

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

**ALLYSON IGOR PEREIRA RAMOS**

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DA MUDANÇA NA CONJUNTURA ECONÔMICA**  
**ATUAL:** um estudo de caso realizado na SS Carnes

São Luís

2016

**ALLYSON IGOR PEREIRA RAMOS**

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DA MUDANÇA NA CONJUNTURA ECONÔMICA**

**ATUAL:** um estudo de caso realizado na SS Carnes

Monografia apresentada ao curso de Administração Bacharelado da Universidade Estadual do Maranhão para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Alysson Santos Leite

São Luís

2016

Ramos, Allyson Igor Pereira

Estratégias de gestão da mudança na conjuntura econômica atual: um estudo de caso realizado na SS Carnes/Allyson Igor Pereira Ramos – São Luís, 2016.

72 f

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof. Esp. Alysson Santos Leite

1.Gestão de mudança. 2.Estrategias.3.Cenario econômico.I.Título

CDU:005.332.3(812.1)

**ALLYSON IGOR PEREIRA RAMOS**

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DA MUDANÇA NA CONJUNTURA ECONÔMICA**

**ATUAL:** um estudo de caso realizado na SS Carnes

Monografia apresentada ao curso de Administração Bacharelado da Universidade Estadual do Maranhão para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em:    /    /

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Esp. Alysson Santos Leite (Orientador)  
Universidade Estadual do Maranhão

---

**Examinador 1**  
Universidade Estadual do Maranhão

---

**Examinador 2**  
Universidade Estadual do Maranhão

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo  
incentivo incondicional à minha educação.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela vida e coragem de perseguir meus objetivos. À SS Carnes, na pessoa do Sr. Sérgio Fernandes - Diretor, que disponibilizou-se para contribuir à academia com sua experiência.

Agradeço à Universidade Estadual do Maranhão, pelo apoio durante o processo de graduação, em especial ao Prof. Alysson S. Leite que me orientou durante a construção deste trabalho e aos professores com quem convivi durante este período.

A todos que direta ou indiretamente cooperaram para a realização desta pesquisa.

“Praticar uma disciplina é ser um eterno aprendiz. Nuca se ‘chega’ a um lugar; passa-se a vida aprimorando disciplinas.”

Peter M. Senge

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar quais estratégias de gestão da mudança organizacional são adotadas na SS Carnes para lidar com influências da conjuntura econômica atual, de tal forma que investiga-se quais atividades são planejadas para gerir as mudanças na SS Carnes, os recursos utilizados nestas ações e o grau de eficácia, na visão do gestor, das estratégias utilizadas para gerir as mudanças. Para isto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em busca das principais considerações sobre gestão da mudança, estratégias organizacionais e o cenário econômico atual, contextualizado na situação econômica do país, mas focado na economia estadual e municipal. A pesquisa se classifica como descritiva, qualitativa e um estudo de caso, se preocupa com a descrição do comportamento da organização que foi foco deste estudo, no caso a SS Carnes. Para a análise de sua conduta realizou-se a exposição de suas características e classificação através dos padrões de comportamento. A coleta de dados foi concretizada através da aplicação de questionários com o diretor e com os funcionários da empresa, 11 funcionários de um total de 16. Os resultados foram tratados através da estatística descritiva para as questões fechadas, com apresentação de tabelas e gráficos e empregou-se o método comparativo para todas as respostas do questionário. As conclusões deste estudo proporcionaram a identificação de duas estratégias utilizadas pela empresa: a concentração da responsabilidade na gerência e direção; e a educação dos funcionários.

Palavras-chave: Gestão da Mudança. Estratégias. Cenário Econômico.

## **ABSTRACT**

This paper aim to identify which strategies of organizational change management are adopted in the SS Carnes to deal with influences of the current economic conjuncture, in such a way that investigates what activities are planned to manage the changes in SS Meats, the resources used in these Actions and the degree of effectiveness, in the manager's view, of the strategies used to manage the changes. For this, a bibliographical research was carried out in search of the main considerations about the management of the change, organizational strategies and the current economic conjuncture, contextualized in the economic situation of the country, but focused on the state and municipal economy. The research is classified as descriptive, qualitative and a case study, is concerned with the description of the behavior of the organization that was the focus of this study, in the case the SS Carnes. For the analysis of its conduct the exposition of its characteristics and classification through behavioral patterns was carried out. Data collection was carried out through the application of questionnaires with the company's director and employees, 11 employees out of a total of 16. The results were treated through descriptive statistics for closed questions, with tables and graphs, Comparative method for all questionnaire responses. The conclusions of this study allowed the identification of two strategies used by the company: the concentration of the responsibility in the management and the direction; and the education of the employees.

**Keywords:** Change Management. Strategies. Economic Scenario.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Definições teóricas sobre mudança .....	17
Quadro 2 – Fontes internas das mudanças organizacionais .....	18
Quadro 3 – Causadores de Mudança Organizacional .....	18
Figura 1 – Foças positivas e negativas para a mudança .....	19
Figura 2 – Processo de Administração da Mudança .....	23
Quadro 4 – As principais estratégias das organizações, segundo diversos autores .....	27
Figura 3 – Modelo de Gestão Estratégica .....	28
Gráfico 1 – Série histórica do PIB brasileiro .....	34
Quadro 5 – Métodos e técnicas de pesquisa .....	41
Figura 4 – Organograma da empresa .....	48
Gráfico 2 – Atividades de gestão da mudança .....	57
Gráfico 3 – Benefícios das atividades de gestão da mudança .....	58
Quadro 6 – Vantagens da gestão das mudanças .....	58
Gráfico 4 – Comunicação das mudanças na visão dos funcionários .....	60
Gráfico 5 – Clareza do objetivos da mudança para os funcionários .....	60

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Histórico de Metas para Inflação no Brasil .....	33
Tabela 2 – Série histórica da balança comercial brasileira até agosto de 2016 (US\$ FOB) ...	35
Tabela 3 – Exportação Maranhense .....	36
Tabela 4 – Exportações de São Luís .....	36
Tabela 5 – Admitidos, desligados e saldo de agosto de 2016 por unidade da federação .....	38
Tabela 6 – Evolução do emprego por setor de atividade econômica do Maranhão .....	39

## LISTAS DE SIGLAS E ABREVIATURAS

a.a.	– Ao ano
ADMIS.	– Admitidos
AGO	– Agosto
ANS	– Agência Nacional de Saúde Complementar
BSC	– <i>Balanced Scorecard</i>
CAGED	– Cadastro Geral de Desempregados
DESLIG.	– Desligados
EMPR.	– Empregos
FOB	– <i>Free On Board</i>
IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INPC	– Índice Nacional de Preços ao Consumidor
IPCA	– Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
JAN	– Janeiro
MDIC	– Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
PB	– Paraíba
PIB	– Produto Interno Bruto
PR	– Paraná
Sebrae	– Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEFAZ	– Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão
SEINC	– Secretaria de Estado de Indústria e Comércio do Maranhão
SNPC	– Sistema Nacional de Preços ao Consumidor
US\$	– Dólares
Var.	– Variação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>ATRIBUTOS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL</b>	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>Gestão da Mudança Organizacional</b>	<b>16</b>
<b>2.2</b>	<b>Estratégias</b>	<b>25</b>
<b>2.3</b>	<b>Conjuntura Econômica Atual</b>	<b>32</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>41</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipo de Pesquisa</b>	<b>41</b>
<b>3.2</b>	<b>Universo e Amostra</b>	<b>42</b>
<b>3.3</b>	<b>Coleta de Dados</b>	<b>43</b>
<b>3.4</b>	<b>Tratamento de Dados</b>	<b>44</b>
<b>3.5</b>	<b>Limitação do Método</b>	<b>45</b>
<b>4</b>	<b>A SS CARNES E SUA ATUAÇÃO NO MERCADO</b>	<b>47</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA</b>	<b>49</b>
<b>5.1</b>	<b>Pesquisa com o Diretor</b>	<b>49</b>
5.1.1	Mudanças na SS Carnes	49
5.1.2	Visão sobre a gestão das mudanças da empresa	50
5.1.3	Atividades de gestão das mudanças	51
5.1.4	Recursos utilizados nas atividades de gestão das mudanças	51
5.1.5	Objetivos das mudanças	52
5.1.6	Medidas para problemas com mudanças	52
5.1.7	Liderança do processo de transformação	53
5.1.8	Comunicação das mudanças	54
5.1.9	Dificuldades dos funcionários com o processo de mudança	54
<b>5.2</b>	<b>Pesquisa com os funcionários</b>	<b>55</b>
5.2.1	Mudanças ocorridas segundo os funcionários	55
5.2.2	Atividades de gestão das mudanças para os funcionários	56
5.2.3	Vantagens das atividades de gestão da mudança para os funcionários	57
5.2.4	Liderança no processo de transformação, na visão dos funcionários	59
5.2.5	Comunicação das mudanças segundo os funcionários	59
5.2.6	Clareza do objetivos da mudança	60
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>62</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>64</b>

<b>APÊNDICE A – FICHA TÉCNICA DA EMPRESA .....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO COM O DIRETOR .....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIOS APLICADO COM OS FUNCIONÁRIOS...</b>	<b>71</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas sofrem influência do ambiente em que estão inseridas e uma das variáveis presentes é a conjuntura econômica do país. Para os gestores, a exigência de utilizar as melhores tecnologias da administração torna-se evidente na busca pelo aprimoramento dos resultados da organização e adaptação às transformações externas. A capacidade do estado em oferecer condições favoráveis ao desenvolvimento das empresas e à qualidade de vida das pessoas interfere de maneira significativa no estilo de consumo e na saúde da economia. Esse cenário favorece inúmeras mudanças nas empresas diante da busca delas para manter sua competitividade.

Seguindo este raciocínio, o ambiente competitivo deve ser tratado como fator para mudanças organizacionais. A análise do mercado sempre inclui um olhar para os concorrentes e suas vantagens, estas podem desencadear transformações nos demais empreendimentos semelhantes, num ciclo pela busca da melhor posição de mercado. Outra forma de olhar este aspecto das mudanças organizacionais é a pro atividade dos gestores em propor estratégias para alcançar vantagens competitivas para suas empresas, assim, os cenários em que as mudanças organizacionais tornam-se comuns são aqueles em que há a necessidade de promover transformações no empreendimento para se adaptar ao ambiente externo ou quando o gestor busca levar a organização de um estado para outro à procura de uma oportunidade.

Essas variáveis externas servem de artifícios para descrever o contexto atual que as pequenas empresas vivem no Brasil, pois o país vive um cenário econômico difícil e este ambiente promove queda no consumo de bens variados. As empresas são obrigadas a conviver com uma atmosfera de incertezas e os consumidores são mais cautelosos, tendo em vista que o orçamento pessoal é muito comprometido com a alimentação e custos de habitação. Acrescenta-se ainda a situação das empresas que dependem de clientes organizacionais, seu faturamento depende da saúde de outras empresas e tanto cliente quanto vendedor convivem basicamente com as mesmas indagações. Deste cenário pode-se tirar a importância dos conhecimentos sobre gestão da mudança organizacional.

Identifica-se que a literatura da área precisa ser estendida, principalmente no que se refere a realidade da capital maranhense. No presente trabalho busca-se identificar as estratégias de gestão da mudança na SS Carnes, descrever as ações planejadas para diminuir os riscos e incertezas nos processos de mudanças dentro da empresa. Utiliza-se uma abordagem ampla dentro da organização, a forma como é gerenciada as transformações em diferentes áreas, dependente das causas e para isso procura-se confrontar a teoria com a prática na empresa.

Assim, tem-se como problema da pesquisa: Quais são as estratégias de gestão das mudanças são utilizadas na SS Carnes para alterações realizadas em decorrência do contexto econômico do país?

Para responder a esta pergunta, este trabalho tem como objetivo geral identificar quais são as estratégias de mudança organizacional, adotadas para a conjuntura econômica atual, presentes na SS Carnes. E para caracterizar as estratégias de mudança organizacional, é necessário alcançar os seguintes objetivos específicos: descrever quais atividades são planejadas para gerir a mudança na empresa; estabelecer os recursos utilizados para gerir as mudanças; e indicar o grau de eficácia, na visão do gestor, das estratégias utilizadas para gerir as mudanças. Estes objetivos específicos focam em aspectos importantes da atuação da empresa e que são necessários para distinguir os cursos de ação utilizados para alcançar os objetivos da mudança organizacional.

Esta pesquisa busca identificar a visão do gestor sobre gestão da mudança e descrever quais ações são planejadas para diminuir as incertezas deste processo. O trabalho engloba os resultados alcançados através de cada técnica com foco em esclarecer a forma de atuação da empresa quando em situações de transformação. Ademais, a pesquisa concentrará atenção aos recursos utilizados nas estratégias e nos fatores que provocaram a necessidade de mudança nos processos da empresa. Estes dois fatores são necessários para caracterizar as estratégias utilizadas, independentemente do período de ocorrência das transformações ou em quais setores estão presentes.

A investigação para elucidar aspectos ainda obscuros sobre o comportamento das empresas em situações de mudança justifica o dispêndio de esforço e tempo nesta pesquisa. Existem inúmeras produções sobre mudanças organizacionais, mas há dificuldade de encontrar um número suficiente de trabalhos sobre tais mudanças dentro da realidade da capital maranhense, acrescenta-se ainda que as principais investigações sobre mudança não são recentes e as indagações presentes neste projeto ajudarão a aumentar o conhecimento sobre gestão da mudança organizacional, principalmente no que se refere às alterações em decorrência da conjuntura econômica atual.

Este estudo é relevante também pois engloba a procura pelas principais referências no assunto, estas referências foram trabalhadas através de recursos como livros, artigos e trabalhos acadêmicos na área, com o objetivo de apresentar os principais conceitos e resultados das pesquisas anteriores que também fundamentam esta. São apresentados os principais modelos, tipos de mudanças organizacionais e processos de gerenciamento, estes servem de

estrutura para agrupar os dados das realidades do empreendimento estudado e retirar as análise sobre sua atuação, a partir das características de cada classificação.

Para posicionar o tema deste trabalho segue-se o seguinte roteiro: no capítulo dois apresentam-se os resultados dos principais trabalhos sobre gestão da mudança organizacional e estratégias, além disso, expõe-se os dados da conjuntura econômica atual com considerações sobre a situação do país e informações sobre a condição estadual.; do mesmo modo, posterior à fundamentação teórica procura-se deixar claro no capítulo três qual metodologia foi utilizada para a construção da pesquisa, seu tipo, as formas como os dados foram coletados, analisados e suas limitações; por fim, nos capítulos quatro, cinco e seis apresentam-se os resultados da investigação e as considerações finais.

## 2 ATRIBUTOS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Nesta seção apresentam-se os conceitos envolvidos no gerenciamento de mudanças, como resistência, o processo de mudança e as estratégias utilizadas a partir da obra de autores credenciados na área. Além disso, descreve-se os conceitos de estratégia e suas abordagens para o desempenho empresarial, com base na literatura da área. Por fim, apresenta-se os estudos sobre a atual conjuntura econômica do Estado do Maranhão, contextualizada pelos dados econômicos do país, com a finalidade de apresentar uma realidade mais próxima.

### 2.1 Gestão da Mudança Organizacional

Existem diversas teorias sobre mudança organizacional, não sendo uma questão nova dentro da literatura sobre organizações, porém ainda é possível visualizar uma grande convergência em textos mais antigos e recentes sobre o assunto, conclui Pinto e Lira (2009). Os autores afirmam que dada a riqueza de opções teóricas surge um significativo esforço para delimitar o conceito e sugerem a seguinte definição para mudança organizacional:

Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais — pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura — ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional. (Pinto; Lyra, 2009, p. 613)

Os conceitos de mudança organizacional convergem em muitos aspectos referentes à organização, porém há a discussão sobre a existência ou não da possibilidade de se “gerenciar as mudanças”. Nesse sentido Mintzberg *et al* (2010) afirma que há uma contradição nesta expressão, pois a causa de existir muita resistência das pessoas em relação ao processo de mudança é o uso da expressão no sentido de forçar ou fazer acontecer, ela deve ser usada no sentido de permitir que as mudanças aconteçam, preparar os colaboradores para se tornarem mais abertos às transformações.

Kisil (1998) expressa o conceito de outra forma, o autor afirma que as mudanças organizacionais podem representar-se de diversas configurações, podem ser o deslocamento da empresa para uma nova posição de mercado, são alterações de elementos dentro da organização, uma nova direção estratégica ou uma mudança na cultura. A discussão do autor gira em torno das alterações que possibilitem ampliar as capacidades da empresa para que se possa planejar o processo e adotar os melhores cursos de ação.

Do mesmo modo, a mudança organizacional deve ser entendida como um propósito compartilhado pelos funcionários e guiado pelo líder (Bulé et al, 2014). No quadro 1 a seguir está descrita a consolidação de conceitos pelos autores.

Quadro 1 – Definições teóricas sobre mudança

Definições	Autor
Fatos que alteram as dimensões da organização – pessoas, produtos, processos, estrutura, podendo ser de caráter formal ou informal, planejadas ou não, abrangendo a maior parte dos membros da organização, em resposta ao ambiente em que está inserida.	Bressan (2001).
"A mudança nunca começa porque ela nunca para"; desse modo, é uma ação constante e o ideal seria designá-la de "mudando" ao invés de mudança, para dar essa ideia de processo ininterrupto.	Weick e Quinn (1999, p. 381).
Pode-se compreender a mudança como uma inovação de algum produto, processo, serviço, método, ou seja, toda a inovação é resultado de determinadas mudanças que ocorrem nas organizações e no ambiente; o entanto, nem toda mudança ocasiona obrigatoriamente uma inovação.	Souza (2010).
Adaptação e desempenho estão intimamente ligados, devido a necessidade de a empresa moldar-se de acordo com o ambiente em que está atuando, produtos produzidos, estilos de gestão, mercado.	Mandelli (2003).
Respostas às mutações e mudanças do ambiente, mantendo a harmonia entre os componentes da organização.	Nadler <i>et al.</i> (1994).
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas que objetivam a mudança delineada a atmosfera de trabalho, a fim de abranger o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992).
A mudança organizacional pode ser avaliada como o efeito da alteração da estrutura organizacional, tornando-a mais flexível e apropriada à execução das tarefas e da mudança comportamental pela qual novas maneiras de comando são incorporadas à organização.	Bertero (1976).
A mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.	Herzog (1991).
O aprendizado é visto como a essência da mudança organizacional.	Senge (1990).
Qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno e/ou externo à organização que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja integralmente, os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araujo, (2001)
Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente –, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.	Neiva (2004)

Fonte: Burlé *et al* (2014)

Acerca destas situações Kisil (1998) descreve forças que provocam a mudança e que podem ser encontradas dentro ou fora da empresa, ou uma combinação das duas. No quadro 2 a seguir está a descrição das forças internas citadas no trabalho do autor.

