A GESTÃO DE MUDANÇAS NAS ROTINAS DIÁRIAS EM UM CENÁRIO COMPETITIVO: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO CONFESSIONAL SOB A PERSPECTIVA DOS GESTORES.

Letícia Farias Ferreira
Faculdade Canção Nova
ferreiraleh15@gmail.com

Prof° Me Élcio Henrique dos Santos
Faculdade Canção Nova
elcio.henrique@fcn.edu.br

Resumo

O presente artigo ressalta a importância da aplicação da Gestão de Mudanças no cotidiano organizacional, considerando-a uma metodologia essencial para o aprimoramento de processos e a implementação de melhorias contínuas. A pesquisa desenvolveu-se por meio de um estudo de caso aplicado em três departamentos distintos da organização confessional estudada, e considerou-se alcançados os objetivos, tendo em vista que a mudança integra a rotina organizacional, causando impactos significativos para a evolução dos processos e gestão dos departamentos.

Palavras-Chave: Gestão de Mudanças; Processos; Departamentos.

Abstract

This article highlights the importance of applying Change Management in the organizational routine, considering it an essential methodology for the improvement of processes and the implementation of continuous improvements. The research was developed through a case study applied in three different departments of the confessional organization studied, and the objectives were achieved, considering that the change is part of the organizational routine, causing significant impacts for the evolution of the processes and management of the departments.

Keywords: Change Management; Processes; Departments.

1. Introdução

O ambiente organizacional é composto por um contexto que reflete a cultura da empresa, os valores estabelecidos desde a sua fundação, além dos hábitos, procedimentos, a forma como trabalham, a vestimenta e o relacionamento entre os colaboradores. Esse contexto não permanecerá sempre intacto, portanto, é transformado de acordo com a necessidade da organização e com a movimentação do mercado.

O ambiente interno também precisa ser modificado para que possa gerar melhorias e bons resultados. Por isso, a Gestão de Mudanças é uma metodologia essencial para as empresas que buscam se manter ativas, competitivas e aptas às constantes transformações do mercado. Ter a perspectiva e a sensibilidade para perceber e aplicar essas mudanças é crucial para a tomada de decisões, sendo mudanças em grandes ou pequenas escalas.

A necessidade de acompanhar e aplicar a Gestão de Mudanças é impulsionada pelo crescimento do mercado, pela competição de novos e antigos concorrentes que trazem inovações ou propostas com maior valor agregado, além do objetivo de preservar a vantagem competitiva. O avanço tecnológico, por exemplo, tornou-se uma necessidade estabelecida, tanto por parte dos clientes quanto das próprias organizações, que compreendem que a tecnologia é uma ferramenta poderosa para aprimorar suas estratégias de vendas, o relacionamento e a gestão da demanda de trabalho.

As mudanças não ocorrem somente em grandes situações, mas também nas pequenas necessidades que fazem parte da rotina organizacional do colaborador e dos superiores, havendo então a oportunidade de gerenciar mudanças de forma estratégica e implementá-las de forma eficaz.

Dentre as diversas ferramentas que influenciam as estratégias organizacionais, a Gestão de Mudanças se destaca como uma prática que deve ser estudada e aplicada para que a organização seja destaque entre as demais.

Este projeto, portanto, tem como objetivo analisar e estudar a importância de implementar mudanças significativas na rotina dos departamentos da organização

confessional estudada que vem crescendo e expandindo sua presença no mercado. A partir do estudo de caso que foi desenvolvido, houve uma melhor compreensão dos desafios enfrentados pela organização e como as pequenas mudanças podem ter um impacto relevante em seus objetivos e resultados. Assim, a pesquisa busca responder à seguinte questão: Como a Gestão de Mudanças pode ser aplicada nas atividades rotineiras da organização estudada?

2. Referencial Teórico

O conceito Gestão de Mudanças precisou primeiramente olhar para o recursos humanos, e depois inovar e aplicar na estrutura organizacional, sendo descoberta e desenvolvida junto com a evolução social, tecnológica e econômica.

Santos et.al (2020) relata que no início dos anos 1950 houve o desenvolvimento de novos métodos de gestão com o objetivo de melhorar a qualidade, a produtividade e, consequentemente, aumentar a competitividade das organizações.

Gerolamo, Bertassini e Ponce (2023) descrevem que nos anos 2000 os estudos sobre a Gestão de Mudanças passaram a se expandir, a partir da análise de como o sistema humano interage e reage às transformações. E ainda destaca que começou a ser conhecida e procurada pelos chefes e gerentes que têm o poder das tomadas de decisões, com o objetivo de melhorar o relacionamento entre os colaboradores que compõem o corpo da organização, a experiência que têm com as mudanças e a forma como interagem e reagem a elas.

Sendo assim, a metodologia visa atender as inovações que são propostas pelo mercado, como o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, a melhoria nos processos e outras iniciativas que são selecionadas de acordo com a necessidade de cada organização. Podendo nascer dentro de um cenário positivo, buscando sempre a excelência e satisfação do cliente, ou em um cenário negativo, sendo identificada uma urgência de aprimoramento.

Mussak (2010, p. 273) afirma que:

> Os dirigentes que não estiverem atentos para as oportunidades e ameaças

> externas, bem como para as potencialidades e fraquezas internas, tendem a perder o fôlego da competitividade, produtividade, qualidade e legitimidade.

De acordo com Sanchez (2020) a mudança organizacional pode ser entendida como qualquer modificação, seja planejada ou não, na relação entre a empresa e o próprio ambiente, na qual pode gerar consequências em sua eficiência ou eficácia. A mudança é promovida e implementada com o objetivo de atender melhor seus clientes internos e externos, garantindo assim a continuidade e sucesso da organização.

