

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

CLEIDIJANE BARBOSA DOS SANTOS

GESTÃO DA MUDANÇA: UMA FERRAMENTA ESSENCIAL PARA AS
ORGANIZAÇÕES – UM ESTUDO DE CASO SOBRE A TROCA DE ENDEREÇO DA
UNIDADE MATRIZ DE UMA EMPRESA DO RAMO ENERGÉTICO

São Leopoldo
2015

CLEIDIJANE BARBOSA DOS SANTOS

GESTÃO DA MUDANÇA: uma ferramenta essencial para as organizações – um estudo de caso sobre a troca de endereço da unidade matriz de uma empresa do ramo energético

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão do Comportamento Organizacional, pelo MBA em Gestão do Comportamento Organizacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Ângelo Accorsi Moreira

São Leopoldo

2015

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo contribuir para estudos destinados à Gestão da Mudança no cenário organizacional. Nessa expectativa, buscou-se entender como se comporta uma organização e seus colaboradores num processo de mudança de endereço. Para isso, toma-se como base teórica as abordagens de autores sobre a cultura organizacional, as relações de trabalho e a gestão da mudança, como pesquisa de campo, o estudo de caso, realizado na Stemac Grupos Geradores, empresa do ramo energético. Como principais resultados, o estudo aponta que a empresa se preocupa em realizar a gestão da mudança, principalmente através de um processo de comunicação bem consolidado. Os resultados obtidos demonstram que os colaboradores possuem expectativas positivas em relação à mudança, no entanto alguns fatores, como localização do novo prédio, por exemplo, são alvos de insatisfação por parte dos funcionários.

Palavras-chave: Gestão da mudança. Cultura Organizacional. Relações de Trabalho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Foto do novo prédio da Matriz Stemac	24
Figura 2 - Mensagem da presidência	25
Figura 3 - Estrutura do novo prédio.....	26
Figura 4 – Gráfico: influência do layout na integração das equipes	28
Figura 5 – Gráfico: Influência do layout sobre a condução da rotina de trabalho.....	28
Figura 6 – Gráfico: a mudança de layout como elemento de dificuldade	29
Figura 7 – Gráfico: cuidado com sigilo das informações	30
Figura 8 – Gráfico: Opinião sobre o novo layout em relação ao atual.....	30
Figura 9 – Gráfico: palavras que expressão os sentimentos em relação à mudança	31
Figura 10 – Gráfico: deslocamento para o novo prédio.....	32
Figura 11 – Gráfico: tempo de deslocamento para o novo prédio.....	33
Figura 12 – Gráfico: opinião sobre localização do novo prédio	33
Figura 13 – Gráfico: opinião sobre a mudança.....	34
Figura 14 – Gráfico: opinião sobre a comunicação da mudança.....	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Situação Problemática	5
1.2 Objetivos	6
1.2.1 Objetivo Geral	6
1.2.2 Objetivos Específicos	7
1.3 Justificativa	7
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	8
2.1 Cultura Organizacional	8
2.1.1 Elementos da Cultura Organizacional	10
2.1.2 Mudança e Cultura Organizacional	11
2.1.3 Clima Organizacional	12
2.2 Relações de Trabalho	14
2.3 Gestão da Mudança	15
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	19
3.1 Delineamento da Pesquisa	19
3.2 Definição da Unidade-Caso e dos Sujeitos da Pesquisa	20
3.3 Técnicas de Coleta de Dados	20
3.4 Técnica de Análise de Dados	21
3.5 Limitações do Método	21
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	23
4.1 Estudo de caso único STEMAC	23
4.2 Percepção dos colaboradores sobre o processo de mudança	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	38
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	41
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ON-LINE APLICADO AOS COLABORADORES	42

1 INTRODUÇÃO

Vivemos num contexto onde mudanças fazem parte do cotidiano do mundo organizacional e exigem que as empresas e seus colaboradores estejam aptos a se adequar as novas realidades a todo o momento, pois na velocidade que as coisas veem acontecendo, alguns ajustes se tornam vitais para que as organizações se mantenham competitivas no mercado. Diversos fatores fazem com que ajustes e alterações se tornem necessários, fazendo com que as organizações precisem rever seus processos, estratégias ou até mesmo a sua forma de atuação.

No entanto, em paralelo a este cenário, as organizações precisam considerar que o ser humano por essência está mais propenso a reagir de forma negativa às mudanças do que positivamente, pois mudança significa alterar aquilo que já está consolidado e já faz parte da rotina do indivíduo. Desta forma, a organização deve buscar meios para minimizar os impactos negativos que um processo de mudança pode trazer, tanto para a própria organização, quanto para os seus colaboradores.

Para elucidar um processo de mudança e suas expectativas de impactos na rotina de seus colaboradores, foi selecionada a empresa gaúcha, que atua no setor energético, STEMAC Grupos Geradores. Que atualmente passa por um processo de transferência de endereço da sua unidade Matriz.

1.1 Situação Problemática

A STEMAC Grupos Geradores é uma empresa gaúcha que atua há 63 anos no mercado de energia, atualmente ela é líder em seu segmento no mercado nacional, e oferece aos seus clientes soluções customizadas para geração de energia. A empresa figura entre as Melhores e Maiores da Revista EXAME, ranking que se baseia em vendas líquidas das empresas que se destacam no Brasil.

A empresa conta com um quadro funcional de aproximadamente 2.400 colaboradores, que estão distribuídos em 35 filiais, 21 unidades técnicas, situadas estrategicamente por todo o país, na unidade Matriz que fica localizada em Porto Alegre/RS e na unidade fabril que esta centrada em Itumbiara/GO. Até 2014, a indústria estava sediada em Porto Alegre, juntamente com a Matriz. Mas, por aspectos logísticos e comerciais, em fevereiro do ano passado, a empresa iniciou o projeto de transferência da fábrica para a cidade de Itumbiara em Goiás. Atualmente

a unidade, que é denominada Filial Fábrica Goiás esta com mais de 500 colaboradores.

Juntamente com o projeto de transferência da fábrica para Goiás a STEMAC também deu início ao processo de mudança de endereço da Matriz da empresa que ainda ficará localizada na capital gaúcha. Sendo assim, no mês de setembro de 2014 a empresa anunciou para seus colaboradores a aquisição do prédio que será a nova sede da Matriz da empresa, que está localizado nas proximidades do aeroporto Salgado Filho.

A troca de endereço impactará em diversas mudanças na rotina dos colaboradores da STEMAC, como por exemplo, localização, deslocamento, tempo de trajeto, etc. Em especial uma destas alterações, que é um dos fatos motivadores para a elaboração deste estudo será o novo layout do prédio da empresa, que prevê que os colaboradores estarão divididos por andares, com pouquíssimas divisões por salas, ou seja, um layout aberto. Atualmente a estrutura da empresa é composta de salas que dividem as equipes em seus respectivos departamentos. Essa divisão ocorre também curiosamente com a área de Gestão de Pessoas, que tem sua equipe dividida em duas salas na organização atual do prédio da Matriz, em uma delas fica localizada a área de Administração de Pessoal e em outra a área responsável pelo Desenvolvimento de Pessoas.

Portanto, esta situação motiva o seguinte questionamento:

Quais são as expectativas que estão sendo geradas, em consequência da mudança de prédio e de que forma ela afetará a rotina da equipe de Gestão de Pessoas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar o processo de mudança de prédio da unidade Matriz de uma organização do ramo energético e suas expectativas de impactos nos colaboradores.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Investigar elementos emocionais e comportamentais relacionados com a mudança de prédio;
- ✓ Investigar as principais mudanças que serão causadas na rotina de trabalho das equipes devido à mudança de prédio;
- ✓ Analisar de que forma a empresa está realizando a Gestão da Mudança no processo de transferência da sua unidade matriz.

1.3 Justificativa

O interesse pela temática deste estudo surgiu a partir da percepção da autora em relação aos diversos processos de mudança que veem ocorrendo com sucesso na empresa, que é objeto deste estudo de caso, nos últimos anos. Desta forma, surgiu a oportunidade de analisar a preparação da empresa para uma mudança de endereço que afetará de diversas maneiras os seus colaboradores.

Analisando a evolução dos estudos sobre a gestão da mudança, podemos perceber que, inicialmente o problema fundamental que ocupava os pesquisadores prendia-se a como desenvolver uma organização proativa, ao invés de reativa, em relação às exigências do ambiente. No contexto atual, as teorias tem se tornado mais complexas e de difícil compreensão, devido à variedade de dimensões organizacionais e de perspectivas de análise (CHAVES, MARQUES e DIAS, 2005 apud BORGES e MARQUES, 2011, p. 98)

A complexidade do tema gestão da mudança e a sua importância para o contexto organizacional contemporâneo motivou a realização deste estudo de caso único e tornou-se a escolha de tema para o desenvolvimento desta monografia.

O presente estudo se mostra para a empresa com uma importante ferramenta de medição das expectativas que estão sendo geradas nos seus colaboradores, em razão da mudança de prédio.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo está desenvolvida a fundamentação teórica desta monografia, nos próximos subtítulos estarão destacados conceitos e teorias de importantes autores, que permeiam o assunto principal deste estudo de caso.

2.1 Cultura Organizacional

Assim como as pessoas possuem características e traços que nos permitem caracteriza-las como calmas, possessivas, sinceras ou amigáveis, as organizações também apresentam fatores que nos auxiliam a definir sua personalidade, esses traços podem ser usados para prever as atitudes e comportamentos das pessoas nas organizações, e também podemos chama-los de cultura (ROBBINS, 2005).

De acordo com Marras (2009) toda organização possui uma cultura própria que identifica e que forma o conjunto que realça os seus costumes, suas crenças e seus valores.