Quadro 2 – Fontes internas das mudanças organizacionais.

Fontes	Resultando em mudanças
Associações profissionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos métodos de realização do trabalho na especialidade são aplicados nos locais de trabalho.</li> <li>• Novos processos organizacionais são criados para acomodar os novos métodos.</li> </ul>
Novos objetivos (metas) organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos espaços físicos para acomodar as novas unidades operacionais necessárias para atingir os novos objetivos.</li> <li>• Novos indivíduos são contratados para atuar nas novas áreas.</li> <li>• As estruturas organizacionais são revistas para acomodar as novas áreas.</li> </ul>
Recursos organizacionais excedentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redefinição de prioridades no uso desses recursos.</li> <li>• Redefinição do uso de pessoal, o que pode requerer a reciclagem e treinamento dos funcionários em novas áreas de conhecimento e prática.</li> </ul>

Fonte: Kisil (1998)

Com pensamento semelhante, Bressan (2004) apresenta inúmeras causas das mudanças organizacionais, como é comum na literatura da área, a autora também aponta fatores externos e interno para a consecução de transformações em sua pesquisa com gestores de empresas de telecomunicações do Distrito Federal e identifica as variáveis facilitadoras e dificultadoras na implantação de um processo de mudança. O quadro 3 a seguir consolida as considerações da autora.

Quadro 3 – Causadores de Mudança Organizacional

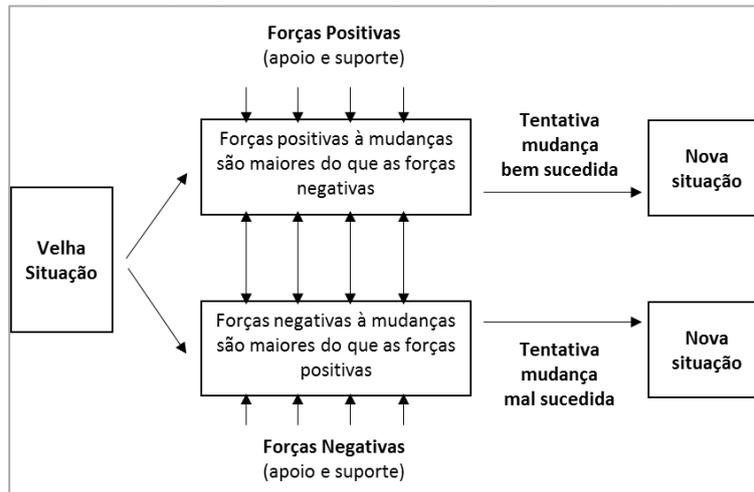
Autores	Causadores
Robbins (1999)	Natureza da força do trabalho Tecnologia Choques econômicos Concorrência Tendências sociais Política mundial
Nadler e Cols (1995)	Descontinuidade na estrutura organizacional Inovação tecnológica Crises e tendências macroeconômicas Mudanças legais e regulamentação Forças do mercado e competição Crescimento organizacional
Pettigrew (1987)	Recessão econômica Mudanças no ambiente de negócios

Fonte: Bressan (2004)

Com opinião análoga, Chiavenato (2011, p.349) conclui: “[...] de um lado, existem forças positivas que atuam como apoio e suporte à mudança e, de outro lado, forças negativas que atuam como oposição e resistência à mudança [...]”. Este é um autor que aborda processos

de mudanças dentro da abordagem de desenvolvimento organizacional, uma teoria que prega a adoção de mudanças planejadas para desenvolvimento da empresa até alcançar o máximo de suas capacidades, considerando a existência de fatores externos e internos aos empreendimentos que agem a favor ou contra às práticas aplicadas pela gestão. A figura 1 ilustra estas considerações.

Figura 1: Foças positivas e negativas para a mudança



Fonte: Chiavenato (2011)

Além disso, quando trata-se de gestão das mudanças organizacionais muitos autores também partem de uma perspectiva sobre o desenvolvimento organizacional. Marras (2011) apresenta considerações sobre o gerenciamento da mudança como passo final do desenvolvimento organizacional, afirmando que a trajetória das organizações é influenciada por transformações que ocorrem intrínseca e extrinsecamente a elas. Como exemplo o autor aponta as alterações na qualidade e variedade dos produtos no mercado nacional e a invasão de produtos importados logo após a abertura proposta pelo governo de Fernando Henrique Cardoso. Ademais, indica o enxugamento de estruturas e insegurança no emprego como exemplo de mudanças dentro das empresas.

Logo, as forças externas às empresas são indispensáveis na relação de fatores que provocam as mudanças. Estes fatores externos incluem questões econômicas, tecnológicas, políticas, de conhecimento, entre outros (Mandelli et al, 2003). Todo este processo, no olhar dos autores, tem o propósito de manter a competitividade, assim, representando o porquê da transformação. Além disso, as suas considerações tornam possível perceber uma provável separação da literatura da área, tendo em vista que enquanto muitos outros estudos apresentam as mudanças em situações desfavoráveis às organizações, os autores se posicionam de forma

diferente, pois consideram que o melhor momento para a mudança é quando a empresa está numa situação favorável, como relatado:

[...] Uma organização pode provocar mudanças mesmo estando com participação no mercado, margem e caixa altos. Esse, aliás, é considerado um instante muito propício para mudanças, já que a organização está com vento favorável. Entretanto, algumas empresas se ‘embriagam’ com o sucesso, começam a perde-lo, o que leva diretamente a um sacrifício de margem. Nesse momento, costumam culpar o mercado. Dizem que o concorrente deve estar com práticas fiscais não tão lícitas, que o concorrente está forçando o preço e vai quebrar... Enfim, são várias as desculpas tradicionais. (Mandelli et al, 2003, p. 39)

Dentro de um contexto diferente, Chaves (2005) afirma que a compreensão da cultura organizacional é essencial para a eficácia da estratégia de gestão da mudança. Em seu trabalho aponta-se que no setor público há peculiaridades que levam a uma tendência maior de resistência, afirmando que a administração pública é historicamente patrimonialista e que há ainda as relações clientelistas, onde as finalidades das ações públicas são voltadas para a obtenção de votos e apoio político. Estes pontos representam a causa apontada para a facilidade de instauração da resistência em processos de mudança no serviço público.

Os autores convergem suas opiniões em muitos aspectos sobre o conceito de mudança organizacional e as forças que provocam as transformações, o primeiro deles é que qualquer alteração nos componentes organizacionais pode ser chamada de mudança, além disso, suas causas podem ser variadas, fatores internos e externos à organização são responsáveis por modificações em seu componentes. Muitos autores ainda consideram que as mudanças propostas pelos gestores ocorrem pela busca da melhor adaptação a estes fatores, garantido um bom desempenho organizacional.

Estas discussões sobre fatores que produzem as mudanças organizacionais e os métodos de gerenciamento têm um espaço muito importante na literatura da área, Pinto e Lira (2009) apontam, em sua investigação do processo de mudança em uma empresa da área da saúde com administração familiar, que estão entre os principais erros na gestão das mudanças a permissão da complacência e falhas na comunicação. Além disso, Bressan (2004) destaca em sua pesquisa sobre variáveis causadoras de mudanças organizacionais a importância do líder, da comunicação, atrair o envolvimento e participação dos empregados, análise da cultura a ser transformada e a idade dos colaboradores da empresa, considerando que adotar estratégias de mudança eficazes envolve aspectos do ambiente, dos indivíduos e da organização em sua totalidade.

Sobre gerenciamento destas mudanças Lopes *et al* (2003) conclui em primeiro que mudança organizacional pode significar uma alteração na posição de mercado, a nova direção

estratégica, alteração na missão ou mudança de cultura. É percebida como um processo natural ao longo da história da organização e como consequência de sua relação com o ambiente. Os autores ainda adicionam os conceitos de organização e cultura organizacional como necessários para entender o processo de mudança. Em seguida, afirmam ao mesmo tempo que qualquer processo de mudança necessita de seis ações: conhecer as razões da mudança; gerir o processo de mudança; realizar um diagnóstico organizacional; definir a direção da mudança; estabelecer um plano estratégico de mudança; monitorar e avaliar o processo de mudança.

Ações sequenciadas em programas de mudança dividem opiniões entre os autores, para Lawson (2003) muitos programas de mudança falham porque não ensinam os funcionários a se adaptarem à nova realidade. O treinamento tem uma função muito importante na gestão da mudança, para a autora os funcionários não sabem como se comportar, tendo em vista que o comportamento anterior da organização não era aquele e conclui que primeiro deve-se dar tempo para adaptação. “[...] Mas uma questão-chave para muitas pessoas que trabalham nesta área é como as atividades devem ser sequenciadas ao longo do tempo para a realização de uma grande transformação [...]” (Mintzberg *et al*, 2012, p. 318). Estas sequências de ações são muito variadas na literatura, mas concordam em manter o foco no indivíduo e dar certo tempo para que as mudanças possam acontecer de maneira eficaz, supostamente o principal objetivo seja evitar reações negativas à forma de gestão praticada pela empresa.

Tendo em vista este panorama ao redor e dentro da empresa, é importante considerar sua relação com adoção de técnicas de mudança. De acordo com Marras (2011) este cenário deve ser analisado amplamente quando é necessário tomar decisões de longo prazo e aponta algumas técnicas que podem ser usadas, como o *empowerment*<sup>1</sup>, trabalho em equipe, qualidade total, estruturas organizacionais e aprendizagem organizacional. Estas técnicas procuram criar uma estrutura diferente para a autoridade dentro da organização, prover rodízio de atividades com qualidade e o compartilhamento de conhecimentos para garantir a melhora de vários fatores dentro da organização.

Um dos primeiros autores a trabalhar com mudanças organizacionais foi Kurt Lewin, servindo de base para muitos outros trabalhos na área. Lewin (1959, apud Marras, 2011, p. 318) apresenta um modelo em três passos para a introdução de mudanças. A primeira etapa do modelo é o descongelamento, onde se realiza a análise com os indivíduos para refletir sobre a situação atual. No segundo passo, chamado de mudança, se executa a introdução da transformação objetivando conhecer o novo paradigma e aceitar os novos valores. O recongelamento é o passo final, o objetivo é consolidar o que foi mudado para que essas pessoas

---

<sup>1</sup> Entrega de autonomia para os grupos de trabalho sobre como realizar a tarefa, segundo Marras (2011)

possam perceber os benefícios conseguidos.

Com pensamento semelhante, Chiavenato (2011) apresenta uma visão simples, na qual a administração de mudanças organizacionais é feita com três passos: primeiro com a análise das forças exógenas (economia, tecnologia, consumidores, concorrentes, entre outros) e das forças endógenas (novos processos, tecnologia, produtos ou serviços, empregados, entre outros); a segunda etapa é a identificação do que precisa ser mudado, tendo em vista que as exigências das forças em análise anterior causam lacunas de desempenho na organização; e por fim vem a etapa de implementação da mudança de maneira planejada.

Consequentemente, este processo de mudança possui alguns riscos que acabam se tornando determinantes para a falta de eficácia em alterações dentro da empresa. Segundo Kotter (2013), existem oito erros comuns cometidos pelos gestores: permitir a complacência excessiva; falhar na criação de uma coalizão administrativa forte; subestimar o poder da visão; comunicar a visão de forma ineficiente; permitir obstáculos que bloqueiam a nova visão; falhar na criação de vitórias de curto prazo; declarar prematuramente a vitória; e negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa. Como complemento destes, o autor afirma que qualquer erro pode gerar consequências como ineficácia das mudanças, resistência e frustração dos funcionários.

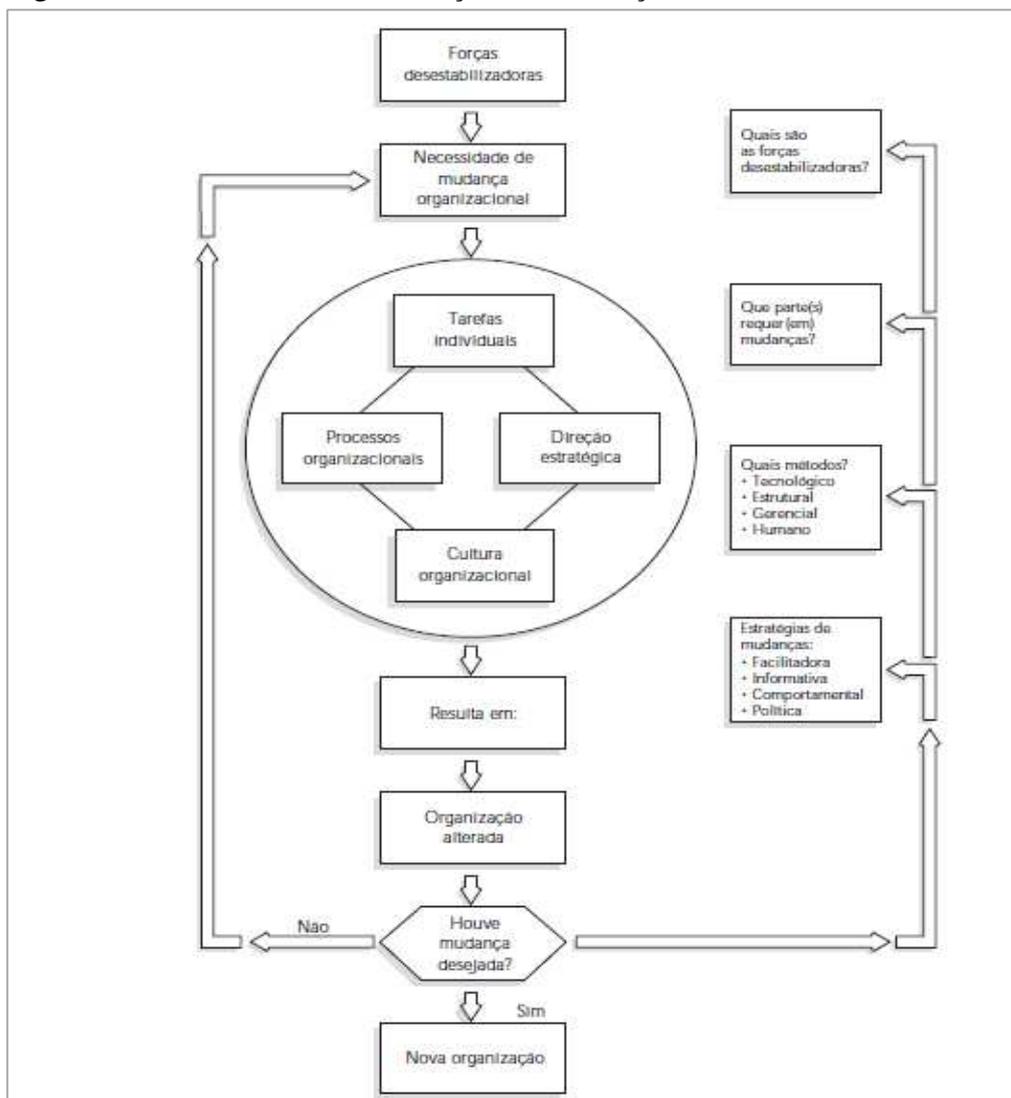
Em relação à construção de mudanças, Mandelli *et al* (2003) separam seu modelo em três partes: o projeto de transformação; sua estrutura e dimensão. O modelo reflete na sua totalidade a construção da mudança, que na visão dos autores representa o processo de projetar a transferência da posição da empresa de um estágio para outro. As etapas do modelo refletem a análise combinada de estratégias, práticas organizacionais, diferenciais, estrutura, entre outros. Além disso, inclui a definição da nova estrutura, distribuição dos recursos e delineamento da própria mudança planejada para determinar sua abrangência e locais escolhidos.

Sobre este modelo os autores acrescentam algumas ponderações sobre o plano, o sucesso da mudança é feita a partir da estruturação dos conceitos com prazos e recursos bem definidos, assim, sua viabilidade depende das partes interdependentes do projeto estruturante e do projeto de alavancagem de desempenho. O projeto estruturante é o conjunto de ações de curto prazo que dão início ao processo de transformação, enquanto o projeto de alavancagem de desempenho é o conjunto de ações, agrupadas, analisada, priorizadas e estruturadas que

efetivam a estratégia escolhida e produzem os resultados esperados (Mandelli *et al*, 2003), todas estas etapas buscam transformar o estado atual de maneira contínua.

Seguindo uma linha mais ampla, “qualquer que seja a mudança organizacional proposta, é sempre necessário torna-la como um processo organizacional que precisa ser gerenciado [...]” (Kisil, 1998, p. 15), esta ação é necessária para alcançar os objetivos propostos, destaca-se o papel do líder neste momento, tendo em vista que torna-se necessário a definição de um responsável pelo gerenciamento e, mais do que isso, a liderança de grupos é imperativa para o sucesso da mudança quando existe definição de equipes com responsabilidades diferentes. O autor dá muita importância para a liderança transformadora, na sua visão é aquela que apresenta capacidades como visão de futuro, saber usar seu conhecimento, promover a motivação de todos, entre outras. Na figura 2 abaixo está o modelo proposto pelo autor.

