

MUDANÇA ORGANIZACIONAL: REVISÃO NARRATIVA NO CONTEXTO TEMPORAL DE 2021-2023

Ariane Lopes Alexandre
Acadêmica do Curso de Administração
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
Aquidauana- MS, Brasil
ariane_ale.lopes@hotmail.com

Mariana Aparecida Euflausino
Docente do Curso de Administração
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
Aquidauana - MS, Brasil
mariana.euflausino@ufms.br

RESUMO

As organizações são formadas por pessoas que desenvolvem suas atividades com o intuito de satisfazer suas necessidades. O ser humano, é influenciado por acontecimentos internos ou externos ao ambiente laboral, o que interfere no desenvolvimento das organizações. Assim, eles estão propensos a sofrer com as mudanças e precisam se adequar para conseguirem permanecer no mercado. Neste sentido, as mudanças organizacionais são fundamentais para que as empresas consigam se adaptar e responder às transformações que ocorrem no dia a dia. Sob essa perspectiva, este trabalho tem como objetivo apresentar aspectos teóricos da mudança organizacional e como ela pode contribuir para a manutenção das organizações no mercado competitivo. Para isso, utilizou-se como metodologia uma revisão narrativa da literatura, com pesquisa nas bases de dados Google Acadêmico e Capes Periódicos, entre os anos de 2021 e 2023 por meio do descritor: mudança organizacional. Como resultado, a revisão dos estudos possibilitou compreender que a mudança organizacional, quando bem estruturada, configura-se como uma estratégia competitiva, que precisa superar a resistência dos colaboradores com uma comunicação ativa e gestão adequada, sendo um fator fundamental para a manutenção das organizações no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Adaptação; Gestão da mudança; Resistência, Mudança organizacional

1 INTRODUÇÃO

O mundo empresarial passou por profundas mudanças no final do século XX em decorrência da globalização da economia, das transações internacionais e do surgimento de novas tecnologias que implicaram em diferentes dimensões que até então não eram fundamentais para a sobrevivência das empresas. (PAIVA; ANDRADE, 2013).

A mudança organizacional é um audacioso desafio, independente do tipo de entidade a ser submetida, podendo ser uma empresa privada, uma federação de indústrias, organizações não governamentais, organização da sociedade civil de interesse público, entre outras. Para

cada tipo de organização o processo de realização da mudança é diferente em virtude do seu mercado de atuação, modelo de gestão, dentre outros critérios (CAPELLI, 2009).

Segundo Vieira e Vieira (2003), a mudança deve ser considerada como um processo permanente, contínuo, como uma necessidade de atualização. Os modelos passados representam a contradição de uma cultura sustentada pela inovação e, assim, voltada para o futuro.

Nesse contexto, Johann et al. (2015) entendem que a sobrevivência de uma empresa não depende mais do porte de cada uma, mas sim, ao longo dos anos, de sua capacidade de se adaptar aos novos tempos, onde a cultura de cada empresa deve demonstrar flexibilidade e adaptabilidade ao macroambiente em evolução. Os autores ainda explicam que esta mudança organizacional não implica numa drástica transformação, mas em um processo de gradual ajustamento.

Muitos fatores podem ocasionar a mudança organizacional, influenciando tanto positivamente quanto negativamente, como por exemplo, ambiente externo, capacidade de aprendizagem, comunicação etc. (MACHADO et al., 2016). Um dos recentes fatores externos que causou grandes mudanças no ambiente empresarial foi a pandemia da Covid-19. Houve impactos em diferentes segmentos da sociedade e por se tratar de um novo vírus, gerou-se uma insegurança na área médica e científica, instaurando, assim, medidas restritivas de biossegurança como o distanciamento e o isolamento social. Esta ação culminou em mudanças significativas às organizações e, conseqüentemente, ao seu funcionamento e a sua permanência no mercado (CASTRO; MELO, 2022).

No entanto, não é tão simples a realização de mudanças. Bandeira (2021) ressalta que elas envolvem vários aspectos da organização, como cultura, liderança, comportamento humano e assim, podem ser lentas e provocar discordâncias, sem a aceitação das pessoas atingidas por ela.

Levando em consideração os anos de 2021 a 2023 tem-se a seguinte problemática dessa pesquisa: Quais elementos são essenciais para que uma mudança organizacional tenha êxito e permita que as empresas se mantenham no mercado? Desse modo, este trabalho tem por objetivo apresentar aspectos teóricos da mudança organizacional e como ela pode contribuir para a manutenção das organizações privadas no mercado competitivo. A seguir, são apresentados aspectos conceituais da temática.