Já Bender, Neuhauser e Stromberg (2001) dizem que a cultura de uma empresa é a maneira com a qual ela faz as coisas, a personalidade da organização e como as pessoas se comportam dentro da empresa quando ninguém está observando-as.

Em relação ao conceito de cultura organizacional Motta e Vasconcelos (2008) trazem que, a cultura de uma organização é percebida através da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e dos valores que pertencem a esta organização.

Chiavenato (2009) traz um conceito semelhante ao dos demais autores para o tema cultura organizacional, ele diz que ela é o conjunto de hábitos e crenças estabelecido através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos aqueles que fazem parte da organização. A cultura é uma espécie de espelho do pensamento que predomina na organização.

Por outra visão Lacombe (2005) traz que, a cultura de uma organização se origina de seus valores priorizados e conseqüentemente varia de uma empresa para outra. Segundo este autor, a cultura pode ser utilizada pela administração para alcançar os objetivos da mesma, assim como os demais recursos dispostos por ela,

como a tecnologia, os insumos de produção, os equipamentos, os recursos financeiros e recursos humanos.

Souza (2014) utiliza uma metáfora para explicar de uma forma didática o conceito de cultura organizacional. Ela compara a cultura com uma argamassa que mantém os tijolos unidos em uma construção, os tijolos neste caso, seriam representativos das pessoas, setores e departamentos da organização. A cultura é a argamassa que mantém os tijolos unidos em prol de objetivos comuns.

De acordo com Chu (2010 apud SOUZA, 2014 p. 20) o interesse pelo estudo da cultura organizacional surgiu após a Segunda Guerra Mundial e se deve ao declínio da produção americana e pelo sucesso das organizações japonesas. A cultura japonesa é baseada no espírito de equipe e nos princípios de disciplina e ética, e esta combinação possibilitou a construção de organizações coesas, nas quais os mesmos objetivos eram compartilhados entre os membros, ao contrário da cultura ocidental aonde encontramos um aspecto fortemente individualista.

Cultura é um tema que abrange diversos aspectos no âmbito organizacional, pois ela permeia todos os níveis da organização e influencia diretamente em como ocorrem as relações de trabalho dentro da organização. Uma empresa que possui uma forte cultura organizacional, com certeza possui uma clara compreensão de todos os seus membros sobre “como as coisas são feitas por aqui”. A cultura organizacional tem um efeito chave no sucesso dos negócios das organizações e, além disso, influência diretamente na efetividade da empresa (GÓMEZ, 2001 apud MORELOS-GÓMEZ et al, 2014).

Em uma empresa cuja cultura é tida como forte, os valores organizacionais são altamente acatados e compartilhados. Além disso, culturas fortes tem grande impacto sobre o comportamento dos funcionários e estão associadas à redução de rotatividade, pois apresentam um alto grau de concordância dos membros sobre os pontos de vista da organização (ROBBINS, 2005)

Robbins (2005) define que a cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos membros da organização que a diferencia das demais. O autor ainda ressalta, dentro de uma cultura podem existir subculturas, que são formadas dentro de departamentos, setores ou até mesmo escritórios que ficam mais afastados da organização. No entanto, se as organizações não tivessem uma cultura dominante e fossem formadas apenas por subculturas, o valor da cultura organizacional seria sensivelmente reduzido.

Segundo Zavareze (2008, apud OFENHEJM MASCARENHAS, 2010) o estudo da cultura de uma organização permite compreender as relações de poder existentes, as regras que não estão escritas, mas que são aplicadas e seguidas por todos, aquilo que é tido como verdade, valores, crenças, mitos e costumes.

De acordo com Schein (2009 apud OFENHEJM MASCARENHAS, 2010) a cultura é um fenômeno histórico, uma força estabilizadora e integradora que, apesar de se transformar lentamente, poderia passar por este processo por meio de uma intervenção gerencial. O autor argumenta que, todo grupo organizacional tem uma história em comum, ao longo da qual seus membros resolvem desafios e problemas, construindo aprendizados sobre as maneiras adequadas de percebê-los, aproveitá-los e resolvê-los. Estes aprendizados seriam compartilhados pelos indivíduos, que produziram ícones, lendas, mitos e valores para a ação, transformando-os em premissas inconscientes e assim definindo a cultura.

A cultura organizacional uma vez estabelecida, dificilmente se desfaz. No entanto, a cultura organizacional não surge do nada, os costumes, as tradições e a maneira geral de fazer as coisas dependem muito do que foi feito antes e do sucesso alcançado. Isso nos leva à fonte inicial da cultura organizacional: os fundadores. Tradicionalmente os fundadores de uma empresa são responsáveis pelo principal impacto sobre a cultura inicial da organização, pois têm uma visão do que desejam que ela se torne e não estão presos por ideologias ou costumes anteriores (ROBBINS, 2005).

2.1.1 Elementos da Cultura Organizacional

Segundo Chiavenato (2009), a cultura organizacional pode ser comparada com um *iceberg*. Pois assim como o *iceberg* a cultura de uma empresa possui diversas camadas, que estão divididas em dois aspectos: *Aspectos formais e abertos*: Componentes visíveis e publicamente observáveis, orientados para aspectos operacionais e de tarefas cotidianas. *Aspectos informais e ocultos*: “Componentes invisíveis e ocultos, afetivos e emocionais, orientados para aspectos sociais e psicológicos”.

Schein (2009 apud SOUZA, 2014) acrescenta que um dos principais erros cometidos, em relação à cultura organizacional é o de tentar simplificá-la como

apenas uma direcionadora do comportamento organizacional. No entanto, ela envolve muito mais do que isso, e seus múltiplos aspectos podem ser divididos em visíveis ou invisíveis. O autor destaca que a cultura organizacional se manifesta em três níveis: artefatos, valores assumidos e pressupostos subjacentes. Uma vez que a cultura é um processo dinâmico e interativo, cabe ressaltar que existem interações constantes entre os três níveis.

Seguem abaixo características e exemplos dos níveis, segundo o autor:

- ✓ Artefatos: é o nível mais fácil de ser observado, pois são características visíveis da cultura organizacional, como a arquitetura, as vestimentas, o *layout*, os mitos e as histórias. Exemplo: um setor em que não existem divisórias nas estações de trabalho, transpassam um ambiente favorável para a integração da equipe, facilitando a comunicação.
- ✓ Valores assumidos: representam um conjunto de normas e valores compartilhados que sustentam a cultura. São as convicções dominantes, as crenças básicas, ou seja, aquilo que a maioria das pessoas acredita. Normalmente estão descritos, na missão, visão e valores da organização.
- ✓ Pressupostos básicos: neste nível estão contidos os elementos tidos como verdade na organização, ou seja, os pressupostos inquestionáveis e as certezas tácitas profundas. Para o autor, os valores tácitos não conscientemente explicados, pois resultam de um processo de aprendizado contínuo (SCHEIN, 2009 apud SOUZA, 2014).

2.1.2 Mudança e Cultura Organizacional

De acordo com Souza (2014) apresenta-se a necessidade de considerar a cultura na implementação das mudanças organizacionais, ao passo que as organizações podem ser entendidas como um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento do ambiente.

Fleury e Fischer (1996 apud SOUZA, 2014 p.89) concordam com a possibilidade de gerenciamento da cultura, no entanto apontam a complexidade deste processo, especialmente no que diz respeito a mudanças de padrões

culturais, pois nestes casos as resistências dos vários grupos envolvidos são significativas. As autoras acrescentam que momentos de turbulências vivenciados pela organização são importantes para impulsionar mudanças na cultura. Em períodos estáveis, as resistências se tornam mais fortes, pois as pessoas não querem intervir em padrões que se mostram adequados.

As crises podem ser provocadas por fatores externos, como questões políticas e econômicas, ou internos, como surgimento de novos líderes, e são frequentemente percebidas de maneiras diferentes pelos distintos grupos da organização, o que gera diversos níveis de adesão à ideia de mudança (FLEURY e FISCHER, 1996 apud SOUZA, 2014 p.90).

2.1.3 Clima Organizacional

Segundo Romero (2007), as formas como as pessoas interagem entre si no contexto do trabalho influencia e é influenciada pela cultura organizacional. Desta forma, o veículo pelo qual estas formas se manifestam é o clima organizacional.

De acordo com Martins (2008) o clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo em que, o contexto de trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas no ambiente organizacional.

De acordo com Pasetto (2011) o clima organizacional representa as percepções que os empregados têm dos valores compartilhados pela organização, os quais se tornam tangíveis por meio das ações que são tomadas nas empresas.

Romero (2007) diz que, o clima organizacional pode ser representado por metáforas relacionadas ao clima do tempo, como por exemplo, “o dia está pesado hoje”, ou “o tempo está bom”, essas por sua vez representam os aspectos percebidos pelas pessoas no meio organizacional como interação das lideranças, os conflitos existentes, a motivação, a concordância ou não com as políticas, valores e mudanças organizacionais.

De acordo com Mullins (2004), o clima organizacional é resultado de uma combinação de forças, que influencia nas atitudes dos integrantes de uma organização, em seu desempenho profissional e em suas relações pessoais.

Segundo Romero (2007) o diagnóstico de clima organizacional é uma importante ferramenta gerencial para identificar aspectos representacionais da

cultura, tanto tangíveis, como intangíveis, e serve de subsídio para o gerenciamento de mudanças.

Os conceitos de clima organizacional estão sempre ligados à cultura organizacional.

Souza salienta que o clima organizacional é resultante da interação de variáveis culturais. Ela compara o clima a uma melodia resultante de notas e compassos, formada por várias combinações. Dessas combinações resultam um clima de maior ou menor tranquilidade, segurança e confiança. (SOUZA 1978, apud ROMERO 2007, p. 229).

