

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ MARIA FONTENELE VERAS JUNIOR

**GESTÃO DA MUDANÇA: condição de sobrevivência das organizações no
mercado globalizado e competitivo**

São Luís
2020

JOSÉ MARIA FONTENELE VERAS JUNIOR

**GESTÃO DA MUDANÇA: condição de sobrevivência das organizações no
mercado globalizado e competitivo**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís
2020

Veras Junior, José Maria Fontenele.

Gestão da mudança: condição de sobrevivência das organizações no mercado globalizado e competitivo / José Maria Fontenele Veras Junior. – 2020.

68 f.

Orientador(a): Ademir da Rosa Martins.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2020.

1. Organizações. 2. Competitividade. 3. Gestão da mudança. I. Martins, Ademir da Rosa. II. Título.

JOSÉ MARIA FONTNELE VERAS JUNIOR

**GESTÃO DA MUDANÇA: condição de sobrevivência das organizações no
mercado globalizado e competitivo**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade Federal do
Maranhão, como requisito para obtenção do grau
de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 16/12/2020

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademir da Rosa Martins (Orientador)
Dr. em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

Prof^a Aline Alvares Melo
Dr^a em Administração
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ricardo André Barbosa Carreira
Me. em Gestão Empresarial
Universidade Federal do Maranhão

Aos meus pais José Maria Fontenele
Veras e Margarida Alves Ferreira (*in
memoriam*) e à minha filha Margarida.

AGRADECIMENTOS

À Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada permitindo-me alcançar mais uma etapa.

Aos meus pais, José Maria Fontenele Veras e Margarida Alves Ferreira (*in memoriam*) que me apoiaram e me incentivaram quando eu estava desanimado.

À minha Esposa Tayssa Cynara Gomes Costa, pelo apoio e motivação constante e à minha filha Margarida Maria Fontenele Costa cujo nascimento acendeu novamente o prazer e alegria para viver.

Aos parentes e amigos que diretamente ou indiretamente auxiliaram na concretização deste estudo, sempre dispostos a me incentivar a continuar nesta caminhada.

“A fé não é a crença de que Deus fará o que você quiser. A fé é a crença de que Deus fará o que é certo”.

Max Lucado

RESUMO

O mundo globalizado passa por aceleradas transformações, impondo uma realidade conturbada, com valores antagônicos, o que afeta a vida pessoal e profissional das pessoas e das organizações. Além disso, o mundo enfrenta uma crise pandêmica que afeta o cenário das empresas e lhes impõe desafios gigantescos para continuarem ativas no mercado competitivo. Frente a essa problemática, entende-se que a mudança se torna condição *sine qua non* para as organizações que desejam competir, sobreviver e progredir no mercado altamente exigente. Diante dessa constatação, desenvolveu-se um estudo sobre a gestão da mudança, objetivando demonstrá-la como condição de sobrevivência das organizações no mercado globalizado e competitivo. Utilizando-se a pesquisa bibliográfica, aborda-se a concepção das empresas, ressaltando a inovação como elementos necessários para o desenvolvimento da eficiência e da produtividade. Na sequência, discorre-se sobre a pandemia e o cenário de incertezas nas empresas, a importância da gestão da mudança, com enfoque nas perspectivas e abordagens no âmbito do sistema, mudança e cultura organizacionais. Com igual importância, destaca-se a liderança como o facilitador na administração de valores, crenças, atitudes e emoções dos funcionários, além de ressaltar-se a motivação como ferramenta desencadeante do sucesso na gestão da mudança, sem perder de vista a valoração do comportamento individual e grupal dentro desse processo. Por fim, apresenta-se a análise e discussão dos dados extraídos da literatura pertinente. Como resultado da pesquisa, conclui-se que as pequenas empresas foram as mais afetadas pela pandemia no cenário mercadológico, visto que elas já vinham enfrentando inúmeras dificuldades e estas se agravaram com a chegada da crise pandêmica.

Palavras-chave: Organizações. Competitividade. Gestão da mudança.

ABSTRACT

The globalized world is undergoing accelerated transformations, imposing a troubled reality, with antagonistic values, which affects the personal and professional lives of people and organizations. In addition, the world is facing a pandemic crisis that affects the corporate landscape and imposes huge challenges on them to remain active in the competitive market. Faced with this problem, it is understood that change becomes a sine qua non condition for organizations that wish to compete, survive and progress in the highly demanding market. Given this observation, a study on change management was developed, aiming to demonstrate it as a condition for the survival of organizations in the globalized and competitive market. For this, bibliographic research was used, through books, specialized magazines and other contributions available in the relevant literature. Thus, the conception of companies is approached, emphasizing innovation as a necessary element for the development of efficiency and productivity. Following, the pandemic and the scenario of uncertainties in companies are discussed, the importance of change management, focusing on perspectives and approaches within the scope of the system, organizational change and culture. Equally important, leadership stands out as the facilitator in the management of employees' values, beliefs, attitudes and emotions, in addition to highlighting motivation as a trigger for success in managing change, without losing sight of the valuation of behavior individual and group within this process. Finally, the analysis and discussion of the data extracted from the relevant literature is presented. As a result of the research, it is reported that small companies were the most affected by the pandemic in the market scenario, since they were already facing numerous difficulties and these worsened with the arrival of the pandemic crisis.

Keywords: Organizations. Competitiveness. Change management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais causas de mortalidade das empresas	17
Figura 2 - Um modelo de estresse	40
Figura 3 - Modelo integrativo de motivação	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Taxa de sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas de 2 anos no Estado do Maranhão, comparativamente às demais regiões e ao Brasil, em %, no período de 2008 / 2012.	18
Quadro 2 - Taxa de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas, até dois anos no Estado do Maranhão, comparativamente às demais regiões e ao Brasil, em %, no período de 2008 a 2012	18
Quadro 3 - Concepção de mudança da realidade e de percepção	28
Quadro 4 - A economia em transformação.....	29
Quadro 5 - Desencadeadores de mudança organizacional	37
Quadro 6 - Equívocos conhecidos sobre motivação e recompensa.....	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Índice de crescimento das empresas, por porte	15
Gráfico 2 - Evolução do desembolso em microcrédito: 2009 a 2018	20
Gráfico 3 - Empresas que encerraram atividades em definitivo na pandemia	23
Gráfico 4 - Empresas fechadas na pandemia, por atividade	24

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	CONCEPÇÃO DE EMPRESAS	14
3	PANDEMIA E O CENÁRIO DE INCERTEZAS NAS EMPRESAS	23
4	GESTÃO DA MUDANÇA.....	27
4.1	Perspectiva e abordagens	33
4.1.1	Estrutura organizacional.....	33
4.1.2	Mudança organizacional.....	36
4.1.3	Cultura organizacional.....	40
4.2	Liderança	44
4.3	O indivíduo e o grupo	48
4.3.1	Motivação	50
4.3.2	Comportamento individual.....	55
4.3.3	Comportamento grupal.....	57
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	60
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
	REFERÊNCIAS.....	65

1 INTRODUÇÃO

A realidade globalizada em que se vive é caracterizada potencialmente por céleres e constantes mudanças onde paradigmas são quebrados e verdades reformuladas. Isso faz com que as capacidades de aprender a escutar, saber dialogar consigo e com os outros, comunicar-se, argumentar e contra-argumentar se tornem habilidades indispensáveis ao indivíduo.

A globalização está, cotidianamente, presente em todas as atividades humanas, onde se vive ao mesmo tempo o mundo global e o local. Nesse contexto, se faz necessário buscar mecanismos de sobrevivência das empresas que geram trabalho e renda para milhões de pessoas.

As empresas têm papel fundamental na economia do país, pois, além de absolverem mão-de-obra, gerando emprego e renda para as famílias brasileiras, assumem uma carga tributária elevada, alcançando, muitas vezes, uma situação financeira delicada.

Por outro lado, o sucesso da empresa está condicionado a um conjunto de fatores que, de forma cíclica e interligada, impulsiona o crescimento do empreendimento. Dentre eles, destacam-se: o espírito empreendedor do administrador para enfrentar as dificuldades impostas pelo mercado, sobretudo nos tempos de crise, o que perpassa pela agregação de diversos fatores, como a formação de uma boa equipe que, mesmo na ausência do administrador, desenvolva um trabalho de qualidade; valorização do ser humano - respeitando, ouvindo, elogiando – fazendo com que ele se sinta importante no processo de crescimento da empresa; além da inovação de produtos e serviços como forma de garantir a clientela e, conseqüentemente, a sobrevivência da empresa no mercado.

Diante disso, argumenta-se: “a gestão da mudança contribuiria para a sobrevivência das empresas, sobretudo nesse momento de crise enfrentada pela sociedade mundial?” Em busca dessa resposta, desenvolveu-se um estudo sobre a gestão da mudança, objetivando demonstrá-la como condição de sobrevivência das organizações no mercado globalizado e competitivo, especialmente, nesse momento de crise pandêmica. O alcance desse objetivo tem como base o entendimento de que a mudança na empresa depende, inicialmente, da mudança individual, que reflete no comportamento grupal e, conseqüentemente, no produto final da empresa,

lembrando que o líder desempenha função estratégica para que essas mudanças se efetivem.

A relevância do estudo se dá pela forte contribuição social, uma vez que as empresas garantem o trabalho e renda às famílias brasileiras que, por sua vez consomem produtos e serviços, assegurando novos trabalhos e renda, tornando esse processo cíclico e vantajoso para todos.

Fruto de pesquisa bibliográfica, este trabalho se estrutura em quatro capítulos distintos. O primeiro expõe uma visão conceitual das empresas, com enfoque para a inovação e criação para alcançar a eficiência e produtividade, como condição necessária exigida para sua sobrevivência no mercado competitivo. O segundo discute a pandemia e o cenário de incertezas nas empresas, como forma de se visualizar as implicações diretas e indiretas no contexto das empresas. O terceiro capítulo aborda a gestão da mudança com um olhar potencial no espírito inovador do empreendedor que reconhece na dinâmica do espaço competitivo excelentes oportunidades de melhorar seu produto para atender às exigências da sua clientela. Essas constantes mudanças como imposição do mercado globalizado consolidam a competitividade, impulsionando as empresas inovarem seus produtos, tornando-os mais atrativos – um diferencial para o sucesso. Neste capítulo estudar-se-á estrutura, mudança e cultura organizacionais, de forma a se compreender o funcionamento no interior das empresas; a liderança como elemento mais responsável em influenciar e motivar o grupo na execução voluntária das tarefas, contribuindo, assim, para o sucesso da empresa; a importância do indivíduo e a relevância do grupo. O quarto e último capítulo traz a análise e discussão dos dados, como forma de entender os diversos posicionamentos encontrados na literatura e, conseqüentemente, melhor visualização dos conteúdos abordados nos capítulos anteriores

Assim, espera-se contribuir com o universo acadêmico e demais pessoas interessadas no assunto, visto que se buscou neste trabalho agregar informações indiscutivelmente relevantes e bem fundamentadas.

2 CONCEPÇÃO DE EMPRESAS

Um dos problemas mais cruciais que a sociedade mundial contemporânea enfrenta é o modelo de desenvolvimento imposto pelo capitalismo, onde o trabalho humano que lhe dá sustentabilidade está sendo substituído por novas formas de produção, o que maximiza uma sociedade sem trabalho, marcando os fenômenos do desemprego estrutural e das novas formas de atividades econômicas (COSTANZI, 2007)

No Brasil, o desemprego tem sido tema recorrente, visto que sempre foi um dos maiores desafios para a economia brasileira, tornando-se um problema de conjuntura socioeconômica, como informa o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, jul./2020, p. 1):

A quantidade de pessoas desempregadas na quarta semana de junho era de 12.428 milhões, 675 mil a mais que na semana anterior. Já na comparação com a primeira semana de maio, o contingente de desempregados no país aumentou em cerca de 2,6 milhões de pessoas - uma **alta de 26% no período em sete semanas**. A **taxa de desemprego ficou em 13,1%, a maior registrada desde o começo de maio**, quando era de 10,5%. A população ocupada passou de cerca de 84 milhões para 82,5 milhões - **uma queda de cerca de 1,5 milhão em uma semana**. Com isso, o nível de ocupação no país ficou em 48,5%, com queda tanto na comparação com a semana anterior (49,3%) quanto à primeira semana de maio (49,4%)

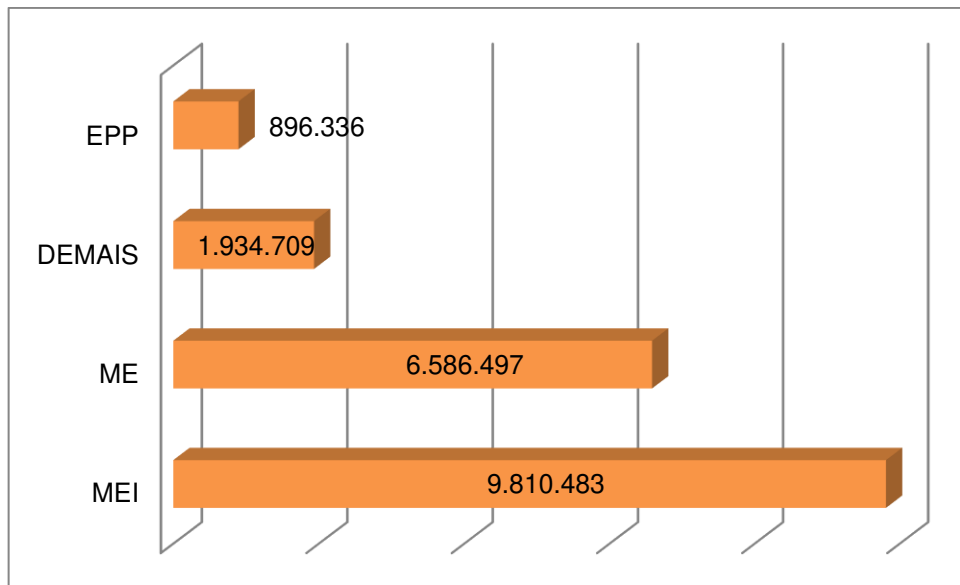
Esse fenômeno social, na maioria das vezes, contribui significativamente para o surgimento de trabalhos informais que comumente evoluem para a formalidade, ampliando assim o universo dos Micros Empreendedores Individuais (MEI) que, gradativamente, podem evoluir para outros portes, caso sobreviva às crises impostas pelo cenário local e global.

Os pequenos negócios empresariais são formados pelas micro e pequenas empresas (MPE) e pelos microempreendedores individuais (MEI) (SEBRAE, 2020). As MPEs respondem por 387,3 mil empregos, 70 vezes a mais que o saldo de empregos gerados pelas médias e grandes empresas (5,5 mil) (AGÊNCIA BRASIL, 2019), o que representa 95% dos empregos formais criados em todo o país no mês de julho (FIEG, 2019). De acordo Receita Federal do Brasil (RFB, 2020), no Brasil existem mais de 9 milhões de MEI em 2020.

Observe que as MEI, seguidas das Microempresas (ME) apresentam um crescimento superior às demais (Gráfico 1) que no Brasil, apesar de não serem

visivelmente reconhecidas no seu potencial, são fundamentais para o sistema econômico, visto que elas representam significativa participação no Produto Interno Bruto (PIB) e na ocupação de pessoal, a exemplo das MPE que, segundo a Agência Sebrae de Notícias (2020), elas respondem por 30% do valor adicionado ao PIB.

