



## **A Importância Da Participação Dos Funcionários Nos Processos De Mudanças Organizacionais<sup>1</sup>**

Mariane Frascareli LELIS<sup>2</sup>  
Universidade Estadual Paulista, Bauru, SP

### **RESUMO**

O presente trabalho visa descrever a experiência de dois anos em que a autora exerceu a atividade de Agente Local de Inovação e os aprendizados adquiridos com a prática do atendimento à gestão empresarial. O principal enfoque do relato evidencia a participação de funcionários nos processos de mudanças organizacionais, que foram analisadas por meio de amostras de empresas que tiveram uma mudança de mentalidade e se conscientizaram sobre a importância da participação dos funcionários e seu protagonismo como agentes nos processos de comunicação.

**PALAVRAS-CHAVE:** organizações; participação; colaboração; comunicação.

### **INTRODUÇÃO**

O relato de experiência em questão tem como intuito descrever o período de dois anos de trabalho no Programa ALI - Agente Local de Inovação, programa do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em parceria com o CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), que tem como principal objetivo promover a prática continuada de ações de inovação nas Empresas de Pequeno Porte, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada. O programa, que foi testado como projeto-piloto em 2008, se solidificou como estratégia de competitividade com diferencial competitivo para as empresas participantes, se consolidando em 2010 com alcance de atuação nacional.

Os agentes que saem a campo são capacitados na metodologia específica do programa, realizam visitas continuadas, apresentam soluções e contribuem na formulação de respostas às demandas do negócio. As empresas que acreditam no Programa ALI e que trabalham com seriedade e dedicação estão aptas a realizarem mudanças que impactam diretamente na gestão empresarial, com reflexo nas melhorias de produtos e processos e na prática da inovação, com possibilidade de identificação de novos nichos de mercado para seus produtos.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho da V Conferência Sul-Americana e X Conferência Brasileira de Mídia Cidadã.

<sup>2</sup> Mestranda do Programa de Pós-graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista (FAAC/Unesp), campus de Bauru, e-mail: mariane\_lelis@yahoo.com.br.



---

O campo de atuação do Programa ALI é voltado para a área empresarial, porém não podemos nos esquecer que as organizações são uma extensão da sociedade, as quais só podem ser formadas por cidadãos dos diferentes grupos sociais existentes. Desse modo, este relato de experiência visa demonstrar a importância da manutenção do diálogo no processo de comunicação das organizações, principalmente no que se refere à participação dos funcionários e o seu protagonismo como agente nos processos de comunicação.

## **MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS**

A metodologia de trabalho utilizada no Programa ALI se baseia no questionário nomeado como Diagnóstico Radar da Inovação, com o qual busca-se analisar o grau de inovação praticado em cada uma das treze dimensões, por meio dos escores 1, 3 e 5. As treze dimensões que compõem o Diagnóstico Radar da Inovação são: Dimensão Oferta, Dimensão Plataforma, Dimensão Marca, Dimensão Clientes, Dimensão Soluções, Dimensão Relacionamento, Dimensão Agregação de Valor, Dimensão Processos, Dimensão Organização, Dimensão Cadeia de Fornecimento, Dimensão Presença, Dimensão Rede, Dimensão Ambiência Inovadora.

Para exemplificar este relato de experiência será feita a análise do primeiro item da Dimensão Organização, que se trata da *Reorganização*, a qual é composta por elementos referentes ao processo que pode ser alterado de acordo com reajustes no organograma, por exemplo, que aumentam a agilidade da equipe podendo interferir no resultado final. Além disso, este item também analisa a necessidade de redistribuição de tarefas, horários flexíveis e, o mais importante para a elaboração desse trabalho, a formação de grupos de solução para resolução de problemas e/ou sugestão de melhorias.

Trata-se, pois, da questão de número 25 do Radar da Inovação, que assim como todas as questões dessa metodologia, utiliza-se o critério de escores (pontuação) de 1, 3 ou 5, sendo 1 quando não há inovação presente, 3 quando a inovação é incipiente e 5 quando a inovação está presente.

