



**A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA SOBRE A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM EMPRESAS JUNIORES NO ESTADO DO PARANÁ**  
**THE INFLUENCE OF STRUCTURE ON ORGANIZATIONAL CHANGE: A STUDY IN JUNIOR COMPANIES IN THE STATE OF PARANÁ**  
**LA INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO EN EMPRESAS JUNIOR EN EL ESTADO DE PARANÁ**

DOI: 10.5212/Admpg.v.12.20078.002

Matheus Gabriel Freitas<sup>1</sup>  
Cleicle Albuquerque Augusto<sup>2</sup>

## Resumo

O presente artigo tem como objetivo compreender como o processo de gestão da mudança é influenciado pela estrutura em empresas juniores do estado do Paraná. Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa teórico-empírica, de natureza qualitativa e do tipo descritiva, em que foram realizadas entrevistas semiestruturadas com sete diretores e presidentes, líderes das empresas estudadas. Também foram respondidos questionários por 86 membros das empresas juniores. Os resultados demonstraram que, além da influência identificada a partir do tipo de estrutura adotado, as maiores influências constatadas estão relacionadas à hierarquia presente nessas estruturas. Foi possível observar como a adesão as mudanças, o sentimento de participação ou, até mesmo, a liberdade de questionamento diminui conforme diminui o nível hierárquico ao qual o membro pertence dentro da hierarquia. Essa relação pode ser explicada pelo fato de a hierarquização das estruturas permitir com que os membros tenham diferentes visões dos problemas que ocorrem nas empresas e, também, pelos diferentes poderes de delegação e decisão atribuídos a cada cargo. Conclui-se que a estrutura pode ditar a forma como as mudanças se darão dentro da organização e, dessa forma, exercer influência direta no resultado proveniente dessas mudanças. Sendo assim, torna-se essencial o entendimento dessa relação a fim de que os gestores possam repensar a forma como estão utilizando a estrutura das organizações a favor das mudanças, ou, até mesmo, repensar a própria estrutura para tornar suas mudanças mais assertivas.

**Palavras-chave:** Estrutura Organizacional. Mudança organizacional. Empresas juniores.

## Abstract

This article aims to understand how the change management process is influenced by the structure of junior companies in the state of Paraná. To achieve the proposed objective, a theoretical-empirical research, of qualitative nature and descriptive type, was carried out, in which semi-structured interviews were conducted with seven directors and presidents, leaders of the companies studied. Questionnaires were also answered by 86 members of junior companies. The results showed that, in addition to the influence identified from the type of structure adopted, the greatest influences found are related to the hierarchy present in these structures. It was possible to observe how adherence to changes, the feeling of participation or, even, the freedom of questioning decrease as the hierarchical level to which the member belongs within the hierarchy decreases. This relationship can be explained

<sup>1</sup>Universidade Estadual de Maringá - UEM - Brasil - matheusgabriel@gmail.com

<sup>2</sup>Universidade Estadual de Maringá - UEM - Brasil - cleiclealbuquerque@yahoo.com.br

by the fact that the hierarchy of structures allows members to have different views of the problems that occur in companies and, also, by the different powers of delegation and decision attributed to each position. It is concluded that the structure can dictate how the changes will occur within the organization and, thus, have a direct influence on the result of these changes. Therefore, it is essential to understand this relationship so that managers can rethink how they are using the structure of organizations in favor of changes, or even rethink the structure to make changes more assertive.

**Keywords:** Organizational Structure. Organizational Change. Junior companies.

## Resumen

Este artículo tiene como objetivo comprender cómo el proceso de gestión del cambio es influenciado por la estructura en empresas junior en el estado de Paraná. Para lograr el objetivo propuesto, se realizó una investigación teórico-empírica, de carácter cualitativo y descriptivo, en la que se realizaron entrevistas semiestructuradas a siete directores y presidentes, líderes de las empresas estudiadas. Los cuestionarios también fueron respondidos por 86 miembros de las empresas junior. Los resultados mostraron que, además de la influencia identificada a partir del tipo de estructura adoptada, las mayores influencias encontradas están relacionadas con la jerarquía presente en estas estructuras. Se pudo observar cómo disminuye la adherencia a los cambios, el sentimiento de participación o incluso la libertad de cuestionamiento a medida que disminuye el nivel jerárquico al que pertenece el integrante dentro de la jerarquía. Esta relación puede explicarse por el hecho de que la jerarquía de las estructuras permite a los miembros tener distintas visiones de los problemas que se dan en las empresas y también por las distintas facultades de delegación y decisión atribuidas a cada cargo. Se concluye que la estructura puede dictar la forma en que se producirán los cambios dentro de la organización y, de esta forma, ejercer una influencia directa en el resultado de estos cambios. Por lo tanto, es fundamental comprender esta relación para que los gerentes puedan repensar la forma en que están utilizando la estructura de las organizaciones a favor de los cambios, o incluso repensar la estructura misma para hacer que sus cambios sean más asertivos.

**Palabras clave:** Estructura organizacional. Cambio organizacional. Empresas junior.

## 1. Introdução

Nos últimos anos, com a revolução tecnológica e o crescimento da indústria, observou-se o crescimento da competitividade entre as organizações que, por se encontrarem em um ambiente cada vez mais dinâmico e ávido por inovações, precisaram adaptar-se às demandas de seus consumidores na tentativa de conquistar seu espaço no mercado (COUTO-SOUZA-PINTO, 2009). Neste contexto, o processo de mudança organizacional tornou-se essencial na rotina de diversas organizações. Esse processo, para Andrade e Falk (2001, p.67), Lewin (1951) e Kotter (1997), em alguns casos, pode ocorrer de maneira espontânea e intrínseca, e, em outros casos, pode ser planejado e implementado com rigor e controle dos dirigentes da organização.

De acordo com Costa, Souza e Fell (2012), para as organizações que se encontram em um estágio de busca por maiores resultados, imposto pela dinâmica do mercado, torna-se imperativo a realização do processo de estruturação. Desta

forma, as organizações buscam configurar-se para enfrentar à dinâmica do mercado e melhor atender suas demandas. Nesse contexto, torna-se compreensível que “os dirigentes organizacionais podem vir a deliberar sobre a estrutura a partir da análise do ambiente e dos produtos ou serviços recebidos, transformados e devolvidos ao ambiente” (VAN DE VEN, 1976 apud COSTA; SOUZA; FELL, 2012, p. 58).

Santos e Roxo (2017) abordam que até mesmo em empresas do ramo de consultoria e assessoria o processo de mudança faz-se necessário. Segundo os autores, empresas que prestam esse tipo de serviço utilizando sempre um mesmo formato tendem, mesmo com eficiência e qualidade, a perder potencial de expansão no mercado. Sendo assim, torna-se imprescindível a busca por novas alternativas que alavanquem resultados e que retardem sua estagnação.

No Brasil, esse tipo de prestação de serviços vem crescendo dentro das universidades através

do surgimento massivo e intensificação das empresas juniores. Essas empresas, de acordo com a Confederação Nacional das Empresas Juniores (2017), realizaram mais de 11 mil projetos de consultoria em todo o Brasil, movimentando aproximadamente 21 milhões de reais na economia do país. No Paraná esses números correspondem a aproximadamente 700 projetos e 1,05 milhão de reais faturados pelas empresas no estado.

Neste cenário, é possível constatar que as empresas juniores se encontram em uma dinâmica de crescimento que fomenta a necessidade da ocorrência de mudanças e também por estarem em um ambiente de alta competitividade é necessário que haja maior estruturação e maturidade na atuação dessas empresas. Diante disso, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: como o processo de mudança organizacional é influenciado pela estrutura organizacional em empresas juniores do estado do Paraná.

Dessa forma, diante da importância atribuída ao processo de mudança nas organizações, este trabalho tem como objetivo compreender como o processo de gestão da mudança é influenciado pela estrutura em empresas juniores do estado do Paraná. Para tanto, buscou-se caracterizar a estrutura organizacional das empresas juniores de acordo com os diferentes tipos de estrutura existentes e, também, descrever as etapas pertinentes ao processo de mudança dentro das empresas juniores. Em seguida, tratou-se de analisar o comportamento das empresas juniores em relação aos diferentes tipos de mudança e identificar o comportamento dos diferentes níveis hierárquicos em relação às mudanças nessas organizações.

Embora existam trabalhos que abordam o processo de mudança organizacional, não foram encontrados muitos estudos que abordem o processo de mudança em relação à estrutura organizacional de maneira conjunta. A escassez de estudos que envolvam o processo de mudança relacionado à estrutura organizacional torna esta problemática ainda mais relevante, tendo em vista que a estrutura organizacional pode ser um fator que exerce influência no êxito das mudanças empreendidas pelas organizações. A ênfase deste trabalho pode ser atribuída à necessidade de se estabelecer uma maior compreensão das dinâmicas organizacionais vinculadas ao processo de mudança e como esse influencia a estrutura organizacional.

A motivação desta pesquisa também torna-se pertinente ao tipo de organização a ser estudado. De acordo com Bicalho e Paes de Paula (2012, p. 2), “tal tipo de organização, a empresa júnior, não costuma ser alvo de investigação e, quando estudada, geralmente é associada a uma leitura exclusivamente positiva, não contraditória”. Desta forma, as investigações relativas às empresas juniores podem ser justificadas por sua contribuição aos estudos na área. As informações desenvolvidas através deste trabalho podem ser utilizadas pelas referidas organizações no planejamento e na gestão do processo de mudança.

Para atender os objetivos propostos, o presente artigo está dividido em outras quatro seções, além dessa primeira, destinada à introdução do tema, especificação do problema de pesquisa e dos objetivos. A segunda seção é destinada à revisão teórica, onde são destacados conceitos relacionados à mudança e estrutura organizacional. Na terceira seção são especificados os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta de dados e os métodos de análise adotados. A quarta seção é destinada à análise dos resultados da pesquisa e, na última seção, são apresentadas as conclusões do trabalho, seguidas das referências utilizadas.

## 2. Revisão da Literatura

Para possibilitar uma maior compreensão dos temas abordados neste trabalho e melhor responder ao problema de pesquisa, faz-se necessário identificar o que diversos autores têm abordado sobre estrutura organizacional e gestão da mudança, objetivando o entendimento das definições de cada uma e como ambas se relacionam. tem alcançado um consenso sobre as causas da produtividade (Porter et al., 2008).

### 2.1 Estrutura Organizacional

A compreensão conceitual de estrutura organizacional neste trabalho tem como objetivo fornecer uma base teórica para a investigação empírica acerca das estruturas nas empresas juniores pesquisadas.