Gráfico 1 - Índice de crescimento das empresas, por porte



. Fonte: Receita Federal do Brasil (RFB), 2020 In: DATASEBRAE, 2020

Diante das informações extraídas do Gráfico 1, visualiza-se um cenário crescente das MEI e das MPEs, que, de acordo com do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE apud AGÊNCIA BRASIL, 2019), as micro e pequenas empresas representam, no Brasil, 99,1% do total registrado, com mais de 12 milhões de negócios, dos quais 8,3 milhões são microempreendedores individuais (MEI). Os pequenos negócios também respondem por 52,2% dos empregos gerados pelas empresas no país.

Diante disso, considera-se importante conhecer a classificação das empresas. Segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) elas se classificam em categorias, de acordo com a receita operacional bruta e a quantidade de funcionários, respectivamente.

Quanto à receita operacional bruta anual, as Cartas Circulares nº 11/2010 e 34/2011 do Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES, 2014) classificou o porte das empresas, nas seguintes categorias:

- **Microempresas:** Receita operacional bruta anual menor ou igual a R\$ 2,4 milhões;
- **Pequenas Empresas:** Receita operacional bruta anual maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões;
- **Médias Empresas:** Receita operacional bruta anual maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões;
- **Média-Grande empresa:** Receita operacional bruta anual maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões;
- **Grandes Empresas:** Receita operacional bruta anual maior que R\$ 300 milhões.

Com base na classificação acima, observa-se que a receita operacional, por ser um valor expressivo, sobretudo nas constantes crises mercadológicas globais e locais, pode contribuir para o resultado do Gráfico 1 que apresenta um significativo crescimento das micro e pequenas empresas.

Nesse diapasão, o BNDES (2014, p.1) adverte que:

Por receita operacional bruta anual a receita auferida no ano-calendário com: o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria; o preço dos serviços prestados; e o resultado nas operações em conta alheia (para operações do produto BNDES Finame, não devem ser incluídas no cálculo deste resultado, as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos).

Na hipótese de início de atividades no próprio ano-calendário, os limites serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica ou firma individual houver exercido atividade, desconsideradas as frações de meses. Nos casos de empresas em implantação, será considerada a projeção anual de vendas utilizada no empreendimento, levando-se em conta a capacidade total instalada.

Quanto à quantidade de funcionários, segundo o SEBRAE (2013), as empresas podem ser classificadas:

- **Microempresa:** na indústria e construção, até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas;
- **Pequena empresa:** na indústria e construção, de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas;
- **Média empresa:** na indústria e construção, de 100 a 499 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 50 a 99 pessoas ocupadas;
- **Grande empresa:** na indústria e construção, acima de 500 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, acima de 100 pessoas ocupadas.

Apesar do notório crescimento dessas empresas, o mercado globalizado associado à inexperiência do investidor lhes trazem sérios desafios, fazendo com que muitas delas não sobrevivam aos novos modelos imposto pela sociedade capitalista, conforme Figura 1.

Figura 1 - Principais causas de mortalidade das empresas



Fonte: Adaptado de SEBRAE/Divulgação, 2020

Observa-se na Figura 1 que, dentre as causas de mortalidade da empresa, o SEBRAE aponta a gestão empresarial, como uma das principais responsáveis, pois quando ela não aperfeiçoa os produtos, não os atualiza, não lhe dá um diferencial em

relação aos concorrentes e nem acompanha dinâmica contábil para garantir o equilíbrio entre receita e despesas, está “empurrando” a empresa para a “morte”.

As *causas mortis* das empresas parecem se repetir no decorrer da história, pois dados de uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), já apontava o exposto na Figura 1, no tocante às principais causas que levam ao fechamento das empresas, quais sejam:

- Falta de planejamento;
- Copiar modelos existentes;
- Não acompanhar a rotina da empresa;
- Descontrole do fluxo de caixa;
- Falta de divulgação da marca;
- Não se adaptar às necessidades do mercado.

Nesse contexto, importante se faz conhecer o índice de mortalidade das empresas por região do país, com destaque ao Estado do Maranhão que, apesar do objeto do estudo não direcionar o foco para o referido ente federativo, considera-se importante conhecer a realidade local, conforme Quadro 1 e 2

Quadro 1 - Taxa de sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas de 2 anos no Estado do Maranhão, comparativamente às demais regiões e ao Brasil, em %, no período de 2008 / 2012.

Ano constituição	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro-Oeste	MA	BRASIL
2008	56%	58%	49%	43%	52%	43%	54,2%
2009	57%	59%	51%	45%	54%	44,3%	55,4%
2010	76%	73%	78%	79%	77%	73,8%	76,2%
2011	77%	73%	75%	74%	76%	70,7%	75,8%
2012	78%	75%	76%	75%	77%	70,9%	76,6%

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2016)

Quadro 2 - Taxa de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas, até dois anos no Estado do Maranhão, comparativamente às demais regiões e ao Brasil, em %, no período de 2008 a 2012

Ano constituição	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro-Oeste	MA	BRASIL
2008	44%	42%	51%	57%	48%		45,8%
2009	43%	41%	49%	55%	46%		44,6%
2010	24%	27%	22%	21%	23%		23,8%
2011	23%	27%	25%	26%	24%		24,2%
2012	22%	25%	24%	25%	23%	29%	23,4%

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2016)

De acordo com os Quadros 1 e 2, constata-se que o Estado do Maranhão, em relação ao índice nacional apresentou índices inferiores no tocante à sobrevivência nos cinco anos pesquisados e superior em relação à mortalidade no ano de 2012. Considerando que não se conseguiu os dados referentes à mortalidade das micro e pequenas empresas maranhenses nos anos de 2008 e 2011, vale comentar que o índice de mortalidade dessas empresas no Maranhão em 2012 foi superior às demais regiões do país.

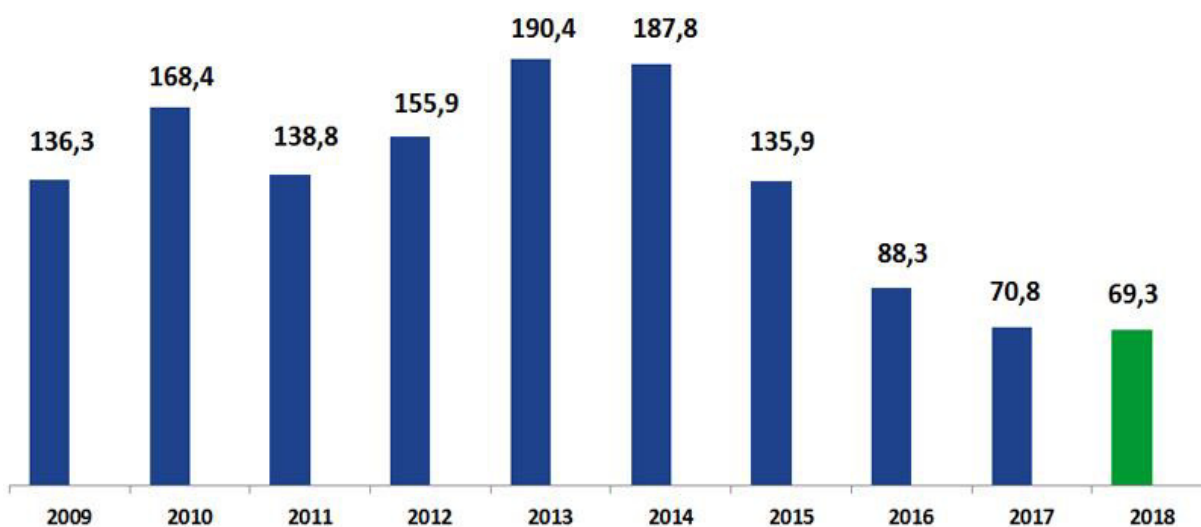
Pelas informações supra percebe-se uma redução tímida no percentual de mortalidade das empresas, realidade que ainda exige grandes esforços das MPEs na constante inovação e criação, com vistas à eficiência e produtividade como condição *sine qua non* para sobrevivência no atual mercado globalizado e altamente competitivo.

A necessidade de permanente inovação e criação implica em investimento pessoal e patrimonial, o que leva muitos empreendedores a recorrerem às instituições financeiras em busca de crédito, como medida alternativa para superação das dificuldades que obstaculizam o crescimento da empresa.

Esse comportamento tem estimulado o Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES) a ampliar esses recursos, elevando a dotação orçamentária do Programa BNDES de Microcrédito, tendo em vista que as aprovações de novos financiamentos pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) cresceram 27% entre janeiro e dezembro de 2018 em comparação com o mesmo período de 2017 e totalizaram R\$ 94,9 bilhões. No período, os desembolsos foram de R\$ 69,3 bilhões (-2%), e as consultas (primeira etapa de um pedido de financiamento no Banco) ficaram estáveis em R\$ 98,8 bilhões (BNDES, 2018).

Apesar do Gráfico 2 apresentar desembolso em microcrédito apenas no período compreendido entre 2009 e 2018, tais informações são suficientemente necessárias para autenticação do que se falou nos parágrafos anteriores, visto que se comprova a evolução dos citados desembolsos para as MPEs.

Gráfico 2 - Evolução do desembolso em microcrédito: 2009 a 2018



Fonte: Adaptado de BNDES (2018). Valores em bilhões de reais.

O Gráfico 2 mostra uma escala crescente de desembolso no período de 2009 a 2013, quando alcançou o pico mais alto dessa operação, chegando a 190,4 bilhões. Entretanto, a partir de 2014 o desembolso vem em escala sempre decrescente, chegando em 2018 com o menor valor desembolsado, ou seja, 69,3 bilhões, o que representa uma queda superior a 36% em relação a 2013.

Para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), do total de R\$ 69,3 bilhões liberados pelo BNDES entre janeiro e dezembro de 2018, R\$ 30,4 bilhões (43,9% do total desembolsado) foram para investimentos em infraestrutura, um crescimento de 13% em comparação com 2017. Na sequência, está o setor de agropecuária, com R\$ 14,7 bilhões (21,2% do total desembolsado) e um crescimento de 2% frente ao ano anterior.

O BNDES acrescenta que, em 2018, o Centro-Oeste registrou o maior crescimento percentual nos desembolsos do BNDES, para a qual foram liberados R\$ 9,4 bilhões, valor 12% maior que em 2017. Isso corresponde a 13,5% do total liberado pelo BNDES em 2018. Para as demais regiões do país, os desembolsos do Banco distribuíram-se da seguinte forma: o Sudeste recebeu R\$ 26,5 bilhões (38,2% do total); o Sul, R\$ 17,96 bilhões (25,9%); o Nordeste, R\$ 11,9 bilhões (17,2%); e o Norte, R\$ 3,5 bilhões (5,1%). No tocante às micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), elas receberam R\$ 30,1 bilhões, ou 44,7%, do total desembolsado pelo Banco em 2018.

Essa é uma realidade que tende a crescer proporcional ao número de MPMEs que surgem diariamente no cenário nacional. Esse estímulo injetado pelo governo

colabora com a sobrevivência dessa expressiva massa empresarial que colabora, sobremaneira, para o fortalecimento da economia mundial.

Contudo, o estímulo dado por concessão de crédito é apenas um pequeno sinal diante do que o governo pode fazer para salvar as MPEs, o que não é suficiente para impedir a morte de muitas delas. A burocracia para abrir uma empresa, a restrição ao crédito, bem como a alta carga tributária e a concorrência desleal são alguns dos obstáculos para a vida dessas empresas.

Isso é prejudicial para a economia do país, visto que a burocracia para formalização contribui para a informalidade, fazendo com que todos saiam perdendo – do funcionário que não tem garantias trabalhistas ao governo que não arrecada impostos; a restrição ao crédito inviabiliza os investimentos necessários às micro e pequenas empresas; a alta carga tributária sufoca a vida funcional das empresas, levando o investidor à inadimplência ou à falência da empresa, gerando mais desemprego; a concorrência desleal baseada na pirataria, na importação de produtos falsificados, dentre outros, o que fortalece as organizações criminosas.

Face ao exposto, compreende-se que todas as empresas, independente do seu porte, precisam visualizar a inovação e a criação como instrumentos diferenciais para seu sucesso que, por sua vez, encontra-se condicionado à capacidade de planejamento da empresa, visando o aprimoramento contínuo das tecnologias de produção, comercialização e gestão. A tecnologia e a inovação são ferramentas essenciais de superação da complexidade e da incerteza decorrentes da crescente globalização da economia.

Nesse sentido, Tidd, Bessan e; Pavitt (apud DACORSO, 2000) assinalam que as empresas que inovam seus produtos ou processos para se diferenciarem de seus concorrentes, se tornam mais lucrativas que outras empresas. Assim, a inovação representa uma solução para suas dificuldades, pois isso lhes permite obter um diferencial, não somente nas características do produto, mas também na produtividade e, portanto, em sua lucratividade, o que lhes pode garantir um maior tempo de vida.

Vale destacar que a inovação e a criação precisam ser adequadas à capacidade da empresa, mas devem atender potencialmente aos interesses do cliente, visto que dele depende sua vida. Para isso, o empreendedor deve ouvir as sugestões da clientela, identificando seus gostos, suas preferências, suas necessidades e suas expectativas, o que, muitas vezes, são expressas através de

reclamações, que retratam a insatisfação do cliente a respeito de algum serviço prestado pela empresa.

Isso se confirma numa pesquisa realizada pela consultoria DOM Strategy Partners e divulgada pela Revista Exame, em 25 de agosto de 2014. De acordo com a reportagem de Melo (2014), para eleger as empresas que mais investem em inovação, foi usada uma metodologia que considera a adequação (capacidade da organização de se equiparar aos padrões do mercado), o incremento (habilidade para criar vantagem competitiva explorando novos nichos) e ruptura (capacidade que novas empresas têm de mudar as regras de um setor ao entrar no mercado, em vez de se adaptar a ele). A partir desse primeiro recorte, outros critérios foram considerados, tais como a oferta de produtos e serviços inovadores, interatividade com o consumidor, disponibilização de formatos e modelos de atendimento, qualidade da gestão de relacionamento com o cliente e experiência da marca durante o consumo.

Com esse entendimento, muitos empresários conseguem superar os desafios, “lançando mão” desse instrumento, como mostra a Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012). Essa realidade, apesar de bastante desafiadora, é bastante promissora, visto que o investimento feito com inovação e criação diminui a rotatividade, reflete na melhoria dos salários dos funcionários que, por sua vez, buscam qualificação profissional, o que lhes permitem produzir mais e melhor. Com esse modelo de gestão, as empresas marcam presença ativa no mercado nacional e internacional, gerando riqueza e lucro para o país.

Tudo isso vem sustentar a importância da gestão da mudança, pois a inovação, a criação, o aprimoramento contínuo e duradouro, a capacidade dialógica com o universo interno e externo das empresas está condicionado à predisposição das pessoas que as compõem. Esta predisposição depende da vontade individual em mudar seus conceitos, paradigmas e atitudes que reflete no crescimento grupal e organizacional, lembrando que o líder pode e deve contribuir para que isso aconteça, o que implica numa adequada gestão de pessoas que perpassa pela gestão de valores e expectativas, como se passa a discorrer no quarto capítulo.

