

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESPÍRITO SANTO – UNESC
VALÉRIO MARQUES PEREIRA**

**A ADMINISTRAÇÃO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NAS
EMPRESAS DE LOCAÇÃO DE FERRAMENTAS – A PERCEPÇÃO
DOS GESTORES DA GRANDE VITÓRIA**

**SERRA
2012**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESPÍRITO SANTO – UNESC
VALÉRIO MARQUES PEREIRA**

**A ADMINISTRAÇÃO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NAS
EMPRESAS DE LOCAÇÃO DE FERRAMENTAS – A PERCEPÇÃO
DOS GESTORES DA GRANDE VITÓRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Centro Universitário do
Espírito Santo – UNESC, sob orientação
do Professor Hermano Mattos de Souza,
como parte dos requisitos para a obtenção
do Título de Bacharel em Administração.

**SERRA
2012**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESPÍRITO SANTO – UNESC
VALÉRIO MARQUES PEREIRA

**A ADMINISTRAÇÃO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NAS
EMPRESAS DE LOCAÇÃO DE FERRAMENTAS – A PERCEPÇÃO
DOS GESTORES DA GRANDE VITÓRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Centro Universitário do
Espírito Santo – UNESC como parte dos
requisitos para a obtenção do Título de
Bacharel em Administração.

ORIENTADOR

Hermano Mattos de Souza, Professor do UNESC, Mestre em Economia Empresarial

Nota

AVALIADOR

Professor do UNESC

Nota

Serra, 17 de Setembro de 2012.

Ao causador de minha existência e criador de todas as coisas Jeová Deus, o único Deus Verdadeiro, quem me deu forças, vida e saúde para chegar até aqui.

Ao Mestre Adm. Francisco José Chemicatti que me incentivou insistentemente a retornar aos estudos em nível superior.

À minha esposa amada, Sania Ramos Pereira e meus filhos Samily e Viller por me darem forças em momentos difíceis de minha vida acadêmica e por suportarem a minha ausência de nosso lar nas horas de estudo e durante diversos trabalhos acadêmicos.

Ao UNESCO – Centro Universitário do Espírito Santo, por ter transmitido tanto conhecimento de valor inestimável nesses quatro anos em que vivemos com a unidade e a cumplicidade de uma família.

Ao Mestre em Economia Empresarial, Professor Hermano Mattos de Souza, pela sua paciência em proporcionar as orientações de que tanto necessitei para finalizar esse trabalho e por colocar à minha disposição os seus conhecimentos e amizade.

Aos professores Eliane Canal, Jair Pissinatti, Érica Ronchetti, Ronaldo Pazini Marangoni Junior, Fábio Nogueira, José Rodrigues, Euclide Medici, Mario Biancardi, Sávio Ronuloo Pimentel Amorim, Paulo José Noia, Renato Scotá, Eduardo Max A. Amaral, Sebastião Demuner, Laerty Tavares, Costinha, Rossana Mattos, Joselita Pancine Vigna, Lucimary Soromenho Ferri, Luiz Antônio Lessa da Cunha (in memoriam), Renata Santana Santos e todo o corpo docente do curso de Administração, de 2009 a 2012.

Em especial, a Agda Crossi Calegário, coordenadora do Curso de Administração, professora e amiga.

Aos funcionários do UNESCO que proporcionaram serviços de qualidade para que a Instituição realizasse suas atividades com precisão nestes oito semestres em que aqui estudei em especial Eda Crespo e Fábio Martins.

E, finalmente, aos colegas contemporâneos de curso pela parceria e amizade, em especial Silas Izoton, Susanne Schultz, Warany, Gelcimar, Débora Soares, Vanessa, Diogo Noia e Maria Heloisa Neves pela irmandade e cooperação mútuas.

... Quando a sabedoria entrar no teu coração e o próprio conhecimento se tornar agradável à tua própria alma, guardar-te-á o próprio raciocínio, resguardar-te-á o próprio discernimento, para livrar-te do mau caminho, do homem que fala perversidades, dos que abandonam as veredas da retidão para andar nos caminhos da escuridão...”

Provérbios 2: 10 – 13.

RESUMO

Como administrar a mudança organizacional de modo a minimizar os impactos negativos na organização e em seus colaboradores? Perguntamos mais diretamente nas empresas de Locação de Ferramentas, as quais se tornaram alvo deste trabalho em virtude de algumas peculiaridades, tais como o número reduzido de funcionários, por apresentarem em sua grande maioria um único gestor. Este trabalho procura analisar a mudança de maneira estruturada e, como será percebido, provado sem sombras de dúvidas que é possível sim, não só nestas pequenas organizações, mas em qualquer organização de qualquer porte. Segundo alguns renomados mestres da administração citados nesta pesquisa, sim, é possível amenizar os impactos negativos que geram estresse ao efetuar uma Mudança Organizacional Planejada. Na pesquisa realizada em campo, não constataremos uma unanimidade total entre os gestores pesquisados. Em certos aspectos, existem discordâncias, porém a opinião da grande maioria é favorável às conclusões encontradas.

Palavras-chave: mudança organizacional, administração da mudança, locação de ferramentas.

ABSTRACT

How to manage The Organizational Change minimizing negative impacts for organization and yours stakeholders? We asked so directly about Tools Rentals, which become itselfs goal of this work because they have in a way some peculiarities, for example, a little number of employees and an only one manager. This assignment is to analyze the change in a structured way and, how will be noticed, proved without any doubt that is possible to make any change in any organization in so many ways. According to some masters of manage that was mentioned in this research, yes, it is possible to minimize negative impacts which cause stress and to make a Planed Organization Change. In the field research, we won't know unanimous opinion of all managers researched. There are disagrees on certain aspects, but the opinions of most of all managers were interviewed prove the conclusions.

