



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE –
PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

Artigo apresentado à Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe, como pré requisito para conclusão da Pós Graduação de Gestão Estratégica de Pessoas.

Aluna: Aline Cedraz de Cerqueira

Aracaju-Se

Julho de 2014

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E SUAS RESISTÊNCIAS

Aline Cedraz de Cerqueira¹

RESUMO

As mudanças são inevitáveis e, para se enquadrar, as pessoas devem ser adeptas a elas e saber aceitá-las. No entanto, a depender da intensidade e da forma que for aplicada, a mudança pode gerar resistência por parte das pessoas. Essa, em alguns casos, pode trazer consequências negativas e fazer com que a organização não obtenha o sucesso desejado com a mudança. O conceito de mudança organizacional merece evidência por se tratar de um assunto abrangente, visto que a mudança não acontece apenas no nível gerencial, nem foca apenas um aspecto, e sim em todos os processos organizacionais, desde os mais simples aos mais complexos (SALES e SILVA, 2007). O presente artigo tem como objetivo analisar o comportamento humano nas organizações, e sua resistência às mudanças. Para isso, a pesquisa foi baseada exclusivamente em literaturas, dispensando a pesquisa de campo.

Palavras-chave: Mudança. Comportamento. Resistência

1 INTRODUÇÃO

Segundo Robbins (2008, p. 260) “vivemos em uma era de descontinuidade”. O cenário das organizações mudou. O ambiente não é mais estático e previsível, e sim palco de constantes mudanças e de um ambiente incerto, imprevisível e mutante, decorrente da agilidade com que as coisas vêm se desenvolvendo. Rapidez e flexibilidade passaram a ser indispensáveis no ambiente organizacional.

A rapidez de adaptação às mudanças, por parte das organizações, deixou de ser um diferencial estratégico e passou a ser base para sobrevivência. As empresas precisam adaptar-se as essas mudanças para conseguir sucesso, buscando continuamente a elaboração de novos mecanismos e estratégias capazes de aperfeiçoar os processos e, conseqüentemente, produtos.

¹ Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Sergipe e Pós Graduada em Gestão Estratégica de Pessoas, pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. E-mail: aninicedraz@yahoo.com.br

Grandes mudanças e transformações estão presentes no dia-a-dia das pessoas e das organizações. No entanto, todas essas alterações geram uma demanda de inquietações que acabam incomodando as pessoas. Para Soares (2007, p.13), “tanto as empresas como os cientistas têm se ocupado do estudo desse tema, em função da sua complexidade e profundidade no que se refere aos seus pressupostos e consequências, enfocando principalmente as pessoas nele envolvidas”.

As mudanças são inevitáveis e, para se enquadrar, as pessoas devem ser adeptas a elas e saber aceitá-las. No entanto, a depender da intensidade e da forma que for aplicada, a mudança pode gerar resistência por parte das pessoas. Essa, em alguns casos, pode trazer consequências negativas e fazer com que a organização não obtenha o sucesso desejado com a mudança.

O conceito de mudança organizacional merece evidência por se tratar de um assunto abrangente, visto que a mudança não acontece apenas no nível gerencial, nem foca apenas um aspecto, e sim todos os processos organizacionais, desde os mais simples aos mais complexos (SALES e SILVA, 2007).

O tema abordado neste trabalho é essencial, no mundo organizacional, bem como no acadêmico, pois é a partir de estudos e pesquisas realizadas sobre esse assunto que são obtidas informações novas e necessárias para que se possa entender, de maneira mais clara, como as pessoas estão se comportando perante às diversas mudanças que ocorrem periodicamente nas organizações.

Em função do contexto apresentado, o presente artigo tem como objetivo analisar o comportamento humano, nas organizações, e sua resistência às mudanças. Para isso, a pesquisa foi baseada exclusivamente em literaturas, dispensando a pesquisa de campo.

