



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



**PATRÍCIA DE DEUS ALMEIDA**

**RESISTÊNCIA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ESTUDO COM-  
PARATIVO ENTRE OS FATORES QUE MOTIVAM A RESISTÊNCIA  
À MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA PÚBLICA E  
OUTRA PRIVADA.**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**ITAPEVI**  
**2014**

**PATRÍCIA DE DEUS ALMEIDA**

**RESISTÊNCIA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ESTUDO COM-  
PARATIVO ENTRE OS FATORES QUE MOTIVAM A RESISTÊNCIA  
À MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA PÚBLICA E  
OUTRA PRIVADA.**

**PATRÍCIA DE DEUS ALMEIDA**

Monografia apresentada como requisito parcial  
à obtenção do título de Especialista na Pós  
Graduação em Gestão Pública, Modalidade de  
Ensino a Distância, da Universidade Tecnoló-  
gica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus*  
Pato Branco.

Orientador(a): Prof. Priscila Rubbo

ITAPEVI  
2014



## TERMO DE APROVAÇÃO

### **RESISTÊNCIA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ESTUDO COM- PARATIVO ENTRE OS FATORES QUE MOTIVAM A RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA PÚBLICA E OUTRA PRIVADA.**

Por

**Patrícia de Deus Almeida**

Esta monografia foi apresentada às 9h20mim do dia 17 de Outubro de 2014, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Pato Branco. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho.....

---

Profª Priscila Rubbo  
UTFPR – Câmpus Pato Branco (orientadora)

---

Professor Herus Pontes  
UTFPR – Câmpus Pato Branco

---

Professor Osney Marcos Cardoso  
UTFPR – Câmpus Pato Branco

Dedico este trabalho a minha família, amigos, professores e tutores, que direta ou indiretamente me deram força para continuar os estudos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha mãe e ao meu esposo pela compreensão e paciência, aos tutores e professores pelo incentivo e dedicação ao longo do curso.

“Não são as espécies mais fortes nem as mais inteligentes que sobrevivem, mas sim aquelas que melhor se adaptam às mudanças”.

(Charles Darwin)

## RESUMO

Esta pesquisa aborda a questão da Mudança Organizacional e consequente Resistência a Mudança perante as empresas, e avaliação das fontes de Resistência a Mudança em uma empresa pública e outra privada. Verifica os conceitos de Mudança Organizacional e o papel das empresas diante da atualidade. Apresenta conceito de Resistência a Mudança, fator que não deve ser observado apenas como aspecto negativo, e, além disso, a observação das fontes de Resistência à Mudança que podem ser fontes Individuais ou Organizacionais. O estudo verificou as principais fontes de Resistência a Mudança por meio da aplicação de entrevistas em uma empresa pública e outra privada. O resultado do estudo traz as principais fontes de Resistência à Mudança nas empresas selecionadas.

**Palavras – chave: Mudança Organizacional. Resistência à Mudança Organizacional. Fontes de Resistência à Mudança.**

## **ABSTRAC**

This research addresses the issue of organizational change and consequent Resistance to change towards enterprise, and evaluation of sources of resistance to change in a public and a private company. Verifies the concepts of Mu-Organizational and dance the role of business before today. Presents concept of resistance to change, a factor that should not be seen only as a negative aspect, and in addition, the observation of sources of resistance to change that can be Individual or Organizational sources. The study found the princi-country sources of resistance to change through the application of interviews in a public and other private company. The result of the study brings the main sources of resistance to change in the selected companies.

**Keywords: Organizational Change. Resistance to Organizational Change. Sources of Resistance to Change.**

## LISTA DE QUADROS E TABELAS.

QUADRO 1 – FONTES INDIVIDUAIS .....	21
QUADRO 2 – FONTES ORGANIZACIONAIS.....	22
TABELA 1 – MUDANÇA RELACIONADA À REESTRUTURAÇÃO DAS ÁREAS FINANCEI- RAS. (FONTES ORGANIZACIONAIS EMPRESA X) .....	33
TABELA 2 – MUDANÇA RELACIONADA À REESTRUTURAÇÃO DAS ÁREAS FINANCEI- RAS. (FONTES INDIVIDUAIS EMPRESA X) .....	34
TABELA 3 – MUDANÇA NA FORMA DE VENDA, EM QUE AS CONSULTORAS REALIZAM A VENDA DE PRODUTOS POR MEIO DA INTERNET (FONTES INDIVIDUAIS EMPRESA Y).....	35
TABELA 4 – MUDANÇA NA FORMA DE VENDA, EM QUE AS CONSULTORAS REALIZAM A VENDA DE PRODUTOS POR MEIO DA INTERNET (FONTES ORGANIZACIONAIS EM- PRESA Y).....	36

## **LISTA DE GRÁFICOS.**

GRÁFICO 1 – COMPARATIVO EMPRESA X E Y – FATORES INDIVIDUAIS .....	37
GRÁFICO 1 – COMPARATIVO EMPRESA X E Y – FATORES ORGANIZACIONAIS.....	39

## SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	17
2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL: .....	17
2.1.1 A Mudança Organizacional e o Papel das Empresas .....	18
2.2 AS RESISTÊNCIAS ÀS MUDANÇAS .....	20
2.2.1 Causas da Resistência à Mudança.....	21
2.2.2 Variáveis Culturais da Resistência à Mudança.....	24
2.2.3 Como Superar a Resistência à Mudança .....	25
2.2.4 Aspectos Positivos da Resistência à Mudança.....	26
3. METODOLOGIA .....	28
3.1 UNIVERSO PESQUISADO E AMOSTRA .....	28
3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	29
3.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	29
4. ESTUDO DE CASO .....	30
4. 1 HISTÓRICO DAS EMPRESAS.....	30
4.1.1 Empresa X .....	30
4.1.2 Empresa Y .....	31
4.2 DESCRIÇÃO DA REAÇÃO DOS EMPREGADOS FRENTE ÀS MUDANÇAS IMPLEMENTADAS NAS EMPRESAS.....	32
4.2.1 Empresa X .....	32
4.2.2 Empresa Y .....	34
4.3 ESTUDO COMPARATIVO ENTRE AS MUDANÇAS OCORRIDAS NAS EMPRESAS X E Y .....	36
4.3.1 Fontes Individuais – Empresas X e Y.....	36
4.3.2 Fontes Organizacionais – Empresas X e Y .....	37
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	40
REFERÊNCIAS.....	42
ANEXO .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

## 1.Introdução

Atualmente as mudanças no ambiente organizacional são inevitáveis, isto porque as organizações sendo públicas ou privadas são submetidas á transformações constantes devido aos avanços científicos e tecnológicos. Esses avanços levam a modificações nos processos de trabalho e na gestão de pessoas. Diante do contexto, novas tecnologias precisam de conhecimentos relacionados com os envolvidos no processo, pois as mudanças nos processos de trabalho requerem um elo estratégico entre pessoas e tecnologias. De acordo com Bergue (2010),

“A mudança constitui fenômeno inerente à organização e se manifesta sob diferentes formas, desde esforços adaptativos de qualquer ordem e intensidade, inovações gerenciais e de estrutura, até transformações mais radicais que alcançam aspectos substanciais do comportamento das pessoas na organização”. (BERGUE, 2010, p. 68).

Sendo assim, as empresas que pretendem ser eficazes não podem mais limitar-se à mera observação dos acontecimentos, elas devem ser capazes de diagnosticar seus próprios ambientes e desenvolver estratégias para planejar, dirigir e controlar as mudanças. Conforme Amaru (2004),

“Adaptar a empresa ao ambiente significa mais do que torná-la capaz de enfrentar seus concorrentes. Os desafios vêm de diversas fontes [...] Evolução da tecnologia, exigências dos sindicatos, controle governamental e pressões de toda a sociedade são circunstâncias que oferecem desafios e oportunidades para todos os tipos de organizações”.(AMARU, 2004, p. 381).

No entanto, diante destes aspectos surge outro dilema a resistência à mudança perante os integrantes da organização, fato que traz ameaça as inovações da empresa, porém verifica-se que a resistência à mudança não deve somente ser observada como um aspecto negativo, pois em algumas ocasiões é capaz de apontar projetos inapropriados para a organização ou apontar alternativas de inovação.

Para a realização de uma mudança bem sucedida é preciso que a empresa envolva os funcionários buscando o constante comprometimento com a mudança, pois serão eles que irão ajudar a implementar inovações na empresa, é preciso observá-los diante de uma situação de resistência para que sejam verificadas as causas da reação à mudança.

