

As principais causas da mudança organizacional em uma instituição de ensino superior no município de Caucaia-Ceará no período de 2018 a 2019

Daniele da Silva Aguiar

daniele.aguiar@aluno.unifametro.edu.br

Centro Universitário Fametro – Unifametro

Liliana Farias Lacerda

liliana.lacerda@professor.unifametro.edu.br

Centro Universitário Fametro – Unifametro

Talyta Eduardo Oliveira

daniele.aguiar@aluno.unifametro.edu.br

Centro Universitário Fametro – Unifametro

Daniel Angelim de Alcântara

daniel.alcantara@professor.unifametro.edu.br

Centro Universitário Fametro – Unifametro

Oliver Cunha Sampaio Filho

oliver.filho@professor.unifametro.edu.br

Centro Universitário Fametro – Unifametro

Título da Sessão Temática: Contabilidade, controladoria e finanças

Evento: VII Encontro de Iniciação á pesquisa

RESUMO

O interesse quanto aos estudos organizacionais e a pesquisa sobre as mudanças institucionais se faz relevante, devido à complexidade do tema, que tanto afeta as organizações. A relação interpessoal e ambiental reflete no modo pelo qual a adaptação ocorre, determinando a existência, ou não, do sucesso. Essa é uma pesquisa explicativa e descritiva sobre as mudanças de uma instituição de ensino superior no município de Caucaia-CE. O objetivo geral, analisar as mudanças internas e externas dos controles orçamentários e financeiros entre os períodos 2018 a 2019. E os objetivos específicos: identificar as ferramentas de gestão na instituição para maximizar e aperfeiçoar os processos que gera retrabalhos na instituição, verificar as transformações comportamentais durante as mudanças. A justificativa de fazer essa pesquisa foi com o intuito de analisar os problemas orçamentário e financeiro que engessou a instituição por um longo período sem crescimento, atrelado à adoção de estratégias de cunho técnico para a solução do crescimento. Como problematização apresenta-se de que forma os profissionais

em contabilidade podem agregar na gestão de uma instituição de ensino o acompanhamento dos controles de repasses para a liberação da dotação orçamentária para a dotação financeira? A pesquisa mostrou que houve sucesso na redução dos custos com impressão e merenda escolar e na maximização e aperfeiçoamento dos processos e que a gestão é a grande responsável pelas mudanças.

Palavras-chave: Gestão. Planejamento. Estratégias.

INTRODUÇÃO

Ao longo dos tempos, a forma de se trabalhar a estrutura das organizações suportou mudanças relativamente rápidas resultando em transformações consideráveis, como a substituição da estrutura rigorosamente hierarquizada para o trabalho em equipe e a aplicação de novas tecnologias sobre o desenvolvimento dos processos, além do aumento significativo de concorrentes, como consequência da extinção dos problemas físicos provenientes da globalização. (HREBINIAK, 2006, p. 115) a estrutura muitas vezes é estabelecida ou alterada pelos motivos errados. Os esforços de planejamento ou replanejamento são mal orientados e, não raras vezes, são frustrantes ou estão fadados ao insucesso. A integração ou coordenação de diversas unidades estruturais é deficiente ou incompleta. A conexão com a estratégia durante as alterações na estrutura não é muito clara ou, muitas vezes, é simplesmente inexistente.

No entanto, toda alteração exige, principalmente da organização, a capacidade para se adequar, e para tanto, as organizações devem ser flexíveis e adequável, independente se a origem da modificação ocorrer no ambiente interno ou externo, devendo apresentar uma resposta rápida a tais acontecimentos.

Neste sentido, é essencial que as organizações compreendam e investiguem as origens das mudanças, considerando a alteração organizacional como um evento inseparável ao cenário atual, vital à sobrevivência da mesma em um mercado mutante, de modo competitivo.