Figura 2 – Processo de Administração da Mudança



Fonte: Kisil (1998)

Um dos programas de mudança mais conhecidos é apresentado por Kotter (2013), oito passos estabelecidos a partir do estudo de mudanças bem sucedidas em várias empresas, os passos são: estabelecimento de um senso de urgência; criação de uma coalizão administrativa; desenvolvimento de uma visão e estratégia; comunicação da visão da mudança; como investir de *empowerment* os funcionários para ações abrangentes; realização de conquistas de curto prazo; consolidação de ganhos e produção de mais mudanças; e estabelecer novos métodos na cultura. Os passos têm a finalidade de descongelar o *status quo*<sup>2</sup>, apresentar novas práticas e estabelecer os novos métodos na cultura.

Como consequência de todo este esforço, Oliveira (2009a) aponta que a mudança pode causar uma série de efeitos sobre as pessoas e entre eles está a resistência, apontada também por outros estudos como uma das principais causas de ineficácia em mudanças. Para o autor o efeito pode ser real ou somente uma expectativa adquirida por cada indivíduo. Entre as alterações atrás destes feitos estão: mudanças nos salários ou benefícios; mudanças no poder; e nas relações entre chefe e subordinado. Consequentemente, o indivíduo pode reagir com aceitação da mudança, em uma situação de alienação ou de resistência.

Em um pensamento semelhante sobre a influência da mudança nas pessoas, Kotter e Schlesinger (2008) afirmam que muitas vezes o trabalho de mudar resulta em resistência, os autores acreditam que a resistência é algo natural e que os gerentes devem escolher métodos específicos para lidar com elas. Acrescentam ainda que a avaliação dessa resistência requer tempo suficiente para considerar todas as variáveis, esta importância dada à análise vem de pressupostos que consideram a utilização somente da experiência adquirida como um engano e uma limitação na atividade de gestão.

O mesmo raciocínio é apresentado por Chaves (2005), quando realizou uma pesquisa em uma instituição pública do estado de Minas Gerais. A pesquisa era sobre atitudes e comportamentos individuais perante moderadores individuais e situacionais no processo de resistência à mudança e apontou que a falta de participação dos funcionários pode gerar sentimentos de hostilidade em relação à mudança, assim como a resistência também está relacionada com um maior tempo de trabalho dentro da empresa. A autora observa este processo como uma tentativa de manutenção do *status quo*.

De acordo com Bressan (2004) as mudanças causam diferentes reações nas pessoas e o mais comum é acontecer resistência ao processo. Para a autora os motivos variam desde a alteração na estrutura hierárquica, questões relacionadas ao indivíduo, requerimento das novas

---

<sup>2</sup> Situação atual, de acordo com Marras (2011).

competências para o trabalho e até mesmo alteração na própria forma de enxergar o trabalho. As reações podem chegar a aceitação imediata ou resistência completa, pois é comum que as mudanças não sejam bem vindas. Estas transformações causam estranhamento nas pessoas e por esta razão muitos autores mencionam a resistência à mudança como um processo natural do ser humano.

Os programas de mudança organizacional são bem amplos e se diferem pelo tipo e número de atividades, todavia, é possível notar que geralmente envolvem atividades de diagnóstico e alteração contínua dos padrões antigos. A maior contribuição destes programas é o foco dado ao indivíduo nas atividades de gestão da mudança organizacional, a causa disto é a maneira corriqueira que a resistência à mudança acontece nestes momentos, como é apontado por vários autores, a resistência é um sentimento natural e deve ser levado em consideração.

## **2. 2 Estratégias**

O conceito de estratégia muitas vezes é relacionado com ações que envolvem a organização como um todo. Na discussão sobre o significado da palavra estratégia Maximiano (2009) afirma que a palavra estratégia significa “arte dos generais”, conceito herdado dos gregos. Para eles representava o plano que faziam para enfrentar os inimigos, com a vitória sempre como objetivo. O autor ainda conclui que atualmente o conceito envolve tanto concorrência como cooperação, duas empresas podem traçar estratégias para as melhores posição de mercado separadamente ou formando coalizões.

Oliveira (2009b) apresenta o conceito de estratégia como um caminho, uma maneira ou ação planejada para alcançar objetivos, considerando que esta atitude seja diferenciada e consiga o melhor posicionamento. A estratégia envolve a utilização mais adequada de determinados dispositivos, que podem ser político, técnico-econômico, organizacional ou tecnológico, para transformar-se em uma opção inteligente, econômica e viável.

Além disso, esta opção utiliza adequadamente os recurso físicos, financeiros e humanos para a minimização dos problemas e maximização das oportunidades (Oliveira, 2009b). O autor também considera importante estabelecer estratégias alternativas para as mudanças das ações de acordo com a necessidade. Aqui volta-se para a discussão sobre a existência de estratégias emergentes e estratégias planejadas, executadas deliberadamente. Neste sentido, Mintizberg *et al* (2010) apresenta os mesmos conceitos, primeiro como uma

intenção plenamente realizada para as estratégias propostas e o segundo como padrões de comportamento não pretendidos para as estratégias emergentes.

Além disso, as estratégias possuem cinco definições deferentes: são um plano e guia de ação; um padrão de comportamento em determinado período de tempo; uma posição de produtos e serviços em determinados mercados; perspectiva da maneira fundamental da organização para fazer as coisas; e uma manobra específica para enganar um concorrente (Mintizberg *et al*, 2010). Os conceito de estratégia geralmente abordam temas comuns como o ambiente e a concretização de objetivos, porém os autores procuraram fugir deste caminho para apresentar um conceito mais amplo.

Por outro lado, toda empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja de forma plenamente planejada ou uma estratégia que surgiu mas não era pretendida e que nasceu a partir das atividades de vários departamentos da empresa (Porter, 2004). A afirmação do autor se baseia na crença de que a estratégia competitiva é a forma como a empresa competirá, quais devem ser suas metas, políticas para alcançar estas metas e quais as mudanças na indústria são importantes estrategicamente, pois as modificações possuem influência na estrutura da concorrência.

Porter (2004) também conclui que a estratégia competitiva indica uma ação defensiva ou ofensiva para criar uma posição defensável considerando-se as cinco forças que influenciam no ambiente: a ameaça de novos participantes; o poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos compradores; ameaça de produtos substitutos; e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes. Acrescenta-se ainda que este processo abrange uma série de abordagens possíveis, envolvendo a posição da empresa para aproveitar suas capacidades, a influência das forças competitivas e a antecipação das mudanças.

Na busca de agregar ao conceito Maximiano (2009) afirma que a estratégia significa anular ou frustrar a ação de um concorrente, principalmente quando ambos utilizam os mesmos recursos, estão em posições competitivas com objetivos semelhantes e quando o adversário está atacando ou sendo atacado. Estratégia para o autor significa seleção de meios para realizar objetivos, um conceito que nasceu de situações de concorrência, como guerras, jogos e negócios.

Assim como ocorre com os conceitos de mudança organizacional, as definições de estratégia concentram-se em alguns aspectos, estes ficam bem claros quando os autores tratam de padrões de ação e busca do melhor relacionamento com o ambiente. Além disso, é comum o tratamento de estratégias visar um diferencial competitivo na empresa, estas estratégias

podem sozinhas representar uma mudança organizacional. Outros estudos também acrescentam termos ao conceitos, como enganação do adversário e alternativas estratégicas.

Sob uma visão geral destes conceitos, Maximiano (2009) afirma que as estratégias são passíveis de classificação em algumas categorias principais, porém não há uma forma de classifica-las de maneira universal, em seu trabalho apresenta os principais tipos de estratégias para alguns dos autores mais influentes da área, conforme o quadro 4:

Quadro 4 – As principais estratégias das organizações, segundo diversos autores

AUTOR	ESTRATÉGIAS	SIGNIFICADO
ANSOFF	PENETRAÇÃO O MERCADO	EXPLORAÇÃO DE PRODUTOS TRADICIONAIS EM MERCADOS TRADICIONAIS
	DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	PRODUTOS TRADICIONAIS EM NOVOS MERCADOS
	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO	PRODUTOS NOVOS EM MERCADOS TRADICIONAIS
	DIVERSIFICAÇÃO	NOVOS PRODUTOS EM NOVOS MERCADOS
PORTER	DIFERENCIAÇÃO	IDENTIDADE FORTE DO PRODUTO
	LIDERANÇA EM CUSTO	BAIXO CUSTO E BAIXO PREÇO DO PRODUTO
	FOCO	ATUAÇÃO EM NICHOS DE MERCADO
MILES E SNOW	DEFESA	PERMANÊNCIA NO MESMO MERCADO
	PROSPECÇÃO	BUSCA DE NOVAS OPORTUNIDADES
	ANÁLISE	ATUAÇÃO EM DOIS TIPOS DE MERCADOS
	REAÇÃO	INCAPACIDADE DE FAZER AJUSTES
CERTO	ESTABILIDADE	PERMANÊNCIA NO MESMO MERCADO
	CRESCIMENTO	BUSCA DE NOVAS OPORTUNIDADES
	REDUÇÃO DE DESPESAS	ELIMINAÇÃO DE DESPERDÍCIOS

Fonte: Maximiano (2009)

Em uma aplicação da metodologia de Porter, Perdigão (2012) aponta, em sua pesquisa no mercado farmacêutico, que os gestores são capazes de ter uma visão clara do mercado, tendo por base as cinco forças competitivas de Porter. Seu exame desta metodologia se deu em duas redes de farmácia da cidade de Campina Grande-PB e destacou o poder de barganha dos clientes, ameaça de novo entrantes e baixas barreiras de mercado como as forças de maior impacto na lucratividade do setor e, conseqüentemente, na escolha das estratégias. Nota-se também em seu estudo que os gestores estariam dispostos à utilizar uma estratégia de liderança em custo para manter sua competitividade, talvez a estratégia com aplicação mais

complexa devido ao posicionamento de uma das redes fundamentada na entrega rápida e não em preços baixos.

Segundo afirmam Wosniak e Rezende (2011) a gestão dos governos municipais possuem algumas demandas como gestão compartilhada, processos e métodos flexíveis, descentralização, agilidade, visão e pensamento estratégico. Conseqüentemente, exigem dos gestores públicos um aperfeiçoamento no método de gerenciar, utilizando iniciativa inovadoras. O pensamento do autor é de que a formulação de estratégia é um processo coeso de ordenamento das atividades, baseado em sua pesquisa sobre a gestão da cidade de Curitiba-PR. Conclui também que a gestão da prefeitura é estratégica por causa da existência e conexão de quatro elementos: planejamento; diagnóstico organizacional; estratégias municipais; e instrumentos de controle.

Esta conclusão fundamenta o modelo de gestão estratégica, com a combinação de seis etapas: formalização das estratégias; formulação das estratégias; análises estratégicas do ambiente; diretrizes organizacionais; implementação das estratégias; e controle estratégicos. A seguinte figura 3 demonstra o modelo.

Figura 3 – Modelo de Gestão Estratégica



Fonte: Wosniak e Rezende (2012)

Em adição aos conceitos existentes, Silva e Vizeu (2007) afirmam que a estratégia organizacional pode representar validação para atividade de um grupo, setor, Estado ou sociedade civil. Aponta-se este fato em seu estudo sob o ponto de vista normativo, ou seja, aquele que privilegia o como fazer, também aponta-se como a abordagem predominante que ocasionou o campo de conhecimento e de aplicação. Além disso, para a realidade brasileira seu

trabalho descreve o processo de institucionalização da estratégia sobre os mesmos fundamentos do contexto norte-americano.

De um modo geral, para Chiavenato (2011) estes conceitos estão se tornando voláteis e define estratégia como um padrão ou plano que engloba os objetivos gerais de uma organização. Também afirma que quanto mais mutável for o ambiente, maior será a necessidade de estratégias. Em sua discussão sobre as vantagens e desvantagens das estratégias o autor conclui que a falta de uma estratégia é um mal maior pois acarreta na falta de um caminho direcionado, levando em consideração que no mundo moderno estas ações são planejadas com a participação de diversas pessoas, pois ao redor das organizações está um ambiente de mudanças e a estratégia precisa ser ágil para lidar com ele.

Além das definições mais comuns de estratégias, é possível identificar o uso da expressão em diferentes funções e setores organizacionais. Segundo Silva (2016) empresas do ramo alimentício buscam distribuir seus produtos por múltiplos canais, os resultados de seu estudo são um bom exemplo da presença de atuação estratégica em diferentes ramos e funções da empresa, afirma-se, em sua investigação com este tipo de indústria, que as empresas buscam aumentar sua presença em canais alternativos e a causa deste tipo de comportamento está em importantes diferenças nos canais, o fornecimento para o pequeno varejo é mais complexo e caro em comparação ao grande varejo, porém cita-se vantagens como maior rentabilidade, facilidade de negociação, customização das vendas e atendimento melhor das necessidades do consumidor, além disso, abranda o poder de barganha dos grandes varejistas.

Empresas menores possuem pouca prática na utilização da estratégia de cooperação e este fato tem forte influência no desenvolvimento das mesmas (Amora et al,2012), em sua pesquisa com micro e pequenas empresas do Distrito Federal os resultados apontam que as formas de cooperação mais presentes são compras conjuntas de insumos e vendas em parceria, além disso, a solução mais viável para esta situação seria a criação de um arranjo produtivo local. Este é mais um importante exemplo de estratégia que adequa-se perfeitamente à realidade de micro e pequenas empresas, favorecendo sua perenidade. Reflete outro exemplo de formas diferente de se utilizar o conceito de estratégia.

Soma-se a estes estudos as conclusões alcançadas em pesquisas de instituições de ensino. Primo (2014) destaca que as estratégias de gestão de pessoas são pouco eficazes em instituições de ensino superior em São Paulo, realizou uma pesquisa com estas instituições e os resultados apontam uma falta de abordagem estratégica na gestão de pessoas, a atuação dos departamentos está focada em atender as leis trabalhistas, basicamente. O autor afirma que estas

instituições fazem parte de um mercado competitivo, embora não identificasse uma abordagem de gestão estratégica de pessoas e o fato dos docentes citarem algumas práticas interessantes como planos de carreira, boa infraestrutura e reuniões de *feedback*<sup>3</sup> para as produções científicas. Sua tese é de que a gestão estratégica seja um sistema mais complexo e as práticas encontradas nas instituições de ensino não são suficientes para indicar que exista gestão estratégica de pessoas.

Para alguns autores a discussão sobre estratégia envolve as análises sobre mudanças ambientais, Lube (2012) descreve que a lei antifumo como fator de influência externo obteve boas adequações estratégicas por parte de bares e restaurante da cidade de Curitiba. A investigação do autor comprova que a existência de uma boa forma de atendimento aos clientes fundamenta ajustes eficientes de empreendimentos às pressões externas. Sua conclusão aponta que os bares não tiveram a necessidade de realizar grandes mudanças organizacionais devido às imposições da lei. Porém, em alguns casos foram identificados estratégias como oferecer mais conforto aos clientes e divulgação em sites e redes sociais. A percepção de seu trabalho é de que empreendimentos que estejam em mercados competitivos devem aproveitar mudanças externas com influência em sua atividade para oferecer mais qualidade em seus serviços e promover a fidelização dos clientes.

É evidente que as estratégias surgem como consequência de mudanças e como mudanças planejadas, existem estudos sobre as ações estratégicas que expõem o quanto é importante ter uma boa análise da situação antes de atuar em cima dela. Neste sentido Lago possui conclusões muito interessantes sobre este tipo de atitude:

[...] A tomada de decisão não é um processo isolado, a decisão deve ser o reflexo de uma avaliação criteriosa da situação apresentada, analisando-se os riscos e as consequências de cada ação. Todas as atividades da organização estão ligadas através dos seus processos, o resultado do trabalho de um setor (output) é o insumo para realização da atividade de outro (input) e a organização como um todo se relaciona com o meio através desses setores e suas atividades fronteiras. O ambiente irá responder às ações das empresas, tanto para aumentar a interação como para responder imediatamente a um ataque. (Lago, 2012, p. 14).

A conclusão do autor parte do princípio de que o empresário não deve procurar resultados somente a curto prazo e observar sua empresa como algo passível de suas vontades. Segundo seu estudo, este tipo de atitude coloca a organização em uma postura distorcida em relação às exigências do mercado e suas decisões da gestão apresentarão falta de visão sistêmica. A investigação que gerou estes frutos foi realizada sob o princípio de uma alteração no ambiente e sua consequência numa operadora de plano de saúde, a mudanças ambiental foi a criação da lei nº 9656 em 1998, que regulamentava as operadoras de planos de saúde e criava

<sup>3</sup> Ferramenta de comunicação para aprendizagem a partir dos próprios erros, segundo Boyes (2013).

a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). A lei igualou os planos de saúde, diferenciados posteriormente pelo preço e rede de atendimento, enquanto anteriormente elas decidiam desde o preço até as especialidades oferecidas.

Ademais, existem trabalhos que tratam a estratégia como uma forma de mudança organizacional, para um novo estágio ou manutenção do mesmo. Neste contexto Chiavenato (2008) aponta o *Balanced Scorecard*<sup>4</sup> (BSC) como certo programa de mudanças nas empresas, estas mudanças precisam ser integradas estrategicamente e o conjunto de componentes que formam a organização precisam estar coesos e balanceados. Segundo Andrade e Zerbone (2013) existe uma limitação ao controle na utilização do BSC, para os autores as empresas usam esta ferramenta como forma de perceber se os objetivos propostos estão sendo alcançados e qual a melhor alternativa caso haja discrepâncias, ou seja, de forma limitada.

De fato, quando se fala em gestão estratégica é muito comum citar em trabalhos a utilização do *Balanced Scorecard*. Sobre este ponto Mizhari e Canen concluem:

A estrutura original do BSC é formada por quatro perspectivas [...]. Cada perspectiva funciona como um receptáculo que abarca, por afinidade, um conjunto de objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas de melhorias para o alcance destas metas. Todas estas informações, e ainda o relacionamento entre os indicadores de desempenho, são representados em um documento denominado de mapa estratégico. (Mizhari; Canen; 2012, p. 36).

Os autores propõe um modelo de adequação do BSC para instituições de ensino com apoio em pesquisas sobre multiculturalismo. Seu trabalho tem a preocupação de entender conflitos em diferentes culturas e superar as diferenças, criando compartilhamento, construção de competências multiculturais e intersubjetividade.