Key-words: Organizational Change, Change administration, Tools Rental.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	14
2 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	19
2.1 PESQUISA AÇÃO.....	20
2.2 A INOVAÇÃO PARA A MUDANÇA E PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	21
3 EMPRESAS DE LOCAÇÃO DE FERRAMENTAS.....	23
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
4.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	27
4.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	28
CONCLUSÃO.....	34
REFERÊNCIAS	36
ANEXOS.....	37
ANEXO I – INSTRUMENTO DE PESQUISA ENFOQUE MISTO.....	37

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem por finalidade apresentar um estudo na área de Administração, mais especificamente no que tange aos processos envolvidos na Mudança Organizacional. Foram levantadas duas hipóteses para estudo, sendo uma favorável e a outra desfavorável.

O objetivo geral desta pesquisa é confirmar a hipótese favorável, provando que mesmo uma mudança Organizacional significativa pode ser implantada sem impactar num estresse das partes envolvidas, aplicando algumas técnicas da administração que serão explicadas com maiores detalhes à frente. A metodologia consistirá em pesquisa de campo e bibliográfica. Esta pesquisa é de total relevância, haja vista que o mundo e, conseqüentemente, os processos organizacionais, estão em constantes mudanças, que por sua vez causam impacto no comportamento humano, o qual requer atenção especial dos gestores.

Segundo Chiavenato (2010) mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. A mudança está em toda a parte: nas organizações, nos hábitos das pessoas, no tempo, no clima, nas cidades, no trânsito, nos produtos e serviços, no dia-a-dia. Toda a mudança implica em novos caminhos, novos desafios, novas soluções. Ela significa uma transformação que pode ser micro ou macro, gradativa, constante, rápida e impactante, veloz e profunda. A mudança ocupa um importante lugar no estudo da viabilidade organizacional. Quando feita de modo adequado e estruturado, capacita a organização a manter a viabilidade de seu negócio e a competitividade em um ambiente mutável e incerto. A mudança construtiva assegura condições renovadas e estimuladoras à organização.

Tenho observado alguns anos às empresas de Locação de Ferramentas para a construção civil e para o Setor Industrial e percebi certas peculiaridades quando ocorrem mudanças organizacionais, por esta razão, escolhi as mesmas como público-alvo desta pesquisa. Haja vista, o fácil acesso que tenho a essas empresas.

O Problema de pesquisa deste trabalho acadêmico é: será que os gestores das empresas de Locação de Ferramentas conseguem conduzir as mudanças organizacionais com o mínimo de conflitos entre as partes envolvidas? E, como

Hipótese Favorável: sim. É possível tomar medidas para que a mudança não provoque desgaste na relação entre os gestores x colaboradores. Em contrapartida, a Hipótese Desfavorável: não. As mudanças Organizacionais não podem ser suavizadas na sua implantação, devendo ser aceitas por toda a organização, sem reclamações.

Este problema de pesquisa é relevante, pois, não só as empresas de Locação de Ferramentas, mas a maioria das organizações passa por mudanças em algum momento de sua existência. A título de exemplo, a empresa de Locação de Ferramentas Locbrás teve que mudar sua sede em Jucutuquara, próximo ao centro de Vitória (ES) para Bento Ferreira pelas seguintes razões: a nova localização se enquadrava melhor no seu Planejamento Estratégico, necessidade de mais espaço e maior número de vagas para estacionamentos e também por ser um bairro menos movimentado, tornando o ambiente de trabalho mais agradável. Isto impactou positivamente na satisfação de seus funcionários, clientes e fornecedores, conforme depoimento de seu Coordenador, Sr. Hugo. Entretanto, nem toda mudança organizacional é unanimemente bem vinda.

Muitos colaboradores são resistentes às mudanças, e, por isso, para eles e as organizações as mudanças são muito impactantes, deflagrando conflitos. Este tema foi escolhido porque, praticamente, todo o ser humano é submetido às mudanças, quer no âmbito pessoal, quer no âmbito profissional.

Os dados resultantes desta pesquisa são importantes para os Administradores modernos entenderem o complexo processo da mudança organizacional, o qual pode ser ajustado e amenizado para ser mais bem digerido por todos os membros de uma organização. A realização desta pesquisa se deve ao fato de que todos os profissionais podem se beneficiar do fato de se saber conduzir a mudança e adequar seu comportamento a ela.

Além destes aspectos, toda a sociedade poderá tirar proveito desta pesquisa, por se tratar de um tema inerente às organizações e às pessoas que fazem parte de seu ambiente interno e externo.

O objetivo geral deste trabalho é apresentar uma análise de como as mudanças organizacionais afetam a organização e seus colaboradores, diagnosticando as principais dificuldades encontradas nos referidos processos e apresentar ações para minimizar o impacto delas decorrentes.

E, os objetivos específicos são: a) apresentar as boas práticas adotadas pela Gestão destas empresas visando seu crescimento e a satisfação de seus funcionários quando ocorre uma mudança organizacional; b) classificar e ordenar os resultados apurados comparando-os com alguns autores do tema; c) traçar um passo-a-passo para servir como base para se conduzir a mudança organizacional com o mínimo de estresse para todos os envolvidos; e d) apresentar uma conclusão que responde o problema de pesquisa e a confirmação de uma das hipóteses.

1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O mundo está em constante mutação. As mudanças abrangem o universo, as pessoas e as organizações. Se o ambiente fosse perfeitamente estático, se as habilidades e os talentos dos funcionários estivessem sempre atualizados e nunca se deteriorassem, e se o amanhã fosse igual ao hoje, a mudança organizacional não tinha muita relevância para aos gestores. “Mas o mundo real é turbulento e exige que as organizações e seus membros passem por mudanças dinâmicas para continuarem competitivos”. (Stephen Robbins, 2010)

No entanto, o estresse gerado pela mudança organizacional pode ser administrado através de um bom planejamento. Através da consulta aos colaboradores, principalmente com respeito às mudanças mais drásticas e radicais para a organização.