2 Mudança Organizacional

O termo mudança, como foco no comportamento humano, foi inserido nos estudos científicos a partir de uma abordagem psicológica do assunto, conforme afirma Vergara (2000). Esse assunto é complexo e intenso, admitindo uma

diversidade de aspectos presentes em correntes de pensamentos atuais, passando, muitas vezes, pelos clássicos da filosofia e da ciência econômica (SOARES, 2007). Por possuir grande relevância acadêmica e organizacional, esse tema é demasiadamente estudado. Em conseqüência, surgem novos significados e conceitos, ficando, então, difícil definir um único significado ao tema.

As mudanças são constantes e, ao longo dos tempos, elas têm se tornado cada vez mais velozes e significativas, trazendo consigo grandes modificações, possibilitando a evolução social. Vale ressaltar que essas mudanças não se restringiram a conjuntura organizacional, pois elas incidem no cotidiano sob qualquer aspecto (SALES e SILVA, 2007).

De acordo com Robbins (2008), existem algumas forças que estimulam a mudança. O quadro abaixo resume seis forças específicas desses estímulos:

Quadro 01: Forças que estimulam a mudança

Força	Exemplos
Natureza da força do trabalho	Maior diversidade cultural Aumento de profissionais Muitos recém contratados com habilidades inadequadas
Tecnologia	Computadores cada vez mais rápidos, baratos e portáteis Compartilhamento de músicas pela internet Código genético humano decifrado
Choques econômicos	Ascensão e quedas empresas “ponto-com” Aumento dos preços de imóveis durante crise econômica
Competição	Concorrência globalizada Fusões e consolidações Crescimento do comércio eletrônico
Tendências sociais	Salas de bate papo na internet Aposentadoria da geração pós-guerra Crescente interesse na vida urbana
Política internacional	Aumento das hostilidades no Oriente Médio Abertura dos mercados na China

Fonte: Adaptado de Robbins (2009) – ver como é feita essa legenda

As forças acima trouxeram grandes mudanças, por causa delas, as pessoas precisaram se adaptar a um ambiente multicultural, fazendo com que as fosse necessário mudar as políticas na Gestão de Pessoas. Na intenção de reter uma

força de trabalho diversa, com maiores treinamentos focados na melhoria de habilidades e absorção de novos conhecimentos.

Na concepção de Robbins (2009), as organizações precisam ser ágeis e maleáveis, capazes de mudar e habituar-se às novas condições do mercado, para concorrer com as demais empresas e, então, ter maiores possibilidade de sucesso.

De acordo com Sales e Silva (2007), em consequência a fatores como a globalização, a competitividade, o desenvolvimento sustentável - que está deixando de ser um diferencial e passando a ser indispensável a qualquer organização - as organizações precisaram intensificar suas mudanças, a fim de se adequarem ao novo contexto e novos padrões e não se tornarem obsoletas.

Além desses aspectos, Vergara (2000), afirma que há dificuldade na prática do processo de mudanças, visto que, em toda etapa de transformação o ser humano é indispensável. Segundo a autora, a necessidade de mudança deve ser analisada de forma que indique ou não se há precisão de mudar. Caso haja, a organização deve estar preparada e saber adaptar-se a ela. Uma vez que a mudança mal planejada e não aceita por todos, traz mais malefícios que benefícios.

É imprescindível que haja enraizado na cultura organizacional, a mudança. Visto que uma cultura forte é capaz de influenciar os colaboradores, fazendo com que eles concordem com os pontos de vista da organização, entendendo o que eles desejam e, por conseguinte, se comportem de acordo com a expectativa da empresa (MENEGON, 2012). Por a cultura ter muita influência nos colaboradores, a mudança, quando presente, é aceita com maior facilidade.

Menegon (2012), afirma que a cultura, possui três principais funções: fazer com que os colaboradores se comprometam com alguma coisa maior que seus interesses pessoais, manter a coesão organizacional, disponibilizando padrões comportamentais e, por fim, servir como ferramenta controladora e orientadora, motivando o consenso.

Além da cultura, outro fator que faz com que as pessoas aceitem as mudanças organizacionais é a comunicação. Sales e Silva (2007) afirmam que as

peças precisam conhecer as razões da mudança, para não se sentirem ameaçadas ou prejudicadas por ela. A comunicação é básica e imperiosa, quando se trata em obter eficácia na mudança. As razões que provocam transformações organizacionais devem ser esclarecidas e compartilhadas com seus cooperadores, visto que aqueles que retêm conhecimento acerca do assunto, poderão colaborar significativamente no processo.