De acordo com Luz (1996, apud ROMERO 2007), o clima organizacional pode ser entendido como ambiente de trabalho ou atmosfera psicológica, e envolve a relação entre organização e funcionários. Segundo ele o clima resulta tanto dos aspectos positivos, quanto negativos da cultura organizacional, assim como dos acontecimentos que ocorrem tanto no seu meio interno, quanto externo.

Chiavenato (2002, apud ROMERO 2007) conceitua clima organizacional com um meio interno da organização e atmosfera psicológica empresarial, sendo de característica individual de cada empresa.

Segundo Romero (2007) o clima é dependente da cultura organizacional e é formado por variáveis, caracterizando-se no ambiente no qual as pessoas trabalham.

Na visão de Kolb, Rubin e McIntyre (1990 apud ROMERO 2007) o clima organizacional é formado pela percepção das pessoas sobre como a organização trabalha para recompensar seus interesses motivacionais. Sendo assim, na medida em que a empresa consiga manter um clima motivador a eficiência organizacional pode aumentar (ROMERO, 2007).

De acordo com os conceitos apresentados, pode-se perceber que o clima organizacional está relacionado com diversos fatores interpessoais e principalmente à cultura organizacional, sendo o clima a forma de manifestação de vários elementos da cultura organizacional, podendo-se considerá-la um fator psicológico instável (ROMERO, 2007).

Portanto, o clima organizacional envolve os relacionamentos interpessoais, os processos motivacionais, as formas de gerenciamento e liderança, o desempenho, a forma de realização das tarefas e os processos de punição e recompensas. (ROMERO, 2007, p. 230).

O clima na forma de resultado da percepção das pessoas nas suas interações pode ser percebido como positivo e saudável, negativo e desfavorável ou neutro. O clima positivo e saudável abrange um ambiente em que as pessoas sentem-se motivadas, estimuladas, os inter-relacionamentos são abertos e maduros, permeados pelo *feedback*. Estão presentes neste ambiente, políticas de gestão de pessoas de valorização e reconhecimento, que proporcionam sentimentos de desafio e auto realização. Na classificação do autor o clima neutro caracteriza-se pela apatia, indefinições, indiferenças, gerando insegurança nos gestores que repassam esse sentimento para os gerenciados, o clima negativo e desfavorável caracteriza-se por um ambiente em que as pessoas se sentem dominadas, oprimidas e desmotivadas. E os inter-relacionamentos, neste tipo de clima, possuem características negativas, como por exemplo, são conflituosos, há excessos de controle e burocracia, fofocas, intrigas e jogos emocionais (ROMERO, 2007).

O clima organizacional recebe influencias, estas provem tanto do ambiente interno, quanto externo. No ambiente interno as influencias recebidas pelo clima podem-se ressaltar: a estrutura organizacional, as formas de participação, o significado do trabalho e as políticas de gestão de pessoas. No ambiente externo, pode-se ressaltar: conjuntura econômica, mercado de trabalho, globalização e interações financeiras da organização (ROMERO, 2007).

2.2 Relações de Trabalho

Desde o tempo dos primatas a espécie humana busca um lugar confortável para ficar. E estar em um local que em que não traga esta segurança, perturba a motivação das pessoas.

Para Cardim (2015) trabalhar em um ambiente feio, que causa até constrangimento em atender clientes, é um fator que desmotiva. E causa reflexos na produtividade do colaborador, pois a iluminação inadequada e o excesso de ruídos fazem com que as pessoas terminem o dia estressadas e com a sensação de que renderam menos do que poderiam.

No entanto, segundo o especialista o mundo corporativo vem percebendo isso há muito tempo, e embora não existam muitos estudos que comprovem o volume de dinheiro que se perde por baixa de produtividade, o comportamento das pessoas

vem sendo pesquisado para que o rendimento seja cada vez maior. Os arquitetos deixam as cadeiras, mesas, iluminação, e a disposição do mobiliário para que a circulação e a integração ocorram de forma natural.

Por outro lado, os psicólogos e analistas comportamentais concluíram que quando as pessoas estão mais próximas, a comunicação, sinergia e troca de informações são mais rápidas e diretas, conforme a entrevista do consultor Henri Cardim para a revista.

Pelo ponto de vista ergonômico e arquitetônico, Wah (1998 apud VILARROUCO e ANDRETO, 2008) traz que, algumas empresas de visão estão considerando as instalações como item básico de suas estratégias corporativas, com o objetivo de aumentar a produtividade, ao invés de considera-las como despesa.

De acordo com Bins Ely e Turkienicz (2005, apud VILARROUCO e ANDRETO, 2008) os aspectos ambientais são de suma importância para a realização das atividades de forma eficaz, tornando assim a atividade de projetar ambientes adequados, que respondam às necessidades dos usuários e permitam a realização das tarefas sem ocasionar maior esforço, insatisfação e impactos na saúde do mesmo, um grande desafio para os arquitetos.

Planejar e organizar instalações são decisões de suma importância, pois além de envolverem um considerável investimento de capital, também têm um caráter estratégico com impacto de longo prazo, afetando a sobrevivência de uma organização (VILARROUCO E ANDRETO, 2008).

2.3 Gestão da Mudança

O tema gestão da mudança vem sendo bastante abordado, em artigos acadêmicos e livros, com múltiplos enfoques e também com qualidades diversas.

Os cenários substancialmente modificados e mais dinâmicos, que encontramos em diversos setores, fazem com que as organizações venham buscando uma postura proativa perante as mudanças (BORGES E MARQUES, 2011).

Child e Kieser (1981 apud BORGES E MARQUES, 2011 p.173) afirmam:

As organizações estão mudando constantemente. Alterações nas condições externas, como concorrência, inovação, exigências do público e política governamental, requerem que novas estratégias, métodos de trabalho e produtos sejam criados para uma organização meramente continuar em seu nível atual de operações. Fatores internos também promovem a mudança, pois gerentes e os demais membros de uma organização podem almejar não apenas sua manutenção, mas também seu crescimento, a fim de assegurar melhores benefícios e maior satisfação para eles mesmos.

De acordo com Lisondo (2011) a palavra mudança é utilizada para expressar transformações tanto no mundo físico como no mental. No entanto, os processos que levam a elas não são iguais. No mundo físico, a mudança está focada na reorganização da matéria ou dos sistemas. Por exemplo, a mudança de posicionamento de um dispositivo, uma melhoria de sistema, uma mudança climática, etc. Já na vida mental, as mudanças transformadoras mobilizam emoções. Mencionam o abandono de paradigmas, da maneira como percebemos a realidade, explicamos o mundo, afirmamos os nossos papéis e sustentamos a nossa identidade, a nossa autoimagem.

Segundo Oliveira, Duarte e Montevechi (2002, apud SANTOS, 2014) a mudança é um processo complexo, e ela pode ser planejada ou simplesmente acontecer. As mudanças nas estruturas das organizações podem ser interpretadas de duas maneiras: a mudança não planejada e a mudança planejada ou estratégica. No processo não planejado, a organização soluciona os problemas na medida em que eles aparecem, tentando assim se manter no curso. Já no processo planejado ou estratégico, procura atingir um objetivo estabelecido, incorporando esse objetivo aos membros da organização.

Adotar estratégias de mudança que obtenham sucesso envolve compreender aspectos do ambiente, dos indivíduos e da organização. Sendo assim, identificar variáveis do contexto que estariam provocando as mudanças, apresentam-se como vantagem para os gerenciadores da mudança, visto que o conhecimento poderia permitir a administração e implementação da mudança, resultando assim no aumento da eficácia organizacional e de sua chance de sobrevivência (BRESSAN, 2004 apud SANTOS, 2014).

Pereira e Fonseca (1997, apud BORGES E MARQUES, 2011) advertem que a mudança pode provocar rupturas traumáticas, visto que a aquisição e manutenção da estabilidade são vitais para a sobrevivência institucional. Quanto maior for o nível

de incerteza, mais ameaçadora será a mudança, pois a incerteza gera um nível de angústia e estresse que atinge a identidade do ser. No contexto instável e dinâmico que vivemos no mundo corporativo, a mudança torna-se a única certeza nas organizações.

Para Motta (1997, apud BORGES E MARQUES, 2011) o processo de mudança pode ser um sucesso ou um problema, dependendo da habilidade com a qual foi gerenciada para minimizar a resistência. O autor afirma que se deve buscar as fontes individuais de motivação para as alterações do cotidiano do trabalho. Para minimizar a resistência e garantir o comprometimento no trabalho, é importante envolver psicologicamente o trabalhador (ELIAS, 2007 apud BORGES E MARQUES, 2011).

A resistência à mudança envolve tanto as organizações quanto os indivíduos. No âmbito organizacional, a resistência baseia-se na natureza conservadora das instituições. A resistência é um importante meio de preservação, que permite a continuidade de personalidades, instituições, civilizações e culturas (CHAVES, MARQUES E DIAS, 2005 apud BORGES E MARQUES, 2011). Assim, as principais fontes de resistência organizacional relacionam-se à inércia estrutural, ao foco limitado da mudança, à inércia do grupo, à ameaça à especialidade, às relações de poder estabelecidas e às alocações de recursos realizadas (BORGES E MARQUES, 2011).

Para Lisondo (2011) as consequências das resistências à mudança são claras e reais, no contexto organizacional. Embora qualificá-las pareça utópico. Perdas visíveis de altos custos, como acidentes, quebras de equipamentos, refugos, devoluções, reclamações etc., e perdas intangíveis, como a inibição do pensamento criativo, de iniciativas individuais, descrédito da organização, perda de clientes, de competitividade. São consequências que testemunham a adversidade das resistências.