3 PANDEMIA E O CENÁRIO DE INCERTEZAS NAS EMPRESAS

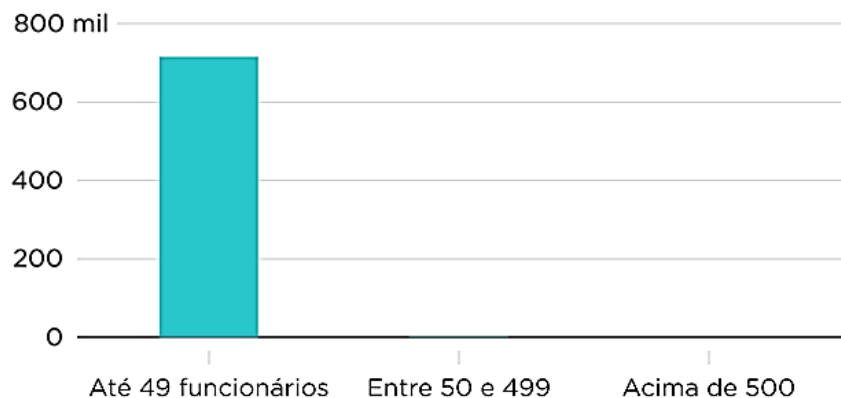
O mundo inteiro começou a enfrentar uma crise pandêmica no início deste ano, o que impôs às empresas o desafio de sobreviverem em meio à crise. Segundo Bussacarini (2020), o cenário catastrófico que se desenhou com a propagação do coronavírus tem como principal base o efeito dominó que inevitavelmente geram consequências, como as pessoas ficarem em isolamento e pararem de circular pelas ruas e isso gera três problemas centrais:

- Os hábitos e prioridades de consumo são drasticamente alterados;
- O dinheiro circula com velocidade muito menor na economia;
- As empresas menos preparadas para situações críticas se veem obrigadas a demitir funcionários e fechar as portas

Isso acontece porque com menos pessoas empregadas e menos dinheiro circulando no mercado, o caixa das empresas mais bem preparadas sofre fortes abalos e, conseqüentemente, quebras estruturais e ondas de demissões se tornam generalizadas. Sabe-se que com a redução das vendas existe a redução da produção e com a redução da produção as indústrias são forçadas a reduzir suas operações e demitir mais pessoas (BUSSACARINI, 2020).

Além da redução das operações e demissões de funcionários, muitas empresas fecharam as portas, pois não conseguiram sobreviver à crise, como mostra os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), dispostos no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Empresas que encerraram atividades em definitivo na pandemia



Fonte: Adaptado de IBGE – Pesquisa Pulso Empresa (Até primeira quinzena de junho/2020)

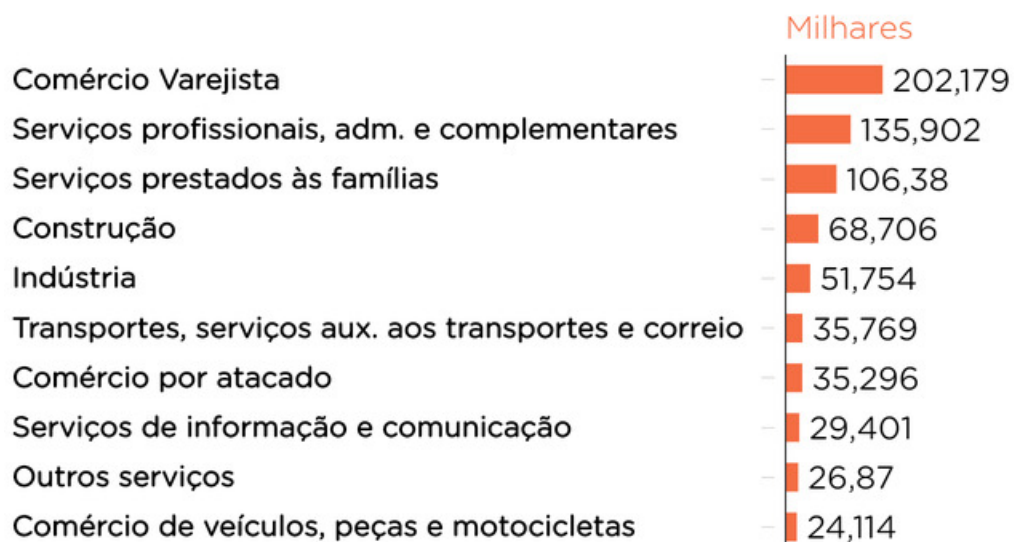
Note-se que, de acordo com o Gráfico 3, a mortalidade das empresas atingiu em cheio aquelas com até 49 funcionários, que segundo o conceito apresentado no capítulo anterior, trata-se de pequenas empresas.

Segundo os números do IBGE, nenhuma empresa de grande porte – com mais de 500 funcionários – encerrou as atividades em definitivo. As pequenas, com até 49 funcionários, representaram 99,8% dos negócios encerrados; as de porte médio, 0,2%. A diferença é tão grande que apenas as pequenas aparecem na visualização (ROUBICEK, 2020).

Esse cenário traz grande preocupação ao mercado e à sociedade de modo geral, posto que, embora as MPEs sejam representadas como grupo empresarial mais frágil diante de um cenário de crise, dados do Sebrae, mostram que elas têm 27% de participação na formação do Produto Interno Bruto nacional e respondem por 52% dos empregos com carteira assinada (BUSSACARINI, 2020).

Importante também observar os tipos de atividades mais afetados durante a pandemia, em cuja pesquisa realizada pelo IBGE revela que o comércio varejista, serviços profissionais e serviços prestados à família foram as três mais afetadas, conforme Gráfico 4.

Gráfico 4 - Empresas fechadas na pandemia, por atividade



Fonte: Adaptado de IBGE – Pesquisa Pulso Empresa (Até primeira quinzena de junho/2020)

De acordo com os dados do Gráfico 4, observa-se que o comércio varejista assume o topo da atividade mais afetada pela pandemia. Por outro lado, outras atividades tiveram majoração nas vendas, como supermercado, farmácia, setor de

produção e comercialização de materiais hospitalares e de produtos de higiene, além do aumento na procura dos serviços virtuais e delivery.

Isso se confirma no posicionamento de Mota (2020) quando assevera que com tanta gente cozinhando em casa, o setor de supermercados tem assistido a um aumento significativo da demanda. Exemplo disso, são as inúmeras novas vagas de trabalho na área de operadores de loja, auxiliares de perecíveis, agentes de prevenção, recepcionistas de caixa, padeiros, peixeiros, técnicos em manutenção, açougueiros, operadores de centro de distribuição e vendedores de eletrodomésticos. Além disso, a indústria que mais tem produzido durante a pandemia, são os fabricantes de materiais hospitalares e de produtos de higiene. A mesma autora acrescenta que os chamados "*Market Places*", têm se mostrado uma alternativa àquelas empresas que não estão conseguindo operar no "mundo físico" e as funções de consultor de vendas, vendedor e representante comercial estão entre as principais ofertas de vagas para *home office* que, aliás, cresceram de forma geral 387% na comparação de março com janeiro.

Observa-se que o crescimento de determinadas atividades, exemplificadas no parágrafo anterior, se deu, também, em boa parte, pela imposição desse período pandêmico, pois se sabe que, apesar da mortalidade de inúmeras pequenas empresas no período da pandemia, acredita-se que ela não tenha sido a única responsável por este cenário catastrófico, visto que, de acordo com o Sebrae-MA (2020), dentre os principais entraves destacam-se a ausência de planejamento do empreendedor que inicia a empresa sem muito conhecimento do negócio e do mercado, bem como as deficiências na gestão financeira e de pessoas, além do baixo investimento em inovação.

Esse entendimento se alinha à visão de Lacerda (2020) quando explica que as muitas empresas começaram a enfrentar a crise já desgastadas por dificuldades anteriores, como entraves no acesso ao crédito, endividamento e menos poder de investimento. A mesma autora acrescenta que uma pesquisa realizada pelo Sebrae no início de abril, revela que o impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios, afetou 73% dos entrevistados, os quais disseram que a situação antes da pandemia estava em patamares ruins ou razoáveis.

Essa combinação de fatores associada à crise pandêmica que chegou intempestivamente modificando a dinâmica social impõe às empresas, independentemente do tipo, a necessidade de se adequar à realidade imposta, o

que perpassa pela implementação da gestão da mudança com enfoque na estrutura, mudança e cultura organizacional, bem como na tecnologia e na inovação, na liderança e na relação do indivíduo com o grupo, como se passa a discorrer no capítulo seguinte.

4 GESTÃO DA MUDANÇA

Diante da crise pandêmica instalada em toda a sociedade mundial, o homem precisa construir e reconstruir o seu conhecimento para apreender novas formas de se posicionar frente à realidade que lhe é apresentada. Isso se deve ao processo contínuo e permanente na vida humana — a MUDANÇA. Essa realidade exige que ele mude constantemente — criando, inovando, transformando, reinventando a si próprio e o meio em que vive.

Essa necessidade é refletida no mundo dos negócios, sobretudo em tempo de crise que, por fazer parte de um corpo social, precisa se adequar às exigências de novas tecnologias, novos concorrentes, novos mercados condicionados à satisfação do cliente, além de empreender para sobreviver em tempo de crise. Segundo Wood Junior (2008, p. 22):

Acredita-se que a organização do futuro estará mais voltada para os clientes, colocando no plano central a questão da qualidade de seus produtos e serviços; terá uma relação mais próxima com a comunidade, assumindo uma postura de maior responsabilidade para com o meio ambiente; internamente terá menor número de níveis hierárquico, sentido atual, desaparecerá, dando espaço à figura do líder como treinador e motivador [...].

Assim, a mudança se configura um fenômeno cíclico, visto que o mercado e as tecnologias evoluem a partir das mudanças comportamentais do indivíduo, das novas exigências sociais que, por sua vez contribui para novos comportamentos humanos e novas exigências da sociedade. Esse processo dinâmico inicia uma nova era que põe em foco a gestão de pessoas.

No entanto, gerir pessoas não é um processo fácil de acontecer, visto que, normalmente, são resistentes às mudanças, muitas vezes por medo do resultado que isso possa lhe trazer. Contudo, é necessário que cada um, com suas peculiaridades percebam a importância de se mudar sempre, pois a vida, o mercado e o cliente exigem que essa transformação, essa invenção, essa mudança, aconteçam a cada trabalho, a cada minuto, a cada segundo.

Segundo Brabandére (2006) quem deseja, de fato, mudar, é preciso que mude duas vezes. Mudar não apenas a realidade que o cerca, mas a percepção dessa realidade. A eficiência de um sistema de computadores, por exemplo, é uma questão de qualidade do sistema multiplicado pelo desejo das pessoas de usarem-

no. A qualidade é a realidade, o desejo é a percepção. Se um desses dois elementos estiver ausente — caso se tenha nas mãos um excelente sistema e ninguém quiser usar, ou o contrário — terá nas mãos um fracasso. O Quadro 3 ilustra bem a concepção do autor.

Quadro 3 - Concepção de mudança da realidade e de percepção

MUDANÇA	
DA REALIDADE	DE PERCEPÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • É denominada <i>inovação</i> • Necessita de <i>ação</i> • É um desafio para uma equipe • O processo é contínuo • Leva um longo tempo • Produz algo de novo para o sistema • Seu impacto é certo e mensurável • Exige gestão de projeto • Alimenta-se de idéias práticas e de sugestões úteis • O papel do consultor é provocar a ação 	<ul style="list-style-type: none"> • É denominada <i>criatividade</i> • Necessita de <i>reflexão</i> • É um desafio para um indivíduo • O processo é descontínuo • Acontece em um instante • Imagina um novo sistema • Seu impacto não pode ser medido • Exige brainstorming • Alimenta-se de questionamentos, surpresas, idéias estranhas e incompletas • O papel do consultor é encorajar a reflexão

Fonte: Adaptado de BRABANDERE (2006)

Para que essa dupla mudança aconteça, é necessário considerar alguns elementos essenciais nesse processo, como: criatividade, inovação e mudança da realidade e de percepção. Convém frisar que mudança não é opção, visto que a realidade não lhe dá alternativas para escolher se muda ou não muda, pois o mercado globalizado impõe a mudança como condição de sobrevivência; a criatividade, entendida como processo mental de geração de novas idéias, permite ao indivíduo ou grupo olhar a mesma coisa que os outros, mas com olhar e pensar diferentes, podendo assim, criar novos produtos ou novos métodos e, dessa forma, apontar solução para os problemas do dia-a-dia; a inovação consiste numa maneira nova de usar algo que já existe, ou seja, o uso melhorado de um bem ou serviço.

Vive-se um período de aceleradas transformações socioeconômicas, políticas e tecnológicas, o que torna um desafio para qualquer profissional. Essas constantes mudanças fazem com que o indivíduo se coloque sempre na condição de aprendiz, permitindo-lhe uma melhor preparação para lidar com o crescente número de concorrentes que surgem a cada dia.

Brabandere (2006, p. 20) assinala que:

[...] apesar de todas as mudanças que aconteceram no mundo desde o começo da História, as mudanças que ocorrem hoje são diferentes e mais amplas do que jamais foram. [...] Se quisermos manter o controle sobre os nossos destinos, precisamos aprender a nos antecipar às mudanças que ocorrem à nossa volta.

Além disso, nesse cenário, em que o cliente exerce forte influência sobre a empresa, o capital humano começa a ser visualizado como o recurso mais importante para o seu sucesso, tendo em vista que o trabalho humano é o sustentáculo para sobrevivência da empresa em tempo de crise. Isso acontece porque as pessoas que se disponibilizam ao aprendizado contínuo detêm o conhecimento que, aplicado ao trabalho, dá garantia de sucesso e lucro à empresa.

Convém ressaltar que a função da empresa não se limita ao cumprimento de algumas obrigações, como pagar impostos, dar emprego e gerar lucro. Ela precisa visualizar-se como parte de um corpo em constante movimento que depende da valorização do capital humano para conseguir seus resultados financeiros, de produtividade e de permanência nesse mercado globalizado. O Quadro 4 mostra a economia em transformação, por meio do qual se pode visualizar a mudança como condição de sobrevivência das micro e pequenas empresas imposta pela globalização.

Quadro 4 - A economia em transformação

A VELHA ECONOMIA	A NOVA ECONOMIA
<ul style="list-style-type: none"> • Fronteiras nacionais limitam a competição 	<ul style="list-style-type: none"> • As fronteiras nacionais são quase insignificantes na definição dos limites de operação de uma organização
<ul style="list-style-type: none"> • A tecnologia reforça hierarquias rígidas e limita o acesso às informações 	<ul style="list-style-type: none"> • As mudanças tecnológicas no modo como as informações são geradas, armazenadas, utilizadas e compartilhadas as tornaram mais acessíveis
<ul style="list-style-type: none"> • As oportunidades de emprego se destinam aos trabalhadores industriais 	<ul style="list-style-type: none"> • As oportunidades de trabalho se destinam a trabalhadores do conhecimento
<ul style="list-style-type: none"> • A população é relativamente homogênea 	<ul style="list-style-type: none"> • A população é caracterizada pela diversidade cultural
<ul style="list-style-type: none"> • A empresa é alienada ao seu ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa aceita suas responsabilidades sociais
<ul style="list-style-type: none"> • A economia é conduzida por grandes corporações 	<ul style="list-style-type: none"> • A economia é conduzida por empresas pequenas, empreendedoras
<ul style="list-style-type: none"> • Os consumidores adquirem aquilo que as empresas decidem fornecer-lhes 	<ul style="list-style-type: none"> • As necessidades do cliente conduzem os negócios

Fonte: Adaptado de ROBBINS (2000)

Sabe-se que a gestão de pessoas é sempre uma tarefa complexa, pois não se trata apenas de uma gestão administrativa, mas, sobretudo de uma gestão de valores, de expectativas. Em período de crise, isso se torna muito mais desafiador, visto que as pessoas são as primeiras atingidas, seja em sua vida financeira ou pessoal, o que reflete na sua vida profissional.

Esse processo de mudança ocorre diariamente na vida do indivíduo ou das empresas que, segundo Mocsányi (2007, p. 1), pode ocorrer no âmbito pessoal (doença ou morte de parente, mudança de endereço etc.), profissional (promoção, mudança de local de trabalho) ou empresarial (mudança nos produtos, na estrutura da empresa). O fato é que estas mudanças e transições, quando mal conduzidas, acabam levando muito mais tempo e envolvendo mais gastos do que qualquer um poderia prever, além de desgastes desnecessários nas pessoas envolvidas.