A Cultura Organizacional, os valores, a missão e a visão influenciam na aceitação da mudança proposta. As mudanças impostas são as mais difíceis de serem digeridas pelos colaboradores da organização. Pois, tudo o que é imposto é mais traumático e impactante, pois a mudança organizacional é conceituada:

Como sendo qualquer alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno e/ou externo à organização que tenha o apoio e supervisão da administração superior e atinja, integralmente, os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico (equipamentos e conhecimento) e estratégico. (Araújo, 2009 p. 277)

Desde modo fica simplório e problemático aceitar o fato de que a mudança pode ser empreendida a partir de qualquer pequena alteração na organização. Por exemplo, difícil seria imaginar as rotinas de uma organização, tal como a compra de matéria-prima, uma transferência de funcionários entre filiais, como uma mudança organizacional. Por isso, concluímos que mudança Organizacional é uma alteração significativa, planejada, imaginada e preparada pelo nível gerencial e/ou pela administração superior (alta-administração).

A mudança Organizacional irradia por grande parte da Organização. Envolve a expectativa de um resultado final extremamente favorável à maioria, com caráter abrangente e profundo. Não é um movimento isolado de quem comanda a mudança,

para atender interesses pessoais ou pouco representativos da demanda da organização.

Segundo Chiavenato (2010) a mudança significa fazer as coisas de maneira diferente. Muitas mudanças acontecem apenas no cotidiano, o que faz com que muitas organizações tratem a mudança como se todas elas fossem apenas ocorrências acidentais que vão se sucedendo. Conversando com alguns gestores de Locadoras de Ferramentas, conclui-se que isto se dá diariamente nestas pequenas organizações e as mudanças são tratadas caso a caso conforme seu grau de relevância.

Todavia, segundo Chiavenato (2010) o interesse maior está nas mudanças de atividades que sejam proativas e significativas e, sobretudo, a mudança como uma atividade intencional e orientada para resultados. É isto que chamamos de mudança planejada.

A pesquisa mostrou que se for feito alguns testes antes de implantar a mudança definitivamente, isto pode diminuir o estresse. Fica mais fácil fazer ajustes no decorrer da implantação da ideia. A mudança organizacional é uma atividade episódica. Isto significa que ela começa em algum ponto, passa por diversas etapas e culmina em um resultado visto por todos os envolvidos como uma melhoria em relação ao ponto de partida. Ela tem início, meio e fim.

Segundo Leonardo Vallandro, Sócio-Diretor da empresa Conqueri Locações e Calibrações, localizada no bairro Carapina Grande em Serra/ES, muitas mudanças em sua empresa foram feitas contingencialmente. Em algumas delas, os funcionários são amplamente consultados e ouvidos pela alta administração e a tomada de decisão é feita tempestivamente. Isto aconteceu em uma recente mudança de Layout cujo objetivo foi dar maior praticidade no desenvolvimento das tarefas, atender melhor o cliente e tornar o ambiente de trabalho mais agradável. Como o Sr. Leonardo mesmo afirmou: “Não se pode agradar a todos, mas tentamos agradar a maioria”. Recentemente esta empresa contratou uma Consultoria Contábil para detectar os gargalos que estavam diminuindo sua margem de lucro. Foi feita uma reforma tributária, foi feito um enxugamento de despesas e foram estudados métodos para maximizar receitas. Esta mudança exigiu um maior planejamento e demandou mais tempo para sua implantação.

Diversos aspectos da Mudança Organizacional são uma questão de cultura. As culturas variam em relação à crença sobre a capacidade de dominar o ambiente. Nas

culturas em que as pessoas acreditam que podem controlar o ambiente, os indivíduos tem uma visão proativa da mudança. Em culturas onde as pessoas acreditam que podem ser subjugadas pelo ambiente, elas tendem a ser passivas diante da mudança. Assim, a Mudança Organizacional pode causar estresse (stress). A propósito, para Chiavenato:

O Estresse (do inglês stress = pressão, tensão, exercer peso) é um conceito relacionado com a carga de transtornos e aflições que certos eventos da organização e do entorno provocam nas pessoas. É um termo geralmente usado para descrever os sintomas produzidos pelo organismo em resposta à tensão provocada pelas pressões, situações e ações externas que as pessoas enfrentam. Como resultado dessas pressões ou situações, as pessoas desenvolvem vários sintomas – como preocupação, irritabilidade, agressividade, fadiga, ansiedade e angústia – que podem prejudicar seu desempenho e, sobretudo, sua saúde. Certo nível de estresse é normal para permitir que a pessoa se concentre e enfrente os desafios da vida. Contudo, à medida que as pressões vão se acumulando, o organismo vai recebendo a sobrecarga e em vez de voltar ao estado de equilíbrio tende a se adaptar à pressão permanente, o estresse aumenta e o organismo passa a reagir de maneira desagradável. Para Schuller, o estresse é uma condição dinâmica em que a pessoa é confrontada com uma oportunidade, limitação ou demanda em relação a alguma coisa que ela deseja e cujo resultado é simultaneamente importante e incerto (Chiavenato *apud* Peter Drucker. *Uma Era de Descontinuidade*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1970). Esta definição requer alguns esclarecimentos. O estresse nem sempre é ruim. Apesar de quase sempre ser discutido dentro de um contexto negativo e mórbido, o estresse apresenta aspectos positivos. De um lado o estresse pode ser decorrente de uma oportunidade com potencial de ganho. De outro lado, o estresse quase sempre está mais focado em restrições e demandas (Chiavenato *apud* Stephen Robbins. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002, p. 526.). As restrições impedem que a pessoa consiga fazer o que pretende. As demandas envolvem a perda de algo desejado. O estresse é decorrente de quaisquer circunstâncias que ameaçam ou são percebidas como ameaçadoras de bem-estar da pessoa e que minam a capacidade de enfrentamento do indivíduo. A ameaça pode afetar a segurança física – imediata ou mediata – a reputação, autoestima, tranquilidade ou aspectos que a pessoa valorize ou deseja manter. (Idalberto Chiavenato. *COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*, 2010. p. 390).