2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

2.1. FUNDAMENTOS CONCEITUAIS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

As mudanças em suma estiveram presentes na vida do homem. Os autores Almeida e Filho (2019), tratam essa temática em suas pesquisas explicando que a evolução sempre acontecerá por meio das mudanças, sejam elas, tecnológicas, ambientais, sociais, comportamentais ou de qualquer outra natureza.

Chiavenato (2008, p. 12) define mudança da seguinte forma:

É a transição de uma situação para outra diferente. Mudança representa sempre transformação, alteração, modificação, perturbação,

interrupção, fratura ou ruptura. A mudança está em toda a parte nos países, nas organizações, na tecnologia, nas cidades, nos hábitos, das pessoas, nos produtos e nos serviços, no tempo e no clima e no dia a dia.

Johann et al. (2015) ressaltam que vivemos numa época marcada por um ritmo acelerado de mudanças na economia, política, na tecnologia, nos hábitos e costumes. Trata-se de um período em que as organizações se deparam com transformações a sua volta e necessitam de apresentar respostas adequadas pois, caso contrário, correrão o risco de se tornar obsoletas. Assim, entender as mudanças e efetuar adequações na cultura e na estratégia da empresa merece atenção da alta administração da empresa (JOHANN et al., 2015).

Dessa forma, diante de um ambiente externo em constante mutação, grande parte das organizações tende a antecipar os efeitos, planejando a mudança pretendida (ROBBINS, 2002). De acordo com Robbins (2002), as organizações reagem dessa forma, antecipando os efeitos como forma de melhorar a capacidade de adaptação às alterações do ambiente externo e, posteriormente, mudam o comportamento dos colaboradores.

Da mesma forma, a mudança organizacional é conceituada por Lima e Bressan (2003) como sendo qualquer modificação alteração no relacionamento da organização com o ambiente, que traga impactos ao seu desempenho, ou seja, mudança direta da situação atual da organização para uma outra situação, que em suma almejada pelos seus chefes e que é relevante para sua sobrevivência.

Também, Mações (2017, p. 44), considera a mudança organizacional como o “movimento feito por uma organização no sentido de se deslocar do seu estado atual, que já não satisfaz para um estado futuro, que é desejado, de modo a responder às alterações do meio envolvente e aumentar a sua eficácia e eficiência”.

2.2 GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ETAPAS, DIFICULDADES E VANTAGENS

A gestão da mudança organizacional é uma ação eficaz na distribuição de recursos com o intuito de transformar a organização, melhorando a sua eficácia. Há diversas condições que influenciam nesse processo de mudança como o nível de recursos que a empresa dispõe, o setor em que se encontra inserida, a qualidade da gestão, o ambiente político, econômico, social, tecnológico e legal (MAÇÃES, 2017).

Sellmann e Marcondes (2010, p. 753), tratam a gestão da mudança organizacional como sendo um recurso estratégico das “organizações que atuam com elevada complexidade e restrições em sua estrutura, sendo assim, um meio importante para a manutenção da competitividade organizacional”. Mações (2017), explica que a gestão da mudança é um processo difícil e arriscado, necessitando, assim, de uma perspectiva multidisciplinar e um conhecimento das organizações, da estratégia, da gestão, dos sistemas e das teorias comportamentais.

Nota-se que a mudança organizacional é um processo fundamental para o sucesso a longo prazo de uma empresa sendo influenciado tanto por forças externas como o mercado, a tecnologia, as leis, regulamentos ou mudanças econômicas, quanto por forças internas que

envolvem os colaboradores, a cultura organizacional, o desenvolvimento de novos produtos ou alterações na força de trabalho (MACÃES, 2017).

Para que esse processo de mudança organizacional seja compreendido Kurt Lewin (1951) foi um dos primeiros autores a desenvolver um modelo formado por três etapas. A primeira etapa do modelo de Lewin é conhecida como descongelamento, onde ocorre a percepção da necessidade de mudança pela organização. A segunda etapa envolve a implementação da mudança para uma condição mais favorável do que a realidade em que se encontrava a empresa. E a terceira etapa é a conhecida por recongelamento, onde a organização passa por um novo estado de estabilidade, fazendo com que as mudanças tenham caráter permanente.

