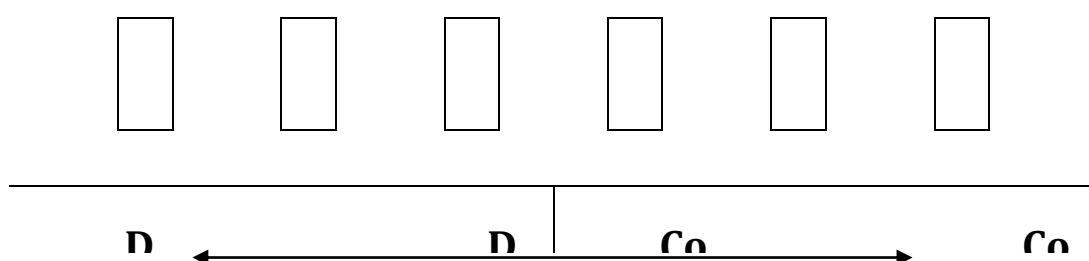
- 12) Atualmente, o volume de trabalho que realizo é maior do que o que costumava ser antes.



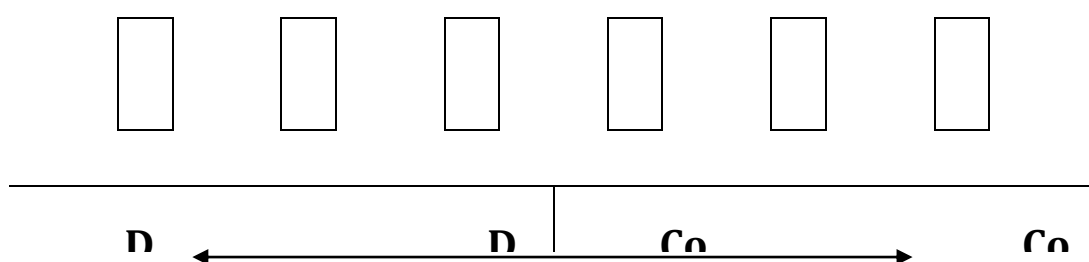
13) Agora, tenho mais participação nas decisões que afetam o meu trabalho do que tinha antes.



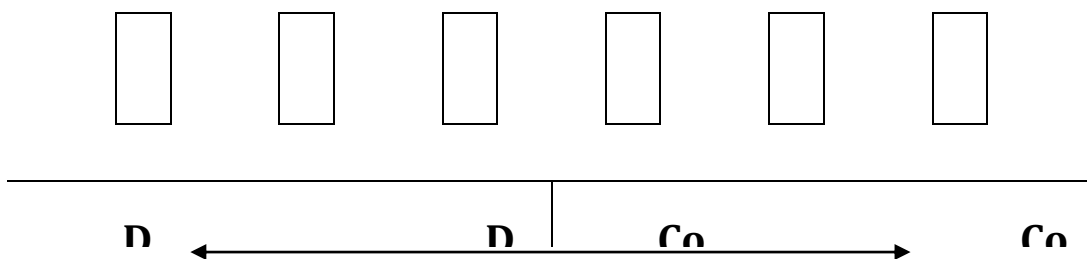
14) Sinto que agora, há momentos em que fico perdido(a) em relação às tarefas que preciso fazer.



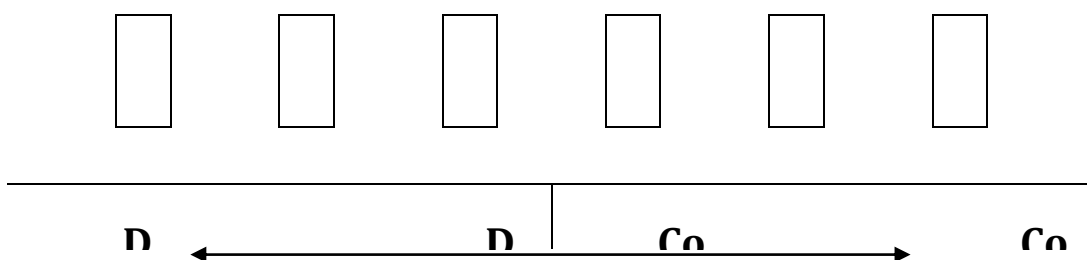
15) Percebo que o trabalho agora está mais burocratizado do que costumava estar antes.