Nos dias atuais a Gestão de Mudança é uma realidade fundamental para todas as organizações que buscam processos de melhorias constantes. A crescente e exigente demanda do mercado consolida a importância desta gestão para manter a competitividade e a sobrevivência das organizações, sendo também uma oportunidade de gerar vínculos entre as pessoas no ambiente interno, impactando positivamente nos resultados externos.

Serrano (2019, p.10) afirma que:

> A Gestão de Mudanças é a disciplina que orienta a forma como preparamos, equipamos e apoiamos indivíduos para adotarem mudanças com sucesso, a fim de impulsionar os objetivos e os resultados organizacionais.

Santos et.al (2020) explica que a Gestão de Mudanças pode ser classificada como voluntária quando não há necessidade de se reorganizar devido ao bom desenvolvimento. Por outro lado, a mudança também pode ser considerada involuntária quando decorre da negligência na tomada de decisão dos administradores, causando prejuízo para a organização.

Sendo assim, a mudança é essencial tanto na perspectiva positiva quanto na negativa, resultando na melhoria da qualidade dos processos, promovendo uma maior sustentabilidade para o ambiente organizacional e ressaltando a importância de aprimorar a liderança nas estratégias e nas tomadas de decisões.

Mussak (2010) aborda o termo "forças de pressão da mudança" para enfatizar que as empresas são impulsionadas por fatores que as motivam a compreender e implementar as mudanças estratégicas e organizacionais. O autor também destaca elementos cruciais que orientam a Gestão de Mudanças, os quais são:

- Inovação Tecnológica: altera os processos e imagens de produtos ou serviços;
- Concorrentes/clientes: baseia-se na busca contínua de relacionamento entre empresa e cliente, elevando a capacidade e competência de gerar produtos e serviços que correspondam às necessidades e desejos destes;
- Oportunidades: o processamento de informações gera novas visões estratégicas e movimentações internas em direção à mudança;
- Movimentos internos: as novas competências e novas motivações individuais e grupais no interior das organizações aumentam o nível de exigência sobre o desenvolvimento estratégico e organizacional;
- Visão estratégica: certas organizações planejam a mudança e o desenvolvimento por meio de uma liderança que tem uma visão estratégica de acordo com o contexto no qual atuam.

Portanto, a aplicação da metodologia pode guiar as ações tomadas dentro da empresa, como por exemplo, o trabalho em equipe, o auxílio na adaptação da mudança, a produtividade e qualidade do trabalho, a motivação do colaborador e, consequentemente, a redução dos riscos e custos.

De acordo com Bassalo (2017), compreende-se que a Gestão de Mudanças é um processo organizacional que tem o foco nas pessoas que estão envolvidas direta ou indiretamente com os projetos e resultados, em que utiliza-se um conjunto de ferramentas e técnicas de gestão.

Sanchez (2020) apresenta que as organizações devem estabelecer uma gestão focada na mudança, para que alcancem seus objetivos de forma eficiente. Sendo assim, o autor destaca três formatados de gestão para tipos diferentes de mudança, são eles:

- **Incremental:** busca a implantação de melhorias e processos existentes com o objetivo de alcançar crescimento e sucesso - formato mais utilizado pelas organizações.

- **Transformacional:** são grandes alterações nos processos da empresa, com reestruturação interna para atender a uma nova estratégia. Essa mudança surge com a necessidade de um novo posicionamento no mercado e afeta outras áreas da organização, tais como os colaboradores, líderes e produtos.

- **Revolucionária:** é caracterizada quando a empresa muda ou altera seus propósitos, sua missão e até seus valores.

Portanto, é possível compreender que uma boa gestão é fundamental para as organizações, e não há justificativas que possam contradizer isso. Para se manterem competitivas no mercado, as empresas devem constantemente buscar a inovação em seus processos, visando obter vantagem competitiva e promover uma transformação efetiva no ambiente organizacional.

Santos (2020, p.87) destaca três pontos importantes para a fragmentação e compreensão do tema, sendo eles:

- A profundidade da mudança: afeta a natureza da organização, sendo superficial e profunda. Superficial pode influenciar na estratégia, cultura, estilo administrativo entre outros fatores. Profunda requer investimentos em equipamentos e aquisições.
- A velocidade da mudança: é o tempo que a organização necessita para efetuar a mudança, priorizando o menor tempo possível por conta dos recursos e a influência das pessoas envolvidas no processo.
- Como as mudanças são implementadas: podem ser impostas pela autoridade maior dentro da organização ou com o consenso de todos os envolvidos.

Para Moreira (2023, p.01):

> As mudanças organizacionais podem acontecer de várias formas, entre as quais se encontram as revisões de processos internos ou até mesmo a reestruturação completa das organizações.

Deste modo, Santos et.al (2020 apud Grouard e Meston 2001) destaca componentes que são afetados pelas mudanças que ocorrem nas organizações,

sendo eles, físico e psicológico. Os elementos físicos são visíveis e tangíveis (mercado, produtos, estruturas organizacionais, sistema de informação, procedimentos e sistemas de controle), e os elementos psicológicos abrangem a área afetiva e emocional dos colaboradores (valores compartilhados, relacionamentos, pensamentos e comportamentos).

Oliveira e Rodrigues (2022, p.06 apud Coutinho, 2021) concluem que:

> O gestor deve conceder um tempo suficiente para que as pessoas possam absorver a mudança e adaptar-se à ela, sendo relevante o estímulo à participação de todos no processo.

Tendo em vista que a mudança não se trata apenas do ambiente operacional, é crucial que os gestores tenham responsabilidade de comunicar com antecedência as alterações que serão realizadas no local de trabalho dos colaboradores, minimizando a desmotivação e a resistência aos novos procedimentos que serão implantados.