Analisando-se as mudanças organizacionais e as etapas observadas é possível destacar algumas dificuldades para sua implantação. A resistência à mudança é um dos obstáculos que as organizações enfrentam, pois qualquer processo de mudança gera sentimentos de medo e desconforto em relação ao desconhecido. Trata-se de um fenômeno complexo e inerente ao comportamento humano nas organizações.

Nesse contexto, Motta (1997) explica que o ser humano, por natureza, estabelece rotinas para suas atividades e há resistência em efetuar mudanças, geralmente, não verificando os riscos eminentes, estabilizando-se no que funcionou corretamente no passado. De acordo com Beer et al. (2005), os comprometimentos emocionais com o passado podem bloquear o processo de mudança. Em muitos casos, o obstáculo mais difícil de superar é fazer com que os colaboradores concordem com a necessidade de mudança. Assim, para que ela ocorra as pessoas precisam não somente reconhecer o que precisa ser feito, mas também, querer realizá-lo (KIM; MAUBORGNE, 2011).

Outra dificuldade discutida relaciona-se à comunicação. Resende; Marra e Maciel (2020) indicam que a comunicação limitante, por meio das atitudes e comportamentos dos gerentes e da maneira que administra os seus dependentes, traz limitações ao processo de mudança organizacional, uma vez que, são estes sujeitos os atores da mudança.

As mudanças acontecem e são motivadas para manter uma empresa ou organizações vivas, as pesquisas revelam que a taxa de sucesso dessas iniciativas nem sempre atinge o que se esperava. No entanto a pesquisa global da McKinsey Quarterly (MCKINSEY; COMPANY, 2011) revelou que apenas 6% dos respondentes consideraram que as mudanças implementadas em suas empresas foram completamente bem-sucedidas.

Armenakis e Bedeian (1999) argumentam que é preciso estimular novos comportamentos nos indivíduos para a mudança acontecer, porque, caso contrário, há grande possibilidade de negação e resistência ao processo. Vale ainda mencionar a relação entre a cultura organizacional e a mudança organizacional, segundo Johann *et al.* (2015), merece atenção, pois a empresa forma sua própria cultura e conceito interno, contudo, está em constante processo de mudança organizacional em contexto a diversos fatores externos.

2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO PERÍODO DA PANDEMIA DA COVID-19

Observando-se o contexto da mudança organizacional, um período que gerou grande impacto em todo o mundo recentemente foi a pandemia da Covid-19. Trata-se de um fator externo que necessitou de ações que revolucionaram a gestão tradicional das empresas, especialmente a gestão de pessoas e a cultura organizacional (SANTOS, 2021).

No ano de 2020 o cenário da pandemia causou rápidas adaptações das organizações para que pudessem permanecer em funcionamento, isso porque, o ambiente de trabalho passou a ser considerado um espaço de risco para a saúde. As empresas precisaram se adaptar aos protocolos estabelecidos pelas organizações de saúde que variavam de região (ITO; PONGELUPPE, 2020).

Dessa forma, a realidade ocasionada pela pandemia da Covid-19 exigiu a implementação de rápidas mudanças e adaptações para que as empresas pudessem continuar suas atividades. Uma das medidas que proporcionou a continuidade do funcionamento das organizações foi a modalidade de teletrabalho. Trata-se de uma modalidade que ajudou a manter o distanciamento social exigido pela pandemia, auxiliando na redução de custos e no aumento da produtividade (FARIAS, 2021).

Assim, em ambientes incertos, como ocorreu no período da pandemia, as organizações precisam estar preparadas para improvisar quando a mudança é necessária. À medida que as pessoas improvisam, inventam ou aprendem novas formas de interpretar o mundo, produzem significativas mudanças organizacionais (FELDMAN, 2000).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa e é caracterizada como uma revisão narrativa da literatura. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc. Os autores explicam que neste tipo de pesquisa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

Quanto à revisão narrativa da literatura, Cordeiro et al. (2007) ressaltam que se trata de uma metodologia com uma temática mais aberta, dificilmente parte de uma questão específica bem definida, não exigindo um protocolo rígido para sua confecção e a busca das fontes não é pré-determinada e específica. Os autores ainda destacam que na revisão narrativa a seleção dos artigos é arbitrária, com grande interferência da percepção subjetiva.