Para Mintzberg (2015, p. 12), “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”. Ainda de acordo com Mintzberg (2015), as organizações são estruturadas com o objetivo

de delimitar os inter-relacionamentos existentes entre suas diferentes partes. A perspectiva do autor, corrobora a visão de Stoner (1985, p. 178) e Robbins (2006) segundo os quais a estrutura organizacional pode ser entendida como “a disposição e a inter-relação entre as partes componentes e os cargos de uma empresa”, bem como as atividades e tarefas pertinentes a cada cargo são formalmente divididas e organizadas.

Em termos de definição, Vasconcellos e Hemsley (1986) e Williams (2011) abordam que a estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo de distribuição da autoridade e de atividades em níveis hierárquicos que compreendem os cargos desde o nível operacional até o nível estratégico. Desta forma, os autores ressaltam o estabelecimento de um sistema de comunicação que possibilite com que as pessoas dentro da organização realizem suas atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para viabilizar o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Oliveira (2009), a estrutura organizacional deve ser estabelecida em conformidade com os objetivos e estratégias adotados pela organização, uma vez que a estrutura deve ser vista como um fator que poderá ser utilizado a favor da empresa no alcance do que ela almeja. No que tange ao relacionamento entre a estrutura e estratégia, Kich e Pereira (2011) ressaltam a interligação existente entre ambas uma vez que ocorre uma relação de influência entre elas. Nesse sentido, os autores indicam que tanto a estrutura pode afetar o planejamento das estratégias da organização como pode ser afetada por ele.

Segundo Gonçalves (1998, p. 83), uma estrutura organizacional pode ser entendida como “um verdadeiro arcabouço invisível que estabelece o status e marca a posição de cada pessoa em relação aos demais integrantes da organização. Ao analisar esta perspectiva de relacionamento hierárquico, Etzioni (1973) advoga que a estrutura organizacional promove a integração de um conjunto de cargos e posições hierárquicas, os quais contemplam uma série de obrigações e privilégios. Desta forma, cada posição específica acaba por estar à frente de uma determinada área ou setor da organização. Giraldi, Neto e Almeida (2006) apontam que a relação hierárquica presente em algumas estruturas é um dos fatores que podem atribuir às organizações estruturas de maior longevidade, uma vez que a hierarquia tem

possibilitado a gestão de diferentes organizações ao longo do tempo.

Para Vasconcellos e Hemsley (1986), o grau de formalização das estruturas organizacionais é um fator importante a ser analisado, fomentando a compreensão de que as estruturas formais estão mais próximas dos modelos tradicionais e que as estruturas com maior grau de informalidade aproximam-se do que os autores tratam por “estruturas inovativas”. Nesse aspecto, a primeira tende a ser mais burocratizada e menos dinâmica que a segunda. Na perspectiva dos autores, a estrutura informal surge das interações sociais que ocorrem entre os membros da organização, ultrapassando os canais formais estabelecidos. Portanto, de acordo com Vasconcellos e Hemsley (1986, p. 7), “a operação real de uma organização ocorre através da sua estrutura formal e da informal simultaneamente”. Os autores defendem uma distinção entre estruturas consideradas tradicionais e estruturas inovativas. Dessa forma, os autores concebem que “as estruturas tradicionais já demonstram sua insuficiência para lidar com a taxa elevada de mudança do mundo em que vivemos. Nas últimas décadas, várias tentativas têm sido feitas para delinear formas estruturais que possam operar com a flexibilidade necessária” (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1986, p. 19).

Com relação ao grau de formalização das estruturas organizacionais, Maximiano (2000) estabelece que, possivelmente, em grandes organizações podem ser observadas as estruturas com maior grau de formalização e complexidade. Do outro lado, as organizações de pequeno porte mais comumente são compostas por esquemas simplificados que estabelecem as relações e a designação das atividades da organização. Entretanto, tal relação nem sempre prevalece como regra, pois, de acordo com Vasconcellos e Hemsley (1986), a conceituação de estruturas formais ou informais dificilmente pode ser aplicada de maneira rígida na prática.

Araujo (2009) aborda a importância da existência de uma consonância plena entre a estrutura organizacional e a dinâmica de ação da organização, podendo a falta de conhecimento e visão sistêmica dos gestores acerca da estrutura comprometer o desempenho e os resultados de toda a organização. Desta forma, os autores complementam à visão de Vieira e Vieira (2003) que versam que as organizações que possuem “estruturas organizacionais pouco dinâmicas



tendem a movimentar-se num ritmo mais lento que o dos segmentos mais atuantes e inovadores da sociedade”.

Os fatores observados a partir da literatura referente à estrutura organizacional foram utilizados neste trabalho para contemplar os objetivos relacionados à identificação e caracterização das estruturas organizacionais das empresas juniores abrangidas nesta pesquisa.

### 2.1.1 Tipologias de Estrutura Organizacional

Os componentes de uma organização podem ser correlacionados de diferentes formas quando da formação da estrutura organizacional. Deste modo, faz-se necessária a compreensão dos diferentes tipos de estrutura organizacional existentes, bem como o entendimento de seu funcionamento e implicações para a organização. Stoner e Freeman (1985) compreendem que todos os tipos de estrutura organizacional garantem vantagens e desvantagens para as organizações que os adotam. Aos tipos de estrutura não deve ser atribuído um caráter de exclusividade, uma vez que poucas organizações adotam um único tipo de estrutura, existindo, em grande parte, a combinação e a adaptação de mais de um tipo pelas organizações.

O primeiro tipo de estrutura a ser analisado é o linear (Figural), sendo este definido por Furtado (2006, p. 449) como “o ponto de partida de todo estudo de estrutura em organização”. Sendo o modelo de tipo de estrutura mais simples e antigo existente, as estruturas lineares estão baseadas nos modelos militares do exército, onde há apenas uma linha de autoridade. De maneira complementar, Costa, Souza e Fell (2012) ressaltam o caráter de controle inflexível desse tipo de estrutura por haver centralização na figura de autoridade.

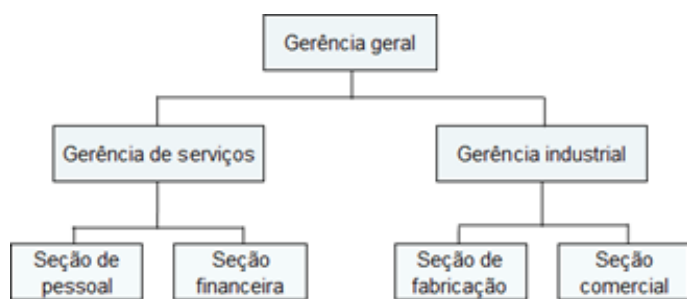


Figura 1 – Organograma baseado em uma estrutura linear. Fonte: Adaptado de COSTA, SOUZA E FELL (2012, p. 62)

A aplicação da estrutura linear na organização pode tanto favorecê-la como desfavorecê-la em alguns aspectos. De acordo com Cury (2000), algumas das vantagens centram-se na simplicidade e facilidade de implementação, bem como na rapidez para tomadas de decisão. As desvantagens, por sua vez, podem ser observadas em relação à sobrecarga de autoridade na figura do chefe e a baixa especialização dos membros da organização.

Outro tipo de estrutura organizacional a ser analisado é o funcional (Figura 2). Segundo Daft (2010), esse tipo de estrutura pode ser entendido como o agrupamento dos componentes organizacionais de acordo com a similaridade de especializações ou utilização de recursos. O posicionamento do autor revalida a visão de Lacombe (2009) de que as estruturas funcionais são aquelas em que ocorre a departamentalização da organização através do critério de divisão das funções principais da organização, sendo elas: produção, vendas, finanças e gestão.

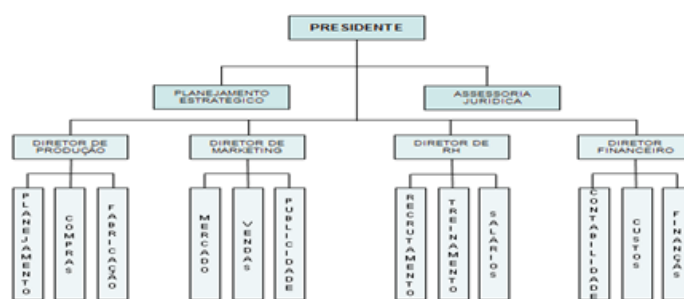


Figura 2 – Organograma baseado em uma estrutura funcional

Fonte: Adaptado de PICCHIAI (2010, p. 8).

De acordo com Robbins (2006), é necessário ter em mente que as estruturas funcionais são aplicáveis a qualquer tipo de organização. Entretanto, o autor resalta que deve-se entender que as funções serão distintas de acordo com os diferentes tipos de organização, uma vez que as funções estarão diretamente associadas com os objetivos e atividades da organização. Para Picchiai (2010) as estruturas funcionais podem garantir vantagens e desvantagens para as organizações, estando entre os pontos positivos a especialização funcional e o aperfeiçoamento das atividades; entre as desvantagens observa-se o excesso de chefias e o conflito entre as diversas unidades funcionais existentes.

De acordo com Bateman e Snell (1998) e Lodi (1970), as mudanças ocorridas nas organizações na década de 1960, iniciadas a partir da indústria

aeroespacial, fizeram surgir novas relações entre os princípios de organização. Desse modo, explica-se o surgimento das primeiras estruturas matriciais (Figura 3), classificadas por Lodi (1970, p. 159) como um “sistema adaptável de recursos e procedimentos para atingir objetivos de projeto”.

De acordo com Bateman e Snell (1998) e Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) as organizações que adotam uma estrutura matricial possuem uma sobreposição da estrutura funcional em relação a estrutura voltada para o produto. Nesse caso existem dois chefes em uma dupla linha de comando, sendo um chefe funcional e outro chefe de produto ou projeto. Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) e Robbins (2006) atestam que a estrutura matricial permite manter especialistas funcionais, bem como conduzir a organização com um foco em projetos compostos por equipes interdisciplinares, formadas por tais especialistas. De modo geral, Lacombe (2009) contempla que o modelo matricial representa um passo rumo à flexibilidade que fez-se necessária a partir das mudanças do final do século XX.

De acordo com Robbins (2006, p. 186) “a característica estrutural mais óbvia da matriz é que ela rompe o conceito de unidade de comando”. Isso vai ao encontro com a desvantagem desse modelo apontada por Bateman e Snell (1998) de que a estrutura matricial pode promover confusão pelo fato de as pessoas estarem subordinadas a mais de um superior ao mesmo tempo. Também como desvantagem, Oliveira (2009) aponta a possibilidade de conflito entre os chefes funcionais e de projeto.