Segundo ainda o mesmo autor, o estresse é uma condição ligada à vida moderna. Em nossos dias, fatores como: exigências, necessidades, urgências, prazos a cumprir, atrasos, metas e objetivos a alcançar, falta de meios e de recursos, expectativas dos outros, indefinições e uma gama de limites e demandas sobre as pessoas fazem com que elas se exponham ao estresse. As Locadoras de Ferramentas sofrem a maioria dos fatores citados durante suas operações diárias e muito mais ainda quando surge a necessidade de uma mudança organizacional importante tais como: a) mudanças de Layout; b) mudanças de um sistema de

informação (SIG, SE, ERP, etc.); c) mudança de localização e d) mudanças de políticas internas diversas.

Segundo a revista *Desperta!* (2010, p. 5):

O modo como muitas empresas grandes são administradas tem levado muitos empregados, não importa o cargo, a se sentirem solitários e inadequados. Funcionários costumam sentir constante pressão e estresse. Além disso, em empresas grandes, a transferência frequente de funcionários para outras cidades os faz se sentir inseguros, isolados e solitários. Comentando uma onda de suicídios entre empregados de algumas empresas francesas, o jornal *International Herald Tribune* disse que muitos trabalhadores franceses se sentem “pressionados além de seus limites pelo ritmo acelerado das mudanças econômicas”. (ASSOCIAÇÃO TORRE DE VIGIA DE BÍBLIAS E TRATADOS, Edição de Setembro de 2010, PÀG. 5)

Em algumas Locadoras de Ferramentas de grande porte os funcionários são constantemente remanejados para outras regiões em virtude da necessidade e/ou de eventuais promoções. Em busca de qualidade de vida muitos são resistentes a mudanças macros como estas.

Um fator muito importante a ser considerado é justamente a resistência à mudança. O ego humano é frágil e muitas vezes as mudanças são vistas como ameaças. Como algo nocivo à nossa estabilidade. Um estudo recente mostrou que, mesmos quando são mostrados dados aos funcionários, os quais sugerem que os mesmos precisam de mudanças, eles se apegam a qualquer informação encontrada a qual sugira que estão bem, confortáveis e não precisam mudar (*Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2007). É a famosa zona de conforto na qual todo indivíduo quer permanecer, pois mudar incomoda, meche com a gente. Mudar envolve quebrar paradigmas.

A resistência à mudança pode ser considerada positiva se levar a discussões abertas e ao debate. Segundo Robbins (2010) a resistência à mudança nem sempre aparece de maneiras padronizadas. Ela pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. É mais fácil para os gestores lidar com a resistência aberta e imediata, como quando há protestos, diminuição do ritmo de trabalho ou ameaça de greve.

O maior desafio é administrar a resistência quando ela é implícita ou protelada. Os traços da resistência implícita são mais sutis – perda de lealdade à organização, perda da motivação para o trabalho, aumento dos erros e defeitos, aumento do absenteísmo por ‘questões de saúde’. Tal resistência protelada pode obscurecer fonte da resistência e a razão para ela. A emoção deturpa a razão.

Robbins (2010) lista oito passos para lidar com a resistência à mudança:

- 1) Educação e Comunicação;
- 2) Participação;
- 3) Apoio e comprometimento;
- 4) Desenvolver relações positivas;
- 5) Implementar mudanças de forma justa;
- 6) Manipulação e cooptação (mistura de manipulação com participação);
- 7) Selecionar pessoas que aceitam mudanças;
- 8) Coerção, como último recurso.

Algumas abordagens para administrar a mudança organizacional: o modelo clássico de Lewin, o plano de oito passos de Kotter, a pesquisa-ação e o Desenvolvimento Organizacional (DO).

2 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Lewin (1951) argumentava que as mudanças nas organizações deviam seguir três etapas: descongelamento do *status quo*, movimento na direção de uma nova condição desejada e recongelamento da mudança para torna-la permanente. (*Field Theory in Social Science*, 1951).

Kotter (1996) tomou por base o modelo de três passos de Lewin para criar uma abordagem mais detalhada para a implementação de mudanças. Segue abaixo o Plano de oito passos para implementação de mudanças, de Kotter:

- 1) Estabelecer um sentido de urgência por meio da criação de uma razão convincente de que a mudança é necessária.
- 2) Formar uma coalizão com força suficiente para liderar a mudança.
- 3) Criar uma visão para direcionar a mudança e estratégias para atingir essa visão.
- 4) Comunicar a visão a toda a organização.
- 5) Dar autonomia a outros para buscar a visão, removendo barreiras à mudança e incentivando riscos e a busca de soluções criativas para os problemas.
- 6) Criar, Planejar e Recompensar 'vitórias' de curto prazo que encaminhem a organização para a nova visão.
- 7) Consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários nos novos programas.
- 8) Reforçar as mudanças por meio de demonstração do relacionamento entre os novos comportamentos e o sucesso da organização.

Desse modo Kotter (1996) fornece um passo-a-passo bem detalhado para se administrar a mudança organizacional, minimizando o estresse.