Lima e Oliveira (2024) apresentam que os objetivos definidos e bem direcionados elevam o papel determinante de desempenho na Gestão de Mudança organizacional de maneira planejada, estruturada e eficaz.

Bassalo (2017) aborda um Plano de Trabalho de Mudanças Organizacionais, que é construído com base em produtos, escopo de atuação e as definições de estratégias. E são realizados diagnósticos do impacto causado nas organizações conferindo os seguintes tópicos:

- Características da mudança e atributos organizacionais;
- Cultura, estrutura organizacional e suas relações;
- Modelos de comunicação e informação;
- Necessidade e objetivos da mudança;
- Impacto que a mudança gerará na organização.

Para Justa e Barreiros (2016), as organizações estão se transformando de forma rápida para filtrar as necessidades de um mercado mais seletivo em suas escolhas, tendo em vista que essas mudanças influenciam em todas as companhias, independente do segmento em que atuam.

Marras (2016, p.317) ainda afirma que:

> Ao mesmo tempo em que a empresa deseja ou precisa operar certas mudanças para adaptar-se à nova realidade ou antecipar-se a certos acontecimentos, os indivíduos, embora possam inicialmente colocam-se favoráveis, tendem a resistir à medida que as mudanças ocorrem.

Diante do cenário competitivo é fundamental que as organizações realizem avaliações de desempenho contínuas e se mantenham informadas sobre os novos concorrentes, além dos já consolidados. Compreender as preferências e exigências dos clientes possibilita às empresas uma expansão contínua, a adição de valor aos produtos ou serviço oferecidos e, consequentemente, uma interação eficaz com o seu público, permitindo que se destaquem entre os concorrentes.

Sanchez (2020) aborda que as mudanças organizacionais exigem cada vez mais das empresas uma reavaliação na forma de sua gestão e que a realidade do mercado atual propõe que as organizações tenham o capital humano como vantagem competitiva.

Quando a empresa compreende nitidamente a sua posição no mercado, torna-se mais fácil direcionar recursos para atender a expectativa do cliente e oferecer suporte às suas necessidades, adaptando-se às mudanças constantes.

Contudo, é perceptível que a Gestão de Mudanças afeta toda estrutura organizacional, e executa de forma crucial na vantagem competitiva das organizações, impactando na relevância e crescimento mercadológico. Com o uso eficaz deste recurso é possível desenvolver estratégias que otimizam os processos de gestão.

Ainda de acordo com Justa e Barreiros (2016, p.29):

> É nesse cenário que surgem as organizações que aprendem, diante de uma necessidade emergente das empresas para melhorarem seus processos, reduzindo custos e inovando constantemente para que possam se adaptar às mudanças sociais e tecnológicas, bem como aos contínuos desafios impostos pela economia num ambiente altamente competitivo.

Assim, percebe-se o alcance que a Gestão de Mudanças tem dentro das organizações, e como ela pode afetar de modo positivo em questões de crescimento e aprimoramento. As organizações, como discutido, precisam constantemente identificar

a necessidade que as façam mudar a rota de alguma forma, para que assim a transformação do seu ambiente seja uma mentalidade voltada para a melhoria contínua, influenciando os seus colaboradores a se sentirem seguros e motivados dentro da empresa.

3. Metodologia

Para o desenvolvimento deste trabalho foi realizado um estudo de caso, com o intuito de analisar a importância e aplicação do processo da Gestão de Mudanças nas atividades diárias em uma organização confessional, abrangendo o polo educacional, social e administrativo.

De acordo com Yin (2001, p.35), “estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se a um conjunto de procedimentos pré especificados”.

Ainda na percepção de Yin (2001, p.42):

> No sentido mais elementar, o projeto é a sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo, e em última análise suas conclusões. Coloquialmente, um projeto de pesquisa é um plano de ação para sair daqui e chegar lá, onde aqui pode ser definido como um conjunto inicial de questões a serem respondidas.

Em conformidade, para Pereira et al. (2018) o estudo de caso é uma metodologia de manifestações individuais ou sociais, ou seja, é uma forma de investigação com base nos estudos exploratórios, analíticos ou descritivos.

Yin (2001) argumenta que um projeto de pesquisa precisa ter elementos para se completar e fornecer uma estratégia de pesquisa bem elaborada. Em primeiro lugar é necessário conhecer e definir as questões de um estudo, suas proposições, as ferramentas de análise, a lógica entre os dados coletados e os critérios para interpretar e concluir os resultados.

O trabalho foi desenvolvido de acordo com a afirmação de Pereira et al. (2018) em que será necessário criar um cronograma de planejamento do que será feito, como, quando e quem irá se responsabilizar por cada etapa organizando a técnica a ser utilizada, as perguntas que serão feitas com o intuito de conhecer o

funcionamento do departamento e, a partir desse procedimento definido, será realizado o levantamento de dados.

Com o objetivo metodológico de obter um estudo mais aprofundado sobre a Gestão de Mudanças na organização estudada, foi utilizado como método o estudo de caso para coletar dados através de uma entrevista semiestruturada de forma presencial, com os gestores dos departamentos da organização, sendo gravada e, em seguida, transcrita. Após a entrevista, os dados foram coletados e analisados com base no referencial teórico já desenvolvido.

4. Análise de Dados

As entrevistas foram conduzidas em três setores distintos na organização confessional estudada, nos dias 30 e 31 de outubro de 2024. Os departamentos incluídos foram o educacional, administrativo e o social, com o intuito de investigar como a Gestão de Mudanças se manifesta nas rotinas diárias de trabalho. Assim, as perguntas foram elaboradas com base na perspectiva e na realidade de cada setor, levando em consideração as particularidades de cada segmento.