Além disso, entende-se que dentro da empresa, o setor de Recursos Humanos (RH), desenvolve atividade de extrema relevância haja vista estar diretamente ligado às pessoas, sendo o responsável pela seleção de indivíduos habilitados para desenvolver atividades que atendam às necessidades da empresa. No entanto, o RH não deve ser visto como o único encarregado pela mudança, pois esta deve acontecer de forma conjunta, onde todos sejam corresponsáveis, coparticipantes, sem atores principais ou coadjuvantes, mas todos igualmente sujeitos desse processo. Nessa perspectiva, primando pela melhoria do desempenho do potencial humano, a International Standardization Organization (ISO) desenvolveu a Norma ISO 10015, que norteia a Gestão da Qualidade e traça diretrizes para treinamento. A mesma foi editada no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Convém ratificar que a mudança deve ser encarada por toda organização como a alternativa mais eficaz para a sua sobrevivência. Nesse sentido, Beer (2003, p. 45) assinala que “as organizações precisam melhorar, o que será possível se abordarem as mudanças com a atitude certa, do ângulo certo e com um sólido conjunto de medidas concretas.”

Assim, empreendedores desejosos de promover verdadeiras mudanças em suas empresas precisam observar algumas medidas fundamentais como pilares para a saúde dessas empresas. Sobre isso, Beer (2003) apresenta sete passos como orientação aos próprios esforços de mudanças. São eles:

- a) **Mobilizar energia e comprometimento por meio da identificação conjunta de problemas de negócios e suas soluções** – o ponto de partida de qualquer programa eficaz de mudança é uma definição clara do problema da empresa. A motivação e o compromisso com a mudança serão maiores quanto maior for a participação, na identificação do problema e no planejamento de sua solução, daqueles que terão de promover a mudança e conviver com ela. As pessoas que estão no topo, em geral, compreendem as dificuldades apenas em parte, não conseguindo entendê-las no todo. As mudanças que partem do topo criam também problemas humanos, visto que as pessoas se opõem às mudanças impostas por indivíduos que não têm familiaridade com suas funções cotidianas.
- b) **Desenvolver uma visão compartilhada de como organizar e gerenciar para a competitividade** – As pessoas encarregadas da mudança precisam desenvolver uma visão clara de um futuro diferente e melhor. Devem também ser capazes de comunicar seu projeto aos demais, de modo a esclarecer ao máximo os benefícios da mudança. Uma visão eficaz pode atrair a maioria dos funcionários para o lado da mudança. Uma visão eficaz deve descrever o futuro desejável, ser instigante, ser realista, ter foco, ser flexível e ser de fácil comunicação para vários níveis. Contudo, a visão eficaz merece duas advertências: primeiro, deve ser capaz de inspirar e motivar e, segundo, é fazer com que o projeto seja compatível com os valores essenciais da organização – aqueles que a vem sustentando ao longo dos anos.
- c) **Identificar a liderança** – é preciso ter um líder visível para promover a mudança, alguém que seja o seu patrocinador e lidere a iniciativa. A liderança deve proteger o projeto, reunir os recursos necessários e assumir a responsabilidade por seu sucesso ou fracasso. Esse líder deve ter três características essenciais: acreditar, persistentemente, que a revitalização é imprescindível para a competitividade, bem como uma convicção arraigada de que mudanças fundamentais terão impacto profundo nos resultados da empresa – e propalam isso aos quatro ventos; expressar sua convicção na forma de uma visão crível e instigante, sendo capazes de dar forma a um projeto e comunicá-lo em

termos estimulantes; possuir as habilidades e o conhecimento organizacional necessários para implementar sua visão.

- d) **Concentrar-se em resultados, não em atividades** – muitas empresas cometem o erro de concentrar a atenção gerencial e suas medidas no treinamento, criação de equipes e outras atividades que, pela lógica, devem produzir os resultados desejados no processo. De acordo com a pesquisa de Robert Schaffer e Harvey Thomson, essas atividades ‘soam bem, têm boa aparência e levam os gerentes a se sentirem bem’, mas pouco ou nada contribuem para o resultado financeiro. Eles recomendam a opção por metas mensuráveis de aperfeiçoamento de desempenho a curto prazo, ainda que a campanha de mudança seja sustentada a longo prazo.
- e) **Começar a mudança pelas bordas, deixando depois que se espalhe pelas outras unidades, sem que seja imposta de cima** – a probabilidade de êxito é maior quando a mudança é instigada em pequenas unidades relativamente autônomas. Mudar uma organização inteira de uma só vez é muito mais difícil e tem muito menos probabilidade de sucesso. Depois de realizada uma mudança em menor escala, testemunhada pelos funcionários das unidades adjacentes, a difusão da iniciativa de mudança por toda a organização é muito mais provável.
- f) **Institucionalizar o sucesso por meio de políticas, sistemas e estruturas formais** – para que uma organização mude é preciso que haja o empenho e a exposição ao risco de muita gente. Para evitar que muitas conquistas “virem pó” é necessário que as realizações possam ser consolidadas e cimentadas por meio de políticas que descrevam como o trabalho deve ser feito, sistema de informação e novas relações de subordinação.
- g) **Monitorar e ajustar as estratégias em resposta aos obstáculos encontrados no processo de mudança** – os programas de mudança quase nunca transcorrem conforme o planejado. Problemas imprevistos surgem à medida que as pessoas avançam. Além disso, o que se passa no ambiente externo pode afetar o que ocorre dentro da empresa. Assim, os líderes da mudança precisam ser flexíveis e capazes de se

adaptar, e seus planos devem ser suficientemente robustos para acomodar alterações nos prazos.

Face o exposto, apreende-se que gestão da mudança implica, necessariamente, em nova forma de administrar, de gerir pessoas, ou seja, importa na substituição da gestão do controle pela gestão participativa, o que perpassa pela motivação, estimulação e convencimento das pessoas, no sentido de que a mudança é o caminho das novas ideias, de novas habilidades e competências.

Desse modo, ressalta-se que todas as organizações, no caso em tela, as micro e pequenas empresas precisam estar convictas de que a mudança é algo inerente ao processo de desenvolvimento e que, diante dessa certeza é imprescindível que estejam dispostas a enfrentar os riscos e desafios impostos por ela.

4.1 Perspectiva e abordagens

4.1.1 Estrutura organizacional

A **estrutura organizacional** é entendida como um conjunto de elementos que, de forma dinâmica se relacionam entre si em prol de objetivos comuns. Robbins (2005) define estrutura organizacional como sendo as tarefas formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas, para a qual os executivos precisam considerar seis elementos básicos quando forem projetar suas organizações: a especialização do trabalho, a cadeia de comando, a departamentalização, a amplitude de controle, a centralização e descentralização e a formalização.

A especialização do trabalho permite que uma única atividade seja dividida em várias etapas e cada etapa realizada por pessoas diferentes, ou seja, oportuniza o indivíduo a se especializar numa etapa específica de determinada tarefa. Esse é um elemento que visualiza melhor a habilidade dos funcionários, aproveitando melhor o potencial de cada indivíduo, obtendo, portanto, menos desperdício de tempo e mais eficiência no trabalho, o que poderá aumentar a produtividade e o lucro para a empresa.

A cadeia de comando, segundo Robbins (2005, p. 353) “é uma única linha de autoridade, que vai do topo da organização até o escalão mais baixo e determina quem se reporta a quem na empresa.” Esse modelo reflete dois conceitos

importantes: autoridade e unidade de comando. A autoridade é a manifestação de um direito inerente a uma posição administrativa que dá ordens e requer obediência; a unidade de comando define um superior hierárquico para cada pessoa, contribuindo, assim, para a preservação de apenas uma linha de autoridade. No entanto, é necessário que as pessoas com cargo de chefia dentro da empresa saibam respeitar a unidade de comando do outro, para que o funcionário não tenha dúvida a quem se dirigir.

Igualmente importante no ambiente empresarial é a departamentalização que permite agrupar atividades e dividir responsabilidades com equipes de trabalho distintas e harmônicas entre si. Segundo Leone (2000, p. 113-114):

A departamentalização é resultado de um estudo feito pela administração da empresa, que leva em conta as várias especialidades e as diversas atividades ou funções. É a divisão do trabalho baseada na capacidade específica de cada pessoa ou grupo de pessoas. A departamentalização se destina a separar as atividades de uma empresa de acordo com a natureza de cada uma delas, procurando maior eficiência nas operações.

Na departamentalização, há várias formas de agrupamento de tarefas: pelas funções desempenhadas, de acordo com o produto, com base em critérios geográficos ou territoriais, por processos e pelo tipo de cliente.

Corroborando do posicionamento anterior, Robbins, Judge e Sobral (2010) lecionam que a departamentalização pelas funções desempenhadas pode ser adotada por qualquer empresa, em que sua principal vantagem é a busca pela economia de escala e obter eficiência por colocar especialistas com habilidades e orientações comuns em uma mesma unidade; O agrupamento de acordo com o produto apresenta como principal vantagem a maior responsabilidade final pelo desempenho desse produto, já que todas as atividades relacionadas a ele ficam sob a direção de um único administrador; a departamentalização com base em critérios geográficos ou territoriais permite à empresa se agrupar de forma regionalizada para atender os diversos interesses da clientela que pode mudar de acordo com a região em que ela está inserida; O agrupamento por processo oferece à empresa uma base para categorização homogênea das atividades, uma vez que cada processo requer habilidades diferentes; a departamentalização pelo tipo de cliente oportuniza à empresa agrupar suas atividades de acordo com os problemas e necessidades dos clientes que, embora diferentes se tornam comuns nos departamentos específicos.

Para Nunes (2007) a estrutura organizacional pode ser subdividida em estrutura formal e informal. Nesse sentido, alguns fatores são considerados fundamentais para a criação de uma estrutura formal, como a focalização dos objetivos traçados pela empresa, delimitação de atividades voltadas para esses objetivos, distribuição de funções entre os funcionários de acordo com as habilidades de cada um, sem perder de vista o tamanho da empresa e sua limitação tecnológica. No desenvolvimento da estrutura formal deve-se considerar os seus componentes, seus condicionantes e seus vários níveis de influência. Pois será, a partir de uma estrutura bem implementada que uma empresa irá alcançar seus objetivos estabelecidos.

Além disso, o bom funcionamento da estrutura formal depende de alguns componentes considerados fundamentais, dentre eles, o sistema de responsabilidade entendido por Jucius e Schhelender (1968 apud SILVA, 2006) como a responsabilidade que se refere à obrigação que uma pessoa tem de fazer alguma coisa para outrem; sistema de autoridade (distribuição de poder) configura o direito de desenvolver determinada função que lhe foi confiada, na qual deve tomar decisões, dar ordens e exigir obediência; sistema de comunicação (interação entre todas as unidades da empresa) melhora a eficácia na comunicação, o que possibilita ações harmônicas entre todos os setores da empresa; sistema de decisão (ato de entender, definir e decidir uma ação solicitada).

Com esse entendimento organizar uma empresa implica ordenar e agrupar atividades e recursos, objetivando alcançar resultados positivos. Para isso é fundamental que as empresas disponham de certa estrutura organizacional para que se possa distribuir os cargos, a partir dos objetivos e estratégias por elas estabelecidos.

Dessa forma, entende-se que a estrutura organizacional é o alicerce, a ferramenta básica para que a empresa ganhe corpo e concretize seu processo de organização, sem perder de vista que o processo que inclua relações interpessoais carece de administrador com habilidades para harmonizar planejamento, acompanhamento, controle das atividades e coerência na direção da empresa.

4.1.2 Mudança organizacional

No tocante à **mudança organizacional**, cabe inicialmente, compreender que sua abordagem implica perceber como um ser que, por estar inserido num ambiente mutante, necessariamente, precisa estar em contínuo processo de mudança. Isso é constatado, dentre outros fatores, pela política internacional que interfere em todos os aspectos da vida humana, pela evolução tecnológica, pela desestruturação familiar e pelo desequilíbrio ecológico, que afetam o cotidiano pessoal, familiar e social das pessoas, provocando-lhes necessidades e comportamentos novos.

Esse cenário turbulento promove a era da instabilidade, tendo em vista que o indivíduo perde seus referenciais que norteavam sua vida pessoal e familiar, aparentemente, estáveis, resultando numa vulnerabilidade generalizada das pessoas, da sociedade e das organizações.

Na tentativa de buscar soluções para os desafios impostos por esse contexto em transformação, as organizações lançam mão de mecanismos de solidificação do seu produto, como alternativa para o crescimento e estabilidade da empresa no mercado concorrente. Dentre os mecanismos de sobrevivência destaca-se a mudança organizacional.

Apesar das divergências encontradas na literatura brasileira sobre a definição de mudança organizacional, adotar-se-á o conceito de Nadler et al. (1995 apud BRESSAN [s.d.]) que conceitua mudança organizacional como sendo a resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/ estrutura e cultura).

Vale ressaltar que esse contínuo processo de mudança, possibilita ao indivíduo sair do seu “casulo” em busca do novo, do diferente, precisando, para isso, criar, inovar, mudar a realidade que o cerca e a percepção dessa realidade, o que contribui positivamente para a sobrevivência das micro e pequenas empresas nesse mercado globalizado e competitivo.

Nessa perspectiva, Robbins (2005, p. 422-423) assinala que:

As organizações de hoje enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico e mutável. Isso exige que elas se adaptem às novas condições. 'Mude ou morra!' é o grito de guerra que hoje corre entre os executivos em todo o

mundo. [...] Vivemos em uma era da descontinuidade. Nas décadas de 1950 e 1960, o passado representava um prólogo aceitável para o futuro. O amanhã era essencialmente a extensão das tendências do ontem. Isso não é mais verdade.

Face ao exposto, a mudança organizacional tem se tornado tema recorrente e emergente no universo das empresas que querem e precisam se manter vivas. As causas da imposição arbitrária dessa condição de vida ou morte das empresas pela sociedade globalizada é a mais diversificada possível. Sobre isso, Bressan ([s.d.]) reuniu algumas forças internas e externas como desencadeadoras da mudança, na visão de Robbins (2005), Nadler et al. (1995) e Pettigrew (1987), conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Desencadeadores de mudança organizacional

AUTOR(ES)	CAUSADORES / TRIGGERS
Robbins (2005)	Natureza da força do trabalho Tecnologia Choques econômicos Concorrência Tendências sociais Política Internacional
Nadler et al. (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: Adaptado de Bressan, [s.d.]

O Quadro 5 mostra que as organizações sofrem forte influência não apenas dos fatores internos, mas as forças externas lhes causam sérios impactos, o que lhes desencadeia o processo de mudanças. Pode-se perceber que, segundo Bressan ([s.d.]) é consenso entre os três autores que as principais causas externas da mudança são as crises econômicas, a evolução tecnológica e a concorrência; os principais desencadeadores internos são a natureza da força do trabalho, descontinuidade na estrutura organizacional e crescimento organizacional. As micro e pequenas empresas por apresentarem uma estrutura de menor potencial humano e financeiro tornam-se mais vulneráveis às instabilidades desse mercado turbulento.

Convém dizer que a mudança pode ser planejada ou não. As mudanças planejadas oferecem mais probabilidade de sucesso, visto que, segundo Robbins (2005) “está voltada para a mudança de comportamento das pessoas e dos grupos dentro da organização.” Sabe-se que toda mudança está condicionada à mudança do comportamento humano. Elas não acontecem alheias à vontade das pessoas, o que significa dizer que os indivíduos são os responsáveis pelo sucesso ou fracasso das empresas, pois se não houver estímulo, motivação, as pessoas não mudam seu comportamento que por sua vez, não contribuem com a mudança na organização. Com essa concepção, as empresas precisam planejar, coletivamente, as mudanças para que os atores desse processo se sintam corresponsáveis e posam se envolver ativamente na sua realização.