2.1 PESQUISA-AÇÃO

A pesquisa-ação é um processo de mudança baseado na coleta sistemática de dados (entrevista a funcionários, exame de registros, ouvir preocupações dos colaboradores), seguida de seleção de uma ação de mudança com base no que os dados analisados sugerem. Seu valor consiste em oferecer um método científico para administração da mudança planejada. Consiste em cinco etapas: diagnóstico, análise, feedback, ação e avaliação. Normalmente a pesquisa-ação é feita por um consultor externo.

Segundo Wagner & Hollenbeck (2009) a pesquisa-ação é uma importante metodologia para os especialistas em Desenvolvimento Organizacional seguirem, pois fornece as ferramentas de trabalho passo-a-passo para diagnosticar, inserir e avaliar um processo de mudança. Isto é obtido pela colaboração entre especialista e cliente envolvido no processo em ordenar a distribuição de conhecimento e entendimento dentro da organização.

O Desenvolvimento Organizacional (DO) engloba uma série de intervenções de mudanças planejadas que buscam melhorar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários. Seu foco está em como os indivíduos compreendem o ambiente Organizacional. Existe uma forte ênfase na colaboração.

Esses são os valores que embasam o conceito do Desenvolvimento Organizacional (DO) segundo Robbins (2010):

- 1) Respeito pelas pessoas.
- 2) Confiança e apoio.
- 3) Equalização do Poder.
- 4) Confrontação.
- 5) Participação.

As Organizações modernas que querem maximizar o lucro e o bem-estar social de seus colaboradores devem estar voltadas para uma cultura de mudança constante. Devem ser organizações que aprendem no dia-a-dia, com as crises, com a evolução tecnológica. Pois mudança é fazer as coisas de uma maneira diferente.

2.2 A INOVAÇÃO PARA A MUDANÇA E PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A inovação é um tipo mais especializado de mudança: é uma idéia nova criada para melhorar um produto, processo ou serviço. No caso das Locadoras de ferramentas, cuja maioria é composta de empresas familiares onde os valores da família são fortemente percebidos nas normas e regras estabelecidas, o foco principal é vender serviços de locação e, se possível, agregar venda de consumíveis e ferramentas aos clientes mais entusiasmados. A inovação é desejada para gerar receita extra. Neste caso, as mudanças tecnológicas verificadas na pesquisa visaram disponibilizar as ferramentas necessárias para que os funcionários comprassem esta idéia e a implantassem em seu dia a dia.

Segundo Drucker (1987), numa sociedade empreendedora como a nossa, os indivíduos precisarão aprender coisas novas bem depois de se tornarem adultos. O que se aprende hoje fica obsoleto daqui a cinco ou dez anos mais tarde e terá de ser substituído ou renovado por novo aprendizado, novas habilidades, novo conhecimento. Isto implica no fato de que os colaboradores cada vez mais terão que assumir responsabilidades pelo seu próprio aprendizado e reaprendizado continuados, pelo seu autodesenvolvimento e por suas próprias carreiras. Deste modo, não se pode presumir que o que se aprende quando criança ou jovem será a base para o resto da vida. Este conhecimento é considerado apenas a “plataforma de lançamento”, o lugar de decolagem, e não o lugar para construir e descansar.

Segundo Drucker (1987), o ensino não é somente para os jovens e o maior dos desafios, mas também a maior das oportunidades é o aprendizado continuado dos adultos já altamente escolarizados.

Portanto, a Continuidade e o crescimento das organizações modernas dependem de uma boa administração das mudanças organizacionais, eliminando boa parte do estresse e quebrando os paradigmas daqueles indivíduos que são mais resistentes à mudança. Porém, sem se esquecer de manter a dignidade e o respeito de seus colaboradores.

Segundo Chiavenato (2010) mudança requer habilidades humanas, saber lidar com pessoas, pois a mudança e a inovação acontecem por meio das pessoas. Renovar organizações significa impulsionar as pessoas. Os fatores de sucesso hoje

são diferentes dos fatores de sucesso do século XX. No século XXI os fatores de sucesso são: 1) Velocidade (aumento na rapidez na resposta ao cliente); 2) Flexibilidade (capacidade de aprender e mudar da organização e seus stakeholders); 3) Integração (mobilização integrada com iniciativa e participação das pessoas); 4) Inovação (criatividade para mudar rapidamente). Enquanto que no século XX os fatores de sucesso eram: Tamanho organizacional, Clareza do papel, Especialização e Controle.

Segundo Chiavenato (2010) os principais impedimentos que criam barreiras e obstáculos às mudanças e as respectivas ações necessárias são:

Impedimentos à Mudança	Ação Necessária
1. Falta de visão e miopia	Ouvir o cliente; formular.
2. Falta de visão correta e compartilhada	Proporcionar estrutura; disseminar.
3. Falta de julgamento.	Testar a realidade, analisar, agir.
4. Continuísmo e rotina.	Focalizar objetivos consensuais.
5. Pensamento tradicional e obsoleto.	Educar, promover, incentivar.
6. Cultura ultrapassada.	Explicitar a nova cultura democrática.
7. Foco no sucesso do passado.	Manter atenção e vigilância.
8. Falta de confiança.	Assegurar honestidade e princípios.
9. Falta de poder e de autoridade.	Dar poder às pessoas e confiar nelas.
10. Fingimento e falsidade.	Identificar os indivíduos.

Fonte: Chiavenato, 2010, p. 29.

A análise detalhada destes fatores em relação aos colaboradores junto com as ações necessárias correspondentes provê subsídios para elaboração de planos de ação para vencer os obstáculos às mudanças. É digno de nota que os impedimentos à mudança tratam de reações tipicamente comportamentais. As ações necessárias não representam custos financeiros para a organização.

