

## Artigo Original

### **Gestão de Pessoas: uma perspectiva do Desenvolvimento Organizacional em redes de supermercados da cidade de Floriano-PI.**

Human Resources: A perspectiva of organizational development in supermarket chains in the city of Floriano-Pi.

Joseane Alves Barbosa<sup>1</sup>, Venâncio Borges Anchiêta da Silva Filho<sup>2</sup>, Marcos Lázaro Dias de Souza<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Graduada em administração. Especialista em Docência do Ensino Superior e Empreendedorismo. Atua como professora na Faculdade de Floriano – FAESF. Professora substituta do curso de Administração da Universidade Federal do Piauí – UFPI. E-mail: seane\_88@yahoo.com.br.

<sup>2</sup>Graduado em Administração. Graduado em Filosofia. Especialista em docência do Ensino Superior. Professor substituto da UFPI. Professor da faculdade Estácio....E-mail: venancioanchieta@hotmail.com

<sup>3</sup>Graduado em Administração pela Faculdade de Floriano – FAESF;

## RESUMO

O Desenvolvimento Organizacional é a chave para a transformação cultural das empresas em um ambiente organizacional tão dinâmico no qual se encontram as empresas na atualidade, ter um diferencial competitivo, sendo proativo, e está sempre à frente ao seu tempo já marcam essas empresas no futuro próximo. Dessa forma, o objetivo da pesquisa foi o de identificar o progresso do desenvolvimento organizacional de cada indivíduo nas organizações estudadas, analisar o grau de resistência às mudanças dentro das empresas e apontar sugestões de caminhos a serem seguidos para reduzi-las. Para alcançar tais objetivos, realizou-se uma pesquisa utilizando o instrumento de coletas de dados baseado em questionários com perguntas abertas e fechadas. Os sujeitos da pesquisa foram os supermercados da cidade de Floriano-PI, o universo probabilístico era de 7 supermercados e a amostra desse universo foram de 3 supermercados, sendo 20 funcionários de cada supermercado a serem pesquisados. Após tabulação, análise e interpretação dos dados da pesquisa, chegou-se ao resultado de que os indivíduos assumem papéis passivos ou ativos ao fazerem parte de um sistema de mudança organizacional.

**Palavras chave:** Clima organizacional; Resistência; Mudanças.

## ABSTRACT

Organizational Development is the key to the cultural transformation of companies in such a dynamic organizational environment in which companies are nowadays, having a competitive edge, being proactive, and always ahead of their time already mark these companies in the near future . Thus, the objective of the research was to identify the progress of the organizational development of each individual in the organizations studied, to analyze the degree of resistance to changes within the companies and to point out suggestions of ways to be followed to reduce them. To achieve these objectives, a research was carried out using the data collection instrument based on questionnaires with open and closed questions. The subjects of the research were the supermarkets of the city of Floriano-PI, the probabilistic universe was of 7 supermarkets and the sample of this universe were of 3 supermarkets, being 20 employees of each supermarket to be searched. After tabulation, analysis and interpretation of research data, the result was that individuals assume passive or active roles as part of a system of organizational change.

**Keywords:** Organizational climate; Resistance; Changes

## INTRODUÇÃO

As empresas constituem conjuntos articulados de recursos - humanos, materiais, financeiros etc. - que são integrados e administrados para produzir bens ou serviços e atingir objetivos previamente definidos. À medida que esses recursos são bem utilizados as empresas conseguem eficiência na obtenção dos objetivos. O sucesso de uma empresa reside na maneira como ela alcança seus objetivos, e isso se chama eficácia. Chiavenato (2009).

O ambiente geral que envolve as organizações é mutável e dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. O desenvolvimento organizacional (DO) é uma resposta às mudanças. As organizações modernas caracterizam-se por mudanças rápidas, constantes e em explosiva progressão. As mudanças científicas, tecnológicas, econômicas, sociais, políticas etc. influenciam o desenvolvimento e o êxito das organizações, sejam elas empresas industriais, de serviços, organizações públicas, hospitais, bancos, universidades etc. (CHIAVENATO, 2009).

Para Kanaane (1999), as empresas devem evitar a utilização de “esquemas prontos”, e ele enfatiza o uso do autodiagnóstico. A aprendizagem mais eficiente é aquela advinda das experiências vivenciadas pela própria organização.