O processo de mudança é inevitável para qualquer organização, e, além disso, o fenômeno resistência é um fator potencial. No entanto, o sucesso ou fracasso dessas iniciativas têm uma grande relação com a forma como as mudanças são gerenciadas. Um fator chave neste caso abrange o grau de envolvimento das pessoas que irão sofrer os impactos da mudança e o tipo de percepção que elas desenvolvem a respeito deste processo. Isso significa que, trabalhadores comprometidos tendam a ver com otimismo as perspectivas de desenvolvimento do

espírito de equipe e de melhoria das políticas de gestão, podendo contribuir para melhorar a sua qualidade de vida no trabalho (BORGES E MARQUES, 2011).

De acordo com Lisondo (2011) se o empenho gerencial for concentrado nas forças motivacionais, durante a administração de um processo de mudança, e se nada for feito para tratar das resistências, muita energia será perdida, e até será possível um momento em que o processo estagne ou até chegue a se reverter, apesar de mais consideráveis esforços motivacionais.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo apresenta os métodos utilizados para realização da pesquisa que trará embasamento para o desenvolvimento deste trabalho, assim como as técnicas eleitas para a coleta de dados. Por fim, traz as dificuldades e limitações encontradas na utilização na metodologia escolhida.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Neste trabalho a pesquisa se identifica como descritiva, pois segundo Cervo (2007) observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem serem manipulados. De acordo com o autor a pesquisa descritiva, em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade.

Segundo Cervo (2007) a pesquisa descritiva se desenvolve principalmente, nas ciências sociais e humanas, abordando dados e problemas que merecem ser estudados, mas cujo registro não consta de documentos. De acordo com o autor a pesquisa descritiva pode assumir diversas formas, entre as quais se destacam: *estudos descritivos, pesquisa de opinião, pesquisa de motivação, estudo de caso e pesquisa documental.*

Neste trabalho pesquisa descritiva assume a forma de estudo de caso único, visto que serão analisados os dados coletados na empresa STEMAC. De acordo com Yin (2001) o estudo de caso compreende abordagens específicas de análise de dados, representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados de uma empresa. Cervo (2007) acrescenta que o estudo de caso é uma pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida.

Segundo Ponte (2006) o estudo de caso é uma investigação que se debruça sobre uma situação específica, que se supõe ser única ou especial, com o intuito de descobrir o que há de essencial nela.

A coleta de dados aparece como uma característica das tarefas da pesquisa descritiva. Para viabilizar essa importante operação de coleta de dados, são utilizados, como principais instrumentos, a observação, a entrevista, o questionário e o formulário (CERVO, 2007)

3.2 Definição da Unidade-Caso e dos Sujeitos da Pesquisa

Segundo Carvalho Neto e Pilger (2007) o pesquisador delimita o universo de pesquisa, podendo ser este um departamento, setor ou organização, ou ainda por outro lado pode ser um elemento do mercado.

A empresa objeto deste estudo de caso foi a STEMAC S/A Grupos Geradores, na sua unidade Administrativa e Matriz localizada na cidade de Porto Alegre. A escolha da empresa como objeto para análise deste estudo de caso se deu devido ao fato da mudança de prédio e layout ser um acontecimento um tanto quanto inusitado para as organizações em geral. E análise das expectativas em torno desta mudança se torna um processo rico tanto no contexto acadêmico quanto organizacional, no âmbito do comportamento dos indivíduos.

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

Barros e Lehfeld (2012), dizem que a coleta de dados é a fase da pesquisa em que se obtêm dados pela aplicação de técnicas, é comum nesta fase o uso de entrevistas e questionários, porém o instrumento de pesquisa irá depender do tipo de informação que deseja coletar ou do tipo de objeto do estudo.

Para realização da coleta de dados neste trabalho serão utilizadas as seguintes técnicas:

A) Entrevistas em profundidade:

Segundo Haguette (1997) a entrevista é um processo de interação entre duas pessoas na qual uma delas tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro.

Lakatos e Marconi (2011) complementam, dizendo que as entrevistas abertas baseiam-se em um guia geral, onde o entrevistador tem flexibilidade para manipulá-lo dentro de um determinado tema.

Esta técnica será utilizada para coleta de dados junto aos gestores da organização, com o objetivo de colher as suas opiniões e expectativas sobre o processo de mudança em geral da organização.

B) Questionários:

De acordo com Carvalho Neto e Pilger, este instrumento é utilizado para coleta de dados em caráter quantitativo, pois compreende uma série de questões que devem ser respondidas pelo entrevistado sem a presença do entrevistador. O questionário pode ser enviado ao entrevistado, por e-mail, correio ou ser entregue diretamente pelo entrevistador. Uma ferramenta que vem sendo utilizada com frequência são os formulários eletrônicos, que trazem comodidade ao entrevistador e ao entrevistado, que através da internet tem fácil acesso tanto ao formulário quando aos dados coletados.

Esta técnica de coleta de dados será utilizada para entrevistas aos colaboradores, para levantamento de dados sobre a sua percepção sobre a nova estrutura de layout da empresa e suas expectativas de impacto na sua rotina de trabalho em função da mudança de endereço da empresa.

3.4 Técnica de Análise de Dados

De acordo com Carvalho Neto e Pilger (2007), o plano de análise de dados pode envolver métodos estatísticos, análise de conteúdo ou ambos.

Segundo Carvalho Neto e Pilger (2007) no método estatístico, o tratamento dos dados irá depender das suas características, pois se forem expressos em números pode-se utilizar medidas de dispersão e de posição. Nas medidas de posição, estão compreendidas as medidas de tendência central que são: a média, a moda, a mediana e as separatrizes. Conforme este mesmo autor as medidas de dispersão compreendem a variabilidade, a amplitude, a variância, o desvio-padrão e o coeficiente de variação.

Já o método de análise de conteúdo nos permite a análise das respostas de questões abertas, onde o entrevistado expressa livremente as suas opiniões (CARVALHO NETO e PILGER, 2007). Para o autor a análise de dados geralmente aplica-se a um pequeno grupo de pessoas, pois ela caracteriza-se por uma análise em profundidade.

3.5 Limitações do Método

Lakatos e Marconi (2011) ressaltam como desvantagens e limitações do método de coleta de dados: entrevista, a dificuldade de expressão, de comunicação

ou incorporação clara dos significados, levando ao entrevistador a uma falsa interpretação.

Já em relação à aplicação de questionários para a coleta de dados Carvalho Neto e Pilger (2007) salientam que podem ocorrer dificuldades de interpretação dos dados coletados pelo pesquisador, justamente pela sua ausência no momento em que o entrevistado está preenchendo o formulário, ou pelo desconhecimento do entrevistado sobre determinada questão.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Estudo de caso único STEMAC

Em setembro de 2014 a Stemac anunciou para seus colaboradores a mudança de endereço que será realizada na sua unidade Matriz para um novo prédio localizado na Avenida Severo Dullius, nas proximidades do Aeroporto Salgado Filho, em Porto Alegre. O novo endereço fica a uma distância de aproximadamente quatro quilômetros do endereço atual, que está localizado na Avenida Sertório no bairro Navegantes, também em Porto Alegre.

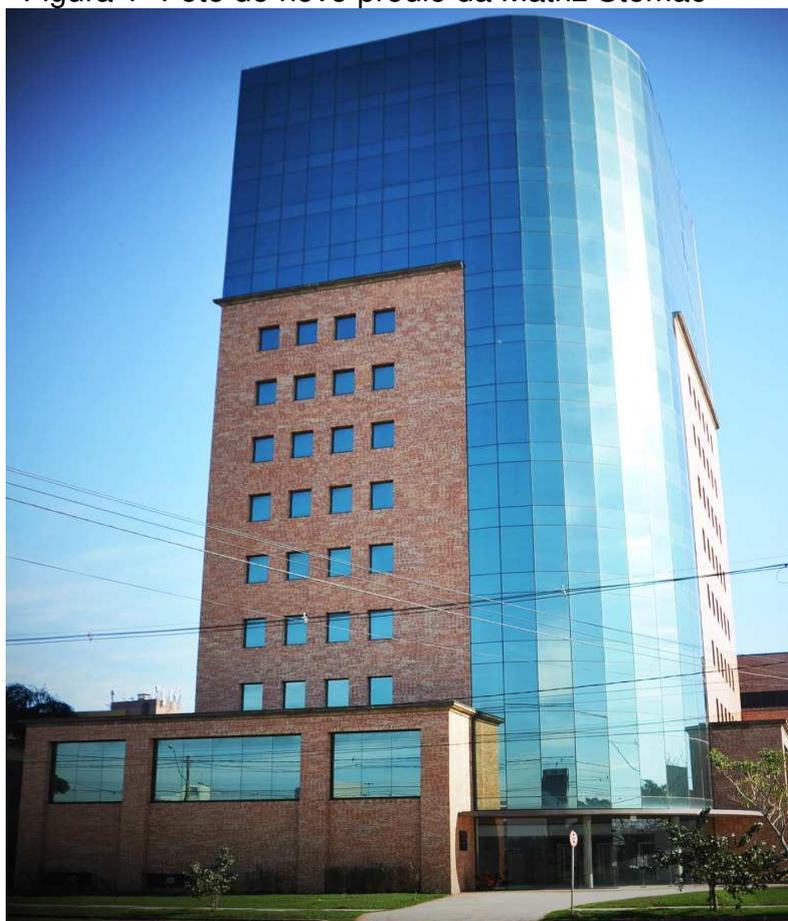
A partir de uma entrevista semiestruturada com a Gerente da área de Gestão de Pessoas da empresa, pode-se perceber que a Stemac realizou o processo de comunicação inicial de diálogo sobre a mudança com os colaboradores através dos gerentes de cada área. Ela explicou que cada gestor foi o responsável por levar a informação primária para sua equipe. Segundo a entrevistada a empresa optou por esta forma de comunicação, pois a mesma acredita que os gestores estão mais próximos dos colaboradores, seriam os locutores ideais para transmitir esta informação, e os colaboradores poderiam ficar confortáveis em fazer questionamentos sobre a mudança, uma vez que estavam recebendo a informação de uma pessoa que está mais próxima dentro da organização. Esta ação da empresa reforça a visão de Souza (2010) de que os líderes são capazes de mobilizar e influenciar pessoas. Os gerentes foram orientados a reunir suas equipes para fazer a comunicação, todos no mesmo dia e turno, e através de uma apresentação padrão, foram subsidiados com informações sobre questões essenciais em relação à mudança, e que deveriam ser repassadas aos colaboradores.