3 EMPRESAS DE LOCAÇÃO DE FERRAMENTAS

É impossível realizar uma Construção de um empreendimento Industrial ou Comercial sem a utilização de uma ferramenta sequer. Nenhuma Construtora possui todo o ferramental de que precisa, pois este não é o seu foco principal. Portanto, a grande maioria necessita locar ferramentas, máquinas e equipamento para realizar suas atividades ou subcontratar o empreiteiro ou prestador de serviço que terá a mesma necessidade de comprar ou locar ferramentas, máquinas e equipamentos. Devido ao boom da construção civil e o PAC – Plano de Aceleração de Crescimento do governo brasileiro, o mercado de Locação de Máquinas e Equipamentos teve um grande crescimento nos últimos anos. Podemos adicionar ainda os dois grandes eventos que o Brasil sediará: a Copa do Mundo em 2014 e as Olimpíadas em 2016, como fatores de crescimento do mercado da Construção Civil, o qual é fonte principal de renda para as Locadoras de Ferramentas. Segundo o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (CEMPRE – Cadastro Central de Empresas, 2010), existem no Brasil 16.545 empresas de Aluguel de Máquinas e Equipamentos sem operador. As Locadoras de Ferramentas estão inseridas nesse contexto. O Guia ALEC 2010, publicado pela Associação Brasileira das Locadoras de Bens Móveis (ALEC) informa que do total acima informado, cerca de 3000 são Locadoras de Ferramentas, existem 85 no estado do Espírito Santo e cerca de 60 empresas de Locação de Ferramentas na Grande Vitória (Vitória, Serra, Cariacica, Viana, Vila Velha e Guarapari). O restante do total de Locadoras de Ferramentas do Estado do Espírito Santo está distribuído pelos municípios do interior do estado e são geralmente, empresas de pequeno porte que por muitas vezes subloca ferramentas de empresas de maior porte. Das 10 maiores empresas de Locação de Ferramentas do Brasil, 4 delas estão presentes no Espírito Santo e suas filiais estão localizadas na Grande Vitória. O preço de locação, em geral, é estimado pelo payback simples do investimento da ferramenta. Porém, devido a livre concorrência existente entre as Locadoras de Ferramentas, o payback é prolongado para evitar perdas de locações e perdas de investimento. Apesar da concorrência e das crises cíclicas verificadas no setor industrial e da construção civil nos últimos anos, o seguimento de locação está em franco crescimento. Foram inauguradas cerca de 10 locadoras nos últimos 3 anos. Por este motivo foi realizado uma pesquisa com os gestores de 10 locadoras

da Grande Vitória/ES para se verificar os impactos causados pela Mudança Organizacional que se faz necessária em virtude do crescimento deste mercado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (1995):

“Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”.(GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 113).

Foi realizada uma pesquisa de campo por meio de um questionário misto aplicado a uma amostra da população de Gestores das Empresas de Locação de Máquinas e Ferramentas da Grande Vitória/ES. Na Grande Vitória está concentrada a maioria das empresas deste ramo no Estado do Espírito Santo, conforme publicado no Guia Alec 2010 e informações obtidas junto ao SINDUSCON (Sindicato da Indústria da Construção).

Segundo Gil (1995):

“Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc..” (GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 12).

O questionário foi organizado com questões qualitativas para permitir a obtenção das respostas do problema estabelecido.

De acordo com Ramiro (2011), o método qualitativo: não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas; possui maior profundidade dos resultados; pode ser quantificado em graus de intensidade e possui alto nível de complexidade dos fenômenos. Enquanto que o método quantitativo: faz uma quantificação da realidade; utiliza técnicas estatísticas para análise; resulta em maior precisão nos resultados; menor distorção da análise e interpretação. (RAMIRO, Patrícia Alves. **Métodos Quantitativo e Qualitativo**. Abril de 2012).

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que de acordo com Chiepe (2011):

“Pesquisa Bibliográfica: Consiste no exame da literatura científica, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado tema. Neste tipo de pesquisa, o pesquisador precisa ter um conhecimento exaustivo do que já foi publicado sobre um assunto para assim escolher a melhor bibliografia retrospectiva e/ou atualizada que irá caracterizar a relevância de determinadas áreas do conhecimento. As fontes deste tipo de pesquisa são livros, artigos científicos publicados em revistas, periódicos ou até mesmo na internet, e qualquer publicação científica acessível existente sobre o tema estudado.”(CHIEPE, Kelly Cristina M. B. **A Pesquisa Científica**. Trabalho de Conclusão de Curso – TCC I. Julho de 2011).

A análise e a interpretação dos dados foram tabuladas e apresentadas na forma de comentários conforme os percentuais e respostas dadas aos questionamentos realizados.

O instrumento de pesquisa utilizado para colher informações dos gestores das principais Empresas de Locação de Máquinas e Ferramentas da Grande Vitória foi disponibilizado ao final desse trabalho. Foi adotado o enfoque misto (SAMPIERI, 2006), utilizando perguntas abertas e perguntas fechadas. Por solicitação dos gestores entrevistados será mantido sigilo dos nomes das Locadoras e seus respectivos gestores.

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com Sampieri (2006) para se delimitar uma população, primeiro devemos decidir se interessa ou não delimitar a população e se pretende que isso seja feito antes de coletar os dados ou durante o processo. Nos estudos qualitativos, em geral a população ou o universo não é delimitado *a priori*. Nos quantitativos, quase sempre *sim*. Nos enfoques mistos, isto depende da situação de pesquisa. Na pesquisa em questão, a população é constituída de todos os gestores das empresas de locação da Grande Vitória. Foi utilizada uma amostra probabilística, ou seja, um subgrupo da população no qual todos os elementos possuem a mesma possibilidade de serem escolhidos.