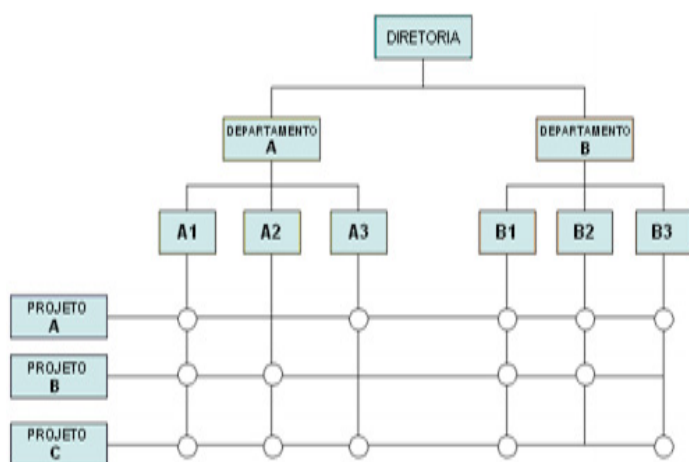


Figura 3 – Organograma baseado em uma estrutura matricial

Fonte: PICCHIAI (2010, p. 13)

Como vantagens da adoção de uma estrutura matricial, Williams (2011) descreve que a mesma possibilita às empresas

administrar de maneira mais eficiente tarefas de caráter complexo. Outras vantagens a serem apontadas de acordo com Oliveira (2009), são o aprimoramento técnico, maior atendimento de prazos e atendimento das expectativas dos clientes.

Para proporcionar uma melhor análise comparativa entre os diferentes tipos de estrutura organizacional abordados, elaborou-se o Quadro I contendo uma compilação das principais vantagens e desvantagens de cada tipo abordado.

Tipo de estrutura	Vantagens	Desvantagens
Estrutura linear	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplicidade e fácil implementação.</li> <li>• Rapidez nas tomadas de decisão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralização da autoridade na figura do chefe.</li> <li>• Baixa especialização dos membros da organização.</li> </ul>
Estrutura funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialização e aperfeiçoamento das atividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesso de chefias.</li> <li>• Conflito entre as diversas unidades funcionais.</li> </ul>
Estrutura matricial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração eficiente de atividades complexas.</li> <li>• Maior atendimento de prazos e expectativas de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confusão ocasionada pela dupla subordinação.</li> <li>• Conflitos entre a chefia funcional e a chefia de projeto.</li> </ul>

Quadro I: Vantagens e desvantagens das tipologias de estrutura organizacional apresentadas.

Fonte: Adaptado pelos autores.

A compreensão dos diferentes tipos de estrutura organizacional apresentados neste tópico, bem como as vantagens e desvantagens proporcionadas por cada um, possibilitará a análise dos tipos de estrutura adotados pelas empresas juniores estudadas. A investigação empírica relacionada aos tipos de estrutura possibilitará a compreensão de como as vantagens e desvantagens das estruturas adotadas se concretizam na prática.

## 2.2 Mudança Organizacional

O processo da globalização contribuiu para que as organizações tivessem maior necessidade de mudança, acentuando assim a competitividade, podendo ser interpretada como uma engrenagem que impulsiona as mudanças, uma vez que ocasiona sua demanda dentro das organizações. Hernandez e Caldas (2001) atestam que as organizações passam pelo processo de mudança na tentativa de acompanhar a crescente competitividade, adequar-se a regulamentações legais e também para viabilizar a implementação de novas tecnologias.

Um dos modelos mais reconhecidos para a

compreensão do processo de mudanças nas organizações pode ser atribuído ao autor Kurt Lewin. Lewin (1951) observa que as mudanças dificilmente possuem um caráter permanente, perdurando por um pequeno espaço de tempo até que as pessoas e o ambiente em que estão inseridas retornassem ao mesmo estado em que estavam antes de sofrerem a mudança. De acordo com Lewin, para que o processo de mudança nas organizações obtenha êxito, é necessário que seja seguido um modelo que compreende três etapas.

A primeira etapa do modelo de Lewin (1951) é chamada de descongelamento, nesta etapa deve ocorrer a percepção da necessidade de mudança a partir de um estado de estabilidade inicial que pode ser visto como insuficiente ou indesejado para a organização. A próxima etapa envolverá a implementação da mudança, havendo assim um movimento de mudança para uma nova condição considerada mais favorável à realidade em que se encontra a organização. A terceira e última etapa do processo é denominada recongelamento, nela a organização passa para um novo estado de estabilidade, possibilitando assim que as mudanças assumam um caráter indelével. Esse atingimento de um novo estado de estabilidade, por sua vez, promove novamente a resistência à mudança pois, para Lewin (1951, p. 257), ao atingí-lo estabelece-se “um novo campo de força de forma relativamente segura contra a mudança”.

Analisando a teoria de Lewin, Policarpo e Borges (2016), apontam que os resultados das mudanças empreendidas através desse modelo devem, após a terceira etapa, passar a ser incorporadas nas rotinas operacionais e na mentalidade de todos os colaboradores envolvidos nas áreas da organização impactadas pelas mudanças engendradas.

Com base nas etapas do modelo de Lewin, Caravantes e Pereira (1981) apontam para a contribuição das lideranças no processo de gestão da mudança. O envolvimento dos líderes se dá inicialmente na etapa de percepção através da consciência adquirida em relação às necessidades de mudança, sendo este o ponto de partida do processo de mudança. Também é neste estágio em que desenvolve-se a motivação para que as mudanças ocorram. O papel dos dirigentes acentua-se ao longo do processo através da mudança de atitude observada nas etapas de descongelamento e recongelamento. Reforçando a perspectiva do envolvimento das lideranças da organização no processo de gestão da mudança, tem-se que os líderes também são

um ponto muito importante nos processos de transformação, sendo os do topo responsáveis por criar uma visão conectada com o mundo em transformação, e os de base diretamente ligados à postura adotada para a condução das pessoas às mudanças (HECK, 2011, p. 12).

De acordo com Fleury (1993), ao passo que as organizações se desenvolvem em uma perspectiva temporal, elas vão adquirindo uma série de práticas e padrões que tendem a consolidar-se e, dessa forma, tornam-se mais resistentes à questionamentos e, conseqüentemente, à mudança. Nesse contexto, é necessário reconhecer que as organizações mudam, mas que existe uma limitação e um teor corriqueiro nessas mudanças, tendendo sempre a uma estabilização. Esta perspectiva corrobora a teoria de Lewin (1951).

Ainda tratando-se do papel das lideranças em relação à gestão da mudança, Marques, Borges e Reis (2016), apontam o fato de as lideranças terem maior necessidade de aprender a lidar com as emoções no ambiente de trabalho e discutir as mudanças com os colaboradores que serão diretamente impactados por este processos. Desta forma, é possível que os gestores preparem melhor o ambiente para obter maior êxito na implementação das mudanças planejadas.

Neste contexto em que considera-se a influência da força de trabalho das organizações no processo de mudança, Kim et al.(2011), aborda que toda e qualquer mudança depende do apoio dos colaboradores para que se obtenha êxito. Este posicionamento é reforçado pela visão de Oreg et al. (2011), que aponta que o grau de cooperação dos colaboradores com o processo de mudança pode ser medido através da percepção que o colaborador tem em relação às mudanças serem benéficas ou prejudiciais a ele.

Mesmo que haja a cooperação, Thomas e Hardy (2011) defendem que quase sempre o processo de mudança poderá estar associado à resistência dos colaboradores, uma vez que as mudanças podem gerar desafios decorrentes da alteração do comportamento dos colaboradores em suas rotinas de trabalho. Entretanto, Piderit (2000) aponta mais uma vez o papel das lideranças nessas situações, ao considerar a resistência às mudanças um comportamento negativo pode ser que os gestores estejam deixando de ter um olhar necessário sobre preocupações válidas e relevantes dos colaboradores acerca das mudanças.



Silva e Vergara (2003) abordam que a mudança nas organizações não deve ser compreendida apenas através de uma conotação processual ou de estratégia. A mudança organizacional deve ser concebida também como uma mudança de relações, seja da organização com seus indivíduos, dos indivíduos dentro da organização, da organização com a sociedade e, ainda, da organização consigo mesma. No campo das relações humanas, Bergue (2010) pondera que o objetivo intrínseco ao processo de mudança é promover um estado de harmonia e satisfação na organização, visando tanto a satisfação de objetivos pessoais como a eficiência da mesma. Nessa linha, Drucker (1995) estabelece que existe uma tensão nas organizações referente às suas necessidades criadas pelo relacionamento entre o indivíduo e a organização, bem como às responsabilidades que um possui em relação ao outro.

Na literatura referente às mudanças organizacionais podem ser encontradas definições deste processo como sendo algo que pode ocorrer de maneira voluntária por parte da organização, mas também como um processo intrínseco à dinâmica ambiental em que a organização se encontra. Desta forma, temos o processo de mudança sob duas perspectivas, a das mudanças planejadas e a das mudanças emergentes. De acordo com Cunha e Rego (2002), embora haja uma vasta literatura acerca da gestão da mudança, ela continua sendo um processo difícil para as organizações. Do ponto de vista dos autores, as organizações conhecem e consideram em grande escala a mudança como um processo planejado, entretanto se faz necessário um olhar para a perspectiva emergente das mudanças organizacionais.

Bressan (2004, p. 2), de maneira complementar a Bergue (2010, p. 69), atribui um caráter emergencial às mudanças pois considera o processo de mudança “inerente ao cotidiano organizacional e necessário para a sobrevivência da empresa no mercado global, competitivo e mutante”, sendo assim um “processo contínuo, que ocorre a todo o momento”. A visão dos autores vai ao encontro da definição de mudança emergente estabelecida por Cunha e Rego (2002, p. 10) como o “surgimento de novos padrões organizativos como consequência da adaptação às contingências locais e na ausência de um programa pré- estabelecido”.

Em outra perspectiva, Bennis (1976) considera a

condição de mudança planejada, na qual ocorre a aplicação do conhecimento para promover a resolução de problemas, podendo ser vista como um ponto de ligação entre prática e teoria dentro das organizações. Abordando-se o caráter de mudanças planejadas, tem-se o processo de gestão da mudança, delimitado por Pina e Cunha (2002, p. 40) como “um processo de intervenção deliberado, guiado pelo topo da organização e colocado em prática para conduzir a organização de um estado para outro”.

Embora ocorra essa dissociação em duas frentes de mudança, Wood Júnior, Curado e Campos (2009, p. 288) afirmam que “mudanças voluntaristas e reativas ocorrem de forma simultânea, entrelaçada e indissociável”. Desta forma, os autores defendem que mesmo havendo as mudanças de caráter voluntário de planejado pelas organizações, suas causas têm sempre envolvimento com elementos ou fatores externos.