É importante ressaltar que um dos maiores obstáculos à mudança é a resistência que as pessoas têm ao novo, ao diferente. De acordo com Robbins (2005) ela pode ser aberta e imediata ou implícita e protelada. Para os executivos o desafio maior é administrar a resistência implícita e protelada, visto que pode levar meses ou até anos para ser identificada, causando sérios prejuízos à empresa, pois seus traços mais comuns são: perda de lealdade para o trabalho, aumento dos erros e defeitos e absenteísmo por “questões de saúde”.

Ainda sobre resistência à mudança, Pereira (1995 apud BRESSAN, [s.d.]), ela é característica comum a todos os mecanismos para lidar com as mudanças ou com as perdas que elas proporcionam e afirma que a estabilidade é conhecida, não traz surpresas, não ameaça. A mudança traz o inesperado, a surpresa, o desafio, o movimento. Mesmo quando a expectativa da mudança é favorável, quem nos garante, a priori, que ela seguirá os caminhos traçados? Daí a angústia, o medo e a fuga.

Por outro lado, a resistência nem sempre é negativa, pois a possibilidade do novo, do diferente provoca no âmbito das empresas, discussões sobre as causas da mudança e, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) mostra o grau de estabilidade e previsibilidade ao comportamento. Se não houvesse alguma resistência, o comportamento organizacional teria uma aleatoriedade caótica. Essas resistências podem ser superadas pela educação e comunicação, participação nas decisões, facilitação e apoio, negociação de recompensa, manipulação e cooptação e, em caso extremo, a coerção.

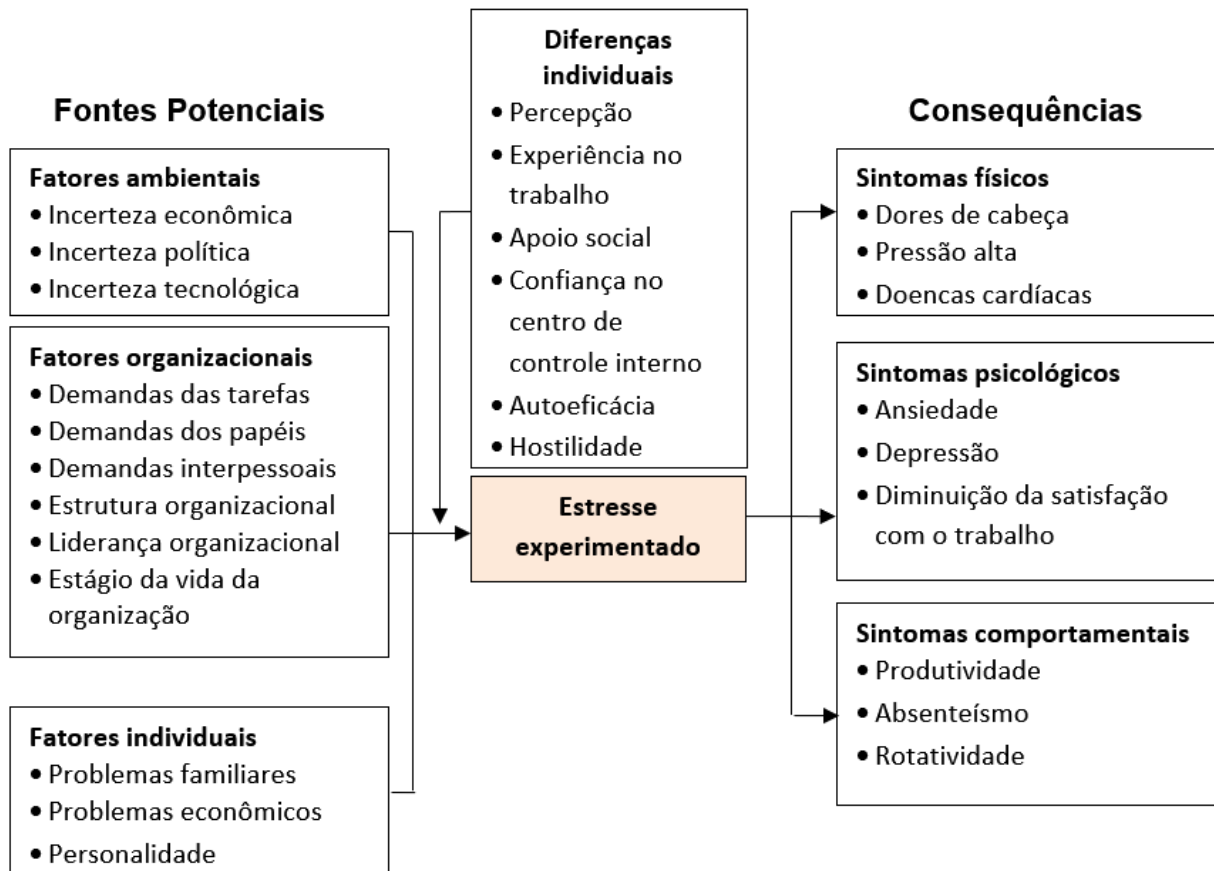
No entanto, é bom salientar que se faz necessário provocar a mudança com certo cuidado para não se criar outro problema: o estresse dos funcionários. De acordo com Robbins (2005, p. 438):

Estresse é uma condição dinâmica na qual o indivíduo é confrontado com uma oportunidade, limitação ou demanda em relação a alguma coisa que ele deseja e cujo resultado é percebido, simultaneamente, como importante e incerto.

Sabe-se que o estresse pode estar relacionado às reações fisiológicas e psicológicas proveniente de fatores sociais e econômicos, a exemplo de desentendimento entre superiores e subordinados e estes com os seus colegas, insatisfação com as atribuições que lhe são conferidas no trabalho, especialmente quando o funcionário não tem perspectiva de crescimento profissional dentro da empresa e rotatividade dos empregados. É certo que em determinado momento de incertezas econômicas, o desgaste é ainda maior. Isso causa relevante impacto na organização, visto que o estresse contribui, sobremaneira, para o desânimo, a queda da autoestima e a desmotivação do funcionário e, conseqüentemente, a queda da produtividade.

Para Robbins (2005) a concretização do estresse depende de diferenças individuais, como experiência no trabalho e personalidade. Ele é fruto de um conjunto de fatores - ambientais, organizacionais e individuais que agem como fontes potenciais para o desencadeamento do estresse, como mostra a Figura 2.

Figura 2 - Um modelo de estresse



Fonte: Adaptado de ROBBINS, 2005

A Figura 2 mostra, claramente, que os fatores desencadeantes do estresse estarão sempre presentes na vida das pessoas. Considerando que nem todo estresse é negativo, torna-se necessário que cada indivíduo aprenda a administrá-los, de forma a lhe trazer benefícios. Da mesma forma, o gestor da organização precisa estar atento a esses sintomas e procurar administrá-los, visualizando o bem-estar de todos os funcionários da empresa para evitar os impactos diretos que isso venha causar.

4.1.3 Cultura organizacional

A Cultura organizacional precisa ser visualizada e concebida como pilar de sustentação da empresa durante o árduo, complexo e desafiante processo de mudança, visto que, segundo Schein (1992, p. 22):

Cultura organizacional é um padrão de pressuposições básicas partilhadas aprendidas por um grupo à medida que forem capazes de solucionar seus

problemas de adaptação externa e de integração interna, que têm funcionado bem o bastante para serem consideradas como válidas e, por essa razão, ensinadas aos novos membros como sendo o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Robbins (2005) complementa, sugerindo que existem sete características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização: inovação e assunção de riscos, atenção aos resultados, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para a equipe, agressividade e estabilidade.

Comungando do posicionamento anterior, Robbins, Judge e Sobral (2010) explicam que a cultura desempenha diversas funções de uma organização. Primeiro ela tem papel de definidora de fronteiras, cria distinções entre uma organização e outra. Segundo, proporciona um senso de identidade aos membros da organização. Terceiro, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. Quarto, estimula a estabilidade do sistema social. Além disso, a cultura funciona como a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer. Enfim, a cultura serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamento dos funcionários.

Partindo desse conceito, entende-se que a cultura organizacional são valores e regras agregadas em um mesmo conjunto, visando controlar as relações internas e externas, tendo em vista que exerce forte influência entre os membros da organização, moldando-os mutuamente. Isso faz com que a cultura ganhe destaque no âmbito das organizações, uma vez que é por meio dela que a empresa conseguirá agregar valores distintos em prol de um único objetivo, formando assim, equipes sólidas e consistentes capazes de administrar as mudanças que forem necessárias. Segundo Raskin (2003) a cultura organizacional pode ser usada para obter vantagem competitiva e para promover os interesses dos *stakeholders*¹, visto que controla o comportamento das pessoas e a maneira como elas tomam suas decisões e gerenciam o ambiente organizacional. Isso provoca mudança no contexto organizacional e alterações no comportamento das pessoas, nos padrões de

¹ Termo usado para se referir a qualquer pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma empresa.

trabalho, o que reflete nas modificações ou antecipações de alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.

Nesse sentido, a chave para o sucesso da mudança da cultura organizacional é o bom gerenciamento de pessoas, cujo desafio requer a figura de um líder democrático, humano, cooperativo, aberto à mudança, que conheça os problemas e a estrutura da empresa. Ele deve ser o promotor da mudança que agindo como empreendedor, mantém o alto nível de motivação dos funcionários, evita desapontamentos, renova os valores e, dessa forma, conquista vantagens competitivas no mercado globalizado.

Vale reforçar o grau de dificuldade em gerir mudança nas pessoas e na cultura, visto que muitos indivíduos e organizações acreditam que podem sobreviver no cenário mundial que passa por aceleradas transformações, sem aderirem a tais mudanças. Isso cria barreiras no processo de inovação planejado pela empresa, uma vez que esta depende do grau de comprometimento com a mudança individual e grupal que, conseqüentemente, afetam a eficiência e a produtividade necessárias no âmbito organizacional. Além disso, esse processo apresenta inúmeras dificuldades que, associadas ao medo de enfrentar os riscos – não apenas da mudança em si, mas de gerenciar essa mudança - fazem muitos recuarem e permanecerem no comodismo, estagnados e, muitas vezes, fadados ao fracasso.

Contudo, os que desejam progredir devem encarar os desafios e superar as dificuldades, persistindo na inovação, na criação, na mudança permanente, o que implica, apesar das incertezas, na renúncia de certos hábitos, atitudes, valores e crenças. Nessa conquista, o gestor empreendedor desenvolve função relevante, sendo um dos maiores responsáveis pelo impacto no estabelecimento dessa nova maneira de pensar e agir no interior da organização. Assim, Robbins (2005, p. 381) diz que:

A cultura organizacional não surge do nada. Uma vez estabelecida, ela raramente se desfaz. [...] Tradicionalmente, os fundadores de uma empresa são os que têm maior impacto sobre a cultura inicial da organização. Eles têm uma visão daquilo que a organização deve ser. Não estão limitados por costumes ou ideologias anteriores. O tamanho pequeno que costuma caracterizar empresas novas também facilita a imposição da visão de seu fundador sobre todos os membros da organização.

Esses valores e crenças definidos pelos fundadores de uma empresa serão transmitidos a todos os membros que serão contratados para trabalhar na

organização. A enculturação desses valores pode ser obtida por meio da observação das atitudes daqueles que já estão no quadro, como através de aprendizagem gradativa e aceitação do cumprimento das normas já estabelecidas.

Agregado a isso, deve-se considerar que a dinâmica das relações pessoais e interpessoais estabelecidas no ambiente empresarial, bem como a maneira que realiza seus negócios favorecem a visualização do cerne da sua cultura. Dessa forma, as características peculiares visualizadas na cultura da empresa refletem os valores e percepções do corpo organizacional, ou seja, representa as normas que orientam o comportamento e as ações cotidianas dos dirigentes e funcionários, na busca dos objetivos organizacionais.

Não se pode esquecer que a ética organizacional é fator imprescindível na cultura de uma empresa, haja vista exercer forte influência sobre o comportamento das pessoas e, conseqüentemente refletir nas relações pessoais e interpessoais dos seus membros. Nesse sentido, Raskin (2003, p. 3) assinala que:

Ética organizacional são os valores morais, crenças e regras que estabelecem um jeito para os *stakeholders* lidarem uns com os outros e com o ambiente da empresa. A alta gerência, para escolher constantemente as coisas certas a serem feitas, se baseia nos valores éticos da cultura organizacional. Os valores éticos, assim como as regras e normas incorporadas, são parte inseparável da cultura organizacional, porque eles ajudam a formatar os valores que as pessoas usam para gerenciar situações e tomar decisões.

O comportamento ético traz inúmeras vantagens para o indivíduo e a empresa que adotam desenvolver suas ações pautadas em valores éticos. Sabe-se que o princípio ético começa a ser apreendido no primeiro grupo social do qual o indivíduo faz parte: a família. Em seguida, perpassa por outros grupos, como a escola, a igreja, os amigos e o trabalho. Esse comportamento ético não pode ser desvinculado do cotidiano das pessoas, mas coadunado às suas práticas diárias, para que elas possam ter atitudes coerentes com os objetivos da empresa, não lhes permitindo usufruir da função que exerce para obter vantagem pessoal.

Assim, as empresas interessadas em sobreviver e progredir no mercado globalizado precisam investir em mudanças significativas, onde os gestores devem estar vigilantes aos novos comportamentos sociais e empresariais, dispostos a romper paradigmas, com vistas a superar os desafios, se possível, redesenhar sua estrutura e promover novas culturas organizacionais.

4.2 Liderança

Liderança sempre foi um tema recorrente ao longo da história. Isso se deve às constantes mudanças pelas quais passam as pessoas e o meio em que elas vivem. Uma sociedade em crise perde a sua referência histórica e, com ela, as perspectivas de futuro, tornando os projetos de sociedade relativos. A sociedade globalizada, marcada pela exclusão de muitos, deixa pouco espaço para o desenvolvimento das potencialidades das lideranças, visto que se vive numa dinâmica social mergulhada no individualismo, na indiferença frente ao outro, no medo do novo e da criatividade.

Entretanto, não se pode perder de vista que as lideranças são frutos de desejos, de modelos e de projetos concretos, cujos elementos estão hodiernamente presentes na vida das pessoas. Nesse cenário de inversão de valores, de incertezas, de aceleradas transformações, torna-se cada vez mais desafiante liderar grupos tão heterogêneos. Segundo Robbins (2000, p. 408):

Muitos líderes não estão preparados para controlar a mudança para o trabalho em equipe. [...] Mesmo os gerentes mais capazes sentem dificuldade em passar conhecimentos, porque todas as coisas do tipo comando-e-controle, que eram incentivados a fazer antes, não são mais apropriadas.

Entretanto, com a mudança do ambiente organizacional, as empresas passaram a valorizar mais o líder, como aquele profissional que possui uma visão holística das organizações, haja vista o conhecimento de todas as áreas permitir a condução de todos os processos e a percepção de como estes se inter-relacionam.

O líder exerce relevante papel nas organizações, visto que é responsável pelo seu sucesso ou fracasso. Sabe-se que a tarefa de liderar sempre foi desafiadora, uma vez que exige do líder a presença de requisitos essenciais na condução do grupo, como autocontrole, paciência, humildade, respeito dentre outros.

O líder é o gestor de um grande volume de informações dentro das organizações, tendo como tarefa básica o desenvolvimento de potencialidades dos liderados que, sentindo-se estimulados e valorizados desenvolvem atividades com eficiência e eficácia, obtendo, assim, os melhores resultados no alcance dos objetivos da empresa.