Assim, para o desenvolvimento deste estudo, realizou-se uma pesquisa nas bases de dados: Google Acadêmico e Capes periódicos com o seguinte descritor: mudança organizacional. Os critérios de inclusão para a busca foram: artigos originais publicados eletronicamente na íntegra, no idioma português, publicados entre 2021 e 2023, que contivessem os termos descritores no título ou como palavra-chave e se caracterizassem como artigo. Foram excluídos os trabalhos que apresentaram somente o resumo, sem publicação do conteúdo completo e aqueles que não se relacionaram com o objeto de estudo.

Quanto à análise dos resultados, utilizou-se uma abordagem teórica. Assim, foram apresentadas as principais considerações dos autores selecionados sobre cada assunto proposto. Foram encontrados 102 trabalhos com os termos dos descritores no campo de busca, publicados entre 2021 e 2023. Desses, 94 foram encontrados na base de dados Google Acadêmico e 8 na base de dados Capes Periódicos. Analisando-se o assunto de cada pesquisa, se houve repetições entre as bases de dados e se estavam disponíveis o conteúdo completo, selecionou-se 23 pesquisas do total para a leitura dos resumos. Foram excluídos os trabalhos que não apresentaram conteúdo completo, aqueles que corresponderam a trabalho de conclusão de curso de graduação e aqueles que possuíam conteúdo específico que não foram capazes de colaborar com o desenvolvimento dos tópicos desta pesquisa.

Os achados sobre mudança organizacional se encontram fragmentados, com levantamentos específicos que não fornecem uma visão geral sobre o tema. Os trabalhos sobre esse assunto apresentaram recortes delimitados, dificultando a construção de uma abordagem geral sobre a mudança organizacional. Nesse sentido, o corpus do trabalho formou-se com o uso de 11 pesquisas apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização dos estudos selecionados

| AUTOR/ANO | TÍTULO | METODOLOGIA | OBJETIVO GERAL | SUJEITO DA PESQUISA/LOCAL |
|-----------------------------------|---|-----------------------|---|---|
| Aidar et al. (2021) | Os desafios da gestão de mudanças em empresas privadas | Revisão de literatura | Apresentar uma revisão de literatura sobre os desafios da gestão das mudanças. | Organizações privadas |
| Akabane; Sinkunas Junior (2022) | Uma revisão da literatura sobre fatores que apoiam a mudança voltada para o Lean Thinking | Revisão de literatura | Apresentar uma revisão da literatura sobre os fatores e estados de mudança que precisam ser observados para que a mudança organizacional para o Lean Thinking seja duradoura e incorporadora à cultura empresarial. | Organizações que adotaram o sistema Lean Thinking |
| Bernardes; Ferreira; Nunes (2022) | Mudanças e adaptações tecnológicas na gestão organizacional em período de coronavírus | Revisão bibliográfica | Apontar a eficácia da tecnologia enquanto ferramenta de gestão organizacional e analisar o impacto do isolamento social compreendidos às organizações durante a pandemia. | Organizações durante a pandemia da Covid-19 |

| | | | | |
|-------------------------|--|-----------------------------------|---|--|
| Castro; Melo (2022) | Mudança organizacional no contexto da Covid-19: um estudo dos cenários sob a ótica das âncoras de carreira | Pesquisa qualitativa e descritiva | Verificar quais são os cenários oriundos da correspondência entre as âncoras de carreiras e as mudanças organizacionais. | Colaboradores de empresa pública e privada |
| Couto et al. (2023) | Compliance e mudança organizacional: a percepção de executivos após uma aquisição corporativa | Pesquisa descritiva e qualitativa | Analisar as percepções de gestores sobre o processo de mudança organizacional com a adoção de um novo sistema em uma empresa brasileira e familiar. | Empresa farmacêutica de Saúde Animal de Minas Gerais |
| Freitas; Augusto (2022) | A influência da estrutura sobre a mudança organizacional: um estudo em empresas juniores no Estado do Paraná | Pesquisa teórico-empírica | Compreender como o processo de gestão da mudança é influenciado pela estrutura. | Empresas juniores do Estado do Paraná |
| Moura; Furtado (2022) | Mudança Organizacional no Setor Público: uma revisão sistemática da literatura | Revisão sistemática | Identificar os desafios associados à mudança organizacional no setor público. | Organizações públicas |
| Oliveira (2022) | Mudança organizacional: um estudo de caso na Anatel -Agência Nacional de Telecomunicações | Pesquisa qualitativa e descritiva | Verificar as mudanças que ocorreram em uma organização do Poder Executivo Federal nos últimos 8 anos. | Agência Nacional de Telecomunicações |
| Pacheco (2022) | Gerenciamento da resistência à mudança organizacional | Pesquisa descritiva | Analisar o fenômeno da resistência às mudanças nas organizações. | Organizações |
| | O papel da comunicação na gestão da mudança organizacional: uma | | Desenvolver uma revisão integrativa de literatura sobre o papel da comunicação nos | |