Segundo Robbins 2010, as causas podem ser fontes individuais – que consistem de características humanas como percepção, personalidade e necessidades, e fontes organizacionais – as quais residem da própria estrutura da organização, e a

partir daí analisar os aspectos positivos e negativos. Devem ser verificadas também as variáveis culturais da resistência à mudança tais como tecnologias, preceitos e sentimentos, que explicam como um tipo de mudança é mais facilmente aceito. Outro aspecto observado no trabalho é de que há táticas de como superar a resistência à mudança às quais se forem verificadas anteriormente a implantação da inovação pode ajudar a empresa a evitar situações de resistência à mudança.

Considerando o contexto apresentado e dada a importância que o tema Mudança Organizacional adquiriu nos últimos tempos, procurou-se, neste trabalho, mostrar como está sendo tratada a questão da mudança organizacional e consequente resistência a mudança nas organizações, e avaliar as principais fontes de resistência à mudança, que segundo Robbins (2010), engloba tanto as fontes individuais (funcionários), quanto organizacionais (empresas), visto que as empresas que desejam realizar mudanças e se estabelecerem no mercado devem envolver os funcionários nos processos e adaptar a estrutura organizacional para as inovações.

Desta forma o estudo busca realizar uma contribuição às organizações, de forma que informando as empresas de que a resistência à mudança antes de tudo deve ser analisada, elas possam refletir sobre o assunto e aderir à prática de forma a prevenir prejuízos.

Este trabalho tem os objetivos gerais de verificar os fatores que motivam à resistência à mudança no âmbito organizacional tendo como exemplo uma empresa pública e outra privada, e objetivos específicos de conhecer os fatores que levam a resistência à mudança no ambiente organizacional, além de analisar os cases das empresas exemplificadas.

O estudo justifica-se, pois a análise das fontes de resistência à mudança devem ser observadas com mais atenção para implementação das mudanças organizacionais de forma efetiva e eficaz, isto porque atualmente a mudança organizacional é um assunto de extrema relevância para as empresas, visto que devido à agilidade das inovações tecnológicas, as mudanças dos desejos dos clientes e a forma de realização do trabalho das empresas alteram-se constantemente. Por esta razão, a mudança deve ser estudada e realizada de forma consciente, deve-se verificar se a empresa está “pronta” para tal alteração, é preciso definir o tempo certo para a mudança.

Sendo assim, este trabalho divide-se em quatro capítulos: O Capítulo 1, refere-se a introdução. Já o Capítulo 2 trata do referencial teórico, o qual traz a abordagem dos conceitos acerca de Mudança e Resistência Organizacional. No Capítulo 3, apresentam-se os aspectos metodológicos, as características das empresas X e Y, e as respectivas mudanças impostas. Em seguida, o Capítulo 4 informará a reação dos empregados frente às mudanças implementadas nas empresas com base nas fontes de resistência a mudança, o capítulo seguinte, 5, realizará a análise comparativa da ocorrência de resistência a mudança das empresas embasadas nas fontes de resistência.

## 2. Referencial Teórico

Para a realização deste trabalho serão abordados os seguintes conceitos:

### 2.1 Mudança Organizacional:

Atualmente a agilidade e rapidez para realização de mudanças nas organizações tornou-se um motivo de sobrevivência para as empresas, sendo estas públicas ou privadas, pois as inovações tecnológicas associadas à alteração de hábito dos clientes torna o fator mudança como essencial às empresas. De acordo com Robbins (2010),

“Nenhuma empresa está em situação particularmente estável hoje em dia, mesmo aquelas tradicionalmente estáveis, como as que ocupam uma fatia de mercado dominante em sua área, devem em muitas vezes mudar radicalmente”. (ROBBINS, 2010, p. 565).

Diante dessa situação, as empresas são exigidas de capacidade organizacional para se adaptar às novas estruturas, isto porque as mudanças do ambiente externo exigem da organização a capacidade contínua de resposta rápida e eficaz a estas transformações. No entanto, adotar estratégias de mudança que obtenham sucesso envolve compreender aspectos do ambiente, dos indivíduos e da organização como um todo. Conforme Bernardes e Marcondes (2003),

“As sociedades estão mudando para direções que não se pode prever, mas as organizações diferem porque suas alterações podem ser planejadas até certo grau, em razão de serem microssociedades incomparavelmente menores”. (BERNARDES E MARCONDES, 2003, p 212).

Desta forma, identificar variáveis do contexto que estariam provocando as mudanças, apresenta-se como uma vantagem para os gerenciadores da mudança, na medida em que esse conhecimento poderia permitir o manejo e a implantação da mudança, o aumento da eficácia organizacional e de sua chance de sobrevivência. Para Bateman e Snell (1998),

“Atingir excelência de classe mundial, qualidade total e melhoria contínua, tudo isso implica mudar a organização para melhor. Essa e todas as mudanças importantes devem ser cuidadosamente administradas. A Mudança bem sucedida não ocorre naturalmente; resulta de ações inspiradas, referentes tanto a problemas quanto a oportunidades de motivar as pessoas a mudar e de fazer uma abordagem estratégica para implementar a mudança”. (BATMAN E SNELL, 1998, p 499).

Diante do contexto exposto, verifica-se que a mudança é inevitável, e os administradores devem analisar como enfrentarão estas mudanças no sentido de manter as organizações viáveis e atualizadas, devem ser capazes de diagnosticar o seu meio ambiente e desenvolver estratégias para planejar, dirigir e controlar as mudanças, visto que a observação passiva dos acontecimentos poderá levar a empresa à falência.

### **2.1.1 A Mudança Organizacional e o Papel das Empresas**

A mudança organizacional é uma realidade que ocorre no mundo moderno, desta forma as empresas devem obter o conhecimento de novas tecnologias e enfrentar revitalizações e melhoria de processos. Por ser uma implementação de novos procedimentos que visam realinhar a organização com as constantes mudanças nas demandas de seu ambiente de negócios, a mudança pode causar no indivíduo emoções e reações que vão do otimismo ao medo, podendo incluir situações de desafio, resistência, e motivação. Segundo Chiavenato (2003),

“Mudança é a transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro diferente. Mudança implica ruptura, transformação, perturbação, interrupção. O mundo atual se caracteriza por um ambiente dinâmico em constante mudança e que exige das organizações uma elevada capacidade de adaptação, como condição básica de sobrevivência. Adaptação, renovação e revitalização significam mudança”. (CHIAVENATO, 2003, p 374).

Desta forma, a mudança se desenvolve na adoção de novas atitudes, valores e comportamentos, os membros da organização se identificam com os valores, atitudes e comportamentos do agente de mudança para então internalizá-los, desde que percebam sua eficácia no seu desempenho. A mudança é a fase em que novas ideias e práticas são aprendidas de modo que as pessoas passam a pensar e a executar de uma nova maneira. Para Wagner e Hollenbeck (2000), a mudança é o ato de variar ou de alternar modos convencionais de pensamentos ou comportamento. Nas organizações é um ímpeto importante de D.O, reformulando os modos pelos quais as pessoas e grupos trabalham juntos. (WAGNER E HOLLENBECK, 2000, p. 376)

Adotar estratégias de mudança que obtenham sucesso envolve compreender aspectos do ambiente, dos indivíduos e da organização como um todo. Sendo as-

sim, identificar variáveis do contexto que estariam provocando as mudanças, sejam contínuas ou descontínuas, apresenta-se como uma vantagem para os gerenciadores da mudança, na medida em que esse conhecimento poderia permitir o manejo e a implantação da mudança, o aumento da eficácia organizacional e de sua chance de sobrevivência. De acordo com Wagner e Hollenbeck (2000),

“Acionar a mudança requer por um lado a identificação e superação de fontes de apoio. A análise do campo de forças é um método de diagnóstico que esquematiza graficamente a disposição das forças favoráveis e contrárias a uma determinada mudança”. (WAGNER E HOLLENBECK, 2000, p. 376)

Desta forma, a administração da mudança deve estar atenta aos problemas e oportunidades envolvendo as forças externas e internas, as quais são transferidas para necessidades percebidas na organização, que compara os níveis existentes e desejado de desempenho, analisando o que deve ser mudado. De acordo com Chiavenato (2003),

“A mudança é resultado da competição entre forças impulsionadoras e forças restritivas. Quando a mudança é introduzida, existem forças que a impulsionam, enquanto outras forças levam a resistência. Para implementar a mudança, torna-se necessário analisar ambas as forças que atuam na mudança a fim de se remover ou neutralizar as forças restritivas que a impedem e incentivar as forças impulsionadoras. A teoria do campo das forças é indispensável nessa abordagem. A mudança ocorre quando as forças impulsionadoras e favoráveis são maiores do que as forças restritivas e impeditivas”. (CHIAVENATO, 2003, p 377).