Para lidar com a resistência a estas mudanças nas empresas Kotter e Schlesinger (2008) apontam estratégias a partir do estudo de alterações bem sucedidas: educação e comunicação; participação e envolvimento; facilitação e apoio; negociação e acordo; manipulação e cooptação; coação explícita e implícita. Apontam vantagens e desvantagens de cada abordagem e concluem que o erro mais comum é o uso limitado delas, defendendo a utilização de um número maior de abordagens em situações específicas.

A seleção de estratégias considera algumas variáveis como velocidade do esforço, a quantidade de planejamento prévio, envolvimento de outras pessoas, a ênfase que se dá a diferentes abordagens e algumas variáveis situacionais (Kotter e Schlesinger, 2008). Os autores acrescentam ainda que os gerentes podem ter mais sucesso na implementação de mudanças através de algumas ações: realização de uma análise organizacional; análise dos vários fatores

---

<sup>4</sup> Sistema de Gestão que transforma a estratégia em medidas, metas e iniciativas, segundo

relevantes para produzir uma mudança; selecionar uma estratégia de mudança; e acompanhamento do processo de implementação.

Segundo Kisil (1998) formular um plano estratégico engloba os cursos de ação adequados para alcançar os objetivos propostos para as mudanças. Estas estratégias possuem restrições a serem levadas em conta durante a fase de elaboração e as restrições dizem respeito ao tempo disponível para planejamento e execução, tipo de mudança que será feita disponibilidade de recursos e capacidades da organização. Em seu trabalho classifica as estratégias em gerais, específicas e funcionais, por fim, no plano estratégico deve conter o método de mudança utilizado, podendo ser o método tecnológico, estrutural, gerencial e humano.

### **2.3 Conjuntura Econômica Atual**

Alguns fatores da economia são muito importantes para avaliá-la e entender o que ocorre no Brasil, no Maranhão atualmente e o impacto nas organizações. Entre estes fatores estão: a inflação; taxa de juros; contas externas; nível de desemprego; e Produto Interno Bruto (PIB). Stiglitz e Walsh (2003) apontam que a medição da saúde da economia está condicionada à avaliação pelos objetivos de boas taxas de crescimento econômico, baixo desemprego e baixa taxa de inflação, estes também indicam se a renda das famílias de um país está aumentando ou diminuindo. Os indicadores produzem o cenário sobre as oportunidades de emprego no país e sobre o índice geral de preços, cálculo para medir a inflação. No Brasil utiliza-se o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA).

Além do IPCA utiliza-se também o Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), segundo o relatório do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE):

Os índices são calculados para cada região. A partir dos preços coletados mensalmente, obtém-se, na primeira etapa de síntese, as estimativas dos movimentos de preços referentes a cada produto pesquisado. Tais estimativas são obtidas através do cálculo da média aritmética simples de preços dos locais da amostra do produto que, comparadas em dois meses consecutivos, resultam no relativo das médias. Os índices nacionais INPC e IPCA são calculados a partir dos resultados dos índices regionais, utilizando-se a média aritmética ponderada. (IBGE, 2016, p. 5)

A diferença entre o IPCA e o INPC são suas populações-objetivo, o INPC é referente à famílias que moram em áreas urbanas das regiões de abrangência do Sistema Nacional de Índices de Preços ao Consumidor (SNPC) com rendimentos de um a cinco salários

mínimos, chamado popularmente de inflação para famílias com renda mais baixa, enquanto o IPCA é relativo à famílias residentes em mesma situação, mas com rendimentos de um a quarenta salários mínimos (IBGE, 2016), o INPC promove uma análise mais específica sobre o impacto da inflação sobre famílias com poder financeiro menor.

A inflação atualmente está com uma taxa alta, bem acima da meta estipulada pelo governo, esta situação se alastra desde o ano passado quando a meta do governo de 4,5% com  $\pm 2$  pontos percentuais foi superada, a inflação em 2015 ficou em 10,67%. Neste ano a meta do governo verificada até o mês de outubro continua em 4,5 com  $\pm 2$  pontos percentuais, porém no mesmo mês o Banco Central informa uma inflação acumulada de 8,48%, essa alta provoca desconfiança no consumidor e elevação dos custos para diversas empresas. É função do Banco Central controlar a inflação dentro da meta utilizando a taxa básica de juros, a Selic, empregada pelos bancos como referência para o crédito. Conseqüentemente, contém a demanda e estimula a poupança (Exame, 2016), a tabela 1 abaixo tem os dados consolidados desde 2006, conforme histórico de metas do Banco Central:

Tabela 1 – Histórico de Metas para Inflação no Brasil

Ano	Meta (%)	Limites Inferior e Superior (%)	Inflação Efetiva (IPCA % a.a.)
2006	4,5	2,5-6,5	3,14
2007	4,5	2,5-6,6	4,46
2008	4,5	2,5-6,7	5,9
2009	4,5	2,5-6,8	4,31
2010	4,5	2,5-6,9	5,91
2011	4,5	2,5-6,10	6,5
2012	4,5	2,5-6,11	5,84
2013	4,5	2,5-6,12	5,91
2014	4,5	2,5-6,13	6,41
2015	4,5	2,5-6,14	10,67
2016	4,5	2,5-6,15	
2017	4,5	3,0-6,0	
2018	4,5	3,0-6,1	

Fonte: Banco Central (2016)

A previsão para este índice até o final do ano está em 7,5 % (Bonelli et al, 2016a), devido a melhora na situação de alguns preços que compões este cálculo. A maioria das análises deste mesmo modo também indicam um cenário parecido, queda na inflação, uma possível estabilidade da economia em curto prazo e possível retomada lenta e gradual nos próximos trimestres (Banco Central do Brasil, 2016), uma das causas é o fato de um novo governo assumir depois da presidente sofrer o processo de *impeachment*<sup>5</sup> e perder seu mandato em agosto de 2016. Há esperança que a nova equipe implemente novas propostas de reforma na política fiscal, monetária, entre outras, pois estes fatos afetam a confiança do consumidor e permitem

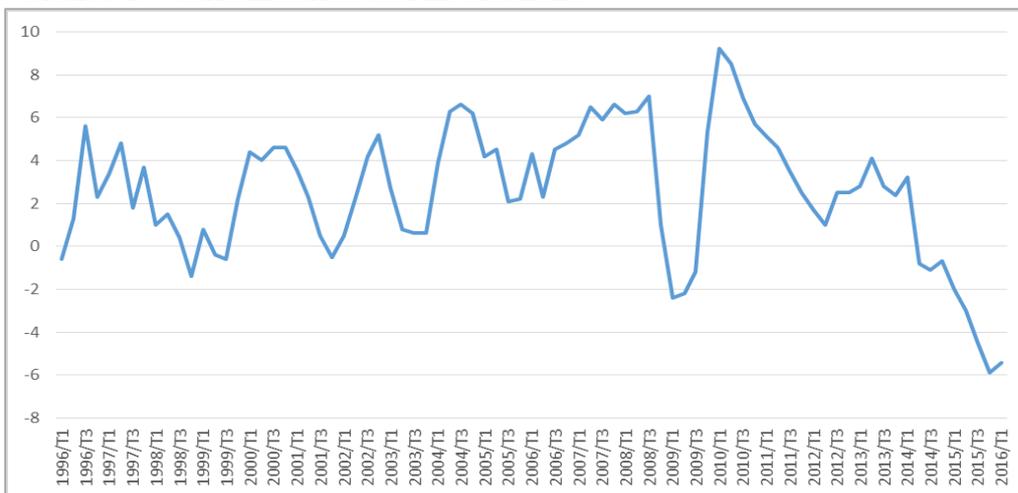
<sup>5</sup> Processo de julgamento no poder legislativo que acarreta no impedimento definitivo do agente político, conforme Favre (2008).

que tenham um poder de compra maior.

Em raciocínio parecido, o Banco Central (2016) informa, em seu boletim econômico, que a atividade econômica no Nordeste apresentou desempenho negativo no primeiro trimestre de 2016, assim como ocorreu no ano anterior quando impactada pela desconfiança do consumidor e pelos ajustes macroeconômicos do governo federal. Porém, numa perspectiva mais ampla é possível acreditar que um estado de estabilização da economia brasileira está próximo e posterior retomada do crescimento (Bonelli et al, 2016b), este raciocínio também está presente em outros estudos e indica uma possível reação da economia.

Em paralelo à este cenário, uma das formas de aferir o desenvolvimento da economia é através do PIB. “É o valor total de todos os bens e serviços finais produzidos para o mercado em um determinado ano e dentro das fronteiras do país” (Hall; Lieberman, 2003, p. 109), neste cálculo entra o consumo em todos os setores, as exportações e importações, dependendo da abordagem utilizada. Atualmente o PIB do Brasil apresenta valores muito baixos a partir do ano de 2014, porém seus valores já indicavam uma possível recessão econômica anteriormente, inesperada devido à seu crescimento alto em 2010, alcançando 7,5%. O gráfico 1 demonstra esta situação em dados trimestrais desde 1996.

Gráfico 1 – Série histórica do PIB brasileiro



Fonte: Adaptado de IBGE (2016)

Estes valores servem para demonstrar a situação da economia atualmente, o cálculo do PIB permite observar o crescimento da economia, alertas de recessão e necessidade de estabilização de modo geral. A longo prazo usa-se para identificar rapidez de crescimento e seu impacto na qualidade de vida da população, por fim emprega-se o resultado em análises do nível de oportunidades de emprego no país (Hall; Lieberman, 2003). Os valores atuais mostram

um decréscimo da economia brasileira, apesar de as previsões para os próximos trimestre afirmarem uma melhora neste cenário.

Por conseguinte, outro importante dado sobre a conjuntura econômica atual são as contas externas, o saldo da balança comercial permite verificar se o país apresenta um déficit comercial, quando suas importações são maiores que as exportações ou, em situação inversa, apresenta um superávit comercial. O Brasil tem apresentado quedas no saldo da balança comercial desde o ano de 2012, apesar de ainda se manter positivo, houve variações negativas nas exportações dentro do período de 2010 até o mês de agosto de 2016, é importante considerar este período para comparar com o último ano em que a economia teve crescimento expressivo, conforme a tabela 2 com dados da série histórica do Ministério da Indústria, Comercio Exterior e Serviços (MDIC):

Tabela 2 – Série histórica da balança comercial brasileira até agosto de 2016 (US\$ FOB<sup>6</sup>)

ANO	EXPORTAÇÃO	IMPORTAÇÃO	SALDO	CORRENTE DE COMÉRCIO	VARIÇÃO % RELATIVA SOBRE ANO ANTERIOR		
					EXPORTAÇÃO	IMPORTAÇÃO	CORRENTE DE COMERCIO
2010	19.236.252.688	16.845.865.380	2.390.387.308	36.082.118.068	38,98	56,16	46,50
2011	26.158.507.329	22.262.135.210	3.896.372.119	48.420.642.539	35,99	32,15	34,20
2012	22.380.911.208	19.159.799.196	3.221.112.012	41.540.710.404	-14,44	-13,94	-14,21
2013	21.424.021.374	20.209.514.301	1.214.507.073	41.633.535.675	-4,28	5,48	0,22
2014	20.463.307.505	19.305.453.487	1.157.854.018	39.768.760.992	-4,48	-4,47	-4,48
2015	15.485.353.065	12.794.392.709	2.690.960.356	28.279.745.774	-24,33	-33,73	-28,89
2016	16.989.086.582	12.849.160.507	4.139.926.075	29.838.247.089	9,71	0,43	5,51

Fonte: MDIC (2016)

Dentro deste cenário o Maranhão segue a mesma linha, a situação da economia nacional está influenciando sua produção e suas exportações tiveram quedas. Segundo dados do MDIC (2016) de janeiro a agosto de 2016 as exportações do maranhão caíram -29% em comparação ao mesmo período de 2015, em todos os meses do atual ano houve queda no volume de exportações quando comparado ao ano anterior. Além disso, os dados das exportações de São Luís também mostram queda de -20% em seu volume de janeiro a agosto de 2016 em comparação ao mesmo período do ano anterior. Este panorama descreve a ligação entre o que ocorre no Maranhão e o resto do país, conforme as tabela 3 a seguir.

<sup>6</sup> Termo de contratos internacionais de compra e venda de produtos.

Tabela 3 – Exportação Maranhense

Mês	2016 (JAN - AGO)		2015 (JAN - AGO)		Var% JAN - AGO 2016/2015
	US\$ FOB	Kg	US\$ FOB	Kg	
Julho	182.102.072	614.530.296	362.961.316	1.008.951.089	-49,83
Jan/Jul	1.301.168.165	4.303.463.645	1.882.598.713	5.101.788.604	-30,88
Agosto	213.928.834	687.513.436	255.012.041	731.245.764	-16,11
Jan/Ago	1.515.096.999	4.990.977.081	2.137.610.754	5.833.034.368	-29,12

Fonte: MDIC (2016)

Os resultados da exportação de São Luís estão no mesmo panorama dos resultados estaduais e nacionais, há quedas no volume de exportações na maioria dos meses deste ano e as variações negativa possuem série histórica anterior a estes. Junto com os resultados do PIB, o volume de exportações é um importante dado de observação, pois indica a capacidade em determinado momento, das empresas oferecerem seus produtos ao mercado externo, gerando renda e novos empregos, à medida que sua atividade vai se intensificando. A tabela 4 possui os dados da exportação ludovicense.

Tabela 4 – Exportações de São Luís

Mês	2016 (JAN - AGO)		2015 (JAN - AGO)		Var% JAN - AGO 2016/2015
	US\$ FOB	Kg	US\$ FOB	Kg	
Julho	70.479.829	292.096.120	137.978.415	454.685.338	-48,92
Jan/Jul	525.669.599	2.226.952.391	692.905.052	2.199.214.832	-24,14
Agosto	75.682.536	322.812.468	62.453.705	220.722.127	21,18
Jan/Ago	601.352.135	2.549.764.859	755.358.757	2.419.936.959	-20,39

Fonte: MDIC (2016)

Similar a estes dados, outros índices também apresentam desempenho ruim e através de seus históricos é possível observar períodos em que o Maranhão começou a demonstrar dificuldades em sua economia. Segundo o Sebrae (2014) as vendas do comércio varejista já recuavam em julho de 2014 quando comparada ao volume do mês anterior. No relatório consta que o comércio varejista maranhense liderava o ranking dos estados e passou para a décima colocação, neste período se observa como o desempenho maranhense começou a cair com a economia nacional em recessão, como apontado pelo Sebrae, em julho foi o pior

resultado desde outubro de 2011 quando ficou abaixo de 1%. Ademais, no mesmo período o relatório aponta outro importante indicador, a intenção de consumo dos ludovicenses obteve uma alta, porém o valor é bem abaixo da média histórica.

Atualmente, o comércio maranhense também teve quedas, o resultado tem como causas o menor ritmo de crescimento do crédito às famílias, queda real de renda e aumento das taxas de juros (O Estado do Maranhão, 2016). De modo específico, estes fatores estão relacionados com a seletividade dos bancos, do efeito da inflação no poder de compra dos consumidores e pelas utilização das taxas de juros para controlar a alta dos preços, como afirma Campos em entrevista para o jornal O Estado do Maranhão. Mais do que afetar somente o comércio, este cenário têm efeito em outro tipos de empreendimento, as empresas que possuem pessoas jurídicas como clientes dependem do desempenho destas para consumir seus produtos e serviços.

Como comprovação de quanto consumo está sendo muito influenciado pela alta da inflação, no mês de agosto de 2016 a cesta básico custou, em São Luís, R\$ 386,00 e representou 47,70% do salário mínimo líquido (Maranhão Hoje, 2016). A renda dos trabalhadores que recebem o piso nacional é muito comprometida pelo preço da alimentação, aponta-se aumentos em determinados produtos que impactaram bastante no valor da cesta básica, como o arroz, o leite integral, tomate, farinha de mandioca, café em pó, manteiga, banana e açúcar refinado, estes itens tiveram variação acima da média da cesta e têm diversos fatores por detrás dos aumentos, desde expectativa dos produtores até o próprio clima.

Por tudo isto a geração de empregos também é afetada no estado, o Índice de Confiança do Empresário do Comércio apresenta que 55% dos empresários do comércio de São Luís apresentam expectativas positivas em relação à contratação de trabalhadores, os 45% restantes pretendem manter ou reduzir o quadro de funcionários (Fecomércio MA, 2016), porém segundo a própria Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Maranhão (Fecomércio MA) a expectativa para a contratação de trabalhadores temporários será comprometida, sendo de 600 a 700 vagas para cumprir o aumento da demanda no final ano, em todo o estado a expectativa é da criação de 1.600 a 1.900 vagas.

Uma vez que Pesquisa Mensal do Comércio aponta que no acumulado dos sete primeiros meses deste ano houve um recuo de -7,5% nas vendas e nos últimos doze meses até julho houve um recuo de -9,0%, tem-se o mau desempenho no comércio como causa da queda nas contratações temporárias (Fecomércio MA, 2016). Estes valores são maiores que a média

nacional e demonstra que a capital maranhense segue enfrentando os mesmos problemas do restante do país, as pesquisas nacionais também apontam valores menores em relação ao ano passado, mesmos nos setores onde há maior contratação como no segmento de vestuário e supermercados.