1- A partir de qual ponto ou observação o departamento tem a percepção de que é necessário estabelecer uma Gestão de Mudanças para a melhoria do ambiente e processos?

> **E1 Gestor Educacional.** Nós nos preocupamos bastante com os registros das atividades acadêmicas e das informações. [...] E além disso, em termos de mudança o calendário que fica sempre disponibilizado no site acadêmico é uma ferramenta, e um meio de comunicação multifuncional, o calendário tem uma forma bem facilitada pra eu acessar, pra eu ver, ele é um instrumento de trabalho. [..] Então esse calendário é feito, realizado, e discutido com um ano de antecedência, em que nós colocamos, por exemplo, a interseção do planejamento, nós inserimos os eventos, os dias letivos, a data de início, fechamento de cada semestre, as semanas de provas, a questão da matrícula, da matrícula presencial, solicitações de requerimento de segunda chamada substitutiva, enfim.
> **E2 Gestor Administrativo.** Geralmente surge quando a gestão percebe que os processos não estão fluindo bem. Isso pode acontecer por meio de atrasos frequentes na entrega de demandas, insatisfação dos colaboradores ou feedback negativo dos clientes. É aquele momento em que, após obter a garantia de que tais problemas surgem em decorrência de alguma falha em processos, todos concordam que algo precisa ser feito.
> **E3 Gestor Social.** Periodicamente a gente faz as avaliações muito mais voltadas para os serviços que são prestados dentro da área de assistência social e a partir dos resultados dessas avaliações isso acaba, de uma certa forma, definindo mudanças nos processos internos. [...] Então são

> avaliações periódicas que nos fornecem elementos para que a gente possa de uma certa forma pensar ou planejar efetivamente incluir mudanças. Desde das atividades que são realizadas até mesmo os processos e demais situações que possam estar vinculadas.

De acordo com Serrano (2019), a Gestão de Mudanças é a disciplina que orienta a maneira como preparamos, capacitamos e oferecemos suporte aos indivíduos para que possam adotar as mudanças de forma eficaz, com o objetivo de alcançar os resultados e metas organizacionais.

Nesta questão, é perceptível que os departamentos reconhecem a importância da Gestão de Mudanças para aprimorar tanto o ambiente, quanto os processos. O E1 destaca que, em seu segmento, um calendário planejado com os eventos do ano letivo serve como uma ferramenta organizacional que antecipa as mudanças necessárias. O E2 e E3 abordam a perspectiva de que quando os processos apresentam dificuldades, as avaliações fornecem elementos cruciais que identificam a necessidade de implementar mudanças para melhorar o setor.

2- Quais foram as mudanças mais significativas que ocorreram dentro do departamento nos últimos anos?

> **E1 Gestor Educacional.** Eu diria que nós já temos um ano e dois meses nessa nova estrutura. Então nós temos um espaço mais amplo, pra gente conseguir por exemplo ter uma na sala aqui [...] consigo ter um espaço para colocar um material, uma prateleira pro material que eu não uso tanto que antigamente ficava tudo acumulado numa mesa. Então esses estou dando alguns exemplos bem pontuais, mas que no conjunto da obra facilitam a gestão.
> **E2 Gestor Administrativo.** Nos últimos anos, as mudanças mais notáveis incluem a recente adoção de novas tecnologias, reestruturação de equipes e a introdução de metodologias ágeis nos processos internos.
> **E3 Gestor Social.** Posso citar aqui separando a parte que acaba sendo diretamente com o público, em relação às atividades realizadas. Porque as mudanças conforme os sistemas foram sendo aprimorados, também foi sistematizando a forma de cadastro e isso acaba impactando diretamente com o público atendido por ser questões de documento que são exigidos. Então isso dentro da área social isso é muito comum e acaba fazendo parte da rotina, mas isso acontece com uma certa frequência.

Justa e Barreiros (2016) afirmam que as organizações estão passando por transformações rápidas devido à necessidade de atender a um mercado cada vez mais seletivo. Essas mudanças influenciam todas as empresas, independente do segmento em que atuam.

Portanto, nesta questão, os gestores relataram as mudanças ocorridas nos setores nos últimos anos, destacando aquelas que mais impactaram e fizeram

diferença no ambiente organizacional e que também influenciaram de certa forma seu posicionamento no mercado.

3 - O que motivou essas mudanças?

> **E1 Gestor Educacional.** Eu diria que na questão da infraestrutura foi uma questão de necessidade. Nós tínhamos a necessidade de facilitar os nossos encontros, nossa circulação, um contato com o professor, com o colaborador, então foi uma questão de necessidade [...] Vamos ter mais prédios para ter essa estrutura e poder estar cada vez mais aprimoramento e fluidez tanto pro processo de gestão quanto pras atividades acadêmicas propriamente ditas.
> **E2 Gestor Administrativo**. As motivações costumam vir de uma combinação de fatores, como pressão para melhorar a eficiência e, consequentemente, os resultados; mudanças nas demandas do mercado, como o avanço da tecnologia e o feedback direto de colaboradores e clientes.
> **E3 Gestor Social**. [...] é para que realmente o nosso público seja atendido na sua necessidade. Porque eu sempre falo, que tudo que a gente planeja e executa, ele tem a finalidade de atender o nosso público da melhor forma possível [...] Qualquer mudança dentro do social parte desse objetivo de atender a demanda do público mesmo atendido pelas unidades da assistência.