De acordo com Chiavenato (2009), o desenvolvimento organizacional cria e encoraja as empresas e organizações a terem uma cultura de aprendizado e mudanças nas organizações. O fato é que as pessoas podem contribuir passivamente ou ativamente em qualquer programa de mudança organizacional.

Tendo em vista O objetivo da pesquisa foi o de identificar o progresso do desenvolvimento organizacional de cada indivíduo, analisar o grau de resistência às mudanças dentro das empresas e apontar sugestões de caminhos a serem seguidos para reduzi-las. Foi feito um levantamento utilizando o instrumento de coletas de dados baseado em questionários com perguntas abertas e fechadas. E quanto aos meios técnicos foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros e artigos especializados, dentre outros, para determinação da realidade estudada. Os sujeitos da pesquisa foram os supermercados da cidade de Floriano-PI.

Baseado nessas evidências este trabalho buscou relacionar e verificar o processo de desenvolvimento organizacional nas Redes de Supermercados em Floriano - PI, e pode se tornar uma grande ferramenta para a formação profissional do acadêmico de Administração e de todas as partes envolvidas, transferindo o conhecimento teórico adquirido em sala de aula para o dia a dia exercendo a profissão.

## **OS NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS**

O maior ativo que uma organização pode ter é o seu capital humano, ou seja, as pessoas. As organizações em todo o mundo passam por uma fase de transformação na gestão de pessoas.

Dentre os fatores mais importantes neste processo destacam-se: a mudança na organização do trabalho, no relacionamento entre as próprias organizações e as pessoas, na visão moderna de como se encara a relação com o trabalho, e no comportamento do próprio mercado com suas oportunidades e ameaças.

Esses fatores exercem pressão sobre as organizações, e segundo Dutra (2009, pág. 27) “As pressões sobre as organizações exigem revisão de conceitos, premissas, técnicas e ferramentas para a gestão de pessoas”.

No início dos anos 80 as organizações começaram a rever seus conceitos de gestão de pessoas, mas pouco se fez, somente a partir dos anos 90 surgiram os primeiros passos concretos em direção à criação e aplicação de novos conceitos de gestão de pessoas, e novas ferramentas para viabilizar este processo. Tínhamos então um conjunto de premissas e conceitos que explicavam melhor o relacionamento entre as empresas e as pessoas.

Dutra (2009), no princípio de seus estudos sobre gestão de pessoas enfoca a

Administração de Carreiras com o objetivo de entender sua estrutura dentro das organizações, através desse estudo possibilitou a compreensão da estrutura do desenvolvimento das pessoas. No entanto, ele acreditou ser um material insuficiente para a compreensão do modelo inteiro, necessitava de conceitos explicativos com respeito à valorização das pessoas e a movimentação delas na empresa e no mercado de trabalho. A gestão de pessoas realizada nas empresas de sucesso permeia os conceitos de: competência, complexidade e espaço organizacional.

Segundo Dutra (2009, pág. 36), a gestão de pessoas caracteriza-se por “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Ao se referir a políticas Dutra (2009). nos remete aos princípios e diretrizes que servem de base para as tomadas de decisões e padrões de comportamento das pessoas e da organização, e quando ele diz práticas refere-se aos diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para levar a efeito a execução das decisões tomadas e ajustar as ações da organização, bem como, a sua relação com o meio externo. Atualmente, a empresa espera que a gestão de pessoas lhe traga uma visão precisa e clara sobre o nível de contribuição de cada indivíduo e em

contrapartida as pessoas desejam saber claramente o que a empresa pode lhes oferecer em retribuição no tempo.

O conjunto de políticas e práticas que compõem a gestão de pessoas citado anteriormente, devem convergir para que ao mesmo tempo atenda aos interesses, necessidades e expectativas, tanto da empresa quanto das pessoas. Assim sendo, existirá uma relação salutar e produtiva entre ambas. O progresso da organização é diretamente proporcional à capacidade que ela tem para desenvolver pessoas e ser desenvolvida por elas.