Contrariamente ao que aponta estas pesquisas, de modo geral o Maranhão tem saldo positivo entre contratações e demissões no mês de agosto, o Maranhão apresenta saldo de 2.246 empregos, ficou em 5º no ranking brasileiro, muito superior ao saldo de grandes estado como São Paulo e Minas Gerais que estão nas duas últimas colocações e tiveram saldos negativos, estes dados são as principais notícias otimistas sobre economia do estado atualmente, embora os números apresentassem quedas em períodos anteriores, a tabela 5 mostra os cinco primeiros colocados segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), órgão do Ministério do Trabalho:

Tabela 5 – Admitidos, desligados e saldo de agosto de 2016 por unidade da federação

<b>RANKING</b>	<b>Nível Geográfico</b>	<b>ADMITIDOS</b>	<b>DESLIGADOS</b>	<b>SALDO</b>	<b>VARIAÇÃO RELATIVA (%)</b>
	Brasil	1.253.728	1.287.681	-33.953	-0,09
1º	PERNAMBUCO	41.281	32.246	9.035	0,72
2º	PARAIBA	15.792	9.887	5.905	1,48
3º	ALAGOAS	11.858	7.759	4.099	1,20
4º	SANTA CATARINA	73.122	70.108	3.014	0,15
5º	MARANHAO	15.097	12.851	2.246	0,48

Fonte: CAGED (2016)

Segundo a Secretaria de Estado de Indústria e Comércio do Maranhão, foi o terceiro mês consecutivo que o estado está com saldo positivo na geração de empregos, sendo o quarto colocado na região nordeste, este fato deve-se aos setores de serviços e indústria de transformação que geraram o maior número de vagas formais, a capital maranhense é apontada como aquela que gerou mais vagas entre todas as capitais, os subsetores que se destacaram neste cenário foram o de alojamento, limpeza e alimentação (SEINC, 2016), são informações mais detalhadas sobre o aumento no número de vagas no estado.

Além disso, no interior do estado outro setor que contribuiu para o saldo positivo de empregos foram as atividades econômicas relacionadas à produção de etanol, isso mostra que os programas para incentivo à renda e geração de empregos têm dado certo (Sua Cidade, 2016). Os resultados positivos são dos últimos três meses, porém se comparados no período de 12 meses, ou no ano de 2016, apresentam queda no nível de emprego, conforme a tabela 6.

Tabela 6 – Evolução do emprego por setor de atividade econômica do Maranhão

SETORES	AGOSTO/2016				NO ANO				EM 12 MESES			
	TOTAL ADMIS.	TOTAL DESLIG.	SALDO	VARIAC. EMPR %*	TOTAL ADMIS.	TOTAL DESLIG.	SALDO	VARIAC. EMPR %	TOTAL ADMIS.	TOTAL DESLIG.	SALDO	VARIAC. EMPR %
TOTAL	15.097	12.851	2.246	0,48	104.213	115.187	-10.974	-2,29	159.039	182.328	-23.289	-4,75
1.EXTRATIVA MINERAL	47	40	7	0,43	304	365	-61	-3,57	436	754	-318	-16,18
2.INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO	1.621	962	659	1,61	8.937	8.959	-22	-0,05	12.908	15.748	-2.840	-6,41
3.SERV INDUST DE UTIL PÚBLICA	219	64	155	2,54	599	739	-140	-2,19	867	1.439	-572	-8,38
4.CONSTRUÇÃO CIVIL	2.492	2.947	-455	-0,85	19.190	27.536	-8.346	-13,61	31.067	44.710	-13.643	-20,47
5.COMÉRCIO	4.381	3.719	662	0,46	28.093	32.198	-4.105	-2,76	43.811	47.522	-3.711	-2,50
6.SERVIÇOS	5.359	4.036	1.323	0,72	37.730	36.934	796	0,43	56.612	57.774	-1.162	-0,62
7.ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	33	27	6	0,05	471	250	221	1,96	576	537	39	0,34
8.AGROPECUÁRIA	945	1.056	-111	-0,50	8.889	8.206	683	3,16	12.762	13.844	-1.082	-4,63

Fonte: CAGED (2016)

Dentro deste panorama as micro e pequenas empresas estão à frente nos números de contratação desde 2015, apesar do saldo no ano ser negativo, estas empresas contrataram 3,4 milhões a mais do que as médias e grandes empresas, seus números ficaram à frente em 10 das 27 unidades da Federação: Goiás; Alagoas; Piauí; Ceará; Maranhão; Acre; Roraima; Tocantins; Amazonas; e Pará (Pequenas Empresas & Grandes Negócios, 2016). São os portes de negócios que mais ajudam a manter algum nível de emprego no país apesar da economia em recuperação.

Estes itens que compõe análises econômicas e suas consequências para as organizações são interdependentes, a taxa alta de inflação produz desconfiança no consumidor e encarece seu poder de compra, altos preços também fazem as empresas perderem clientes ou aumentar o custo de seus insumos, diminuindo sua competitividade, seus investimento e a geração de empregos. Dentro de um cenário ruim como este alguns estimativas possuem previsões otimistas para os próximos períodos, com diminuição da inflação, melhora dos resultados para o PIB e geração de empregos. De fato a geração de empregos é uma dos poucos resultados positivos encontrados no Maranhão, apesar do estado e a capital maranhense seguirem a mesma linha dos dados nacionais, com variação negativa na exportação e diminuição no nível de emprego, nos últimos meses houveram mais admissões.

Por fim, assim como a atividade privada tem sua participação neste cenário, a ação política pode ser exemplificada pelos programas atuais do governo maranhense que indicam a preocupação com os efeitos da recessão econômica nas pessoas e diminuição do impactos nos empreendimentos do estado. No mês de setembro de 2016 o governador do maranhão Flávio Dino assinou decretos que implantam os programas estaduais “Cheque Minha Casa”, “Mutirão

Rua Digna”, “Mais Empregos”, assim como o decreto que instituem tratamento tributário simplificado ao agricultor familiar para facilitar os negócios na zona rural (SEFAZ, 2016). Os programas abrangem crédito à pessoas físicas e jurídicas, isenção de impostos e parcerias com instituições de classe a fim de aumentar a geração de empregos.

Os programas instituídos agregam à outras medidas do governo do estado como o investimento de mais de 1 bilhão em obras públicas, oriundos de verba do tesouro estadual e federal (Sua Cidade, 2016). A preocupação do governo com a conjuntura econômica atual do país e a participação de outros setores dão origem a este tipo de iniciativa, o que se observa é que a presença conjunta destes gera crédito aos produtores e permite que este incentivo volte ao consumidor através da geração de empregos, elucidando as iniciativas públicas atuais em consequência dos dados sobre nível de emprego indicarem queda.

### 3 METODOLOGIA

Aqui são descritos os métodos utilizados para a realização da pesquisa, nesta parte descreve-se o tipo de pesquisa utilizado, baseando-se em mais de uma classificação, assim como procura-se deixar claro quais elementos fazem parte do universo e amostra da pesquisa, como foram coletados os dados da investigação e os caminhos utilizados para analisar estes dados. Por fim destaca-se as limitações do método utilizado que, apesar de apresentar barreiras bem claras, possui impacto positivo nos resultados alcançados.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

O tipo de pesquisa define muito da forma como todo o trabalho será conduzido. Segundo Diehl e Tatim (2004) é necessário cuidado na utilização dos métodos, pois a pesquisa é um procedimento racional e sistemático com o objetivo de proporcionar respostas aos problemas propostos, assim, para que o seu desenvolvimento termine com as melhores respostas é necessário estar seguro do tipo de pesquisa que se pretende empreender. No quadro 5 está a consolidação dos tipos de pesquisas apresentados pelos autores.

Quadro 5 – Métodos e técnicas de pesquisa

Segundo as bases lógicas da investigação	Dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético, fenomenológico
Segundo a abordagem do problema	Quantitativa, qualitativa
Segundo o objetivo geral (tipo de pesquisa)	Exploratória, descritiva
Segundo o propósito (tipo de pesquisa)	Aplicada, avaliação de resultados, avaliação formativa, proposição de planos, diagnóstico
Segundo o procedimento técnico da pesquisa	Bibliográfica, documental, ex-post-facto, levantamento, estudo de caso, pesquisa-ação, pesquisa participante

Fonte: Adaptado de Diehl e Tatim (2004)

Para Vergara (2006) os tipos de pesquisa se dividem quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins existem: exploratória; descritiva; explicativa; metodológica; aplicada e

intervencionista. Quanto aos meios: pesquisa de campo; pesquisa de laboratório; documental; bibliográfica; experimental; *ex post facto*; participante; pesquisa-ação e estudo de caso. É fácil notar as muitas semelhanças existentes entre as formas de classificação entre os autores.

No presente trabalho utilizou-se três formas para classificar a pesquisa, segundo os fins, os meios e abordagem do problema, trata-se de um confronto das classificações apresentadas. Para os objetivos do trabalho a pesquisa é classificada como descritiva, pois busca esclarecer quais estratégias de gestão da mudança utilizadas na SS Carnes, como dito anteriormente. A investigação se preocupa com a exposição de características que tornem possível determinar e classificar o padrão de comportamento da empresa, Para este trabalho utiliza-se o conceito de estratégia segundo Lopes *et al* (2003), quando afirma que estratégias de gestão das mudanças são ações planejadas para a redução de risco, das incertezas inerentes ao processo de mudança e maximizando as chances de sucesso, estas ações são tratadas como respostas para a resistência à mudança por alguns autores, o presente estudo identifica, de maneira geral, as ações adotadas depois que mudanças organizacionais são feitas.

Em relação aos métodos utilizados na pesquisa, classifica-se como estudo de caso e pesquisa bibliográfica. O trabalho é um estudo de caso pois o questionário será aplicado somente em uma empresa, onde as mudanças acontecem, será feito um estudo mais detalhado e concentrado numa só unidade. A investigação também continuará com a literatura para compor o referencial teórico e possibilitar uma referência de análise dos dados. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é classificada como qualitativa, porque se preocupa em analisar o comportamento da organização a partir da exposição de suas particularidades e classificação através dos padrões de comportamento.

### **3.2 Universo e Amostra**

Esta parte do projeto de pesquisa representa o número de habitantes de um local, ou um número de determinados elementos, como empresas, produtos ou pessoas que possuem determinada característica que interessa à investigação (Vergar, 2006). Em termos estatísticos, trata-se da população e da população amostral e para a autora ainda é possível classificar o tipo de amostra entre probabilística e não probabilística.

Segundo Diehl e Tatim (2004) é comum obter valores aproximados de uma população através da observação de apenas uma amostra daquela. Para isso a amostragem deve ser feita a partir de uma metodologia adequada, para os resultados se aproximarem dos valores da população. Como uma pesquisa científica, este trabalho utilizou amostragem não

probabilística, os elementos participantes da investigação foram selecionados pela facilidade de acesso que possuíam.

O universo da pesquisa foi o corpo de funcionários da SS Carnes, compostos por cargos diversos como diretor, gerente comercial, supervisor, vendedor, motorista e atendentes. A pesquisa foi aplicada com 11 dos 16 funcionários da empresa e com seu diretor. Há a necessidade de entender as visões diferenciadas dentro da empresa para caracterizar as estratégias utilizadas.

### **3.3 Coleta de Dados**

Os dados para composição do trabalho foram coletados por meio de:

- a) Pesquisa Bibliográfica em livros, artigos de revistas de administração, artigos acadêmicos, teses de doutorado e dissertações de mestrado. Buscou-se na pesquisa bibliográfica a compreensão do contexto da mudança organizacional, seu significado e sua aplicação prática através das opiniões de diversos autores, a aplicação prática também se relaciona com pesquisas anteriores sobre o assunto, designando referência para este trabalho e fundamentando também seu aproveitamento na realidade. Esta análise da literatura proporciona ao mesmo tempo o entendimento dos conceitos de gestão da mudança organizacional, conjuntura econômica e estratégias. O problema desta pesquisa relaciona estes conceitos com variáveis presentes na organização e este trabalho desvenda na empresa, considerando sua cultura organizacional, os métodos institucionalizados que possuem relação com estes assuntos.
- b) Pesquisa na SS Carnes, por meio da aplicação de questionários com o gestor da empresa e seus funcionários. Este instrumento de coleta contemplou questões abertas para dar liberdade aos respondentes e questões fechadas nas quais escolheram quais opções representam melhor a realidade da organização. Esta forma de coleta se adequa melhor à pesquisa por causa da sua facilidade em provocar a descrição do comportamento de determinado grupo ou elementos, assim como facilita o tratamento dos dados depois da aplicação. No questionário desta análise houve espaço para descrever os detalhes do comportamento identificado no empreendimento, opções para selecionar os eventos causadores da necessidade de transformação, ao mesmo tempo que proporcionou o contato direto entre o aplicador e o questionado com controle maior por parte do pesquisador.

Antes da aplicação de cada questionário, realizou-se uma explicação dos motivos da pesquisa e os resultados que pretende alcançar, com o objetivo de facilitar para a resposta para o questionado e garantir a veracidade dela, igualmente buscou-se por meio desta ação que as respostas sejam coerentes. Ao mesmo tempo da explicação dos fins efetuou-se a explanação sobre a divulgação das informações e destinação dos dados exclusivamente para conclusões do trabalho, com posterior análise na academia.

### **3.4 Tratamento dos Dados**

Independente se a pesquisa for de caráter quantitativo ou qualitativo, sempre haverá a necessidade de organizar os dados coletados para facilitar a análise por parte do pesquisador, para isso existem diversos instrumentos específicos para análise de dados que se ajustam aos diversos tipos de pesquisa (Diehl; Tatim, 2004).

Os autores ainda afirmam que, para ambas as abordagens, o processo de organização de dados pode ser resumido em etapas: seleção detalhada dos dados coletados para detectar erros; classificação dos dados através de algum critério, estabelecendo classes ou categorias; codificação dos resultados, no método quantitativo utiliza-se símbolos (letras e números) para codificar os dados e trata-los através da estatística e para o método qualitativo utiliza-se um nome conceitual às categorias; e representação dos dados para facilitar o processo de inter-relação entre eles e a hipótese ou a pergunta da pesquisa (Diehl; Tatim, 2004). É comum o uso de gráficos e tabelas para dados quantitativos ou na forma de texto para dados qualitativos. Porém, nada impede que se utilize as duas formas, a apresentação de gráficos para balizar uma interpretação por exemplo.

A pesquisa utilizou a estatística descritiva para agrupar e reproduzir os resultados das questões fechadas dos questionários, as informações serão apresentadas em gráficos e tabelas com a frequência das respostas. As representações gráficas têm a finalidade de servir como base para as inferências das respostas e interpretação das comparações.

Para as questões abertas valeu-se do método comparativo, para buscar similaridades de comportamento entre as respostas, identificar a perspectiva do gestor em relação às mudanças, os recursos utilizados nas atividades de gestão das transformações e os fatores que originaram todo o processo, de acordo com os objetivos propostos para o trabalho. Da mesma forma, não é errado dizer que se empregará o mesmo método para as perguntas de múltipla escolha, pois os gráficos e cálculos estatísticos servirão para apoiar uma interpretação das

informações com o mesmo objetivo das questões abertas. Essas qualidades identificadas são os fatores centrais para identificar as estratégias utilizadas.

### **3.5 Limitação do Método**

O método utilizado apresenta algumas limitações, entre elas está a concentração em apenas uma empresa, a SS Carnes, não faz parte do planejamento do autor realizar pesquisa com empresas de diferentes setores, ou diferentes porte. A pesquisa não abordará organizações que estejam no mesmo enquadramento pelo tamanho, que realizem os mesmos serviços ou apresentem qualquer semelhança, assim as informações podem não corresponder à realidade de outras empresas. O foco da investigação está somente em uma organização, com a finalidade de diagnosticar suas características.

Para se ter dados concretos da realidade do empreendimento, é necessário que o respondente tenha certa experiência e em alguns casos não foi possível, tendo em vista que a pessoa com os conhecimentos necessário para responder o questionário não estava presente no momento ou num momento futuro próximo ao disponível pelo aplicador da pesquisa, neste caso as perguntas foram direcionadas à pessoa com maior grau de conhecimento no assunto objeto de estudo deste trabalho. É importante acrescentar também que a empresa não possui uma área específica para tratar de questões relacionadas à gestão de mudanças organizacionais, porém, as questões permitiam que qualquer funcionário descrevesse o processo de mudança através de simples observação anterior.

Existe também a possibilidade dos respondentes terem fornecido respostas erradas para todas ou alguma pergunta, devido ao medo de revelar dados da empresa, de forma inconsciente ou por falta de conhecimento. Tendo em vista que cada pessoa possui uma forma de agir e pensar, funcionários diferentes podem ter distorções sobre as mudanças existentes na empresa, há a possibilidade de algumas pessoas apresentarem resistência maior às mudanças do que outras e este fato influencia na participação em processos de transformação, consequentemente, as respostas ao questionário podem apresentar variações.

Do mesmo modo, no instante em que os dados foram tratados através da estatística descritiva, as respostas podem influenciar o autor à conclusões equivocadas, a frequência de cada característica da empresa esteve condicionada as respostas do questionário de modo geral. O tratamento também pode ser influenciado caso o questionador não tenha deixado claro os objetivos da pesquisa ou sanado claramente dúvidas dos questionados, há a possibilidade de

terem ocorrido falhas de comunicação entres os atores do processo de investigação, além disso, diante de questões fechadas os respondentes têm menor liberdade de resposta.

Finalmente, como última limitação, o tratamento dos dados através do método comparativo pode resultar em distorções do resultado, uma vez que na busca por distinguir padrões de comportamento o autor pode ter uma preocupação excessiva em comprovar suas hipóteses. As respostas do questionário podem ser condicionadas pelo menor tempo dos respondentes que estarão no seu local de trabalho com uma rotina estabelecida. Porém considera-se que este seja o melhor método para identificar as estratégias utilizadas na empresa, apesar da probabilidade de influência do pesquisador através de suas próprias experiências e da admissão da falta de neutralidade científica.