Pode-se considerar que as organizações que obtêm sucesso nas mudanças levam em conta as pessoas envolvidas no processo, as quais são cruciais para a realização das próprias mudanças na empresa. Para Chiavenato (2010), “para que a mudança aconteça é necessário que exista um ambiente psicológico propício, uma cultura organizacional adequada, um estímulo individual e grupal para a excelência da organização”. (CHIAVENATO, 2010, p. 428).

Diante do exposto, o gerenciamento dos aspectos humanos de uma mudança organizacional forma o sustento para a implantação de soluções futuras, aumenta o sucesso de implementações técnicas e reduz as inevitáveis quedas na produtividade e na qualidade, que geralmente acompanham as mudanças.

De acordo com Bateman e Snell (1998), para motivar as pessoas a mudança frequentemente exige três estágios básicos o descongelamento, o movimento para instituir a mudança e o recongelamento.

No estágio do descongelamento, a administração percebe que as práticas atuais deixaram de ser adequadas e que a empresa deve romper com seu molde atual, o que muitas vezes resulta de uma avaliação do ajuste da empresa em seu

ambiente atual e de sua prontidão para o futuro. O diagnóstico deve ser completo e sem ideias preconcebidas. Se a administração conclui que o ajuste entre a empresa e seu ambiente atual ou futuro é ruim, faz-se necessária a mudança.

Já no estágio de movimento para instituir a mudança, inicia-se um estabelecimento sobre a direção desejada da empresa, a visão pode ser realizada por meio da mudança estrutural, cultural ou individual. Nas mudanças estruturais, a empresa pode assumir a forma de uma organização com divisões, matrizes ou alguma forma adequada. As mudanças culturais são institucionalizadas por meio da liderança eficaz. Os indivíduos podem mudar à medida que novas pessoas se unirem a empresa e as pessoas antigas adotarem a nova visão do líder para o futuro.

Com relação ao estágio de recongelamento, a empresa fortalece os novos comportamentos que apoiam a mudança, envolve a implementação de sistemas de controle que apoiam a mudança, aplicação de medidas corretivas quando necessário, e o reforço do desempenho que apoia o programa.

De acordo com Chiavenato (2010), “quando feita adequadamente, a mudança capacita a organização a manter sua viabilidade e competitividade em um ambiente mutável e incerto, trata-se da mudança construtiva que assegura condições renovadas e estimuladoras a organização” (CHIAVENATO, 2010, p. 426).

Desta forma, pode-se considerar que a administração das mudanças organizacionais é um dos maiores desafios para as empresas atualmente, já que a mudança organizacional é uma obrigação necessária para qualquer empresa conseguir sobreviver no mercado, no entanto deve ser planejada de forma adequada para garantia do sucesso da organização.

## **2.2 As Resistências às Mudanças**

Atualmente a resistência é uma das principais barreiras da mudança bem sucedida, qualquer mudança que venha a acontecer nas organizações causa um grande desconforto perante os funcionários por diversas razões, dentre estas se podem destacar: medo do desconhecido, alteração dos padrões de execução e segurança.

De acordo com Kinicki e Kreiterner (2010),

“Geralmente é difícil para as pessoas experimentarem novas maneiras de fazer as coisas. É exatamente por causa dessa característica humana bási-

ca que a maioria dos empregados não tem entusiasmo pela mudança no local de trabalho [...] “A resistência à mudança é uma resposta emocional/comportamental a ameaças reais ou imaginárias a uma rotina de trabalho estabelecida. (KINICKI E KREITERNER, 2010, p. 408).

Por esta razão, a resistência à mudança pode ser considerada como uma defesa da cultura organizacional que vai ser mudada, pelo fato das pessoas não considerarem a mudança implantada pela empresa importante.

Para Moscovici (2000), a resistência à mudança abrange na fase inicial prevista em qualquer programa de mudança planejada nas organizações, e pode ter forma ativa ou passiva, na resistência ativa o funcionário deliberadamente provoca erros ou danos, o que facilita a identificação. No entanto, dificulta a gerência, pois o indivíduo já está com sua opinião formada. Já na resistência passiva o funcionário cumpre todas as normas, mas está em constante insatisfação, dificultando sua aprendizagem, mesmo que não sendo deliberadamente.

De acordo com Chiavenato (2010), “Os esforços de uma mudança organizacional quase sempre esbarram ou colidem com alguma forma de resistência humana, não somente dos empregados, mas também de muitos gerentes, para não falar dos diretores”. (CHIAVENATO, 2010, p. 438).

Sendo assim, verifica-se que não só os empregados são os atores organizacionais que têm maior probabilidade de resistirem à mudança, por ser um fenômeno sistêmico, pode ocorrer tanto com empregados quanto com gerentes. A resistência não é uniforme, pois pode ser tanto um fenômeno individual quanto grupal, e varia de indivíduo para indivíduo de acordo os fatores pessoais e situacionais.

### **2.2.1 Causas da Resistência a Mudança**

De acordo com Robbins (2010), a resistência à mudança nem sempre aparece de maneira padronizada. Ela pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. Quando a resistência é aberta e imediata, torna-se mais fácil para os gestores enfrentá-la, como exemplo quando há protestos, diminuição do ritmo de trabalho ou ameaças de greve.

No entanto, o desafio é administrar a resistência quando ela é implícita ou protelada, pois são mais sutis – perda de lealdade à organização, perda de motivação para o trabalho, aumento dos erros e defeitos, aumento do absenteísmo por “ques-

tões de saúde”, e por esta razão, mais difíceis de identificar. As ações proteladas também podem obedecer à ligação entre a fonte da resistência e a reação a ela, e assim, a resistência acaba indo à tona depois de semanas, meses ou até anos.

Desta forma, um determinado tipo de mudança que causaria pouco impacto pode tornar-se o estopim para a resistência à mudança, visto que a anterior foi protelada e armazenada. Sendo assim, as principais fontes de resistência à mudança são as individuais e organizacionais, as individuais residem em características humanas como percepção, personalidade e necessidades.

Já as fontes organizacionais residem na própria estrutura da organização. É importante observar que nem toda mudança é positiva, a pressa pode levar a erros nas decisões, a mudança rápida e transformadora pode ser precoce, os agentes de mudança precisam analisar detalhadamente todas as implicações. Os quadros abaixo resumem as principais fontes de resistência à mudança.

Fontes individuais	
Habitos	Criamos hábitos programados a complexidade da vida. Quando nos defrontamos com a mudança, essa tendencia de reagir conforme costume tranforma-se em fonte de resistencia.
Segurança	As pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas.
Fatores Econômicos	As mudanças nas tarefas ou rotinas estabelecidas podem suscitar temor com relação às finanças quando uma pessoa acha que não será capaz de apresentar o mesmo desempenho de antes, especialmente quando a remuneração e vinculada a produtividade.
Medo do Desconhecido	A mudança faz o conhecido ser trocado pela ambiguidade e pela incerteza.
Processamento seletivo de informações	As pessoas processam seletivamente as informações para manter suas percepções intactas. Elas só ouve o que querem ouvir, ignoram informações que possam desafiar o mundo que construíram.

Quadro 1: Fontes individuais  
Fonte: Robbins (2010).

Fontes Organizacionais	
Inércia Estrutural	As organizações possuem mecanismos internos, como seu processo de seleção e as regras formais, para produzir estabilidade. Quando uma organização se confronta com a mudança essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.
Foco Limitado de Mudança	As organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes. Não se pode fazer mudanças em um deles sem afetar os demais. Dessa forma, mudanças limitadas nos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema maior.
Inércia de Grupo	Mesmo que os indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas de grupo atuam de forma limitadora.
Ameaça a Especialização	As mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.
Ameaça as relações de poder estabelecidas	Qualquer redistribuição de autoridade para a tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da organização.

Quadro 2: Fontes Organizacionais  
Fonte: Robbins (2010)

Para Bateman e Snell (1998), várias causas de resistência à mudança surgem independentemente do real conteúdo da mudança:

**Inércia:** Geralmente, as pessoas não querem perturbar o status quo. Os modos antigos de fazer as coisas confortáveis e fáceis, de modo que as pessoas não querem perturbar a situação, tentando alguma coisa nova.