Além disso, o líder agrega diversas competências e habilidades que, de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs, 2003) para os Cursos de Administração, regulamentadas pelo Parecer CES/CNE n.º 0137/2005 e pela Resolução nº 04 de 13 de Julho de 2005, apontam que, ele planeja, organiza, dirige e controla os esforços dos grupos organizacionais. É também, o profissional que pensa e utiliza as ideias do futuro. É o sujeito que internaliza valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional; possui espírito de liderança e capacidade criativa; sabe trabalhar em equipe e generaliza conhecimentos; reconhece e define problemas, equaciona soluções e pensa estrategicamente; atua preventivamente e se adapta à mudança; exerce o processo de tomada de decisão em diferentes níveis de complexidade; apresenta capacidade de expressão e comunicação compatível com o exercício profissional; possui visão sistêmica e de processos; tem competência para empreender, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações.

O líder é ainda um empreendedor, cujo traçado conduz a um perfil característico de personalidade em que se destacam o senso de oportunidade, agressividade e de energia para realizar, autoconfiança, dinamismo, criatividade, flexibilidade e resistência a frustrações, habilidade de relacionamento e de equilibrar sonho e realização (BERNARDI, 2003).

Comungando da opinião anterior, Robbins (2000, p. 408) assinala que:

O desafio para a maioria dos gerentes é aprender a se tornar um líder de equipe eficaz. Precisam aprender habilidades, como compartilhar informações, confiar nos outros, delegar autoridade e saber quando intervir. Líderes eficazes são os que dominaram o difícil ato de equilíbrio de saber quando dar autonomia às suas equipes e quando interceder.

Como se pode observar, a figura do líder empreendedor vai além do limite do seu próprio negócio, pois as suas ações refletem nos negócios de terceiros que, como ele, busca reagir frente às novas exigências mercadológicas. Dentre as várias habilidades que um líder deve ter, destaca-se a de influenciar seus seguidores, o que deve acontecer por meio de exemplos, ou seja, não basta dizer o que o liderado deve fazer, mas mostrar, na prática, como determinada coisa deve ser feita.

No atual contexto de mudanças aceleradas, o líder precisa ter um perfil de eterno aprendiz, reconhecendo suas limitações, mas não se intimidando diante das

dificuldades, do desconhecido. Precisa ousar, criar, inovar, mudar sempre e estimular, motivar, influenciar sua equipe a acompanhar essa mudança.

O líder precisa ter a sensibilidade de enxergar o futuro, mas com a cautela de cuidar das transições à medida que elas aparecem. Além disso, precisa valorizar cada funcionário, demonstrar zelo e carinho quando procurado para ouvir seus desabafos; mostrar atenção quando apresentam dificuldades na execução de alguma tarefa; conquistar a confiança dos seus liderados; convencê-los de que são importantes para a empresa.

É importante frisar que os liderados se sentem seguros diante das incertezas quando confiam no que o líder diz e faz. Isso os impulsionam a superar as dificuldades, executando com eficiência e eficácia as atividades da organização. Contudo, o líder não pode esquecer que o atual mercado amplamente competitivo não dá margens para erros, motivo pelo qual ele precisa ser prudente na orientação e execução das tarefas, visto que uma mudança mal liderada prejudica mais que ajuda. Nesse sentido, Mocsányi (2007) apresenta sete conceitos elementares na gestão das transições que o líder precisa estar atento:

- a) **Você precisa terminar antes de começar:** para abraçar uma nova missão, novos papéis ou valores, você precisa primeiro abandonar os antigos. E estas *conclusões*, sejam elas gradativas ou abruptas, precisam ser gerenciadas. O que causa grande desgaste não são as mudanças em si, mas os longos períodos de transição e adaptação, frequentemente mal liderados.
- b) **Entre a conclusão e o reinício, existe uma transição:** chamada de "região neutra" é normal, mas também é potencialmente perigosa, já que antigos problemas frequentemente reemergem e as pessoas ficam procurando respostas simplistas. Conduzir pessoas através da "região neutra" requer liderança ativa. Não adianta esperar que "as pessoas se adaptem..." por si mesmas, sem nenhuma ajuda!
- c) **O período de transição pode ser criativo:** As mesmas confusões que fazem o tempo entre o "velho" e o "novo" ser tão conturbado, também podem fazê-lo muito criativo e motivador, pois a resistência à mudança das organizações e das pessoas fica mais reduzida. Na fase de transição entre o "velho" e o "novo" é que costumam despertar muitas ideias novas, e esta fase pode vir a ser das mais criativas: na situação

antiga, não havia grande motivação para inovar e criar coisas novas, e na fase nova todo o esforço e tempo serão dedicados a implantar e consolidar as mudanças. Para que esta criatividade seja materializada é necessário ser cultivada, incentivada e legitimada, sobretudo, pelo líder.

- d) **Transições são desenvolvimento:** não há renovação, seja nas empresas como na vida das pessoas, se de tempos em tempos não se encerrar algum capítulo, o que não necessariamente precisa ser visto e entendido como algo negativo. Grandes líderes de mudança, sejam eles empresários, executivos, políticos ou outros quaisquer, tiveram em comum a qualidade de conseguir motivar e encorajar pessoas e organizações a desvencilhar-se do velho e aceitar novos desafios.
- e) **Transição também é fonte de renovação:** este passo de desenvolvimento, do "velho" para o "novo", pode gerar uma tremenda energia, se for bem gerenciado - o que é uma boa notícia nestes tempos de sobrecarga e stress profissional e pessoal. As pessoas precisam da motivação do gestor para não se desgastar inutilmente tentando retornar aos confortos perdidos da antiga forma de agir.
- f) **Pessoas atravessam a transição em velocidades diferentes:** todo mundo passa através das três fases dos processos de transição - a *conclusão*, a *transição* e o *reinício*. Mas ninguém o faz exatamente igual a qualquer outro. Transições lentas não são piores do que transições rápidas. Aprenda a perceber em que ponto as pessoas estão no processo, e explique e comunique a elas onde elas estão. Não imagine que elas estejam conscientes disto, ou que elas tenham realizado suas respectivas transições tão rápidas quanto você. Como líder, não diga a elas somente *onde* têm que chegar: explique a elas também *como* fazê-lo!
- g) **Na maioria das organizações existem "transições em atraso":** sob a pressão de um stress constante, as pessoas "vão deixando para lá", e realizam mudanças sem se permitir e sem permitir aos outros as necessárias transições. É muito mais difícil fazer isto uma segunda vez, porque existe ainda aquela primeira transição, inacabada e mal resolvida, fazendo peso como se fosse chumbo. E a terceira vez é ainda mais difícil, porque temos o "*saldo*" de várias transições não concluídas.

Este "*saldo de transições em atraso*" é muito perigoso, por que um dia este débito "vence", tal qual uma dívida pessoal. Os resultados disso podem ser traumáticos. O líder precisa estar atento para não permitir que isso aconteça.

Vale dizer que o líder empenhado na mudança, nem sempre surge no alto escalão da empresa. Pode surgir em qualquer nível da organização. O importante é que ele consiga envolver todos os membros do grupo no processo de mudança, desde o planejamento até a execução da tarefa final. Isso é possível quando ele se sente convicto dessa necessidade e motivado a agir, o que pode contribuir para que o funcionário mude sua maneira de pensar e executar o trabalho, razões pela qual a mudança pode se tornar um processo permanente e contínuo.

4.3 O indivíduo e o grupo

As organizações compõem seu quadro funcional com pessoas que trazem valores, crenças e habilidades individuais para o ambiente de trabalho, por meio dos quais desenvolvem tarefas. Segundo Casado (2002) são motivações diferentes, habilidades e aptidões diversas, competências distintas que precisam conviver e produzir. Desconsiderar essas questões impede a visão acurada da organização e impossibilita qualquer ação para a melhoria dos modelos de gestão de pessoas.

Esse misto de características individuais é partilhado com os demais membros da empresa, criando uma identidade na unidade. Assim, cada membro do grupo utiliza suas características individuais em prol de metas e objetivos comuns. No entanto, quando essas peculiaridades são mal conduzidas gera situações conflituosas no ambiente de trabalho, comprometendo a gestão de pessoas e, conseqüentemente, a produtividade da empresa.

Para que a pessoa administre bem a sua individualidade e a individualidade do outro, é necessário que haja mudança de atitude, o que deve começar pela aceitação do "eu". No momento em que o indivíduo descobre e/ou identifica melhor suas virtudes e defeitos, deve tomar a decisão de mudar para se adaptar melhor ao grupo. Com isso, ele consegue compreender e aceitar mais as limitações dos outros e reconhecer neles suas qualidades, possibilitando, assim, a oportunidade de se relacionar melhor.

Esse processo de mudança pessoal cria mecanismos de aceitação de críticas oriundas de outros membros do grupo, de modo que o indivíduo se torna mais disposto a corrigir seus defeitos que dificultam sua relação com os demais, bem como sentir a liberdade para tecer críticas sobre as atitudes alheias, sem intenção de agredir ou se defender do grupo.

Outro aspecto que deve ser observado e administrado com muito cuidado são as emoções. O indivíduo precisa dispor de um autocontrole para demonstrar suas emoções no lugar certo e na hora certa, pois ao contrário, pode comprometer o desempenho de toda a equipe. Ao afirmar que há dois tipos de emoções - sentidas e demonstradas, Robbins (2005, p. 89) esclarece que:

As emoções sentidas são aquelas genuínas para o indivíduo. Em contraste, as emoções demonstradas são as requeridas pela organização e consideradas apropriadas para um determinado cargo. Elas não são inatas, são aprendidas. [...] O esforço emocional cria dilemas para os trabalhadores quando suas atribuições exigem que demonstrem emoções incongruentes com seus verdadeiros sentimentos.

Isso demonstra que é possível conviver com o diferente, respeitando seus valores, crenças e opiniões, o que favorece a harmonia do ambiente, onde predomina a autenticidade, a segurança e a confiança. Assim, pode-se construir o alicerce para que as mudanças significativas ocorram com sucesso, possibilitando o desenvolvimento pessoal e interpessoal.

Nesse sentido, Casado (2002) corrobora, pontuando que somente integrando a visão interna e externa ao homem nas organizações é que se poderá perceber e intervir nos fenômenos organizacionais, compreendendo em que medida organizações, grupos e indivíduos podem fundir seus objetivos, muitas vezes conflitantes, em algo que traga sentido à relação ser humano - empresa.

Dessa forma, deve-se lembrar que todo indivíduo tem sua importância no grupo, razão pela qual não se pode *marginalizar uns e enaltecer outros*. Todos têm muito a contribuir com a empresa, basta canalizar seu potencial para determinadas tarefas, de acordo com a habilidade de cada um.

Concomitante, ressalta-se que a convivência em grupo exige, obrigatoriamente, que o indivíduo pense, aja e desenvolva valores para a coletividade, o que perpassa pelo cumprimento das normas estabelecidas, pela observância aos objetivos definidos e respeito mútuo.

4.3.1 Motivação

A motivação, ainda que complexa, é inerente ao ser humano, e está relacionada à convicção e à vontade de fazer ou superar algo, razão pela qual precisa ser cultivada. Ela independe da escolarização ou do *status* social do indivíduo. De acordo com Bergamini (2006, p. 14): “Motivação é definida como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo. A motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades.”

Segundo Robbins (2000, p. 342), motivação “é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual.”

Na literatura encontram-se dois tipos de motivação: a intrínseca e a extrínseca. A primeira é baseada em um interesse pessoal, cuja particularidade é o autocontrole e a autonomia. A segunda é baseada em elementos externos que influenciam diretamente o seu grau de satisfação com a empresa, como salário, reconhecimento profissional, condições de trabalho, dentre outros.

Partindo desses conceitos, precisa-se entender que em meio a tantas crises – econômica, política, educacional, familiar – quase não se encontra motivação para realizar atividades cotidianas, seja na vida pessoal ou profissional. No entanto, por mais negativa que ela se apresente, pode-se concebê-la como um degrau que impulsiona o indivíduo à mudança, visto que para sobreviver a elas é necessário que se lance mão da criatividade, da inovação, do diferente.

Isso é, para o líder, muito mais desafiador, pois além de motivar-se é preciso motivar o grupo que lidera. Nesse aspecto, Machado (2013), sugere algumas dicas para o líder manter a equipe sempre motivada. Segundo ele, o líder deve:

Manter contato mais próximo da equipe, pois transmite um sentimento de que o líder está com ele. Fazer críticas construtivas e elogiar quando há um bom desempenho são atitudes necessárias independente da correria do dia a dia. Assumir a postura de ‘mentor’, ou seja, capacitar sua equipe, ajudando nos custos de um curso. Estimular a participação dos **funcionários**, pedindo e aceitando suas ideias, mesmo que essas não possam ser aplicadas de imediato na empresa. Celebrar as conquistas sempre que a equipe atingir metas ou solucionar um problema.

Além das dicas para o líder manter a equipe motivada, vale apontar que o líder deve também evitar ou, até mesmo, eliminar alguns pontos de desmotivação, como: críticas destrutivas, falta de sinceridade, não reconhecimento do trabalho do subordinado, não reajuste salarial, promessa não cumpridas e metas impossíveis de alcançar.

As críticas são destrutivas quando não são explicados os seus “porquês” e estas não vêm acompanhadas de sugestões para melhoria do desempenho em determinada tarefa, pois se entende que a pessoa que critica tem melhores sugestões para tornar o trabalho eficaz. Agregado a isso, o líder não pode perder de vista que a sinceridade na sua relação com os liderados gera confiança do grupo. Outro aspecto de igual relevância para a motivação do funcionário é o reconhecimento do trabalho dos liderados, seja por meio de elogios, premiações, acolhimento de sugestões ou melhoria salarial, visto que neste último, o funcionário sentirá a sensação de ganhar junto com a empresa.

Além disso, as promessas cumpridas, muito diálogo e respeito estabelecem uma relação de confiança entre líder e liderados, caso contrário, o funcionário não aceitará cumprir tarefas que não sejam atribuições do seu cargo, menos ainda que não estejam dentro do seu horário de trabalho, haja vista não mais acreditar nas promessas do “chefe”.

É também fundamental que o líder estabeleça metas possíveis de serem cumpridas, pois é inconcebível exigir do funcionário a execução de um trabalho que, normalmente, é executado em 5 dias que ele o cumpra em 24 horas. Adiciona-se a tudo isso, a importância de o líder divulgar o verdadeiro autor de determinado trabalho de sucesso dentro da empresa. Quando ele admite que informações preciosas partiram de um dos seus liderados, estes se sentem motivados a criar, inovar, mudar sempre, pois terá a garantia de reconhecimento das suas habilidades. Sobre isso, Altona (2009)² afirma que:

Fatores que ajudam na motivação são: uma carga horária que não passe de oito ou nove horas por dia garantindo assim ao funcionário tempo para atividades de relaxamento, como esporte, lazer, cursos. E um plano de carreira bem definido pela empresa, o que é fundamental. [...] O grande desafio é aliar os interesses e necessidades da empresa ao dos funcionários, fazer com que os trabalhadores se sintam parte de um projeto de crescimento.

² Informação verbal fornecida pelo consultor de carreira Carlos Altona, em entrevista concedida ao Jornal Hoje da Rede Globo, em 04/05/2009.

Nesse sentido, é bom lembrar que se vive um período de transição da sociedade da informação para a sociedade do conhecimento, o que gera nas organizações a necessidade de valorizar o capital humano, investindo em permanentes formações continuadas para que seus funcionários adquiram novos conhecimentos e potencializem habilidades compatíveis com as novas exigências do mercado.