#### 4 A SS CARNES E SUA ATUAÇÃO NO MERCADO

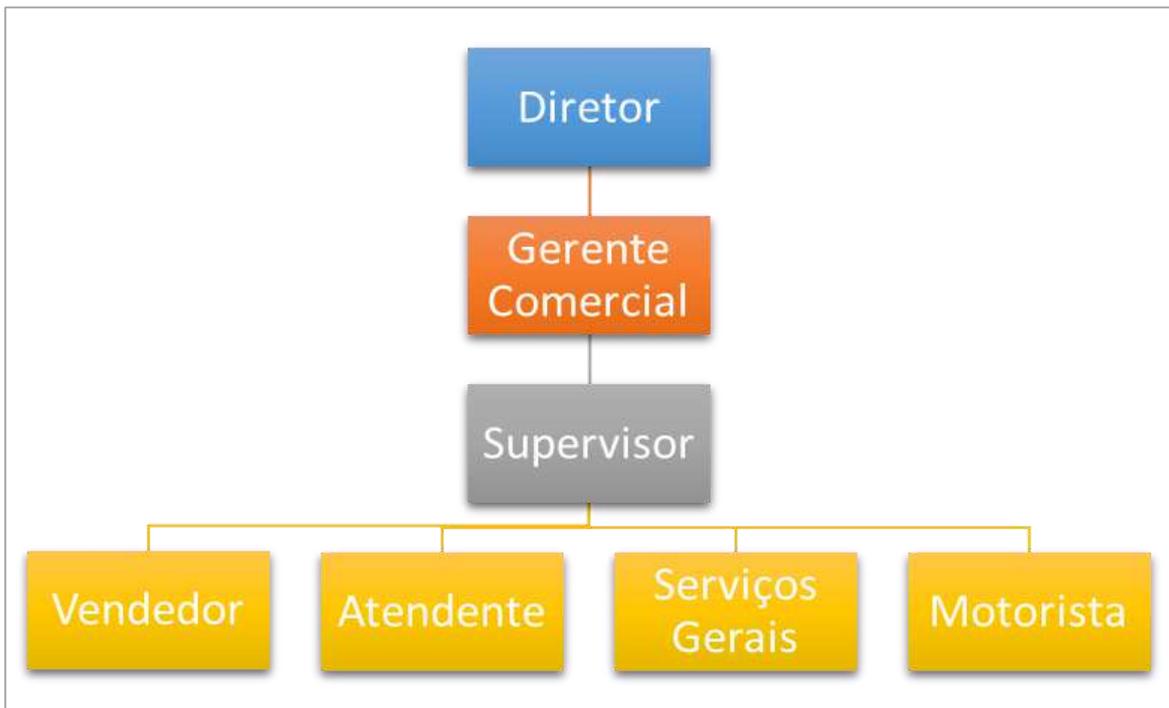
Esta seção foi construída a partir dos dados coletados com a Ficha Técnica da Empresa (Apêndice A), através de entrevista realizada com o diretor da organização. Por meio da ficha foram coletadas informações como razão social, endereço, diferenciais e dados sobre o funcionamento da empresa. Ademais, coletou-se os elementos sobre seu histórico e estrutura organizacional. Esta seção é importante para descrever o elemento que compõe o estudo de caso, expor suas particularidades e deixar claro o modo como elas se relacionam com o tema deste trabalho.

A SS Comércio de Carne LTDA é uma empresa de pequeno porte, foi criada em 2007 pelos atuais sócios para o ramo de varejo de perecíveis, não houve desde sua criação alguma mudança na sua forma de atuar. É um atacadista que trabalha com venda de carnes bovinas, suínas, aves e embutidos. Entre sus fornecedores estão indústrias e frigoríficos que trabalham com esse tipo de alimento, assim, participa de uma cadeia de suprimentos que envolve o fornecedor inicial, o seu papel de atacadista, açougues de menor porte, restaurantes e bares do Maranhão e Piauí, até chegar ao consumidor final.

A empresa está localizada na avenida Jerônimo de Albuquerque, nº 337, angelim. Sua localização facilita o transporte de seus produtos pois o local é bem amplo e a entrada para os caminhões está bem posicionada. Para seu funcionamento a organização utiliza diversos equipamentos, os da área administrativa são os comuns a qualquer escritório e setor de atendimento, no processo de comercialização utiliza uma grande sala de refrigeração para armazenar os alimentos e usa caminhões de pequeno porte para o transporte até seus clientes. Além disso, dentro da empresa há equipamentos para o manuseio e corte das carnes, quando estocados ou no processo de entrega.

Atualmente a empresa possui dois sócios, o majoritário é o atual diretor da empresa, o senhor Sérgio Fernandes. Há 16 funcionários trabalhando na empresa, distribuídos no seguintes cargos: gerente comercial; supervisor; vendedor; auxiliar de serviços gerais; atendente; motorista e entregador. A maioria dos funcionários está trabalhando na empresa desde sua fundação e possuem faixa etária bem distribuída. A empresa não possui uma identidade organizacional definida, porém o diretor informou que o trabalho na empresa presa pela ética e responsabilidade. A hierarquia do empreendimento começa com o diretor, subordinado a ele está o gerente comercial, em seguida encontra-se os supervisores e por último os demais cargos na mesma linha do organograma da empresa, como mostra a figura 4.

Figura 4 – Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

Para fazer seus produtos chegarem até seus clientes o processo de comercialização passa por algumas etapas, a primeira delas é a compra em indústrias. Dentro do planejamento da logística organizacional, os produtos são transportados pelos veículos da própria empresa até sua sede, onde os alimentos são estocados dentro de uma câmara de refrigeração, atendentes e vendedores são responsáveis por receber os pedidos, logo após o final da negociação com vendedores os produtos são transportados para o cliente. O seu macro processo envolve diretamente a maioria dos cargos da empresa, ademais, gastos com equipamentos e negociações que envolvam o aumento da carteira de clientes ou o estoque são de responsabilidade do diretor e do gerente comercial.

Foi apontado pelo diretor que a principal vantagem competitiva da empresa está na sua variedade de produtos, os clientes têm a possibilidade de encontrar tudo que precisam na empresa, pois sua comercialização está sempre relacionada com os produtos que são oferecidos pela SS Carnes. A estrutura da empresa está voltada para fundamentar este diferencial, assim como sua forma de comercialização. Além disso, foi destacado que constantemente os produtos têm preços promocionais.

## **5 RESULTADOS DA PESQUISA**

Todos os dados desta parte do trabalho foram construídos com base nas respostas do questionário aplicado com o diretor da empresa (Anexo B) e com os funcionários (Anexo C). Primeiro serão apresentadas as informações sobre as questões respondidas pelo diretor, logo após estão as respostas dos funcionários em comparação com as anteriores. Para o diretor foram estabelecidas questões mais gerais sobre a atuação da empresa em situações de mudança, por outro lado muitas destas questões se repetem na pesquisa com funcionários, com a finalidade de permitir a comparação.

A seguir estão descritos os resultados da pesquisa com o diretor. Cada uma das seções está subdividida em temas retirados da pesquisa, para facilitar a compreensão das respostas. Na parte destacada para a análise das respostas dos funcionários estão inclusos os gráficos juntamente com as análises, em questões que receberam tratamento estatístico. Igualmente às respostas das questões abertas, os gráficos estão destacados em seus respectivos temas a fim de ilustrar a consolidação das respostas.

### **5.1 Pesquisa com o Diretor**

O questionário com o diretor da empresa foi realizado juntamente com o preenchimento da ficha técnica, assim obtive as respostas em dois momentos seguidos. Pediu-se ao questionado que citasse os métodos empregados na empresa para as mudanças que ocorreram devido ao cenário econômico atual, ações que constantemente são empregadas na gestão de mudanças organizacionais e que pudessem ser empregadas para aquelas trabalhadas na pesquisa, o objetivo é enquadrar da melhor forma os padrões de ação institucionalizados.

#### **5.1.1 Mudanças na SS Carnes**

Foi solicitado que citasse transformações que surgiram na empresa após a economia nacional e estadual demonstrarem fraqueza, alguns indicadores que poderiam ajudar a discernir essas mudanças também foram citados durante o questionamento como taxa de juros, nível de desemprego e nível da inflação. Não foram estabelecidos outros critérios para selecionar as mudanças e qualquer transformação que o diretor achasse importante entraria nos dados da pesquisa, para dar liberdade ao questionado. O período de tempo também ficou a critério do

respondente, o objetivo da questão é absorver a visão do diretor sobre o ambiente fora da empresa e o impacto em sua atividade.

A principal mudança citada foi a redução na clientela por causa da inadimplência, conseqüentemente, surgiu alterações no faturamento, na entrega da mercadoria e no processo de venda. As vendas diminuíram, apesar do diretor não afirmar que estas mudanças afetaram a quantidade de funcionários, os efeitos nos processos da empresa foram basicamente reduções em seu volume, a logística das entregas também foi influenciada, tendo em vista que a empresa também comercializa para outro estado. Apesar de ser comum, o gestor afirmou que estas alterações não surtiram efeito para aumento de seus preços.

Como causa principal para a quebra dos contratos com alguns clientes descreveu a falta de pagamento, provavelmente a situação econômica afetou consumidores de restaurantes e açougues, de modo que a diminuição no consumo causada pela inflação ou desemprego fez tornar-se improvável para estas empresas continuar seus contratos com a SS Carnes. Neste ponto é possível observar a importância que determinada organização tem em uma cadeia de suprimentos e como as dificuldades enfrentadas pelo consumidor final ou outro elemento da cadeia reflete na estrutura completa.

### 5.1.2 Visão sobre a gestão das mudanças da empresa

Na opinião do diretor há a necessidade de se adaptar às mudanças que ocorrem fora da empresa e é necessário trabalhar em equipe para reagir da melhor forma a elas, assim, observa-se que as alterações ocorridas dentro da empresa não eram planejadas para acontecer. Além disso, existe na empresa a preocupação em não centralizar as decisões, apesar de ser comum em empresas de menor porte que as disposições sejam com base na opinião do dono, o que se nota na organização é que a maioria das decisões são discutidas com a gerência e com cargos de maior responsabilidade, como os supervisores.

Foi muito enfatizado que a causa destas alterações era a diminuição na carteira de clientes, uma consequência da inadimplência destes. A gestão destas situações na empresa é feita com adaptações do método de trabalho, neste caso específico foi a diminuição dos contratos e diminuição no volume em alguns processos. Além disso, é perceptível que em alterações deste modo impõe a necessidade de oferecer mais orientações para os colaboradores,

em consequência das alterações do modo de agir dentro da organização e nos processos externos, por exemplo o transporte dos alimentos.

### 5.1.3 Atividades de gestão das mudanças

Nesta questão solicitou-se que o diretor selecionasse entre as opções aquelas que são realizadas na empresa quando mudanças acontecem, as alternativas são ações praticadas para diminuir os riscos do processo, trabalhar a resistência dos funcionários e alcançar os objetivos da mudança. Entre as opções listadas para seleção estavam: criação de benefícios; coerção; treinamentos; seleção de um responsável para liderar o processo de mudança; criação de equipes; contratação de consultoria; pesquisa de opinião e reuniões com os funcionários. O questionado poderia selecionar quantas opções fossem necessárias, posteriormente essas alternativas são confrontadas com as respostas dos funcionários.

As alternativas selecionadas foram treinamentos e reuniões com funcionários. Segundo o gestor, os treinamentos são para orientar a execução de tarefas e também para estar de acordo com regulamentações do seu setor de atuação. Além disso, as reuniões com funcionários são realizadas preferivelmente com o gerente comercial e com os supervisores, geralmente são tratados assuntos da administração comercial e sobre a rotina da empresa, porém há oportunidades dadas para os demais funcionários externarem suas opiniões sobre mudanças ocorridas no empreendimento ou sobre o planejamento destas.

Ademais, orientações durante a rotina de trabalho também foram citadas como fazendo parte das atividades realizadas para alcançar os objetivos das mudanças organizacionais. Percebe-se que, além de dar espaço para os funcionários opinarem sobre os resultados há uma preocupação em coordenar a rotina da empresa mediante alterações em atividades, segundo a opinião do diretor os funcionários são treinados para executarem suas tarefas e há um acompanhamento tanto para a eficácia deste treinamento quanto para a adaptação dos colaboradores.

### 5.1.4 Recursos utilizados nas atividades de gestão das mudanças

Quando questionado sobre recursos utilizados nas atividades citadas na questão anterior, dentre eles recursos materiais, humanos e financeiros, o diretor da empresa citou que não são utilizados muitos recursos para realizar as atividades, a que possui mais recursos envolvidos são os treinamentos, pois há materiais físicos envolvidos durante a execução, as

reuniões são mais verbais do que entrega de algum tipo de documento ou item utilizado pela gestão da empresa. As orientações passadas para os funcionários também só envolvem conversas presenciais.

Este questionamento é importante para destacar ações que envolvem mais recursos e teoricamente obtém a prioridade da organização, baseado nas respostas do diretor é possível notar um dispêndio de esforço maior para a orientação dos funcionários, tanto com treinamentos quanto com conversas informais. Nota-se que a performance da empresa em situações de mudança está de acordo com a estratégia de educação citada por Kotter e Schlesinger (2008), do mesmo modo que os autores também citam o acompanhamento das estratégias como uma das ações que favorecem o alcance dos objetivos da mudança. Como exemplo deste cenário tem-se o acompanhamento da rotina da empresa com a prática de orientações para os colaboradores.

#### 5.1.5 Objetivos das mudanças

Segundo o diretor da empresa, todos os objetivos das mudanças foram alcançados e normalmente as finalidades de outras alterações na empresas também são atingidas. A diminuição da carteira de clientes fez a organização se adaptar a pouca capacidade de compra em alguns de seus clientes, assim como outras mudanças surgidas em consequência desta. Esta foi a principal ação de adequação com a atual conjuntura econômica, tendo em vista que não houve qualquer tipo de alteração em preços ou em outras atividades da empresa.

É possível observar que, na visão do gestor, as atividades utilizadas para gerenciar as mudanças na organização surtem efeito, os funcionários entendem novos métodos utilizados e conseguem se adaptar a eles através do treinamento, das reuniões e das demais orientações que são repassadas, além disso, estas mudanças não são muito complexas e não há histórico de grandes transformações no empreendimento, estes dados indicam também que existe na organização uma cultura de realizar o trabalho da melhor forma possível independente de grandes transformações nos métodos.

#### 5.1.6 Medidas para problemas com mudanças

Solicitou-se que o questionado informasse se existe na empresa medidas para casos em que há problemas de resistência à mudanças, caso a resposta fosse sim, que citasse quais são estas medidas. Foram informadas instruções sobre o trabalho repassadas durante a prática

da atividade, essas ações são realizadas posteriormente à falha ou má execução de alguma tarefa e servem de atitudes reativas aos problemas encontrados, todas as informações são repassadas aos colaboradores em conversas pessoais para que ele possa mudar seu comportamento e executar da maneira correta.

Foi destacado que não houve qualquer problema para as mudanças trabalhadas e estas ações são feitas quando houver alguma necessidade. Além das orientações o diretor citou que também é deixado bem claro para o funcionário que nos casos de falta de adaptação aos métodos de trabalho a demissão é uma alternativa, neste caso nota-se que há a possibilidade de existir uma certa coerção implícita aos funcionários para que eles pratiquem as atividades da maneira planejada. Porém, a imposição não tem impacto maior do que outras ações realizadas na empresa, como o treinamento e as reuniões, em primeiro lugar estão as direções colocadas pelos gestores.

Nas ações planejadas para alcançar os objetivos das mudanças organizacionais não foi citado qualquer tipo de pressão realizada aos funcionários, somente atividades relacionadas à explicação de diretrizes da empresa, este fato também indica que esta é uma forma implícita de garantir a eficácia das transformações, utilizada posteriormente à realização das outras. Outro indicador para este cenário é a falta de destaque no uso de recursos, assim, pressupõe-se que o uso seja moderado.

#### 5.1.7 Liderança do processo de transformação

Os responsáveis pela condução do processo de mudança citados foram o diretor e o gerente comercial. Portanto percebe-se uma certa centralização do processo em cargos mais altos dentro da empresa, essa concentração se refere à responsabilidade de planejar e comunicar as alterações, tem-se duas pessoas que ficam com a obrigação de manter o novo processo dentro do planejamento e as mudanças refletem o modo de pensar delas. Uma provável justificativa para este comportamento é a natureza das mudanças ocorridas, são alterações de maior impacto para a empresa, logo, ficam com cargos mais elevados.

Em respostas anteriores foi descrito que as opiniões dos funcionários também são levadas em consideração em processos de mudanças, com base no confronto de informações é possível notar que, apesar do espaço dado para expressar ideias, é preferível centralizar algumas decisões da empresa. Percebe-se que não há tanta autoridade dada para um número maior de funcionários em situações que é necessário indicar novos métodos de trabalho e qualquer outra

mudança organizacional, por outro lado, as decisões partem de reuniões com a gerência, em que são transmitidos as aspirações dos demais colaboradores.

#### 5.1.8 Comunicação das mudanças

O questionamento realizado foi sobre a forma como as mudanças organizacionais são comunicadas dentro da empresa, oferecidas três alternativas: e-mail; pessoalmente e comunicação escrita formal. A seleção poderia ser feita em mais de uma alternativa, considerando que algumas podem ser prioridade na empresa, assim como a escolha da forma de comunicar estas modificações nos métodos de trabalho depende do momento, que pode exigir formas mais ou menos formais, de modo que fundamenta a possibilidade de mais de um método ser utilizado na organização.

Ao contrário do que essa lógica comumente indica, a resposta foi que somente de modo presencial, em conversas com os colaboradores, as mudanças são comunicadas. Em nenhum momento foi indicado alguma outra forma de transmitir informações sobre a ocorrência ou características destas situações, igualmente, em nenhuma das atividades para gerenciamento do processo de mudança se utiliza outro meio de comunicação além das conversas presenciais. O fluxo de informações parte geralmente da gerência para os funcionários, em consonância com as repostas dadas para o processo de liderança e gestão das mudanças.

#### 5.1.9 Dificuldades dos funcionários com o processo de mudança

Não são percebidas dificuldades nos funcionários em decorrência dos processos de mudança organizacional, mesmo assim o gestor reportou que caso houvesse qualquer tipo de dificuldade continuaria com as mesmas ações para mudanças ineficazes na empresa, como citado anteriormente, as instruções repassadas aos funcionários durante a rotina de trabalho e em segundo lugar o posicionamento claro de que precisam de funcionários que se adaptem ao modo de gestão. Há um padrão de comportamento utilizado na SS Carnes, tratando-se aqui da parte que cabe aos colaboradores.

