



Percepções dos colaboradores frente às demandas da organização – um estudo sobre a resistência à mudança em uma indústria do Noroeste do RS

Ivete Kühler¹

Paula A. De Figueiredo²

Ranice H. P. Pozzer³

Clarissa Miranda⁴

Resumo: A capacidade de se adaptar a novas situações e contextos e promover mudanças de forma sistemática é uma das características de empresas que conseguem se manter competitivas. Mudanças estruturais, comportamentais, tecnológicas e estratégicas permeiam a gestão de empresas, o que leva as lideranças a se depararem com desafios de adaptação cada vez mais frequentes. Diante disso, entender determinados comportamentos de colaboradores é essencial para a condução de processos de mudança organizacional mais assertivos. Um desses comportamentos é a resistência à mudança, apontada pelos líderes da empresa em análise neste trabalho de conclusão de curso como um dos grandes desafios para a competitividade. Para entender esse comportamento, foi delineado este estudo que busca elucidar os critérios utilizados pelos colaboradores para não aceitarem alterações nos processos ou nas iniciativas que visem mudanças. A pesquisa foi realizada a partir da hierarquização de critérios e subcritérios concernentes à mudança por opção, operacional e direcional, a partir da Análise Hierárquica de Processos. Os resultados foram analisados sob a ótica da Ontopsicologia, buscando verificar como os critérios influenciam comportamentos de resistência à mudança.

Palavras-chave: Gestão de Mudanças; Mudança Organizacional; Resistência à Mudança.

¹ Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: ivetekuhler@gmail.com

² Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: paula.figueiredo.paf@gmail.com

³ Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: ranice@gmail.com

⁴ Jornalista. Doutora em Letras, Mestre em Comunicação, Especialista em Psicologia com abordagem ontopsicológica, tem MBA em Marketing, é professora AMF. Orientadora.

Employees' perceptions of the organization's demands - a study on resistance to change in an industry in the Northwest of RS

Abstract: The ability to adapt to new situations and contexts and systematically promote changes is one of the characteristics of companies that manage to remain competitive. Behavioral, technological and strategic changes permeate business management, which leads leaders to face increasingly frequent adaptation challenges. Therefore, understanding certain employee behaviors is essential for conducting more assertive organizational change processes. One of these behaviors is resistance to change, pointed out by the leaders of the company under analysis in this course conclusion work as one of the great challenges for competitiveness. To understand this behavior, this study was designed, which aims to elucidate the criteria used by employees to not accept changes in processes or initiatives aimed at change. A survey was carried out based on the ranking of criteria and sub-criteria concerning change by option, operational and directional, based on the Analytic Hierarchy Process. The results were analyzed from the perspective of Ontopsychology, aiming to verify how the criteria influence behaviors of resistance to change.

Keywords: Change Management; Organizational change; Resistance to change.

Percepciones de los empleados sobre las demandas de la organización - un estudio sobre la resistencia al cambio en una industria en el Noroeste de RS

Resumen: La capacidad de adaptarse a nuevas situaciones y contextos y promover cambios de forma sistemática es una de las características de las empresas que consiguen seguir siendo competitivas. Los cambios de comportamiento, tecnológicos y estratégicos permean la gestión empresarial, lo que lleva a los líderes a enfrentar desafíos de adaptación cada vez más frecuentes. Por lo tanto, comprender ciertos comportamientos de los empleados es fundamental para llevar a cabo procesos de cambio organizacional más asertivos. Uno de estos comportamientos es la resistencia al cambio, señalado por los líderes de la empresa objeto de análisis en este trabajo de conclusión del curso como uno de los grandes retos para la competitividad. Para comprender este comportamiento, se diseñó este estudio, que tiene como objetivo dilucidar los criterios utilizados por los empleados para no aceptar cambios en los procesos o iniciativas dirigidas al cambio. Se realizó una encuesta a partir de la jerarquización de criterios y subcriterios de cambio por opción, operativa y direccional, con base en el Proceso de Jerarquía Analítica. Los resultados fueron analizados desde la perspectiva de la Ontopsicología, con el objetivo de verificar cómo los criterios influyen en los comportamientos de resistencia al cambio.

Palabras clave: Gestión del cambio; Cambio organizacional; Resistencia al cambio.

1 Introdução

Um dos momentos do desenvolvimento dos estudos organizacionais enquanto parte das Ciências Sociais Aplicadas é resultante de questionamentos sobre processos organizacionais relativos a planejamento, direção e controle. Perdomo Charry, Murillo Vargas

e González-Campo (2019) destacam os estudos de Simon (1957) e March e Olsen (1984) com abordagens centradas na racionalidade dos sujeitos em interação com outros e os estudos de Parsons (1963) que permitiram agregar à análise organizacional métodos teóricos que distinguem sistemas sociais e organizacionais, que não resultam de negociação ou influências dos atores organizacionais.

No escopo desses estudos, estão as pesquisas acerca de mudança organizacional, tema que tem sido tratado sob diversos enfoques, compreendendo desde “abordagens acadêmicas com vertentes filosóficas e antropológicas, com análises profundas sobre o conceito de mudança, até receituários de processos de intervenção para gerentes que desejam melhorar a performance de suas empresas” (WOOD, 2008, p. 19). De acordo com Want (1990), conforme citado por Wood (2008), a mudança organizacional pode ser por opção – quando não há pressões; operacional – para fazer frente a deficiências específicas; direcional – quando é preciso alterações estratégicas; fundamental, quando a missão é alterada e; total, nos casos mais críticos.

Baseado nos tipos apresentados e levando em consideração as pesquisas relacionadas ao tema Mudança Organizacional, há constantes referências às mudanças geradas por fatores externos. Entretanto, neste trabalho, o olhar está voltado aos fatores internos que impulsionam mudanças por opção, operacional ou direcional. Partindo-se de uma primeira conversa com os proprietários de uma fábrica de baterias automotivas, localizada na região noroeste do RS, foram apresentadas algumas demandas pela organização, entre as quais estava o comportamento resistente à mudança apresentado pelos colaboradores operacionais. De acordo com os gestores, a simples solicitação de troca de tarefa gera reclamações e questionamentos por parte dos funcionários, pois estes consideram que mudança precederá demissão. O presente estudo, então, busca responder ao seguinte problema de pesquisa: **como os comportamentos de resistência à mudança dos colaboradores impactam no desenvolvimento da organização e dos próprios indivíduos?**

Para responder ao problema de pesquisa, foram elaborados os objetivos da pesquisa, apresentados na sequência. Se alcançados os objetivos estabelecidos para o presente estudo, espera-se obter um diagnóstico para a empresa em análise que permita aos seus gestores intervenções assertivas para a questão referente a resistência à mudança identificada no

briefing inicial

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Analisar, à luz da Ontopsicologia, como os comportamentos de resistência à mudança impactam no desenvolvimento da organização e dos indivíduos.

1.1.2 Objetivos específicos

- 1) Hierarquizar os critérios e subcritérios utilizados pelos colaboradores para não aceitarem alterações nos processos ou nas iniciativas que visem mudanças;
- 2) Verificar se os comportamentos de resistência à mudança estão relacionados à mudança por opção, operacional ou direcional;
- 3) Compreender, sob a ótica da Ontopsicologia, como os comportamentos de resistência à mudança impactam no desenvolvimento da organização e dos indivíduos.

1.1 Justificativa

Durante o MBA em Identidade Empresarial, vários aspectos concernentes a estar alinhado ao próprio escopo, sendo este único a cada indivíduo, dentro de um projeto maior do qual todos fazem parte, foram trabalhados a partir dos estudos sobre a Ontopsicologia. De acordo com Meneghetti (2011), esta deve ser compreendida como “um modo de visionar o interior de si mesmo para saber a finalidade da própria ação dinâmica” (p. 11). O autoreplica que a mensagem lançada pela Ontopsicologia é que, para um indivíduo ser exato, “é necessário seguir a intencionalidade de natureza” (p. 12), destacando a necessidade de mudança de consciência para estar em consonância com as proposições da vida.

Compreendida desde uma perspectiva intrínseca, a disposição a mudar torna-se imprescindível. Nesse sentido, a presente pesquisa, voltada a comportamentos de resistência

à mudança, encontra sua justificativa. Hierarquizar os critérios utilizados pelos colaboradores para não aceitar mudanças em suas rotinas e compreender como isso afeta o cotidiano e, por consequência, o desenvolvimento da organização e dos próprios colaboradores, torna-se um tema de interesse para a pesquisa, uma vez que permite que problemas enfrentados por gestores sejam analisados sob uma outra perspectiva.

2 Fundamentação Teórica

O presente referencial teórico está estruturado a partir do desenvolvimento de três tópicos relacionados à mudança organizacional. O primeiro refere-se à conceituação sobre mudança organizacional, seguido pelas teorias relacionadas a resistência à mudança. Busca abordar como a resistência à mudança torna-se um fator limitante à gestão e à inovação e, por fim, serão abordados o papel da liderança na condução dos processos de mudança, envolvendo aspectos da Ontopsicologia.

2.1 Conceitos de mudança organizacional

Mudança organizacional é conceituada por Araujo (2001) como alteração articulada e planejada que atinge os componentes comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico de uma empresa. As alterações, especificamente na estrutura de uma organização, desde a segunda metade do século XX são tratadas como uma forma de tornar as organizações mais flexíveis e adaptáveis frente a novos contextos e aos desafios apresentados pelo mercado.