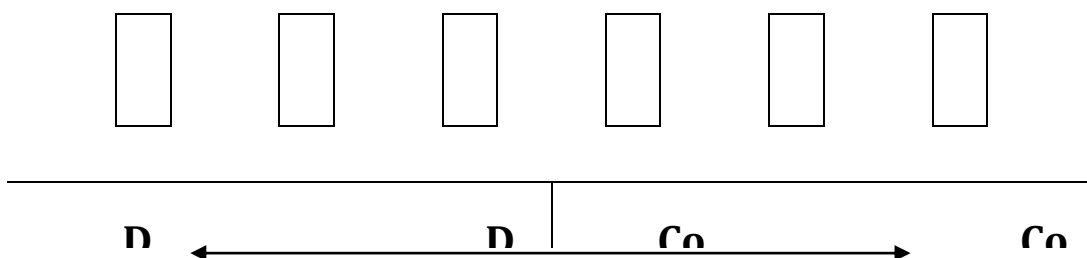
16) Na minha percepção, o meu trabalho requer mais autorizações e procedimentos do que requeria antes.



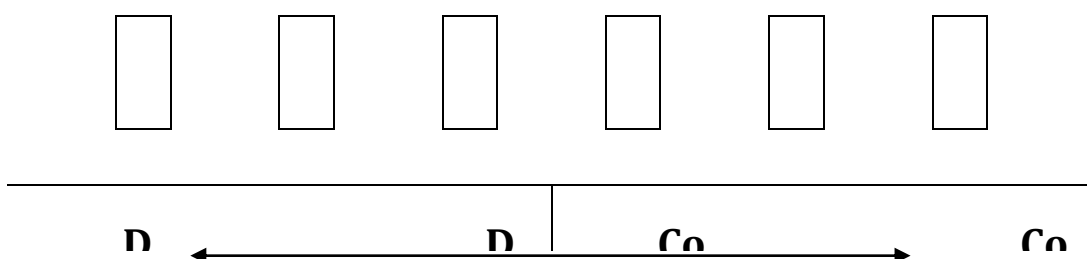
17) O meu relacionamento com a chefia do meu setor está melhor agora do que costumava estar antes.



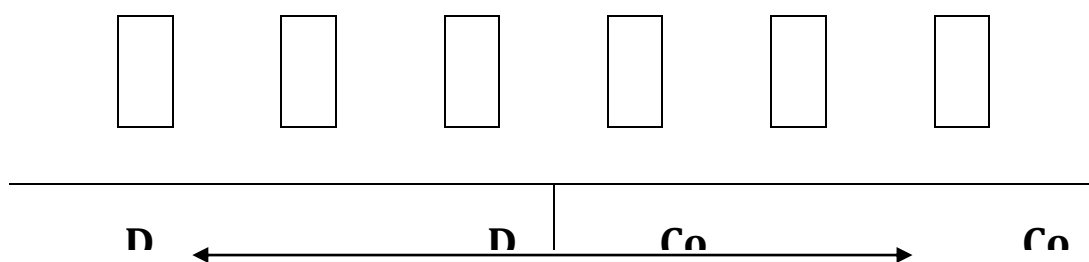
18) Agora, tenho a impressão de que não sei exatamente quais são as minhas responsabilidades no trabalho.



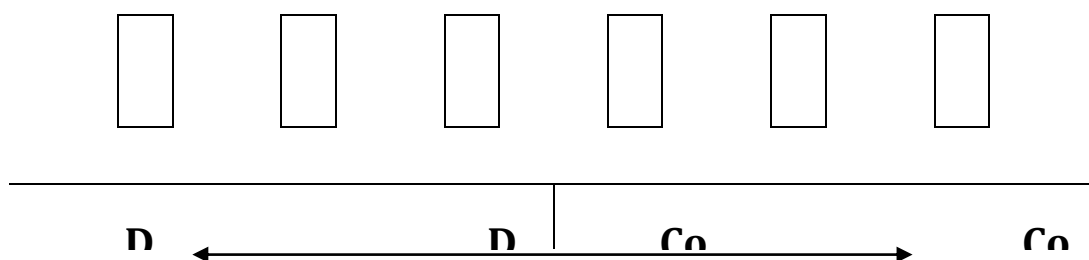
19) Atualmente, recebo mais informações para orientar o meu trabalho do que recebia antes.