Nesta indagação foi dada liberdade para indicar três ações realizada caso haja dificuldades enfrentadas pelos funcionários, sejam incapacidades para realizar a tarefa até a própria resistência ao processo, porém, como não é do conhecimento do respondente dificuldades no momento de aplicação da pesquisa, foi estabelecido somente situações hipotéticas. Segundo a própria opinião do diretor, há certa dificuldade em medir impedimentos

peçoais de cada funcionário, pois individualmente terão seu modo de reagir às mudanças e se adaptar à elas.

## **5.2 Pesquisa com os funcionários**

A pesquisa com os funcionários teve basicamente o mesmo método utilizado com o diretor da empresa, porém primeiramente foi dada uma breve explicação sobre o objetivo daquelas indagações para fins específicos da pesquisa, tendo análise estatística e sem divulgação dos participantes. As questões abertas davam liberdade para o questionado oferecer sua opinião sem a obrigatoriedade de indicar alguma resposta afirmativa, o mesmo valeu para as questões que tinham alternativas de sim ou não. Entre outros objetivos, buscou-se captar a visão dos colaboradores em suas particularidades.

### **5.2.1 Mudanças ocorridas segundo os funcionários**

Assim como para o diretor da empresa, foi solicitado aos funcionários que indicassem mudanças organizacionais notadas em consequência da conjuntura econômica atual, no próprio questionário estão descritos alguns indicadores para ajudar na identificação do relacionamento entre a causa e o efeito: taxa de juros; desemprego e preço dos produtos no mercado. As respostas foram consolidadas em categorias, como segue abaixo:

- a) Redução no trabalho
- b) Diminuição do número de clientes
- c) Menos vendas
- d) Nenhuma

Um número considerável de respostas indicaram nenhuma (4), isso mostra uma falta de conhecimento das alterações que ocorrem dentro da empresa e certo distanciamento destas situações, possivelmente estes funcionários não estão em contato com as áreas que sofreram mudanças. Outro ponto que este fato pode indicar é o cenário atual da SS Carnes no qual os funcionários não têm tanta participação nos empenhos destas atividades ou no planejamento delas, como destacado em questões anteriores, a concentração da liderança à gerência acarreta em distanciamento de uma parte dos funcionários, além disso, é provável também que mudanças notadas por estes respondentes não foram relacionadas com o cenário econômico atual.

Em coerência com as respostas do diretor, apontou-se aqui a diminuição da carteira de clientes e a redução no volume de trabalho em determinadas áreas, estes elementos também estão presentes nas outras respostas só que de maneira diferente, os funcionários citaram a diminuição das vendas como aquela mudança mais perceptível para eles, sendo assim, esta transformação é a mais impactante para a empresa, refletindo tanto na área de vendas quanto na logística da organização, são mudanças que surgem em um processo organizacional de adaptação à outras mudanças externas.

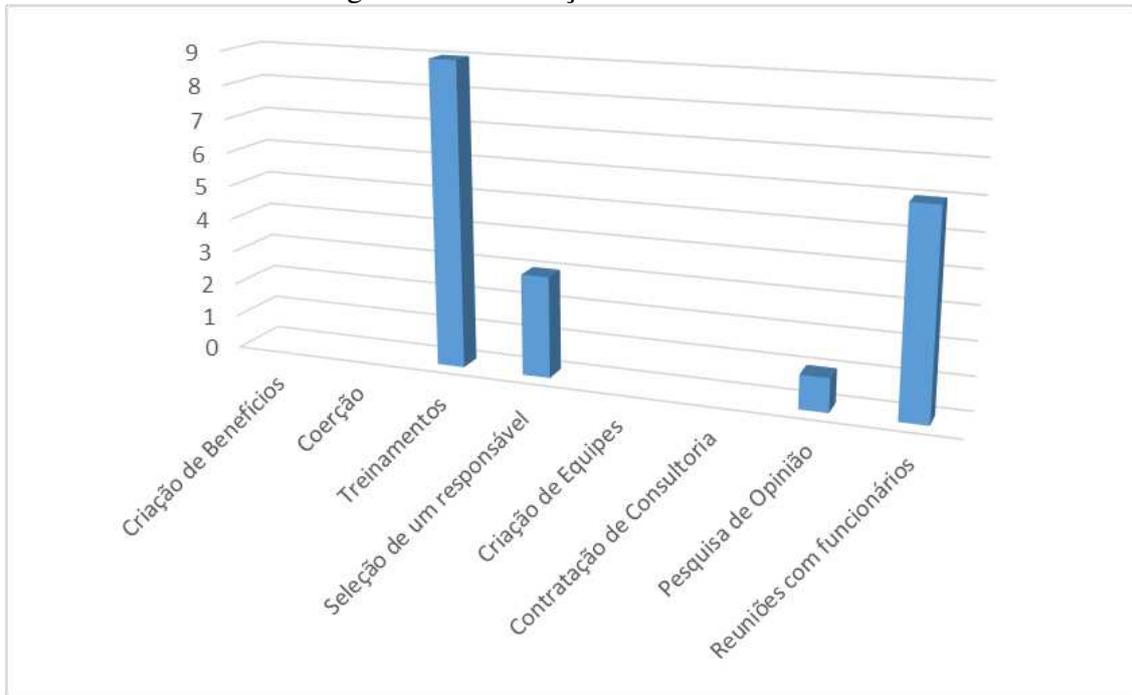
### 5.2.2 Atividades de gestão das mudanças para os funcionários

Pedi-se que os respondentes selecionassem entre as opções aquelas que simbolizam ações realizadas na empresa para gerir as mudanças organizacionais, as opções eram: criação de benefícios para os funcionários como prêmios; treinamentos; criação de equipes; coerção; reuniões com os funcionários; seleção de um responsável para lidar com a aplicação das mudanças; contratação de consultoria e pesquisa de opinião. As opções eram as mesmas dadas ao diretor para garantir a comparação das respostas.

As alternativas selecionadas foram o treinamentos em primeiro lugar com 9 respostas, logo depois vem a reunião com funcionários que obteve número 6 de seleções, em terceiro lugar está a seleção de um responsável com 3 respostas e a pesquisa de opinião obteve somente uma resposta. Criação de benefícios, coerção, criação de equipes e contratação de consultoria não foram selecionadas por nenhum respondente.

Foi explicado que as atividades listada eram aquelas relacionadas às mudanças organizacionais em decorrência do cenário econômico atual, além disso, poderiam ser citadas ações que geralmente são executadas na empresa após a ocorrência de mudanças, afim de atingir o objetivo destas. As alternativas que não tiveram números podem ser descartadas como atividades dentro da empresa, tendo em vista que também não foram selecionadas pelo diretor. Benefícios e trabalho em equipe como elementos motivacionais não são utilizados, assim como auxílios externos de consultoria empresarial. O gráfico 2 a seguir demonstra a consolidação das respostas:

Gráfico 2 – Atividades de gestão da mudança



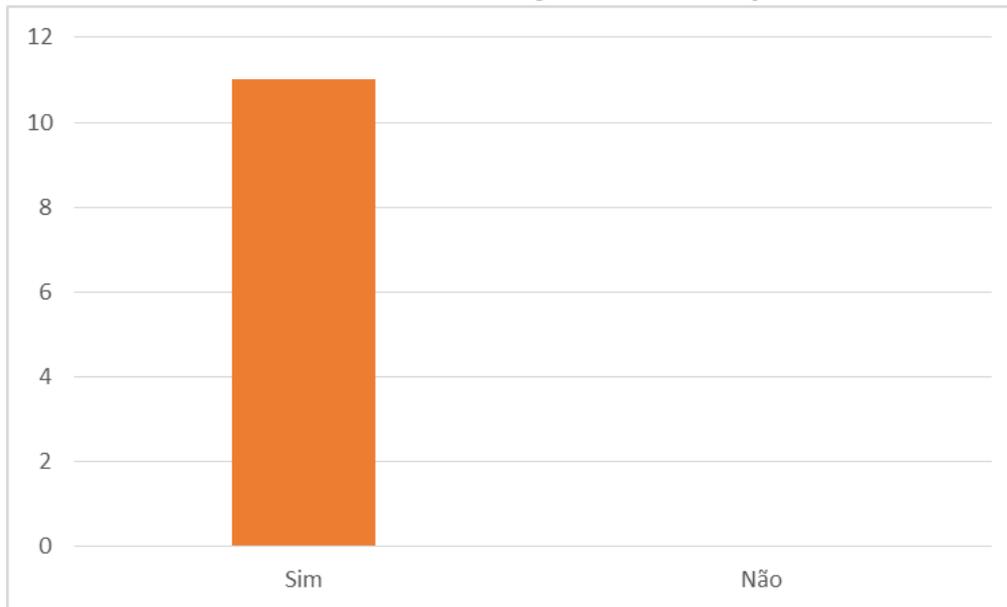
Fonte: Elaborado pelo autor

As respostas foram muito parecidas com as dadas pelo diretor da empresa, nestas também são citadas reuniões com funcionários e os treinamentos realizados. Além do que foi citado anteriormente, aqui aparecem a pesquisa de opinião com somente uma resposta e a seleção de um responsável pelo processo, estas atitudes parecem estar mais visíveis para alguns funcionários do que para outros. A seleção de um responsável pode estar vinculada à centralização das decisões na gerencia e na direção da empresa que simbolizam as principais lideranças neste tipo de processo.

### 5.2.3 Vantagens das atividades de gestão da mudança para os funcionários

Os funcionários foram questionados sobre benefícios alcançados com as atividades de gestão da mudança citadas em questão anterior, se elas proporcionam ou não estas vantagens e, caso a resposta fosse positiva, quais vantagens seriam. Foi solicitado que os respondentes citassem 3 vantagens percebidas. Aqui o objetivo é identificar quais atividades têm maior efeito sobre os funcionários, relacionando as vantagens com os intuitos de cada ação. Neste questionamento também é possível ter uma noção sobre a eficácia das estratégias utilizadas pela empresa para a gestão das mudanças. A seguir o gráfico 3 demonstra as respostas à pesquisa. Nenhum funcionário descreveu o número de vantagens solicitado.

Gráfico 3 – Benefícios das atividades de gestão da mudança



Fonte: Elaborado pelo autor

Quando questionados sobre benefícios obtidos, todos os funcionários indicaram que há benefícios envolvidos nas ações, isso demonstra que a atuação da gestão está surtindo bons efeitos, na visão dos colaboradores. A observação de benefícios também é um bom indicador de que há pouca resistência às mudanças no ambiente de trabalho, tendo em vista que as ações que as sucedem tem boa imagem para os funcionários. Outro aspecto que pode estar favorecendo estas respostas é o fato das mudanças citadas não provocarem situações ruins para eles, demissões por exemplo. No quadro 6 estão os benefícios consolidados em categorias.

Quadro 6 – Vantagens da gestão das mudanças

Respostas	Frequência
Melhora a adaptação ao trabalho	4
Orientação para fazer o trabalho certo	4
Dar opiniões para a empresa	1
Facilita a execução das tarefas	5

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se que a maioria dos benefícios citados estão relacionados com a educação para a práticas das tarefas. A facilidade em executar as atividades foi a que obteve maior número de citações, com 5 vezes. Acrescenta-se ainda que a melhora da adaptação à empresa, orientações para realizar as atividades e a ajuda na execução possuem sentidos muito próximos,

são pertinentes ao sentido de realizar os processos da melhor forma possível. Somente a categoria de dar opiniões para a empresa, citada somente uma vez, está fora deste sentido.

#### 5.2.4 Liderança no processo de transformação, na visão dos funcionários

Pediu-se aos funcionários que indicassem quem geralmente é o responsável por atividades como planejar, comunicar e aplicar mudanças na empresa, a indicação foi do diretor e da gerência. Fica claro que as reuniões para decidir sobre estes temas são de responsabilidade principal destes cargos, ficando posteriormente a promoção das alterações para o restante da empresa. Outro ponto a favor destes dados é que as decisões tomadas para adaptação da empresa ao seu ambiente são de importância estratégica, logo torna-se compreensível que a obrigação do processo decisório sobre estas adaptações tenha estas características.

Como visto em outras perguntas, há uma concentração destas decisões nos níveis mais altos da hierarquia, aqui não está se questionando os estilos de liderança ou sua eficácia desta dentro do ambiente de trabalho, o posicionamento dos gestores é de estudar a melhor forma de ajustar a atuação da empresa ao que acontece no ambiente em sua volta. É importante destacar este ponto, pois, como muitos autores tratam, o agente da mudança é o responsável por estar à frente do processo e garantir que seus resultados sejam satisfatórios.

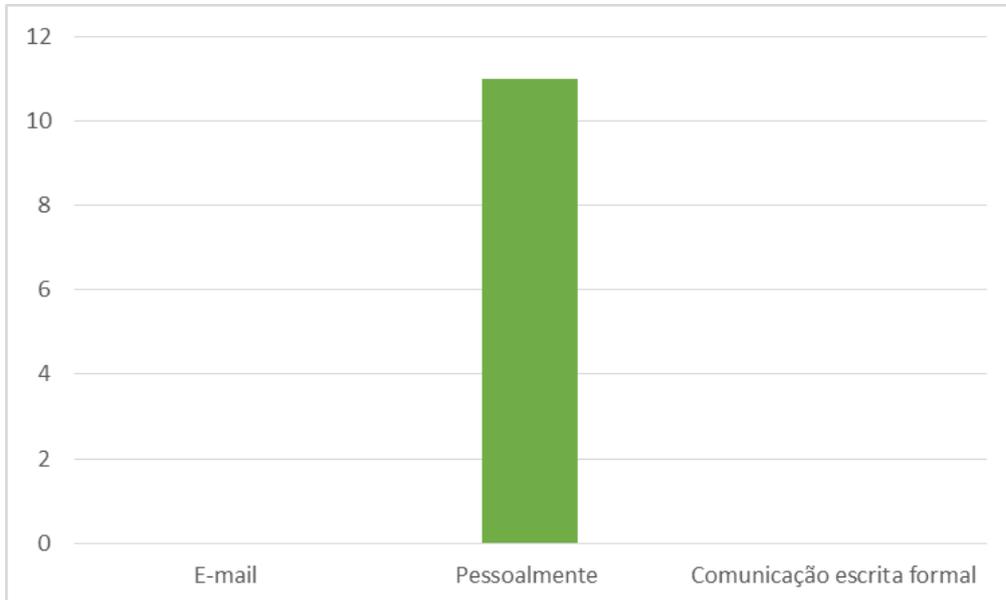
#### 5.2.5 Comunicação das mudanças segundo os funcionários

A metodologia utilizada no questionário aplicado com o gestor foi repetida e apresenta-se alternativas para os questionados selecionarem, as alternativas eram: e-mail; pessoalmente e comunicação escrita formal. Estes poderiam selecionar mais de uma opção se preferissem. A única opção selecionada foi a presencialmente, repete-se a resposta dada pelo diretor. Nota-se que a comunicação se dá muitas vezes através de conversas com os funcionários, seja para comunicar mudanças ou para fazer alguma nova ponderação sobre os métodos de trabalho, inclusive quando em situações de falhas.

Apesar de comumente ser necessário diferentes formas de comunicação, em situações de mudança os dados revelam que na organização as informações passadas dos gestores para os níveis mais baixos utiliza somente um canal. As ações utilizadas para gerenciar o processo de mudança possivelmente explicam esta prioridade, em sentido parecido a forma de atuação da empresa também pode dar pistas sobre este padrão, os processos sempre passam

pelo prédio da organização e as mudanças são comunicadas pessoalmente, como demonstra o gráfico 4.

Gráfico 4 – Comunicação das mudanças na visão dos funcionários

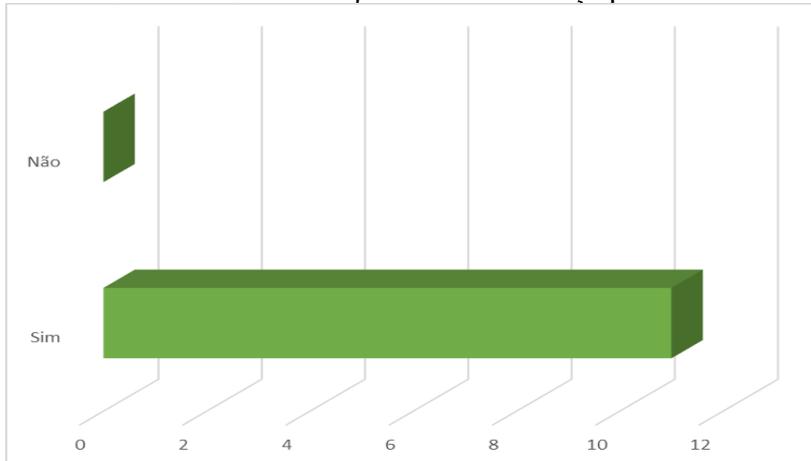


Fonte: Elaborado pelo autor

#### 5.2.6 Clareza do objetivos da mudança

A pergunta realizada foi se os objetivos da mudança estão sempre claros, a avaliação é para elucidar se os envolvidos no processo de alteração entendem a real necessidade daquelas tarefas, assim como os efeitos que a mudança traz na rotina de cada um. A indagação era bem simples e pedia apenas que selecionassem “sim” ou “não”, como demonstra o gráfico 5 a seguir:

Gráfico 5 – Clareza dos objetivos da mudança para os funcionários



Fonte: Elaborado pelo autor

É possível perceber alguns aspectos destes dados, primeiro que o processo de comunicação é efetivo, mesmo sendo simples. Além disso, os funcionários tem clareza sobre a necessidade de se fazer determinadas alterações na empresa, é de conhecimento público que a nitidez da finalidade de qualquer ação é um dos primeiros passos para fazê-la de forma bem sucedida. Este tipo de comportamento está de acordo com aquilo que prega Kotter (2013), desenvolvimento e comunicação da visão da mudança. Possivelmente os objetivos claros têm fundamentado a falta de dificuldades dos funcionários com estas mudanças.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseado nos estudos apresentados, é possível afirmar que os objetivos deste trabalho foram alcançados, caracterizou-se os padrões de ação utilizados na empresa através das atitudes tomadas em diferentes situações, juntamente com as ações realizadas pela empresa para se adaptar às alterações dos fatores externos, selecionados dentro do cenário atual da economia. Ademais, destacou-se ações que parecem mais imperceptíveis e são praticadas de forma indireta para alcançar os objetivos da mudança organizacional, observando-se que as transformações na organização eram para se ajustarem às outras do ambiente em que está inserida.