Portanto o gerenciamento de mudança é um processo proativo que utiliza um conjunto de técnicas para auxiliar uma organização e seus colaboradores na transição de um estado atual para um estado futuro sustentável, pois os processos de mudança são inevitáveis em empresas que têm compromisso com a evolução constante e permanente de seus negócios e sua equipe, ainda que a gestão de mudança deva envolver "um conjunto de estruturas, processos, ferramentas e técnicas que ajudam indivíduos e equipes a se adaptarem ao novo.

O que faz com que um processo de Planejamento Estratégico funcione é a cultura da organização [...]; uma estrutura organizacional coerente com as características da organização e do modelo do planejamento escolhido; as habilidades, os talentos e o nível de conhecimento das pessoas que estão à frente do processo; uma liderança forte e capaz o suficiente para estimular e influenciar no momento necessário; e procedimentos e mecanismos eficientes e eficazes sempre com vista nos resultados futuros (PEREIRA, 2010, p. 64).

Impulsionar o funcionalismo público é o desafio lançado aos dirigentes, que necessitam aperfeiçoar uma visão diferenciada sobre o servidor, reconhecendo suas necessidades e apresentando melhores condições para elevar seu nível de funcionamento.

As mudanças provocam medo e acarreta tensões, preocupação em muitas pessoas, porque acha que precisarão que adotar rotinas que não estavam familiarizados, algumas pessoas não assumir um nível maior de responsabilidades, receiam relocação de pessoal, e isso aconteceu em várias instituições, outras não estão contentes com as atividades atuais de trabalho e como discordância, resistem às mudanças.

“A resistência à mudança é um fenômeno tão antigo quanto a própria história. Em seu cerne ela reflete alguns princípios humanos universais, afinal as pessoas são criaturas de hábitos e o mesmo ocorre com as organizações que elas ocupam. É uma tendência natural resistir, o novo, mais ainda os seres humanos tendem a fazer escolhas racionais e antes que aceitem a mudança devem estar convictos de que esta os beneficiará, na falta de tal certeza eles sempre optarão pelo conhecido quando confrontado entre este e o desconhecido. O hábito, a segurança, os fatores econômicos e o processo seletivo de informações constituem fontes de resistência à mudança”. (Cohen, 1999 p. 340).

A fim de dirigir os processos de mudança de maneira eficiente, é essencial que se adquira tempo e recurso em uma diversidade de programas de treinamento e de exercícios preparatórios, antes de implanta-la. As conclusões da pesquisa prescreveram que a gestão não estava qualificada para promover o processo. A deficiência ficou evidente, nos resultados das questões, quando os gestores confirmaram a precisão de buscar o entendimento, pois não se sentiam suficientemente qualificados para implantar a mudança proposta.

Como problematização apresenta-se de que forma os profissionais em Contabilidade podem agregar na gestão pública de governo o acompanhamento dos controles de repasses para a liberação da dotação orçamentária para a dotação financeira?

Em consequência dos fatos se sabe que constantes inovações tecnológicas, mudanças de perfis profissionais e a entrada frequente de novas instituições de educação superior no mercado obrigam as organizações a realizar frequentes mudanças. Para garantir a perfeita execução dos processos e perdurar ao longo do tempo, percebe-se que as organizações devem

se moldar de acordo com o exigido. E a maleabilidade da entidade, bem como sua capacidade de gerir e implantar as mudanças pode ser fator diferencial entre o sucesso e a derrota.

O objetivo geral da pesquisa, analisar as mudanças internas e externas dos controles orçamentários e financeiros entre os períodos 2018 a 2019. E os objetivos específicos: identificar as ferramentas de gestão na instituição para maximizar e aperfeiçoar os processos que gera retrabalhos na instituição, verificar as transformações comportamentais durante as mudanças.

METODOLOGIA

O método usado para pesquisa das mudanças organizacionais, foi um estudo de caso com técnica descritiva explicativa com questionários enviados através do *google forms*.