| | | | | |
|---------------------|--|---------------------------------|---|-------------------------|
| Pinto (2022) | revisão integrativa | Revisão integrativa | processos de gestão de mudança organizacional. | Gestores e Organizações |
| Silva et al. (2021) | Gestão do processo de mudança nas organizações de saúde: revisão narrativa da literatura | Revisão narrativa da literatura | Apresentar uma revisão narrativa sobre a gestão do processo de mudança nas organizações de saúde. | Organizações de saúde |

Fonte: dados da pesquisa

Verificando-se as metodologias utilizadas nos trabalhos percebeu-se uma variedade pois, dos 11 trabalhos selecionados, 3 utilizaram pesquisa qualitativa e descritiva, enquanto 6 desenvolveram revisão de literatura, 1 revisão bibliográfica e 1 utilizou uma pesquisa empírica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 CONCEITOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Em relação ao conceito de mudança organizacional, Moura e Furtado (2022), a consideram como uma necessidade para as organizações sobreviverem e prosperarem. Segundo os autores é aceita como um conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando uma mudança planejada do ambiente de trabalho.

Na pesquisa de Akabane e Sinkunas Junior (2022), o conceito de mudança organizacional é definido como uma coordenação de atividades planejadas por várias pessoas com a função de realizar algo comum, com objetivo explícito, por meio das divisões de trabalho e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade.

Já Pinto (2022) considera a mudança organizacional como sendo um produto da interação entre a organização, os desafios internos e o meio externo. Trata-se de um fenômeno indissociável da realidade organizacional, onde a pressão por mudar é, habitualmente, gerada por acontecimentos externos imprevisíveis.

4.2 RESISTÊNCIAS À MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Observando-se o contexto da mudança organizacional nas organizações, as pesquisas de Couto et al. (2023); Oliveira (2022); Silva et al. (2021), destacaram a resistência às mudanças. Os autores demonstraram que quando a empresa busca inovar, mudar, os colaboradores apresentaram uma resistência inicial. Trata-se de uma reação natural do ser humano que deve ser superada por meio de estratégias que demonstrem a necessidade e importância das mudanças nas organizações.

O estudo de Couto et al. (2023), analisou as percepções dos gestores sobre o processo de mudança organizacional com a adoção de um novo sistema de *Compliance* em uma empresa brasileira familiar adquirida por uma multinacional. Os agentes executivos da empresa analisada apresentaram percepções distintas e conflitantes sobre a importância da implementação do novo sistema. Assim, observou-se que conflitos e resistência podem ser encontrados em diferentes níveis quando objetiva-se realizar uma mudança organizacional. Esta resistência também foi apresentada por Motta (1997) que ressaltou a dificuldade do ser humano em concordar com as mudanças organizacionais quando há uma certa rotina em suas atividades.

O trabalho de Oliveira (2022) apresentou um estudo de caso da Anatel, analisando as mudanças organizacionais ocorridas nos últimos 8 anos na organização. Destacou-se no estudo uma mudança estrutural e a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) analisado sobre três aspectos: contexto da mudança, impactos causados e a adaptação dos servidores. Oliveira concluiu que houve resistência de alguns servidores quanto às mudanças e ressaltou que foi superada por meio de estratégias que levaram os colaboradores a compreender que as mudanças seriam necessárias e impactariam de forma positiva a agência como um todo.

A pesquisa de Silva et al. (2021) também enfatizou a mudança organizacional no contexto da resistência. O estudo feito por meio de uma revisão narrativa da literatura limitou-se a analisar as organizações de saúde e concluiu que um dos principais fatores de resistência à mudança é a falta de confiança entre os colaboradores e seus superiores hierárquicos e o fracasso ocorrido na gestão das mudanças ocorre devido a ausência de consideração das opiniões e anseios dos seus colaboradores face à mudança.

Freitas e Augusto (2022) observaram em sua pesquisa que a mudança organizacional é influenciada pelos níveis hierárquicos nas empresas, ou seja, de acordo com a participação e responsabilidades de cada membro. Assim, muitas vezes, devido à falta de confiança e comunicação entre os chefes superiores e os colaboradores, a resistência à mudança passa a ser uma resposta a esta relação hierárquica.