Com o passar das décadas, é natural que as organizações e as pessoas passem por transformações e assumam novos perfis, tornando a gestão de pessoas um desafio ainda maior. Segundo Dutra (2009), algumas das principais mudanças nas empresas têm sido: estruturas e formas de organização do trabalho flexíveis, processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado, velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais e alto grau de competitividade global. E ainda para Dutra (2009) das expectativas das pessoas e seus novos perfis, destacam-se: pessoas cada vez mais conscientes de si mesmas (buscando integridade física, psíquica e social), pessoas que cultivam a cidadania organizacional e exigem uma maior transparência na relação das empresas com elas, pessoas com uma longevidade maior que ampliam sua

capacidade produtiva e exigem condições concretas de desenvolvimento contínuo.

Segundo Dutra (2009, pág. 47), “A conciliação de expectativas está relacionada ao compartilhamento de responsabilidades entre a empresa e a pessoa”.

Baseado neste conceito a pessoa deve ter um projeto profissional e pessoal bem claro e ter a consciência de que é responsável pelo seu dimensionamento e relação na empresa. À empresa por sua vez deve estimular e dar suporte para que as pessoas possam lhe entregar o que têm de melhor, da mesma forma que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes.

Mascarenhas (2009, pág.34) conceitua gestão de pessoas como “A mobilização, a orientação, o direcionamento e a administração do fator humano no ambiente organizacional”. Para ele uma organização nunca terá um modelo de gestão de pessoas igual ao da outra, são únicos dentro das empresas em que nasceram, pois, sua origem remonta das mais diversas influências e contingências históricas e específicas a cada organização.

Porém a literatura utiliza-se de modelos para analisar a operacionalização dessas gestões dentro das organizações. Dentre as diversas variáveis que compõem estes modelos, Mascarenhas destaca: a adoção de ideologias em função do tempo, a utilização de modelos consagrados de

gestão, as demandas e possibilidades do contexto tecnológico, as interpretações de cada indivíduo, os conceitos da cultura organizacional, as iniciativas estratégicas e imposições institucionais.

Para Mascarenhas (2009) a teoria motivacional de Maslow foi bem acolhida pelos administradores e teve grande influência no desenvolvimento de novas abordagens sobre gestão de pessoas. Sua pirâmide de necessidades mesclou-se ao conjunto de teorias utilizadas pelos gestores de pessoas para o desenvolvimento e a justificação de sistemas e práticas gerenciais.

Conforme Chiavenato (2014), no moderno conceito de gestão de pessoas existem aspectos fundamentais, tais como: as pessoas não são apenas recursos e sim parceiros da organização, a organização enxerga as pessoas como seres humanos, as pessoas são ativadores inteligentes de recursos organizacionais.

## **DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Segundo French e Bell Jr. (apud CHIAVENATO, 2008) o Desenvolvimento Organizacional (DO) nos remete a um esforço de longo prazo, suportado pelo nível Institucional da Organização, que visa melhorar os processos de resoluções de problemas e renovação organizacional, através de um eficaz e colaborativo diagnóstico de administração da cultura organizacional. Dando especial atenção aos

grupos de trabalhadores formais, equipes temporárias e cultura intergruppal. Podendo ser assistido por um consultor-facilitador, valendo-se das teorias e tecnologias da ciência aplicada ao comportamento, bem como, ação e pesquisa.

Para Chiavenato (2008), entre 1960 e 1970, surgiram vários modelos de DO com diferentes metodologias e perseguindo diferentes objetivos, sendo unânimes em promulgar as características marcantes em todos eles: o caráter democrático e participativo na administração das empresas.

Vejamos algumas fases importantes do Desenvolvimento Organizacional (Stoner et al. apud Chiavenato, 2008):

*-Processos de Soluções de Problemas:* Identificação de ameaças e oportunidades no ambiente.

*-Processos de Renovação:* Informam como os gerentes conciliam seus processos de solução de problemas com o ambiente. Esta fase do DO proporciona aos gerentes um aumento na capacidade de adaptar seu estilo gerencial aos novos problemas e às novas oportunidades.

*-Administração Participativa:* Compartilhar a Administração com os funcionários, fomentar um aumento no envolvimento dos colaboradores com as tomadas de decisão, sendo necessárias mudanças na cultura organizacional, através das atitudes, crenças e atividades.

*- Desenvolvimento de Equipes e Fortalecimento dos Funcionários:* Redução da dependência dos empregados em

relação aos seus superiores e ao controle individual do trabalho que executam. Confere qualidade ao trabalho, uma vez que os funcionários estarão dotados de habilidades e de autoridade para tomar decisões que seriam realizadas por seus superiores.