Neste trabalho foram utilizados como amostra 17% do total dos gestores das empresas de Locação de Máquinas e Ferramentas da Grande Vitória, ou seja, foram pesquisados 10 gestores de 10 Locadoras da Grande Vitória.

3.1 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com a pesquisa realizada, segue a análise das respostas apresentadas.

Para a pergunta 1, qual foi a mudança mais impactante realizada na organização, 30% dos entrevistados responderam que foi a mudança de layout, 40% informaram que foi a mudança da localização da empresa, 20% dos entrevistados responderam que foi a mudança do sistema ERP e 10% responderam que foram outras mudanças.

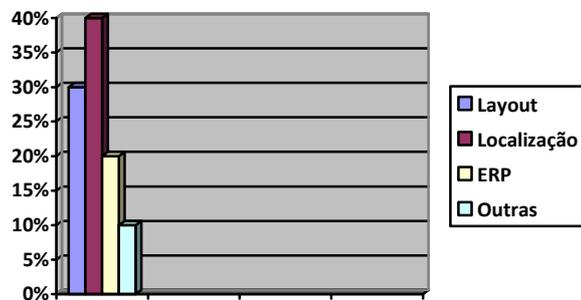


Gráfico 1 - Mudanças mais impactantes

1) Esta mudança foi planejada com devida antecedência? Quanto tempo em média antes da implantação foi feito este Planejamento?

Respostas:

Sim – 67% - Média de três meses de Planejamento

Não – 33%

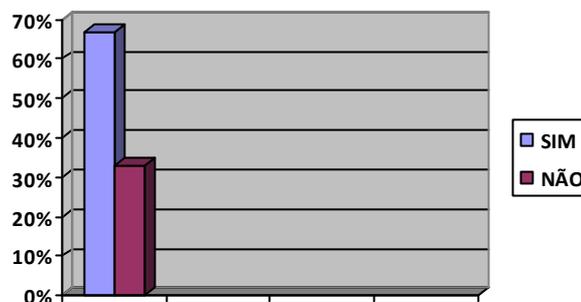


Gráfico 2 – Mudança planejada com devida antecedência

2) Foi feito um projeto de viabilidade antes da Implantação da Mudança?

Respostas:

Sim – 83%

Não – 17%

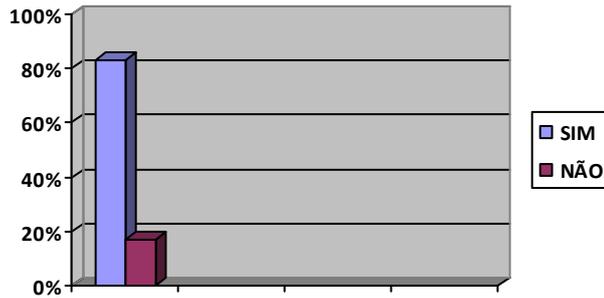


Gráfico 3 – Projeto de Viabilidade antes da mudança

3) Os colaboradores da empresa são consultados?

Respostas:

Sim – 100%

Não – 0%



Gráfico 4 – Consulta aos colaboradores

4) Qual o principal fator foi considerado antes de se efetuar uma mudança?

Respostas:

Melhoria da Empresa – 33%

Custos – 17%

Resultado Financeiro – 33%

Bem-Estar de todos – 17%

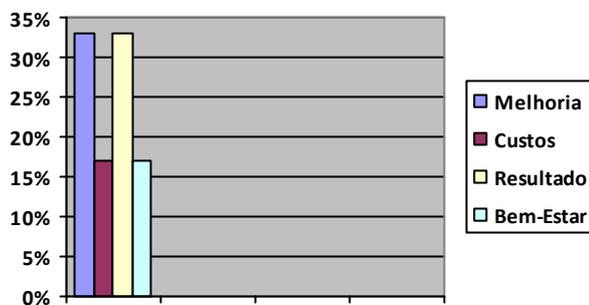


Gráfico 5 – Principais fatores

5) Foi feito um teste piloto antes da implantação da mudança?
Respostas:

Sim – 17%

Não – 83%

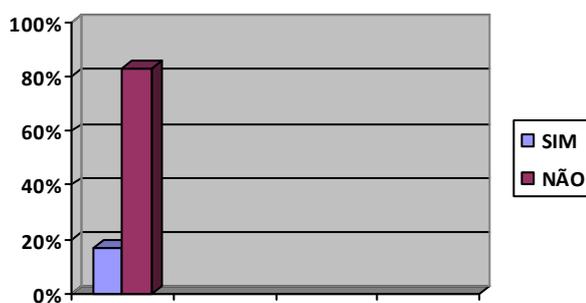


Gráfico 6 – Teste piloto

- 6) Os seus colaboradores recebem treinamento sobre novas mudanças e novos processos a serem implantados?

Sim – 100%

Não – 0%



Gráfico 7 - Treinamento

- 7) Foram considerados todos os custos envolvidos na mudança?

Sim – 100%

Não – 0%



Gráfico 8 – Análise dos Custos

8) Foram feitos os reajustes necessários no decorrer da Implantação da Mudança proposta?

Sim – 100%

Não – 0%



Gráfico 9 – Reajustes durante a implantação

9) Houve aceitação unânime dos colaboradores na implantação da mudança?

Sim – 50%

Não – 50%



Gráfico 10 – Aceitação dos colaboradores

10) Geralmente as mudanças são impostas ou propostas aos colaboradores?