Para Ferreira e Philyppis (2019), “o processo de mudança organizacional é compreendido como uma adequação às exigências do mercado causadas pela influência do ambiente interno e/ou do ambiente externo” (p. 63). Os autores destacam o aspecto rotineiro da mudança, que deixa de ser ocasional para ser um diferencial competitivo. Para Secaf (2014), as alterações impostas pelo mercado e suas contingências são relevantes, uma vez que estimulam a implantação de novos projetos e capacitação profissional.

Ao se considerar mudança organizacional e alterações comportamentais por elademandadas, depreende-se uma alteração cognitiva. Para Wood Jr (1995), a mudança organizacional é definida como uma modificação nas formas de cognição e ação, como meio para implementação de novas estratégias. O autor ainda define mudança como transformação que gera impacto no todo ou em partes de uma organização, podendo ser de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana.

Král e Králová (2016) estudaram as relações entre as etapas inerentes aos processos de mudança - especificamente mudança da estrutura organizacional - a partir de uma síntese de práticas de analistas de negócios, uma revisão das estruturas profissionais e de literatura sobre design organizacional, mudança e desenvolvimento. O Quadro 1 traz uma adaptação do quadro elaborado

pelos autores, elencando os principais aspectos no que tange à mudança na estrutura organizacional.

Quadro 1 – Quadro de referência de Král e Králová (2016) sobre mudança organizacional

Modelo	Componentes	Relação entre os componentes
The Star Model (Gailbraith, 1974)	Estrutura, estratégia, processos, pessoas, recompensas	Interdependência
McKinsey's 7S framework (Waterman et al., 1980)	Estrutura, estratégia, sistemas, estilo, habilidades, pessoas, objetivos	Interdependência
The Adaptive Cycle (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978)	O problema empreendedor (estratégia), o problema de engenharia (tecnologia), o problema administrativo (estrutura, processo)	Processo
The Leavitt's Diamond (Leavitt, 1970)	Estrutura, tarefa (processo), pessoas, tecnologia	Interdependência
The Role of Strategic Choice in a Theory of Organization (Child, 1972)	Ambiente, estratégia, escala de operação (processo), tecnologia, estrutura, recursos humanos	Processo
Factors affecting organizational structure (Jones, 2012)	Estrutura, estratégia, pessoas, tecnologia, ambiente organizacional	Fator
Interacting Structural Dimensions of Design and Contingency Factors (Daft, 2012)	Dimensões estruturais (estrutura), fatores contingenciais (estratégia, ambiente, tamanho, cultura, tecnologia)	Fator
The Congruence Model for Organizational Analysis (Nadler & Tushman, 1980)	Ambiente, recursos, estratégia, história, tarefas (processo) indivíduos, arranjos organizacionais formais (estrutura, processo, método, procedimentos), organização informal (cultura)	Processo
The Causal Model of Organizational Performance and Change (Burke & Litwin, 1992)	Ambiente, liderança, missão e estratégia, cultura, performance, estrutura, cima, sistemas (políticas e procedimentos, recompensas, sistemas de informações gerenciais), práticas gerenciais, tarefas e habilidades individuais, motivação necessidades individuais e valores)	Casualidade
The Components of Institutional Architecture (Churchill, 1997)	Desenvolvimento de recursos humanos, estrutura organizacional, cultura institucional	Interdependência
Organizational consultant: Contingencies-Design Relations (Baligh, Burton, & Obel, 1996)	Parâmetros, estrutura, fatores contingenciais – tamanho, tecnologia, estratégia, ambiente, propriedade, preferências de gestão.	Fator
The Six-Box Organizational Model (Weisbord, 1976)	Propósito, estrutura, relacionamentos, recompensas, liderança, sistemas de auxílio	Interdependência
Reframing leadership (Bolman & Deal, 1991)	Cenário estrutural, cenário de recursos humanos, cenário político e cenário simbólico (cultura)	Cenário

Comprehensive Model for diagnosing organizational systems (Cummings & Worley, 2015)	Input: ambiente, componentes, estratégia, tecnologia, estrutura, clima, gestão de recursos humanos, gestão de processos. Output.	Interdependência
The determinants of organizational structure (Senior & Swailes, 2010)	Estrutura, ambiente, estratégia, tecnologia, tamanho, cultura, criatividade, políticas, liderança.	Fator

Fonte: Adaptado de Král e Králová (2016).

Pela análise do quadro proposto por Král e Králová (2016) pode-se verificar que os primeiros estudos são voltados a analisar estrutura, tarefas e pessoas como componentes principais, o que está de acordo com as teorias neoclássicas da Administração. Estudos mais recentes incorporam elementos das teorias comportamentais – ambiente, cultura, motivação, clima – em suas análises e, por fim, alguns estudos valem-se da teoria de sistemas, considerando input e output como componente. Os componentes são analisados sob diferentes óticas, sendo considerados por suas relações de interdependência ou como fatores que influenciam a estrutura organizacional (KRÁL; KRÁLOVÁ, 2016). Para esta pesquisa, o quadro proposto pelos autores sumariza elementos que devem ser considerados na análise da indústria objeto deste estudo.

Diante do exposto, a mudança organizacional é, então, uma alteração planejada no ambiente corporativo que pode voltar-se a comportamento, estrutura, tecnologia e estratégia. Para Mattos (2002), envolve elementos de incerteza e oportunidade, podendo resultar em comportamentos resistentes a partir de interpretações que relacionam as mudanças à ameaça ou perigo. Nesses casos, a resistência à mudança converte-se em um fator limitante a gestão e a inovação.

2.2 O papel da liderança na condução dos processos de mudança

Muitos estudos já atestaram a importância das organizações estarem aptas à mudança. Calixto, Hernández e Corredor (2013) reconhecem a necessidade dos gestores direcionarem seus esforços e habilidades ao desenvolvimento de estratégias que permitam enfrentar a realidade dinâmica própria de um mundo globalizado, destacando que a permanência da organização depende da capacidade de utilizar informação, tecnologia e conhecimento. As mudanças mercadológicas sujeitam as organizações a alterações estruturais. A capacidade dos colaboradores reagirem a tais mudanças resulta de como a informação e o conhecimento são utilizados de forma a propiciar a inovação que o mercado requer.

Meneghetti (2022) também afirma que as empresas, para se manterem, devem estar prontas para a reestruturação, com foco no escopo, estratégia e simplificação. O líder deve ter claro o escopo

da organização, de forma a atualizar a estratégia mais adequada à realização do escopo. A estratégia, por sua vez, “deve estar baseada na rapidez de intervenção da ação, isto é, deve ter o máximo de simplificação” (MENEGHETTI, 2022, p. 74). O autor indica, ainda, uma estrutura de colaboradores que pode facilitar os processos de reestruturação. O primeiro seria o grupo piloto, formado por colaboradores motivados e “com altos valores de ambição” (MENEGHETTI, 2022, p. 74). O segundo grupo seriam os operadores master, formado pelas pessoas que detêm o conhecimento técnico e que irão estar à frente de grupos de trabalhadores.

Há um aspecto trazido por Barnabei (2013, in MENEGHETTI, 2013) que impacta na atuação do colaborador e que pode refletir no enfrentamento de novas situações:

Considerar o colaborador como um indivíduo independente: é oportuno, portanto, que cada colaborador seja constantemente posto em relação aos próprios objetivos individuais e recompensado pessoalmente nas maneiras nas quais se considera mais oportuno na situação (BARNABEI, 2013, in MENEGHETTI, 2013, p. 109).

Ao colocar os próprios objetivos em perspectiva, o colaborador tende a estar mais aberto à aceitação de novas demandas organizacionais, pois o escopo pessoal está evidenciado. Esse posicionamento da Ontopsicologia está consonante com teorias motivacionais anteriores, especialmente a Teoria da Fixação de Objetivos. Segundo Locke et al (1981), estabelecer objetivos afeta o desempenho do colaborador ao direcionar a atenção, mobilizar esforços, aumentar a persistência e fomentar o desenvolvimento de estratégias. Para os autores, os objetivos devem ser específicos e desafiadores, propostos a sujeitos com habilidades condizentes com as tarefas a serem desempenhadas para a consecução do que foi proposto e oferecimento de recompensas. A teoria de Locke et al (1981) parte do pressuposto que os objetivos organizacionais devem provocar uma elevação na motivação dos colaboradores. E motivação é um aspecto intrínseco. Isso vai ao encontro de Barnabei (2013), uma vez que ressalta a importância dos objetivos do indivíduo – seu escopo – para a organização, sendo uma das atribuições do líder fazer o alinhamento entre organização e colaboradores.