*-Pesquisa-Ação:* Forma como os agentes de mudança do DO identificam as necessidades de melhoria na organização e ajudam na implementação e avaliação delas. Isto comporta tais situações, como, diagnóstico preliminar do problema, obtenção de dados para apoio ou rejeição do diagnóstico, retroação e exploração dos dados pelos participantes da organização, e por fim, o planejamento e execução da ação apropriada.

Chiavenato (2008) divide os modelos e técnicas de DO em três grandes esferas de aplicação:

*- Aquisições ou fusões de empresas:* caso não se determine qual cultura organizacional deve despontar nas duas empresas envolvidas, isso pode gerar falhas no processo e/ou resultados desapontadores. Muitas vezes o foco recai em maior perspectiva sobre os campos da tecnologia, produtos, serviços, marketing e sistemas de controle, e se dá pouca atenção às crenças, valores e práticas. Podendo elevar os níveis de ansiedade e estresse dos colaboradores, disparando emoções negativas que prejudicam o desempenho futuro da organização.

*- Declínio/Revitalização Organizacional:* Há momentos em que a empresa pode ter um

baixo nível de inovação e confiança, e um alto índice de rotatividade, aliados aos inúmeros conflitos por parte dos funcionários. Períodos de transformação podem requerer justamente o oposto, dentre as ações pretendidas, podemos citar a necessidade de trabalho em equipe e espírito de liderança, o fomento da comunicação livre e da criatividade, com o foco em elevar os níveis de produtividade. O DO contribuirá para a revitalização cultural da organização, gerenciando conflitos, suscitando o comprometimento e facilitando a comunicação dos envolvidos.

*- Administração de Conflitos:* Nas empresas conflitos podem eclodir a qualquer momento, e o DO ajuda a solucionar uma grande variedade destes problemas.

## **AS CARACTERÍSTICAS DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (Quadro 1)**

Para Davis (1981) o Desenvolvimento Organizacional carrega características que o diferenciam substancialmente de um típico programa de treinamento ou mudança organizacional, seguem:

*- Focalização sobre a organização toda:* para que as mudanças realmente aconteçam e sejam consistentes, o DO abrange todas as partes envolvidas dentro da organização. O ambiente externo se modifica tanto e a cada dia, que as empresas precisam viabilizar um trabalho em conjunto em toda a organização para solucionar problemas e aproveitar as

oportunidades que surgem cotidianamente. O DO visa a excelência na coordenação de todo esse trabalho.

- *Orientação sistêmica*: o DO interage com as relações de trabalho, as pessoas, a estrutura e os processos organizacionais, buscando a eficácia.

- *Agente de mudança*: pode ser externo (Consultor), ou interno, através do Gerente de Rh e/ou alguém da Administração. O agente de mudança externo atua de forma independente, sem vínculo hierárquico ou político. Os agentes internos e externos, somam suas forças visando o desenvolvimento organizacional da empresa aumentando sua produtividade e competitividade.

- *Solução de Problemas*: o foco está na solução aos problemas reais da organização por meio da pesquisa-ação.

- *Aprendizagem Experiencial*: treinamentos voltados para o retrato da vivência cotidiana e seus problemas. Um momento de reflexão e aprendizado para os participantes. Sendo mais eficientes em produzir mudanças desejadas do que o estudo de casos abstratos e a discussão de hipóteses.

- *Processos de grupo*: para que haja uma melhoria no relacionamento interpessoal, abertura nos canais de comunicação, construção de confiança e o encorajamento de responsabilidades às pessoas, o DO vale-se de processos grupais, confrontações e procedimentos de cooperação.

- *Retroação*: são informações de retorno á respeito do comportamento do indivíduo

forneendo embasamento para a tomada de decisões. Ela dá coragem às pessoas, pois ajuda no entendimento da situação e possibilita tomada de decisões autocorretivas, sendo mais eficazes.

- *Orientação contingencial*: o DO é flexível, aceitando adaptações de medidas para atingirem as necessidades. Os participantes buscam várias alternativas e não se baseiam exclusivamente numa única forma de encarar os problemas.

- *Desenvolvimento de equipes*: a principal meta do DO é a construção de melhores equipes de trabalho dentro da organização. Objetiva a transposição das diferenças individuais e grupais, através da cooperação e integração.