A entrevistada ressaltou que a presidência da empresa se preocupou em que os colaboradores da organização fossem os primeiros a ter conhecimento da mudança (nenhuma pessoa externa à organização possuía a informação da mudança de endereço da sede oficialmente), pois eles acreditavam que desta forma a sensibilização, aceitação e o sentimento de fazer parte da mudança seria disseminado entre os colaboradores. Este fato reafirma o conceito de Gonçalves (2005) sobre um dos fatores críticos de sucesso para mudança, o autor diz que o

processo de mudança na organização deve ser compartilhado a fim de criar sinergia, clareza das pessoas para que façam adesão aos processos de mudança.

Num segundo momento a empresa divulgou no seu Portal Institucional, localizado na intranet da organização, uma matéria sobre a mudança de endereço, ressaltando também o fato da notícia da mudança estar sendo apresentada em primeira mão para os colaboradores, conforme foi relatado pela entrevistada.

Figura 1- Foto do novo prédio da Matriz Stemac



Fonte: Portal Institucional Stemac

A entrevistada relatou que nesta primeira divulgação os colaboradores foram convidados a enviar suas dúvidas e questionamentos sobre o processo de mudança para a equipe de Comunicação Interna da empresa que ficou responsável por coletar esses questionamentos para a elaboração de um material explicativo com as principais dúvidas e maiores detalhes da mudança.

Este material então foi divulgado em fevereiro deste ano, e conforme foi informado aos colaboradores anteriormente o documento trouxe conteúdos que abordam maiores detalhes sobre como ocorrerá o processo de mudança,

informações sobre o novo prédio e principalmente trouxe respostas para os principais questionamentos dos colaboradores. A cartilha informativa foi disponibilizada virtualmente e está localizada atualmente no portal institucional da empresa.

O documento inicia com uma mensagem da presidência da empresa, onde no texto é evidenciado alguns fatos que são típicos em processos de mudanças, como a incerteza, por exemplo. E mais uma vez o gestor é destacado como peça fundamental e de apoio no processo de mudança.

Segue abaixo imagem da mensagem da presidência disponibilizada na cartilha.

Figura 2 - Mensagem da presidência



Fonte: material divulgado internamente pela empresa

No documento a empresa apresentou o seguinte texto: “A mudança de sede das áreas administrativas da Matriz (Av. Sertório) é um grande passo na construção da nossa história. Sabemos que toda mudança gera oportunidades. E, para que as

oportunidades se concretizem em ações, é preciso muita organização, envolvimento e investimento. Buscamos adotar um modelo de transição com o menor impacto possível, tanto na rotina de trabalho de nossos colaboradores quanto nas finanças da Empresa. Por isso, optamos pela mudança em escalas”. Essa mensagem ressalta que a empresa buscar marcar um dos pontos positivos gerados pela mudança, que é a oportunidade, a fim de minimizar os sentimentos negativos que também estão envolvidos neste processo.

Um ponto que também foi abordado com destaque na cartilha foi a estrutura do novo prédio, visto que esta sofrerá uma grande alteração em relação ao cenário de organização da estrutura atual.

Segue abaixo figura com texto presente na cartilha, sobre a nova estrutura.

Figura 3 - Estrutura do novo prédio



Fonte: material de divulgação interna da empresa

As principais dúvidas foram abordadas em tópicos no material divulgado e abrangeram todos os temas relacionados à mudança de prédios.

Após a divulgação da cartilha para os colaboradores, a empresa utiliza de seus canais de comunicação para levar atualizações e novas informações para os colaboradores sobre os avanços e ações que estão sendo tomadas para que a mudança ocorra.

No entanto, desde a publicação do material explicativo sobre a mudança, que ocorreu em fevereiro, os colaboradores receberam apenas três comunicações sobre atualizações em relação à mesma, com um intervalo superior a um mês entre cada divulgação.

4.2 Percepção dos colaboradores sobre o processo de mudança

Com intenção de mensurar no presente trabalho as expectativas dos colaboradores da área de gestão de pessoas, em relação à mudança de endereço da empresa, foi aplicado um questionário que buscou identificar a opinião dos colaboradores sobre pontos relacionados à mudança da rotina de trabalho, em função da nova estrutura e da nova localização do prédio.

A aplicação foi realizada com os colaboradores da Matriz (Porto Alegre), composta por 21, colaboradores. A equipe é formada tanto por integrantes das áreas mais tradicionais, aquelas conhecidas como burocráticas (processamento de folha de pagamento, controle de ponto, cálculo férias, enfim administração de pessoas), quanto por representantes das áreas de desenvolvimento de pessoas (treinamento, comunicação, clima organização, remuneração, etc).

Ao todo, responderam 16 pessoas, sendo que duas estavam de férias e quatro se abstiveram. Para tornar a pesquisa isenta, não foi considerada a participação da autora que também compõe a equipe de gestão de pessoas da empresa estudada. Através de questões de múltipla escolha, cada participante respondeu conforme a sua opinião e expectativa. Nenhum participante foi identificado.

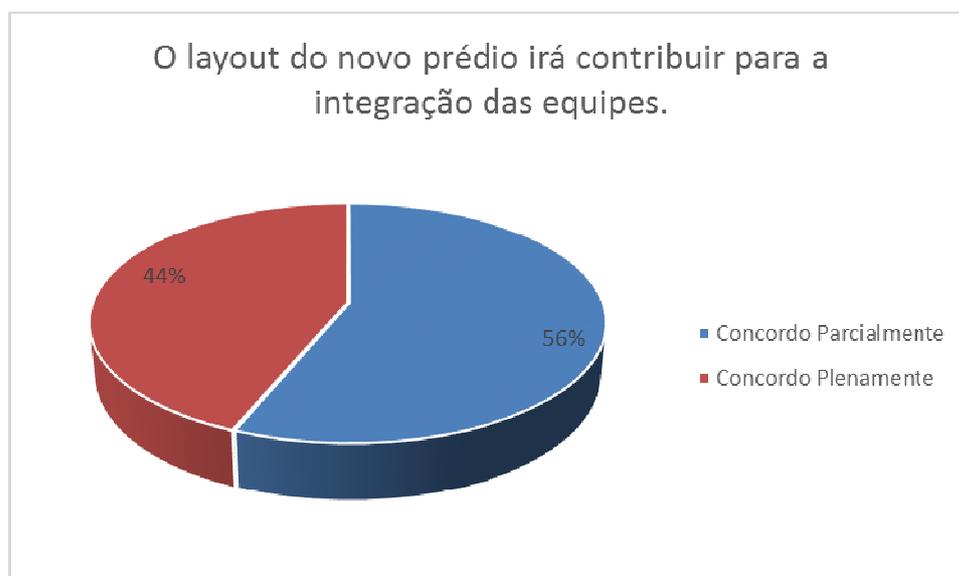
Os participantes responderam a um questionário com 14 questões e foram computadas ao todo 254 respostas.

A fim de mensurar as expectativas dos colaboradores sobre como a sua rotina de trabalho será afetada em função da mudança, cinco questões do questionário buscaram captar a opinião dos participantes sobre este tema.

Um dos primeiros resultados que pode se ressaltar é de que 100% dos participantes da pesquisa concordam em determinado grau, que o layout do novo

prédio irá contribuir para integração das equipes. Sendo que, 56% concordam parcialmente com a afirmação e 44% concordam plenamente.

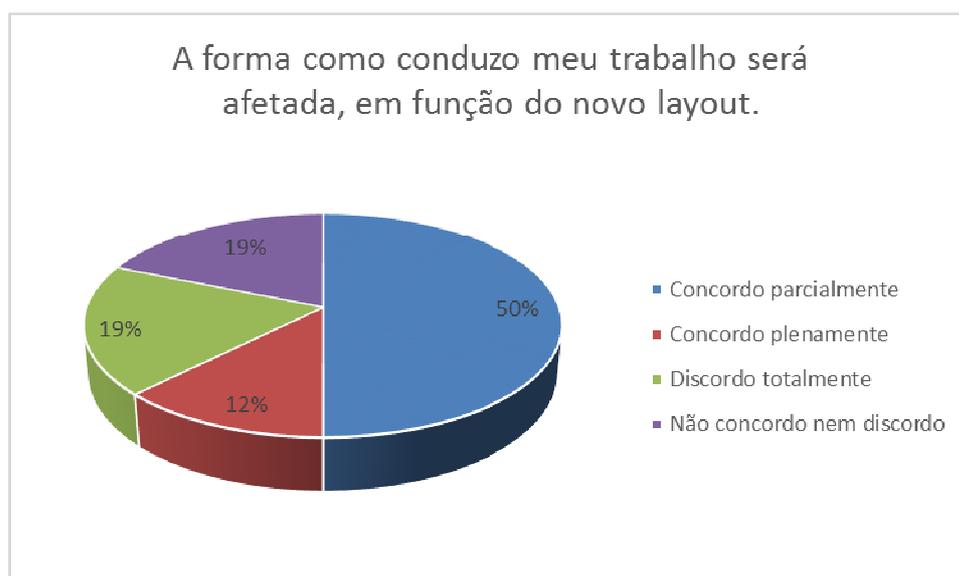
Figura 4 – Gráfico: influência do layout na integração das equipes



Fonte: resultados obtidos da pesquisa, 2015.

