



# IMPACTOS EM PESSOAS E PROCESSOS DECORRENTES DAS MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES PARA ATENDER AS DEMANDAS DA SOCIEDADE ATUAL

## ARTIGO ORIGINAL

MACHADO, Wesley Cidade da Silva<sup>1</sup>, SANTOS, Everton Mendes dos<sup>2</sup>, NOGUEIRA, Luiz Henrique Pimentel<sup>3</sup>, RAMOS, Yann Ricardo Vieira da Silva<sup>4</sup>, SANTOS, Iago Nogueira dos<sup>5</sup>, BARBOSA, Cláudia Andrezza Vilela<sup>6</sup>

MACHADO, Wesley Cidade da Silva *et al.* **Impactos em pessoas e processos decorrentes das mudanças nas organizações para atender as demandas da sociedade atual.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 09, Ed. 03, Vol. 02, pp. 41-57. Março de 2024. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/processos-decorrentes>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/processos-decorrentes

## RESUMO

Este artigo científico aborda os principais impactos em pessoas e processos decorrentes das mudanças que as organizações passam, visando atender as demandas da sociedade atual. Atualmente, a mudança é um assunto que vem ganhando mais importância no ambiente de trabalho, principalmente em razão da dinamicidade e mutabilidade do mercado, oriundos da globalização e do avanço tecnológico. Nesse cenário, a Gestão da mudança é essencial para que as organizações possam passar por reestruturações significativas sem sofrerem danos substanciais. Consequentemente, os processos organizacionais também sofrem impactos, bem como as pessoas envolvidas neles. Portanto, esse estudo busca apresentar reflexões baseadas em referências bibliográficas que falam a respeito da gestão de mudança e processo, evidenciando a importância dessas matérias nas organizações modernas.

Palavras-chaves: Gestão, Mudança, Pessoas, Processos.

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo, tratado neste artigo científico, traz para as organizações a necessidade de atender o cliente, cada vez mais exigente, com um menor tempo, a



um menor custo e onde o cliente desejar receber o produto, ou serviço. Desta forma, o objetivo deste Artigo é detectar os principais impactos em pessoas e processos decorrentes das mudanças nas organizações para atender as demandas da sociedade atual.

Analizando o tema proposto por este Artigo é possível constatar inicialmente que, diversas vezes, a empresa consegue identificar uma boa estratégia de negócio ou um bom posicionamento de mercado. No entanto, no auge da tomada de decisão é possível negligenciar a importância de avaliar os impactos, as consequências no processo de capacitação e no alinhamento da organização com a nova dinâmica, incluindo pessoas, processos e tecnologia, fato que pode surtir efeitos danosos à própria organização.

Neste momento surgem as mudanças organizacionais. Quando a empresa inicia um programa de gestão de mudança pode significar que ela está buscando inovar toda sua estrutura, impactando diretamente na cultura corporativa. As organizações ajustadas a este cenário devem alinhar a estrutura da empresa e os processos à nova rotina organizacional, com foco no aumento de desempenho. Cabe ressaltar que devem, ainda, preparar a organização para transtornos sazonais, para que a empresa tenha condições de reagir sem perder o controle dos objetivos e metas propostos pelos novos processos e procedimentos.

É sabido que o grande gargalo deste processo é a aceitação do time, adaptado aos padrões rotineiros e sensíveis à quaisquer possibilidades de modificação do que se pode chamar de “zona de conforto”.

A fim de amenizar as reações aversas às mudanças, ferramentas de gestão eficazes podem ser usadas, com o intuito de conhecer os tipos de mudanças e auxiliar a liderança a atingir os objetivos estimados no planejamento.

## **1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA**

A pesquisa investiga impactos nos colaboradores e nos processos decorrentes das mudanças nas organizações para atender as demandas do consumidor moderno na



sociedade atual. O estudo não aborda as ferramentas para minimizar ou extinguir os impactos sofridos e focou somente em pessoas e processos, ficando limitado apenas a descrever como fazer uma gestão de mudança eficiente.

Os pesquisadores entendem que falar sobre a redução dos impactos sofridos na gestão de mudanças e estudar outras áreas da organização a serem impactadas é muito amplo e cabe um outro estudo para explorar esta questão.