<b>Quadro – Principais características do DO</b>
Focaliza a organização global
Orientação sistêmica
Agentes de mudança
Ênfase na solução de problemas
Aprendizagem experiencial
Processos grupais
Retroação
Orientação contingencial
Desenvolvimento de equipes
Enfoque interativo

Quadro 1: Principais características do DO.

**Fonte:** Características do desenvolvimento Organizacional, Chiavenato (2008).

## **RESISTÊNCIAS ÀS MUDANÇAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

### **A preparação das pessoas para as mudanças organizacionais.**

As empresas estão suscetíveis a vários tipos de mudanças, seja na reforma ou ampliação de um espaço físico, ou através da substituição de máquinas obsoletas por equipamentos mais modernos, na alteração do organograma da empresa ou no lançamento de um novo produto, etc. Para Chiavenato (2008), “[...] de nada adianta promover mudanças organizacionais ou mudanças culturais sem antes preparar as pessoas”. Sem a participação em massa de todos que compõem a organização, as mudanças não acontecem. O indivíduo

precisa iniciar o processo de preparação para a mudança dentro de sua mente. Segundo Chiavenato (2008), á medida que o ambiente psicológico do ser humano está preparado para a mudança, ele aprende a aprender e inova. Porém em grande parte, os gestores e administradores preocupam-se mais, com as coisas físicas e concretas (máquinas, equipamentos, materiais, computadores, produtos, serviços, etc.), e deixam a desejar na questão da gestão de pessoas. Muitas vezes os planos de ação determinados no nível estratégico da empresa, fracassam, devido a imperícia em lidar com pessoas. As mudanças dentro de uma organização alteram as atividades cotidianas, as relações de trabalho, responsabilidades individuais e grupais, podem mudar hábitos e comportamentos.

*Até certo limiar de sensibilidade, a mudança é um evento diário e comum nos ambientes organizacionais e quase sempre passa despercebida pelas pessoas. Essas mudanças tênues podem ocorrer nos objetivos organizacionais, nas relações de autoridade, nos métodos de trabalho e operação, nas relações interpessoais, no ambiente de trabalho e em outros fatores intraorganizacionais, e quase sempre são ignoradas quando ocorrem num nível quase imperceptível às pessoas. Mas quando a mudança é grande e forte, ultrapassando o limiar de sensibilidade das pessoas, ela aguça a atenção e provoca um impacto nas pessoas, causando-lhes preocupação, aflição e ansiedade, principalmente quando a sua natureza e consequências são desconhecidas. Em alguns casos, provoca medo ante uma situação nova e desconhecida. (CHIAVENATO, 2008, pág. 94)*

As mudanças que ocorrem de forma natural e diária por não serem percebidas acontecem normalmente e não causam grande impacto naqueles que estão envolvidos, já as que são pontuadas especificamente, causam grandes impactos

naqueles que serão os protagonistas destas mudanças. Provocando muitas vezes medo e insegurança.

## **MÉTODO**

O presente estudo, utiliza uma abordagem quantitativa, de natureza exploratória-descritiva e bibliográfica, com a técnica de pesquisa com aplicação do Questionário, no qual buscou-se, de forma claramente definida, a coleta de dados que foram explanados neste estudo.

### **Técnica de Pesquisa**

Para realizar o presente estudo, a técnica utilizada foi a aplicação de um Questionário, com perguntas fechadas e de múltiplas escolhas, em que o entrevistado responde à alternativa que mais se ajusta a realidade. “A elaboração do Questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos” (GIL, 2002, p. 116).

### **Sujeitos da Pesquisa**

Os sujeitos da pesquisa foram os supermercados do município de Floriano – PI.

### **Categoria de Análise**

A pesquisa baseou-se como categoria a Análise de Conteúdo, que em conformidade com Bardin (2011, p. 48), “trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações com o intuito de obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição o conteúdo das mensagens”. Essas mensagens são interpretadas sempre com a ideia de preservar a sua unidade e as transcrever da forma mais real possível.

### **Universo e amostra da Pesquisa**

O universo probabilístico foi de 7 supermercados e a amostra desse universo

foi de 3 supermercados, sendo 20 funcionários de cada supermercado a serem pesquisados, perfazendo um total de 60 pessoas entrevistadas.

Para obter as informações dos sujeitos, foi feito um levantamento utilizando o instrumento de coletas de dados baseado em questionários com perguntas abertas e fechadas que foram respondidas pelos informantes das empresas pesquisadas.