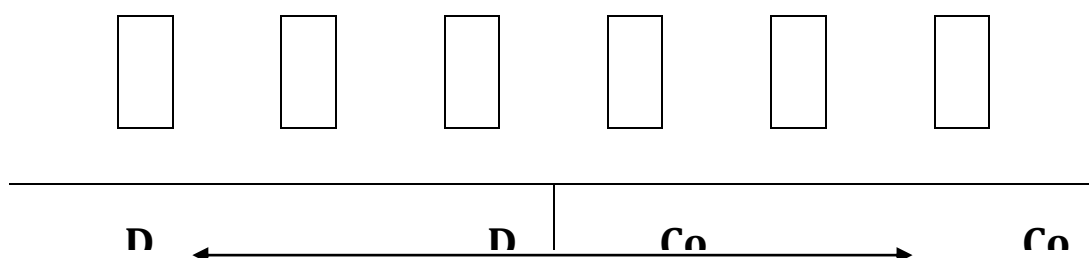
20) Atualmente, preciso me relacionar com mais setores da empresa do que costumava me relacionar antes.



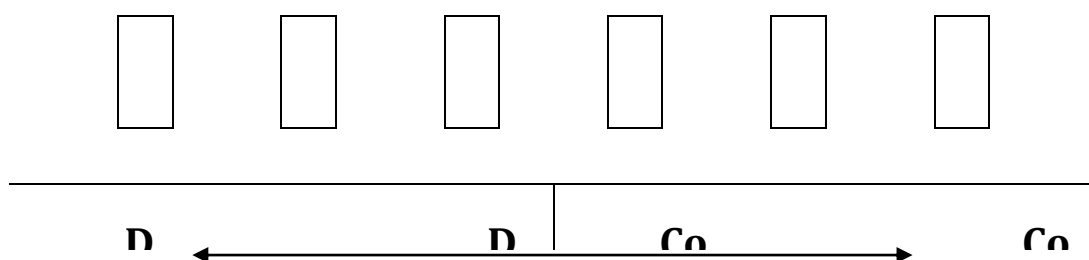
21) Atualmente, recebo mais pressão por desempenho no trabalho do que costumava receber antes.



22) Atualmente, recebo mais pressão para o atendimento de prazos do que costumava receber antes.



23) Atualmente, tenho que assumir mais responsabilidades do que costumava assumir antes.



Escolaridade:

- | | |
|--------------------------|-------------------------------|
| ☐ | 1. Ensino médio (2º grau) |
| ☐ | 2. Ensino superior incompleto |
| ☐ | 3. Ensino superior completo |
| ☐ | 4. Especialização |
| ☐ | 5. Mestrado / Doutorado |

Estado Civil:

- | | |
|--------------------------|------------------|
| ☐ | 1. Solteiro(a) |
| ☐ | 2. Casado(a) |
| ☐ | 3. Separado(a) |
| ☐ | 4. Divorciado(a) |
| ☐ | 5. Viúvo(a) |
| ☐ | 6. Outro |

Cargo ocupado:

- | | |
|--------------------------|----------------------------|
| ☐ | 1. Diretor/Superintendente |
| ☐ | 2. Gerente |
| ☐ | 3. Analista/Especialista |
| ☐ | 4. Chefe de Seção |
| ☐ | 5. Assistente |

Há quanto tempo você atua neste cargo?