## **1.2 PROBLEMA DE PESQUISA**

O ato de mudar nos dias de hoje é tido como um detalhe determinante para o sucesso de qualquer empresa, por mais que tenha sido ignorada por um tempo, a gestão de mudança e sua relevância continuam imprescindíveis, já que toda organização está frequentemente mudando. Contudo, constata-se que a quantidade de mudanças realizadas com êxito não são muitas, se confrontado com os números de insucesso, também nota-se que as pessoas e os processos são impactadas diretamente com essas mudanças. Neste contexto, surge o seguinte problema de pesquisa: Quais os principais impactos nos colaboradores e nos processos decorrentes das mudanças nas organizações para atender as demandas do consumidor moderno na sociedade atual?

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Apesar de ser relevante para o sucesso de qualquer negócio, assim como em qualquer outra situação, realizar mudanças não é uma atividade simples, ou fácil. Essa realização requer tempo (que nem sempre é curto), e quase sempre gera recusa dentro das empresas. Por isso a gestão da mudança e de processos é relevante, por envolver uma série de recursos que auxiliará a equipe a se adaptar ao novo.

Ao mesmo tempo, a gestão de mudança e de processos representa inúmeros impactos aos colaboradores, principalmente quando envolvem alteração do ambiente organizacional. É imprescindível que as organizações estejam cientes de todos os problemas que surgirão ao longo dessa jornada. O maior desafio, sem dúvida, é convencer os colaboradores sobre a importância de se efetivar essas modificações.



Isso acontece, principalmente, porque os funcionários acreditam que, se um dado processo sempre foi realizado de modo a representar bons resultados, não precisam mudar; sendo este um dos obstáculos a ser ultrapassado pela gestão da mudança.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar os principais impactos nos colaboradores e nos processos decorrentes das mudanças nas organizações para atender as demandas do consumidor moderno na sociedade atual.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- I. Discriminar os tipos de mudanças organizacionais;
- II. Relatar os impactos positivos e negativos nos colaboradores e nos processos sofridos diante das mudanças nas empresas;
- III. Detalhar o processo de gestão de processos e gestão de mudanças.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES SOBRE MUDANÇA**

A mudança organizacional pode ser definida como uma normatização às exigências do mercado, causada pela influência externa ou interno (Marques, 2015). Para o autor, no mundo atual, as empresas estão inseridas em um processo frenético de mudanças, as quais deixaram de ser acontecimentos esporádicos e se tornaram algo muito comum, tornando-se relevantes para o sucesso da organização.

Wood Junior (2009) salientou que as mudanças organizacionais são inevitáveis e que as organizações que não se adequarem a todas essas mudanças podem ficar ultrapassadas e perder sua fatia de mercado. O autor chama a atenção para os principais agentes que causam mudanças, os quais impulsionam as organizações



para transformações antes impensadas: fatores tecnológicos, fatores econômicos e fatores sociais.

Com o surgimento da concorrência e uma percepção de maior exigência entre os consumidores observa-se a necessidade de agilidade em processos e procedimentos. A este respeito, de acordo com Wood Junior (2009) pode-se afirmar que a constante evolução do mundo corporativo contribui para melhoria de serviços e produtos oferecidos aos consumidores. Assim, as organizações têm a oportunidade de mostrar sua capacidade de adaptação imediata, pois à época já não havia brechas para resistências. Dessa maneira os clientes passam a ser o foco principal de suas ações, não deixando de lado o formato de motivação das equipes para alcançar seus objetivos lucrativos.

Para Drucker (1990), a empresa moderna nasceu da guerra franco-prussiana, a partir de conceitos militares. O autor afirma que os grandes marcos em sua evolução seriam a separação entre propriedade e gerenciamento – surgida entre 1895 e 1905 – e a criação da organização de comando e controle – ocorrida 20 anos após. Baseada em informações, na década de 90 o autor apresentava a constatação da época: a substituição desta última pela “organização de especialistas”.

Mills (1991), acredita que a maior barreira para o renascimento das organizações seja justamente a superação deste modelo hierárquico, baseado no comando e controle. O autor propõe o modelo de *clusters*, ou seja, se tratava de um modelo baseado em grupos de pessoas organizadas de forma natural, de formação multidisciplinar, trabalhando em base semipermanente, e unidas por uma visão comum e fortemente orientadas para clientes e para resultados.

Hall (1990), em concordância com Mills (1991), afirmou que o modelo de SBU's (*Strategic Business Units*), ou traduzindo – Unidades Estratégicas de Negócios – deveria prevalecer por suas características de flexibilidade, agilidade e foco no mercado.