Seguindo o viés das mudanças organizacionais planejadas, Feuerschütter (1997) considera que a mudança nas organizações pode ocorrer de modo proativo através de ações oriundas da perspectiva dos dirigentes da organização. Desta forma, o autor defende que os dirigentes da organização promovem o processo de mudança de maneira voluntária, podendo viabilizá-la por meio de ações como a “substituição de pessoal ou pela mudança na estrutura” (FEUERSCHÜTTER, 1997, p. 75).

Independente da abordagem, é importante entender a mudança como processo necessário à dinâmica organizacional e também observar os diferentes papéis dos componentes organizacionais para a obtenção dos resultados pretendidos com a implementação das mudanças. Nesse sentido, é possível observar que “a mudança bem-sucedida, ou seja, aquela que resulta em novo conhecimento, inovação e colaboração dos funcionários [...]. Por outro lado, a mudança malsucedida está relacionada com um processo imposto que resulta na simples reprodução do conhecimento existente (MARQUES, BORGES E REIS, 2016, p. 45).

Em síntese, na literatura é possível observar que as mudanças organizacionais são um processo complexo a ser compreendido à luz das relações organizacionais estabelecidas a partir da estrutura de cada organização. Tendo os resultados oriundos desse processo forte relação com o papel desempenhado por gestores e colaboradores ao longo das etapas propostas no modelo proposto por Lewin (1951).



### 3. Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo teórico-empírico e, para que os objetivos deste artigo pudessem ser contemplados, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, e do tipo descritiva, com recorte no ano de 2020. Essa abordagem de pesquisa torna-se pertinente considerando que este trabalho objetiva a compreensão da influência da estrutura das organizações estudadas em seus processos de mudança organizacional.

Para a realização dessa investigação, foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados, de forma inédita, por meio de entrevistas semiestruturadas com os líderes das empresas juniores e através de questionários aplicados aos demais membros. A opção por esse tipo de entrevista foi essencial para que, conforme Cerro e Bervian (2002), os roteiros de entrevista direcionassem o processo de coleta de dados, sem que delimitassem ou restringissem o aprofundamento de temáticas específicas de acordo com as percepções do pesquisador. Ocorreu, também, a coleta de dados secundários quando da necessidade do entendimento da estrutura das organizações estudadas através de dados previamente existentes, tanto teóricos, quanto aqueles fornecidos pelas empresas.

Após a etapa de coleta de dados, ocorreu a análise com base nos levantamentos realizados. As análises dos dados coletados nas entrevistas foram realizadas utilizando como base o método de Análise de Conteúdo, indicado por Bardin (2006). Segundo a autora, esse método se constitui como um conjunto de técnicas que possibilita a análise das comunicações, viabilizando a inferência de informações decorrentes do conteúdo das mesmas.

De acordo Bardin (2006), o processo de análise de conteúdo pode ser segmentado em etapas, a saber: 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A primeira etapa teve por objetivo organizar todo o material a ser analisado. A etapa seguinte teve, seguindo as orientações da autora, um caráter mais analítico em que submeteu o material a uma interpretação direcionada pelo objetivo e pelo referencial teórico. Para Bardin (2006), é durante a segunda etapa do processo em que se deve submeter os elementos a uma categorização, elencando-os por recorte ou agregação, permitindo obter uma

representação do conteúdo a ser analisado. Desta forma, utilizou-se a análise dos dados primários levantados para estabelecer a compreensão acerca de como estrutura das empresas juniores pesquisadas influencia em seu processo de mudança, conforme observado no esquema de análise ilustrado pela Figura 4.

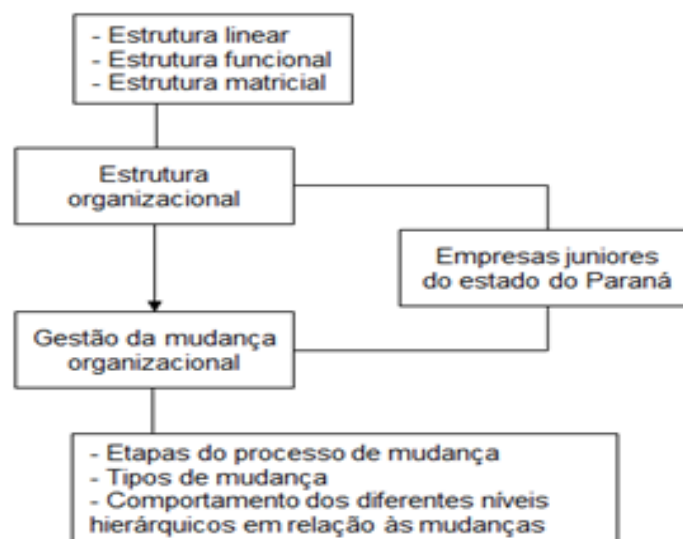


Figura 4 – Esquema de análise  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Seguindo a orientação de categorização, conforme apresentado na Figura 4, foram selecionados como categorias desse estudo a estrutura organizacional e o processo de gestão da mudança organizacional por ambas serem fatores determinantes no desempenho das organizações (VIEIRA; VIEIRA, 2003; BRESSAN, 2004; GIRALDI; NETO; ALMEIDA, 2006; ARAÚJO, 2009; BERGUE, 2010). Dentro da categoria de estrutura, foram estabelecidas como subcategorias os tipos de estruturas que potencialmente podem ser empregados. Dentro do processo de gestão da mudança organizacional, foram estabelecidos como subcategorias as etapas do processo de mudança, seguindo o modelo de Lewin (1951), os tipos de mudanças e o comportamento dos diferentes níveis hierárquicos das empresas e seu posicionamento frente às mudanças emergentes e as mudanças planejadas pela organização. Por fim, a terceira etapa do método de análise de conteúdo foi o momento em que se realizou uma análise crítica e inferências acerca dos resultados obtidos, destacando-se as informações relevantes. Em relação ao objeto de estudo desta pesquisa, esse se constitui nas empresas juniores do estado do Paraná. As referidas empresas podem ser definidas como “pequenas empresas sem fins lucrativos, fundadas e gerenciadas por alunos de cursos de graduação de universidades, que

prestam serviços para a sociedade e que visam, prioritariamente, o aprendizado anterior ao ingresso no mercado de trabalho dos estudantes envolvidos na empresa “(TOLFO; SCHMITZ, 2005, p. 28).

Existem 60 empresas juniores federadas à Federação Paranaense das Empresas Juniores (FEJEPAR, 2019), presentes nas cidades de Curitiba, Londrina, Maringá, Ponta Grossa, Cascavel, Guarapuava, Toledo, Umuarama, Pato Branco, Campo Mourão, Medianeira, Cornélio Procópio, Bandeirantes, Jandaia do Sul, Pontal do Paraná e Laranjeiras do Sul. No Brasil, as empresas juniores foram segmentadas pela Confederação Nacional das Empresas Juniores (Brasil Júnior) em clusters, definidos pela organização como sendo “os níveis de maturidade em que cada empresa júnior se encontra, facilitando a identificação de seus desafios (dores) e orientando, dessa forma, toda a estratégia da empresa júnior para um mesmo foco, o alcance das metas estipuladas por ela” (BRASIL JÚNIOR, 2017, p. 4).

De acordo com a segmentação realizada pela Brasil Júnior, foram propostos cinco clusters, nos quais todas as aproximadamente 650 empresas juniores confederadas foram alocadas de acordo com seu nível de maturidade baseado em seus resultados. O cluster 1 representa as empresas de menor maturidade e o cluster 5, as empresas com maior maturidade do país. No Brasil existem 36 empresas juniores no último estágio de maturidade, estando três delas localizadas no estado do Paraná.

Para a realização desta pesquisa foram selecionadas apenas empresas juniores pertencentes aos clusters 5 e 3 no Paraná, de acordo com as delimitações da Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior, 2017). As empresas selecionadas foram: 1) ADECON – Empresa Júnior de Consultoria UEM, empresa júnior do cluster 5 vinculada aos cursos de administração, ciências econômicas e ciências contábeis da Universidade Estadual de Maringá; 2) Business Consultoria; empresa júnior do cluster 3 vinculada ao curso de administração da Universidade Estadual de Londrina; 3) Ciclus Consultoria; empresa júnior do cluster 3 vinculada aos cursos de engenharia ambiental e engenharia de bioprocessos e biotecnologia da Universidade Federal do Paraná; 4) Dinâmica Empresa Júnior, empresa júnior do cluster 5 vinculada ao curso de engenharia de produção

da Universidade Estadual de Maringá; 5) EMPEC, empresa júnior do cluster 3 vinculada aos cursos de arquitetura & urbanismo e engenharia civil da Universidade Estadual de Maringá.

As entrevistas foram realizadas com sete lideranças das empresas, sendo diretores e presidentes. As entrevistas nas empresas localizadas em Maringá ocorreram presencialmente e as entrevistas com empresas de outras cidades foram realizadas por skype e todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e transcritas para análise. Os questionários foram respondidos por 86 membros das empresas juniores. Houve uma limitação em relação aos membros da Ciclus Consultoria que não responderam ao questionário.

## 4. Resultados

Nesta seção estão reunidos todos os resultados das análises realizadas na pesquisa. A análise foi realizada de forma a responder a todos os objetivos específicos propostos, atrelando os dados primários coletados ao que foi exposto na revisão da literatura. Nos tópicos seguintes estão apresentados os resultados das análises referentes à caracterização das estruturas organizacionais adotadas pelas empresas juniores analisadas, as etapas do processo de mudança dentro dessas empresas e o comportamento dessas empresas diante das diferentes necessidades de mudança.

### 4.1 Estruturas Organizacionais das Empresas Juniores

A partir dos dados coletados, buscou-se analisar quais os tipos de estrutura organizacional adotados pelas empresas juniores analisadas. Ao longo das entrevistas realizadas, ficou claro a relação de hierarquização presentes nas estruturas de cada uma das empresas, embora elas adotem estruturas diferentes entre si. Essa forte relação hierárquica observada contempla o exposto por Giraldo, Neto e Almeida (2006), ao afirmarem que a hierarquia presente em algumas estruturas pode atribuir maior longevidade à gestão das organizações.

Nos casos da Business Consultoria, Ciclus Consultoria e Dinâmica Consultoria, foi possível identificar que a estrutura organizacional adotada por essas empresas é, predominantemente, a estrutura funcional. Em todas essas empresas foi possível identificar a divisão clara de áreas de acordo com as diferentes funções existentes.

As estruturas observadas nessas empresas concordam com as considerações de Daft (2010) e Lacombe (2009), que afirmam que a departamentalização nas estruturas funcionais ocorre de acordo com as especificações funcionais e similaridade de especializações e recursos a serem empregados. Essa noção fica clara a partir da fala da entrevistada 7 sobre a Business Consultoria. Segundo ela há na empresa “diretorias específicas que contam com assessores que trabalham em conjunto com seus diretores”.