Concluída a pesquisa, foram organizados os dados e procedimentos, e a sua análise e interpretação, os resultados foram relatados e conclusões apresentadas, no sentido de aceitação ou rejeição da hipótese nula.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **Caracterização dos respondentes**

Participaram desta pesquisa 60 funcionários, sendo 20 de cada empresa. O quadro 2 apresenta o perfil dos entrevistados que participaram da pesquisa, quanto ao gênero, Faixa etária e nível de escolaridade. Com relação ao Gênero, 60% dos entrevistados são do sexo masculino e 40% do sexo feminino. Mostrando a predominância do sexo masculino, onde se verifica a cultura que em determinadas funções o homem tem mais força para a função.

Já o quesito faixa etária, evidência que 40% dos entrevistados possuem entre 18 e 25 anos, 23% estão na faixa entre 26 a 30 anos, 23% entre 31 e 40 anos e apenas 14% possuem 41 anos ou mais. Isso demonstra que a maior concentração de colaboradores

86% possui entre 18 e 40 anos, indicando uma tendência preferencial nas contratações por parte das empresas, isso caracteriza uma forma de tendência, que de alguma forma perde ao não contratar as pessoas a cima da faixa etária predominante, pois as pessoas com mais idade tem muito a oferecer com experiência e com o aumento da qualidade de vida a população tende a envelhecer conservando suas características e todos o seu acervo que adquiriu na sua trajetória profissional. O grau de instrução predominante de acordo com a tabela é o Ensino Médio Completo sendo 57%, seguido por 23% dos colaboradores que possuem o Ensino Superior Incompleto, 13% têm Ensino

Superior Completo e apenas 7% Ensino Médio Incompleto. Nenhum dos colaboradores possui apenas o ensino fundamental, porém a maioria é graduada em nível superior. Demonstrando uma característica desse ramo, onde a maioria permanece apenas com o diploma de nível médio, mostrando uma falta de incentivo e interesse por parte dos gestores de pessoas graduadas nestas funções, onde poderiam colaborar mais ativamente com conhecimentos adquiridos em cursos superiores direcionados para essa finalidade.

Variáveis		Frequência Absoluta	Frequência relativa
<b>Gênero</b>	Masculino	24	40%
	Feminino	36	60%
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>
<b>Faixa Etária</b>	18 a 25 anos	24	40%
	26 a 30 anos	13,8	23%
	31 a 40 anos	13,8	23%
	A cima de 41 anos	8,4	14%
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>
<b>Escolaridade</b>	Ens. Superior Completo	7,8	13%
	Ens. Superior Incompleto	13,8	23%
	Ens. Médio completo	34,2	57%
	Ens. Médio completo	4,2	7%
	<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Quadro 2: Perfil dos entrevistados

Fonte: próprio autor pesquisa 2017

### Perguntas e respostas dos entrevistados

### **Pergunta 1 “É capaz de se adaptar as mudanças quando elas ocorrem”?**

Foi visto, que 67% Concordam Parcialmente e 33% Concordam Fortemente. Mostrando que a maioria é capaz de se adaptar as mudanças quando elas ocorrem porém com alguma restrição e que a minoria é capaz de se adaptar totalmente.

Dutra (2009) diz que das expectativas das pessoas e seus novos perfis, destacam-se: pessoas cada vez mais conscientes de si mesmas (buscando integridade física, psíquica e social). Para sua adaptação plena essas pessoas exigem uma maior transparência na relação das empresas com elas, podendo assim ampliar sua capacidade produtiva.

### **Pergunta 2 “Coopera ativamente para realizar a mudança quando ela acontece”?**

Observa-se que 63% Concordam Parcialmente, 30% Concordam Fortemente, e 7% Discordam Parcialmente. Evidenciando que 93% dos entrevistados Concordam com a sentença, porém desses, apenas 30% assumem uma posição firme e 63% demonstram alguma reserva.

A pessoa deve ter um projeto profissional e pessoal bem claro e ter a consciência de que é responsável pelo seu dimensionamento em relação a empresa. A empresa por sua vez deve estimular e dar suporte para que as pessoas possam lhe entregar o que têm de melhor, da mesma forma que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes.