Há 36 anos, autores estudam sobre o que é mudança. Waterman Júnior (1987) destaca a compreensão do termo “fator renovação” como tópico central para a



sobrevivência das empresas. As organizações, segundo o autor, devem buscar uma convivência “feliz” com a mudança, a qual deve fazer parte de seu cotidiano. Para nortear como as empresas podem mudar e ao mesmo tempo garantir a qualidade de um bom ambiente organizacional. Portanto, no item a seguir serão abordados os tipos de mudança organizacional, na tentativa de as empresas terem a oportunidade de tomar decisões de acordo com suas respectivas realidades.

## **2.2 TIPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Marques (2015) salienta que as mudanças organizacionais podem ser determinadas por inúmeros variáveis, como proporcionar melhores condições de trabalho, redução da competição no mercado, perda de produtividade, entre outros. Para o autor, as mudanças podem ser descritas como: incremental que visa a modificar os processos para, assim, permitir que a organização alavanque e obtenha sucesso. É a mudança mais comum e a de mais fácil execução. Já a mudança transformacional como o próprio nome já diz gera grandes modificações nos processos da organização, sendo adaptada internamente para atender a uma possível nova estratégia, geralmente é utilizada quando a empresa está perdendo mercado ou próxima de fechar, esse tipo de mudança afeta todos os setores e departamentos da empresa, abrangendo colaboradores, líderes, produtos e, por isso, pode ser de difícil aceitação. Já a mudança evolucionária surge a partir de um propósito especial seu objetivo é atender aos anseios e necessidades do mercado, para que seu crescimento não seja impedido a partir de problemas organizacionais; para que os clientes estejam sempre satisfeitos; e para que a empresa seja sempre líder de mercado.

E ainda temos a mudança radical que é a revolucionária. Que é implementada quando surge a necessidade de uma grande alteração nas estruturas bases da empresa, na sua gerência, na sua forma de atuação e nos seus produtos, a sobrevivência e o cumprimento da missão da empresa dependem integralmente dessa mudança (Marques, 2015).

Empresas com muito tempo de mercado são aquelas que geralmente se utilizam desse tipo de mudança, pois necessitam superar os possíveis problemas e gerar



ganhos para os investidores. Após a implementação dessa mudança, a empresa tende a apresentar características bem diferenciadas em relação às observadas antes dos novos processos e procedimentos: novos funcionários; novo modelo de gestão; novos objetivos; e, inclusive, novos mercados de atuação (Drucker, 1990). Contudo, esse processo de mudança gera impactos nas organizações, dentre os quais os principais serão abordados no item a seguir.

## **2.3 PRINCIPAIS IMPACTOS SOFRIDOS PELAS ORGANIZAÇÕES NO PROCESSO DE MUDANÇA**

A resistência é uma das principais dificuldades para as organizações que percebem a necessidade de mudança. Um comportamento resistente à mudanças causa impactos negativos recorrentes e danos irreparáveis. A empresa não muda se as pessoas não mudarem, ou seja, se todos envolvidos não estiverem alinhados e preparados para qualquer tipo de mudança, nada mudará. Toda preparação é importante, toda comunicação faz a diferença e o treinamento é uma estratégia eficaz e viável para minimizar os possíveis impactos negativos (Miller & Cangemi, 1993)

A respeito dos impactos nas organizações, eles podem ser positivos ou negativos e serão descritos a seguir.

### **2.3.1 IMPACTOS POSITIVOS**

Alguns impactos positivos da mudança nas organizações podem ser citados a seguir: a organização se posiciona no mercado; atende aos nichos de negócios propostos; os funcionários se atualizam; existe a integração social; há competitividade; aumento da demanda; geração de lucros; entre outros. Os impactos positivos acontecem dependendo da otimização que os resultados obtidos com as mudanças nos processos do ambiente corporativo geram em uma organização. A cultura organizacional define a realidade com a qual os funcionários vivem e desempenham suas funções, dessa forma ela norteia os comportamentos funcionais, permitindo o desenvolvimento da identidade da empresa perante os clientes externos, contribuindo com o cumprimento de metas estipuladas pela empresa e distinguindo a organização





dentre as demais existentes. Em geral, quando se mudam processos e procedimentos, se interfere diretamente na cultura da empresa. Um "time" corporativo resistente em mudar a cultura organizacional pode comprometer significativamente a expectativa dos impactos positivos, gerando impactos negativos não planejados (Wood Junior, 2009).