A motivação que impulsiona esses setores a implementar mudanças é a necessidade do público, de uma infraestrutura que promova um ambiente mais adequado para os colaboradores, com decisões guiadas pelas demandas. Além disso, há uma pressão para melhorar a eficiência que resulte em bons resultados diante do mercado apoiados por ferramentas de feedback e tecnológicas. Bassalo (2017) afirma que a Gestão de Mudanças é um processo que tem o foco nas pessoas que estão envolvidas nos projetos e resultados. Assim, as mudanças são percebidas não apenas como adaptações internas, mas como respostas diretas às necessidades identificadas.

4- Qual a importância que essas mudanças têm sobre as atividades rotineiras do departamento?

> **E1 Gestor Educacional.** Vou dar um exemplo da comunicação interna. Nesses dois prédios da instituição, o núcleo de comunicação da faculdade, criou uma sinalização indicativa dos pontos da faculdade, tanto do acesso como quem entra lá pelo polo, como a sinalização indicativa interna dos próprios prédios. [...] então a sinalização também clareia pra nós e dá ênfase ao caráter institucional.
> **E2 Gestor Administrativo.** Essas transformações são essenciais, pois ajudam a otimizar processos, melhorar a satisfação da equipe e aumentar a produtividade geral, criando um ambiente de trabalho mais dinâmico e adaptativo, como é nossa realidade.

> **E3 Gestor Social.** Eu penso que todas as mudanças bem planejadas e também de uma certa forma com a participação da equipe ela é muito positiva e tem sempre como objetivo melhorar. Geralmente, é muito raro a gente falar de uma mudança que não seja com o intuito de melhorar, pode ser que efetivamente o resultado não seja o esperado, mas a proposta de mudança é sempre buscar a melhoria para os trabalhos e serviços de uma certa forma. Então é isso que eu acho partindo dessa ideia de melhoria dos processos e tendo essa compreensão, e a assimilação de todos é o que vai fazer a diferença.

O entrevistado E1 não abordou de forma conceitual a importância das mudanças nas atividades rotineiras, mas apresentou exemplos relevantes que demonstram como uma mudança bem planejada e implementada pode conferir maior profissionalismo à identidade visual da organização. Ele também destacou que as sinalizações contribuíram para otimizar os processos do dia a dia. Por sua vez, os entrevistados E2 e E3 compartilham a perspectiva de que a participação da equipe nas transformações aumenta a produtividade e estimula melhorias nos processos. Sanchez (2020) enfatiza que a mudança organizacional pode ser entendida como qualquer modificação e é implementada com o objetivo de atender melhor seus clientes internos e externos, garantindo a continuidade e sucesso da organização.

5. Como essas mudanças são comunicadas para os colaboradores que compõem o setor?

> **E1 Gestor Educacional.** Na questão da comunicação nós elaboramos dois comunicados por semestre. E esses comunicados tem como finalidade pontuar pro professor quais são as principais atribuições e direcionamentos que a instituição precisa que siga. Essas atribuições e essas ações elas estão diretamente ligadas a gestão acadêmica e também a própria gestão pela secretaria geral. [...] E esses comunicados são enviados para os professores através do email institucional, impressos e dispostos no mural da sala dos professores, que é uma forma que também a gente usa que é a comunicação impressa. [...] os coordenadores recebem via email institucional uma agenda que existem eventos, datas, ações importantes no âmbito das coordenações diretamente alguma coordenação ou pegando todas as coordenações ou também abrangendo ações institucionais que são importantes.
> **E2 Gestor Administrativo.** As mudanças são comunicadas de forma clara e transparente, utilizando treinamentos, e-mails, e até bate-papos informais entre lideranças. O importante é garantir que todos entendam os objetivos e benefícios de cada mudança.
> **E3 Gestor Social.** Pode ser individualmente quando se trata de algo bem específico, então usando aqui um exemplo, quando se trata de algo específico da secretaria que basicamente é desempenho e função de uma pessoa. Então isso vai ser analisado e discutido com ela e comunicado se for algo decidido. Ou também temos o costume das reuniões participativas, para que a equipe também possa contribuir com essas mudanças, com as melhorias e tudo aquilo que possa trazer também resultados melhores ou diferentes para o trabalho.

Nota-se que a comunicação entre a gestão e os subordinados ocorre de maneira dinâmica, simples e ajustada às características e necessidades de cada departamento. O E1 menciona que a comunicação entre a coordenação e os professores é feita por meio do e-mail institucional, que inclui uma agenda com a programação de eventos e ações importantes. O E2 também utiliza o e-mail como principal ferramenta, além dos bate-papos informais entre a liderança. Por outro lado, o E3 destaca que a comunicação é feita de forma individualizada, conforme a necessidade, além das reuniões participativas. Sendo assim, a tecnologia tem sido utilizada de maneira eficiente, promovendo a otimização dos processos e facilitando a comunicação interna. No entanto, há um exemplo de setor que utiliza métodos mais tradicionais.

6 - Quais foram os impactos e os benefícios causados pela Gestão de Mudanças na operação do departamento?

> **E1 Gestor Educacional.** Com a questão da infra como prédio novo, a gente vem pra essas novas instalações [...] Eu sinto que o tempo flui melhor, o tempo de trabalho ele flui com muito mais tranquilidade, antigamente a gente tinha problema com a questão do barulho lá em cima e realmente atrapalhava bastante. [...] E também houve um outro ponto que eu acho que é importante citar, nós incorporamos questão de um ano já até mais um pouco que isso, com o sistema do ticket. O que é o ticket? O ticket é um sistema de chamado interno que nós usamos para abertura de chamados e de solicitações, [...] por exemplo, para acesso a área de TI, acesso à plataforma, fazer uma postagem na rede social.
> **E2 Gestor Administrativo.** É algo volátil, mas uma boa Gestão de Mudanças resulta em operações mais eficientes, uma equipe mais entrosada e uma maior capacidade de adaptação às novas demandas da instituição.
> **E3 Gestor Social.** A questão do sistema, acho que foi uma mudança que inicialmente trouxe alguns entraves, porque passou a exigir um pouco mais de documentação, o público que nós atendemos nem sempre traz, então isso gerou também esse tempo de adaptação, de conscientização, mas também traz uma confiabilidade muito maior para os relatórios, para gestão da área como um todo.