Cada pessoa é um mundo diferente, com sua maneira de pensar, de sentir, de ver e agir no mundo, ou seja, é um ser com características próprias, bem definidas e bem diferentes. Essas diferenças, quando respeitadas e valorizadas integram-se ao todo, constituindo um novo corpo, com pensamento, sentimentos, necessidades e atitudes coletivas.

Robbins (2000) alerta para alguns equívocos comuns sobre motivação e recompensa. Segundo ele, poucas pessoas são altamente motivadas o tempo todo, independente de qual seja a tarefa realizada. Para maior esclarecimento da sua teoria, ele relaciona alguns mitos e fatos comumente defendidos no meio sócio-organizacional, conforme Quadro 6.

Quadro 6 - Equívocos conhecidos sobre motivação e recompensa

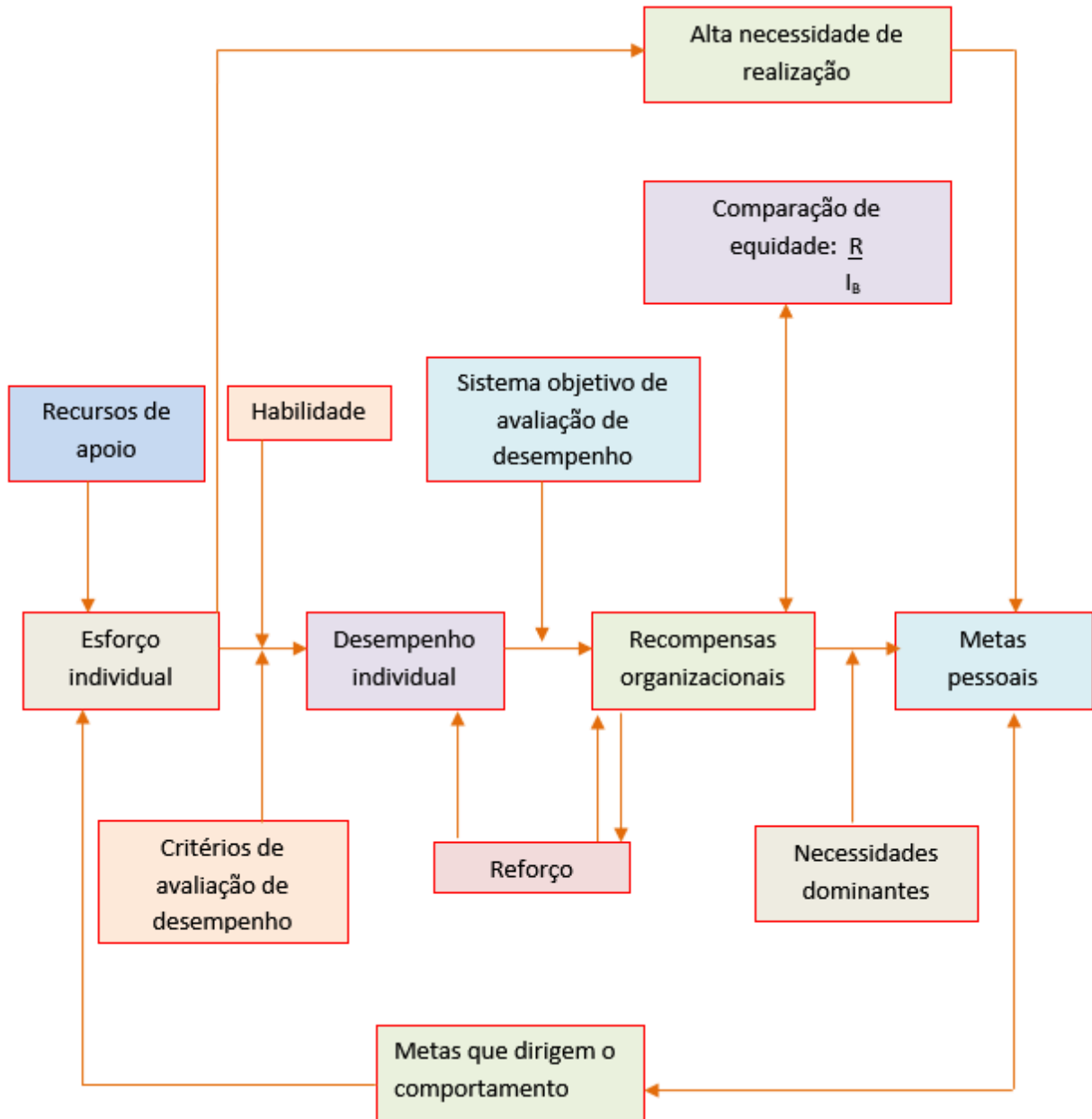
MITO	FATO
A motivação é específica ao indivíduo	A motivação é específica à situação
Um trabalhador motivado é um funcionário de alto desempenho	O elevado desempenho do funcionário requer habilidade e apoio, além de motivação
Os jovens de hoje não são motivados	Os jovens de hoje são mais heterodoxos, rebeldes e possuem valores diferentes dos da geração anterior, mas não são menos motivados
A maioria das pessoas está interessada em recompensa absolutas	As pessoas são mais sensíveis às diferenças relativas que às diferenças absolutas
Todo mundo deseja um trabalho desafiador	Nem todos valorizam um trabalho desafiador

Fonte: Adaptado de ROBBINS (2000).

Coadunando às informações dispostas no quadro 5, acrescenta-se que a motivação não se restringe às habilidades do funcionário para o desempenho adequado de suas funções, mas perpassa também pela boa qualificação e o apoio material para realizar com eficiência e eficácia as suas tarefas, visto que é pouco provável que um trabalhador sem as ferramentas adequadas possa desenvolver um trabalho de qualidade.

Com isso, entende-se que motivação não é um evento isolado, é um processo que depende tanto da empresa quanto do funcionário, Os dois precisam estar dispostos a se envolver nesse processo, ajudando-se mutuamente a resolver os problemas que podem ser de ordem pessoal e/ou organizacional. O importante é entender e se convencer de que a motivação é o princípio para o sucesso da mudança. Robbins (2000) pontua que o modelo integrativo da motivação, como mostra a Figura 3 contempla as teorias da necessidade, de realização, de reforço e da equidade.

Figura 3 - Modelo integrativo de motivação



Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2010)

A Teoria das necessidades está fundamentada na hierarquia de necessidades de Maslow (1908-1970), as quais estão subdivididas em grupos, que ao passo que satisfizerem os níveis inferiores, transporão ao nível seguinte até alcançarem a auto realização, configurando um modelo de desenvolvimento contínuo.

Acrescenta-se, também, que, segundo Ribeiro (200-?), a teoria da realização, também conhecida como teoria das necessidades adquiridas surge a partir do momento em que o homem começa a interagir com o meio em que vive. Ela

se divide, basicamente, em três necessidades básicas: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de aflição. A primeira se refere à necessidade de traçar metas, correr riscos, de assumir responsabilidade como forma de atender aos desejos de ser melhor, excelente e mais eficiente. A segunda mostra o poder de argumentação das pessoas que procuram assumir cargos de confiança, a fim de contemplar o desejo de controlar e influenciar os outros. A terceira e última se refere ao desejo de interação social, na qual se percebe a importância das relações interpessoais, onde muitos sobrepõem seus relacionamentos acima das tarefas.

A teoria do reforço e da equidade acredita, basicamente, na igualdade da recompensa entre pessoas que realizam com o mesmo esforço uma determinada tarefa, o que possibilita uma agradável convivência no ambiente organizacional.

4.3.2 Comportamento individual

Cada indivíduo é um ser único no mundo. Embora todas as pessoas tenham percepção atitudes, aptidões, inteligência, personalidade e biografia, cada um apresenta suas peculiaridades que o tornam diferentes dos demais. Essas atitudes definem o comportamento de cada pessoa dentro da organização.

Com essa percepção, entende-se que a individualidade, diferentemente do individualismo, deve ser respeitada e valorizada. Isso possibilita o enriquecimento das relações intra e interpessoais e proporciona às pessoas a oportunidade de serem vistas como únicas dentro das organizações.

Para Chiavenato (2004), a descoberta da individualidade aconteceu também, devido ao fato de existir uma diversidade elevada na distribuição das tarefas. As organizações mais avançadas estão tentando valorizar mais as diferenças para melhor aproveitamento da essência existente em cada funcionário.

Vale pontuar que a individualidade ajuda no desenvolvimento psicológico do indivíduo, delineando os traços comportamentais e as características essenciais de cada pessoa, o que lhe possibilita desenvolver habilidades necessárias para lidar com as complexidades que o mundo lhe apresenta.

Além disso, pode-se considerar a individualidade como habilidade básica para o desenvolvimento de outras habilidades específicas para a execução de determinadas tarefas. Entende-se também que a individualidade como característica mutável, permite ao indivíduo reagir de acordo com o estímulo que recebe. Isso faz

com que cada pessoa encare os desafios dentro das empresas de maneira diferente. Enquanto um funcionário enxerga as mudanças propostas como algo positivo e se envolve com elas, outros têm dificuldades de acreditar nos benefícios que ela possa trazer e, por isso, não se envolve facilmente no processo.

Robbins (2005) confirma a importância da individualidade quando examina três características individuais: biográficas, habilidades e aprendizagem. Ele destaca na primeira a idade como pouca relação com a produtividade e que os trabalhadores mais velhos ou com mais tempo de casa apresentam menos probabilidade de se demitir. Quanto à segunda característica, afirma que as habilidades influenciam diretamente o nível de desempenho e de satisfação do funcionário por meio da correta adequação entre habilidades e demandas da função. Em relação à aprendizagem, o autor assinala que o reforço e a punição são duas formas distintas de modelar o comportamento das pessoas. No entanto, pontua que a ferramenta mais eficaz de mudança comportamental é o reforço, pois a punição além de provocar apenas uma mudança temporária, pode criar ressentimentos entre subordinados e superiores. Ele alerta que os gestores não podem esquecer que são vistos pelos subordinados como modelos e, por isso, devem ensinar pelo exemplo.

A individualidade pode ser observada, analisada e coordenada pelo gestor, o que lhe permite conhecer melhor cada funcionário e, dessa forma distribuir as tarefas dentro da empresa de acordo com as potencialidades de cada um. A valoração dessa característica traz inúmeros benefícios para a organização, visto que o trabalhador vai se sentir mais motivado a desempenhar determinada tarefa com eficiência e eficácia, podendo explorar melhor o seu potencial na criação e inovação dos produtos, o que refletirá em produtividade e lucro para a empresa.

Schmidt (2008, p. 1) assinala que:

Considerando o indivíduo como a menor parte de uma organização, percebe-se nele um conjunto de valores e atitudes, além de sua personalidade. A sua percepção do ambiente de trabalho, envolvendo todas as demais pessoas ali presentes, afetará o seu nível de motivação, bem como a sua aprendizagem, sendo esses os determinantes de seu comportamento individual.

No entanto, apesar da notória necessidade da valorização do capital humano, muitas empresas ainda não visualizam a individualidade dos funcionários

como característica potencializadora do trabalho humano, o que contribui para o baixo desempenho na execução das tarefas.

4.3.3 Comportamento grupal

O homem, desde a sua concepção, vive em grupo, o que lhe torna um ser, essencialmente social. A partir do nascimento ele começa estabelecer vínculos com outros grupos – família, escola, igrejas, trabalho etc. Isso implica na manifestação de comportamentos sociáveis, ou seja, precisa cumprir normas estabelecidas pelo grupo e compreender o universo individual das pessoas que estão ao seu redor.

Ao longo da história, o homem sempre sentiu necessidade de trabalhar, para atender suas necessidades básicas, como alimentação, moradia, lazer, saúde, estabelecendo, assim, uma relação de dependência com os outros e com a natureza. Nessa dinâmica as pessoas interagem, criam, inovam, estimulam a competitividade, provocam o surgimento de novos valores e, para não sentirem sós, estabelecem vínculos com outras pessoas, o que só é possível quando reunidas em grupos.

Robbins, Judge e Sobral (2010) define grupo como dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se reúnem visando à obtenção de um determinado objetivo. Para ele, os grupos podem ser formais e informais. Os grupos formais são aqueles definidos pela estrutura organizacional, com atribuições de trabalho e tarefas. Os informais não são estruturados formalmente pela empresa, surgem como resposta à necessidade de contato social.

Assim como as pessoas, em aspecto individual, têm necessidade de conviver em grupo, o ambiente organizacional precisa de ideias e ações coletivas para competir, sobreviver e progredir nesse mercado dinâmico, globalizado e exigente. Isso pode ser verificado quando as organizações, preocupadas com o ambiente externo, tendem a beneficiar os funcionários mais experientes, oferecendo-lhes melhor qualidade de vida profissional.

Vale pontuar a relevância da coesão grupal para a harmonia do ambiente organizacional que, segundo Roratto (2008, p. 1):

Uma elevada coesão grupal permite a divisão de conhecimentos e habilidades entre os integrantes e proporciona um ambiente mais dinâmico e harmônico. No entanto, as empresas precisam analisar o nível de coesão

existente entre os colaboradores, de forma que essa não influencie para uma queda de rendimento e de criatividade individual. Para isso, o desenvolvimento de técnicas para monitorar o tamanho de um grupo, encorajar as pessoas a assumirem posicionamentos distintos e estimular a discussão ativa a respeito de uma decisão são algumas ações que, se tomadas pelos gestores adequadamente, minimizam o pensamento grupal e auxiliam no alinhamento dos interesses do grupo às estratégias da organização.

Com isso, percebe-se que o administrador deve ficar atento, vigiando, frequentemente, o grau de coesão entre os funcionários, visto que o indivíduo pode sofrer pressão do grupo e, com isso, comprometer sua eficiência mental, seu senso de realidade e seu julgamento moral, o que não é benéfico para a empresa.

Robbins (2005) assinala que há várias razões para as pessoas se reunirem em grupos. Como a maioria das pessoas pertence a diversos grupos simultaneamente, é óbvio que cada um deles ofereça um tipo de benefício diferente. Ele apresenta as principais razões para as pessoas se reunirem em grupos. São elas:

- a) **Segurança:** reunindo-se em grupos, as pessoas podem reduzir a insegurança de “estar sozinhas”. Elas se sentem mais fortes, têm menos dúvidas e se tornam mais resistentes às ameaças;
- b) **Status:** a inclusão em um grupo considerado importante pelos outros proporciona reconhecimento e status para seus membros;
- c) **Autoestima:** os grupos podem dar a seus membros uma sensação de valor próprio, ou seja, além de demonstrar status para os outros, a filiação a um amigo também faz com que seus membros se sintam valorizados por si mesmos;
- d) **Associação:** os grupos podem satisfazer necessidades sociais. As pessoas apreciam a constante interação com os outros dentro do grupo. Para muitas pessoas, essas interações no trabalho são a principal fonte de satisfação de suas necessidades de associação;
- e) **Poder:** as coisas que não podem ser obtidas individualmente, geralmente se tornam possíveis através da ação grupal. Existe poder no agrupamento;
- f) **Alcance de metas:** há ocasiões em que é preciso mais de uma pessoa para realizar uma determinada tarefa – há a necessidade de diferentes talentos, conhecimento ou poderes para que uma meta seja atingida.

Nessas circunstâncias, os executivos vão depender da utilização de um grupo formal.