### **2.3.2 IMPACTOS NEGATIVOS**

O principal impacto negativo que pode afetar uma organização é ela não conseguir acompanhar as tendências e fechar as portas. Em geral, são os funcionários com mais tempo de ofício ou com idade avançada (adultos ou idosos) que apresentam dificuldade de se adaptar às mudanças, e acabam sendo afastados do quadro de colaboradores da empresa (Kotter, 2017).

Kaufman (2017), não define mudança organizacional como ruim ou boa, antes exorta para um processo natural e simples de mudança e que deve acontecer, indiscriminadamente. O autor acrescenta que a mudança pode assumir qualquer posição e em qualquer uma das direções na organização, ou seja, assim como a mudança pode partir de um pleito da liderança, ela também pode partir da equipe de trabalho, que observa em campo a necessidade de mudar ou se adequar a uma demanda sazonal, por exemplo. No entanto, o autor, por fim, alerta que o processo de mudança sempre será confrontado com forças que o contradigam e que restringem a capacidade de as organizações reagirem às novas condições, algumas vezes com graves resultados.

De acordo com Miller & Cangemi (1993), a resistência às mudanças e a falta de envolvimento dos empregados da organização no processo de mudança são componentes importantes no insucesso da implantação do processo de transformação organizacional. Cabe ressaltar que o insucesso mencionado, em primeiro lugar, impacta o colaborador, pois é o primeiro a ser atingido com os cortes e medidas contrárias às resistências aos novos modelos de negócio.





## 2.4 GESTÃO DA MUDANÇA

As diversas inovações tecnológicas, as alterações nos perfis profissionais e o lançamento frequente de novos empreendimentos fazem com que as organizações necessitem fazer mudanças. Para ter retorno aos investidores e ter longa duração, as empresas devem se modelar de acordo com o que é exigido pelo cliente ou pelas interfaces. A capacidade de gerir e implementar as mudanças, podem ser fator diferencial entre o sucesso e o fracasso das organizações (Kaufman, 2017).

Em um mundo corporativo cada vez mais dinâmico e competitivo, as empresas precisam encontrar soluções que agreguem valores e façam com que elas se tornem mais sólidas perante as mudanças e inovações. Nesse cenário, a gestão da mudança tem ganhado cada vez mais destaque como sendo uma ferramenta de auxílio à gestão empresarial na difícil tarefa de implementar alterações estruturais, estratégias operacionais ou táticas para obter transformações necessárias ao crescimento da companhia, ao mesmo tempo em que considera os interesses de suas partes interessadas (Marques 2015).

Gestão de mudanças organizacionais representa as ações e passos específicos que podem ser tomados para implementar um programa de gestão de mudanças. Uma das metodologias que envolve o processo está dividida em três fases, de acordo com a Prosci® – 3-Phase Process (2019), sendo elas descritas abaixo:

Segundo Prosci® – 3-Phase Process (2019), a primeira trata-se da preparação para a mudança (*preparing for change*). Nesta fase se constrói uma base para gerenciar as mudanças, na qual se examinam as teorias e perspectivas que afetam a forma como as pessoas passam por mudanças. É premissa avaliar as características específicas de mudança e os atributos organizacionais que afetam o gerenciamento de mudanças, visando desenvolver sua estrutura de equipe e modelo ideal de gerenciamento ou liderança. Tomando como base o significado militar da palavra estratégia, quando coordenações e operações eram comandadas por generais visando uma preparação para um ambiente de batalha, tem-se por exemplo, a orientação de estudar os pontos fortes e os pontos fracos do “exército” interno (organização) e do exército inimigo,



fazendo uma espécie de reconhecimento do campo de batalha (Prosci® – 3-Phase Process, 2019).

A segunda fase é o gerenciamento da mudança (*managing change*) - É nesta fase que se desenvolvem os principais planos de gerenciamento de mudanças, os quais envolvem: comunicações, coordenação, treinamento, treinamento especializado e pontual, gerenciamento de resistência. Foi baseado nesta fase que, oportunamente, as organizações são incentivadas a criar um plano de projeto para implementar atividades de gerenciamento de mudanças e aprendem como usar o Modelo ADACAR do Prosci, ou de outras metodologias.