## **DESCRIÇÃO DO PROCESSO/EXPERIÊNCIA**

O período de dois anos de experiência como Agente Local de Inovação me proporcionou inúmeros aprendizados sobre o universo empresarial, que juntamente com os conhecimentos adquiridos na graduação em Relações Públicas, pude percorrer um caminho

com práticas muito ricas e gratificantes. A área organizacional foi a que mais me encantou durante a vigência do programa, pois pude conhecer de perto todas as dificuldades que empresários de micro e pequeno porte possuem quando se trata do relacionamento entre a organização e o seu quadro de funcionários.

O principal desafio encontrado nas organizações da atualidade é a reinvenção da comunicação organizacional que deve não apenas ser estratégica e ficar somente no campo do diálogo em que não ocorre a prática da ação em si. Deve haver maior esforço para se evidenciar e valorizar a diversidade e a diferença entre os indivíduos, principalmente quando se pensa em uma interação colaborativa em prol de um único objetivo que é a busca por resultados organizacionais.

Desse modo, a comunicação colaborativa atua diretamente na compreensão do universo de interação entre os públicos de interesse das organizações, buscando maior flexibilidade e dinamismo para atuar em ambientes velozes e complexos, sempre com preocupação diante dos conflitos para vencer os desafios e resultar em um maior desenvolvimento e implantação das inovações.

Com relação à exemplificação proposta na descrição dos métodos e técnicas utilizadas, o preenchimento correto da questão exposta na tabela abaixo ocorre da seguinte maneira: classifica-se como escore 1 se a empresa não reorganizou suas atividades, ou motivou a forma de trabalhar dos funcionários com o intuito de melhoria dos resultados; escore 3 se a empresa reorganizou suas atividades ou adotou pelo menos uma nova abordagem como solução de problemas em grupo, horário flexível, *casual day*, redivisão de tarefas, trabalho em casa, etc. também visando resultados mais satisfatórios; e escore 5 se a empresa sistematicamente reorganiza suas atividades ou se adotou pelo menos duas novas abordagens como solução de problemas em grupo, horário flexível, *casual day*, redivisão de tarefas, trabalho em casa, etc. para melhorar ainda mais os resultados.

I - Dimensão Organização
<b>tem 25 - Reorganização</b>
<input type="radio"/> a. A empresa sistematicamente reorganiza suas atividades, ou adotou pelo menos duas novas abordagens nos últimos 3 anos, como: grupos de solução de problemas, horário flexível, <i>casual day</i> , redivisão de tarefas, trabalho em casa, etc., para melhorar seus resultados. <input type="radio"/> b. Nos últimos 3 anos, a empresa reorganizou suas atividades, ou adotou pelo menos uma nova abordagem como: grupos de solução de problemas, horário flexível, <i>casual day</i> , redivisão de tarefas, trabalho em casa, etc., para melhorar seus resultados. <input type="radio"/> c. Nos últimos 3 anos, a empresa não reorganizou suas atividades, ou modificou a forma de trabalhar dos colaboradores, para obter melhora em seus resultados.
Evidência

Figura 1: Questão nº 25 do questionário Radar da Inovação – Metodologia ALI.  
 Fonte: Manual do Participante. Unidade Temática 7: Diagnóstico e Plano de Ação. SEBRAE e UCSEBRAE, 2011.