Nesse sentido, Gusseva (2013, in MENEGHETTI et al, 2013) evidencia a importância da liderança na formação do corpo de ação, ou seja, na escolha e preparação das pessoas que irão atuar na organização segundo o escopo do líder e seus próprios escopos. Segundo a autora “o líder realiza o seu escopo existencial através do uso de outros líderes” (GUSSEVA, 2013, in MENEGHETTI et al, 2013, p. 269). No processo de formação dos líderes, Gusseva (2013) afirma que o líder precisa levar o sujeito ao conhecimento de si mesmo. A formação só estará concluída quando não há mais resistência ao próprio crescimento. A resistência ao crescimento é um comportamento de autossabotagem impeditivo ao alcance de determinados objetivos. No que tange à autossabotagem, Meneghetti (2020) explica que

o Eu lógico-histórico da pessoa, em vez de ser baseado no Em Si ôntico, permanece baseado naquilo que é o mundo sistêmico do monitor de deflexão. Por isso, se o sujeito se apoia mais em convicções, complexos, estereótipos etc., é inevitável que ele mesmo exercite uma contínua autossabotagem, sem jamais atingir a completude daquilo que natural e simplesmente poderia alcançar. (MENEGHETTI, 2020, p.392)

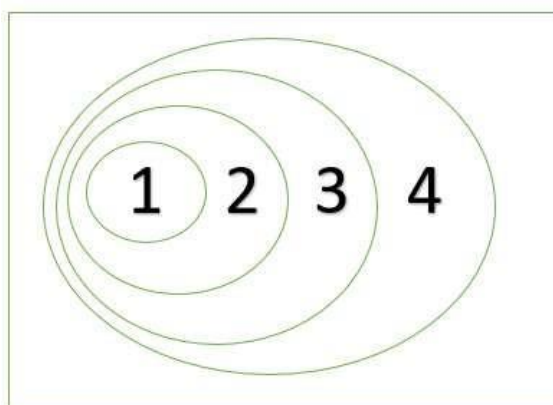
Segundo o autor, a autossabotagem se origina no inconsciente, privando o indivíduo da própria potencialidade e estabelecendo-se como uma “estratégia primária de causar o dano contra si mesmo” (MENEGHETTI, 2020, p. 394). Meneghetti aponta que, apesar do autossabotador operar contra si mesmo, as consequências acabam atingindo os que estão a ele unidos de alguma forma, entre os quais pode estar a organização onde atua e seus *stakeholders*. A autossabotagem “contrapõe o sujeito à vantagem” (MENEGHETTI, 2020, p.400). Manifestada como resistência à mudança, é limitante ao crescimento do indivíduo e restritivo aos planos de desenvolvimento da organização. Ou seja, é papel do líder conduzir seus colaboradores ao “conhecimento preciso de si mesmo e à precisa visão da realidade” (GUSSEVA, 2013, in MENEGHETTI et al, 2013, p. 271).

O conhecimento frente a estas percepções são relevantes para o empresário, como descrito em “Os 21 Pontos do Empresário”, referente a equipe de trabalho:

A equipe de trabalho é a primeira mão, é o primeiro corpo de ação, é a direta psicossomática do próprio pensamento, é a extraposição do próprio projeto vivo. É aquela que constitui, materializa, dá história e fenomenologia à própria inteligência e obra. Caso se seja verdadeiramente um grande inteligente, a equipe de trabalho é a primeira mão operadora na história porque amplia, múltipla e começa a fazer radiação de mais circunferência de interesses e valores sociais. É preciso cuidar da própria equipe: ao menos toda semana é preciso revisá-la, verificando se está conforme ou não àquilo que se está projetando, se é funcional ou não, ou se é forte contribuinte de sabotagem. (MENEGHETTI, 2020, p. 450)

A importância da equipe de trabalho é salientada por Meneghetti (2013), ao associar a eficácia do líder a uma proporção do indivíduo entre quatro dimensões: “1) a esfera individual pessoal; 2) a esfera familiar, portanto a esfera afetiva; 3) esfera dos colaboradores e 4) setor social” (MENEGHETTI, 2013, p. 39). A esfera dos colaboradores é formada pelas pessoas físicas por meio das quais, segundo o autor, o líder opera. A Figura 1 elucida as dimensões propostas por Meneghetti.

Figura 1- Estrutura físico real de qualquer ser humano



Diante do exposto, o papel da liderança é preparar outras lideranças que irão estar disponíveis para os enfrentamentos da organização, neutralizando os comportamentos de resistência de um modo mais fundamental. Contudo, é importante salientar que não é um trabalho para um único indivíduo, demandando, muitas vezes, suporte de consultores e outros profissionais. A Ontopsicologia prevê consultoria no âmbito empresarial. De acordo com Meneghetti (2010), a consultoria volta-se aos fatores externos e aos fatores internos, sendo a intervenção centrada no líder e nos colaboradores mais importantes. Para o autor, a consultoria Ontopsicológica à empresa é “um dos instrumentos de autenticação da própria empresa” (p. 331). A atuação da consultoria pode resolver algumas questões relativas à resistência ao próprio crescimento, uma vez que busca individuar a posição causal e operativa do líder, partindo de inconsciente, complexos, memes, que são os geradores de comportamentos de autossabotagem e resistência à mudança. A consultoria também irá “evidenciar e configurar as coordenadas históricas da intuição de modo constante” (MENEGHETTI, 2010, p. 332), permitindo ao indivíduo a exatidão de ação para o crescimento.

A consultoria Ontopsicológica parte do levantamento de algumas informações: individuação da competência da empresa no setor específico; oportunidade de produção e de mercado ou marketing; distribuição – venda direcionada à exigência da demanda; meios financeiros, estrutura de produção, alojamento da empresa; legalidade, fisco, seguridade; convergências e capacidades dos colaboradores ou dissociações manifestas; relações familiares, amigos etc; estado médico psicológico do empreendedor e dos conselheiros próximos; anamnese, biografia e psicologia do condutor responsável da empresa e; referência política e relativo oportunismo. A consultoria prevê, ainda, a realização de um trabalhodirecionado ao líder da empresa, buscando o desenvolvimento de sua inteligência criativa.

3. Método

Este capítulo traz o percurso metodológico deste estudo. Inicialmente será apresentada a empresa objeto de estudo, seguido dos procedimentos de pesquisa quantitativo

e qualitativo, culminando com a análise integrada que permitirá a elaboração do diagnóstico que precede a atuação de consultoria especializada.

3.1 A indústria objeto de estudo

A Indústria Alfa⁵ está situada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Atua há 50 anos, sendo parte de um conjunto de empreendimentos, administrado pela mesma família há três gerações. O fundador da Indústria Alfa começou sua atuação profissional comprando e vendendo material reciclável, entre os quais baterias, alumínio, cobre e outros metais. O negócio já começa com o envolvimento da família, com o fundador, sua esposa e o filho mais velho percorrendo a cidade em uma caminhonete, negociando os materiais recicláveis.

Em um segundo momento, o fundador faz um curso de fotografia por correspondência e começa a atuar como fotógrafo. Percorria a zona rural do município onde residia, tirando fotos e vendendo os quadros à óleo. A filha do fundador e atual gestora da empresa em análise conta:

Meu pai percorria o interior de bicicleta. Tirando fotos. Aquelas fotos à óleo. De casamento, fotos de crianças, de famílias. Depois melhorou. Ele comprou um motociclo, trazia as fotos para casa e minha mãe revelava. Depois de dez ou quinze dias, ele voltada para o interior e entregava as fotos. (GESTORA DA INDÚSTRIA ALFA)

De acordo com a gestora entrevistada, o terceiro momento foi uma tentativa de diversificação dos negócios, caracterizada pela associação do fundador a outros empreendedores, passando a atuar em uma empresa de distribuição de gás de cozinha e, posteriormente, em uma loja de eletrodomésticos. Os negócios não prosperaram, graças à atuação do sócio. Então, o fundador retoma o trabalho com os recicláveis – sucata, segundo a gestora entrevistada, indicando que era um retorno ao trabalho já conhecido e que foi aumentando com o passar do tempo. A gestora narra a aquisição de um terreno, construção de casa e galpão e aumento da família nesse período, com o nascimento dela e do irmão mais

⁵ Nome fictício utilizado para preservar a empresa, sócios e colaboradores.

novo. “Ajudamos desde muito jovens. Eu cresci nesse ramo. Eu me criei nesse ramo”, afirma a gestora entrevista, destacando a atuação da família no empreendimento.

A ampliação do negócio, que ainda estava relacionado à compra e venda de recicláveis se dá com ideia de comprar mercadorias prontas e revender. O fundador, então, passa a comprar baterias prontas para revender. Nessa época, a gestora participante desta pesquisa se afasta dos negócios da família, após casar-se. Os dois filhos do fundador continuam trabalhando na empresa familiar. Sete anos depois, a gestora e seu esposo voltam para a cidade de origem e retomam as atividades na indústria familiar. A gestora entrevistada salienta que, desde que foi fundada, a empresa sempre foi dirigida por membros da família.

Há cerca de 28 anos a empresa, que até então era dedicada à revenda, muda de posicionamento, passando a ser uma indústria com marca própria, concorrente das principais fabricantes de baterias presentes no mercado nacional. Certificada pelo Inmetro, a Indústria Alfa busca agora obter a certificação ISO de qualidade. A indústria conta, atualmente, com 40 funcionários, produzindo 4000 unidades por mês. Segundo a gestora entrevistada, o maior desafio da empresa é conseguir profissionais capacitados. Os salários são acima da média da região, mas a mão de obra não é especializada. Os colaboradores são treinados na própria empresa e, há oito meses, um gerente foi contratado para ficar à frente da gestão de pessoas, buscando suprimir algumas características de empresa familiar e profissionalizado alguns processos de gestão. A empresa conta com suporte jurídico e contábil externos e tem planos de expansão bem delineados.

O filho da gestora entrevistada também está atuando na empresa, caracterizando a entrada da terceira geração nos negócios familiares. E se menciona negócios pois há uma diversificação de empreendimentos nos quais a família atua: ampliação de atuação com abertura de lojas de baterias em outros municípios, em parcerias com clientes; frota própria de entrega de mercadorias e terceirização de serviços de logística e oficina para manutenção da frota e oferecimento de serviços a terceiros. Além dos negócios ligados à indústria, também são parte do grupo uma loja de materiais de construção e uma loja de móveis. Os empreendimentos rurais – tambo de leite e lavouras – foram arrendados, gerando receitas, sem, entretanto, o envolvimento da família.

Apresentado o histórico da empresa em análise, dá-se prosseguimento com os

procedimentos metodológicos adotados para fazer o diagnóstico.