Nesta fase do plano de gerenciamento de mudanças está incluída a tática que o time de gestão de mudanças adota para executar a estratégia especificada na primeira fase. A tática prevê o alinhamento em linhas ou colunas, assim como os soldados fazem, retomando os significados baseados em conceitos militares e que norteiam a estratégia desenvolvida na etapa de preparação.

Reforçando a mudança (*reinforcing change*) – A terceira e última etapa é avaliar a eficácia das atividades de gerenciamento de mudanças. É previsto a identificação e a superação de obstáculos bem como a construção de modelos como o *buy-in*, que implicam em recorrer à própria equipe para obter as ferramentas necessárias para atingir a meta esperada e, por fim, celebrar os sucessos da implementação (The Prosci® Methodology, 2019).

Oliveira (2018), baseado na obra de Kotter (2017), ressalta que a maior parte dos esforços para promover mudanças em organizações não funciona. Por isso, os autores reforçam a importância dos 8 passos de Kotter, desenvolvidos para que as mudanças aconteçam, descritas a seguir:

Estabelecer um senso de urgência: O autor afirma que a maior parte dos gestores não dá a importância devida a este primeiro passo e argumenta que somente quando 3/4 da direção acredita nos processos de mudança é que há alguma chance de que isso realmente ocorra.



**Criar uma aliança orientadora:** O objetivo deste passo é reunir um grupo de indivíduos de confiança de diferentes partes da empresa. O ideal é fazer com que essas pessoas se comprometam com as mudanças necessárias e trabalhem em equipe.

**Desenvolver uma visão e uma estratégia:** Este passo requer clareza sobre o que, e como, será diferente no futuro. Uma boa visão ajudará toda a equipe a colocar as decisões mais detalhadas em prática, considerando que é sabido que ela é atraente, viável, clara e fácil de transmitir.

**Comunicar a visão da mudança:** De acordo com Kotter (2017), muitas empresas se esforçam menos de 10% do que deveriam para comunicar mudanças. Por isso, é imprescindível garantir que a aliança orientadora demonstre a conduta desejada.

**Empoderar os funcionários para uma ação abrangente:** É importante livrar-se dos obstáculos óbvios para a mudança e adapte sistemas ou estruturas que impeçam a visão. Com isso é possível criar espaço para novas iniciativas e propostas.

A liderança, por exemplo, pode correlacionar o programa de bônus à nova visão, fato que pode minimizar atitudes e comportamentos que são impeditivos da mudança.

**Gerar vitórias de curto prazo:** É importante nesta fase elogiar e recompensar os funcionários envolvidos nessas evoluções. Cabe ressaltar que muitas ambições de longo prazo são destruídas pelo sentimento de frustração. Por isso, é importante realçar os sucessos de curto prazo, visando “derreter gelo” da reticência e da resistência.

**Consolidar ganhos e produzir mais mudanças:** Este passo orienta que é adequado utilizar o crédito que o agente da mudança ganha ao longo do processo para mudar sistemas, estruturas e regulamentações que não se encaixam na nova visão. De preferência é intrínseco investir em (novos) funcionários capazes de fazer a visão funcionar. Finalmente, não pense que se acabou cedo, caso o retorno venha em um curto espaço de tempo, ao contrário, o ideal é continuar alimentando o processo de mudança com novas ideias, projetos e pessoas.

**Ancorar novas abordagens na cultura:** Para obter mudanças duradouras, é preciso



que se demonstre como a nova conduta contribuiu para o sucesso da empresa, se continue recompensando colaboradores e se contrate pessoas adequadas à nova cultura.

## **2.5 CONCEITOS E DEFINIÇÕES SOBRE PROCESSOS**

Segundo Graham e Lebaron (1994), todo trabalho relevante realizado nas organizações faz parte de algum processo.

Já Gonçalves (2000) descreve processo como qualquer tarefa ou conjunto de tarefas que toma um input, agrega valor a ele e geram um output a um cliente específico; destacando também que a característica da maioria dos processos organizacionais, principalmente os processos chaves ou primários, atravessa as fronteiras das áreas funcionais da organização, podendo envolver não só aspectos de interação entre os processos internos da empresa, mas também interação com os processos de outras organizações.

Há mais 30 anos os autores estudam sobre os processos, mencionando a importância de eles serem segmentados em tipos. Portanto, no item a seguir serão abordados os tipos de processo organizacional.