Nesse contexto, Pacheco (2022) também abordou a mudança organizacional enfatizando a resistência dos agentes. Para o autor, os elementos centrais da resistência são os medos, as ambições, interesses e crenças, pois refletem as suas partes, ou seja, as pessoas. Logo, ela deve ser vista como um fenômeno normal a ser compreendida pelo gestor.

4.3 COMUNICAÇÃO NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Aidar et al. (2022), destacaram que para a implementação de mudanças o gestor deve observar as estratégias e possuir uma boa comunicação com as partes envolvidas. Trata-se de um processo lento que demanda comprometimento, investimento e dedicação.

Sobre esse assunto, Resende, Marra e Maciel (2020) enfatizaram a importância da comunicação no ambiente organizacional quando o intuito é realizar uma mudança. Os autores destacaram que a limitação no processo de comunicação acaba, da mesma forma, restringindo a mudança.

A importância da comunicação na mudança organizacional também foi o tema de Pinto (2022). A autora realizou uma revisão integrativa na qual constatou que a comunicação tem papel fundamental nos processos de gestão de mudança, não somente como veículo de transmissão da mensagem de mudança, mas principalmente, como ferramenta do empoderamento do trabalhador, construindo atitudes positivas em relação à mudança e à organização.

A comunicação na organização também teve papel primordial no período da pandemia da Covid-19. Considerando o contexto temporal de 2021 a 2023 proposto por essa pesquisa, não há como deixar de mencionar as mudanças organizacionais que ocorreram neste período pandêmico. Castro e Melo (2022) ressaltaram o contexto de insegurança e instabilidade que assolou as empresas na pandemia.

Santos (2021) apresentou em sua pesquisa que a pandemia foi um acontecimento externo que provocou grandes mudanças nas empresas, necessitando de rápidas mudanças principalmente na gestão de pessoas e na cultura organizacional. Da mesma forma, Farias (2021) ressaltou as mudanças que as empresas tiveram que instituir para que pudessem continuar exercendo suas atividades, pois o período pandêmico exigiu isolamento social e modalidade de trabalho em home office.

De forma geral, constatou-se que os objetivos dos estudos foram alcançados e refletem como a mudança organizacional é considerada nos últimos dois anos pelas empresas. A maioria se preocupa com a resistência apresentada pelos colaboradores e ressaltam a importância das estratégias adotadas pelos gestores para implementá-la.

CONCLUSÃO

A investigação conduzida neste trabalho buscou elucidar a seguinte questão norteadora: Quais elementos são essenciais para que uma mudança organizacional tenha êxito e permita que as empresas se mantenham no mercado? Verificando-se que é sempre preferível antecipar-se às mudanças e desenvolver estratégias para reagir a elas, constatou-se que, quando as mudanças devem ser bem estruturadas e são fundamentais para as organizações se adaptarem aos períodos vivenciados e, assim, manterem ativas no mercado.

Uma mudança organizacional envolve custos, riscos, turbulência e resistência na organização. Além disso, é um processo lento, que ocorre por meio de etapas e assim, torna-se

fundamental que seja feita por meio de uma gestão eficaz com análise profunda do estado em que a empresa se encontra e a necessidade de mudança para alcançar a meta desejada.

Observou-se que a mudança numa empresa requer alto nível de comprometimento, investimento e dedicação de todos os setores para o alcance de uma nova situação que, sem o apoio e a participação de todos (gestores e colaboradores), é muito provável que a mudança não seja bem-sucedida, prejudicando, assim, toda a organização. Desse modo, percebeu-se que as mudanças são fundamentais para a manutenção e o crescimento da organização, que precisam acompanhar a evolução e as exigências do mercado, sejam elas, sociais, econômicas ou tecnológicas. Isso porque, o ambiente em que se vive é altamente mutável e complexo, com profundos desafios, que requer das organizações inovação e gestão eficiente.

O gestor tem papel primordial na mudança pois ele é o responsável por determinar as estratégias e o caminho a ser percorrido, com ações que visam ensinar, incentivar e empoderar os colaboradores, pois as pessoas, ou seja, os funcionários, são os principais atores para todo o processo de transição numa empresa.