Ainda no caso da Business Consultoria, a empresa criou em 2018 um novo cargo de gerente comercial dentro de sua diretoria comercial com o objetivo de aumentar a especialização dessa área para obtenção de melhores resultados relacionados às vendas da empresa. Na Dinâmica Consultoria também foi observada uma grande alteração na estrutura entre os anos de 2017 e 2018. De acordo com o entrevistado 5 a empresa optou por “projetizar os membros”. Com a alteração realizada, a empresa removeu parte dos membros que ocupavam cargos de assessoria dentro de suas áreas funcionais e, a partir de então, esses membros passaram a ocupar apenas as funções de consultor dentro dos projetos realizados pela empresa.

A Ciclus Consultoria também vem passando por alterações consecutivas em sua estrutura desde o ano de 2015. Embora a entrevistada 6 não tenha fornecido detalhes do que de fato foi alterado, ela relatou que a empresa vem realizando alterações e, desde meados de 2017, está seguindo a mesma estrutura que passou a “fazer mais sentido” para a empresa e para os membros. Todos esses movimentos de alteração realizados pelas três empresas corroboram a teoria de Picchiali (2010), voltada para o aperfeiçoamento das atividades e funções nesse tipo de estrutura.

A única empresa que apresentou um tipo de estrutura diferente das demais foi a ADECON. Nesse caso, identificou-se que a empresa adota uma estrutura matricial em que, assim como nas demais empresas analisadas, existem áreas funcionais que contam com dirigentes e assessores, mas que, ao mesmo tempo, esses assessores acumulam o cargo de consultor e realizam projetos paralelos às funções específicas do cargo de assessor. De acordo com o entrevistado 3, a empresa possui um “acúmulo de cargos que, mesmo sendo um pouco excessivo em alguns casos, permite o maior desenvolvimento

dos membros por diversificar as experiências vivenciadas na empresa”.

Na empresa, portanto, existem duas figuras de liderança que exercem influência sobre os assessores e consultores, sendo elas os diretores e os gerentes de projetos. Os diretores conduzem o trabalho realizado dentro de cada uma das áreas funcionais da empresa, ao passo que os gerentes de projetos gerenciam as atividades dentro das consultorias realizadas. Essa divisão, um dos fatores que caracteriza as estruturas matriciais, concorda com a teoria de Bateman e Snell (1998); Panno e Kloeckner (2005) e Robbins (2006), que definem a sobreposição da estrutura funcional por uma estrutura focada no produto, no caso da empresa júnior os serviços de consultoria. Vale notar que, embora nas demais empresas também existam cargos de gerência e coordenação de projetos, a forma como os mesmos estão estabelecidos e posicionados dentro da estrutura organizacional difere do modelo utilizado pela ADECON.

#### **4.2 Processo de Gestão da Mudança nas Empresas Analisadas**

Para analisar as etapas dos processos de gestão da mudança empregados pelas empresas juniores analisadas, utilizou-se o modelo descrito por Lewin (1951). Através das entrevistas realizadas com as lideranças das empresas juniores, buscou-se analisar como se dava o processo de gestão da mudança em cada uma das empresas.

Considerando-se a identificação de necessidades de mudança dentro das empresas, compreendida na primeira etapa do modelo de Lewin (1951), as empresas juniores analisadas apresentaram diferentes formas de identificação. As formas de identificação das necessidades de mudança, descrita por todos os entrevistados, ocorrem da mesma maneira descrita por Lewin (1951), em que as empresas se deparam com um estado de estabilidade que possa ser insuficiente ou indesejado e, de acordo com Grouard e Meston (2001), faz-se necessário desestabilizar esse estado. Em todos os casos analisados, os entrevistados relataram que as necessidades são identificadas a partir do não atingimento de resultados planejados ou falhas na execução de processos por exemplo.

A primeira forma de identificação observada fica mais clara a partir da fala do entrevistado 3 quando perguntado sobre as circunstâncias em que esse processo ocorria na empresa: “Eu



acredito que a todo momento nós estamos identificando as necessidades de mudança, porque elas vêm de acordo com as necessidades do nosso cotidiano. Por exemplo, se não estamos vendendo projetos ou se não estamos alcançando determinado resultado, nós precisamos entender o que está acontecendo”.

Outra forma de identificação das necessidades de mudança observada apresentou-se com maior formalidade em relação à primeira. Nesse caso, a identificação está atrelada ao processo de planejamento estratégico das empresas juniores. Com exceção da Business Consultoria, todas as empresas fazem análises críticas durante seu processo de planejamento estratégico para pensar nas mudanças que se fazem necessárias, como afirmaram os entrevistados. Nesse caso, é possível identificar que essa prática vai ao encontro do exposto por Estrada e Almeida (2007), ao ressaltarem a mudança organizacional como um dos fatores que influenciam o êxito na implementação do plano estratégico.

Essa forma de identificação, atrelada ao planejamento estratégico, embora aplicada em todas as empresas, mostrou ser fortemente utilizada pelas empresas Ciclus Consultoria e Dinâmica Consultoria. Os entrevistados 4 e 5 (Dinâmica Consultoria) e 6 (Ciclus Consultoria) apontaram que é durante os momentos de imersão para o planejamento estratégico que as empresas identificam suas principais necessidades de mudança, levando assim às principais mudanças a serem realizadas ao longo da gestão anual dessas empresas.

No caso da Business Consultoria, embora ocorram mudanças oriundas do processo de planejamento estratégico, a identificação através das percepções do cotidiano tem um peso muito maior para as mudanças que são implementadas pela empresa.

A terceira forma de identificação de necessidades de mudança observada nas empresas, foi através de um processo formalizado e periódico de análise de resultados e de planejamento de processos. A única empresa analisada a utilizar esse formato foi a ADECON. De acordo com os entrevistados 2 e 3, a empresa conta com um processo mensal em que cada área funcional analisa sua operação no mês anterior e, a partir dessa análise, planeja os processos que executará no mês seguinte, já permeados pelas mudanças necessárias para obtenção de resultados melhores.

Além desse processo mensal, a empresa conta com

um processo trimestral em que são analisados indicadores e, de acordo com os resultados obtidos no trimestre, a empresa identifica as necessidades de mudanças a serem feitas para o próximo trimestre. De acordo com o entrevistado 2, esses processos utilizados pela ADECON são baseados no ciclo PDCA, em que as mudanças são promovidas de acordo com os resultados alcançados frente aos objetivos da empresa.

Ao considerar a etapa seguinte do processo de gestão da mudança, em que as mudanças são implementadas de fato, observou-se uma diferença entre as empresas quanto ao grau de formalização e responsabilização dos responsáveis pela implementação das mudanças. Nos casos da ADECON e da Dinâmica Consultoria, o processo de implementação das mudanças apresentou-se de forma mais organizada quanto à sua condução. O entrevistado 5 apontou que na Dinâmica Consultoria as mudanças são implementadas pelos responsáveis diretos pelas áreas funcionais às quais as mudanças dizem respeito. No caso da ADECON, o entrevistado 3 apontou que as mudanças mais simples são implementadas por assessores responsáveis pelos processos ou projetos em que as mudanças ocorrerão. Nesses casos, a implementação é acompanhada por um diretor responsável pela área ou pelo gerente de projetos caso a mudança ocorra dentro de um projeto de consultoria. Ainda de acordo com o entrevistado 3, as mudanças mais complexas que ocorrem na ADECON tendem a possuir um caráter mais burocrático e, geralmente, são implementadas por um diretor específico responsável pela área em que ocorrerá a mudança ou por toda a Diretoria Executiva da empresa.

As mudanças implementadas pela Dinâmica Consultoria, a depender de sua complexidade, podem possuir indicadores que permitem aos responsáveis acompanhar se as mesmas trouxeram os resultados esperados. De acordo com o entrevistado 5, a empresa utiliza indicadores como produtividade e análise de clima para verificar os resultados de algumas mudanças. Na ADECON, o acompanhamento dos resultados durante a implementação das mudanças é baseado nos processos baseados no ciclo PDCA, como afirmou o entrevistado 2. Em ambos os casos, as empresas apresentaram certa formalização para o acompanhamento das mudanças, corroborando o exposto por Lewin (1951) ao apontar que nessa etapa ocorre a

verificação da transição para um novo estado que seja mais favorável para a organização.

No caso da Ciclus Consultoria, a empresa possui um grupo de pessoas responsáveis por conduzir as mudanças dentro da empresa. De acordo com a entrevistada 6, a empresa selecionou pessoas específicas que ficariam responsáveis pelo acompanhamento de todas as mudanças implementadas. A empresa tomou essa decisão, uma vez que a maior parte dos membros trabalha de forma automática, executando processos e sem ter uma visão mais ampla das necessidades da empresa, como relatou a entrevistada 6.

A empresa Business Consultoria foi a que menos apresentou estruturação para a implementação de mudanças na organização. De acordo com a entrevistada 7, não há um tipo de controle que permita com que a empresa avalie os resultados ao longo da implementação das mudanças e, dessa forma, o processo tende a direcionar para uma não consolidação das mesmas. Essa situação pode ser evidenciada na fala da entrevistada 7 quando perguntada sobre a fase de implementação:

*Para ser bem honesta quanto à implementação, eu acho que muitas vezes a gente muda alguma coisa e aí isso cai no esquecimento. Aí mudou, mas depois nem muda mais, sabe? Já estão fazendo de qualquer jeito ou do jeito que era antes, enfim [...] então a gente não tem um controle dessas mudanças.*

Quanto à etapa de consolidação das mudanças, as empresas ADECON e Dinâmica Consultoria apresentaram uma tendência semelhante em relação à perenidade das mudanças implementadas. Em ambos os casos, as empresas avaliam os resultados obtidos através das mudanças realizadas e, de acordo com os entrevistados 1, 2, 3 e 4, na maior parte dos casos em que os resultados são positivos, as empresas tendem a padronizar e formalizar o que foi alterado. Analisando a consolidação das mudanças nas empresas ADECON e Dinâmica Consultoria, é possível observar que ocorre um movimento de reestabilização e incorporação das mudanças nas práticas e rotinas dessas empresas, assim como apontam Lewin (1951) e Policarpo e Borges (2016).