### **Pergunta 3 “Sente desconforto quando se trata em Mudança”?**

Verifica-se que 37% Discordam Fortemente da sentença, 43% Discordam Parcialmente, e apenas 20% Concordam Parcialmente. Demonstrando que o grupo daqueles que Discordam (parcialmente/fortemente) formam 80%, porém desses, apenas 37% defendem uma posição mais firme.

A teoria motivacional de Maslow contempla novas abordagens sobre gestão de pessoas. Sua pirâmide de necessidades mesclou-se ao conjunto de teorias utilizadas pelos gestores de pessoas para o desenvolvimento e a justificação de sistemas e práticas gerenciais, o que pode ser benéfico nesse caso. Para Chiavenato (2014), as pessoas não são apenas recursos e sim parceiros da organização, a organização deve enxergar as pessoas como seres humanos, as pessoas são ativadores inteligentes de recursos organizacionais.

### **Pergunta 4 “Tenta evitar reponsabilidades adicionais decorrentes do meu trabalho”?**

Percebe-se na pergunta que 20% Discordam Fortemente da sentença, 67% Discordam Parcialmente, 3% Concordam Parcialmente e 10% Concordam Fortemente. Demonstrando que o grupo daqueles que Discordam (parcialmente/fortemente) formam 87%, contra 13% que concordam totalmente.

Segundo Dutra (2009, pág. 18), “[...] ao colocarmos organização e pessoa lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências”. A organização transfere seu patrimônio de conhecimento para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela.

**Pergunta 5 “Quando as mudanças acontecem procura fazer somente o necessário”?**

Demonstra-se que 20% Discordam Fortemente da sentença, 60% Discordam Parcialmente, 17% Concordam Parcialmente e 3% Concordam Fortemente. Demonstrando que os Discordam (parcialmente/fortemente) formam 83%, contra, 3% vai contra onde concordam fortemente.

Deixando claro que somente uma pequena minoria não possui iniciativa para que as mudanças fluam normalmente, mas, como a grande maioria concorda com certeza as mudanças sempre terão êxito dentro das organizações.

**Pergunta 6 “Confia e concorda com as mudanças implementadas pela gerência”?**

Vê-se que 7% Discordam Parcialmente, 56% Concordam Parcialmente e 37% Concordam Fortemente. Demonstrando que o grupo daqueles que Concordam

(parcialmente/fortemente) formam 93% e apenas 7% tem uma posição divergente.

Os dados comprovam que o gestor tem um papel importante perante seus subordinados, pois a grande maioria concorda com as mudanças por ele apresentado. Um bom líder é aquele que consegue fazer com que aqueles que estão sobre a sua liderança percebam nele uma pessoa forte e capaz, assim todas as suas decisões terão total apoio dos seus subordinados.

**Pergunta 7 “Quando da implementação de mudanças no seu setor, você participa ativamente”?**

Vê-se que 4% Discordam Fortemente da sentença, 3% Discordam Parcialmente, 60% Concordam Parcialmente e 33% Concordam Fortemente. Demonstrando que o grupo daqueles que Concordam (parcialmente/fortemente) formam 93%, e que apenas 7% Discordam.

As mudanças são aceitas e tem a participação dos envolvidos, verificando que os subordinados sabem que as mudanças ocorrem para a melhoria da organização e conseqüentemente a melhoria das suas situações enquanto colaboradores daquelas instituições.

**Pergunta 8 “Considera negativa as mudanças organizacionais”?**

Demonstra-se que 53% Discordam Fortemente da sentença e 47% Discordam Parcialmente. A maioria sinaliza considerar sem reservas que as mudanças são

positivas, porém a outra parte 47% Discordam Parcialmente, podendo mudar de opinião em algum grau de acordo com as situações.

O programa de educação e comunicação para resistência às mudanças é mais indicado quando a resistência à mudança se baseia nas informações ou análises inadequadas e inexatas. No entanto, o relacionamento interpessoal entre os agentes de mudança e os resistentes precisa ser de boa qualidade.

#### **Pergunta 9 “Você percebe as mudanças como melhorias para a empresa”?**

Verifica-se 16% Discordam Fortemente da sentença, 50% Discordam Parcialmente, 27% Concordam Parcialmente e 7% Concordam Fortemente. Demonstrando que o grupo daqueles que Discordam (parcialmente/fortemente) formam 66%, porém desses, apenas 34% defendem uma posição na qual informa com certeza que as mudanças em sua opinião melhoram a organização da empresa, uma porcentagem tímida mas, importante para as empresas, evidenciando assim, que essas organizações precisam ser mais claras com relação as melhorias que determinadas mudanças provocam.