**Timing:** Muitas vezes as pessoas resistem à mudança devido a um timing ruim. Se os administradores ou empregados estão extraordinariamente ocupados ou sob estresse, ou se as relações de trabalho estão tensas, o momento não é adequado para a introdução de novas propostas. Quando possível, os administradores devem introduzir a mudança quando as pessoas estão receptivas.

**Surpresa:** Um aspecto fundamental do timing e da receptividade é a surpresa. Se a mudança é repentina, inesperada ou extrema, a resistência pode ser a reação quase reflexiva inicial. Suponha-se que uma universidade anunciasse um aumento de mensalidade, que passaria a vigorar no próximo semestre. A resistência seria grande. No, mínimo os alunos desejariam saber o bastante sobre essa mudança para poderem preparar-se para ela.

**Pressão dos colegas:** Algumas vezes, as equipes de trabalho resistem a novas ideias. Mesmo que os membros individualmente não façam oposição forte a uma mudança sugerida pela administração, a equipe pode unir-se numa oposição.

Se um grupo é altamente coeso e tem normas contra a administração, a pressão dos colegas fará com que os indivíduos resistam até as mudanças sensatas.

### 2.2.2 Variáveis Culturais da Resistência a Mudança.

Segundo Bernardes e Marcondes (2003), o modelo de hierarquia por níveis de complexidade pode ser completado por três variáveis culturais para explicar como um tipo de mudança é mais facilmente aceito do que outro. Assim, a intensidade das reações muda conforme a variável cultural mais envolvida:

**Tecnologias.** As vantagens de modificações introduzidas nos processos, insumos (maquinas, matéria-prima, know-how) e mesmo nos produtos e serviços que tragam maior aceitação por parte dos clientes são relativamente fáceis de serem demonstradas. É possível que certas mudanças não sejam aceitas por ferirem interesses concretos. Um exemplo é o das resistências surgidas antigamente por ocasião da instalação dos grandes computadores, causadas pelo receio de provocar desemprego, semelhante ao que acontece atualmente em relação à utilização de robôs em linhas de montagem.

**Preceitos.** As normas, crenças e valores adquiridos anteriormente são difíceis de mudar, e qualquer alteração proposta que envolva tais variáveis será a priori recusada. As mudanças relativas aos preceitos criados no ambiente de trabalho, e que dão origem a subcultura da organização, são passíveis de aceitação, porém com muito mais dificuldades que as alterações de tecnologias mencionadas linhas atrás. Isto porque suas vantagens não são evidentes e também por pretenderem modificar atitudes arraigadas com o tempo.

**Sentimentos.** As mudanças que envolvem emoções e também sentimentos são as mais difíceis de ser aceitas por influírem nos componentes mais profundos das atitudes das pessoas. Os sentimentos criados pela dinâmica organizacional são de formação recente e, por isso, pouco arraigados, mas em contrapartida dificilmente confessados. Aqui incluem: a insegurança do emprego, a insatisfação pelo trabalho e as raivas ou antipatias pessoais.

Alguns destes são sentimentos conscientes e outros não, os quais, por ficarem escondidos e, portanto submersos no “Iceberg Organizacional”. Nesta analogia,

a variável de sentimentos difere de tecnologia e mesmo de alguns componentes e preceitos.

### **2.2.3 Como Superar a Resistência à Mudança**

De acordo com Robbins (2010), oito táticas podem ajudar os agentes de mudança a superar as resistências:

A primeira refere-se à educação e Comunicação – em que consistem em comunicar a lógica da mudança, pode reduzir a resistência dos funcionários, a comunicação pode ser útil para “vender” a necessidade de mudança ao apresentá-la de maneira apropriada. Já a segunda tática a participação – informa que é difícil uma pessoa resistir à mudança se estiver participando de sua decisão, seu envolvimento poderá reduzir a resistência, gerar comprometimento e melhorar a qualidade da decisão final.

No que se refere à terceira tática, o apoio e comprometimento – que reside quando os gestores ou funcionários têm baixo comprometimento emocional com a mudança, eles favorecem o status quo e resistem a ela. A quarta tática, desenvolver relações positivas – consiste em que as pessoas se dispõem mais a aceitar as mudanças se confiarem nos gerentes que as implementam.

A quinta tática implementação de mudanças de forma justa – se refere à importância que os funcionários vejam a razão para a mudança e percebam sua implementação como coerente e justa. A Sexta tática, manipulação e cooptação – refere-se à distorção de fatos para torná-los mais atraentes, a sonegação de informações e a criação de falsos rumores para induzir os funcionários a aceitar as mudanças são alguns exemplos de manipulação.

Com relação à Sétima, selecionando pessoas que aceitam mudanças – consiste no considerável copo de evidências que mostra que as organizações podem facilitar a mudança ao selecionar pessoas predispostas a aceitá-la. A oitava e última das táticas é a coerção – na qual consiste no risco de ameaças diretas ou de força sobre os resistentes.

## 2.2.4 Aspectos Positivos da Resistência à Mudança

A resistência à mudança é considerada como um dos principais empecilhos para realização de processos bem-sucedidos de transformação organizacional, bem como da introdução de inovações na empresa moderna, passando a ser considerada um fenômeno a ser obstruído ou superado assim que emergir. Para Chiavenato (2010),

“Nem sempre é fácil aderir à mudança, aceitá-la e ajudar a colocá-la para frente. A descoberta de que pessoas e organizações resistem à mudança não é nova. Esse fato é de certa forma, alentador e positivo. Se não houvesse resistência alguma a mudança o comportamento organizacional seria aleatório e cótico [...] a resistência a mudança introduz um certo grau de estabilidade e previsibilidade ao comportamento humano”. (CHIAVENATO, 2010, p. 440).

Diante do exposto, verifica-se que a Resistência a Mudança pode constituir como algo positivo, quando bem administrada pode ser construtiva e benéfica para a organização. Ainda de acordo com Chiavenato (2010),

“A resistência à mudança pode ser positiva se levar a discussões abertas e ao debate. Essas respostas normalmente são preferíveis à apatia e ao silêncio, e podem indicar que os membros da organização estão engajados no processo, oferecendo aos agentes de mudança uma oportunidade para explicar seus esforços nesse sentido. Os agentes de mudança também podem usar a resistência para transformar a mudança e encaixá-la nas preferências de membros da organização” (CHIAVENATO, 2010, P. 568).

Ou seja, a Resistência à Mudança torna-se saudável quando impulsionar os envolvidos a serem mais cuidadosos ou a modificarem a forma da mudança objetivando torná-la mais compatível com o ambiente.

Chu (2005 apud Bergue, 2010, p. 53) adota sete categorias de aspectos positivos a resistência à mudança:

**Contribuição para a identificação e tratamento de lacunas:** mesmo o mais rigoroso planejamento permitirá a presença de lacunas. Aspectos e variáveis não cogitadas inicialmente poderão emergir pelo efeito da resistência, bem como a possibilidade de encaminhar soluções.

**Identificação dos riscos envolvidos:** Os processos de mudança, sob a perspectiva dos agentes de mudança, não raro estão envolvidos por uma aura de elevado otimismo, que minimiza os reflexos de possíveis efeitos colaterais. A resistência pode operar como vetor de moderação, evitando rupturas bruscas ou outros efeitos indesejados.

**Estímulo á reflexão e discussão:** O comportamento resistente quando devidamente diagnosticado e conduzido, pode dar ensejo ao questionamento e à reflexão crítica da proposta de mudança. Esse processo de reflexão é potencialmente positivo ao desvelamento de questões encobertas.

**Melhoria do relacionamento interpares:** Os movimentos de resistência grupais podem promover o compartilhamento de percepções em relação a um fenômeno e, por conseguinte, provocar reações mais coesas. Essas reações podem reforçar o senso de equipe e qualificar o próprio processo de mudança.

**Aperfeiçoamento do processo de comunicação:** A comunicação é um aspecto crítico aos processos de mudança e de complexo equacionamento. Questionamentos acerca da transparência desses processos são comuns. Apesar disso, o fenômeno da resistência explicita o imperativo da qualificação da comunicação na organização.

**Identificação das necessidades específicas de cada área:** As feições centralizadas da questão particularmente na administração Pública, tendem a promover processos de mudança relativamente rápidos, fato que enseja abordagens reducionistas de organização (não considerando ou minimizando o impacto em áreas estratégicas da organização). Nesse contexto, a resistência pode contribuir para alertar os agentes de mudança sobre as especificidades de cada área ou processo da organização.