Na empresa Business Consultoria, a entrevistada 7 atrelou a consolidação das mudanças à forma como as mesmas são inseridas dentro da empresa. Nesse aspecto, as mudanças que dão certo e tendem a consolidar-se são aquelas que inicialmente faziam sentido para a empresa e para seus membros, sendo algo implementado

com “um propósito”. Por outro lado, ao passo que a empresa implementa mudanças despropositadas e que não tenham um sentido claro para a empresa, a tendência é que essas mudanças não resultem nos resultados esperados e acabem por não serem consolidadas. Essa relação fica clara na fala da entrevistada 7, pois, segundo ela, “quando a empresa entende o real motivo pelo qual se está mudando, é quando se consegue colocar mais sentido [...] e aí elas trazem resultado e se consolidam”.

Em relação à última etapa do processo de gestão das mudanças dentro das empresas juniores, foi possível analisar a tendência à consolidação de acordo com a opinião dos membros dessas empresas. A Tabela 1 apresenta os resultados obtidos através dos questionários realizados com os membros da ADECON, Business Consultoria e Dinâmica Consultoria.

As mudanças realizadas na empresa tendem a consolidar-se.	Concordo	Discordo	Não concordo e nem discordo
Empresa			
ADECON	54,5%	9,1%	36,4%
Business Consultoria	32,0%	8,0%	60,0%
Dinâmica Consultoria	25,0%	10,7%	64,3%

Tabela 1 – Tendência à consolidação das mudanças de acordo com a opinião dos membros por empresas analisadas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados analisados mostram que a ADECON obteve resposta positiva da maior parte de seus membros quanto à consolidação de suas mudanças. Para as demais empresas analisadas esse resultado foi menor, sendo mais frequentes as respostas neutras em que os respondentes não concordaram e nem discordaram da afirmação relacionada à consolidação das mudanças. A partir das justificativas dos membros das empresas, foi possível analisar que o alto índice de neutralidade em relação à afirmação de consolidação das mudanças está atrelado ao planejamento das mesmas. De acordo com boa parte das justificativas, as mudanças que não são bem planejadas tendem a não se consolidar por não trazerem os resultados esperados.

Além da relação com o planejamento das mudanças, outro fator que também foi apresentado nas justificativas foi a adesão dos membros da empresa para que se obtenha êxito na implementação de mudanças. De acordo com o respondente 78 da Business Consultoria, “muitas mudanças demoram a ser aceitas e implementadas” e também com o respondente

36 da Dinâmica Consultoria, que afirma que “o resultado final de todas as mudanças depende do nível de aceitação dos membros da empresa”. Esse posicionamento corrobora a visão de Kim et al. (2011) de que as mudanças empreendidas estarão sujeitas ao apoio dos colaboradores para que obtenham sucesso.

De acordo com Feuerschütter (1997), Bennis (1976) e Pina e Cunha (2002), as mudanças organizacionais podem ocorrer de forma proativa e planejada a depender da perspectiva dos dirigentes dentro das organizações. Em contrapartida, Cunha e Rego (2002), Bressan (2004) e Bergue (2010), apontam para as mudanças de caráter emergente, que ocorrem de forma desprevenida de um planejamento formal, seguindo assim as necessidades do cotidiano organizacional. A partir dessas perspectivas, também foi analisado o comportamento das empresas juniores frente aos diferentes tipos de mudança organizacional às quais as organizações estão sujeitas.

Como foi abordado anteriormente, com exceção da empresa Business Consultoria, as empresas apresentaram um grau de planejamento das mudanças a serem implementadas, mesmo que esse planejamento ocorra de formas diferentes em cada uma das empresas juniores. Entretanto, as empresas analisadas apresentaram comportamentos diferentes em relação às mudanças de caráter emergencial, principalmente àquelas relacionadas ao acompanhamento de tendências e a dinâmica do mercado.

Ao analisar a relação da ADECON com as mudanças de caráter emergente foi possível identificar que, apesar de a empresa possuir boa estruturação para o planejamento e implementação de mudanças, ela ainda está sujeita às mudanças que precisam ocorrer de forma reativa frente a diferentes necessidades. De acordo com os entrevistados 1, 2 e 3, mesmo possuindo certa maturidade, a empresa por vezes se depara com algumas situações que exigem mudanças emergentes. Um exemplo que evidencia essa relação está presente no relato do entrevistado 3: “Até 2014 a empresa contava com uma lista de espera de clientes e tinha uma situação confortável, mas o mercado e a economia foram mudando e nós só percebemos isso quando deixamos de ter essa alta procura. Aí tivemos que criar a prospecção ativa para nos adaptarmos a essa situação negativa”.

No caso da Dinâmica Consultoria, mesmo

possuindo maior estruturação relacionada às mudanças, a empresa também apresenta facilidade para ação diante das necessidades de mudanças emergentes. De acordo com o entrevistado 4, a empresa procura trabalhar com uma mentalidade de startup para estar sempre se renovando de acordo com o mercado. O entrevistado 4 mencionou, ainda, que a empresa sempre observa quais são as práticas empregadas no mercado para que as mesmas possam ser adaptadas dentro da Dinâmica Consultoria. O entrevistado 5 ressaltou também que a empresa empreende esses tipos de mudanças dentro dos projetos de consultoria realizados, em que busca oferecer seus projetos adequando-se às principais demandas identificadas no mercado.

Ao analisar as realidades da Business Consultoria e da Ciclus Consultoria, foi possível observar maior dificuldade para a condução das mudanças de caráter emergencial. Para ambas as empresas, as entrevistadas 6 (Ciclus Consultoria) e 7 (Business Consultoria) apontaram para dificuldades em relação a acompanhar as demandas e mudanças no mercado. No caso da Business Consultoria, a entrevistada 7 acrescentou que esse problema se estende também aos projetos que a empresa realiza. De acordo com a percepção dela, a empresa possui “soluções muito desatualizadas [...] não tão desatualizadas, mas as vezes que precisam ser revistas e reestruturadas”.

A visão dos colaboradores das empresas juniores analisadas quanto ao nível de planejamento aplicado às mudanças implementadas verifica o que disseram os entrevistados em relação ao comportamento das empresas. A Tabela 2 apresenta o grau de concordância dos colaboradores das empresas quanto à afirmação de que as mudanças costumam ser planejadas.

As mudanças que ocorrem na empresa costumam ser planejadas	Concordo	Discordo	Não concordo e nem discordo
<b>Empresa</b>			
ADECON	81,8%	0,0%	18,2%
Business Consultoria	56,0%	16,0%	28,0%
Dinâmica Consultoria	71,4%	3,6%	25,0%

Tabela 2 – Grau de concordância dos colaboradores com a afirmação de que as mudanças costumam ser planejadas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

No caso da ADECON, os respondentes 1 e 25 afirmaram que ocorrem um planejamento em excesso e que isso não necessariamente é algo bom para a empresa, uma vez que pode implicar no atraso de mudanças que precisam ser feitas



de forma mais rápida. A visão dos respondentes do questionário contraria o exposto pelo entrevistado 3, que afirma que a empresa está “ganhando maturidade e aprendendo a mudar [...] para mudar qualquer coisa (antes) era um sacrifício, ocorria muito planejamento e discussões arrastadas para mudar pequenos detalhes que não faziam grande diferença”.

### 4.3 Comportamento dos Níveis Hierárquicos em Relação às Mudanças Organizacionais

É possível identificar a partir dos dados coletados, que os membros dentro das empresas juniores exercem diferentes influências sobre as mudanças, de acordo com seus cargos e responsabilidades dentro da organização. Até mesmo a percepção das mudanças é divergente de acordo com a posição ocupada. Essas relações dentro das empresas juniores vão ao encontro da abordagem de Drucker (1995), que sujeita às mudanças a uma tensão resultante do relacionamento entre os indivíduos e a organização.

De acordo com os entrevistados, em todas as empresas existe liberdade para que os membros participem das mudanças, embora a participação esteja sujeita à forma como as mudanças são decididas e implementadas em cada uma. Apesar da liberdade mencionada, a participação dos membros de forma mais crítica nos processos de mudança acaba não acontecendo como esperado, conforme relatado pelos entrevistados 2, 3, 4 e 7, ao afirmarem que o mais comum é que as iniciativas de mudança partam dos diretores ou de outras lideranças. Nas palavras da entrevistada 2, as mudanças tendem a ser propostas a partir do “topo da pirâmide”.

Nas empresas ADECON, Business Consultoria e Dinâmica Consultoria, foi possível identificar que há centralização da tomada de decisões relacionadas às mudanças. Quem centraliza esse tipo de decisão nessas empresas é o corpo da Diretoria Executiva, composta pelos diretores e pela presidência. Nos casos da ADECON e da Dinâmica Consultoria, essa centralização está mais relacionada às mudanças maiores e que trazem maior impacto para a empresa como um todo, a exemplo de mudanças na “estrutura da empresa ou no formato de trabalho” como relatado pelos entrevistados 3 e 5.

Para essas empresas, mudanças mais simples como uma alteração nas etapas de um processo, por exemplo, podem ser decididas e aplicadas pelos próprios assessores em conjunto com seu

diretor. O entrevistado 3 alegou que é natural que mudanças nesse aspecto partam principalmente dos assessores, pois “são eles quem estão diariamente executando no operacional”. Entretanto, em ambos os casos há abertura para que os membros sugiram mudanças que não estejam relacionadas com suas funções ou que tenham impacto na organização como um todo.

Na empresa Business Consultoria também há centralização das decisões na Diretoria Executiva, mas, nesse caso, a entrevistada 7 reconhece esse comportamento como sendo falho no que diz respeito a não possibilitar um processo de construção mais aberto aos membros. Nesse sentido, a empresa difere das demais no que tange à abertura, como relatou a entrevistada 7: “Infelizmente eu acho que hoje a gente tem uma tomada de decisão muito centralizada, [...] e muito é apenas repassado para os membros [...], mas eu acredito que a gente precisava talvez do auxílio dos membros, sabe? Querendo ou não eles estão lá também no dia a dia e eles sabem mudanças que precisam ser feitas”.

A empresa Ciclus Consultoria, por sua vez, foi a que se mostrou mais aberta em relação às mudanças, contando com excessivas decisões conjuntas entre diretores e membros a respeito do que precisa ser mudado na empresa. De acordo com a entrevistada 6, a empresa utiliza muito de momentos de construção, como “imersões e reuniões gerais” para realizar discussões acerca das necessidades de mudança dentro da empresa. A Tabela 3 representa os resultados obtidos a partir dos questionários para a questão afirmativa relacionada a percepção que os colaboradores têm de que são parte do planejamento e tomada de decisão referentes às mudanças nas empresas.