Ao serem questionados se concordavam com a afirmação de que a forma como conduzem o seu trabalho será afetada em função do novo layout, 69% dos participantes responderam que concordam com a afirmação e 19% discordam totalmente desta afirmação. Conforme ilustra a figura 5.

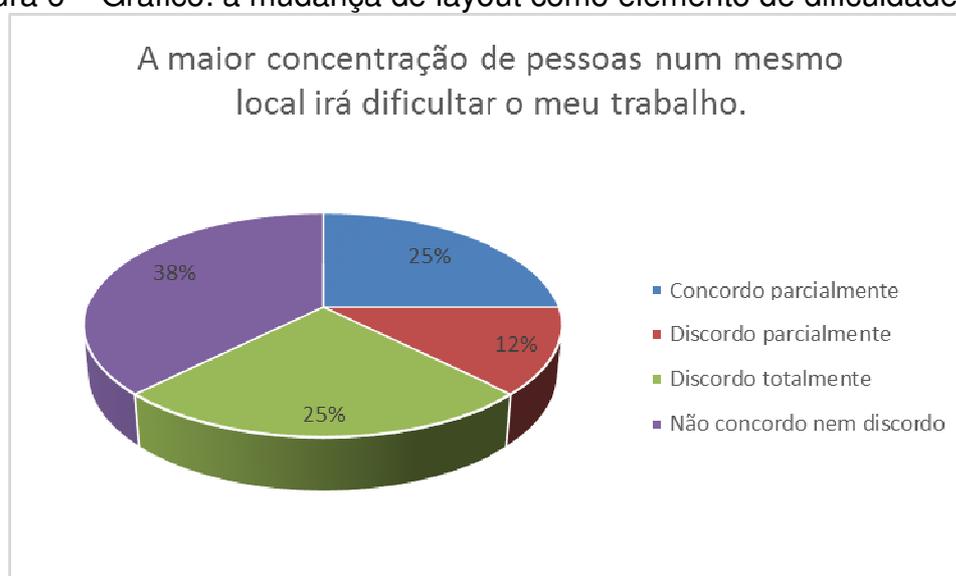
Figura 5 – Gráfico: Influência do layout sobre a condução da rotina de trabalho



Fonte: resultados obtidos da pesquisa, 2015

Os participantes foram questionados se concordavam com a afirmação de que o layout aberto do novo prédio irá trazer uma maior dificuldade na execução da sua rotina de trabalho, e 38% dos respondentes se mostraram incertos em relação a esta questão, pois responderam que não discordam nem concordam com a afirmação, conforme ilustra a figura 6. Esta incerteza pode ser dedicada à forma como a estrutura da empresa está organizada atualmente e ao grande tempo que este layout está instalado na organização, o que pode levar aos colaboradores a terem incertezas ou dúvidas de como será trabalhar em um outro modelo de estrutura.

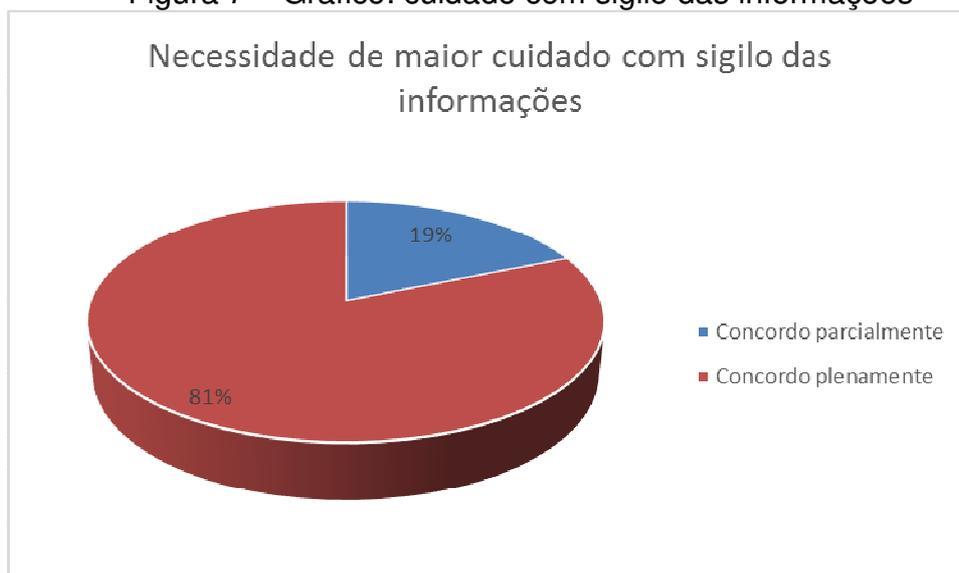
Figura 6 – Gráfico: a mudança de layout como elemento de dificuldade



Fonte: resultados obtidos da pesquisa, 2015.

A área de gestão de pessoas trabalha com informações pessoais de todos colaboradores, algumas áreas trabalham inclusive com informações financeiras dos funcionários da empresa. Por isso, ao serem questionados se concordavam com a afirmação de que será necessário um maior cuidado com o sigilo das informações, devido ao layout aberto 100% dos participantes responderam que concordam em algum grau.

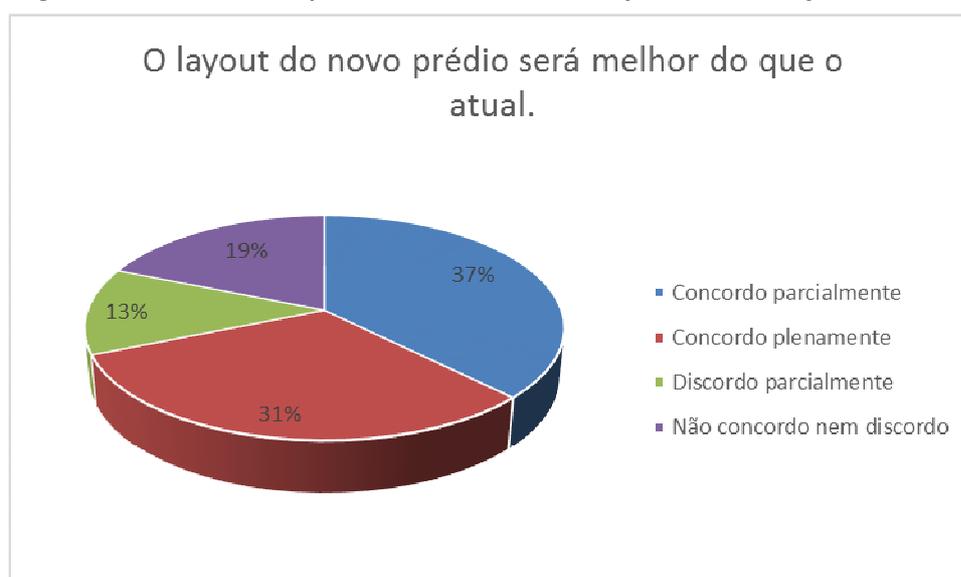
Figura 7 – Gráfico: cuidado com sigilo das informações



Fonte: resultados obtidos da pesquisa, 2015.

Para finalizar o tópico de questões sobre as expectativas em relação ao layout do novo prédio os participantes foram convidados a opinar sobre a afirmação que alega que o layout do novo prédio é melhor do que o atual. Os participantes que concordam em algum grau com a afirmação representam 68% dos respondentes, 19% não concordam nem discordam da afirmação e 13% discorda parcialmente.

Figura 8 – Gráfico: Opinião sobre o novo layout em relação ao atual

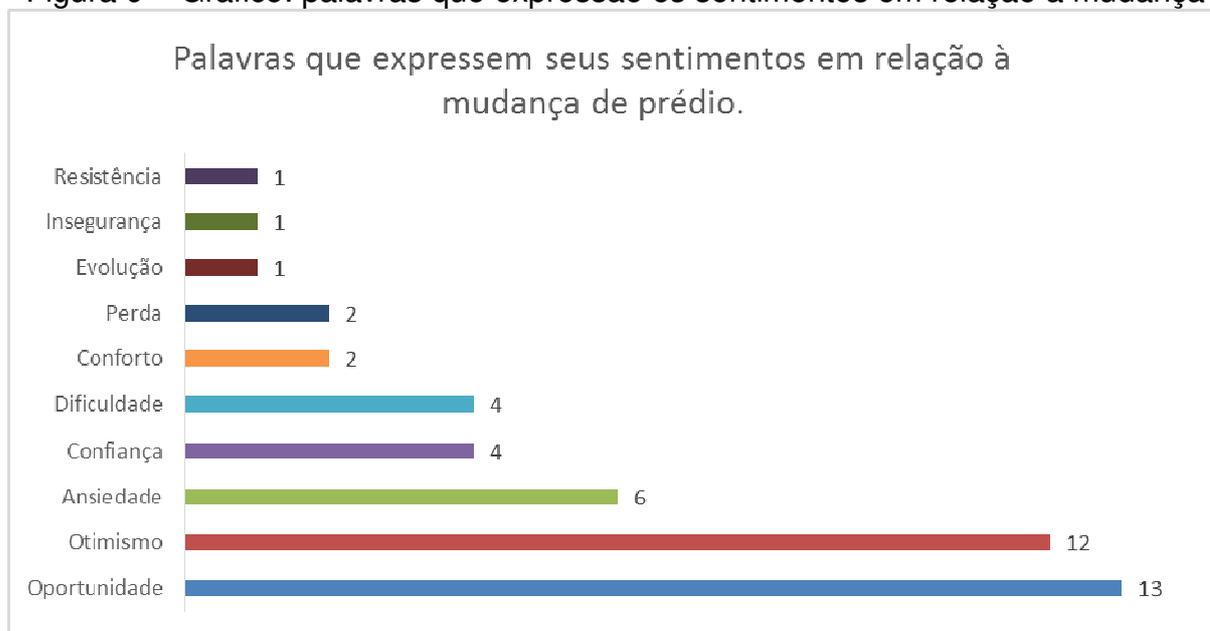


Fonte: resultados obtidos da pesquisa, 2015.