**Verificação do alinhamento das mudanças com os objetivos estratégicos da organização:** Os processos de mudança implicam na possibilidade de perda ou enfraquecimento do nexos estratégico da organização. Nesse contexto, os esforços de resistência podem auxiliar na reflexão sobre eventual desvio nessa orientação estratégica.

Diante dos aspectos expostos, verifica-se que a resistência à mudança nem sempre pode ser considerada como um aspecto negativo, pois pode elencar vários fatores que ajudaram a empresa a realizar o processo de mudança, dentre os quais o mais relevante é o de chamar a atenção para a mudança inapropriada e mal planejada, ressalta-se que se este aspecto não for considerado a empresa pode ser levada ao abismo. Para Chiavenato (2010), “quando feita de maneira errada, a mudança pode destruir uma organização e levá-la a inviabilidade” (CHIAVENATO, 2010, p. 426). Desta forma, é de extrema importância que a empresa mantenha

uma ferramenta de comunicação eficiente e mantenha todos os funcionários envolvidos no processo de mudança, em que todos estejam abertos a opinar sobre a mudança, assim a empresa terá diferentes visões para planejar e tomar uma medida que seja saudável e compatível com objetivos corporativos.

### **3. Metodologia**

A pesquisa é do tipo descritiva e qualitativa, pois se objetiva descrever os processos de mudança implementados em duas empresas caracterizadas nesta como empresa X e Y, (de modo a preservar os direitos das empresas, pois só foi autorizada a pesquisa e entrevista nestas condições), e a reação dos funcionários com relação as mudanças implementadas.

Utilizou-se o estudo de caso nas empresas X e Y, pelo estabelecimento de comparações entre as empresas, com um referencial teórico previamente firmado. Assim, o método em questão valoriza o entendimento de uma dinâmica de Resistência Organizacional, em dois estudos de caso. Este estudo optou-se pela entrevista nas duas empresas.

#### **3.1 Universo pesquisado e Amostra**

O estudo foi realizado em duas empresas, sendo uma do setor público e outra do setor privado, que passaram por mudanças significativas nos últimos anos. Estas foram escolhidas a fim de realizar comparações na aceitabilidade das mudanças.

A população da pesquisa consistiu de funcionários - Empresa X, e consultores Empresa - Y, nas sedes situadas em São Paulo. Foi escolhida uma amostragem por acessibilidade, ou seja, os empregados foram selecionados pela facilidade de acesso e disponibilidade dos mesmos, foram selecionados os empregados dos setores mais atingidos pelas mudanças, mesclados entre empregados novos e antigos.

### **3.2 Procedimento de Coleta de Dados.**

Inicialmente foram identificadas as últimas mudanças, conforme informado na apresentação das empresas nos últimos relatórios anuais, após a escolha das empresas, foi realizado o contato e desta forma explicadas a condução da pesquisa, os objetivos, e o tempo de duração da pesquisa. Sendo assim, o contato mais próximo foi realizado com um dos gerentes de cada área da empresa mais afetada pela mudança.

Após esta fase, ocorreu a coleta de dados, que foi desenvolvida no mês Setembro/2014. A etapa das entrevistas com os empregados, no caso da empresa X foi realizada com funcionários do setor envolvido. Com relação à empresa Y a pesquisa foi realizada com um gerente da área envolvida e com consultores.

A pesquisa foi realizada com entrevistas por meio de um questionário, por um fator de ponderação foram efetuadas 20 entrevistas em cada empresa. Foram realizadas pesquisa documental, com os relatórios das empresas e visitas nas áreas para identificar as mudanças ocorridas na empresa.

### **3.3 Descrição e Análise dos resultados**

A descrição e análise dos resultados foram realizados com a apresentação das empresas participantes da pesquisa e as respectivas mudanças, em seguida os resultados das questões relativas às mudanças nas Empresa X e Y foram elencados, e por fim foi realizada uma análise comparativa das informações pesquisadas nas empresas com relação a mudança organizacional selecionada.

## **4. Estudo de Caso**

### **4. 1 Histórico das empresas**

#### **4.1.1 Empresa X**

A empresa X realiza importante função de integração e de inclusão social, papel indispensável para o desenvolvimento nacional. Como importante agente das ações sociais do governo contribui para a transformação do Brasil em uma Nação desenvolvida, plenamente democrática, mais igualitária, portadora de cidadania, inserida de maneira competitiva na economia mundial. O setor em que a empresa atua tem sido revolucionário, pela visão empresarial que passou a imperar nos negócios e nova tecnologias nos processos. Foi criada na década de 60, é de esfera pública, a estrutura é constituída de uma Administração Central, e pelas sedes representadas no país, as quais possuem as mesmas gerencias em nível regional. A empresa possui mais de 100.000 mil funcionários em todo Brasil.

No decorrer dos anos a empresa vem passando por diversas mudanças organizacionais, tais como a criação de novos serviços, reestruturação da central de atendimento aos clientes em que contou com a criação de novas unidades de atendimento no País, visando ampliar o canal de atendimento à população, implementou novas tecnologias na internet e no âmbito organizacional realizou a implantação de novos sistemas como o sistema integrado de gestão, o qual suporta processos de todas as áreas da empresa integrando o acesso as informações . A reformulação da Administração Central, aprovada pelo conselho de administração, esta buscando o redirecionamento das atividades desta área para ações predominantemente estratégicas e táticas, a empresa obteve os seguintes resultados: Fortalecimento dos princípios de governança corporativa; Obtenção de um modelo organizacional mais leve, Flexível e ágil nas decisões; Aplicação de inovação como elemento – chave da gestão; e Adequação do modelo de remuneração, com a implementação de um modelo de carreira técnica e gerencial, alinhado aos parâmetros do orçamento de funções.

A modificação mais recente contou com a reestruturação das áreas financeiras regionais em uma única sede a qual responderá a nível nacional, o objetivo foi à modernização empresarial da empresa e conseqüente redução de seus custos de execução das atividades.

### 4.1.2 Empresa Y

A empresa Y foi fundada na década de 60, e é uma empresa brasileira de fabricação e comercialização de cosméticos. A empresa adota o modelo de venda direta que reúne hoje mais de 1,6 milhão de consultores no Brasil, conta com aproximadamente 7 mil colaboradores, e trabalha com parceria com mais de 5 mil fornecedores e terceiros. A sede administrativa da empresa está localizada em São Paulo, onde também há três fabricas e um centro global de inovação. A empresa possui quatro escritórios comerciais nos estados Bahia, São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul e oitos centros de distribuição no País. Em 2013, a empresa inaugurou um novo centro de inovação em Nova York, que ajudará a tornar o processo de inovação cada vez mais global. As consultoras são mulheres que realizam a venda de produtos ao consumidor final, utilizando-se de suas redes de relacionamentos. Por meio dessas consultoras, a empresa mantém canais de venda em cerca de 4.500 municípios no Brasil.

Recentemente grandes transformações foram vivenciadas pela empresa, como a abertura de capital, e revisão da estrutura organizacional, com foco ainda maior na estratégia, baseada em três grandes núcleos, os quais, o primeiro focado na gestão de Marcas e Negócios, responsável também pela inovação em produtos e conceitos, o segundo, um núcleo de Redes, responsável pela relação dos consultores com seus clientes nas diversas geografias de atuação da empresa e por fim, o terceiro, composto pelas funções corporativas da empresa, como Finanças, Pessoas, Operações e Tecnologia Digital.

A empresa também instituiu o conselho de administração substituindo o modelo de copresidência, exercida historicamente pelos acionistas controladores, criando uma presidência a ser exercida por um conselheiro profissional, fora do grupo de controle e com intensa dedicação a função. Uma das últimas mudanças que será imposta é o projeto que permite as consultoras vender produtos por meio de páginas na internet. Com mais informação e conectividade, o objetivo é potencializar a venda por relações. O projeto foi testado em duas regiões no ano passado e começa a ser ampliado em 2014.

## **4.2 Descrição da Reação dos empregados frente às mudanças implementadas nas Empresas.**

### **4.2.1 Empresa X**

Quando foi perguntado aos funcionários da empresa X sobre quais fontes que provocaram resistência à mudança com relação à reestruturação das áreas financeiras, no contexto individual, ou seja, por parte dos funcionários (Fontes individuais), os quais estão relacionados aos hábitos, segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido, e processamento seletivo, obtive-se as seguintes situações:

Da amostra entrevistada, 55% atribuíram que o que ocasiona resistência à mudança no processo seria o Medo do Desconhecido, em seguida 30% relacionaram à resistência a mudança por parte das pessoas com relação aos Hábitos, os demais 10% atribuíram os Fatores Econômicos, e 5% elencou a Segurança.