Com base nas respostas à pergunta sobre os benefícios e os impactos, é possível perceber a eficácia da Gestão de Mudanças nas atividades diárias dos departamentos. Essa gestão não apenas impulsiona a melhoria dos processos e dos atendimentos oferecidos ao público, mas também conscientiza os colaboradores de que, embora as mudanças nem sempre ocorram como planejadas, há sempre a oportunidade de aprimoramento.

Conclui-se, a partir de Justa e Barreiros (2016), que as organizações, impulsionadas pela necessidade de aprimorar seus processos, reduzem os custos e investem na constante inovação, de forma que possibilita a adaptação às mudanças sociais e tecnológicas, além de enfrentar desafios contínuos impostos pela economia em um ambiente competitivo.

7 - É verídico levar em consideração que a Gestão de Mudanças também influencia no cenário mercadológico competitivo?

> **E1 Gestor Educacional.** Eu acho que ela influencia num cenário de aprimoramento de gestão, porque é uma aptidão tecnológica que vai conversar com esse mercado competitivo. Mas eu diria que pra nós seria um aperfeiçoamento da forma de trabalhar, da atuação profissional. Então é uma forma de melhorar evitando o retrabalho, evitando refazer uma tarefa, evitando truncar a comunicação e a informação, evitando perder informação, uma forma de você maximizar o seu tempo de trabalho.
> **E2 Gestor Administrativo.** Sim, pode definitivamente influenciar a competitividade no mercado, permitindo que uma organização se adapte rapidamente às novas tendências.
> **E3 Gestor Social.** Eu acho que assim dentro do social não caminha pra esse lado do competitivo, acho que muito mais até pelo lado individualizado, como a gente trabalha muito a pessoa. Então quando se tem a percepção da mudança e o entendimento dela, seja a própria equipe ou nosso usuário, ele consegue sentir isso muito claramente, e aí é onde a gente consegue também medir tudo isso, então favorece, porque um dos objetivos social é exatamente trabalhar isso, a valorização da pessoa.

Mussak (2010) destaca que os líderes que não estiverem atentos às oportunidades e ameaças, assim como as potencialidades e fraquezas internas da organização, correm o risco de perder a competitividade, produtividade, qualidade e legitimidade.

Neste contexto, o departamento social enfatiza que a Gestão de Mudanças não exerce uma influência significativa no aspecto competitivo do mercado, por trabalhar exatamente a individualidade de cada pessoa envolvida nas dinâmicas e nas circunstâncias do setor. Embora a gestão seja utilizada para aprimorar as atividades, sua aplicação não está diretamente relacionada ao cenário competitivo mercadológico. Já no cenário dos entrevistados E1 e E2, é relatado que se enquadra mais no âmbito de aprimoramento dos processos, evitando retrabalho e permitindo que a organização se adapte rapidamente às novas tendências.

8 - Quais os resultados obtidos nos processos de mudanças que a organização já realizou?

> **E1 Gestor Educacional.** Nós já temos um resultado bacana, que é um conceito cinco da avaliação da filosofia licenciatura. Porque foi a primeira avaliação que nós fizemos em loco do MEC com a estrutura nova do prédio, com os dois prédios em funcionamento [...] então eu consigo hoje alavancar para ter mais conceitos, que são os conceitos de excelência [...] Então um resultado que eu destacaria pra você é o conceito máximo atingido por uma avaliação do MEC .
> **E2 Gestor Administrativo.** Redução significativa de custos, aumento da satisfação dos clientes e um ambiente de trabalho mais colaborativo.
> **E3 Gestor Social.** O sistema na verdade é algo que a gente consegue mensurar. Porque a gente tem os dados concretos que conseguimos de uma certa forma uma mudança aqui da instituição, porque em outras obras sociais não existe, não é algo obrigatório então foi realmente algo da instituição que trouxe essa mudança, essa melhoria e aí traz esses resultados que facilita a gestão que facilita toda a análise do cenários e também do acompanhamento propriamente, porque dentro do sistema hoje a gente consegue utilizar os dados de inúmeras maneiras.

Sanchez (2020) enfatiza que as organizações devem estabelecer uma gestão focada na mudança, para que alcancem seus objetivos de forma eficiente.

A partir da fala dos sujeitos, observamos que a Gestão de Mudanças proporciona benefícios excelentes quando implementada de acordo com o segmento de cada departamento. As afirmações revelam uma conexão clara entre o progresso e compromisso com a qualidade. A avaliação positiva do MEC não apenas valida os esforços realizados, mas serve como fundamento para futuras melhorias. Além disso, a redução de custos e o aumento da satisfação dos clientes destacam a eficácia das mudanças implementadas. A capacidade de mensuração dos dados indica um modelo de gestão proativo e inovador.

9 - Qual é o comportamento das pessoas quando se fala em mudanças na organização?

> **E1 Gestor Educacional.** O que eu vejo em alguns casos é como você trabalha com pessoas, você tem assimilações diferentes disso. Existem profissionais que vão assimilar de uma forma mais rápida e outros que vão demorar mais. É algo que não é uniforme. Mas o que é importante destacar é o caminho de acreditar no processo, porque se você mantém aquele processo e mantém o caminho, o retorno ele chega mesmo daquele profissional que tem um pouco mais de resistência muito por conta da sua própria cultura [...].
> **E2 Gestor Administrativo.** As reações às mudanças variam bastante. Alguns colaboradores abraçam a mudança, enquanto outros podem resistir, geralmente por causa do medo do desconhecido de algo novo.