Me sinto parte do planejamento e tomada de decisão referente às mudanças que ocorrem na empresa.	Concordo	Discordo	Não concordo e nem discordo
<b>Cargo</b>			
Assessor/ Analista/ Consultor	44,1%	23,7%	32,2%
Coordenador/ Gerente	66,7%	11,1%	22,2%
Diretor	100,0%	0,0%	0,0%
<b>Empresa</b>			
ADECON	72,7%	3,0%	24,2%
Business Consultoria	52,0%	20,0%	28,0%
Dinâmica Consultoria	46,4%	32,1%	21,4%

Tabela 3 – Grau de concordância dos membros em relação à participação nas mudanças por cargo e por empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com os questionários aplicados, é possível identificar a clara discrepância entre a percepção de participação relacionada ao cargo exercido pelos membros na empresa. Ao passo

em que todos os diretores se sentem parte desse processo, a parcela dos membros que concordam com essa afirmativa diminui conforme diminui o nível hierárquico.

Para as respostas contrárias à afirmativa, as principais justificativas estão relacionadas ao peso que as Diretorias Executivas exercem sobre as mudanças nas empresas, como por exemplo a justificativa do respondente 57 que alegou que “a palavra final nunca é do gerente ou do consultor, é sempre da Diretoria Executiva”. No caso das respostas neutras, as justificativas ponderaram sobre o equilíbrio entre decisões que são tomadas exclusivamente pelos diretores e decisões tomadas em conjunto, a exemplo do respondente 79 ao alegar que “não há tanta abertura em tudo para que os consultores tomem decisão, porém relacionado a algumas coisas a opinião dos consultores conta bastante”.

A Tabela 4 apresenta os resultados obtidos a partir dos questionários para a afirmativa relacionada à autonomia pertinente a cada cargo para a realização de mudanças nas empresas. Neste caso é possível observar que os resultados se assemelham aos resultados relacionados ao sentimento de participação dos membros nas mudanças realizadas. O grau de concordância dos respondentes diminui conforme diminui o nível hierárquico.

Ao analisar as situações em que há descentralização das decisões e da implementação das mudanças, foi possível identificar que nas empresas analisadas, por mais que não haja predominância desse tipo de construção das mudanças, a atmosfera de aprendizado que permeia as empresas juniores cria um ambiente favorável para essa relação entre os membros. Em todas as empresas foram mencionadas situações em que, com diferentes frequências, ocorrem construções em conjunto para delimitar mudanças. Nesse sentido, a Ciclus Consultoria é a empresa onde mais ocorre esse tipo de construção e a Business Consultoria é a empresa em que essas construções são menos frequentes.

Meu cargo dentro da empresa me permite realizar mudanças quando identifico a necessidade.	Concordo	Discordo	Não concordo e nem discordo
<b>Cargo</b>			
Assessor/ Analista/ Consultor	30,5%	27,1%	42,4%
Coordenador/ Gerente	66,7%	11,1%	22,2%
Diretor	100,0%	0,0%	0,0%
<b>Empresa</b>			
ADECON	66,7%	8,1%	27,3%
Business Consultoria	44,0%	32,0%	24,0%
Dinâmica Consultoria	46,4%	21,4%	32,1%

Tabela 4 – Grau de concordância dos membros em relação à autonomia de seus cargos para realizar mudanças por cargo e por empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesse aspecto, também buscou-se analisar o quanto os membros buscam compreender e questionar as mudanças dentro das empresas, sejam elas decididas pela Diretoria Executiva ou nas discussões conjuntas. No caso da Ciclus Consultoria, em que se observou muitas decisões tomadas em conjunto, as mudanças acabam se sujeitando à avaliação de todos os membros. Até mesmo no caso da Business Consultoria, em que se caracterizou uma centralização das decisões na Diretoria Executiva, a entrevistada 7 apontou para a necessidade de decidir por mudanças que façam “sentido para todos”.

Dentro da ADECON, a entrevistada 1 apontou que os membros tendem a realizar questionamentos para que possam entender de fato os reais motivos pelos quais a empresa está realizando mudanças. Entretanto, ela observa também que alguns membros tendem a não questionar decisões simplesmente por terem sido tomadas pelas lideranças e, dessa forma, apenas as implementam. No caso dos membros que buscam questionar, a aceitação das mudanças por essas pessoas está sujeita ao real entendimento das justificativas. A Tabela 5 representa o grau de concordância dos membros em relação à afirmativa de liberdade de questionamento das decisões de mudança dentro das empresas, estando os resultados divididos por cargos e por empresa.

Os resultados obtidos a partir dos questionários seguiram a mesma tendência relacionada a hierarquia, a percepção de liberdade para questionar as mudanças diminui conforme diminui o nível hierárquico ao qual o membro pertence. Entre as empresas, validando o exposto pela entrevistada 1, a ADECON foi a que obteve maior percepção de liberdade de questionamento perante os membros. A Business Consultoria, mesmo caracterizada pela centralização das decisões, obteve resultado de concordância maior que a Dinâmica Consultoria, ainda que menores que os da primeira empresa.

Tenho liberdade para questionar as mudanças propostas na empresa.	Concordo	Discordo	Não concordo e nem discordo
<b>Cargo</b>			
Assessor/ Analista/ Consultor	66,1%	20,3%	13,6%
Coordenador/ Gerente	88,9%	11,1%	0,0%
Diretor	100,0%	0,0%	0,0%
<b>Empresa</b>			
ADECON	90,9%	3,0%	6,1%
Business Consultoria	76,0%	16,0%	8,0%
Dinâmica Consultoria	71,4%	25,0%	3,6%

Tabela 5 – Grau de concordância com a afirmativa de liberdade para questionar as mudanças propostas por cargo e por empresa

Fonte: Elaborado pelos autores.

As principais justificativas de discordância para essa afirmativa convergiram para o fato de que a liberdade para questionamentos, por mais que exista dentro das empresas, não funciona na prática. Algumas das justificativas também faziam menção à cultura organizacional de cada empresa. Alguns casos que representam bem essas posições de discordância são os do respondente 1 da ADECON, que declarou não questionar muito as mudanças por já ter recebido “feedbacks de desalinhamento com a cultura da empresa”, do respondente 77 da Business Consultoria que alegou que “os diretores dizem que tenho liberdade, mas na minha percepção não funciona bem assim” e do respondente 75, também da Business Consultoria, ao justificar sua discordância da seguinte forma: “ Sei que tenho liberdade para questionar no sentido de que não há nada explícito que me impeça de questioná-las, entretanto, muitas vezes devido à cultura organizacional e ao perfil dos diretores, não vale a pena opinar”.

Todas essas divergências conflitam com a teoria de Marques, Borges e Reis (2016), em que os autores defendem que as mudanças, para serem bem sucedidas, dependem amplamente da comunicação baseada em diálogo e nas relações entre superiores e subordinados. Nelas, o papel dos superiores deve ser colaborativo, ao passo que um papel de imposição das decisões relacionadas às mudanças, por parte dos superiores, tende a fadá-las ao fracasso, uma vez que tendem a basear o processo em imposição pela autoridade. Dessa forma, é possível observar, a partir da Tabela 6, que esses resultados também impactam na aprovação dos colaboradores quanto às mudanças realizadas. Essa tendência se aplica tanto em relação aos cargos, em que ocorre a mesma relação hierárquica já observada, quanto em relação às empresas, onde a empresa com processo mais aberto obteve maior anuência dos colaboradores.

Estou de acordo com as mudanças propostas e implementadas na empresa.	Concordo	Discordo	Não concordo e nem discordo
<b>Cargo</b>			
Assessor/ Analista/ Consultor	59,3%	10,2%	30,5%
Coordenador/ Gerente	66,7%	11,1%	22,2%
Diretor	94,4%	0,0%	5,6%
<b>Empresa</b>			
ADECON	78,8%	0,0%	21,2%
Business Consultoria	64,0%	12,0%	24,0%
Dinâmica Consultoria	53,6%	7,1%	39,3%

Tabela 6 – Aprovação das mudanças pelos colaboradores por cargo e por empresa  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Nessa afirmativa, as principais justificativas observadas para a discordância e para a neutralidade estão relacionadas ao fato de os colaboradores concordarem apenas com as mudanças que fazem sentido para eles. Esse tipo de posicionamento corrobora a visão de Oreg et al. (2011), que relaciona a adesão dos colaboradores às mudanças a medida que têm a percepção dos benefícios que essas mudanças trarão.

Na opinião dos entrevistados, a estrutura adotada pelas empresas juniores exerce, de fato, influência sobre os resultados das mudanças realizadas nessas organizações. As principais influências percebidas estão relacionadas ao fato de a estrutura proporcionar maior capacidade de planejamento e execução, cobrança e comunicação. Em alguns casos, também há percepções controversas sobre os benefícios e prejuízos imputados no processo de gestão da mudança de acordo com as diferentes estruturas adotadas.

Essa relação fica clara ao se comparar as realidades da ADECON e da Dinâmica Consultoria. Enquanto na ADECON o entrevistado 3 observa como benéfico o fato de a estrutura proporcionar um processo de decisão “mais democrático em que todos podem ser ouvidos”, ele acredita que isso tende a prejudicar o processo em relação ao tempo que algumas decisões podem levar para serem tomadas. Por outro lado, na Dinâmica Consultoria observa-se o inverso, uma vez que o entrevistado 4 aponta que algumas decisões são validadas de forma ágil, mas que isso sujeita o processo a um baixo envolvimento de todos os membros, o que o entrevistado considera como negativo. A Tabela 7 apresenta os resultados obtidos a partir dos questionários quanto à percepção que os colaboradores têm sobre a influência exercida pela estrutura organizacional nas mudanças que ocorrem dentro das empresas juniores.

A estrutura organizacional da empresa influencia as mudanças que ocorrem dentro de la.	Concordo	Discordo	Não concordo e nem discordo
<b>Cargo</b>			
Assessor/ Analista/ Consultor	83,1%	5,1%	11,9%
Coordenador/ Gerente	88,9%	0,0%	11,1%
Diretor	100,0%	0,0%	0,0%
<b>Empresa</b>			
ADECON	90,9%	0,0%	9,1%
Bus iness Consultoria	84,0%	4,0%	12,0%
Dinâmica Consultoria	85,7%	7,1%	7,1%

Tabela 7 – Percepção da influência da estrutura organizacional nas mudanças por cargo e por empresa  
Fonte: Elaborado pelo autor.



Os resultados evidenciam que, na percepção da maior parte dos colaboradores, o processo de gestão da mudança é, de fato, impactado pela estrutura das empresas juniores. Quanto à análise das justificativas, sobressaem-se as relacionadas ao fato de a estrutura organizacional permitir a identificação de problemas em diferentes níveis hierárquicos, indo desde o nível estratégico ao operacional. Ainda nesse sentido, observa-se a percepção de que a hierarquia influencia diretamente no poder de decisão, delegação e comunicação referente às mudanças.