Verifica-se que o resultado da pesquisa está de acordo com os relatos expostos pelos funcionários entrevistados em que tinham receio em não aprender ou ter dificuldade com a nova atividade, pois especialmente os mais antigos tinham pouco conhecimento em informática, e resistiram de início, pois há anos realizavam a mesma atividade, visto que os processos também deixaram de ser manual para tornar-se totalmente eletrônico.

Os funcionários relataram que o clima era de medo e ansiedade, pois quem entregava o processo não sabia com quem iria trabalhar, provavelmente seria remanejado para outra unidade, e os que recebiam os processos também tinham receio de lidar com as novas atividades, ou seja, o medo do desconhecido e o apego aos antigos hábitos foram fatores marcantes para a resistência à mudança referente às fontes individuais. A tabela abaixo relata dos dados obtidos na pesquisa.

Mudança relacionada a reestruturação das áreas financeiras: Empresa X		Entrevistados
Com relação ao contexto individual, ou seja, por parte dos funcionários (Fontes individuais)		
Habitos	Criamos hábitos programados a complexidade da vida. Quando nos defrontamos com a mudança, essa tendência de reagir conforme costume transforma-se em fonte de resistência.	30%
Segurança	As pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas.	5%
Fatores Econômicos	As mudanças nas tarefas ou rotinas estabelecidas podem suscitar temor com relação às finanças quando uma pessoa acha que não será capaz de apresentar o mesmo desempenho de antes, especialmente quando a remuneração e vinculada a produtividade.	10%
Medo do Desconhecido	A mudança faz o conhecido ser trocado pela ambiguidade e pela incerteza	55%
Processamento seletivo de informações	As pessoas processam seletivamente as informações para manter suas percepções intactas. Elas só ouvem o que querem ouvir, ignoram informações que possam desafiar o mundo que construíram.	0%

Tabela 1: Mudança relacionada à reestruturação das áreas financeiras. (Fontes Individuais Empresa X).

Já quando perguntado aos funcionários da empresa X sobre quais fontes que provocam resistência a mudança com relação à reestruturação das áreas financeiras referente ao contexto organizacional, ou seja, por parte da empresa (Fontes Organizacionais), as quais estão relacionadas à Inércia Estrutural, Foco Limitado de Mudança, Inércia de Grupo, Ameaça a Especialização, e Ameaça as relações de poder estabelecidas, se obteve as seguintes situações:

Do universo entrevistado 50% atribuíram a resistência relacionada à Ameaça a Especialização, em seguida 30% relacionaram a Inércia Estrutural, 15% a Inércia de Grupo e 5% a Ameaça as relações de poder estabelecidas.

Neste caso verificou-se também que o resultado da pesquisa está de acordo com os relatos expostos pelos funcionários em que neste processo de reestruturação organizacional vários supervisores perderam funções, e diante do ocorrido vários gerentes mesmo após a entrega dos serviços começaram a reclamar que a reestruturação estava sendo péssima, pois os processos responsabilizados pela área reestruturada não estava dando resultados positivos, por isto tentavam resistir à mudança por acharem que não iria dar certo devido à grande estrutura da empresa, ou seja, Ameaça a Especialização e a Inércia Estrutural foram fatores marcantes para a resistência à mudança no que se refere às Fontes Organizacionais. A tabela abaixo relata dos dados obtidos na pesquisa.

Mudança relacionada a reestruturação das áreas financeiras: Empresa X		Entrevistados
Com relação ao contexto organizacional, ou seja, por parte da empresa (Fontes Organizacionais)		
Inércia Estrutural	As organizações possuem mecanismos internos, como seu processo de seleção e as regras formais, para produzir estabilidade. Quando uma organização se confronta com a mudança essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.	30%
Foco Limitado de Mudança	As organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes. Não se pode fazer mudanças em um deles sem afetar os demais. Dessa forma, mudanças limitadas nos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema maior.	0%
Inércia de Grupo	Mesmo os indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas de grupo atuam de forma limitadora.	15%
Ameaça a Especialização	As mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.	50%
Ameaça as relações de poder estabelecidas	Qualquer redistribuição de autoridade para a tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da organização.	5%

Tabela 2: Mudança relacionada a reestruturação das áreas financeiras. (Fontes Organizacionais Empresa X).

## 4.2.2 Empresa Y

Quando foi perguntado aos consultores da empresa Y sobre quais fontes que provocam ou provocariam resistência à mudança na forma de venda, em que as consultoras deverão realizar a venda de produtos por meio de páginas na internet, com relação ao contexto individual, ou seja, por parte dos funcionários (Fontes individuais), os quais estão relacionados aos hábitos, segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido, e processamento seletivo, obtive-se as seguintes situações:

Do universo entrevistado, 55% atribuíram que os Fatores Econômicos poderiam ocasionar resistência à mudança, em seguida 20% relacionaram a resistência ao Medo do Desconhecido, os demais 15% relacionaram à segurança, e 10% atribuíram a resistência referente aos hábitos das pessoas.

Verifica-se que o resultado da pesquisa também está de acordo com os relatos expostos pelos consultores que obtêm a venda dos produtos por meio de catálogos, e a proposta de venda dos produtos pela internet, trouxe certa insegurança, pois alguns consultores estão com receio da empresa não precisar mais deles para divulgar os produtos já que estarão acessíveis na internet, os consultores mais antigos também estão ansiosos e ao mesmo tempo com medo, pois ainda não sabem como manejar as solicitações pelo site, pois têm pouco conhecimento com informática, e pelo fato de há anos realizarem a atividade com catálogos e pessoalmente nas casas dos clientes, acham que a venda pelo site trará impessoalidade nas relações,

ou seja, Fatores Econômicos e o Medo do Desconhecido foram marcantes para a resistência a mudança referente as fontes individuais. A tabela abaixo relata dos dados obtidos na pesquisa.

Mudança na forma de venda, em que as consultoras realizam a venda de produtos por meio de páginas na internet: Empresa Y		Entrevistados
Com relação ao contexto individual, ou seja, por parte dos funcionários (Fontes individuais)		
Habitos	Criamos hábitos programados a complexidade da vida. Quando nos deparamos com a mudança, essa tendência de reagir conforme costume transforma-se em fonte de resistência.	10%
Segurança	As pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas.	15%
Fatores Econômicos	As mudanças nas tarefas ou rotinas estabelecidas podem suscitar temor com relação às finanças quando uma pessoa acha que não será capaz de apresentar o mesmo desempenho de antes, especialmente quando a remuneração e vinculada a produtividade.	55%
Medo do Desconhecido	A mudança faz o conhecido ser trocado pela ambiguidade e pela incerteza	20%
Processamento seletivo de informações	As pessoas processam seletivamente as informações para manter suas percepções intactas. Elas só ouvem o que querem ouvir, ignoram informações que possam desafiar o mundo que construiram.	0%

Tabela 3: Mudança na forma de venda, em que as consultoras realizam a venda de produtos por meio da internet (Fontes Individuais Empresa Y).

Já quando foi perguntado aos consultores da empresa Y sobre quais fontes que provocam ou provocariam resistência à mudança com relação à alteração na forma de venda, em que as consultoras realizam a venda de produtos por meio de páginas na internet com relação ao contexto organizacional, ou seja, por parte da empresa (Fontes Organizacionais), as quais estão relacionadas à Inércia Estrutural, Foco Limitado de Mudança, Inércia de Grupo, Ameaça a Especialização, e Ameaça as relações de poder estabelecidas, se obteve as seguintes situações:

Do universo entrevistado 85% atribuíram a resistência relacionada à Ameaça a Especialização, e seguida 15% relacionaram a Inércia Estrutural.

Neste caso verificou-se também que o resultado da pesquisa está de acordo com os relatos expostos pelos funcionários em que neste processo de venda de produtos por meio de páginas na internet, o qual ainda está sendo implementado, observou-se que as consultoras tem um relacionamento muito bom com as suas gerentes de vendas, e também com esta mudança elas temem pelo papel dos gerentes, pois acham que o processo será reduzido, e por consequência os gerentes também poderão ter o efetivo reduzido, ou seja, Ameaça a especialização foi fator marcante para a resistência a mudança no que se refere à Fontes Organizacionais. A tabela abaixo relata dos dados obtidos na pesquisa.