Impostas – 50%

Propostas – 50%

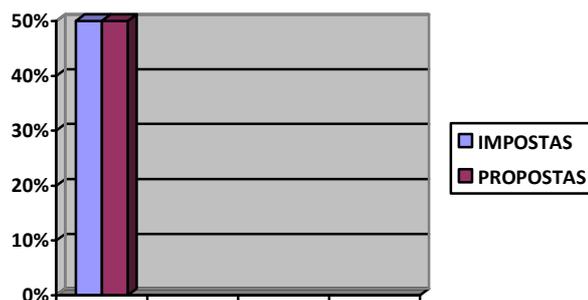


Gráfico 11 – Mudanças Impostas X mudanças propostas

CONCLUSÃO

Em virtude dos resultados observados na pesquisa de campo e após analisar o embasamento teórico bibliográfico, o qual expressa a opinião de autores renomados do tema em questão, concluímos ser verdadeira a hipótese favorável como resposta ao problema de pesquisa levantado no início desta monografia: será que os gestores das empresas de Locação de Ferramentas conseguem conduzir as mudanças organizacionais com o mínimo de conflitos entre as partes envolvidas?

De acordo com as razões expostas acima a resposta é “sim”. É possível tomar medidas para que a mudança não provoque desgaste na relação entre os gestores e seus colaboradores. Embora nem sempre seja possível agradar a todos os envolvidos plenamente, utilizando-se a pesquisa-ação para identificar os impactos da mudança, mantendo abertas as linhas de comunicação entre gestores e colaboradores, praticando o brainstorm, considerando o feedback dado pelos envolvidos e implantando as mudanças ao seu tempo, sempre comunicando os benefícios alcançados, explicando para os colaboradores que toda a mudança implantada visa o benefício maior da organização e que todos estão preocupados com a sua sobrevivência e crescimento, os incômodos da mudança serão atenuados, compreendidos e aceitos pela maioria, senão todos.

É importante também basear a mudança na cultura da empresa, na visão e na sua missão, e estas devem estar muito claramente entendidas por todos na organização. Outro fator que percebemos ser fundamental para a mudança organizacional ser bem sucedida é o Treinamento e Desenvolvimento antes, durante e após a implantação da mudança. Os funcionários nunca deveriam ser pegos de surpresa ao se fazer qualquer mudança expressiva na organização, pois a sua desmotivação pode impactar nos resultados da organização e pode haver, além disso, falta de comprometimento por desconhecimento das políticas, práticas e mudanças organizacionais. Como diz a máxima: “contra fatos não existe argumentos”.

Deste modo, quando os objetivos da mudança são claramente divulgados e entendidos, não existe contra argumentação. Entretanto, já dizia Nelson Rodrigues: “toda a unanimidade é burra”. Sendo assim, haverá sempre quem discorde da melhor sugestão proposta, o Gestor procurará ver o lado benéfico desta discordância e analisar mais fundo a mudança proposta.

Ao encararmos as mudanças organizacionais vale sempre lembrar: “na natureza nada se cria, tudo se transforma”. Portanto, o modo da organização realizar suas operações, se posicionar no mercado, se comportar perante a concorrência hoje, não pode ser impreterivelmente o de amanhã. A organização está inserida em um ambiente sistêmico, tem-se que considerar variáveis internas e externas.

Existem variações globais que não se pode desconsiderar. A macroeconomia e a microeconomia afetam as organizações, bem como as legislações ambientais, as políticas tributárias, crises econômicas, novas tecnologias, etc. Todo esse contexto impulsiona às organizações rumo às mudanças de pequeno, médio e grande porte. Muitas mudanças são contingenciais, mas a maioria pode ser planejada com alguma antecedência e implantada de modo a ser possível administrar os conflitos oriundos das mesmas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ROBBINS, Stephen P. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14ª. Ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2010. Cap. 18, pp. 563-593.

ARAÚJO, Luis César G. de. **ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL**: arquitetura Organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009. Cap. 15, pp. 277-286.

CHIAVENATO, Idalberto. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**: A Dinâmica do Sucesso das Organizações. Segunda Edição. São Paulo: Elsevier Editora, 2010. Caps. 13 e 14.

WAGNER, John A. & HOLLENBECK, John R. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**: criando vantagem competitiva. 2ª ed. São Paulo: Editora Saraiva 2009.

KOTTER, John P. **LEADING CHANGE**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

DRUCKER, Peter F. **INOVAÇÃO E ESPÍRITO EMPREENDEDOR**. 5ª ed. São Paulo: Editora Thomson Pioneira, 1998.

CHIEPE, Kelly Cristina Mota Braga. **MANUAL PARA ELABORAÇÃO DE TRABALHOS ACADÊMICOS**. Colatina: UNESC – CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESPÍRITO SANTO, 2009.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **METODOLOGIA DE PESQUISA**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2010/default.shtm>

<http://www.sinduscon-es.com.br/sinduscon/index.htm>

ANEXOS

ANEXO I – INSTRUMENTO DE PESQUISA QUALITATIVO

- 1) Qual foi a mudança mais impactante realizada na organização?
- 2) Esta mudança foi planejada com a devida antecedência?
Quanto tempo em média antes da implantação foi feito este Planejamento?
- 3) Foi feito um projeto de viabilidade antes da Implantação da Mudança?
- 4) Os colaboradores da empresa foram consultados?
- 5) Qual o principal fator foi considerado antes de se efetuar esta mudança?
- 6) Foi feito um teste piloto antes da implantação da mudança?
- 7) Os seus colaboradores receberam treinamento sobre novas mudanças e novos processos a serem implantados?
- 8) Foram considerados todos os custos envolvidos?
- 9) Foram feitos os reajustes necessários no decorrer da Implantação da Mudança proposta?
- 10) Houve aceitação unânime dos colaboradores na implantação da mudança?
- 11) Geralmente as mudanças são impostas ou propostas aos colaboradores?