## 5. Conclusões

A realização dessa pesquisa possibilitou analisar a influência exercida pelas estruturas organizacionais nos processos de gestão da mudança em empresas juniores do estado do Paraná. Os resultados permitiram identificar que, entre as empresas juniores analisadas, o tipo de estrutura organizacional e a hierarquia presente em cada uma delas exerce diferentes tipos de influência nas mudanças implementadas nessas empresas.

Em relação à caracterização dos tipos de estrutura organizacional adotado pelas empresas juniores, identificou-se a predominância da adoção de estruturas funcionais. Já a identificação das necessidades de mudança nas empresas juniores, confirmou-se o que dizem os autores abordados na revisão da literatura quanto às mudanças partirem de um estado de estabilidade insuficiente ou indesejável. Nas empresas juniores, o baixo desempenho ao não alcançar metas e resultados ajuda a identificar necessidades de mudança, sendo que as empresas diferem quanto ao grau de formalização de processos voltados para essa identificação.

Quanto ao comportamento dos níveis hierárquicos nas mudanças organizacionais, observou-se que, por mais que as empresas juniores propiciem o envolvimento dos seus membros na gestão, isso não acontece da maneira ideal no que diz respeito à gestão das mudanças. Nesse aspecto, a Ciclus Consultoria apresentou maior descentralização em relação a tomada de decisão pertinente às mudanças, uma vez que promove diversas práticas de construção de decisões em conjunto com todos os membros da empresa. O oposto se observou na Business Consultoria, em que há excesso de centralização das decisões na Diretoria Executiva e poucas decisões conjuntas com os demais membros.

Diante disso, é possível afirmar que o processo de gestão da mudança organizacional nas empresas juniores do estado do Paraná é influenciado pelas estruturas dessas empresas, embora também esteja sujeito ao estágio de maturidade de gestão de cada uma. Além da influência identificada a partir do tipo de estrutura adotado, as maiores influências constatadas estão relacionadas à hierarquia presente nessas estruturas. Através dos questionários respondidos pelos membros das empresas foi possível observar como a adesão às mudanças, o sentimento de participação ou até mesmo à liberdade de questionamento diminuem conforme diminui o nível hierárquico ao qual o membro pertence dentro da hierarquia. Essa relação pode ser explicada pelo fato de a hierarquização das estruturas permitir com que os membros tenham diferentes visões dos problemas que ocorrem nas empresas e geram necessidade de mudança e também pelos diferentes poderes de delegação e decisão atribuídos a cada cargo.

Em vista da crescente importância da gestão das mudanças dentro das organizações, esta pesquisa oferece maior compreensão acerca da relação entre as mudanças e estruturas organizacionais, considerando-se que a estrutura pode ditar a forma como as mudanças se darão dentro da organização e, dessa forma, exercer influência direta no resultado proveniente dessas mudanças. Sendo assim, torna-se essencial o entendimento dessa relação a fins de que os gestores possam repensar a forma como estão utilizando a estrutura das organizações a favor das mudanças demandadas por elas, ou até mesmo repensar a própria estrutura para tornar suas mudanças mais assertivas.

É importante destacar que essa pesquisa se limitou a uma pequena parcela de empresas juniores do estado do Paraná e, dessa forma, não necessariamente apresenta a realidade de todas as empresas do estado ou, até mesmo do país, considerando-se a existência de mais de 700 empresas juniores no Brasil. Também apresentou-se como uma limitação o difícil acesso às empresas fora da cidade de Maringá-PR, o que acarretou à não participação dos membros da Ciclus Consultoria na análise dos questionários e o menor número de entrevistados nessa empresa e na Business Consultoria. Além disso, o tipo de organização que serviu como objeto de estudo difere em diversos aspectos quando consideradas as empresas seniores, principalmente por as

empresas juniores possuam fim educacional e não o lucro, como ocorre no mercado.

Dessa forma, sugere-se que futuras pesquisas possam abranger um número maior de empresas juniores no Paraná ou até mesmo empresas juniores em outros estados, considerando-se que a realidade socioeconômica em outros estados pode exercer influência na atuação dessas empresas. Muito além das empresas juniores, para que seja possível tornar essa investigação mais aplicável às organizações em geral, recomenda-se a realização de estudos envolvendo empresas seniores, atuantes no mercado de serviços semelhantes aos das empresas juniores analisadas ou em outros mercados.

## Referências

- ALMEIDA, F. C. de.; NETO, A. J. M.; GIRALDI, J. M. E. REGE: Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 15-26, abr./jun. 2006.
- ANDRADE, D. G. de.; FALK, J. A. Eficácia de Sistemas de Informação e Percepção de Mudança Organizacional: um Estudo de Caso. RAC: Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, p. 53-84, set./dez. 2001.
- ARAUJO, Luis César G. de. Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott, A. Administração: Construindo vantagem competitiva. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BENNIS, Warren G. Organizações em mudança. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- BERGUE, Sandro T. Cultura e Mudança Organizacional. CAPES, 2010.
- BICALHO, Renata de A.; PAES DE PAULA, Ana Paula. Empresa júnior e a reprodução da ideologia da Administração. Cadernos EBAPE, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 894-910, dez. 2012.
- BRASIL JÚNIOR. Fundamentos dos clusters. São Paulo, 2017.
- BRASIL JÚNIOR. Portal Brasil Júnior. São Paulo, 2017.
- BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. Seminário de gestão de negócios, v. 1, 2004.
- CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mômica C. Administração: Teoria e processo. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- CARAVANTES, Geraldo R.; PEREIRA, Maria J. L. de B. Aprendizagem organizacional versus estratégia de mudança organizacional planejada: um confronto crítico. RAP: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.15, n. 2, p. 23-44, abr./jun. 1981.
- CERVO, Amado L. BERVIAN, Pedro A. Metodologia Científica. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- COSTA, Maria Clara F. da; SOUZA, Bruno Silvestre S. da; FELL, André Felipe de A. Um estudo da estrutura organizacional e as mudanças organizacionais: proposta de um novo modelo. NAVUS: Revista de Gestão e Tecnologia, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 57-74, jan./jun. 2012.
- COUTO-DE-SOUZA, Cristina L.; PINTO, Mario C. S. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. RAP: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 609-634, mai./jun. 2009.
- CUNHA, Miguel Pina. REGO, Arménio. As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia, 2002.
- CURY, Antonio. Organização e métodos: Uma visão holística. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAFT, Richard L. Administração. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DRUCKER, Peter F. Administração em Tempos de Grandes Mudanças. São Paulo: Pioneira, 1995.
- DRUCKER, Peter F. O futuro já chegou. Exame, São Paulo, v. 22, n. 3, 2000.
- ETZIONI, A. Organizações Complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1973.
- FEUERSCHÜTTER, Simone Ghisi. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. RAC: Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 73-95, 1997.
- FLEURY, Maria Tereza L. Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional. RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr. 1993.
- FLICK, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

- FURTADO, Celso M. Teoria da Estrutura em Organização. RSP: Revista do Serviço Público, Brasília, v. 57, n. 3, p. 439-452, jul./set. 2006.
- GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- GONÇALVES, Ernesto L. Estrutura Organizacional do Hospital Moderno. RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 80-90, jan./mar. 1998.
- HECK, Tatiane Ines Toillier. Impacto das mudanças organizacionais na motivação dos funcionários da agência de Santa Cruz do Sul. 2011. 66 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.
- HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à Mudança: uma revisão crítica. RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.
- KICH, J. I. D. F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. Cadernos EBAPE, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1045-1065, dez. 2011.
- KIM, Tai G.; HORNUNG, Severin; ROUSSEAU, Denise M. Change-supportive employee behavior: antecedents and the moderating role of time. Journal of Management, v. 37, n. 6, p. 1664-1693, 2011.
- KOTTER, J. P. Liderando Mudanças. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LACOMBE, Francisco. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Saraiva, 2009.
- LEWIN, K. Teoria de Campo em Ciência Social. 1 ed. Nova York: Harper & Brothers, 1951.
- LODI, João Bosco. A Estrutura Matricial e a Estrutura Sistêmica: Dois Novos tipos de Organização. RAE: Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 157-179, out./dez. 1970.
- MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; REIS, Isabella do Couto. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. Revista de Administração Pública, v. 50, n. 1, p. 41-58, 2016.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar A. Introdução à Administração. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, Henry. Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. Sistemas, Organização & Métodos: Uma Abordagem Gerencial. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OREG, Shaul; VAKOLA, Maria; ARMENAKIS, Achilles. Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. The Journal of Applied Behavioral Science, v. 47, n. 4, p. 461-524, 2011.
- PICCHIAI, Djair. Estruturas organizacionais: Modelos. Universidade Federal de São Paulo, 2010.
- PIDERIT, Sandy K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. Academy of Management Review, v. 25, n. 4, p. 783-794, 2000.
- PINA E CUNHA, Miguel. All that jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional. RAE: Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 3, p. 1-7, 2002.
- PINTO, M. C. S.; COUTO-DE-SOUZA, C. L. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. RAP: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 609-634, maio/jun. 2009.
- POLICARPO, Renata Veloso Santos; BORGES, Renata Simões Guimarães. Mudança organizacional: os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. Revista Economia & Gestão, v. 16, n. 45, p. 78-102, 2016.
- ROBBINS, Sphen P. Administração: Mudanças e Perspectivas. 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- SANTOS, Melissa Zini dos; ROXO, Lucimar Antônio Teixeira. Mudança organizacional: percepções quanto à modernização da prestação de serviços de assessoria como fator diferencial estratégico. Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE, n. 7, p. 53-76, 2017.
- SILVA, José R. G.; VERGARA, Sylvia C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003.
- STONER, James A. F. Administração. 2 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.
- STONER, James A. F.; Freeman, R. Edward. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-



Hall, 1985.

THOMAS, Robyn; HARDY, Leisa D. S. Managing organizational change: negotiating meaning and power-resistance relations. *Organization Science*, v. 22, n. 1, p. 22-41, 2011.

TOLFO, Suzana da Rosa; SCHMITZ, Suzana. A formação de consultores em uma empresa júnior. *Revista ANGRAD*, v. 6, n. 2, p. 25-40, 2005.

VASCONCELLOS, Eduardo. HEMSLEY, James R. *Estrutura das Organizações*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1986.

VERGARA, Sylvia C. Tipos de Pesquisa em Administração. *Cadernos EBAPE/FGV*, Rio de Janeiro, n. 52, jun. 1990.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. *RAP: Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 900-921, jul./ago. 2003.

WILLIAMS, Chuck. *ADM*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; CURADO, Isabela Baleeiro; CAMPOS, Humberto M. de. *Mudança organizacional na Rhodia Farma*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Recebido em: fev/2022

Aceito em: mar/2022

Publicado em: jun/2022