Mudança na forma de venda, em que as consultoras realizam a venda de produtos por meio de paginas na internet: Empresa Y.		Entrevistados
Com relação ao contexto organizacional, ou seja, por parte da empresa (Fontes Organizacionais)		
Inércia Estrutural	As organizações possuem mecanismos internos, como seu processo de seleção e as regras formais, para produzir estabilidade. Quando uma organização se confronta com a mudança essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.	15%
Foco Limitado de Mudança	As organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes. Não se pode fazer mudanças em um deles sem afetar os demais. Dessa forma, mudanças limitadas nos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema maior.	0%
Inércia de Grupo	Mesmo os indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas de grupo atuam de forma limitadora.	0%
Ameaça a Especialização	As mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.	85%
Ameaça as relações de poder estabelecidas	Qualquer redistribuição de autoridade para a tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da organização.	0%

Tabela 4: Mudança na forma de venda, em que as consultoras realizam a venda de produtos por meio da internet (Fontes Organizacionais Empresa Y).

### 4.3 Estudo comparativo entre as mudanças ocorridas nas empresas X e Y

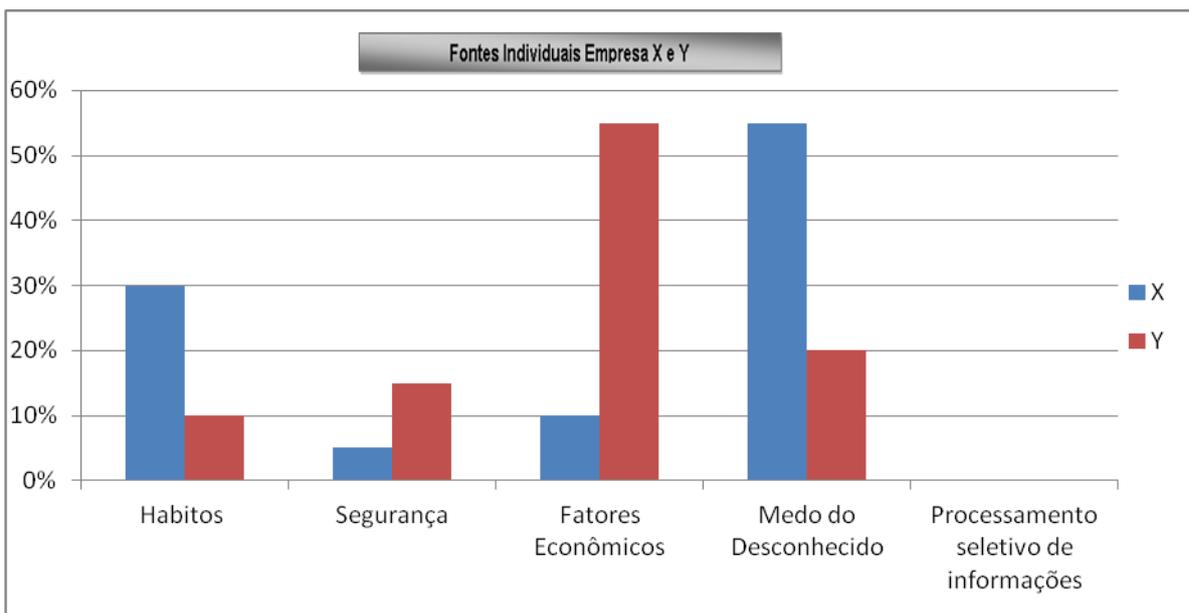
#### 4.3.1 Fontes Individuais – Empresas X e Y

Com relação ao comparativo das principais fontes de resistência a mudança, que realizou-se nas empresas X e Y, analisou-se no que se refere as fontes individuais ou seja relacionada ao contexto individual, por parte dos funcionários, as causas de resistência a mudança predominantes se diferem entre as empresas. Com relação à fonte de Hábitos – em que as pessoas tendem a realizar as atividades conforme o costume, por isto resistem as mudanças, a empresa X teve uma porcentagem maior com relação à empresa Y, isto explica-se por que a empresa X é pública, e nela existem processos burocráticos os quais com o passar do tempo influencia a forma de pensar e agir das pessoas, desta forma a mudança dos hábitos se torna mais difícil, já a empresa Y por ser privada tem mais flexibilidade nas mudanças.

No que se refere às fontes de Segurança – a qual as pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas, e aos Fatores Econômicos – o qual está relacionado às mudanças nas tarefas estabelecidas suscitam em temor com relação às finanças especialmente quando a

remuneração é vinculada a produtividade, as empresas também apresentaram resultados diferentes, visto que esta fonte foi predominante para empresa Y, em que a mudança conforme relatado pelas consultoras podem afetar a remuneração já que a venda pelo site pode reduzir as vendas por catálogos e respectivamente os comissionamentos. Já a empresa X, por ser pública teve uma porcentagem reduzida nesta fonte, pois pela estabilidade do serviço público os funcionários de base não temem pelos fatores econômicos.

No que se refere ao Medo do Desconhecido – em que a mudança faz o conhecido ser trocado pela ambiguidade e pela incerteza, a empresa X apresentou porcentagem maior pelo fato dos funcionários desconhecerem as novas atividades que iram realizar, e em algumas situações os futuros locais onde iriam trabalhar. A empresa Y teve uma porcentagem de escolha ao medo do desconhecido, no entanto em quantidade reduzida, isto devido à implantação das vendas pelo site.



**Graf. 1.** Comparativo Empresa X e Y - Fatores Individuais

#### 4.3.2 Fontes Organizacionais – Empresas X e Y

Já com relação ao comparativo das principais fontes de resistência a mudança, que realizou-se nas empresas X e Y analisou-se no que se refere as fontes organizacionais, ou seja relacionada ao contexto por parte da empresa, que as fontes

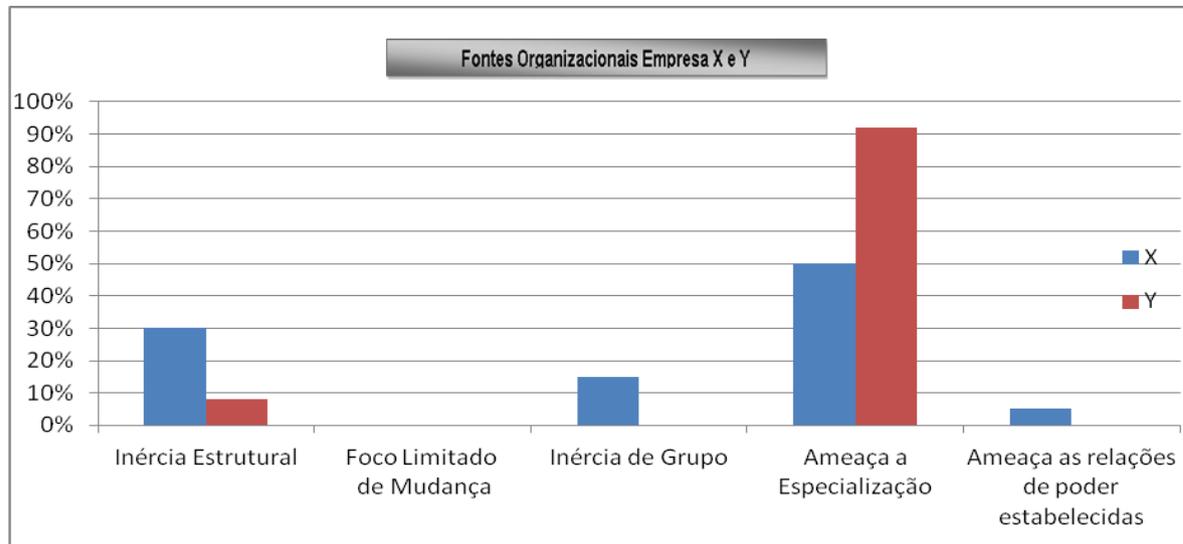
de resistência a mudança predominantes também se diferem entre as empresas. Com relação à Inércia Estrutural – em que as organizações possuem mecanismos internos, para produzir estabilidade, quando confrontada com a inércia age como um contrapeso para sustentar a estabilidade, a empresa X apresenta uma porcentagem maior, pois os funcionários entrevistados relataram que a estrutura da empresa é grande e, muitos acham que um processo que antes era descentralizado em várias sedes, quando centralizado não será viável, pois uma única área com um número reduzido de funcionários não conseguirá controlar o Brasil inteiro. Já a empresa Y apresentou uma porcentagem na Inércia Estrutural, no entanto reduzida, está parcelada de funcionários que citou esta fonte, acredita que a estrutura tecnológica da empresa é boa, porém estão receosos quanto à estrutura no novo processo de vendas.