Tudo o que foi conquistado na fase de mudança precisa permanecer, e para isso são necessários mecanismos de reforço e suporte, de modo que a nova norma se estabeleça. Nesta fase o conteúdo aprendido é integrado à prática atual.

#### **Pergunta 10 “Para os colaboradores as mudanças são positivas”?**

Verifica-se que 3% Discordam Parcialmente da sentença, 67% Concordam Parcialmente e 30% Concordam Fortemente. Demonstrando que o grupo daqueles que Concordam (parcialmente/fortemente) formam 97%, contra 3% que divergem. Mostrando que essa porcentagem é muito pouca o agente de mudança propaga novos entendimentos, aplicação de novas ideias, atitudes, valores e comportamentos, por meios de processos de identificação e internalização. Os membros da organização precisam se identificar com os valores, atitudes e os comportamentos do agente de mudança, para então aplicá-los desde que enxerguem sua eficácia. Esta é uma fase de aprendizado e execução de novas ideias e práticas.

#### **Pergunta 11 “Valores Sociais opostos aos da organização, medo do desconhecido e desejo de não perder as condições conquistadas, estão entre os fatores geradores de resistência as mudanças”?**

Percebe-se que 67% indica os valores sociais opostos, medo do desconhecido e desejo de manter as condições conquistadas como fatores geradores de resistência às mudanças dentro das organizações e apenas 33% Concordam Parcialmente, indicando que nem todos ou até mesmo outros fatores compõem a realidade de resistência as mudanças dos colaboradores das organizações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de desenvolvimento organizacional nas redes de supermercados, foi analisado, avaliado e acompanhado. Os objetivos da pesquisa foram alcançados: caracterizou-se a população alvo segundo condições socioeconômicas, identificou-se o progresso do desenvolvimento organizacional de cada indivíduo e seu grau de resistência às mudanças dentro das empresas, e o estudo aponta sugestões de caminhos a serem seguidos para reduzi-las.

Foi verificado que nas três redes de supermercados analisadas, os indivíduos assumem papéis passivos ou ativos ao fazerem parte de um sistema de mudança organizacional. No primeiro caso as seguintes situações se materializam: a pessoa muda pois lhe é exigido; apenas segue os demais sem qualquer motivação; podem mudar em certo grau porém sem consistência e durabilidade; fazem apenas o que é solicitado, não são pró-ativas; podendo até se transformar no próprio problema para a empresa, o que exige uma mudança. Porém, o que se espera é o

segundo caso, que a pessoa desempenhe um papel ativo em face das mudanças: colocando em prática as ações determinadas, sendo o próprio agente ativo de mudança; são a solução ao invés do problema; aproveitam as oportunidades transpondo as dificuldades e se qualificam como uma vantagem competitiva empresarial diante da concorrência de mercado.

O foco deve estar nas pessoas e não apenas na mudança em si. Elas precisam estar livres de posições restritivas, da cultura organizacional ultrapassada, da falta de confiança, da gestão autoritária e coercitiva, pois tais situações não permitem que a mudança ocorra. Ao invés disso, é necessário que cada um atue efetivamente no processo de mudança, desde a alta gerência ao mais novo colaborador operacional.

Este estudo não visa esgotar o tema proposto, e abre caminho para demais pesquisas no campo do Desenvolvimento Organizacional, Resistência às Mudanças Organizacionais e Gestão de Pessoas.

As pessoas são o bem mais precioso de uma empresa na atualidade, são o seu capital intelectual e humano.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo: A visão de Laurence Bardun.** São Paulo: Edições 70, 2011.  
CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato – 4. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Os Novos Paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas** / Idalberto Chiavenato. – 5.ed.rev e atual. – Barueri, SP: Manole, 2008.

\_\_\_\_\_, Idalberto, **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** / Idalberto Chiavenato. – 9.ed – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. II – 12ª reimpressão.

DAVIS, Keith. **Human Behavior work: organizational behavior**. New York: Mcgraw-Hil, 1981.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. – 4ª e6d. – São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica** – 5ª ed. – 3. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O homem rumo ao século XXI** / Roberto Kanaane. – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

MASCARENHAS, André. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage, 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.