> **E3 Gestor Social.** A gente tem duas duas características que eu observo [...] E assim, hoje nós temos uma equipe mista com pessoas mais de idade mesmo e os mais jovens. Para os mais jovens a mudança é sempre muito bem-vinda, porque acho que faz parte já da identidade jovem essa mudança. Então assim, a equipe que mais também está acompanhando mais o mercado, se atualizando, ela consegue ter uma abertura maior para as mudanças. Em contrapartida, aqueles que já tem um pouco mais de idade, que ou que já estão há muito tempo na instituição, acaba em alguns aspectos ficando um pouco mais presos em modelos que funcionaram sim, e aí acaba tendo um pouco de resistência com algo novo.

Com base na declaração dos participantes, o comportamento dos colaboradores em relação às mudanças é inicialmente influenciado por características humanas, como a rejeição e medo do novo, uma vez que o comodismo tende a ser a opção mais confortável. No entanto, também existem pessoas no ambiente organizacional que reconhecem a necessidade de mudança e encaram essas transformações de maneira positiva, valorizando as oportunidades que surgem no setor.

Conforme Oliveira e Rodrigues (2022), o gestor deve permitir um tempo para que as pessoas possam absorver e adaptar-se às mudanças, sendo importante o estímulo e participação de todos nos processos.

10 - E como é gerido o comportamento dos colaboradores durante esse processo de mudanças?

> **E1 Gestor Educacional.** [...] tem uma avaliação institucional que é da CPA (comissão própria de avaliação). Agora nós também temos que produzir indicadores independentemente do trabalho da CPA. Então eu tenho que trabalhar com indicadores que são dados compilados, agrupados e sistematizados que vão me dar as informações. E essas informações analisadas me dão qualitativamente como que eu estou caminhando.[...] Eu tenho que olhar para esses indicadores para saber que estratégia eu vou usar, e isso me dá um pouco do comportamento.
> **E2 Gestor Administrativo.** É importante escutar a equipe, oferecer suporte e criar um ambiente seguro para que todos se sintam à vontade para expressar suas preocupações e sugestões. Buscamos fazer isto com menos formalidade possível, garantindo que o colaborador se sinta mais à vontade, consequentemente será sincero e realista.
> **E3 Gestor Social.** A gente costuma tratar bem individualizado, principalmente entendendo a particularidade do colaborador. [...] conseguimos hoje ter esse acompanhamento, ter feedbacks e um trabalho de escuta com a equipe, para que a gente possa alinhar tudo isso, as mudanças que são necessárias, mas também sem tirar a identidade de cada um, a história e a contribuição.

Nesta questão, os entrevistados relataram que os departamentos abordam maneiras eficazes de gerir o comportamento dos colaboradores com base nos processos de mudanças que acontecem dentro do ambiente organizacional. O E1 utiliza uma avaliação dedicada especificamente ao polo educacional, com

informações e indicadores para o aperfeiçoamento da gestão do departamento. Entretanto, os entrevistados E2 e E3 adotam o método de escuta, individualizado, feedbacks e a adaptação de um ambiente confortável para expressar preocupações e sugestões.

11 - Então, qual a sua opinião sobre o gerenciamento de mudanças que acontecem no ambiente organizacional?

> **E1 Gestor Educacional.** Eu acho assim que as mudanças precisam acontecer guardadas em sete chaves, a missão institucional e os valores da instituição que isso não se abdica. Ao mesmo tempo que eu tenho que guardar isso e trancar, eu tenho que abrir pra saber que tipo de inovação e que tipo de melhoria eu consigo incorporar para que a inovação não agrida o meu tripé missão, visão e valores e ao mesmo tempo.
> **E2 Gestor Administrativo.** Acredito que um bom gerenciamento de mudanças é crucial para o sucesso de uma organização. Deve ser visto como um processo contínuo, focado assiduamente na comunicação e no engajamento de todos os colaboradores para uma única finalidade, que é trazer inovação, preparando o setor e a instituição para responder rapidamente a novas oportunidades e desafios do dia a dia. O bom gerenciamento deve garantir que as transformações sejam implementadas de maneira eficaz e com o mínimo de resistência.
> **E3 Gestor Social.** Eu acho que é fundamental para o crescimento, para a expansão, enfim e eu acho que sim ela precisa ser participativa sempre [...] Porque quando consegue que todo mundo esteja alinhado, fale a mesma língua, que caminhe pro mesmo objetivo facilita muito. Então eu acho que a mudança é sempre muito bem-vinda.

Sanchez (2020) aborda que as mudanças organizacionais exigem cada vez mais das empresas uma reavaliação na forma de sua gestão e que a realidade do mercado atual propõe que as organizações tenham o capital humano como vantagem competitiva.

A última questão foi destinada a compreender a opinião sobre a importância que o gerenciamento de mudanças tem no ambiente organizacional em que cada setor está inserido. Apesar de serem setores em segmentos diferentes, têm perspectivas semelhantes sobre a Gestão de Mudanças.

O E1 afirma que as mudanças precisam estar de acordo com a missão institucional e os valores da instituição para a melhoria e inovação, de forma que não agrida o tripé missão, visão e valores. O E2 e E3 acreditam que um bom gerenciamento é crucial e fundamental para o crescimento e sucesso da organização, focado em um processo contínuo, preparando no dia a dia as equipes e colaboradores para as oportunidades com o mínimo de resistência possível.