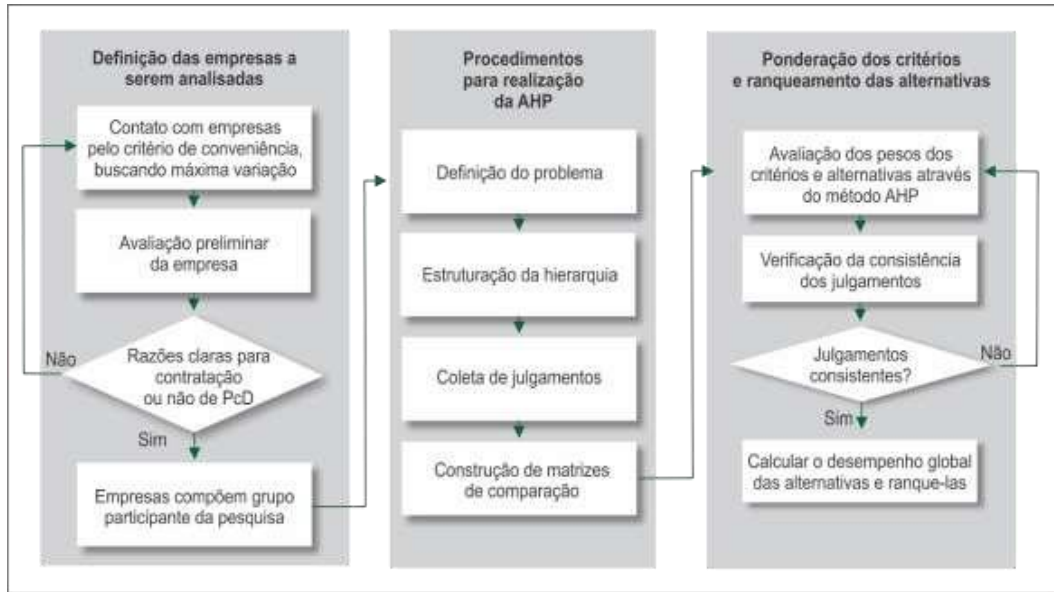
3.2 Os procedimentos de coleta e análise de dados

O presente estudo trata-se de uma pesquisa empírica e descritiva, articulada sob metodologias quantitativa e qualitativa, realizada a partir da aplicação de formulário multicritério com funcionários e entrevista com os gestores da Indústria Alfa, localizada na região noroeste do RS. Figaro (2014) afirma que a pesquisa empírica é uma modalidade que se realiza no campo social, o que foi feito neste estudo, a partir de visitas à empresa em análise. Para Richardson (2012), as pesquisas descritivas são adequadas para “descrever as características de um fenômeno” (p. 66), sendo utilizadas para conhecer determinado grupo e suas particularidades (OLIVEIRA, 2011). Nesta pesquisa, busca-se compreender comportamentos relacionados à resistência à mudança, o que foi identificado pelos gestores da Indústria Alfa como fator limitante à inovação.

Neste estudo, o método quantitativo escolhido para coleta e análise dos dados foi a modelagem matemática, especificamente a Análise Hierárquica de Processos (AHP), a partir da aplicação de formulário que permitiu identificar atributos comportamentais dos trabalhadores condizentes com comportamentos de resistência à mudanças.

De acordo com Saaty (2008), a AHP parte de comparações pareadas, baseadas no estabelecimento de escalas de prioridade, de forma a decompor problemas complexos em menos complexos. As comparações valem-se de escalas de julgamentos absolutos que representam o quanto um elemento domina o outro em relação a um determinado atributo. As etapas da AHP são apresentadas na Figura 2.

Figura 2 - Etapas da AHP



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Costa (2002) e Saaty (2008).

O instrumento de coleta de dados – formulário multicritério - foi elaborado com tópicos indicando características comportamentais e execução de tarefas como critérios e assertivas definindo esses comportamentos como subcritérios. Cada critério é composto por três subcritérios, totalizando, para serem avaliados, dez tópicos e trinta assertivas, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Critérios e subcritérios de atuação profissional

Critérios		Subcritérios	
Cr1	Assumir riscos	SCr1	Capacidade de avaliar riscos.
		SCr2	Cumprir prazos.
		SCr3	Assumir riscos de novos projetos/tarefas.
Cr2	Aproveitar oportunidades	SCr4	Identificar e aproveitar oportunidades.
		SCr5	Fazer novas atividades e tarefas.
		SCr6	Aceitar mudanças.
Cr3	Estar atualizado sobre o trabalho e as tarefas	SCr7	Buscar por informações.
		SCr8	Aplicar as informações nas tarefas.
		SCr9	Buscar por novas formas de executar as tarefas.

Cr4	Administrar o tempo na organização	SCr10	Dedicar-se ao trabalho durante o expediente.
		SCr11	Organizar das tarefas de modo a cumprir os prazos.
		SCr12	Perceber o tempo dedicado a cada tarefa.
Cr5	Buscar realizar sonhos e planos pessoais	SCr13	Necessidade de realização.
		SCr14	Buscar autorrealização.
		SCr15	Ter planos pessoais estruturados.
Cr6	Criativo e observador da realidade em que vive	SCr16	Ser criativo no trabalho.
		SCr17	Buscar soluções inovadoras para o trabalho.
		SCr18	Questionar se os métodos de trabalho são adequados e buscar desenvolver novos métodos.
Cr7	Proatividade e dinamismo	SCr19	Buscar por novas maneiras de superar os desafios.
		SCr20	Estar preparado para mudanças
		SCr21	Desenvolver novas maneiras de realizar as tarefas.
Cr8	Seguir as orientações dos gestores	SCr22	Executar as tarefas solicitadas.
		SCr23	Confirmar com o (a) gestor (a) qualquer orientação recebida do outro (a) gestor (a) antes de fazer a tarefa.
		SCr24	Fazer as mesmas tarefas sempre.
Cr9	Realizar novas tarefas	SCr25	Aprender a fazer coisas novas e aceitar novas tarefas.
		SCr26	Fazer apenas o que sabe e continuar nas mesmas tarefas.
		SCr27	Continuar nas mesmas tarefas, mesmo que saiba fazer coisas novas.
Cr10	Crescimento profissional e pessoal	SCr28	Buscar crescimento profissional.
		SCr29	Buscar crescimento pessoal.
		SCr30	Fazer o que gosta.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Athayde (2009); Carland et l. (1995), Carland, Carland, & Ensley(2001); Chen, Greene, & Crick (1998); King (1985); Král & Králová (2016); Krueger & Brazeal (1994); Meneghetti (2014); Mitchell (1989); Palmer (1971);

A Análise Hierárquica de Processos permite captar a subjetividade inerente à utilização de variáveis qualitativas, o que é possível, para Saaty (2008), com uma escala específica para emissões de julgamentos de valor pelos avaliadores, sendo, nesta pesquisa, os funcionários da Indústria Alfa. Os respondentes da pesquisa atribuíram valores a cada critério e subcritério, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Escala de conversão dos critérios e subcritérios

VALOR	DEFINIÇÃO
1	Alguma importância
3	Importância pequena
5	Importância grande
7	Importância muito grande
9	Importância absoluta

Fonte: Adaptado de Saaty (2008)

Relacionando os valores apresentados na Tabela 1 às assertivas contidas no Quadro 1, obtém-se comparações paritárias expressas em termos linguísticos que são convertidos em valores numéricos, listando-se o grau de importância dos elementos analisados no estudo. Aos valores encontrados são atribuídos pesos em uma análise pareada entre os critérios e os subcritérios. A consistência se dá quando, a partir de um montante de dados brutos de uma base determinada, todos os outros dados podem ser deduzidos por esta mesma base. O resultado sustenta-se pelo Índice de Consistência, desenvolvido por Saaty (2008), que permite analisar o grau de inconsistência da matriz realizada par a par, por meio da equação

$$IC = \frac{|\lambda_{\max} - N|}{N - 1}$$

onde: (3.1)

N é a ordem da matriz;

λ_{\max} é o maior autovalor da matriz de julgamentos paritários.

Ao se realizar a AHP deve-se calcular também a Razão de Consistência (RC), que permite

avaliar a inconsistência em função dos julgamentos realizados, com a equação:

$$RC = \frac{IC}{IR}$$

onde:

(3.2)

IC e o Índice de Consistência;

IR é o Índice Randômico (*Random Index*).

O IR é o índice de consistência obtido para uma matriz randômica recíproca, apresentando elementos não-negativos para vários tamanhos de matriz N, sendo a ordem das matrizes e seus valores de IR apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Índice de consistência randômicos

Dimensão da matriz	1	2	3	4	5	6	7	8
Inconsistência aleatória	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41

Fonte: Adaptado de Costa (2002)

Segundo Costa (2002), como a inconsistência é inerente ao ser humano, deve existir uma tolerância para a sua aceitação, estabelecendo que uma matriz aceitável deve ter Razão de Consistência menor ou igual a 10% ($RC < 0,1$).

No que tange à metodologia qualitativa, foi definida, para esta pesquisa, a realização de entrevistas, a partir de roteiro semiestruturado, com os gestores da empresa em análise. Os tópicos para questionamento são sustentados pela literatura atinente aos temas gestão, inovação, resistência à mudança e liderança, conforme demonstra o quadro a seguir.