Com o objetivo de mensurar como estão se comportando emocionalmente em relação à mudança, os participantes foram convidados a apontar, dentre uma lista

de 12 palavras, três que expressassem seus sentimentos em relação à mudança de prédio. Das 12 palavras que estavam disponíveis 10 foram apontadas, a figura 9 demonstra a frequência com que cada palavra foi apontada pelos participantes. A palavra que obteve uma maior frequência foi a palavra oportunidade com uma frequência de 13 vezes, em segundo lugar foi registrada a palavra otimismo. Isso demonstra que os colaboradores se mostram otimistas em relação à mudança, pois mesmo que todo processo de mudança traga algumas incertezas e dúvidas o que ainda prevalece neste caso, são os sentimentos positivos. Isso se deve muito ao processo transparente que a empresa elaborou para realizar o processo de comunicação desta mudança.

Figura 9 – Gráfico: palavras que expressão os sentimentos em relação à mudança



Fonte: resultados obtidos da pesquisa, 2015.

Para apurar as mudanças em relação à rotina de deslocamento dos participantes, lhes foi questionado de que forma eles consideram que seu deslocamento casa x trabalho será afetado. Dentre as opções de resposta estavam as alternativas: positivamente, negativamente ou indiferente. 69% dos participantes responderam que acreditam que seu deslocamento será afetado negativamente em relação à mudança, 25% responderam que não será afetado e apenas 6% considera que seu deslocamento será afetado positivamente, conforme ilustra a figura 10. Este resultado se justifica, pois na questão seguinte os participantes foram convidados a apontar se seu tempo deslocamento será maior ou menor para o endereço do novo

prédio, e 81% dos participantes responderam que seu tempo de deslocamento será maior que o atual, conforme ilustra a figura 11. Desta forma, se justifica o fato de que a maioria dos participantes tenha a expectativa de que seu deslocamento será afetado negativamente, visto que necessitarão de um maior tempo para realizar o seu trajeto casa x trabalho.

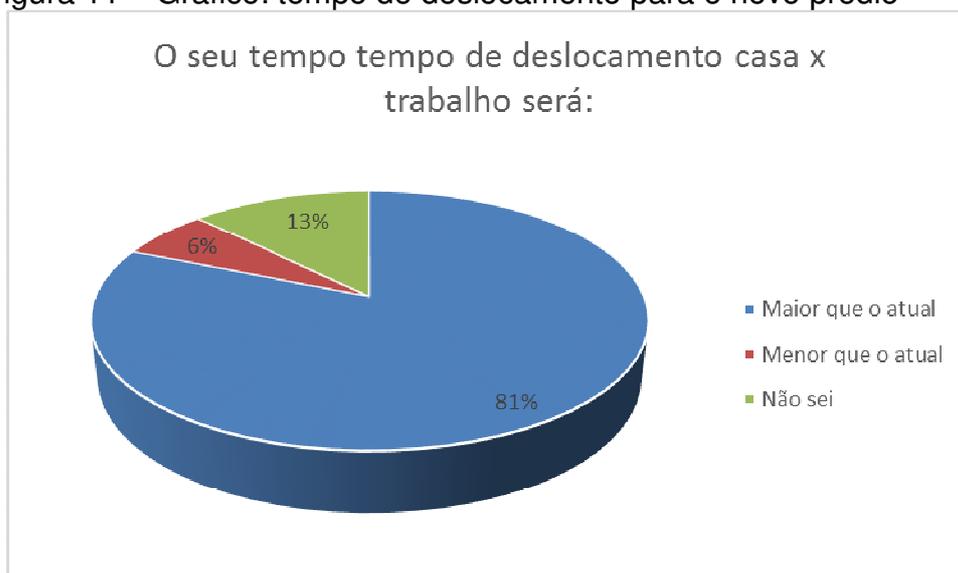
Figura 10 – Gráfico: deslocamento para o novo prédio



Fonte: resultados obtidos da pesquisa, 2015.

Abaixo segue a figura 11 que ilustra com um gráfico as respostas dos participantes ao serem questionados sobre o seu tempo de deslocamento para o endereço do novo prédio em relação ao atual.

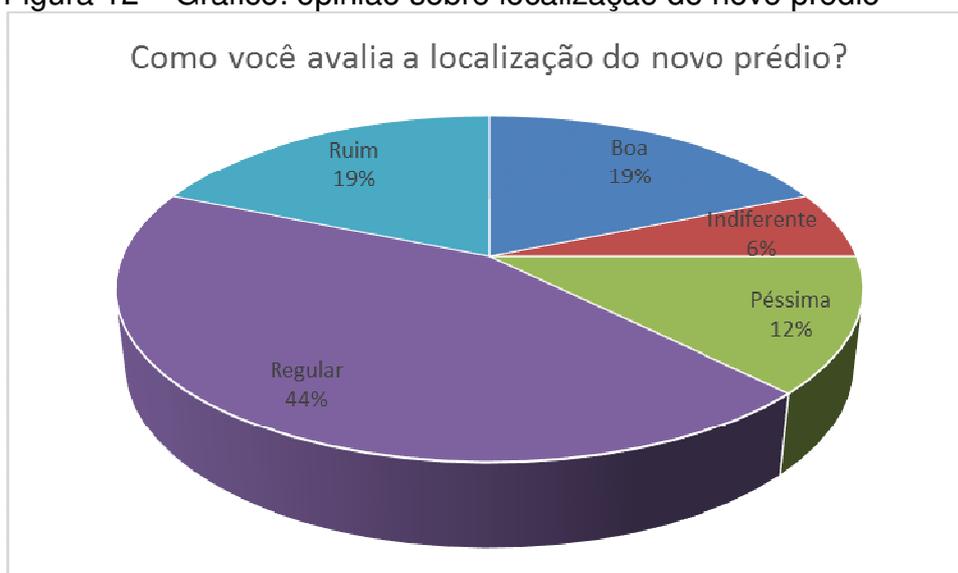
Figura 11 – Gráfico: tempo de deslocamento para o novo prédio



Fonte: resultados obtidos da pesquisa, 2015.

Quando questionados sobre a sua opinião em relação à localização do novo prédio, 44% dos participantes responderam que consideram a localização regular. Essa opinião pode se justificar, também em função do deslocamento dos colaboradores que será maior, na sua maioria, como podemos verificar no gráfico anterior. A figura 12 traz o gráfico que ilustra a opinião dos participantes sobre a localização do novo prédio.

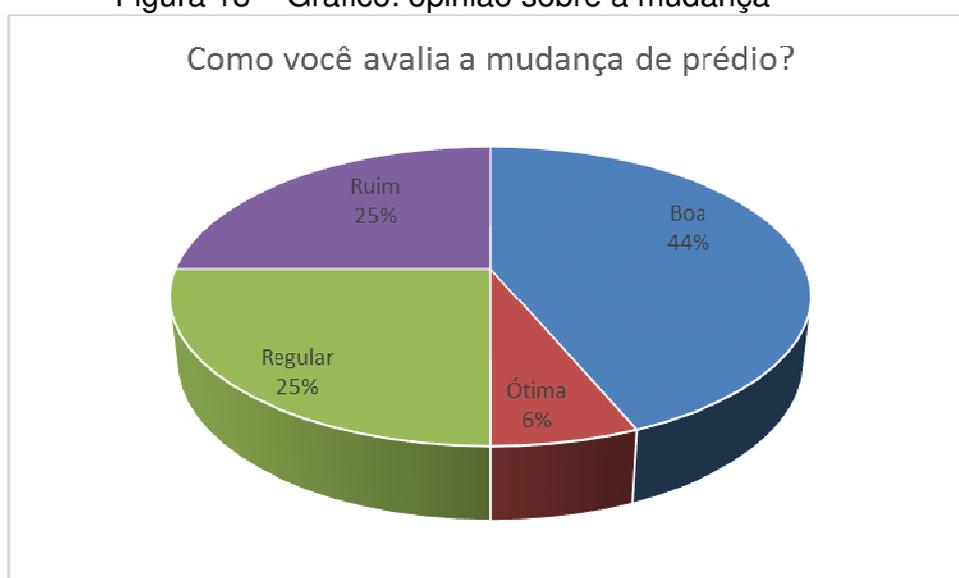
Figura 12 – Gráfico: opinião sobre localização do novo prédio



Fonte: resultados obtidos da pesquisa, 2015.

Os participantes foram questionados sobre sua opinião em relação à mudança e 44% responderam que consideram boa a mudança, muito embora a maioria tenha respondido nas questões anteriores que considera a nova localização da empresa regular e que seu tempo de deslocamento será maior e muito em função disto a maioria também considera que seu deslocamento será afetado negativamente. A figura 13 ilustra com um gráfico a opinião dos participantes em relação à mudança.

Figura 13 – Gráfico: opinião sobre a mudança



Fonte: resultados obtidos da pesquisa, 2015.