Como resultado da análise da questão número 25 do Radar da Inovação, foi possível fazer um comparativo com os resultados colhidos no diagnóstico inicial, ou seja, quando ainda não havia sido proposta nenhuma melhoria no que se refere a este item. Desse modo, evidenciou-se que 23,6% do total (12 empresas) tiveram um aumento de escore, de um total de quarenta e cinco empresas analisadas. Essa parcela de aumento está assim dividida:

- aumentou do escore 1 para o escore 3= 41% (5 empresas)
- aumentou do escore 3 para o escore 5= 50% (6 empresas)
- aumentou do escore 1 diretamente para o escore 5= 9% (1 empresa)

As empresas escolhidas para a amostra deste relato de experiência serão classificadas como A, B e C, as quais, após mudanças de mentalidade advindas de um melhor planejamento e maior preocupação com o futuro organizacional, reorganizaram seus processos, sendo possível observar resultados de acordo com o tipo de negócio de cada organização. Diversas foram as ações propostas para que pudessem surgir melhorias que garantissem maiores resultados para as organizações como um todo, porém, poucos foram os que se interessaram em realizar mudanças significativas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa A passou a se preocupar em desenvolver alguma ação específica para se aproximar de seus funcionários a partir da implantação de grupos de soluções de problemas, em que foram evidenciados diversos aspectos problemáticos que não seriam “descobertos” se esse grupo de soluções não tivesse existido. As sugestões, críticas, ideias e negociações serviram para que a empresa pudesse se esforçar ainda mais em oferecer um ambiente mais favorável ao trabalho o que, conseqüentemente, fez com que os funcionários se sentissem mais valorizados, garantindo um maior ganho em competitividade, ou seja, a empresa que antes possuía escore 1 neste item passou a apresentar escore 3.

Já no caso da empresa B, por ser uma empresa com pouco tempo de mercado e com dirigentes jovens mais preocupados em implantar melhorias em diversas áreas, um dos principais motivos que levou o empresário a promover mudanças foi o desejo de profissionalizar a empresa e criar processos com o intuito que a empresa “sobreviva” mesmo sem a presença dos dirigentes. Essa empresa é o único exemplo apresentado que aumentou do escore 1 para o escore 5, isto porque desde a abertura do negócio nunca havia sido feita nenhuma atividade de reorganização de processos, porém, após toda essa mudança de



mentalidade, hoje os dirigentes criaram uma sistemática de colher sugestões, críticas e soluções de seus funcionários por meio de reuniões mensais que já modificaram diversas situações e procedimentos internos.

Com relação à empresa C, terceira e última da amostra, também houve a necessidade de se preocupar mais com seu quadro de mão de obra, tendo em vista o constante problema de alta rotatividade que gera queda na produtividade e, conseqüentemente, enfraquecimento de vendas. A empresa C nunca havia reorganizado nenhuma de suas atividades, portanto, passou do escore 1 para o escore 3, pois iniciou a implantação de redivisão de tarefas, após sugestão de funcionários, para não prejudicar o andamento dos processos produtivos.

Assim sendo, a partir da análise das empresas A, B e C foi possível perceber que os empresários conseguiram identificar a necessidade de promover um ambiente que favoreça o diálogo entre os atores internos com o intuito de captarem ideias, sugestões, críticas que podem servir para uma mudança de cenário que acarrete em uma inovação, que pode ser observado principalmente nas empresas A e B.

Desse modo, a comunicação deve ser trabalhada em uma organização com a finalidade de favorecer a viabilização de inovações por meio de canais que permitam uma maior aproximação entre os públicos de interesse, principalmente o público interno, estreitando os relacionamentos de modo eficiente e integrando todos os indivíduos em prol de um objetivo específico que favoreça a todos os envolvidos. Ademais, a prática da comunicação colaborativa é um grande desafio para as organizações, pois busca favorecer o entendimento da complexidade das relações existentes no contexto globalizado atual, em que há a necessidade de promover grandes fluxos de negociações e sistemas interativos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. Cap. 3. p. 223-236.

Manual do Participante. Unidade Temática 7: **Diagnóstico e Plano de Ação**. Distrito Federal: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e Universidade Corporativa SEBRAE – UCSEBRAE, 2011.

**Programa ALI ajuda a implantar práticas inovadoras gratuitamente no seu negócio**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Agentes-Loais-de-Inova%C3%A7%C3%A3o:-receba-o-Sebrae-na-sua-empresa>.