Quadro 3 – Roteiro de entrevista semiestruturada

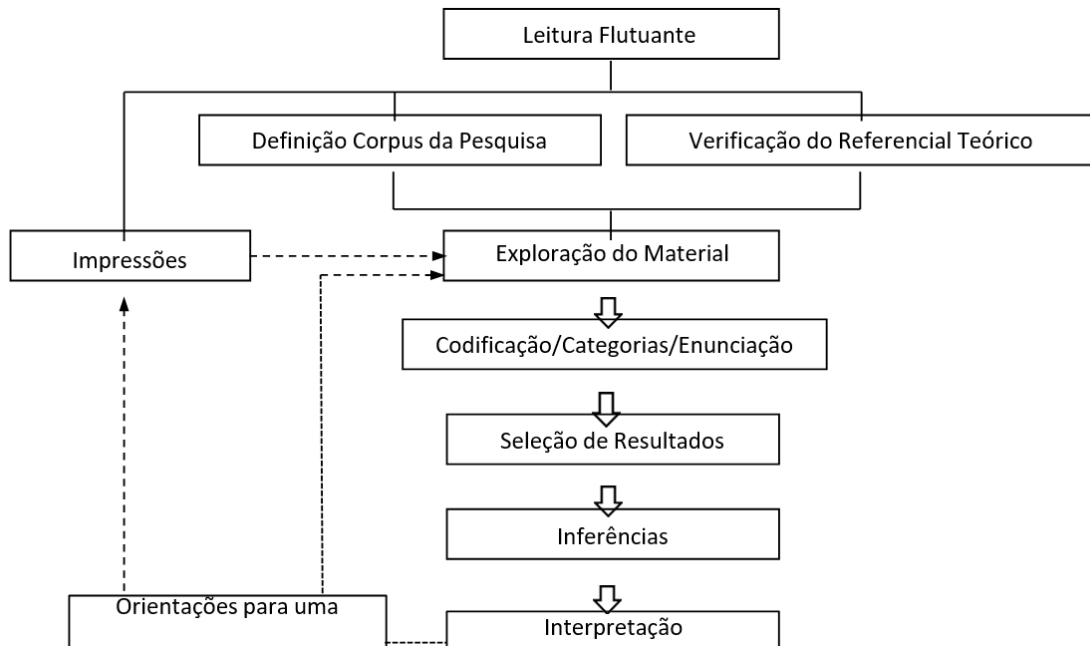
Temas	Subtemas	Autores	Tópicos para o roteiro de entrevista
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Modelos de Gestão - Empresas familiares - Governança 	Bressan et al (2019)	<ul style="list-style-type: none"> - Hierarquia - Organograma - Governança
			<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidades dos gestores - Responsabilidades dos colaboradores - Implementação de mudanças - Família x Empresa
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologia - Novas formas de atuação - Influências externas nos processos 	Calixto, Hernández e Corredor (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças já realizadas e seus resultados

Resistência à mudança	- Mudança - Comportamentos resistentes - Gestão de pessoas	Araujo (2001) Král e Králová (2016) Ferreira e Phyllyppis (2019)	- Relato sobre os comportamentos apresentados pelos colaboradores frente às mudanças já realizadas e em implementação
Liderança	- Papel dos líderes	Meneghetti (2022) Meneghetti (2023)	- Relatos sobre atuação dos líderes – tanto gestores quanto supervisores – em processos de mudança

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Araujo (2001), Bressan et al (2019), Calixto, Hernández e Corredor(2013), Ferreira e Phyllyppis (2019), Král e Králová (2016), Meneghetti (2022) e Meneghetti (2023).

As entrevistas deste estudo foram submetidas à análise de conteúdo, que é definida por Bardin (2010, p.33) como “conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Para esta pesquisa, serão utilizadas a análise temática – divisão do texto em alguns temas principais - , a análise sequencial – divisão do texto em sequências, a partir de critérios semânticos e estilísticos – e a análise de enunciação que, segundo Bardin (2010, p.215), trata a “comunicação como um processo e não como um dado”, tratando as falas como um processo de elaboração. Na Figura 3 ilustram-se os procedimentos analíticos concernentes à análise de conteúdo.

Figura 3 - Procedimentos analíticos – Análise de Conteúdo



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, a partir de Bardin (2010).

As entrevistas foram organizadas para análise a partir da definição de unidades de análise, que servirão de base para a categorização. De cada sequência de texto foram selecionadas palavras-chave, definidas por Bardin (2010) como unidades de significação ou temas. Para a autora, fazer uma análise temática implica em identificar núcleos de sentido que podem ter significado para a análise. Após a definição das unidades de análise, iniciou a categorização, definida por Bardin (2010) como “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos” (BARDIN, 2010, p. 145). As categorias são, de acordo com Bardin (2010), rubricas ou classes. Agrupam unidades de registro com características em comum sob um mesmo título. Nesta pesquisa, a categorização foi feita pelo critério semântico, criando-se categorias temáticas a partir da síntese dos conteúdos coletados, processo que fornece uma representação simplificada dos dados. A categorização foi realizada com categorias de análise não a priori, a partir de temas emergentes da análise. A Figura a seguir traz as categorias de análise desta pesquisa.

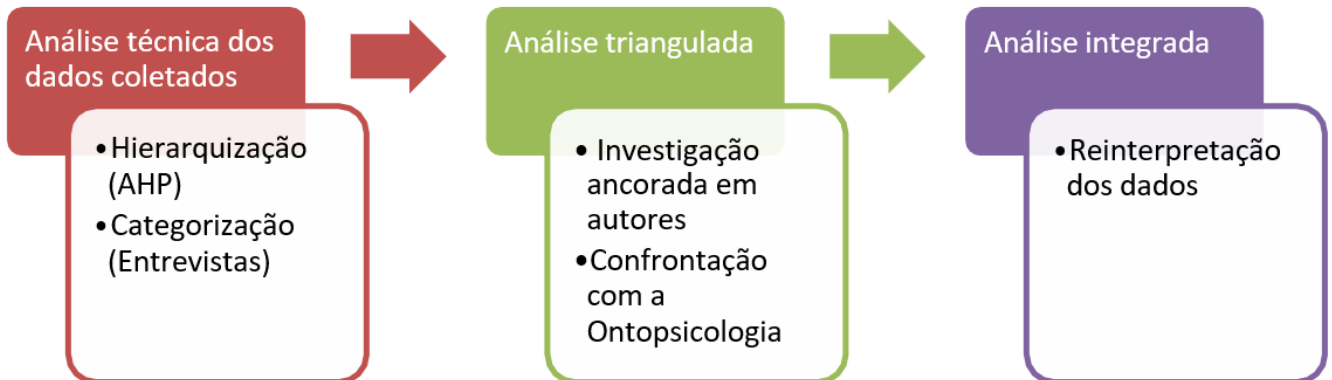
Figura 4 – Categorias de análise não a priori



Fonte: Elaborado pelas autoras

Como estratégia de articulação entre a pesquisa qualitativa e quantitativa, será utilizada a análise integrada. Nessa etapa da análise, as informações resultantes das análises qualitativa e quantitativa serão confrontadas com a Ontopsicologia, de forma a tornar mais preciso o diagnóstico que está sendo elaborado para a empresa em estudo.

Figura 5 – Análise integrada



Fonte: Elaborado pelas autoras

Apresentadas as estratégias de coleta e análise de dados, procede-se com o diagnóstico da empresa em análise.

4 O diagnóstico da Indústria Alfa

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da Análise Hierárquica de Processos referentes aos critérios de atuação profissional avaliados pelos colaboradores da empresa em análise, bem como as informações repassadas pelos gestores e submetidas à categorização a partir da análise de conteúdo temática. Os dados da pesquisa, analisados à luz da Ontopsicologia, permitiram a elaboração do diagnóstico da empresa, apontando alguns tópicos para atuação da gestão da Indústria Alfa, que será apresentado no final do capítulo.

4.1 A hierarquia de critérios e subcritérios de atuação profissional na Indústria Alfa

Nesta parte do trabalho é apresentada a hierarquia de critérios e subcritérios de atuação profissional utilizados pelos colaboradores da Indústria Alfa e que permitem inferir os comportamentos de resistência às alterações nos processos ou nas iniciativas que visem mudanças organizacionais. Este estudo foi conduzido com a participação dos gestores da organização em análise, que selecionaram funcionários de áreas de interesse para identificar os critérios de atuação profissional. Dos 40 colaboradores da empresa, 27 responderam aos questionamentos (decisores), atribuindo valores de importância para cada um dos dez critérios e trinta subcritérios constantes no instrumento de coleta de dados.

O uso da AHP permitiu identificar que o critério Cr10 “Crescimento pessoal e profissional” foi o mais valorizado pelos decisores, obtendo 22% de relevância. Contudo, os critérios Cr1 “Assumir riscos” e Cr2 “Aproveitar oportunidades” foram os critérios considerados menos importantes, obtendo scores de 3% e 5%, respectivamente. A análise apontou o índice RC igual a 7%, o que indica a consistência nos julgamentos ($RC < 10\%$). A Tabela 2 traz a Matriz de Critérios, o Índice de Consistência e a Razão de Consistência.