Quando questionados sobre o processo de comunicação que a empresa está realizando para informa-los sobre a mudança de prédio, os participantes se mostravam divididos, pois 44% responderam que consideram boa a comunicação que está sendo realizada pela empresa e 44% responderam que a consideram regular, conforme ilustra a figura 13.

Figura 14 – Gráfico: opinião sobre a comunicação da mudança



Fonte: resultados obtidos da pesquisa, 2015.

É possível observar na análise dos dados coletados na pesquisa, que muito embora a localização do novo prédio não seja a mais adequada na opinião dos colaboradores e que seu deslocamento será afetado negativamente em relação ao maior tempo que necessitarão para realiza-lo, os colaboradores veem o processo de mudança como positivo e também consideram que haverá uma maior integração entre as equipes em função do novo layout da empresa, que será aberto. Esta posição positivista dos colaboradores pode ser atribuída ao processo de comunicação, que envolveu os colaboradores desde o início conforme ressaltou a gerente da área de gestão de pessoas ao ser entrevistada. O processo ilustra o conceito de Gonçalves (2012), que diz que grande parte do sucesso de um processo de gestão da mudança se deve à competência da organização em fazer com que a mudança faça sentido para as pessoas, pois somente assim elas se sentiram seguras para realiza-lo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo organizacional, o processo de gestão da mudança tem se mostrado um diferenciador, sendo crucial para o sucesso deste fenômeno que no contexto contemporâneo já se tornou parte da rotina daquelas organizações que desejam se manter competitivas no mercado em que atuam.

Este estudo de caso teve como objetivo principal analisar o processo de mudança de endereço da unidade matriz da Stemac. Assim também como as expectativas dos seus colaboradores sobre esta mudança e os elementos emocionais envolvidos neste processo.

A análise realizada sobre o processo de gestão da mudança feita pela Stemac, demonstrou que a empresa se preocupou com que seus colaboradores fossem os primeiros a saberem da informação da mudança de endereço, antes mesmo que clientes, fornecedores e pessoas externas à organização. Além disso, o material que a empresa elaborou para informar aos colaboradores sobre os pontos que estão relacionados com a mudança de endereço, levou em consideração os questionamentos que foram trazidos pelos colaboradores através da equipe de comunicação interna da organização. Essa ação ressalta o conceito de Gonçalves (2012) que salienta que o sucesso de um processo de gestão da mudança está diretamente ligado ao fato da mudança fazer sentido para as pessoas.

Na análise dos dados coletados com o questionário aplicado com a equipe de gestão de pessoas, os resultados demonstraram expectativas, em sua maioria, positivas em relação à mudança. Tanto no que diz respeito à rotina de trabalho coletiva, como na individual. Esse fato demonstra o sucesso da iniciativa da empresa em envolver os colaboradores inicialmente no processo da mudança.

Constatou-se que as pessoas acreditam que o layout do novo prédio irá contribuir para uma maior integração das equipes, e que emocionalmente os colaboradores se sentem otimistas e veem a mudança como uma oportunidade.

Para a autora, a realização deste estudo de caso se demonstrou como uma oportunidade de descrever um processo de gestão da mudança em uma empresa que nos últimos vêm passando por grandes transformações.

Os resultados obtidos neste estudo de caso explicam o porquê da organização, obter sucesso nas suas ações que se relacionam à mudança. Na realidade, como alguns autores já trazem, o segredo do sucesso do processo de

gestão da mudança está em: “envolver as pessoas”. E a Stemac parece já ter captado este conceito, e vem o aplicando muito bem.

Por fim, é importante ressaltar que este estudo não tem o propósito de ser definitivo, e sim, de contribuir para as pesquisas que tem sua atenção voltada à gestão da mudança no contexto organizacional, apontando à gestão do comportamento organizacional.

REFERÊNCIAS

- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2012.
- BENDER, Ray; NEUHAUSER, Peg C.; STROMBERG, Kirk L. **Cultura.com: Como adaptar as empresas ao mundo.com**. São Paulo: Editora Manole, 2001.
- BINS Ely, V. H. TURKIENICZ, B. **Método da grade de atributos**: avaliando a relação entre usuário e ambiente. *Ambiente Construído*, v. 5, n. 2, p. 77-88, 2005.
- BORGES, Renata Simões Guimarães e; MARQUES, Antônio Luiz. Gestão da Mudança: Uma Alternativa Para a Avaliação do Impacto da Mudança Organizacional. In: R. Adm. **FACES Journal Belo Horizonte** · v. 10 · n. 1 · p. 95-113 · jan./mar. 2011. ISSN 1984-6975 (online).
- CARDIM, Henri. Como o layout do escritório influencia sua equipe. **Especialista em Coaching**, São Paulo, 29 jan. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/comoolayoutdoescritorioinfluenciasuaequipe>>. Acesso em 13 mai. 2015.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino e SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos na organização. 6. ed. Barueri SP: Manole, 2009.
- CARVALHO NETO, Cirino B.; PILGER, Theobaldo Willy. **Projeto organizacional (TCC I) e prática organizacional (TCC II)**. Canoas: Ulbra, 2007.
- GONÇALVES, Vicente. **Gestão de Mudanças**: o fator humano na liderança de projetos. Brasport, 2012.
- HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5a edição. Petrópolis: Vozes, 1997.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LISONDO, Héctor Rafael. **Mudança sem catástrofe ou catástrofe sem mudanças**: liderando pessoas para o processo de mudança na organização. São Paulo: Casa do Psicólogo: Uninove, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. A gestão de pessoas na era do conhecimento. In: MARRAS, Jean Pierre. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 129-146.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 29-49.

MORELOS-GOMEZ, José y FONTALVO-HERRERA, Tomás José. **Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial**. Entramado [online]. 2014, vol.10, n.1, pp. 96-105. ISSN 1900-3803.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia De. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OFENHEJM MASCARENHAS, André. Reseña de "CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA" de Edgar Schein. **RAE - Revista de Administração de Empresas** [online] 2010, 50 (Abril-Junio): [Date of reference: 9/mayo/2015] Available in:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155115784009>> ISSN 0034-7590

PASETTO, Neusa Vítola. **Comportamento organizacional: integrando conceitos da administração e psicologia**. Curitiba: Ibpex, 2011.

PONTE, João Pedro. **Estudos de caso em educação matemática**. Bolema, 25, 105-132, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROMERO, Sonia Mara. Gestão do clima organizacional em uma consultoria de gestão de pessoas. In: ROMERO, Sonia Mara. **Gestão inovadora de pessoas e equipes**. Porto Alegre: Editora Alternativa, 2007. p. 223-242.

SANTOS, Marcel de Souza e Silva. **Gestão da Mudança Organizacional: uma revisão teórica**. Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2014.

SOUZA, Yeda Swirski de. A confiança nas relações intra e interorganizacionais. In: BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 410 - 421.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva, **Cultura e Clima Organizacional**: compreendendo a essência das organizações [Livro Eletrônico]. Curitiba: Intersaberes, 2014.

VILLAROUCO, Vilma, ANDRETO, Luis F, **Avaliando desempenho de espaços de trabalho sob o enfoque da ergonomia do ambiente construído**. Produção, vol.18 no.3, São Paulo SET/DEZ 2008.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Identificação do entrevistado:

Nome: _____

Idade: _____

Tempo de atuação na empresa: _____

Cargo e área de atuação: _____

1. Em sua opinião, o que é gestão da mudança?
2. Como foram definidos os primeiros passos para comunicação dos colaboradores sobre a mudança?
3. Porque a empresa optou por este modelo de comunicação?
4. Quais são os benefícios deste modelo de comunicação?
5. A empresa enxerga como positivas as ações tomadas, até o momento, para a realização do processo de gestão de mudança?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

1 Idade:

- 18 a 25 anos
 26 à 35 anos
 36 à 45 anos
 Mais de 45 anos

2 Sexo:

- Feminino
 Masculino

3 Tempo de empresa:

- menos de 6 meses
 6 a 12 meses
 13 a 24 meses
 25 a 35 meses
 3 a 5 anos
 6 a 10 anos
 mais de 10 anos

4 Assinale abaixo, três palavras que expressem os seus sentimentos em relação à mudança de prédio.

- Oportunidade Otimismo
 Medo Desespero
 Confiança Conforto
 Ansiedade Resistência
 Insegurança Perda
 Descontentamento Dificuldade

5 Em função da mudança de endereço da empresa, você considera que seu deslocamento casa x trabalho será afetado de que forma?

- Positivamente
 Negativamente
 Nulo

6 O seu tempo de deslocamento será:

- Maior
 Menor
 Não sei

7 No novo prédio as equipes estarão organizadas por andares, possuindo poucas divisões por salas e uma concentração maior de pessoas e setores diversos num mesmo andar. Considerando este novo layout de trabalho, assinale a opção que mais se adequar à sua opinião nas afirmações abaixo:

	Discordo Plenamente	Discordo Parcialmente	Não Concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente
O layout do novo prédio irá contribuir para a integração das equipes.					
Terei que mudar a forma como conduzo meu trabalho em função do novo layout.					
A maior concentração de pessoas num mesmo local irá dificultar o meu trabalho					
Precisarei ter um maior cuidado com o sigilo das informações, devido a maior concentração de pessoas no mesmo andar					
O layout do novo prédio será melhor do que o atual.					

8 Assinale abaixo de acordo com sua opinião sobre as questões a seguir:

	Indiferente	Péssima	Ruim	Boa	Ótima
Como você avalia a localização do novo prédio?					
Como você avalia a mudança de prédio?					
Como você avalia a comunicação da empresa em relação à mudança de prédio?					