O instrumento utilizado para auxiliar na formação dos dados foi através de estatísticas, onde foram gerados gráficos que permitiram maior nitidez na visualização dos resultados, facilitando o entendimento do objeto em estudo.

A pesquisa bibliográfica foi conduzida em textos específicos sobre os temas do estudo, buscando revisar a literatura sobre o assunto

Segundo o estudo de caso, o gestor, para contornar esses gargalos, além das medidas acima adotadas, houve, também, a busca pelo conhecimento através da literatura especializada e ferramentas como plano de ação 5w2h, é uma ferramenta administrativa que pode ser utilizada em qualquer empresa quando existe um objetivo, um “o que”, a ser alcançado de forma organizada e planejada, discriminando como serão realizadas as ações, por que, por quem, quando, onde e quanto irá custar para a empresa., e um sistema de gestão, pdca é uma ferramenta de gestão que tem como objetivo promover a melhoria contínua dos processos por meio de um circuito de quatro ações: planejar , fazer , checar e agir . e dentre outras técnicas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O trabalho dessa pesquisa revelou sobre as mudanças da instituição de ensino superior, que atitudes devem ser tomadas e que o gestor é a peça principal para essas transformações, pois dentro das instituições públicas os servidores não são motivados para dá o melhor de si, ocasionando sérios problemas em todas as áreas da organização, mostrou também que o comprometimento, determinação, foco e habilidades do gestor, maximizar e otimizar os processos, potencializando e maximizando 60% de todas atividades da instituição, a pesquisa identificou que 91,2% das pessoas pesquisada acha que uma boa gestão administrativa melhora, aperfeiçoa e potencializa os processos, as questões abertas e entrevistas semiestructuras têm por

intuito de revelar uma análise qualitativa mais profunda e mais rica no que se refere aos resultados da pesquisa.

O gestor da administração da instituição planejou estrategicamente os orçamentos e mapeou cada setor, foi importante para a transformação e mudança da instituição, assim o ambiente e os processos se tornam mais eficientes, a motivação dos colaboradores foi revista e tiveram um olhar crítico, porem sabe-se que é bastante difícil quando se trata de trabalho público

A percepção do gestor para problemas que não era visto nas gestões anteriores foi decisiva para a mudança e o progresso e muito mais que isso foi a determinação e o foco da gestão, pois tinha gargalos que era bastante complexo de se resolver como a diminuição dos custos com impressão e a merenda escolar.

Nessa questão o gráfico 1, a cor azul, 38,1%, das pessoas atribuíram as causas da mudança organizacional aos choques econômicos de hábitos de consumo, aparecimento de outros ou serviços sucedâneos mais atraentes, assim empatando com a cor laranja que revela que estas ocorrem quando a situação desfavorável da empresa no mercado obriga os gestores a uma redefinição dos objetivos de negócio, e a de vermelha, 23% responsabiliza a empresa e assim obriga os gestores a uma redefinição dos objetivos do negócio.

Gráfico 1 Principais causas da mudança organizacional-

Quais as principais causas da mudança organizacional?

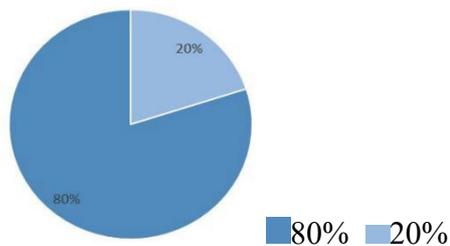
42 respostas



Fonte: Elaboração própria (2019)

Nessa pesquisa o gráfico 2, revela que houve uma economia nos custos com impressão de 80%, devido o planejamento estratégico do gestor, foi implantado uma limite diário por dia de impressão para cada servidor.