## **2.6 TIPOS DE PROCESSO ORGANIZACIONAL**

Gonçalves (2000) considera que existem três processos em uma organização; os processos primários, processos de suporte que se dividem em processos organizacionais e processos gerenciais.

Processos primários são aqueles definidos pela estratégia de atuação da empresa e geram um resultado para o cliente externo.

Os processos gerenciais, que são centrados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho". Esses processos abrangem tarefas como a definição das metas, definição de recursos para a realização das atividades, análise de resultados e gestão das interfaces com as diversas áreas da



empresa (Gonçalves, 2000).

Os processos organizacionais e gerenciais são processos de tomada de decisão e de reunião de informação podendo ser verticais e horizontais. Os processos verticais geralmente são referentes ao planejamento e ao orçamento empresarial e estão interligados com o destino de recursos escassos. Os processos horizontais são realizados tendo como base o fluxo do trabalho, podendo ser executado de diversas formas, gerando três tipos de processos horizontais(laterais): voluntários, ocasionados por meio do contato entre os membros do grupo por decisões envolvidos; formais, determinados anteriormente por meio de documentos; e coordenados,que necessitam times de organização mais complexa e formal (Galbraith, 1995).

Devido a esses diversos tipos de processos, os autores entendem que é necessário existir uma gestão de processos dentro das organizações. Portanto, o item a seguir abordará o assunto Gestão de Processos.

## **2.7 GESTÃO DE PROCESSOS**

Gonçalves (2000) resume que sem gestão dos processos realizados pelas organizações será difícil a implementação de mudanças com êxito. Para Lopes e Bezerra (2008), a gestão de processos serve para fazer a melhoria contínuos processos produtivos, aumentando os graus de rendimento e diminuindo as perdas e, por fim, potencializando os lucros. Assim, deixando claro a exigência de avaliar sempre os processos das empresas, como também os aperfeiçoar constantemente ou os redefinir.

A gestão por processos é determinada como um grupo de atividades de planejamento, direção e avaliação das tarefas sequenciais, com objetivo de reduzir as oposições entre pessoas e satisfazer as demandas e desejos dos clientes das organizações (Oliveira, 2011).

Para Stewart (1992), a gestão por processos nas empresas é diferente da gestão por funções tradicionais pelos seguintes motivos: emprega objetivos externos, os colaboradores e recursos são destinados para chegar ao objetivo e toda a



comunicação ou documento segue diretamente para onde é necessário, sem passar por estruturas departamentais.

As empresas de sucesso oferecem qualidade de produtos e serviços e empregam processos efetivos para produzir e vendê-los, no qual efetivo significa baixo custo (eficiência) e satisfazendo o cliente (eficácia).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A revisão de literatura é o estudo crítico metódico e amplo das publicações correntes em uma área do conhecimento definida (Trentini e Paim, 1999). A revisão bibliográfica tem como objetivo analisar um tema tendo como orientação as referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos e outros (Martins, 2001).

Acrescentamos a esse acervo as consultas a bases de dados, periódicos e artigos indexados que tem por finalidade melhorar o estudo, colocando o pesquisador em contato com tudo o que já foi escrito sobre o tema, porém não se trata de uma simples reprodução do que foi dito ou escrito, mas sim uma nova análise sob nova visão do assunto abordado chegando assim a recentes conclusões. (Marconi e Lakatos, 2007). Demo (2000) acrescenta que o objetivo do estudo é provocar o encontro particular do aluno com as teorias, direcionado a tirar suas próprias considerações.

### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As demandas do consumidor moderno na sociedade atual aumentam a todo o momento pressionando para que as organizações estejam alinhadas com as tendências do mercado, mostrando que ela está apta a oferecer a seus clientes o que há de superior e de inovador no seu setor. Por isso as empresas precisam estar em constante evolução para se adequar.

Contudo, mudar não é tão fácil, ocorrem muitos impactos em processos e pessoas, sendo alguns demonstrados nesta pesquisa, que impedem este desenvolvimento, como exemplo a resistência à mudanças e a falta de envolvimento dos empregados da organização no processo de mudança.



Analisando esses impactos, verifica-se que há possibilidades de se preparar e realizar uma gestão de mudança com êxito. É relevante que a organização observe sua estrutura física, seu patrimônio humano e que reveja seus processos para que possa assim prosseguir.

Em síntese, é possível afirmar que este estudo concluiu seu objetivo, ao demonstrar os impactos positivos e negativos que os colaboradores e os processos sofrem na gestão de mudança nas organizações em busca de atender as demandas dos consumidores modernos na sociedade atual e constatar que a falta de planejamento é o principal problema dentro deste processo.