Tabela 3 - Matriz de critérios sobre atuação profissional

	Cr1	Cr2	Cr3	Cr4	Cr5	Cr6	Cr7	Cr8	Cr9	Cr10	Auto vetor	Vetor normalizado
Cr1	1	1/3	1/3	1/3	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1/5	0,34	3%
Cr2	3	1	1/3	1/3	1	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	0,52	5%
Cr3	3	3	1	1	1/3	1	1	1	1	1/3	1,00	9%
Cr4	3	3	1	1	1/3	1	1	1	1	1/3	1,00	9%
Cr5	5	1	3	3	1	1/3	1/3	1/3	1/3	1	0,94	8%
Cr6	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1/3	1,25	11%
Cr7	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1/3	1,25	11%
Cr8	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1/3	1,25	11%
Cr9	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1/3	1,25	11%
Cr10	5	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2,53	22%
Soma	32,00	23,33	12,67	12,67	15,87	10,00	10,00	10,00	10,00	4,53	11,31	100%
MAX	11,00											
IC	0,11											
RC	7%											

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados obtidos indicam que os colaboradores compreendem a importância de se buscar crescimento pessoal e profissional. Entretanto, algumas práticas que poderiam colaborar para o desenvolvimento, relacionadas a assumir riscos e aproveitar oportunidades não consideradas relevantes (Cr1 e Cr2). Nos aspectos concernentes à realização de tarefas, o critério Cr3 “Estar atualizado sobre o trabalho e as tarefas” foi considerado menos relevante do que o critério Cr9 “Realizar novas tarefas”, com 9% e 11% de relevância, respectivamente. Isso significa que os colaboradores entendem a importância de fazer novas tarefas, mas a proatividade relacionada a buscar por informações e aplicar as informações nas tarefas não é bem avaliada. Outro critério que obteve uma baixa avaliação é Cr5 “Buscar realizar sonhos e planos pessoais”, com 8% de relevância. Esses números mostram um distanciamento entre o que significa crescimento pessoal e profissional e como obtê-lo. Esse ponto indica um foco para atuação da liderança, que o trabalho formativo do líder sobre sua equipe, em consonância com o que afirma Gusseva (2013).

O critério Cr1 “Assumir riscos” é formado pelos subcritérios SCr 1 “Capacidade de avaliar riscos”, SCr 2 “Cumprir prazos” e SCr 3 “Assumir riscos de novos projetos/tarefas”. Este critério foi o considerado menos relevante pelos decisores e todos os subcritérios obtiveram valorização de 33%, com índice RC igual a zero, o que indica ausência de inconsistências na análise, conforme demonstrado na Tabela 4

Tabela 4 – Critério Cr1 – Assumir riscos

Cr1 - Assumir riscos					
	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor
Scr1	1	1	1	1,00	33%
Scr2	1	1	1	1,00	33%
Scr3	1	1	1	1,00	33%
SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
MAX	3,00				
IC	0,00				
RC	0%				

Fonte: Dados da pesquisa

A propensão a assumir riscos é uma característica comportamental associada à potencial empreendedor (KING, 1985; MITCHEL, 1989; CHEN, GREENE, CRICK, 1998) e, muitas vezes, demandada em processos de mudança organizacional. Na organização em análise, a gestora entrevistada afirmou que é um comportamento comum dos colaboradores questionar eventuais mudanças e até mesmo recusar novas funções ou tarefas. A resistência à mudança, que forma a primeira categoria não a priori desta pesquisa, pode ser verificada na fala da gestora entrevistada pelo seguinte excerto:

“Por que fazer outra coisa? Está querendo me demitir? É isso que eles me falam quando eu peço para fazer algo fora da rotina deles.” (GESTORA ENTREVISTADA)

Para a Ontopsicologia, a resistência à mudança e ao próprio crescimento têm origens mais fundamentais, resultantes da desconexão do indivíduo e seu projeto de natureza. Comportamentos de autossabotagem culminam por afastar o sujeito de situações que resultariam em vantagem (MENEGHETTI, 2020).

O segundo critério avaliado pelos colaboradores é ‘Aproveitar oportunidades’ (Cr4),

composto pelos subcritérios ‘Identificar e aproveitar oportunidades’ (SCr4), ‘Fazer novas atividades e tarefas’ (SCr5) e ‘Aceitar mudanças’ (SCr6). O critério não foi considerado importante pelos decisores (5%) e todos os subcritérios obtiveram relevância de 33%, com Razão de Consistência igual a 0, indicado na Tabela 5.

Tabela 5 – Critério Cr2 – Aproveitar oportunidades
Cr2 - Aproveitar oportunidades

	Scr4	Scr5	Scr6	Auto vetor	Auto valor
Scr4	1	1	1	1,00	33%
Scr5	1	1	1	1,00	33%
Scr6	1	1	1	1,00	33%
SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
MAX	3,00				
IC	0,00				
RC	0%				

Fonte: Dados da pesquisa

Aqui vale destacar o subcritério SCr6 “Aceitar mudanças”, que indica claramente que aceitar alterações na rotina pelos colaboradores da empresa em análise não é significativamente relevante, o que corrobora com os resultados da análise de Cr1. Para a Ontopsicologia, a dificuldade de mudar – e aceitar a mudança – pode residir em três pontos: o efeito do carma⁶, definido por Meneghetti (2020) pelos hábitos do sujeito serem “estruturas cadavéricas” (p. 382) e não haver mais tempo para mudança; o problema da ingenuidade, na qual o sujeito torna-se objeto da situação, perdendo sua autonomia e; a cumplicidade do sujeito em manter ativa a dificuldade, pois o problema que o sujeito sofre opera em uma parte inconsciente, o hábito da autossabotagem.

O critério 3 é formado pelos subcritérios SCr7 “Buscar por informações”, SCr8 “Aplicar as informações nas tarefas” e SCr9 “Buscar por novas formas de executar as tarefas”. São tópicos associados a comportamentos condizentes com potencial empreendedor, segundo Santos (2008) e que podem ser explorados pelos gestores em

⁶ “O carma é a consequência de uma ação errada, contraposta à vitalidade do sujeito. Os erros de comportamento determinam uma coação a repetir segundo a seleção temática do erro, isto é, segundo a especificidade do complexo” (MENEGETTI, 2011, p.175)

iniciativas intraempreendedoras, geradoras de inovação. Contudo nenhum dos subcritérios foram considerados particularmente relevantes pelos decisores, que atribuíram pontuações semelhantes aos três, resultando em 33% de importância para cada subcritério. A Razão de Consistência igual a zero indica ausência de inconsistência na análise, demonstrada na Tabela 6.

Tabela 6 – Critério Cr3 – Estar atualizado sobre o trabalho e as tarefas

Cr3 - Estar atualizado sobre o trabalho e as tarefas					
	Scr7	Scr8	Scr9	Auto vetor	Auto valor
Scr7	1	1	1	1,00	33%
Scr8	1	1	1	1,00	33%
Scr9	1	1	1	1,00	33%
SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
MAX	3,00				
IC	0,00				
RC	0%				

Fonte: Dados da pesquisa

Há uma passagem na obra *Psicologia Empresarial* que pode elucidar o Critério Cr3:

De fato, a ordem interior da riqueza é saber servir o outro, oferecer constantemente a utilidade aos outros, que depois me fazem ganhar, é uma capacidade criativa de saber dar com competência competitiva, o melhor serviço aos outros, os quais na medida que são orgulhosos de si mesmos, pagam pelo serviço superior oferecido pelo líder. (MENEGETTI, 2020, p.392-393)

Esse posicionamento é válido também aos colaboradores, que exercitando o saber servir, poderiam estar mais abertos às mudanças e mais aptos aos novos desafios propostos pela organização. Pela análise de conteúdo da entrevista com a gestora, a indústria em análise está passando por uma série de mudanças operacionais – qualificação nos processos – com parte de uma mudança direcional – busca por certificações de qualidade. A segunda categoria a priori “Mudanças nos processos” complementa a ideia do critério Cr3 e é verificada na fala da gestora entrevistada

A grande mudança foi quando decidimos fabricar baterias. Então temos que seguir a todas as determinações no Inmetro. E agora estamos fazendo a qualificação dos processos, porque estamos buscando a certificação ISO, que é basicamente atender as mesmas exigências o Inmetro. (GESTORA ENTREVISTADA)

Outro critério proposto para hierarquização pelos colaboradores é “Administrar o tempo na organização” (Cr4). A capacidade de administrar o tempo é uma característica

valorizada pelas organizações, mas não considerada a mais relevante pelos decisores dessa pesquisa. O critério Cr4 é formado pelos subcritérios SCr10 “Dedicar-se ao trabalho durante o expediente”, SCr11 “Organizar as tarefas de modo a cumprir prazo” e SCr12 “Perceber o tempo dedicado a cada tarefa”, sendo que esses receberam avaliações semelhantes, resultando em 33% de relevância para cada subcritério. A Razão de Consistência igual a 0 indica que não houve inconsistências na análise, conforme mostrado na Tabela 7.

Tabela 7 – Critério Cr4 – Administrar o tempo na organização

Cr4 - Administrar o tempo na organização					
	Scr10	Scr11	Scr12	Auto vetor	Auto valor
Scr10	1	1	1	1,00	33%
Scr11	1	1	1	1,00	33%
Scr12	1	1	1	1,00	33%
SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
MAX	3,00				
IC	0,00				
RC	0%				

Fonte: Dados da pesquisa

Este critério contém, ainda, elementos relacionados ao cumprimento de prazos, já apontados na análise de Cr1 como um aspecto relacionado à assunção de riscos, apontado como pouco relevante para os decisores deste estudo. Por conter assertivas relacionadas à percepção do tempo e tempo de execução de tarefas, o critério Cr4 abrange aspectos relacionados à gestão. Meneghetti (2020) salienta a dificuldade em “mudar o modo de parametrizar o tempo” (p. 87). Para o autor, a gestão do tempo deve ser impostada - uma nova forma cognitiva -, que permita a consecução mais rápida de determinadas metas e objetivos. Então, para o grupo da empresa em análise, um trabalho para compreensão da gestão do tempo se faz necessário.