Constatou-se que a pandemia da Covid-19 foi um grande acontecimento externo que alterou profundamente os processos dentro das organizações, com mudanças nas rotinas e hábitos devido ao distanciamento social e às medidas de biossegurança. Assim, foi possível depreender o quanto a mudança organizacional é essencial para o funcionamento da empresa e a sua manutenção no mercado consumidor.

Importante destacar que uma das limitações encontradas no decorrer do desenvolvimento da pesquisa foi a quantidade de trabalhos encontrados e, posteriormente selecionados. Apesar de uma quantidade considerável nos resultados da busca de dados, muitas pesquisas tratava-se de temas específicos, sem contribuir com os tópicos deste estudo. Assim, foram usados poucos artigos que realmente pudessem fornecer informações importantes para o trabalho. Sugere-se que sejam realizadas outras pesquisas no sentido de buscar estudos de casos em empresas, análise do clima e cultura organizacional e demais variáveis que possam demonstrar de forma prática a influência da mudança organizacional nas empresas.

REFERÊNCIAS

AIDAR, S.; et al. Os desafios da gestão de mudanças em empresas privadas. **Enciclopédia Biosfera**, Centro Científico Conhecer, Jandaia, v. 18, n. 37, p. 664-678, 2021. Disponível em: <https://www.conhecer.org.br/enciclop/2021C/os%20desafios.pdf> Acesso em out 2023.

ALMEIDA, H. R.; FILHO, A. C. R. Conceitos da gestão de mudanças organizacionais aplicados à efetividade do gerenciamento de projetos: um estudo com gerentes seniores. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 2, 2019.

AKABANE, G. K.; SINKUNAS JUNIOR, V. M. Uma revisão da literatura sobre fatores que apoiam a mudança organizacional voltada para Lean Thinking. **Brasilian Journal of Business**, Curitiba, v. 4, n. 4, p. 2787-2799, 2022.

BANDEIRA, L. F. S. **A mudança organizacional em uma Universidade Federal Brasileira**: fatores relacionados à implementação de um setor na área de gestão. [Dissertação] Universidade Federal da Bahia. Programa de Pós-Graduação Estudos Interdisciplinares sobre a Universidade. Salvador, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/33941/1/BANDEIRA_LFS%20-%20%5BDissertacao%20Final%5D%20A%20Mud%20Org%20em%20uma%20Univ%20Fed%20Brasileira.pdf Acesso em nov 2023.

BEER, M.; et al. Strategic Management as Organizational Learning: Developing fit and alignment through a disciplined process. **Long Range Planning**, v. 38, n. 5, p. 445-465, 2005.

BERNARDES, A. C. V.; FERREIRA, V. B.; NUNES, A. L. P. F. Mudanças e adaptações tecnológicas na gestão organizacional em período de Coronavírus. **Id on Line Rev. Psic**, v. 16, n. 63, p. 156-173, 2022.

CAPELLI, A. L. **Mudança organizacional e fatores críticos de sucesso**: estudo de caso no sistema FIERGS. [Dissertação] Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação da Engenharia de Produção. Porto Alegre, 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18985/000731563.pdf?sequence=1> Acesso em nov 2023.

CARVALHO, J. F. A influência da cultura organizacional nas estratégias das empresas: um ensaio teórico sobre o fenômeno. **REASU-Revista Eletrônica de Administração da Universidade Santa Úrsula**, v. 4, n. 2, 2020.

CASTRO, M. A. A.; MELLO, M. P. S. Mudança organizacional no contexto da Covid-19: um estudo dos cenários sob a ótica das âncoras de carreira. **Revista Valore**, Volta Redonda, 7 (edição especial), p. 142-158, 2022.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas**: Como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Manole, 2008.

CORDEIRO, A. M.; et al. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Rev. Col. Bras. Cir**, v. 34, n. 6, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcbc/a/CC6NRNtP3dKLGLPwcmV6Gf/?lang=pt#> Acesso em nov 2023.

COUTO, F. F.; et al. Compliance e mudança organizacional: a percepção de executivos após uma aquisição corporativa. **Revista Administração de Empresas Unicuritiba**, v. 3, n. 33, 2023. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/6217/371374471> Acesso em set 2023.

DOYLE, O. COVID-19: Exacerbating educational inequalities. **Public Policy.Ie**, 2020.

DUARTE, R. J. B. **Valores e cultura organizacional percepção dos valores confiança, abertura e excelência pelos colaboradores da Auchan Retail Portugal**. Tese de Doutorado. 2020.