Conclui-se que ao passar por um processo de mudança deve-se conhecer como funciona a gestão de mudanças, gestão de processos e seus impactos, além de se cercar de colaboradores capacitados e motivados para implementar todos os procedimentos voltados para as demandas dos dias atuais, que são a cada momento mais rápidas e mutáveis, e, assim, auxiliar no planejamento e na gestão de cada equipe.

## REFERÊNCIAS

DEMO, P. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2000.

DRUCKER, P. F. **O Gerente eficaz**. Rio de Janeiro: LTC – Grupo Gen, 1990.

GALBRAITH, J. **Designing organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processo. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

GRAHAM, M; LEBARON, M. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

HALL, L. **Can you picture that? (creative-imaging as a tool in organizational change)**. Alexandria: Training and Development Journal, 1990.

KAUFMAN, H. E. **The Limits of Organizational Change**. Abingdon: Routledge, 2017.

KOTTER, J. P. **Liderando Mudanças - Transformando empresas com a força das emoções**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.





LOPES, M. A. B.; BEZERRA, M. J. S. “**Gestão de processos**: fatores que influenciam o sucesso na sua implantação”, artigo apresentado no XXVIII ENEGEP: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, 13-16 de outubro, 2008. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_tn\\_sto\\_069\\_496\\_10656.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_496_10656.pdf). Acesso em: 9 set. 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARQUES, J. R. **Qual o conceito e os tipos de mudanças organizacionais?** Goiânia: IBC, 2015. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/qual-conceito-tipos-mudancas-organizacionais/>. Acesso em: 15 set. 2021.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MILLS, D. Q. **Rebirth of the Corporation**. Canadá: John Wiley & Sons, 1991.

MILLER, R. L.; CANGEMI, J. P. **Why total quality management fails**: Perspective of Top Management. Kentucky: Western Kentucky University - Department of Psychology, 1993. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02621719310044956>. Acesso em: 24 set. 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. 7ª ed., Atlas, São Paulo, 2011.

OLIVEIRA, W. **Gestão de mudanças**: os 8 passos de Kotter. São Paulo: HEFLO, 2018. Disponível em: <https://www.heflo.com/pt-br/gerenciar-negocios/gestao-de-mudancas-os-8-passos-de-kotter/>. Acesso em: 15 set. 2021.

PROSCI. **3-Phase Process**. 3 fases da gestão de mudança organizacional. Prosci, 2019. Disponível em: <https://peoplechange.com.br/prosci-3-phase-process/>. “Acesso em 24 set. 2021”.

STEWART, T. The search for the organization of tomorrow. **Fortune**, v. 125, n. 10, p. 92-98, maio 18, 1992

THE PROSCI. **Change Management Methodology**. Prosci, 2019. Disponível em: <https://www.prosci.com>. Acesso em: 24 set. 2021.

TRENTINI, M.; PAIM, L. **Pesquisa em Enfermagem**. Uma modalidade convergente-assistencial. Florianópolis: Editora da UFSC, 1999.

WATERMAN JUNIOR, R. H. **O Fator renovação**. São Paulo: Editora Harbra, 1987.

WOOD JUNIOR, T. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.



Material recebido: 20 de setembro de 2023.

Material aprovado pelos pares: 28 de novembro de 2023.

Material editado aprovado pelos autores: 14 de março de 2024.

---

<sup>1</sup> Pós-Graduação em Administração, Gestão e Finanças – Instituto Venturo – Lato Sensu, Graduação. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5824-8223>.

<sup>2</sup> Pós-Graduação em Empreendedorismo e Negócios Digitais – Faculdade Focus; e Administração Pública – Instituto Venturo – Lato Sensu, Graduação. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9079-1679>.

<sup>3</sup> Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos – Signorelli; e Administração Pública – Instituto Venturo – Lato Sensu, Graduação. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7495-0951>.

<sup>4</sup> Pós Graduação Lato Sensu, Graduação. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3091-7509>.

<sup>5</sup> Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos e em Administração Pública pelo Instituto Venturo – Lato Sensu, Graduação. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1099-1256>.

<sup>6</sup> Pós Graduação em Contabilidade Pública e Terceiro Setor pela UNIBF - Lato Sensu, Graduação. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2905-2020>.