O critério Cr5 “Buscar realizar sonhos e planos pessoais” é formado pelos subcritérios SCr13 “Necessidade de realização”, SCr14 “Buscar autorrealização” e SCr15 “Ter planos pessoais estruturados”, os quais foram equiparados em importância, obtendo score de 33%. Não há inconsistências de análise, indicada pelo índice RC igual a 0.

Tabela 8 – Critério Cr5 – Buscar realizar sonhos e planos pessoais

Cr5 - Buscar realizar sonhos e planos pessoais					
	Scr13	Scr14	Scr15	Auto vetor	Auto valor
Scr13	1	1	1	1,00	33%
Scr14	1	1	1	1,00	33%
Scr15	1	1	1	1,00	33%
SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
MAX	3,00				
IC	0,00				
RC	0%				

Fonte: Dados da pesquisa

Esse ponto indica uma questão que precisa ser trabalhada, uma vez que os dados da pesquisa apontam que o crescimento pessoal é considerado importante pelos decisores, mas estruturar planos pessoais não, o que evidencia a incongruência entre o desejar, que está expresso no critério Cr10 – o mais valorizado pelos decisores -, e o fazer, expresso no subcritério SCr15 (Ter planos pessoais estruturados) do critério Cr5. Nesse sentido também a necessidade de realização (SCr13) e a busca do crescimento profissional (SCr28) que são complementares, aparecem distantes pelas avaliações. O mesmo acontece com Cr14 – buscar autorrealização e SCr30 – Fazer o que gosta.

O critério Cr6 é composto pelos subcritérios SCr16 “ser criativo no trabalho”, SCr17 “buscar soluções inovadoras no trabalho” e SCr18 “questionar se os métodos de trabalho são adequados e buscar o desenvolvimento de novos métodos”. Todos os critérios receberam 33% de avaliação, com Razão de Consistência igual a zero, o que indica ausência de inconsistências na análise, conforme mostra a Tabela 9.

Tabela 9 – Critério Cr6 – Criativo e observador da realidade em que vive

Cr6 - Criativo e observador da realidade em que vive					
	Scr16	Scr17	Scr18	Auto vetor	Auto valor
Scr16	1	1	1	1,00	33%
Scr17	1	1	1	1,00	33%
Scr18	1	1	1	1,00	33%

SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
MAX	3,00				
IC	0,00				
RC	0%				

Fonte: Dados da pesquisa

Os subcritérios SCr16, SCr17 e SCr18 são tópicos relacionados à inovação, que indicam características comportamentais que podem ser associadas a potencial empreendedor (ATHAYDE, 2009; MITCHEL, 1989) e, por isso, à inovação. Para a Ontopsicologia, a inovação é parte da competitividade, expressa no saber servir a sociedade com antecipação, economia e qualidade (MENEGHETTI, 2021). Pode ser fomentada pelas indicações de um grupo muito seletivo de clientes que irão dar o índice de qualidade, que juntamente com o líder “estarão qualificando a riqueza no contexto social onde ele opera” (MENEGHETTI, 2021, p. 151). Nas falas da gestora entrevistada, ao narrar alguns detalhes sobre a atuação dos colaboradores, não foram evidenciados aspectos relacionados à inovação e à criatividade. Para a Ontopsicologia, a criatividade é “produzir algo do nada para si mesmo” (MENEGHETTI, 2010b). A conceituação elenca a não previsibilidade do ato criativo, sendo a criatividade uma das características do Em Si ôntico (MENEGHETTI, 2010a; MENEGHETTI, 2010b).

Cr7 é formado pelos subcritérios SCr19 “Buscar por novas maneiras de superar os desafios”, SCr20 “Estar preparado para mudanças” e SCr21 “Desenvolver novas maneiras de realizar as tarefas”, todos considerados pelos decisores com 33% de importância. A Razão de Consistência igual a 0 indica ausência de inconsistências nas análises, conforme Tabela 10.

Tabela 10 – Critério Cr7 – Proatividade e dinamismo

Cr7 - Proatividade e dinamismo					
	Scr19	Scr20	Scr21	Auto vetor	Auto valor
Scr19	1	1	1	1,00	33%
Scr20	1	1	1	1,00	33%
Scr21	1	1	1	1,00	33%
SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
MAX	3,00				

IC	0,00
RC	0%

Fonte: Dados da pesquisa

O critério e os subcritérios foram propostos para avaliação para aprofundar a questão da resistência à mudança, apontada no *briefing* com a organização em análise. Nenhuma das assertivas se destaca na avaliação dos decisores, confirmando as informações já apresentadas nas análises anteriores.

Seguir as orientações dos gestores é o critério formado por SCr22 “Executar as tarefas solicitadas”, SCr23 “Confirmar com o (a) gestor (a) qualquer orientação recebida do outro (a) gestor (a) antes de fazer a tarefa” e SCr24 “Fazer as mesmas tarefas sempre”. Não há inconsistências nas análises, com RC igual a zero. O detalhamento do critério é apresentado na Tabela 11.

Tabela 11 – Critério Cr8 – Seguir as orientações dos gestores

Cr8 - Seguir as orientações dos gestores					
	Scr22	Scr23	Scr24	Auto vetor	Auto valor
Scr22	1	1	1	1,00	33%
Scr23	1	1	1	1,00	33%
Scr24	1	1	1	1,00	33%
SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
MAX	3,00				
IC	0,00				
RC	0%				

Fonte: Dados da pesquisa

As assertivas, também avaliadas com 33% de relevância, indicam que os decisores dão importância igual a cumprir as tarefas e fazer as mesmas tarefas sempre, o que já havia sido apontado nas análises dos critérios anteriores. Entretanto, confirmar com outros gestores se as orientações recebidas precisam mesmo ser efetuadas é um comportamento que os decisores equipararam ao cumprimento de tarefas. Na fala da gestora, dentro da categoria de análise “conduta dos líderes” foi evidenciado que algumas ordens passadas por um diretor são confirmadas com o outro diretor da empresa antes de serem executadas. A gestora afirma que essa questão foi solucionada com o distanciamento entre diretores e funcionários, uma mudança direcional, implementada como parte da qualificação de processos. A contratação de um gestor de pessoas, intermediando as relações entre os níveis estratégico e operacional formalizou a transmissão de informações e reduziu os questionamentos pelos colaboradores.

Na análise de Cr9 – Realizar novas tarefas -, os decisores consideraram mais importante “Fazer apenas o que sabe e continuar nas mesmas tarefas” (SCr26) e “Continuar nas mesmas tarefas, mesmo que saiba fazer coisas novas” (SCr27), com scores de 45% para cada um destes subcritérios. Os dois subcritérios foram os que obtiveram maior pontuação, confirmando comportamentos resistentes à mudança. Nesse sentido, “Aprender a fazer coisas novas e aceitar novas tarefas” foi o subcritério com pior avaliação entre os trinta, obtendo 9% de relevância. A ausência de inconsistências na análise é confirmada pela Razão de Consistência igual a zero, constantes na Tabela 12.

Tabela 12 – Critério Cr9 – Realizar novas tarefas

Cr9 - Realizar novas tarefas					
	Scr25	Scr26	Scr27	Auto vetor	Auto valor
Scr25	1	1/5	1/5	0,34	9%
Scr26	5	1	1	1,71	45%
Scr27	5	1	1	1,71	45%
SOMA	11,00	2,20	2,20	3,76	100%
MAX	3,00				
IC	0,00				
RC	0%				

Fonte: Dados da pesquisa

O critério Cr10 foi o considerado mais relevante pelos decisores, com os três subcritérios SCr28 “Buscar crescimento profissional”, SCr29 “Buscar crescimento pessoal” e SCr30 “Fazer o gosta” obtendo 33% de importância, sem inconsistências nas análises (RC igual a zero), conforme mostra Tabela 13.

Tabela 13 – Critério Cr10 – Crescimento pessoal e profissional

Cr10 - Crescimento pessoal e profissional					
	Scr28	Scr29	Scr30	Auto vetor	Auto valor
Scr28	1	1	1	1,00	33%
Scr29	1	1	1	1,00	33%
Scr30	1	1	1	1,00	33%
SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%

MAX	3,00
IC	0,00
RC	0%

Fonte: Dados da pesquisa

As respostas dos colaboradores da empresa em análise indicam um aspecto que precisa ser trabalhado em treinamentos de pessoas, que é a compreensão sobre as demandas para obter crescimento profissional e pessoal. O que os colaboradores indicaram e que foi apontado pela gestora é que as mudanças de rotina não são aceitas e nem consideradas relevantes. Entretanto, o crescimento é o mais relevante e não existe crescimento sem mudança. Segundo Meneghetti (2011), “para chegar a racionalizar o ser, é necessário aperfeiçoar constantemente os próprios modelos de comportamento e os próprios instrumentos do saber”. (MENEGETTI, 2011, p. 293).

Finalizada a explanação dos critérios e da entrevista, e a análise integrada, com a confrontação dos dados coletados com a Ontopsicologia, parte-se para as considerações finais desta pesquisa, que compõem o último capítulo do trabalho.

5 Considerações Finais

Aos resultados expostos para a pesquisa apresentados para os critérios e subcritérios, constantes no capítulo 4, foi possível perceber que os métodos escolhidos – AHP, análise de conteúdo e análise integrada – permitiram a identificação de determinados posicionamentos dos decisores relativos à atuação profissional, que justificam os comportamentos de resistência à mudança dos colaboradores.

Com este trabalho então, pode-se sumarizar alguns pontos de recomendação de ação para os gestores da empresa em análise, conforme mostra o quadro a seguir.