5. Considerações Finais

A Gestão de Mudanças é uma metodologia importante utilizada por empresas de todos os segmentos, pois surge como uma necessidade diante das demandas do mercado, do crescimento organizacional e do avanço tecnológico. Portanto, o objetivo do artigo foi analisar e identificar a importância da Gestão de Mudanças, examinando como ela é aplicada nos departamentos da organização confessional estudada e de que maneira impacta sua vantagem competitiva.

Para esta análise foram entrevistados três setores distintos, representando diferentes nichos de atuação: o educacional, o administrativo e o social. Com isso, foi possível aprofundar a compreensão sobre a presença e eficácia da Gestão de Mudanças, demonstrando que a metodologia é amplamente aplicável, independente do segmento mercadológico.

A pergunta de pesquisa destacada neste trabalho foi respondida com base nas três entrevistas que foram realizadas com 11 questões para entender a dinâmica da Gestão de Mudanças dentro desses setores, buscando identificar os impactos e os benefícios gerados pela aplicação da metodologia.

A partir da análise, pode-se afirmar que os principais impactos relatados são uma infraestrutura de qualidade, uma adaptação mais ágil às novas demandas da instituição e a otimização dos processos por meio da tecnologia implantada, que resultou em uma gestão mais eficiente do tempo e na melhoria dos relatórios. Além disso, a implementação da Gestão de Mudanças contribuiu para o reconhecimento de excelência nas avaliações do MEC no âmbito educacional, a redução de custos, o aumento na satisfação dos clientes e a capacidade aprimorada da análise de dados, com o auxílio de um sistema de gestão inovador e proativo nos demais departamentos.

Durante a coleta de dados, foi destacado que a vantagem competitiva para os entrevistados, embora importante, não é vista como a principal motivação de todas as organizações que utilizam a Gestão de Mudanças, mas a melhoria nos processos internos e os impactos sobre os resultados externos são elementos mais relevantes.

Ou seja, a competitividade no mercado, embora fundamental para a sobrevivência das organizações, não é necessariamente o principal foco das mudanças, que estão mais relacionadas ao aprimoramento do ambiente interno, à produtividade dos colaboradores e à satisfação do cliente.

O objetivo deste estudo foi alcançado por meio das entrevistas individuais, realizadas com os três gestores dos departamentos da organização confessional estudada. Essas entrevistas possibilitaram a identificação de como a Gestão de Mudanças é aplicada e gerenciada no dia a dia, como essa metodologia permeia por todos os segmentos e também como influência no comportamento dos colaboradores que compõem a organização, tendo em vista que a mudança impacta primeiramente as pessoas que estão inseridas no ambiente organizacional, para depois ser aplicada nos processos.

O tema abordado é extremamente relevante e atual para as empresas, pois auxilia nas tomadas de decisões estratégicas, na gestão da produtividade dos colaboradores e na elevação da qualidade dos serviços prestados, além de propor uma perspectiva de melhoria contínua, que pode ser objeto de novas pesquisas, contribuindo para a construção de uma base sólida para o sucesso organizacional.

6. Referências

BASSALO, Jorge. Metodologia para Gestão de Mudanças Organizacionais: Guia Prático de Conhecimento Strategy Consulting. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

FERNANDES, Ester. Gestão de Mudança Organizacional. Vol 06. Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda, 2005.

GEROLAMO Matheus, BERTASSINI, Ana C e PONCE Lilian. Introdução À Gestão da Mudança em Organizações. Piracicaba, SP : Editora PECEGE, 2023.

JUSTA, Marcelo; BARREIROS, Nilson. Gestão da mudança & lean manufacturing: Transformando operações em vantagem competitiva sustentável. 1ª Edição. Curitiba: Appris, 2016.

LIMA, Raquel; OLIVEIRA, Ricardo. Metodologia Ágil - Gestão de Mudanças Organizacionais: OKR (objectives and Key Results) SAFe (Scaled Agile Framework) e Monitoramento e Controle em Mudanças Organizacionais. São Paulo: Editora Dialética, 2024.

MAPA, Rodrigues; RODRIGUES Cintia. Processo de Gestão de Mudanças: Estudo de Caso da Implantação de um modelo de Gestão Empresarial em uma empresa Multinacional Brasileira. Biblioteca Enegep, 2013. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_tn_stp_177_007_22731.pdf. Acesso em: 05/05/2024.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 15ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2016.

MOREIRA, Thiago. Mudanças organizacionais - Gestão do Processo de Mudanças. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Politécnico do Porto, 2023.

MUSSAK, Eugenio. Gestão humanista de pessoas: o fator humano como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2010.

OLIVEIRA, Smith; RODRIGUES Maray. Gestão da Mudanças organizacionais em instituições públicas. Curitiba - PR: Revista Foco, 2024. Disponível em: Vista do GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS | REVISTA FOCO (focopublicacoes.com.br). Acesso em 24/09/2024.

PEREIRA, Adriana et al. Metodologia da Pesquisa Científica. 1ª Edição UAB/NTE/UFSM. Santa Maria - RS, 2018.

SANCHEZ, Wagner. GESTÃO DA MUDANÇA. São Paulo: Editora São Paulo, 2020.

SANTOS, Fladmir. et al. O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E O BALANCED SCORECARD. Edição nº 12. Revista Gestão em foco, 2020.

SERRANO, Marcus. Gestão de Mudanças: Eixo Inovação. Esep Apostila, 2019. Disponível em: https://esesp.es.gov.br/Media/esesp/Apostilas/Apostila%20Gest%C3%A3o%20de%20Mudan%C3%A7as.pdf. Acesso em: 04/05/2024.

YIN, Robert. Estudo de Caso Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman,2001.