Entre outros resultados alcançados, isto quer dizer que foi possível descrever as atividades utilizadas para gerir as mudanças organizacionais, os recursos utilizados nestas atividades e o grau de eficácia das estratégias presentes na empresa. No caso das atividades identificou-se que na empresa são realizados treinamentos para instruir os funcionários sobre os métodos de trabalho e sobre a forma de atuação da empresa. Também são feitas orientações posteriores para ajustar o comportamento dos colaboradores ou quando houver dificuldade na prática dos novos métodos, as orientações são passadas pessoalmente em conversas feitas durante a rotina da organização.

Além disso, deixa-se claro para o funcionário que a falta de adaptação aos métodos institucionais pode acarretar em demissão, uma ação que não foi citada em outras questões da pesquisa e indica uma provável forma implícita de comportamento para assegurar que as finalidades de cada mudança sejam alcançadas. Também são feitas reuniões com a gerência para decidir o rumo das alterações que são realizadas, delas foram retiradas as adaptações feitas para reagir às mudanças na conjuntura econômica atual, como a diminuição da carteira de clientes, adaptações na logística e diminuição no volume dos processos de venda. Também foi citado que para ações como estas as ideias dos funcionários são coletadas, apesar de aparentar uma ação esporádica.

No que se refere aos recursos utilizados para as ações de gestão da mudança, conclui-se que poucos recursos são usados, somente os treinamentos apresentaram uma quantidade maior, porém aqueles empregados são basicamente materiais impressos e as pessoas que participaram da atividade. A natureza das ações também não requerer a utilização de grandes quantidades e o ambiente atual onde se insere o empreendimento demanda a economia dos recursos, não um dispêndio maior. Porém, através das respostas foi possível destacar os treinamentos como uma das principais atividades realizadas pela organização.

Quanto ao grau de eficácia das estratégias de gestão da mudança para o cenário econômico atual, nota-se com base nas análises das respostas que as estratégias trazem bons resultados para a empresa, segundo o gestor, os objetivos das transformações são atingidos e para os funcionários os mesmos sempre estão claros. Não são notadas dificuldades dos funcionários em relação às mudanças propostas pela direção, assim como outras alterações realizadas pela empresa também são bem aceitas, indicando uma precedência neste tipo de comportamento.

Acrescenta-se ainda que não há histórico de problemas com as mudanças organizacionais que são propostas, tendo em vista que as respostas do diretor sugerem a falta de dificuldades com essas escolhas. Igualmente, não existem obstáculos consideráveis para as ações que são propostas em situações de dificuldade, citadas como contingenciais para o caso de acontecerem problemas de adaptação dos funcionários. Por outro lado, as atividades realizadas para alcançar os objetivos como as reuniões, treinamentos e orientações causais também mostraram-se benéficas para os colaboradores, principalmente no que se refere às interpretações deles sobre os métodos de trabalho.

Por conseguinte, pela análise destes resultados conclui-se que as principais estratégias utilizadas pela SS Carnes, para gerenciar as mudanças organizacionais realizadas em consequência do cenário econômico atual do estado, são a concentração da responsabilidade na gerência e direção, assim como a educação dos funcionários. As atividades de destaque para alcançar os objetivos de cada mudança são o treinamento e as reuniões, são aquelas que exigem mais recursos e também obtiveram destaque nas respostas dos questionários. Do mesmo modo, ambas as respostas indicam que os responsáveis por liderar o processo de mudança é a direção juntamente com a gerência, com responsabilidades de planejar, comunicar e aplicar o conjunto destas atividades. Por fim, outra comprovação deste cenário são os bons resultados produzidos pelas ações realizadas e seus benefícios para os colaboradores, são basicamente nortes para a realização das tarefas.

Em vista das conclusões apresentadas, tem-se como recomendação para contribuições posteriores, no que diz respeito a identificação de novas atitudes perante as mudanças, estudos que revelem as principais alterações em empresas da capital maranhense por consequência da situação econômica presente. Além disso, investigações que objetivem identificar os melhores métodos para lidar com situações de mudança, podem elucidar dúvidas dos gestores sobre como trabalhar os diversos recursos organizacionais em momentos que as empresas migram de um estado para outro, assim como estas pesquisas também podem focar em aspectos do indivíduo, como motivação e liderança, para alcançar estes resultados.

## REFERÊNCIAS

AMORA, Fluvia et al. Cooperação: uma estratégia para manter competitivas as pequenas e médias empresas do setor de vestuário. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 9., 2012, Resende. **Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.aedb.br/>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Histórico de metas para a inflação no Brasil. **Inflação**. [Brasília], ano 18, jun. 2016. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/>>. Acesso em: 27 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. Perspectivas para a inflação. **Relatório de inflação**. Brasília, v. 18, n. 74, set. 2016. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. Região Nordeste. **Boletim Regional do Banco Central do Brasil**. Brasília, jun. 2016. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

BONELLI, Regis; PINHEIRO, Armando Castelar; MATOS, Silvia. Existem sinais de que a economia começa a estabilizar. **Boletim Macro IBRE**. [Rio de Janeiro], jun. 2016. Disponível em: Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/>>. Acesso em: 21 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. Recuperação em marcha, mas incerteza quanto à velocidade e implicações. **Boletim Macro IBRE**. [Rio de Janeiro], set. 2016. Disponível em: Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/>>. Acesso em: 21 ago. 2016.

BOYES, Carolyn. **Segredos profissionais: segredos de comunicação pessoal**. São Paulo: Fundamento, 2013.

BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Balança comercial brasileira: exportação, importação, saldo e corrente comércio. **Balança comercial brasileira: mensal**. [Brasília], set. 2016. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 27 set. 2016.

\_\_\_\_\_. Importação Brasileira Maranhão. **Balança comercial brasileira: estados**. [Brasília], set. 2016. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 03 out. 2016.

\_\_\_\_\_. Importação Brasileira São Luís. **Balança comercial brasileira: municípios**. [Brasília], set. 2016. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 03 out. 2016.

BRASIL. Ministério do Trabalho. Síntese do Emprego Formal. **Cadastro Geral de Desempregados**. [Brasília], ago. 2016. Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/>>. Acesso em: 29 set. 2016.

BRESSAN, C. L. **Mudança Organizacional: uma visão gerencial**. In: I Seminário de Gestão de Negócios, 2004, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004. v.1. Disponível em: <[www.fae.edu/publicações.vm](http://www.fae.edu/publicações.vm)>. Acesso em 3 ago. 2016.

BULÉ, Aniele Ebling et al. **Mudança Organizacional: uma análise do processo de internacionalização**. 2014. Trabalho apresentado ao 11º Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2014.

CAPAROZ, Roberto. **Comercio internacional esquematizado**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHAVES, Rosana Costa. **Resistência às mudanças**: um estudo das relações entre moderadores individuais e organizacionais, atitudes e comportamentos de servidores de uma instituição pública em processo de mudança. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 2005. Disponível em: <[www.bibliotecadigital.ufmg.br](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br)>. Acesso em 02 set. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

\_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. 5. ed. Barueri: Manole, 2008.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

EXAME. **BC projeta inflação de 7,3% este ano e recuo a 4,4% em 2017**. São Paulo, 27 set. 2016. Seção Economia. Disponível em: <<http://www.exame.com.br>>. Acesso em: 29 set. 2016.

FAVER; Marcus. Considerações sobre a origem e natureza jurídica do ‘impeachment’. **Banco do conhecimento**, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://www.tjrj.jus.br/>>. Acesso em: 27 out. 2016.

FECOMÉRCIO MA. **Expectativa de empregos temporários em 2016**. São Luís, 27 set. 2016. Disponível em: <<http://fecomercio-ma.com.br/>>. Acesso em: 03 out. 2016.

HALL, Robert E.; LIBERMAN, Marc. **Macroeconomia**: princípios e aplicações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

IBGE. Indicadores IBGE: sistema nacional de índices de preços ao consumidor INPC-IPCA. **Catálogo**. Rio de Janeiro, set. 2016. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 26 set. 2016.

\_\_\_\_\_. Produto interno bruto variação em volume taxa acumulada em quatro meses. **Séries históricas e estatísticas**. [Rio de Janeiro], 2016. Disponível em: <<http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

KISIL, Marcos. **Gestão da mudança organizacional**. vol. 4. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://www.saude.mt.gov.br>>. Acesso em: 3 ago. 2016.

KOTTER, John P. **Liderando mudanças**: um plano de ação do mais notável especialista em liderança nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KOTTER, John P; SCHLESINGER, Leonard A. Best of HBR. **Choosing strategies for change**. Cambridge, julho-agosto. 2008.

LAGO, Maurício Maynard. Equívocos na tomada de decisão gerencial e suas consequências para uma operadora de saúde: um estudo de caso. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 9., 2012, Resende. **Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.aedb.br/>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

LAWSON, Emily; PREÇO, Colin. The psychology of change management. **Our Insights**. Londres, jun. 2003. Disponível em: <<http://www.mckinsey.com/businessfunctions/organization/ourinsights/thepsychologyofchangemanagement>>. Acesso em: 3 ago. 2016.

LOPES, Paulo Cesar Barbosa; STADLER, Carlos Cesar; KOVALESKI, João Luiz. **Gestão da mudança organizacional**. Paraná, v. 11, n. 1, p. 51-57, jun. 2003. Disponível em: <[www.revistas2.uepg.br](http://www.revistas2.uepg.br)>. Acesso em: 21 ago. 2016.

LUBE, Juliana. Ação legal restringindo hábitos dos consumidores: as estratégias empresariais compensam a nova realidade imposta aos negócios?. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 9., 2012, Resende. **Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.aedb.br/>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

MAGALHÃES, Elenice; GOMES, Luciana; MAGALHÃES, Elizete. **Uma análise do processo de formulação e implementação de mudança organizacional**: o caso do instituto de previdência complementar e plano de saúde. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 3., 2006, Resende. Disponível em: <<http://www.aedb.br/>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

MANDELLI, Pedro. et al. **A disciplina e a arte da gestão das mudanças nas organizações**: como integrar estratégias e pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MARANHÃO HOJE. **Cesta básica em são luís no mês de agosto corresponde a 47% do salário mínimo**. São Luís, 29 set. 2016. Disponível em: <<http://www.maranhaohoje.com.br/>>. Acesso em: 03 out. 2016.

MARANHÃO. Secretaria de Estado da Fazenda. **Governador assina decretos que instituem medidas anticrise e geração de 10 mil empregos**. São Luís, 29 set. 2016. Disponível em: <<http://portal.sefaz.ma.gov.br/>>. Acesso em: 03 out. 2016.

MARANHÃO. Secretaria de Estado de Indústria e Comércio. **Maranhão tem saldo positivo na geração de empregos pelo terceiro mês consecutivo**. São Luís, 29 set. 2016. Disponível em: <<http://www.seinc.ma.gov.br/>>. Acesso em: 03 out. 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIZRAHI, Saul Eliahú; Canen, Alberto G. Gestão estratégica multicultural baseada no balanced scorecard em instituições de ensino. **Ensaio**. Rio de Janeiro, v. 20, n. 74, jan./mar. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.org/>>. Acesso em: 27 ago. 2016.

O ESTADO DO MARANHÃO. **Comércio maranhense tem queda nas vendas**. 29 set. 2016. Disponível em: <<http://imirante.com/oestadoma/>>. Acesso em: 29 set. 2016.

OLIVA, Flávio Alberto. **BSC - Balanced Scorecard**: ferramenta gerencial para organizações hospitalares. São Paulo: Iátria, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2009.

PEPE, Pedro Gabriel; OLIVEIRA, Elisamara de. Planejamento estratégico na administração pública: a nova CEDAE e o DETRAN-RJ. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 10., 2013, Resende. **Gestão e Tecnologia para a Competitividade**. Disponível em: <<http://www.aedb.br/>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. **Pequenos negócios contratam mais que grandes em 2015**. São Luís, 19 jul. 2016. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/>>. Acesso em: 27 set. 2016.

PERDIGÃO, José Gabriel de Lima; PERDIGÃO, Maglianne Lisele Pereira Barbosa; MORAES, Walter Fernando Araújo de. Estratégias Competitivas de Empresas Varejistas do Segmento Farmacêutico na Cidade de Campina Grande: aplicação das cinco forças de Porter. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 9., 2012, Resende. **Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.aedb.br/>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

PINTO, M. C. S.; LYRA, Cristina C. **Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira**. Revista de Administração Pública, v. 43, p. 609-634, 2009. Disponível em: <[www.scielo.br/](http://www.scielo.br/)>. Acesso em: 21 ago. 2016.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRIMO, Paschoal Palombino; OLIVA, Eduardo de Camargo; KUBO, Edson Keyso de Miranda. Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em administração nas universidades privadas. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, ed. 78, n. 2, maio/ago. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.org/>>. Acesso em: 27 ago. 2016.

SEBRAE/MA. Comércio Varejista. **Monitoramento dos indicadores das MPE do comércio agosto de 2014**. São Luís, jun. 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma?codUf=11>>. Acesso em: Acesso em: Acesso em: 28 ago. 2016.

SILVA, Clovis L. Machado da; VIZEU, Fábio. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 47, n. 4, out./dez. 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/>>. Acesso em: 21 ago. 2016.

SILVA, Viviam Lara dos Santos et al. Estratégia de gestão de múltiplos canais de distribuição: um estudo na indústria brasileira de alimentos. **Produção**. Santa Catarina, v. 26, n. 1, jan./mar. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.org/>>. Acesso em: 27 ago. 2016.

STIGLITZ, Joseph E.; WALSH, Carl E. **Introdução à macroeconomia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SUA CIDADE. **MA tem saldo positivo na geração de empregos pelo terceiro mês consecutivo**. São Luís, 29 set. 2016. Disponível em: <<http://www.suacidade.com/>>. Acesso em: 03 out. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

WOSNIAK, Francine Lia; RESENDE, Denis Alcides. Gestão de Estratégias: uma proposta de modelos para os governos locais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, maio/jun. 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/>>. Acesso em: 21 ago. 2016.

## APÊNDICE A - FICHA TÉCNICA DA EMPRESA

Razão Social:	
Nome Fantasia:	
Ramo de Atividade:	
Endereço:	
Bairro:	
Cidade:	
Diretor:	
Número de Sócios:	
Número de Funcionários:	
Macro processo:	
Equipamentos:	
Diferenciais:	

HISTÓRICO DA SS CARNES

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: Missão; Visão, Valores

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO COM O DIRETOR

**1. Quais mudanças ocorreram na SS Carnes devido à conjuntura econômica do estado? (Taxa de juros, nível de desemprego, nível da inflação, entre outros)**

**2. Qual a sua visão sobre a gestão das mudanças que aconteceram na empresa?**

**3. Quais atividades são planejadas para alcançar os objetivos de cada mudança organizacional?**

- ( ) Criação de Benefícios      ( ) coerção      ( ) Treinamentos  
 ( ) Seleção de um responsável para liderar a aplicação de mudanças      ( ) Criação de Equipes  
 ( ) Contratação de Consultoria      ( ) Pesquisa de Opinião      ( ) Reuniões com funcionários

**4. Cite os recursos utilizados nas atividades de gestão das mudanças.**

- ( ) Recursos materiais \_\_\_\_\_  
 ( ) Recursos Humanos \_\_\_\_\_  
 ( ) Recursos Financeiros

**5. As mudanças propostas alcançaram seus objetivos?**

Sim ( ) Não ( ). Por que?

**6. Tomou-se alguma media para os problemas com mudanças ineficazes?**

Sim ( ). Quais?

\_\_\_\_\_  
 Não ( )

**7. Quem é o responsável por liderar o processo de mudança? (Planejar, comunicar, aplicar)**

\_\_\_\_\_

**8. Como são comunicadas as mudanças realizadas na empresa?**

E-mail ( ) Pessoalmente ( ) Comunicação escrita formal ( )

**9. Dificuldades nos funcionários são percebidas quando ocorrem mudanças na empresa?**

( ) Sim. Cite três ações que são realizadas para sanar as dificuldades

\_\_\_\_\_

( ) Não.

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS FUNCIONÁRIOS

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Aluno: Allyson Igor P. Ramos Contato: (98) 982265779

**Objetivo:** Identificar quais são as estratégias de mudança organizacional, adotadas para a conjuntura econômica atual, presentes na SS Carnes.

**Prezado (a) respondente:** os dados coletados neste questionário são para fins específicos da pesquisa, que terá análise estatística sem divulgação dos participantes.

**Agradeço antecipadamente sua colaboração.**

Cargo \_\_\_\_\_

Tempo de Trabalho na SS Carnes \_\_\_\_\_

**1. Cite mudanças na SS Carne em consequência da conjuntura econômica atual do estado, como taxa de juros para empréstimos, desemprego, preço dos produtos no mercado, entre outros.**

---



---



---



---

**2. Marque quais atividades abaixo são realizadas na empresa para alcançar os objetivos de cada mudança?**

- ( ) Criação de Benefícios para os funcionários, como prêmios.      ( ) Treinamentos  
 ( ) Criação de Equipes      ( ) coerção      ( ) Reuniões com funcionários  
 ( ) Seleção de um responsável para liderar a aplicação das mudanças  
 ( ) Contratação de Consultoria Externa      ( ) Pesquisa de Opinião  
 Outro ( ). Qual? \_\_\_\_\_

**3. Você acredita que as atividades acima para as mudanças na empresa trazem vantagens para os funcionários?**

( ) Sim. Cite 3:

---



---



---

( ) Não.

**4. Quem geralmente fica responsável por planejar, comunicar ou aplicar mudanças na empresa?**

**5. Como você fica sabendo das mudanças realizadas na empresa?**

E-mail ( )    Pessoalmente ( )    Comunicação escrita formal ( )

**6. Os objetivos da Mudança sempre estão claros?**

Sim ( )    Não ( )