Quadro 4 – Sumarização dos elementos de diagnóstico da Indústria Alfa

(conti.)

Análise quantitativa e qualitativa			Instrumento da Ontopsicologia	Complementos de diagnóstico ⁷
Critérios evidenciados	Sustentação nas categorias de análise	Interpretação	-	-
<p>- Todos os critérios relativos à mudança foram considerados pouco relevantes pelos decisores</p> <p>- Colaboradores apresentam dificuldades em aceitar tarefas e a mudar práticas</p>	Resistência à mudança	Se estivessem alinhados ao seus <i>core business</i> , a atuação dos colaboradores seria ancorada em objetivos pessoais. A resistência ao próprio crescimento precisa ser neutralizada para que haja coesão entre colaboradores e organização	<p><i>Up stream analysis</i>⁸</p> <p>Consultoria Ontopsicológica</p>	<p>Análise cultura organizacional</p> <p>Pesquisa de clima</p> <p>Entrincheiramento</p> <p>Comprometimento</p>

⁷ Esta coluna trata-se de uma sugestão de instrumentos de coleta e análise de dados que podem ser utilizados pelos gestores para detalhar os tópicos apresentados neste diagnóstico e permitir ações mais assertivas por parte dos diretores

⁸ Termo oriundo de *Up-Stream Control*, que é um processo de verificação. A *Up-Stream Analysis* seria uma ampliação do escopo, valendo-se da metodologia Ontopsicológica para compreensão de aspectos mais fundamentais.

Quadro 4 – Sumarização dos elementos de diagnóstico da Indústria Alfa

(conti.)

Análise quantitativa e qualitativa			Instrumento da Ontopsicologia	Complemento de diagnóstico
Critérios evidenciados	Sustentação nas categorias de análise	Interpretação	-	-
<p>- Os critérios sobre buscar crescimento pessoal e profissional foram os mais valorizados</p> <p>- Há um distanciamento entre o que os colaboradores entendem sobre crescimento pessoal e como alcança-lo</p> <p>- Os funcionários precisam compreender aspectos relacionados à gestão do tempo</p>	<p>Mudanças nos processos</p> <p>Qualificação dos processos</p>	<p>Se faz necessário trabalhar com a equipe as questões relativas a crescimento pessoal, que eles valorizaram e os comportamentos de resistência ao crescimento que eles apresentaram.</p>	<p><i>Up stream analysis</i></p> <p>Consultoria Ontopsicológica</p>	<p>Diagnóstico de necessidades de treinamento</p>

Quadro 4 – Sumarização dos elementos de diagnóstico da Indústria Alfa

(conclusão)

Análise quantitativa e qualitativa			Instrumento da Ontopsicologia	Complementos de diagnóstico
Critérios evidenciados	Sustentação nas categorias de análise	Interpretação	-	-
- Uma mudança de cultura – direcional e operacional – está sendo implementada com o distanciamento dos níveis estratégico e operacional.	Conduta dos líderes	É o momento para aspectos de cultura organizacional serem revistos	<i>Up stream analysis</i> Consultoria Ontopsicológica	Análise de cultura organizacional Pesquisa de clima Estudos de governança

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme mostra o Quadro 4, a presente pesquisa permitiu que se elencasse alguns aspectos a serem trabalhados pelo gestor no sentido de aprimorar a atuação de seus colaboradores, partindo-se da informação que havia, na organização em análise, comportamentos de resistência à mudança. A análise realizada possibilitou que outros aspectos comportamentais fossem verificados, ampliando as possibilidades de atuação das lideranças. Usufruindo desses dados coletados, à luz da Ontopsicologia é factível a continuidade do trabalho utilizando metodologia FOIL de consultoria empresarial e profissional para os líderes.

O objetivo geral desta pesquisa - analisar, à luz da Ontopsicologia, como os comportamentos de resistência à mudança impactam no desenvolvimento da organização e dos indivíduos – foi, então, alcançado.

Como limitação do estudo, pode-se indicar o uso de apenas a metodologia AHP para coleta de dados juntos aos colaboradores. Instrumentos qualitativos e outros quantitativos permitiram análises mais robustas, com detalhamento de outros critérios não previstos no instrumento desta pesquisa.

Referências

- ARAUJO, L. C. G. *Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ATHAYDE, R. Measuring Enterprise Potential in Young People. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 33, n.2, p.481–500. 2009.
- BARNABEI, P. Problemáticas, análises e diretivas no processo de colaboração do líder. In: MENEGHETTI, A. et al. *Atos do congresso Business Intuition*. Ontopsicológica Editora Universitária. 2.ed. São Paulo - SP : FOIL, 2013.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Edições 70: Lisboa, Portugal. 2010.
- BRESSAN, A. A. et al. Perspectivas da pesquisa em governança de empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 23, p. 696-702, 2019.
- CALIXTO, M. B. G., HERNÁNDEZ, V.M., CORREDOR, L.M. Redefición de la estructura organizacional para la empresa alcalizas de Nobsa, Boyacá, Colombia. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. v. 8. n.2. 2013.
- CARLAND III, J. W. et al. Risk taking propensity among entrepreneurs, small business owners and managers. *Journal of Business and Entrepreneurship*, v. 7, n. 1, p. 15, 1995.
- CARLAND, J. W.; CARLAND, J.C.; ENSLEY, M. D. Hunting the Heffalump: the theoretical basis and dimensionality of the Carland Entrepreneurship Index. *Academy of Entrepreneurship Journal*, v. 7, n. 2, p. 51-84, 2001.
- CHEN, C.C.; GREENE, P. G.; CRICK, A. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*. v.13, n.4, p.295–316, 1998.
- COSTA, H. G. *Introdução ao método de análise hierárquica: análise multicritério no auxílio à decisão*. Niterói: HGC. 2002.
- FERREIRA, D. de S. L.; PHILYPPIS JR, N. J.. Gestão de mudanças para implantação de Centro de Serviços Compartilhados em uma empresa de petróleo. *Gestão e Projetos: GeP*, v.10, n. 2, p. 61-77, 2019.
- FIGARO, R. A triangulação metodológica em pesquisas sobre a Comunicação no mundo do trabalho. *Fronteiras-estudos midiáticos*, n.16. v. 2, p. 124-131.2014.
- GUSSEVA, L. Tudo se resolve a partir de pessoas. In: MENEGHETTI, A. et al. *Atos do congresso Business Intuition*. Ontopsicológica Editora Universitária. 2.ed. São Paulo - SP : FOIL, 2013.
- KRÁL, P.; KRÁLOVÁ, V. Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 11, p. 5169-5174, 2016.

KING, A. S. Self-Analysis and Assessment of Entrepreneurial Potential. *Simulation Gaming*. v.16, 1985.

KRUEGER, N. F.; BRAZEAL, D. Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. v. 18, n. 3, p. 91–104. 1994.

LOCKE, E., SHAW, K., SAARI, L., LATHAN, G. Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*. v. 90. n. 1. P.125-152. 1981.

MATTOS, L. K. As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação. *Tese de Doutorado*. 2002.

MENEGHETTI, A. *Manual de Ontopsicologia*. 3. ed. – Recanto Maestro: Ontopsicológica Ed., 2010a.

MENEGHETTI, A. *Dicionário de Ontopsicologia*. Recanto Maestro, RS : Ontopsicológica Editora Universitária, 2010b.

MENEGHETTI, A. *Projeto homem*. 3. ed. – Recanto Maestro : Ontopsicológica Editora Universitária, 2011.

MENEGHETTI, A. *A psicologia do líder*. 5.ed – Recanto Maestro, RS : Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

MENEGHETTI, A. *Do humanismo histórico ao humanismo perene*. Recanto Maestro, Restinga Seca, RS : Ontopsicológica Editora Universitária, 2014.

MENEGHETTI, A. *Psicologia empresarial*. Recanto Maestro, Restinga Sêca, RS: FOIL. 2020.

MENEGHETTI, A. *A riqueza como arte de ser*. Recanto Maestro. São João do Polêsine, RS: Fundação Antonio Meneghetti, 2021.

MENEGHETTI, A. *Projeto líder: a inteligência empresarial na ótica de Antonio Meneghetti*. Recanto Maestro. São João do Polêsine, RS : Fundação Antonio Meneghetti, 2022.

MITCHELL, W. D. The “new” middle manager: unleashing entrepreneurial potential. *Canadian Public Administration*. v. 32, n. 2, p.234–243, 1989.

OLIVEIRA, M. F. *Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração*. Universidade Federal de Goiás. Catalão–GO. 2011.

PALMER, M. The Application of Psychological Testing to Entrepreneurial Potential. *California Management Review*. v. 13. v.3, 1971.

PERDOMO CHARRY, G., MURILLO VARGAS, G., GONZÁLEZ-CAMPO, C. H.. Cambio organizacional e institucional desde las perspectivas teóricas. *Entramado*. Julio-

Diciembre, v. 15, n. 2, p. 46-65. 2019.

RICHARDSON, R.J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas. 2012.

SAATY, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International journal of services sciences*, n.1. v.1, 83-98. 2008. Recuperado de: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJSSci.2008.01759>

SANTOS, P.C.F. Uma escala para identificar potencial empreendedor. 2008. 364f. *Tese*. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SECAF, V. M. *O processo de mudança organizacional*. Setting Consultoria. 2014. Acesso em 18 de janeiro de 2023. Disponível em: <https://www.setting.com.br/blog/processos/processo-mudanca-organizacional/>.

WOOD JR., T. *Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Editora Atlas, 1995.