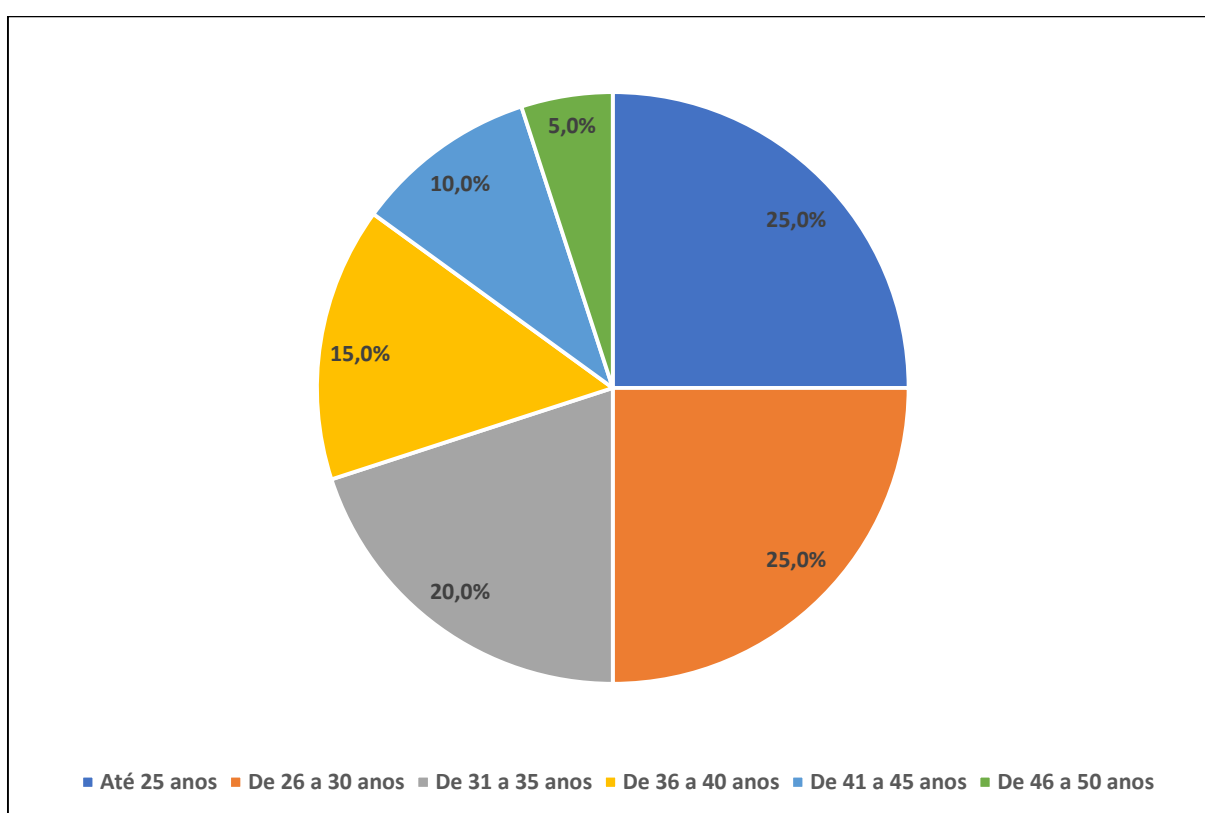
- | | |
|--------------------------|----------------------|
| ☐ | 1. Há menos de 1 ano |
| ☐ | 2. De 1 a 5 anos |
| ☐ | 3. De 6 a 10 anos |
| ☐ | 4. De 11 a 15 anos |
| ☐ | 5. De 16 a 20 anos |
| ☐ | 6. Mais de 20 anos |

Há quanto tempo você trabalha na atual empresa?

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| ☐ | 1. Há menos de 1 ano |
| ☐ | 2. De 1 a 5 anos |
| ☐ | 3. De 6 a 10 anos |
| ☐ | 4. De 11 a 15 anos |
| ☐ | 5. De 16 a 20 anos |
| ☐ | 6. Mais de 20 anos |

Muito obrigada por sua colaboração

APÊNDICE B – Distribuição da População



Fonte: Elaborado pela Autora

APÊNDICE C - Questionário de entrevista

- 1) Qual seu cargo e quanto tempo atua na empresa?
- 2) Qual a principal mudança ocorrida no setor de RH nos últimos anos?
- 3) Quais os impactos percebidos após a mudança?
- 5) O que levou mudança no setor de RH?
- 6) Quais benefícios percebidos após a mudança?
- 7) Qual seu poder de tomada de decisão no setor de RH?
- 8) Qual sua percepção em relação aos colaboradores em relação a mudança?