No que se refere à fonte de Inércia de Grupo – em que mesmo que os indivíduos querem mudar seus comportamentos, as normas de grupo atuam de forma limitadora, apenas a empresa X teve percentual, pois alguns entrevistados relataram situações de que tentavam pensar que a mudança seria boa, no entanto a grande maioria não pensava desta forma e retraía os pensamentos e ações deles com relação aos outros funcionários.

Com relação à fonte de ameaça a especialização – em que as mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados, verificou-se que a empresa Y apresentou um percentual maior, pois os entrevistados que escolheram esta opção mostraram ter um relacionamento amigável com o gerente de vendas imediato, e relataram que com a implantação das vendas dos produtos pelo site caso o número de consultores fossem reduzidos, alguns gerentes poderiam perder as funções com a mudança. Já a empresa X teve um percentual menor em relação à empresa Y, isto porque a maioria dos entrevistados relataram que muitos supervisores e gerentes perderam as funções com esta nova estrutura.

Observou-se que no fator de Ameaças às relações de poder estabelecidas – em que qualquer redistribuição de autoridade para a tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da organização, apenas a empresa X apresentou percentual de entrevistados que escolheram esta opção, isto porque os funcionários que escolheram esta alternativa relataram que com a reestruturação alguns funcionários que nunca tiveram exercido experiência em gestão, pas-

saram a ser supervisores e com isto os que já estavam nestas funções há anos se sentiram ameaçados com os novos supervisores, por esta razão sentia-se uma certa resistência quando um supervisor novo tentava implementar melhorias nos processos.



**Graf. 2.** Comparativo Empresa X e Y - Fatores Organizacionais

## 5. Considerações Finais

Neste trabalho verificou-se que as fontes de resistência à mudança nas empresas devem ser analisadas com mais atenção para implementação das mudanças organizacionais com sucesso, visto que com devido cuidado poderão prevenir as empresas de futuros prejuízos. Desta forma, o estudo verificou os fatores que motivam a resistência à mudança no âmbito organizacional tendo os exemplos das empresas X e Y.

Após as análises, concluiu-se que tanto a empresa X quanto a empresa Y apresentaram resistência à mudança na implantação dos novos processos informados nos relatórios das empresas. Verificou-se que as fontes de resistência à mudança se diferem em algumas situações, e isto se refere ao contexto e cultura em que as empresas estão inseridas, além das expectativas de ganhos com relação à mudança por parte dos funcionários.

Observa-se que a empresa X por ser pública está preocupada em apresentar melhoria nos serviços para a população, com implantação de novas tecnologias e processos, como o de reestruturação das áreas financeiras, que tem por objetivo transmitir qualidade com a padronização dos procedimentos, além de beneficiar a empresa com a redução de custos. No entanto, observou-se que na mudança houve pouca comunicação aos funcionários do que iria ser esta padronização, e não ocorreu envolvimento dos empregados no planejamento das mudanças, isto reflete os dados encontrados na pesquisa, pois do universo entrevistado a maior fonte de resistência à mudança individual foi o medo do desconhecido, e com relação à fonte organizacional e ameaça a especialização foi evidenciada.

Verifica-se que a empresa Y também está preocupada com a melhoria dos processos, pois está atenta as novas tecnologias, mudando para atender as necessidades dos seus clientes, que cada vez mais são exigentes com a fabricação e prazo de entrega dos produtos, com esta finalidade a empresa está modificando a forma de venda dos produtos, deixando o catalogo de papel para aderir as páginas da internet, projeto o qual ainda está sendo implantado. Conforme relatos das entrevistas, o projeto está sendo divulgado, porém pouco esclarecido aos consultores, pois muitos ainda resistem em trocar o catalogo pela internet devido ao receio de perderem suas receitas de vendas, o que reflete os dados da pesquisa, pois do universo

entrevistado relacionado às fontes individuais de resistência a mudança, os Fatores Econômicos foi o mais acentuado, seguido do Medo do desconhecido. Com relação às Fontes Organizacionais a ameaça à especialização foi a mais apontada, pois os consultores temem pela redução dos gerentes de vendas com a implantação deste novo processo.

Por meio deste estudo, descobriu-se que atualmente as mudanças são fatores corriqueiros nas empresas, sejam elas públicas ou privadas, a exemplo disto podemos destacar as pesquisadas, pois mesmo sendo de setores diferentes estão preocupadas com as tendências tecnológicas, procurando um atendimento de excelência e rapidez aos clientes, os quais selecionam as empresas que inovam e trazem melhorias para o seu dia-a-dia.

Neste sentido, as empresas que não acompanham estas tendências estão fadadas ao fracasso, no caso de uma empresa pública a mesma pode ser privatizada, no caso de uma empresa privada a falência e o prejuízo serão certos se não houver inovação, preocupação com os clientes e empregados. Estes últimos devem ser os mais envolvidos e empenhados no processo de mudança, pois é a porta de entrada da empresa, se o processo de informação não for bem estruturado ou se mudança não estiver nas expectativas dos funcionários a resistência a mudança será garantida. No entanto, é importante salientar que nem toda resistência à mudança é algo negativo, se este fato for analisado com mais atenção e ponderação, poderá salvar a empresa de frustrações e prejuízos.

## Referências

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. **Teoria Geral da Administração: gerenciando organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e Mudança Organizacional**. Florianópolis. Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

**Cultura e Mudança Organizacional**. Disponível em: <<http://rumeninng.com.br/site/pos-graduacao/mba-em-gestao-empresarial/cultura-e-mudanca-organizacional>>. Acesso em: 07 jun.2014

**Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-82712003000100011&nrm=iso&tIng=pt.](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712003000100011&nrm=iso&tIng=pt.)> Acesso em: 07 jun.2014

GERMANO, Cássio; SOLHEIRO Juliana. **Implantação do PMO, Cultura e Mudança Organizacional**. Disponível em: <<http://portfoliogc.com.br/noticia/implantacao-do-pmo-cultura-e-mudanca-organizacional>>. Acesso em: 08 jun.2014.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa e CALDAS, P Miguel. Resistência à mudança: uma revisão crítica. ERA – **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v.41, nº 2, p.31-45, abr./jun.2001

KRICKI, Angelo; KREITNER, Robert. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: MCGRAMN. HELL, 2010.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MOSCOVICI, Fela. **Renascimento organizacional**. 8 .ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

## APÊNDICE

Para vocês quais os fatores que provocam ou poderiam provocar resistência à mudança neste processo?

1 – Com relação ao contexto individual, ou seja, por parte dos funcionários:

- a) Os hábitos das pessoas? Porque? Ex: tendência das pessoas a reagirem conforme de costume.
- b) Segurança? Porque? Ex: as pessoas se sentem ameaçadas pela mudança e tendem a resistir para se sentirem seguras.
- c) Fatores econômicos? Porque? Ex: quando as pessoas tendem a achar que não serão capazes de apresentar o mesmo desempenho de antes, especialmente quando a remuneração é vinculada a mudança.
- d) Medo do desconhecido? Porque? Ex: A pessoa tem medo do conhecido ser trocado pela ambiguidade e incerteza.
- e) Processo seletivo de informações? Porque? Ex: Há pessoas que processam apenas as informações que mantém suas percepções intactas, ou seja ignoram informações que possam desafiar o mundo que construíram.

Comentários:

2 – Com relação ao contexto organizacional, ou seja, por parte da empresa:

- a) Inércia estrutural? Porque? Ex: A estrutura organizacional é engessada, a fim de produzir instabilidade.
- b) Foco limitado na mudança? Porque? Ex: As organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes. Não se pode fazer mudanças em um deles sem afetar os demais, desta forma mudanças limitadas nos subsistemas tendem a ser afetadas pelo sistema maior.
- c) Inércia de grupo? Porque? Ex: Mesmo que o indivíduo queira mudar seu comportamento, as normas de grupo atuam de forma limitadora. Há uma cultura organizacional muito forte.

d) Ameaça à especialização? Porque? Ex: As mudanças nos padrões estruturais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados, como supervisores, gerentes e diretores.

e) Ameaças às relações de poder estabelecidas? Porque? Ex: Uma redistribuição de autoridade para a tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já preestabelecidas dentro da organização.

Comentários: