

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFACVEST – UNIFACVEST**  
**CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MARIANA DE LIZ DA SILVA**

**ANÁLISE DOS FATORES DE RESISTÊNCIA ENVOLVIDOS NO PROCESSO  
DE IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES**

**LAGES (SC) 2018**

**MARIANA DE LIZ DA SILVA**

**ANÁLISE DOS FATORES DE RESISTÊNCIA ENVOLVIDOS NO PROCESSO  
DE IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção no Centro Universitário UNIFACVEST, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Engenheira de Produção.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Diangeli Gallert  
Alfredo da Silva.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por te me dando esta oportunidade de ter iniciado o curso graduação e hoje após cinco anos estar concluindo-o.

Também gostaria de agradecer a todas as pessoas que de alguma forma me ajudaram a tornar este sonho realidade.

Quero agradecer a minha família e ao meu namorado Fábio que sempre acreditaram no meu sonho e sonharam junto comigo. Em especial a você mãe que sempre me incentivou e me apoiou em todas as minhas decisões, e se hoje esse sonho se torna realidade é graças a seu esforço e dedicação para que tudo desse certo.

Agradeço também a minha orientadora Diangeli por toda a ajuda, atenção e principalmente paciência na realização deste trabalho, também agradeço a todos os professores que passar pela minha trajetória na faculdade e por todo o ensinamento dado.

E agradeço também aos meus amigos que a engenharia me deu Fillipe, Eduarda, Fabricio, Alessandro, por todas as histórias, risos, momentos difíceis, semanas de provas tensas. Enfim agradeço a todos que fizeram este sonho tornar-se possível.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo fazer uma avaliação dos principais fatores que levam os colaboradores de uma organização a resistirem ao processo de implementação de mudança bem-sucedida. A metodologia utilizada é uma revisão bibliográfica com análise descritiva. No trabalho apresenta-se a cultura organizacional de empresas e a sua influência no processo de mudanças. Também são abordados os estágios de transformação das mudanças, os possíveis erros que são cometidos ao implementar uma mudança dentro da organização, as principais barreiras encontradas no processo de mudança, e os tipos de comportamentos que são adotados pelos membros quando são expostos a uma atividade que saia de sua zona de conforto. Por fim, serão debatidas algumas táticas que podem ser adotadas pelo agente de mudança para minimizar esses fatores de resistência. Os resultados obtidos neste trabalho apontam os maiores fatores de resistência às mudanças encontrados dentro das organizações, estes fatores foram relacionados a informações reais identificadas pelos autores que realizaram pesquisas de campo em três empresas em atuação em ramos diferentes no mercado.

**Palavras-chave:** Mudança, Organização, Resistência Cultural.

## ABSTRACT

This paper aims to assess the key factors that lead an organization's employees to resist the successful implementation process. The methodology used is a bibliographic review with descriptive analysis. This paper presents the organizational culture of companies and their influence on the process of change. It also addresses the stages of transformation of change, the possible mistakes made in implementing a change within the organization, the main barriers encountered in the change process, and the types that behaviors are adopted by members when exposed to something that comes out of your comfort zone. Finally, some tactics that can be adopted by the change agent to minimize these resistance factors will be discussed. The results obtained in this work point to the greatest factors of resistance to the changes found within the organizations. These factors were related to real information identified by the authors who carried out field research in three companies in different branches of the market.

**Key words:** Change, Organization, Resistance Culture.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>2</b>
<b>2.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>2</b>
<b>3.</b>	<b>Revisão Bibliográfica .....</b>	<b>3</b>
<b>3.1</b>	<b>Cultura Organizacional.....</b>	<b>3</b>
<b>3.2</b>	<b>Mudança e Desenvolvimento Organizacional .....</b>	<b>6</b>
<b>3.3</b>	<b>Possíveis Causas do Processo de Mudança.....</b>	<b>7</b>
<b>3.4</b>	<b>Administrando as Mudanças Segundo Kurt Lewin .....</b>	<b>8</b>
<b>3.5</b>	<b>Oito Erros Cometidos no Processo Implementação da Mudança de Acordo com John P. Kotter. ....</b>	<b>8</b>
<b>3.6</b>	<b>Fatores de Resistência a Mudança Organizacional.....</b>	<b>11</b>
<b>3.7</b>	<b>Tipos de Comportamentos em Situações de Mudanças .....</b>	<b>12</b>
<b>3.8</b>	<b>Superando a Resistência as Mudanças .....</b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>Materiais e Métodos .....</b>	<b>16</b>
<b>5</b>	<b>Resultados e Discussões .....</b>	<b>17</b>
<b>5.1</b>	<b>Fatores que Interferem e Propiciam a Resistência às Mudanças Organizacionais</b>	<b>18</b>
<b>5.1.1</b>	<b>Medo do Desconhecido.....</b>	<b>18</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Falta de Clareza e Esclarecimento .....</b>	<b>19</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Falta de Treinamento .....</b>	<b>19</b>
<b>5.1.4</b>	<b>Falta de Comunicação .....</b>	<b>20</b>
<b>5.1.5</b>	<b>Ameaça ao Poder Existente / Perda da Segurança.....</b>	<b>21</b>
<b>5.1.6</b>	<b>Inércia Estrutural / Falta de Recursos para Mudar .....</b>	<b>21</b>
<b>5.2</b>	<b>comportamentos dos colaboradores impeditivos as mudanças organizacionais</b>	<b>22</b>
<b>5.2.1</b>	<b>Diminuição do Ritmo de Trabalho .....</b>	<b>22</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Aceitação / Indiferença diante do Processo de Mudança .....</b>	<b>22</b>
<b>5.3</b>	<b>Influências da Cultura Organizacional no Processo de Mudança e Desenvolvimento .....</b>	<b>23</b>
<b>5.3.1</b>	<b>Alteração nos Hábitos e Costumes .....</b>	<b>24</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Mudanças na Cultura da Empresa .....</b>	<b>24</b>
<b>5.4</b>	<b>Comparativo entre as Empresas .....</b>	<b>25</b>
<b>6</b>	<b>Conclusão.....</b>	<b>27</b>

**7 Referências Bibliográficas .....28**

**LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1 - Iceberg Organizacional.....</b>	<b>5</b>
<b>FIGURA 2 - Principais Barreiras da Resistência Individual á Mudança. ....</b>	<b>11</b>
<b>FIGURA 3 - Principais Barreiras da Resistência Organizacional á Mudança. ....</b>	<b>12</b>



**LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1</b> - Processo de Oito Erros Cometidos na Implantação da Mudança .....	9
<b>Quadro 1</b> - Processo de Oito Erros Cometidos na Implantação da Mudança .....	10
<b>Quadro 2</b> - Comportamentos em Situação de Mudanças .....	13
<b>Quadro 3</b> - Descrição das Empresas Estudadas pelos Autores.....	18
<b>Quadro 4</b> - Comparativo entre as Empresas.....	25

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo atual exige das organizações uma elevada capacidade de adaptação às necessidades de mudanças, este desenvolvimento é um processo lento que demanda de tempo para adaptar-se. As organizações tendem a sofrer diversas mudanças inesperadas no decorrer do tempo principalmente pelo avanço tecnológico, econômico, político ou até mesmo pelo aumento de tamanho da própria organização e sua concorrência. Para que a organização sobreviva a este mercado cada vez mais competitivo dependerá da maneira como a empresa encara esse ambiente de mudanças.

Cada empresa possui sua cultura organizacional independente do seu tamanho. É construída por um conjunto de tradições, crenças, hábitos, métodos definidos unicamente por cada organização, representando sua identidade e tornando-a única.

O processo de mudança organizacional gera muitas opiniões e discussões, por partes de seus membros, fazendo com que eles estejam engajados e apõem à mudança, e ou que resistem a ela.

Mas afinal, como fazer com que os membros de uma organização vejam a necessidade de mudar seus hábitos? Pois, mudar não é algo fácil e entende-se que a resistência à mudança é comum a todos os seres humanos, ao depara-se diante de algo novo principalmente quando impacta nas atividades do seu dia a dia, fazendo com que os membros sintam-se ameaçados e confusos diante do processo implementação de mudança.

Diante destes fatos, foi realizado um estudo bibliográfico no qual foi descrito quais os tipos de culturas presentes nas empresas, e avaliar quais os principais fatores que levam os membros a resistirem às mudanças em uma empresa. Com o intuito de identificar quais os comportamentos e atitudes que as pessoas adotam diante do processo de implementação mudança em uma organização, não serão apenas identificando-os. Mas, também gerenciando táticas para que o líder possa minimizar este tipo de comportamento, de modo a garantir que a organização cresça e desenvolva de uma maneira bem sucedida.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Avaliar quais os principais fatores da cultura organizacional que interferem e propiciam a resistência às mudanças organizacionais.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar um estudo bibliográfico sobre a cultura organizacional, mudanças e o desenvolvimento organizacional;
- Avaliar a influência da cultura organizacional no processo de mudança e desenvolvimento;
- Avaliar aspectos do comportamento dos colaboradores impeditivo as mudanças organizacionais.

### **3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

#### **3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Quando se fala em cultura organizacional, Morgan (2013) destaca que muitas discussões já foram feitas. Mas, de onde surgiu esse fenômeno cultura organizacional? A ideia refere-se ao conceito de cultivar, lavrar e desenvolver a terra. Ainda, pode ser entendida como arquétipo de desenvolvimento nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos, bem como, no sistema de crenças e práticas.

Estas informações podem ser observadas na definição de cultura organizacional citada por Chiavenato (2003), definida como um conjunto hábitos, crenças, valores, histórias, mitos e tradições adotadas particularmente por cada organização. É a maneira como as coisas são feitas por cada membro da organização, ou seja, como os colaboradores da organização se comportam no seu dia a dia para atingir os objetivos organizacionais.

Os elementos que compõem a cultura estão na forma como ela desenvolve-se e sobrevive ao longo do tempo. Para que isto aconteça à organização precisa adaptar-se ao meio no qual esta inserida desenvolvendo novos métodos de trabalho, novas parcerias, e manter seu equilíbrio interno entre colaboradores, setores executando suas atividades com eficiência e interagindo em conjunto com os demais a fim de atingirem o mesmo propósito (MOTTA; VASCOCELOS, 2002).

Portanto, a cultura organizacional da empresa deve ser entendida como a identidade de uma organização, pois é construída ao longo dos anos, desenvolve práticas, cria um sistema de representações mentais, com significados coerentes que unem membros em torno de um objetivo comum a ser alcançado. Ainda, pode ser compreendida como um modelo básico de assuntos que são compartilhados entre grupos para desenvolver-se de maneira que possam resolver suas dificuldades de adequação externa e integração interna (CHIAVENATO, 1999).

Na metodologia idealizada por Schein (1992), a cultura organizacional se apresenta em três níveis: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas.

O primeiro nível da cultura é constituído pelos artefatos, o mais aparente, visível e perceptível dos níveis. Os artefatos são todas as coisas dentro da organização que são importantes e relevantes para cada membro, é tudo aquilo que pode ser visto, sentido e

ouvido. Incluindo os produtos, serviços e padrões de comportamento dos membros de uma organização (SCHEIN ,1992).

O segundo nível da cultura é constituído pelos valores compartilhados, são os valores relevantes que se tornam importantes para os membros e que definem o que eles fazem e o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por parte de todos os membros da organização (SCHEIN ,1992).

O terceiro e último nível é constituído pelas pressuposições básicas, o nível mais reservado, profundo, invisível e oculto da cultura organizacional. São as crenças inconscientes, suposições e sentimentos dominantes nos quais a pessoas acreditam. As pressuposições muitas vezes não são faladas e nem escrita (SCHEIN ,1992).

As pressuposições básicas interferem diretamente no clima organizacional da empresa, que é considerado o meio interno, ou a atmosfera psicológica característica de cada organização. O clima organizacional esta em satisfazer as necessidades de seus membros, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, tudo irá dependem de como os membros estão se sentido em relação à organização. O conceito de clima organizacional envolve diversos fatores, como o tipo de organização, tecnologia, regulamentos internos, além dos comportamentos e atitudes que são influenciados por fatores sociais (CHIAVENATO, 2003).

Para melhor entendimento da importância da cultura organizacional Chiavenato (1999) compara este fenômeno a um grande iceberg. Observa-se na figura 1, na superfície do iceberg está todos os componentes visíveis, observados, e orientados para aspectos operacionais e de tarefas, ou seja, tudo aquilo que pode ser visto e mudando dentro da organização com maior facilidade. Já na parte inferior do iceberg, são os componentes invisíveis, ocultos, afetivos e emocionais orientados para aspectos psicológicos e sociais. É esta grande parte inferior que sustenta tudo o que é visível no iceberg, pois é fundamental desvendar o lado oculto deste fenômeno para se entender qual o próximo passo que se deve explorar no gerenciamento da cultura organizacional.



**FIGURA 1 – Iceberg Organizacional**

**Fonte:** Chiavenato,1999.

Desta forma, uma cultura pode mudar com o passar do tempo, o que não significa que a organização não possui uma cultura, e sim ela própria é uma cultura. Este é o reflexo da expressão cultural dos colaboradores que compõem empresa (SMIRCICH,1983; MORGAN,1996).

As organizações são baseadas em uma cultura dominante e a partir delas são geradas subculturas. A cultura dominante são os valores, regras que devem ser seguidos e compartilhados por todos os membros da organização. E as suas subculturas são as situações comuns específicas de um determinado departamento, seguindo os valores básicos estipulados na cultura dominante. Esse “valor compartilhado” torna a cultura organizacional um instrumento poderoso para orientar seus colaboradores (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Para Chiavenato (2003), existem organizações que possuem culturas conservadoras as quais são caracterizadas por serem rigorosas e inflexíveis que estão fechadas, e indispostas á mudanças e novos métodos de trabalho, as culturas adaptativas são flexíveis, e maleáveis ao processo de mudança. As organizações devem adotar culturas adaptativas e flexíveis dispostas a encarar as mudanças e transformações que ocorrem atualmente.

### 3.2 MUDANÇA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com Chiavenato (2003), a mudança pode ser descrita com uma alteração de um estado para outro diferente, ou seja, é adaptação, renovação que uma organização precisa ter ao de deparar com algo novo, pois mundo atual faz com que organizações tenham capacidade de adaptar-se para que possam se manter vivas dentro do mercado de trabalho.

Segundo Neiva (2004), as mudanças organizacionais são modificações, planejadas ou não que ocorrem nas empresas, tais como, pessoas, trabalho, cultura, relação da organização com o ambiente, decorrentes de fatores internos e externos que trazem alguma consequência, positiva ou negativa.

Mudar para as empresas significa crescer e manter-se competitiva em um mercado cada vez mais agressivo, as organizações precisam estar abertas ao novo. Pois, este é o elemento mais importante no gerenciamento para o sucesso (HELLER, 1999).

Sabemos que mudar algo em nossa rotina não é nada fácil, e muitas vezes nos perguntamos por que mudar? Afinal, nenhuma empresa muda por vontade própria, o que leva uma organização mudar são os fatores e transformações do ambiente externo no qual a empresa está inserida (GRACIOSO, 2001).

Para Chiavenato (2003), o processo de mudança vai além dos fatores externos do ambiente relacionados à globalização, concorrência, clientes, fornecedores, etc. Mas, também aos fatores internos que estão diretamente ligados ao comportamento de seus membros, e a própria estrutura organizacional. Ou seja, uma organização cresce e desenvolve-se através dos fatores externos e internos.

Com a finalidade de facilitar o desenvolvimento e crescimento das organizações, um grupo de cientistas e consultores de empresas contribuiu com uma série de ideias de mudança planejada. Como o intuito de melhorar a eficácia organizacional e oferecer conforto aos membros. Ou seja, os métodos do desenvolvimento organizacional valorizam o crescimento humano e organizacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Segundo Chiavenato (1999), a tarefa principal do desenvolvimento organizacional é fazer como que os membros das organizações mudem sua cultura e melhorem seu clima organizacional. Afinal, as organizações são um sistema complexo que possuem características próprias dos membros que nela estão inseridos. Torna-se necessário que esse conjunto de variáveis seja observado continuamente, analisando e aperfeiçoando para que resultem em motivação e produtividade. Para que aconteça uma mudança na cultura e o clima

organizacional de uma empresa é preciso ter capacidade inovadora, ou seja: adaptabilidade, senso de identidade, perspectiva exata do meio ambiente e integração entre os participantes.

Dessa maneira, as organizações precisam ser flexíveis e terem uma capacidade de adaptação ao meio em constante mudança, conhecendo e compreendendo de uma forma realista que essas mudanças são necessárias para que a organização atinja seus objetivos e que a participação, e contribuição de todos os membros são de extrema importância (CHIAVENATO, 2003).

### **3.3 POSSÍVEIS CAUSAS DO PROCESSO DE MUDANÇA**

Atualmente nenhuma organização está em um ambiente estável, mesmo aquelas tradicionais que já ocupam grande parte do mercado. Todas as organizações precisam se ajustar a um ambiente multicultural. Portanto, a organização muda e se adapta ao novo ou corre um grande risco de fechar as portas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

De acordo com Heller (1999), com a evolução da tecnologia da informação ganha cada vez mais força permitindo as organizações realizarem suas tarefas diárias de forma mais precisa e eficiente, bem como planejar e atingir novos objetivos. As organizações precisam manter-se bem informadas e atentas às novidades para que não fiquem obsoletas e fora da realidade.

A concorrência direta ou indireta também faz com que esse processo de mudança seja necessário, pois para que uma organização cresça e seja bem sucedida é necessário que ela seja flexível ao mercado e consiga desenvolver novos produtos de forma rápida que esteja de acordo com a necessidade do seu consumidor (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

A economia acontece de uma forma mais lenta, mas possuem um grande poder no processo de mudança. O fluxo de dinheiro pode flutuar de uma forma relativamente rápida, fazendo com que as empresas utilizem suas reservas financeiras para enfrentar incertezas da inovação, tecnologia e da sua concorrência (HELLER, 1999).

Nos dias de hoje o preço da mudança é inevitável. Até agora, todos os esforços gerados pelo processo de mudança ajudaram de forma significativa as organizações a se adaptarem as condições de transformação, e a buscarem formas de aperfeiçoamento diante de suas concorrentes, e planejarem para um futuro melhor (KOTTER, 1997).



### 3.4 ADMINISTRAÇÃO DAS MUDANÇAS SEGUNDO KURT LEWIN

Para que uma mudança se torne durável as organizações devem seguir três etapas: o **descongelamento** do *status quo* que busca superar a resistência individual ou grupal, o **movimento ou mudança** que leva para um nova direção, ou seja, é um estado de equilíbrio do *status quo*, e o **recongelamento** a estabilização da mudança por meio das forças de equilíbrio. Essas etapas podem ser aplicáveis a todos os tipos de organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

De acordo Chiavenato (2003), o descongelamento surge quando a necessidade de mudança torna-se visível, e é aceita pelos colaboradores da organização. O descongelamento significa que hábitos e ideias antigas serão derretidos e desaprendidos, para que não haja um retorno do comportamento habitual, dando espaço às novas ideias. A mudança surge quando os membros da organização se identificam com as novas ideias, e começam a agir de uma nova maneira.

Uma vez definida e implementada a mudança no estado de equilíbrio precisa-se congelar esta ideia para que ela não se reverta ao equilíbrio anterior, ou seja, fazer com que essa nova prática seja aprendida e fixada entre os membros. Por tanto o objetivo recongelamento é manter o equilíbrio entre as forças propulsoras e restritivas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

### 3.5 OITO ERROS COMETIDOS NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA DE ACORDO COM JOHN P. KOTTER.

Como base nas três etapas de Lewin, o professor John P. Kotter (1997) adotou para criar de uma abordagem mais detalhada para a implementação da mudança. No quadro 1 será mostrado os oito erros mais comuns cometidos no processo de mudança. Permitir complacência excessiva; Falha na criação de uma coalizão administrativa forte; Subestimar o poder da visão; Comunicar a visão de forma ineficiente; Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão; Falhar na criação de vitórias a curto prazo; Declarar prematuramente e Negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa.

1	<p>O primeiro erro cometido ao tentar implementar uma mudança na organização é não estabelecer no início do processo de transformação um nível de urgência para que isto aconteça. Este erro é fatal, pois quando os níveis de complacência são altos as organizações nunca conseguem atingirem seus objetivos. Ou seja, precisa-se ter uma razão convincente para que os membros saiam de sua zona de conforto, e acreditem que a mudança é necessária. Dessa maneira, a força de suas ações direcionaram-se no sentido de equilíbrio do <i>status quo</i>.</p>
2	<p>Não possuir uma coalização administrativa forte pode apresentar um progresso aparente por um tempo, porém mais cedo ou tarde as forças contrárias prejudicaria essa iniciativa de mudança. Na maioria dos casos de sucesso, a coalização é sempre forte em termos de títulos formais, tais como experiência, reputação e capacidade de liderança. Para que uma grande mudança aconteça de maneira bem-sucedida à organização deve oferecer a seus membros um apoio efetivo, ou seja, liderança e liderados devem trabalhar em conjunto como uma equipe.</p>
3	<p>No processo de implementação das mudanças nas organizações bem-sucedidas, nada é mais importante do que a uma visão sensata. No processo de mudança a visão exerce uma função importante, pois sem uma visão correta o esforço de transformação pode levar a uma direção errada ou a lugar nenhum. Ou seja, deve-se criar uma visão direcionada a mudança, e estratégias para que se atinja essa visão.</p>
4	<p>Contudo, uma grande mudança só é possível de ser realizada se os membros da organização estejam dispostos a ajudarem. No entanto, os membros só ajudaram caso eles estejam satisfeitos com o <i>status quo</i>. Sem criar uma comunicação da visão confiável e que seja repassada a toda organização, os membros nunca vão se convencer que essa mudança é necessária. Há dois padrões de comunicação ineficiente: No primeiro padrão, é desenvolvida uma visão boa do processo de transformação e, é promovida através de poucas reuniões, ou enviando algumas comunicações internas. No segundo padrão, o diretor da organização faz discursos para seus membros em um tempo considerável, mas grande parte dos gestores fica em silêncio. Mas, o volume de membros atingidos ainda não é suficiente.</p>

**Quadro 1** - Processo de Oito Erros Cometidos na Implantação da Mudança

**Fonte:** KOTTER,1997.

5	<p>Nada prejudica mais o processo de mudança do que membros admiráveis que se comportam de forma contraditória a comunicação verbal. Isso é muito comum de acontecer, até mesmo em empresas que são consideradas bem prestigiadas. Qualquer tipo de mudança requer a ação de um grande número de pessoas, as novas iniciativas ainda fracassam quando os membros da organização apoiam a nova visão, mas sentem-se incapaz. Em alguns casos, esses obstáculos são apenas fruto da imagina das pessoas, e os líderes devem incentivar e convencer que essas barreiras são inexistentes. Mas em muitos dos casos estes bloqueios são reais, a estrutura da organização muitas vezes pode ser um obstáculo. Toda vez que pessoas talentosas com boas intenções evitam encara o processo de mudança e criam barreiras a si mesmas, acabam influenciando os demais membros de maneira negativa ao processo de mudança.</p>
6	<p>Entretanto, criar, planejar conquistas de curto prazo encaminham á organização a uma nova forma de posicionamento. Pois, as modificações verdadeiras levam tempo para acontecer. Afinal, necessitar de esforços complexos, pois a estratégia de mudança ou reestruturação dos interesses corre o risco de perder a influência se não houver metas á curto prazo, para serem atingidas. Ou seja, é necessário que as vitórias á curto prazo, sejam comemoradas para que seus membros não pensem em desistir ou resistir ativamente ao processo de mudança.</p>
7	<p>Declarar vitória antes das melhorias estarem bem assimiladas, pode ser considerado um erro terrível. Uma organização pode levar de três a dez anos, para que os novos métodos estejam sólidos e não regridam. “Contudo, a comemoração antecipada da vitória acaba interrompendo o comprometimento de seus membros, ou seja, junto a ela vem acompanhada as influencias atreladas á tradição e hábitos antigos, dessa maneira assumindo o controle da situação. Declarar vitória antes do tempo pode ser um caminho sem volta. E, por diversas razões os membros acabam entrando neste caminho e ficando mais distantes da vitória.</p>
8	<p>Na análise final, a mudança só estará realmente definida quando ela se torna costume de fazer as coisas, ou seja, quando a ideia entra na mente de seus membros e é executada. Até os novos comportamentos criarem raiz estão sujeitos ao desgaste e pressão do processo de mudança. Na inclusão de novos métodos á cultura da organização dois fatores são consideram de importância: O primeiro é mostrar para seus membros com suas atitudes estão ajudando a melhorar o desempenho. Estabilizar estas mudanças requer tempo para assegurar que a próxima geração adotara os novos métodos, caso contrário as transformações não irão duram por muito tempo.</p>

**Quadro 1** - Processo de Oito Erros Cometidos na Implantação da Mudança

**Fonte:** KOTTER,1997.

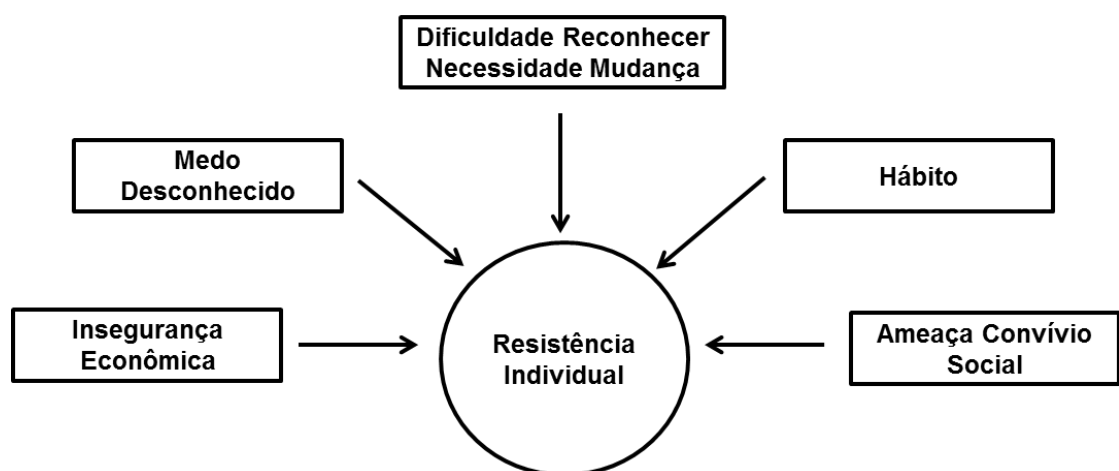
Portanto, nota-se que do primeiro ao quarto erro de Kotter está relacionado ao estágio de “descongelamento” de Lewin. E do quinto ao sétimo erro representam o estágio de “movimento” ou “mudança” e o oitavo erro é o “recongelamento”. Através, disto Kotter proporcionou aos agentes de mudança uma orientação mais detalhada para que haja uma implementação da mudança bem-sucedida nas organizações (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

### 3.6 FATORES DE RESISTÊNCIA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A palavra resistência é definida como o ato de resistir, ou seja, obter uma reação contrária diante de algo que pode afetar ou prejudicar a si próprio ou ao grupo (PARKER;STAHEL, 1998).

De acordo com Bortolotti, Souza e Andrade (2011), a resistência à mudança é provocada nas pessoas, por causa do medo que elas possuem de saírem da zona de conforto. Dessa maneira pessoas acabam reagindo de forma negativa ao processo de mudança, pois o desconhecido na maioria das vezes pode ser associado a uma ameaça fazendo com que o indivíduo sintá-se inseguro.

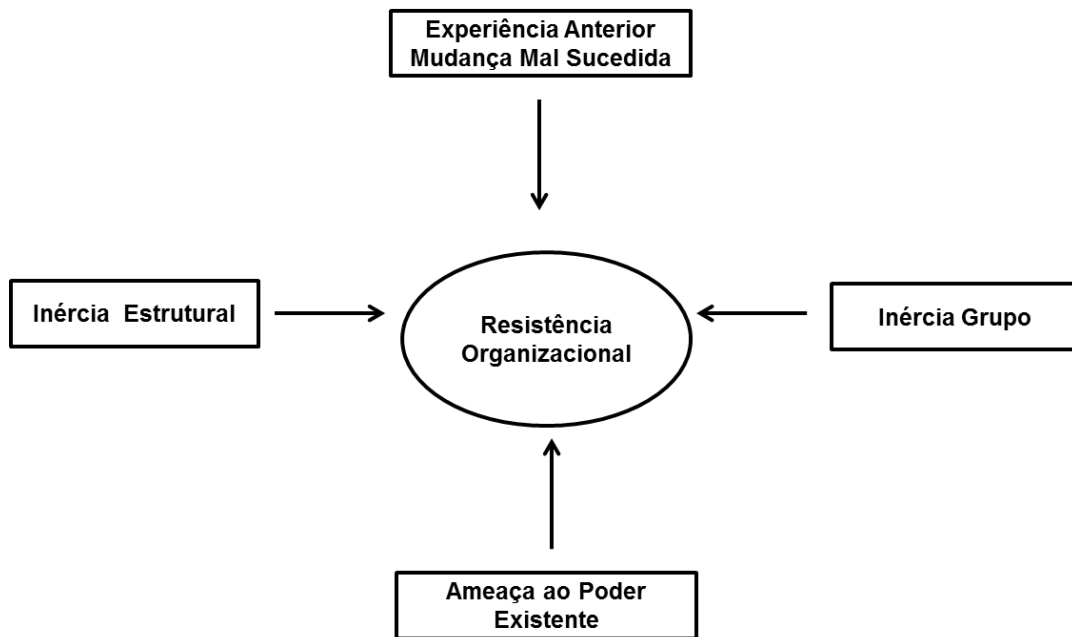
Segundo Schermerhorn (2005), a resistência às mudanças decorre de sete razões: medo do desconhecido, falta de boas informações, medo de perda da segurança, nenhuma razão para mudança, medo de perda de poder, falta de recursos e época inoportuna.



**FIGURA 2** - Principais Barreiras da Resistência Individual á Mudança.

**Fonte:** BARON e GREENBERG, 1999.

Para Ceribeli e Merlo (2013), a resistência à mudança pode ser classificada em duas categorias, sendo a primeira a nível individual e a outra a nível organizacional. Robbins (2000), define a resistência individual ao processo de mudança está atribuída às características humanas básicas, como percepções, personalidades e necessidades.



**FIGURA 3 - Principais Barreiras da Resistência Organizacional à Mudança.**

**Fonte:** BARON e GREENBERG, 1999.

De acordo com Feldman (2005), a resistência à mudança pode surgir até mesmo quando as pessoas estão muito dispostas a mudar, pois aceitar o novo mesmo quando o processo de mudança apresenta melhorias acaba gerando um sentimento de perda e, é considerando uma das reações mais fortes das pessoas diante processo de mudança.

### **3.7 TIPOS DE COMPORTAMENTOS EM SITUAÇÕES DE MUDANÇAS**

Segundo Freires (2012), a postura observada diante das mudanças organizacionais é definida por três tipos, tais como: Aceitação, Indiferença e Resistência Ativa / Passiva.

- **Aceitação:** É quando os membros aceitam as mudanças e confiam que as alterações trarão melhorias para empresa. No qual os membros participam e cooperam com as

mudanças, afim que sejam bem-sucedidas, os colaboradores tem interesse em ganhar novas experiências.

- **Indiferença:** É quando não á interesse do indivíduo nas mudanças ou se comporta de maneira indiferente, o individuo desempenha somente aquilo que é necessário e solicitado, e não se senti comprometido com as mudanças.
- **Resistencia Ativa / Passiva:** Na resistência passiva o apresenta desinteresse pelas mudanças que estão ocorrendo na empresa, evitam as atividades geradas por ela e não possuem compromisso. E na resistência ativa, o indivíduo realiza o trabalho com lentidão, reclama dos lideres e apoia ações contra as mudanças. Pois, acreditam que estas são negativas e também as evitam pelo medo desconhecido.

No quadro 2 será demonstrado segundo Judson (1980), as posturas perante as mudanças e os tipos de comportamentos que os colaboradores adotam diante das mudanças.

<b>Posturas Perante as Mudanças</b>	<b>Ações e Comportamentos</b>
<b>Aceitação</b>	Coperação e Apoio Entusiástico
	Coperação
	Coperação sobre Pressão de Gerência
	Aceitação
	Resignação
<b>Indiferença</b>	Indiferença
	Apatia
<b>Resistência Passiva</b>	Fazer o estritamente Necessário
	Comportamento Regressiva
	Não Aprender
	Protestos
	Trabalhar sengundo as Regras
<b>Resistência Ativa</b>	Fazer o mínimo possível
	Diminuir o ritmo de Trabalho
	Retraimento Pessoal
	Cometer "erros" propositais
	Causar danos
	Sabotagem Deliberada

**Quadro 2** - Comportamentos em Situação de Mudanças

**Fonte :** Judson 1980

### 3.8 SUPERANDO A RESISTÊNCIA AS MUDANÇAS

A resistência impede a implementação eficaz das mudanças dentro da organização. Portanto, ao implantar a mudança na organização o gestor precisa ter bem claro qual é o primeiro passo que precisa ser avaliado, ou seja, descobrir quais são os fatores que levam a resistência. Após identificado o gestor precisa adotar estratégias para lidar e minimizar esse fator (BORTOLOTTI, JÚNIOR, ANDRADE, 2011).

De acordo com Rodrigues e Werner (2011), para que haja uma diminuição da resistência diante do processo de implementação de mudanças, os líderes ou agentes de mudança devem envolver os funcionários no processo dessa maneira os colaboradores percebem os motivos e as necessidades da mudança ser aderida.

Robbins (2005), sugere seis táticas que os agentes de mudança deve utilizar para enfrentar a resistência.

- Educação e Comunicação: é fundamental que a comunicação com os funcionários seja feita, adotando este hábito pode-se minimizar a resistência, pois se presume que falta de comunicação e informação são fontes de resistência.
- Participação: Manter todos os colaboradores informados e inseridos no processo de mudança é fundamental, pois quando as pessoas não estão envolvidas no processo de tomada decisão tendem a resistir. O envolvimento de todos é de extrema importância para que se consiga reduzir a resistência e trazer melhorias na tomada decisão.
- Facilitação: Com intuito de reduzir a resistência o agente de mudança deve utilizar os esforços apoiadores. Esses esforços podem ser recomendações encorajamento, treinamento que são utilizados quando o indivíduo apresenta reações como, receio e aflição a mudança.
- Negociação: O método de negociação é utilizado quando a resistência vem de colaboradores que são influenciadores, ou seja, pessoas que são vistas com exemplo a serem seguidos. Nesse caso o agente de mudança pode oferecer recompensas de interesse individual.
- Manipulação e Cooptação: é considerado forma fácil de obter apoio, mas pode ser considerada uma via de mão dupla caso colaboradores a resistência percebam que estão sendo manipulados pelo agente de mudança. Ou seja, induzir o colaborador a aceitar as mudanças através de uma influência disfarçada, ou seja, pode ser considerado algo

perigoso fazendo com que o agente de mudança perca credibilidade diante de seu colaborador.

- Coerção: Usar do poder com forma de ameaças diretas sobre os resistentes, como por exemplos transferência, perda de promoções e avaliações desempenho negativas



#### **4 MATERIAIS E MÉTODOS**

Este estudo trata-se de uma pesquisa bibliográfica de acordo com Marconi e Lakatos (2003), se faz necessário a pesquisa bibliográfica para que o pesquisador tenha uma visão ampla de tudo aquilo que já estudado ou pesquisado por outros autores, mas não considerado somente como uma repetição de tudo que já foi abordado, mas sim permitir ao pesquisador a chegar a conclusões diferentes e inovadoras sobre os temas abordados.

Segundo Andrade (2003) na pesquisa descritiva os fatos e dados são observados, analisados e interpretados sem a interferência do pesquisador. Como fontes da pesquisa bibliográfica foram utilizadas com base de estudos livros que tratam do tema cultura organizacional mudança organizacional e resistência às mudanças presentes na Biblioteca do Centro Universitário Unifacvest.

Outras fontes consultadas foram dissertações da Fundação Getúlio Vargas, Universidade Tecnológica do Paraná, Centro Universitário de Brasília no qual abordaram temas relacionados à gestão da mudança organizacional e artigo científico da Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento que discute o tema desenvolvimento organizacional e resistência organizacional.

Para a realização do trabalho foram estudados com principais autores, Idalberto Chiavenato, John Kotter entre outros tais como Robert Heller, Stephen P Robbins, Isabella F.G. Vasconcelos. Que permitiram a identificar todos os aspectos da cultura e o clima organizacional das empresas e os comportamentos de seus membros diante do processo de implementação da mudança de maneira com que ela fosse bem-sucedida.

A análise dos dados é realizada através das pesquisas de campo realizada por outros autores, e correlacionando com a pesquisa bibliográfica para chegar aos resultados propostos nos objetivos iniciais, ou seja, identificar avaliar aspectos do comportamento dos colaboradores e os fatores impeditivos as mudanças organizacionais.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com o objetivo proposto pelo trabalho de buscar quais são os fatores que interferem e propiciam a resistência às mudanças organizacionais como descrito nos materiais e métodos, toda esta parte dos resultados será relacionada às pesquisas bibliográficas, de diversas fontes.

Pelo fato de ser uma revisão bibliográfica, e por não realizada uma pesquisa de campo pela autora deste trabalho, optou-se por avaliar empresas que realizam pesquisas para ter dados que pudessem gerar informações pertinentes com relação ao objetivo proposto, e ser confrontados e analisados diante dos autores trabalhados na revisão, além de outros autores que possam trazer confirmações sobre pontos que interferem e propiciam na mudança organizacional.

Inicialmente observa-se a análise proposta por Texeira e Souza (2016), no qual questionaram os colaboradores de uma empresa X em relação às mudanças foi possível afirmar a existência de resistência ao processo de implementação de mudanças dentro da organização. A empresa X atua no ramo de análises clínicas, no qual foram questionado em relação às mudanças ocorridas na empresa onze colaboradores.

Também foi avaliado Cordeiro (2006) que desenvolveu uma pesquisa na empresa Y em relação o processo de implementação de mudanças, no qual possibilitou reconhecer pontos de resistência na organização conforme descrito na revisão deste trabalho. A empresa Y atua no ramo do educacional de ensino superior, foram entrevistados cinquenta colaboradores.

E por fim, observa-se o estudo realizado por Almeida (2014) que desenvolveu uma análise na empresa Z. Esta análise foi feita a partir de mudanças ocorridas na organização, que permitiu o autor a confirmar a teoria definida por outros autores. A empresa Z atua no ramo de fabricação e comercialização de cosméticos. Foram questionados em relação às mudanças ocorridas na empresa uma amostra de vinte colaboradores.

Optou-se por pesquisas realizadas em empresas que atuam em ramos diferentes, para entender realidades diversas que podem ser encontradas em cada empresa. Assim, possibilitando o autor deste trabalho ter leque de informações mais assertivas, mostrando que a resistência a mudanças pode estar presente em todo o tipo de organização.

Portanto, em ambas as empresas os colaboradores foram questionados em relação na maioria das vezes sem relação a fatores de resistência individual, aos quais estão relacionados

os hábitos, medo do desconhecido, dificuldade em reconhecer a necessidade do processo de mudança, insegurança econômica, e ameaça ao convívio social. Pois acredita-se que esses fatores de resistência individual são os maiores influenciadores no processo de resistência as mudanças. Porém também foram questionados em relação as fatores de resistência organizacional, mas é uma pequena parcela.

No quadro 3 foi descrito as informações referentes as empresas estudadas pelos autores de cada empresa abordada neste trabalho.

<b>Descrição</b>	<b>Empresa X</b>	<b>Empresa Y</b>	<b>Empresa Z</b>
<b>Autor</b>	Texeira e Souza	Cordeiro	Almeida
<b>Ramo</b>	Análise Clínicas	Educação	Cosméticos
<b>Ano</b>	2016	2006	2014
<b>Nº colaboradores</b>	11	50	20

**Quadro 3** - Descrição das Empresas Estudadas pelos Autores

**Fonte :** O autor

## **5.1 FATORES QUE INTERFEREM E PROPICIAM A RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**

Para responder ao objetivo geral do trabalho que visa avaliar quais os principais fatores da cultura organizacional que interferem e propiciam a resistência à mudança dentro das empresas, os autores citados das empresas acima observaram os seguintes pontos.

### **5.1.1 Medo do Desconhecido**

Na empresa X Texeira e Souza (2016) confirmam o que Almeida (2014) avaliou na empresa Z, quando os membros das empresas foram questionados sobre medo desconhecido, ambos afirmam preferir trabalhar com algo que já conheço.

Observa-se que o medo do desconhecido gerado nas empresas está relacionado segundo Schermerhorn (2005), a uma das razões que levam a resistência. Essa reação de medo gerada nas empresas é comum, pois está é uma reação normal dos seres humanos quando algo ameaça sua zona de conforto. Dessa maneira os colaboradores ficam ansiosos,

aflitos e adotam um comportamento de resistência passiva de acordo como que foi estudado por Judson (1980) e Freire (2012), apresentando o desinteresse e evitando todo tipo de atividade gerada pelas mudanças.

Dessa Maneira, as empresas X e Z devem encorajar seus colaboradores a querer mudar através de formas nítidas, dando exemplos de outras empresas que já passaram por este tipo de mudança e obtiveram sucesso, ou até mesmo pedindo para que eles pesquisem por notícias a respeito, conversem com outras pessoas que já passaram por este processo de mudança. Para Robbins (2000), esta tática participação faz com que os colaboradores entreguem resultados positivos, possuam maior disposição para mudar.

### **5.1.2 Falta de Clareza e Esclarecimento**

Na empresa X que Texeira e Souza (2016) afirmam o que Cordeiro (2006) ponderou na empresa Y, no qual destaca que a falta de clareza nas informações e o esclarecimento de dúvidas sobre novas mudanças a serem implantadas, contribui para o aumento de uma possível resistência.

Observa-se de acordo com as atribuições definidas por Robbins (2000), que á uma resistência individual presente nas empresas Y e X assim como no iceberg descrito por Chiavenato (1999), este tipo de resistência está baseada nos comportamentos internos dos colaboradores, tais como hábitos, crenças e valores que cada colaborador das empresas possui.

Notam-se em ambas as empresas, que as mudanças não são esclarecidas corretamente aos seus membros no qual acaba gerando um fator de resistência. A falta de clareza nas empresas Y e X estão associadas ao primeiro nível da cultura idealizada por Schein (1992), os artefatos, são tudo aqui que considerável para os membros. Dessa maneira fazendo com que os membros, tirem conclusões erradas, precipitadas em relação ao processo de mudança.

### **5.1.3 Falta de Treinamento**

Na empresa Y Cordeiro (2006) identificou que a falta de treinamento, e orientação a respeito de uma nova mudança a ser implantada dentro da empresa, colabora para o aumento de uma possível resistência.

Observa-se em ambas as empresas X e Y, que um dos fatores de resistência é ocasionado devido aos membros não terem um treinamento diante da implementação da mudança. De acordo com Judson (1980) e Freire (2012) devido a essa falta de treinamento na empresa Y, é gerada uma postura de resistência passiva. Pois os colaboradores acabam adotando um comportamento de retraimento e insegurança diante da mudança proposta.

Dessa maneira, a empresa Y deve investir mais em treinamentos para seus colaboradores, esse treinamento pode se feito através de uma plataforma online. No entanto, seria mais interessante que fosse presencial que todos os membros pudessem participar e realizar atividades bem semelhantes a que vai desempenham, mas de uma forma mais dinâmica para que fosse ainda mais bem-sucedida a mudança dentro da organização. Ter um facilitador disponível durante um período de tempo para ajudar em caso de esquecimento seria essencial para qualquer empresa.

#### **5.1.4 Falta de Comunicação**

Na empresa X Texeira e Souza (2016) identificaram através de seus questionamentos que quando uma mudança é pretendida pela organização e não é comunicada a todos o membros da equipe geram um fator de resistencia.

Verifica-se que na empresa X que quando os colaboradores não são comunicados de uma mudança aumenta-se o número de pessoas que não colaboram para que a própria seja implementada. A falta de comunicação na X confirma o que Kotter (1997), define seu quarto erro cometido no processo de mudança. Ou seja, não comunicar a mudança faz com que os membros da organização não cooperem, pois somente uma pequena parcela do grupo irá entender e aceitar a necessidade de mudar.

De acordo com Robbins (2005), a participação de todos é fundamental para diminuir a resistência e trazer melhorias. Sendo assim a empresa X deveria adotar a boa prática de comunicar seus colaboradores das mudanças, mandando e-mails informativos, panfletos, reuniões, possibilitando que os colaboradores entendam a mudança, quando a mudança irá acontecer, e o porquê ela tornou-se necessária.

### **5.1.5 Ameaça ao Poder Existente / Perda da Segurança**

Na empresa Z Almeida (2014) reconhece o que Robbins (2010), identificou em seus estudos que um fator de resistência às mudanças pode está relacionada a ameaças exclusividade especialização, ou seja, este tipo de mudança afeta um grupo específico que desempenha somente aquele tipo de atividade, fazendo com que o grupo tema uma extinção do setor ou uma possível geração de redução no quadro de funcionários.

Observa-se que está resistência presente na empresa Z, está relacionada uma das barreiras do nível organizacional. Segundo Feldman (2005), a resistência à mudança surge até mesmo quando os membros estão dispostos a mudar.

Portanto, é possível notar que os colaboradores da empresa Z muitas vezes estão dispostos a mudar, mas a sente-se ameaçados segundo Schermerhorn (2005) a resistência às mudanças decorre de sete razões uma delas medo de perda da segurança da posição de trabalho que ocupam. Pois a empresa não informa como ira proceder em relação à mudança dentro desse setor especializado.

### **5.1.6 Inércia Estrutural / Falta de Recursos para Mudar**

Na empresa Z Almeida (2014) confirma o que Cordeiro (2006) identificou na empresa Y, que quando uma mudança é inserida sem os recursos necessários (material, equipamentos, local, equipe, estrutura) para que os membros trabalhem, este é um fator de resistência.

Verificam-se de acordo com o que Robbins (2010), avaliou em seus estudos que este é uma barreira de nível organizacional em ambas as empresas Z e Y. Esta inércia estrutural acaba prejudicando o processo de mudança, pois não adianta querer que seus colaboradores se adaptem a algo que nem a própria empresa se adaptou. Para Heller (1999), as empresas precisam estar atentas às novidades no mercado para que não fiquem obsoletas.

Portanto, para que o processo de implementação das mudanças aconteça de maneira bem-sucedida. São necessários que ambas a empresas Z e Y ofereçam recursos adequados aos seus membros, podem ser tecnológicos ou financeiros. Antes de mudar as empresas precisam verificar e disponibilizarem de recursos necessários para que as mudanças aconteçam, caso contrário irá gerar um sentimento de frustração aos seus membros e irá conseguir alcançar do objetivo.

## **5.2 COMPORTAMENTOS DOS COLABORADORES IMPEDITIVOS AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**

Com a finalidade de responder a um dos objetivos específicos do trabalho, que visa avaliar aspectos do comportamento dos colaboradores impeditivos as mudanças organizacionais. Foi observado pelos autores das empresas mencionadas acima os seguintes pontos.

### **5.2.1 Diminuição do Ritmo de Trabalho**

Na empresa X Texeira e Souza (2016) confirmam o que Judson (1980) e Freire (2012), observaram em seus estudos que o ritmo de trabalho diminui quando existe alguma mudança no processo.

Percebe-se que a diminuição no ritmo de trabalho gerado na empresa X está diretamente relacionada a uma postura de resistência ativa de acordo com o que foi definido por Judson (1980) e Freire (2012), no qual os colaboradores acabam desempenhando menos do que se comprometeram e não possuem tanta disposição para que a implementação da mudança aconteça de maneira bem-sucedida.

Dessa maneira resistência ativa dos colaboradores da empresa X, também pode ser ocasionada pelo fato dos colaboradores possuírem dúvidas em relação à mudança. Para que o ritmo de trabalho dentro da empresa X não diminuía, seria necessário segundo Robbins (2005), que todos os colaboradores estejam envolvidos e sejam comunicados do processo de implementação de mudanças.

Portanto, a empresa X deve adotar hábitos de manter seus colaboradores informados, realizar treinamentos e acompanhamentos durante o processo de mudança. Assim, irá instigar os seus colaboradores adquirir e buscar um maior conhecimento da nova atividade no ambiente de trabalho. Consequentemente o líder poderá cobrar um pouco mais dos seus colaboradores, fazendo com que eles ganhem confiança e autonomia diante da realização da nova atividade de trabalho proposta.

### **5.2.2 Aceitação / Indiferença diante do Processo de Mudança**

Na empresa X Texeira e Souza (2016), identificaram através de questionamentos que quando os membros discordam da proposta de implementação da mudança, ou não a

compreendo bem, normalmente me sentem-se confusos e questionam se as mudanças são mesmo necessárias.

Nota-se na empresa X que um pouco mais da metade dos membros, quando não entendem a necessidade da mudança buscam conhece-lá. Consequentemente recohecem o que Judson (1980) e Freire (2012), definem em seus estudos sobre uma postura de aceitação diante da mudança. Aceitação é quando os membros buscam entender a proposta de mudança, este é um comportamento de cooperação afinal os membros sentem-se envolvidos e engajados com o processo de implementação da mudança bem-sucedida.

No entanto, também se observou que restante dos colaboradores agiu de maneira indiferente em relação à mudança e afirmam os estudos de Judson (1980) e Freire (2012). Quando os colaboradores adotam uma postura de apatia em relação à mudança, esses membros fazem somente aquilo que é necessário, não desempenham nada além do que está determinado a ele, ou até mesmo podem vim a desempenham menos do que deveriam.

De modo, a empresa X deveria criar um programa de incentivos para seus colaboradores. De acordo com estudos de Robbins (2005), o agente de mudança deve utilizar os membros apoiadores da mudança encorajem o que reagem de maneira indiferente. Ou até a própria empresa criando programas de incentivos aos colaboradores, esse incentivo pode ser através de brindes, desse modo despertará um interesse ainda maior nos membros que já buscam por respostas em relação à mudança, e fazer com que os membros que não possuem esta iniciativa adquiriram com o tempo fortalecendo o engajamento de todos os membros. Afinal, para que uma empresa cresça e desenvolva é necessária à colaboração de dos os membros da equipe.

### **5.3 INFLUÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE MUDANÇA E DESENVOLVIMENTO**

A fim de responder a um dos objetivos específicos do trabalho, que visa avaliar a influência da cultura organizacional no processo de mudança e desenvolvimento. Foi observado os principais pontos segundo os autores das empresas citadas acima.



### **5.3.1 Alteração nos Hábitos e Costumes**

Na empresa Z, Almeida (2014) reconhece o que Cordeiro (2006) identificou na empresa Y, quando os membros foram questionados se a alteração dos hábitos e costumes dos colaboradores pode ocasionar uma resistência à mudança.

Verificou-se que a alteração dos hábitos e costumes dentro ambas as empresas Y e Z, está diretamente ligada ao terceiro nível da cultura organizacional que podem ser encontrados nas empresas definido por Schein (1992). Um dos fatores que pode estar levando os colaboradores da empresa Y e Z a não querem mudar sua rotina de trabalho é fato dos colaboradores desempenharem a mesma atividade durante anos, fazerem da mesma maneira, e possuir domínio da atividade. E quando precisam mudar os hábitos e costumes para a realização das atividades sentem-se inseguros e confusos.

Portanto, para que esse tipo de resistência dentro das empresas Y e Z não aconteçam é necessário que o agente de apoie seus subordinados e passe confiança aos colaboradores. De acordo com os estudos realizados por Kotter (1997), desenvolver uma visão da mudança e esclarece-la, auxilia o agente de mudança a mostrar aos seus membros que mudanças geradas são necessárias para o desenvolvimento deles próprios e da empresa. Assim, abre espaço para que as novas ideias e visões sejam aderidas deixando de lado tradições antigas vindas da própria organização ou de seus membros.

### **5.3.2 Mudanças na Cultura da Empresa**

Segundo Cordeiro (2006), na empresa Y é possível verificar que quando as mudanças introduzidas ignoram a cultura organizacional, têm maior chance de sofrer uma resistência por parte de seus colaboradores.

Para Smircich (1983) e Morgan (1996), é necessário que a organização mude ao longo do tempo. Isto não quer dizer que a empresa não possui uma cultura, mas que ela está apta às necessidades que surgem no mercado onde está inserida.

Portanto, de acordo com a terceira etapa Lewin o “recongelamento”, o agente de mudança deve fixar a nova ideia, fazer com que ideia seja praticada dentro da rotina de trabalho dos membros da organização. Assim, manterá o equilíbrio entre os membros engajados e os desengajados.

#### 5.4 Comparativo entre as Empresas

Portanto, no quadro 3 será demonstrado os fatores de resistência e comportamentos identificados, diante no processo de implementação da mudança em cada uma das três empresas avaliadas.

Empresa X		Empresa Y		Empresa Z	
Fator Resistência	Comportamento	Fator Resistência	Comportamento	Fator Resistência	Comportamento
	Diminuição do Ritmo de Trabalho	Alteração de Hábitos e Costumes		Alteração de Hábitos e Costumes	
	Aceitação ao Processo de Mudança	Mudanças na Cultura da Empresa		Mudanças na Cultura da Empresa	
Medo Desconhecido	Indiferença ao Processo de Mudança	Falta Treinamento		Medo Desconhecido	
Falta de Clareza e Esclarecimentos		Falta de Clareza e Esclarecimentos		Ameaça a Segurança	
Falta Treinamento		Inércia Estrutural		Inércia Estrutural	
Falta de Comunicação					

**Quadro 4** - Comparativo entre as Empresas

**Fonte :** O autor

Observa-se que a falta de envolvimento dos membros, falta clareza, e falta de informações em ambas as empresas é o maior fator de resistência. Percebe-se claramente que falta de comunicação é a principal causadora de todo esse sentimento de insegurança por parte dos membros. Isto faz com que os colaboradores tenham comportamentos opostos em relação à mudança, e comecem a agir de maneira indiferente ao processo de implementação da mudança, discordem, cometam erros, não aprendam ou até mesmo diminuíam o seu ritmo de trabalho.

É muito importante que toda a mudança dentro das empresas seja planejada, e repassada para seus colaboradores da melhor forma possível e de maneira clara. Esclarecendo qualquer tipo de dúvida que possa permitir que os colaboradores resistam às mudanças.

Pois, o fato destes aspectos de resistência tratar-se de algo que está dentro de cada pessoa, muitas se torna invisível aos olhos do líder ou agente de mudança. Fazendo com que o agente de mudança tenha maior dificuldade em descobrir esse tipo de receio na organização. É essencial que o líder busque alternativas, e soluções para minimizar ou acabar com este tipo de comportamento.

Dessa maneira, ambas as empresas devem adotar técnicas informativas do processo de mudança para que seus colaboradores reconheçam a necessidade mudar, e estas mudanças são algo bom que irá facilitar e para o bem estar de todos. E percebam que quando todos estão engajados e aceitam essas mudanças permitem que a empresa tenha uma mudança bem-sucedida, e principalmente que ela desenvolva-se e continue competitiva dentro do cenário atual cenário. Ambas as empresas devem adotar técnicas informativas do processo de mudança

Portanto, pode-se observar em relação a tudo o que abordado neste trabalho, que a resistência ao processo implementação de mudança muitas vezes não está diretamente relacionada à cultura da empresa de ser mais flexível ou conversadora em relação às mudanças. Pois, as empresas já percebem que para mantem no mercado competitivas hoje em dia, precisam buscar por mudanças caso contrário seu negócio pode ir à falência.

Agora quem precisa ser mais flexível são os próprios membros das empresas. Pois, precisam mudar aquilo que está dentro de si e para que isso aconteça o próprio individuo precisa ter a necessidade mudança e promover ações, comportamentos que possibilite realizar aquela atividade de maneira diferente. Afinal, o mundo não muda com somente com hábitos, crenças.

## 6 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo fazer um estudo de revisão bibliográfica no qual abordou temas relacionados ao desenvolvimento das organizações, e os fatores que podem levar os colaboradores a resistirem ao processo de implementação de mudanças. Através dos estudos foi possível verificar que as mudanças trazem consigo medo, e ansiedade, mesmo quando as pessoas entendem que elas serão benéficas. Pois, o principal fator que faz com os membros resistem às mudanças é ameaça a sua zona.

Entende-se também que as mudanças são necessárias no cenário atual, para que as empresas cresçam e desenvolva-se diante de suas concorrentes é necessário que aconteça um planejamento da mudança, estabeleçam um período de tempo determinado para que a mudança seja implementada, e que todos os membros que compõem a empresa estejam comunicados e envolvidos no processo de implementação da mudança.

Sabe-se que processo de mudança mesmo que não seja algo de fácil identificação e visível aos olhos está presente no dia a dia das empresas, e quando o líder conseguiu identificar este tipo de comportamento torna-se uma ferramenta importantíssima para que a mudança seja bem-sucedida.

Sendo assim, acredita-se que através dos estudos bibliográficos realizados foi possível atingir os resultados esperados em relação ao trabalho. Possibilitando conhecer quais são fatores de resistência encontrados nas empresas, tais como medo desconhecido; falta de clareza e esclarecimentos; falta de treinamento; falta de comunicação; alteração de hábitos e costumes; mudanças na cultura da empresa; ameaça a segurança e inércia estrutural, através destes fatores pode-se minimizar ou até mesmo fazer com que eles não existam com tanta frequência.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Patrícia de Deus; Resistência à mudança organizacional: estudo comparativo entre os fatores que motivam a resistência à mudança organizacional em uma empresa pública e outra privada. Disponível em: [http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/7037/1/PB\\_GP\\_IV\\_2014\\_12.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/7037/1/PB_GP_IV_2014_12.pdf) acessando em 15 novembro 2018.

ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação. – 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORDEIRO, Aline Arrivaene; Resistência dos liderados, a mudança organizacional implementada pelas lideranças das instituições privadas de ensino superior do distrito federal. Disponível em: <http://www.repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/822/2/20251028.pdf> acessando em 20 novembro 2018.

GIROTO, Claudia Regina Mosca; MARTINS Sandra Eli Sartoreto de Oliveira. Metodologia do Trabalho Científico: Disponível em: [https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/179643/1/unesp-nead\\_reei1\\_ee\\_d08\\_tc.pdf](https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/179643/1/unesp-nead_reei1_ee_d08_tc.pdf), acessado em 29 de setembro 2018.

GRACIOSO, Francisco. Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HELLER, Robert. Como gerenciar mudanças. São Paulo, Publifolha, 1999.

KOTTER, John P. Liderando mudança. Rio de Janeiro, Elsevier, 1997.

MEDEIROS, Francine; O papel do RH na Gestão da Mudança Organizacional. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/102297/000935109.pdf?sequence=1> acessado em 13 de outubro 2018.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MOTTA, Fernando C.P; VASCONCELOS, Isabella F.G. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, Jefferson Menezes de; ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros; MOURA, Gilnei Luiz de; CAMPOS, Simone Alves Pacheco de. Para Além de Meras Presunções, são os Servidores Públicos Resistentes a Mudanças? Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/48440/para-alem-de-meras-presuncoes--sao-os-servidores-publicos-resistentes-a-mudancas--> acessado em 07 de agosto 2018.

ROBBINS, Stephen. P; JUDGE, Timothy. A; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2011.

SANTOS, Marcel de Souza e Silva. *Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica* Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11826>, acessado em 20 de maio 2018.

SOUZA, Pâmela Thariele Silva de; TEIXEIRA, Márcia Cristina. Resistência à mudança como fator restritivo ao desenvolvimento organizacional – Estudo de caso em um laboratório de análises clínicas. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, Ano 1. Vol. 8. pp. 107- 143. Setembro de 2016. ISSN.2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/resistencia-mudanca-fator-restritivo-desenvolvimento-organizacional>, acessado em 18 de agosto 2018.

VINCENZI , Silvana Ligia Bortolotti; SOUZA, Rosely Antunes de; ANDRADE, Dalton Francisco de; *Resistência uma ferramenta útil na mudança organizacional*. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/263\\_263\\_Artigo\\_Resistencia\\_a\\_mudanca\\_SEGET.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/263_263_Artigo_Resistencia_a_mudanca_SEGET.pdf) acessado em 31 de outubro 2018.