Gráfico 2: Planejamento Estratégico do Gestor



Fonte: Elaboração própria (2019)

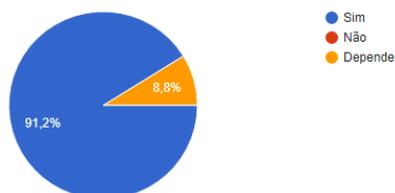
Percorrendo as atividades normais da administração, os gestores direcionam, organizaram e controlaram o projeto da mudança. Para chegar aos objetivos esperados, foi implantada métodos firme e adequados aos mesmos. Entre esse aspecto, adotou-se a estratégia corporativa, da qual o foco foi atingir a instituição como um todo. Ao definir uma estratégia, os gestores atentaram para a disponibilidade de recursos, visto que a limitação destes inviabiliza a implantação de qualquer projeto. As habilidades exigidas para conduzir o processo de mudança, eficazmente, foram: a capacidade de tomar decisões, o conhecimento da realidade a ser transformada e o planejamento estratégico.

Nessa estatística do gráfico 3, 91,2% considera que a gestão administrativa otimiza as atividades e maximiza os processos, ou seja, uma boa gestão faz com que todos os setores trabalhem em harmonia com mais eficiência, mas para isso acontecer, o gestor precisa ser proativo, determinado e ter a qualificação e habilitação necessária para potencializar os recursos e as atividades da instituição.

Gráfico 3: Atividades e processos.

Você acha que uma boa gestão administrativa, otimiza as atividades e maximiza os processos?

34 respostas



Fonte: Elaboração própria (2019)

O resultado da pesquisa mostrou que grande parte do sucesso da mudança foi atribuída aos gestores e que a qualificação técnica e as habilidades do mesmo aumentam e maximizam em 91,2%, as pessoas também confirmaram que as mudanças traz bastante resistência e que é preciso resiliência para superar.

Ao longo do desenvolvimento de mudança, algumas percepções foram avaliadas como crescimento e melhora dos processos e comportamentos de esperança, motivação e resistência das novas tecnologias. Após a mudança, o sentimento preponderante foi de entusiasmo apresentando que os resultados da transformação atingiram os objetivos sugeridos.

Por consequência dos resultados da pesquisa, a maioria da equipe afirmou que teve treinamento adequado para implantação da mudança. A política de treinamento aplicada pela gestão foi satisfatória aos objetivos propostos, pois visava qualificá-los para executar as novas tarefas no ambiente organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa revelou que uma grande parte da gestão, a maior dificuldade enfrentada na implantação da mudança foi adquirir a cooperação da equipe. A conquista da mudança depende da compreensão da organização e de todos.

O trabalho de pesquisas revelou que a gestão administrativa da instituição de ensino superior, implantou estratégias para diminuição dos principais custos, maximizando e aperfeiçoando os processos.

O maior desafio enfrentado pelo grupo da gestão foi conseguir o comprometimento da equipe tornando-os participantes e autores da transformação. O sucesso da mudança está formalmente vinculado com a cooperação geral da administração.

Os obstáculos encontrados pelos gestores, para implantar o processo de mudança foram com a avaliação: perceptiva, ambiental, intelectual e cultural, nessa transformação alguns servidores se mostraram resistentes à mudança, já estavam acostumados com o ambiente hostil, tiveram que ser reavaliados para uma nova cultura e mostrar que sabem. Portanto a gestão teve que recapacitar ofertando treinamentos, cursos e palestras para reabilitar as suas equipes.

O trabalho revelou que houve carência em aperfeiçoar meios alternativos para impulsionar a comunicação, mas foi implantada uma nova tecnologia, a plataforma da instituição, os servidores conseguiram interagir entre si, conseguindo dá mais agilidade nos processos. O resultado desse trabalho foi compreendido obtendo sucesso, minimizando os custos e maximizando e aperfeiçoando os processos.

REFERÊNCIAS

COHEN, Allan R. **Práticas e estratégias para liderar organizações para o sucesso.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

PEREIRA, M.F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos.** São Paulo: Atlas, 2010.