Essas razões apontadas por Robbins possibilitam a compreensão de que a convivência em grupo é um desafio, visto que implica, dentre outras coisas, o comprometimento com os objetivos e metas traçados pela organização. Isso torna notória a vitalidade do comportamento organizacional, pautado no fator humano intrinsecamente vinculado às tarefas realizadas nas empresas.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

No estudo constatou-se que é consenso na literatura que as micro e pequenas empresas (MPE) são as que mais crescem no Brasil, representando 99,1% do total registrado, com mais de 12 milhões de negócios, dos quais 8,3 milhões são microempreendedores individuais (MEI). Os pequenos negócios também respondem por 52,2% dos empregos gerados pelas empresas no país (AGÊNCIA BRASIL, 2019; FIEG, 2019), alcançando o patamar de 95% dos empregos formais criados em todo o país no mês de julho de 2020 (SEBRAE, 2020; RFB, 2020).

Também é consenso que as micro e pequenas empresas foram as mais afetadas com a crise pandêmica que se instalou no cenário mundial, fazendo com que muitas delas não conseguissem sobreviver, dada às dificuldades anteriormente enfrentadas e agravadas na crise (BUSSACARINI, 2020; IBGE, 2020).

Outro ponto consensual na literatura é a gestão da mudança como a alternativa mais eficaz para as organizações sobreviverem no mercado competitivo, sobretudo nos períodos de crise, pois independente do tipo de empresa (pequena, média ou grande), precisam investir nas mudanças que possibilitam a atitude certa, do ângulo certo e com um sólido conjunto de medidas concretas (BEER, 2003). Assim, quem deseja, de fato, mudar, é preciso que mude duas vezes. Mudar não apenas a realidade que o cerca, mas a percepção dessa realidade (BRABANDÉRE, 2006).

Por outro lado, a mudança precisa acontecer com certo cuidado para não provocar o estresse dos funcionários, visto que se trata de uma condição dinâmica na qual o indivíduo é confrontado com uma oportunidade, limitação ou demanda em relação a alguma coisa que ele deseja e cujo resultado é percebido, simultaneamente, como importante e incerto (ROBBINS 2005).

Diante das incertezas, o líder é a figura que deve fazer a diferença na condução do trabalho, pois ele é o gestor de um grande volume de informações dentro das organizações, tendo como tarefa básica o desenvolvimento de potencialidades dos liderados que se sentem seguros diante das incertezas quando confiam no que o líder diz e faz. O líder é ainda um empreendedor, cujo traçado conduz a um perfil característico de personalidade em que se destacam o senso de oportunidade, agressividade e de energia para realizar, autoconfiança, dinamismo,

criatividade, flexibilidade e resistência a frustrações, habilidade de relacionamento e de equilibrar sonho e realização (BERNARDI, 2003).

Por outro lado, muitos líderes não estão preparados para controlar a mudança para o trabalho em equipe. Mesmo os gerentes mais capazes sentem dificuldade em passar conhecimentos, porque todas as coisas do tipo comando-e-controle, que eram incentivados a fazer antes, não são mais apropriadas. O desafio para a maioria dos gerentes é aprender a se tornar um líder de equipe eficaz. Precisam aprender habilidades, como compartilhar informações, confiar nos outros, delegar autoridade e saber quando intervir. Líderes eficazes são os que dominaram o difícil ato de equilíbrio de saber quando dar autonomia às suas equipes e quando interceder (ROBBINS, 2000).

Para o sucesso do trabalho em equipe importante se faz entender que as organizações agregam pessoas com valores, crenças e habilidades individuais que, segundo Casado (2002) são motivações diferentes, habilidades e aptidões diversas, competências distintas que precisam conviver e produzir. Robbins (2000) complementa, dizendo que motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual.

Vale comentar que a individualidade, diferentemente do individualismo, deve ser respeitada e valorizada. A descoberta da individualidade aconteceu, também, devido ao fato de existir uma diversidade elevada na distribuição das tarefas. As organizações mais avançadas estão tentando valorizar mais as diferenças para melhor aproveitamento da essência existente em cada funcionário (ROBBINS, 2005; CHIAVENATO, 2004).

Considerando que as empresas são classificadas conforme a quantidade de funcionário, importante se faz dizer que grupo é entendido como dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se reúnem visando à obtenção de um determinado objetivo (Robbins, Judge e Sobral, 2010), ou seja, as pequenas empresas podem trabalhar em equipe conforme propõe a literatura.

Alinhado com o posicionamento acima, Roratto (2008) explica que o desenvolvimento de técnicas para monitorar o tamanho de um grupo, encorajar as pessoas a assumirem posicionamentos distintos e estimular a discussão ativa a respeito de uma decisão são algumas ações que, se tomadas pelos gestores

adequadamente, minimizam o pensamento grupal e auxiliam no alinhamento dos interesses do grupo às estratégias da organização.

Como se pode perceber, o estudo sobre gestão da mudança não encontrou na literatura posicionamentos conflitantes, mas deparou-se com o consenso ou visões complementares sobre os diversos aspectos da temática aqui em analisada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo passa por profundas transformações que afetam diretamente a vida pessoal e profissional das pessoas que precisam se adequar aos novos modelos de organização. Da mesma forma, o homem vive em processo contínuo e permanente de mudanças, seja física, material ou social, o que precisa ser aplicado também no universo das empresas que, independentemente do porte, enfrentam desafios impostos pelo mercado globalizado e, no momento atual, afetado pela crise pandêmica do coronavírus.

Nesse contexto, a gestão da mudança se torna condição para que as empresas sobrevivam e alcancem sucesso no mercado competitivo, uma vez que elas precisam acompanhar a evolução externa, seja em relação às tecnologias, às necessidades ambientais e pessoais dos clientes.

Em razão disso, convém dizer que a mudança organizacional está atrelada à mudança individual, pois se entende que a empresa é composta por pessoas que desempenham as mais variadas funções, podendo, de acordo com o seu grau de satisfação contribuir para o sucesso ou fracasso da organização.

Dessa forma, visualiza-se a importância de uma eficiente gestão de pessoas que traz para a empresa diversos valores que precisam ser bem administrados pelo líder, de forma a construir valores organizacionais desencadeantes do sucesso da empresa.

Isso se sustenta no fato de que o líder deve ser o facilitador na administração do capital humano que busca coordenar, em benefício da empresa, os valores, crenças, atitudes e emoções que cada funcionário traz para a organização. Essas características individuais quando bem coordenadas e valorizadas favorecem a convivência harmoniosa do grupo, o que reflete na motivação dos funcionários que, por sua vez, alavanca o sucesso da empresa.

Note-se que o referido estudo traz significativas contribuições para a vida pessoal e profissional daqueles que atuam no universo das organizações, visto que se pode visualizar o ambiente empresarial como espaço de construção coletiva, o que favorece a criação e a inovação de produtos e serviços, sem perder de vista a necessária valorização do capital humano, visando o crescimento individual, grupal e, conseqüentemente, organizacional.

Face ao exposto, a gestão da mudança não é colocada como opção, pois o cenário das incertezas do mercado globalizado, especialmente em tempo de crise, não lhe dá alternativas para escolha, mas impõe a mudança como condição de sobrevivência. Isso implica no desenvolvimento de várias habilidades, dentre as quais, a criatividade, entendida como processo mental de geração de novas idéias que permite ao indivíduo ou grupo olhar a mesma coisa que os outros, mas com olhar e pensar diferentes, podendo assim, criar novos produtos ou novos métodos e, dessa forma, apontar solução para os problemas do dia-a-dia; a inovação consiste numa maneira nova de usar algo que já existe, ou seja, o uso melhorado de um bem ou serviço.

Enfim, por mais que a crise se apresente como algo catastrófico, colocando as organizações em um cenário de incertezas, ela também serve para despertar a criatividade, provocar mudanças e conduzir às empresas, em especial, as micro e pequenas empresas para novos patamares de superação.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **MPEs foi quem mais gerou empregos pelo quinto mês** (julho, 2019). Disponível em: [https://monitormercantil.com.br/mpes-foi-quem-mais-gerou-empregos-pelo-quinto-mes#:~:text=Ao%20se%20agregar%20o%20resultado,\(5%2C5%20mil\)](https://monitormercantil.com.br/mpes-foi-quem-mais-gerou-empregos-pelo-quinto-mes#:~:text=Ao%20se%20agregar%20o%20resultado,(5%2C5%20mil)). Acesso em: 25 out 2020.

ATMPE - Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa; DIEES - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Micro e pequenos negócios se concentram no interior do país** (2011). Disponível em: [http://revista.pgn.globo.com/Revista/Common/0,EMI282915-17180,00-MICRO +E+PEQUENOS +NEGOCIOS+SE+CONCENTRAM+NO+ INTERIOR+DO+PAIS. html](http://revista.pgn.globo.com/Revista/Common/0,EMI282915-17180,00-MICRO+E+PEQUENOS+NEGOCIOS+SE+CONCENTRAM+NO+INTERIOR+DO+PAIS.html). Acesso em: 15 set 2014.

BEER, Mike. **Gerenciando mudança e transição**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

BERGAMINI, C.W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Social. **Carta Circular nº 64/2002**. Rio de Janeiro: BNDES, 2014.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Social. **Histórico de atuação do BNDES no microcrédito**. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Produtos/BNDES_Microcredito/historico.html. Acesso em 18 set 2014.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Social. **Evolução do desembolso em 2018**. Disponível em: bndes.gov.br. Acesso em: 10 out 2020.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para os Cursos de Administração**. Brasília: MEC, 2003.

BRABANDERE, Luc de. **O lado oculto das mudanças: a verdadeira mudança requer mudança de percepção**. Ricardo Bastos Vieira (trad.). Rio de Janeiro: Elsevier; Boston, Estados Unidos: The Boston Consulting Group, 2006.

BRESSAN, Cyndia Laura. **Mudança organizacional: uma visão gerencial**. Disponível em: www.fae.edu/publicacoes/pdf/art. Acesso em: 25 ago 2014.

BUSSACARINI, Fábio. **Gestão de crises: estratégias para sua empresa superar o coronavírus** (2020). Disponível em: <https://arquivoi.com.br/blog/gestao-crieses-estrategias-coronavirus-tf/>. Acesso em: 28 nov 2020.

CAMPOS, Ana Maria. **IBGE: desemprego na pandemia atinge maior patamar em agosto** (2020). Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-09/ibge-desemprego-na-pandemia-atinge-maior-patamar-em-agosto>. Acesso em: 28 out 2020.

CASADO, T. O Indivíduo e o Grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, M. T. L. (Org.) **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira, 2004.

COSTANZI, Rogério Nagamine. As Novas Formas de Exploração do Trabalho no Capitalismo Contemporâneo e as Políticas de Combate às Desigualdades. **Revista Economia**, v.8, n.1, jan/abr/2007. Disponível em: http://www.anpec.org.br/revista/vol8/vol8n1p21_38.pdf. Acesso em: 15 nov 2020.

DACORSO, A. L. R. **Tomada de decisão e risco**: a administração da inovação em pequenas indústrias químicas. Tese de Mestrado em Administração. São Paulo: USP, 2000.

DATASEBRAE. **Painel das empresas** (maio/2020). Disponível em: <https://data.sebrae.com.br/totaldeempresas/>. Acesso em: 30 out 2020.

FIEG – Federação da Indústria do Estado de Goiás. **MPEs criam 95% dos empregos no País** (agosto/2019). Disponível em: <https://fieg.com.br/noticia-mpes-criam-95-dos-empregos-no-pais-fieg-defende-olhar-diferenciado-para-o-segmento>. Acesso em: 18 out 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **No Brasil, quase metade das empresas fecha em 3 anos** (2012). Disponível em: <http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/08/27/no-brasil-quase-metade-das-empresas-fecha-em-3-anos-diz-ibge.jhtm>. Acesso em: 15 set 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Painel de empresas**. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>. Acesso em: 25 out 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE (2020). Número de desempregados diante da pandemia tem alta de 26% em sete semanas In: SILVEIRA, Daniel. **Desemprego crescente**. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/07/17/desemprego-diante-da-pandemia-volta-a-ter-alta-apos-leve-queda-aponta-ibge.ghtml>. Acesso em: 28 set 2020.

LACERDA, Nara. **Sem incentivo, pandemia intensifica dificuldades entre micro e pequenas empresas** (2020). Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2020/06/10/sem-incentivo-pandemia-intensifica-dificuldades-entre-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso em: 25 out 2020.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MACHADO, Rômulo. 6 maneiras baratas de motivar a equipe da sua empresa. Revista Exame.com – de 19 de julho de 2013. Disponível em: xame.abril.com.br/pme/noticias/6-maneiras-baratas-de-motivar-a-equipe-da-sua-empresa. Acesso em: 12 set 2014.

MELO, Luisa de. As 50 empresas mais inovadoras do Brasil. **Revista Exame**. Educação 25/08/2014.

MOCSÁNYI, Dino Carlos. **Gestão das Transições**: administrando o lado humano das mudanças (2007). Disponível em: www.rhportal.com.br. Acesso em: 25 ago 2014.

MOTA, Camilla Veras. **Os setores que ainda estão contratando em meio à pandemia**. São Paulo: BBC News Brasil, 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-52218747>. Acesso em: 20 nov 2020.

NUNES, Orlando Augusto. **Estrutura organizacional** (2007). Disponível em: www.webartigos.com.br. Acesso em: 25 ago 2014.

PEREIRA, Armando de Lima. **Vantagens do grande porte**: expectativa de crescimento, e sobrevida das pequenas empresas. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/vantagens-do-grande-porte-expectativa-de-crescimento-e-sobrevida-das-pequenas-empresas/122870/>. Acesso em: 29 nov 2014.

RASKIN, Sara Fichman. Cultura e ética organizacional. **Revista Bate Byte**. Curitiba, PR: CELEPAR, 2003.

RIBEIRO, Alessandra Valim, et al. **Teorias motivacionais**. Poços de Caldas, MG: PUC, [200-?]. Disponível em: www.gerenciamento.ufba.br. Acesso em: 25 ago 2014.

RIZINESK, Cleverson. **Amplitude de controle e níveis hierárquicos**. Monografia de graduação em Administração – Faculdade Palas Atenas. Chopinzinho, PR: FPA, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RORATTO, Rodrigo. **A coesão grupal nas organizações** (2008). Disponível em: www.artigonal.com. Acesso em: 25 ago 2014.

ROUBICEK, Marcelo. **Qual o impacto a longo prazo do fechamento de pequenas empresas** (2020). Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2020/07/20/Qual-o-impacto-a-longo-prazo-do-fechamento-de-pequenas-empresas>. Acesso em: 23 nov 2020.

SCHEIN, Edgard H. **Organizational Culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHMIDT, Oscar. **Fundamentos do comportamento individual** (2008). Disponível em: www.administradores.com.br. Acesso em: 25 ago 2014.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MARANHÃO. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas do Maranhão.** São Luís: SEBRAE, 2005.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MARANHÃO. **Cenários de longo prazo das MPES do Estado Do Maranhão.** São Luís: SEBRAE 1º semestre de 2014

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE (NA). **Sobrevivência das Empresas no Brasil. Coleção Estudos e Pesquisas,** julho, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** Marco Aurélio Bedê (Coord.). Brasília: SEBRAE, 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Pequenas empresas em números.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 15 set 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE (MA). **Pequenos negócios são a principal força econômica de São Luís** (2020). Disponível em: <https://g1.globo.com/ma/maranhao/especial-publicitario/sebrae-maranhao/empreenda/noticia/2020/09/08/pequenos-negocios-sao-a-principal-forca-economica-de-sao-luis.ghtml>. Acesso em: 18 nov 2020.

SILVA, Alessandri Campos Vilanova e. **Criatividade e inovação nas empresas.** Disponível em: www.administradores.com.br. Acesso em: 25 ago 2014.

SILVA, Lucinéia Gomes. **Organização e métodos** (2006). Disponível em: www.juliobattist.com.br. Acesso em: 25 ago 2014.

VERGARA, Sylvia Constat. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD JUNIOR, Thomaz (Coord.). **Mudança organizacional.** São Paulo: Atlas, 2008.