EISMANN, P. **Mudança e adaptação estratégica a partir de uma estratégia de inovação**. 2019.

FALQUETE, H.; MORA, F. E. B.; MARTELLI, C. G. Saúde Pública e desigualdades: Brasil em tempos de pandemia. **Revista Sem Aspas**, p. 41-60, 2020.

FREITAS, M. G.; AUGUSTO, C. A. A influência da estrutura sobre a mudança organizacional: um estudo em empresas juniores no Estado do Paraná. **Revista ADMPG**, v. 12, p. 1-21, 2022. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/admpg/article/view/20078/209209216723> Acesso em out 2023.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs) **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GROUARD, B.; MESTON, F. **Empresa em Movimento**: Conheça os fundamentos e técnicas da gestão da mudança. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

JOHANN, S. L.; et al. **Gestão da mudança e cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Tipping Point Leandship. Harvard Business Review, n. 4, p. 37-47, 2003. In: **HBR's 10 must reads on Change Management**. Boston: Harvard Business School Press, 2011.

LEWIN, K. **Teoria de Campo em Ciência Social**. 1 ed. Nova York: Harper & Brothers, 1951.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança Organizacional: Uma Introdução. In: LIMA, S. M. V. **Mudança Organizacional - Teoria e Gestão** (p. 17–63). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

MAÇÃES, M. A. R. **Empreendedorismo, inovação e mudança organizacional**. Lisboa: Actual, 2017.

MACHADO, E. C.; et al. Mudança organizacional: uma análise a partir da teoria das tipologias estratégicas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aracaju. v. 7, n. 1, p. 75–96, 2016.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional - A Teoria e a Prática de Inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.

MOURA, F. F.; FURTADO, L. M. G. P. **Mudança organizacional no setor público**: uma revisão sistemática da literatura. IX Encontro de Administração Pública da ANPAD VI, 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/119/approved/74d90aafda34e6060f9e8433962d14fd.pdf> Acesso em nov 2023.

OLIVEIRA, S. M. B. **Mudança organizacional**: um estudo de caso na Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações. [Trabalho de Conclusão de Curso] Instituto Federal do Espírito Santo, Guarapari, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/1850/Mudan%20Organizacional%20-%20Um%20estudo%20de%20caso%20na%20Anatel%20-%20Ag%20Nacional%20de%20Telecomunica%20-%205es.PDF?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em set 2023.

OPAS BRASIL. **Folha informativa – COVID-19.** Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19> Acesso em mai. 2023.

PACHECO, S. R. Gerenciamento da resistência à mudança organizacional. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo de Conhecimento**, 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/mudanca-organizacional> Acesso em set 2023.

PAIVA, D. S.; ANDRADE, J. C. S. Resistência à mudança organizacional: análise do processo de implantação do sistema de gestão integrada no SENAI-BA. **Revista Adm. UFSM**, Santa Maria, v.6, n. 3, p. 614-632, 2013.

PINTO, A. R. R. **O papel da comunicação na gestão da mudança organizacional:** uma revisão integrativa. [Dissertação] Universidade do Porto, 2022. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/141792/2/568851.pdf> Acesso em set 2023.

RESENDE, D. D; MARRA, A. V.; MACIEL, M. P. Reações À Mudança Organizacional: Estudo em uma Rede de Postos de Combustível. **Revista de Administração Unimep**, v. 18, n. 4, p. 178-199, 2020.

RIBEIRO, L. C. M.; et al. A mudança organizacional planejada para transformação do atendimento ao trabalhador acidentado com material biológico. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 73, n. 5, 2020.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, A. P. B.; et al. As teorias organizacionais e a prática em uma empresa do ramo de engenharia localizada em São José dos Pinhais. **Inova+ Cadernos da Graduação da Faculdade da Indústria**, v. 1, n. 2, 2020.

SANTOS, F. F.; et al. **O processo de mudança organizacional e o balanced scorecard**. 2020.

SELLMANN, M. C. Z.; MARCONDES, R. C. A gestão da mudança em ambientes dinâmicos: um estudo no setor de telecomunicações. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, v. VII, p. 753-781, 2010.

SILVA, S. F.; et al. Gestão do processo de mudanças nas organizações de saúde: revisão narrativa da literatura. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 29, 2021. Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/10227> Acesso em set 2023.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas Universidades Federais Brasileiras. **Revista de Administração Pública** (Impresso), Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 899-920, 2003.