Colaboradores que retêm maiores informações acerca da mudança tem maior capacidade de contribuição no processo, pois estes são executores de operações, tomadores de decisões e, se comunicam e interatuam entre eles e com a organização, fortalecendo a cultura da organização (SALES e SILVA, 2007).

Diante do exposto, é preciso que os gestores da mudança a gerencie de forma que não interfira no resultado da sua implementação, mas sim mostre os benefícios que serão gerados com ela.

A mudança pode ser desejada ou inquietante. Em qualquer um desses casos, mudar motiva a alteração de algo ou de circunstâncias e, até a efetivação da mudança, haverá reações positivas ou negativas a ela (SOARES, 2007).

2.1 Comportamento organizacional

O estudo das ações e atitudes exibidas pelas pessoas nas organizações, segundo Robbins (2009), é denominado de comportamento organizacional e busca trocar as explicações intuitivas e propor um estudo sistemático, ou seja, baseado em estudos científicos rigorosos, baseados em recolhimento de dados concretos e as suas análises.

É preciso entender que não são todas as ações e atitudes que são estudadas, mas sim três principais comportamentos, que são, segundo Robbins (2009): a produtividade, o absenteísmo e a rotatividade. O primeiro refere-se a quantidade produzida com qualidade; o segundo trata-se do não comparecimento ao trabalho e por fim, a rotatividade faz menção às grandes mudanças no quadro de colaboradores da organização, resultando em maiores gastos com contratação, treinamento e demissões em massa, além do enfraquecimento da cultura

organizacional. Todas essas consequências geram um atraso na produção e queda na qualidade.

Robbins (2009) acrescenta um quarto comportamento: a cidadania organizacional, a qual se manifestou importante no desempenho dos colaboradores e refere-se à ajuda e apoio dos colegas para a realização de novas tarefas, além de evitar conflitos e elogiar as atividades executadas pelos colegas.

O comportamento organizacional, ainda segundo Robbins (2009), é voltado para o estudo da atitude satisfação no trabalho. Essa é capaz de interferir nos comportamentos citados acima, por estar ligada diretamente a eles, ou seja, quando há presença dos comportamentos citados, o nível de satisfação pode variar. Dependendo da intensidade deles, a ação pode transitar de satisfação à insatisfação. Tendo em vista essa influência, os gestores de pessoas devem ofertar empregos estimulantes e gratificantes, que proporcionem a satisfação.

2.2 Resistência às mudanças

A mudança em uma organização, de acordo com Bortolitti, Junior e Andrade (2011) é temida pelas pessoas por constituir uma perturbação do *status quo* vigente, além de ser considerada uma ameaça aos direitos contraídos pelas pessoas e alteração nas formas de execução das tarefas. Ainda, na concepção dos autores, aqueles que sofrem as interferências da mudança, sentem a desestabilidade emocional, que envolve diversas sensações, como a perda, o medo, a ansiedade, e a incerteza.

A resistência à mudança é, no entendimento de Soares (2007, p. 46):

O resultado da tendência de um grupo ou de um indivíduo de se opor a forças sociais que levariam o sistema a deslocar-se para um novo patamar de equilíbrio. Assim, tanto os indivíduos como os grupos seriam pontos de aplicação e de resistência às forças sociais.

A resistência, na concepção de Bortolotti, Junior e Andrade (2011, p. 08), é um “fenômeno natural do ser humano diante do desconhecido, podendo ser boa ou ruim, dependendo do que se pode fazer com esse conhecimento”. Teixeira (2007) explica que resistência à mudança é uma forma de proteção que o indivíduo adota,

com a finalidade de proteger-se das consequências que podem ser reais ou imaginárias, causadas por ela. Essas implicações, reais ou imaginárias, se devem ao fato de que o resistente pode estar imaginando mudanças que não necessariamente irão acontecer, deixando-o, então, com medo dos possíveis resultados.

É necessária a criação de um instrumento capaz de medir e avaliar as reações e comportamentos, como a resistência das pessoas perante as mudanças, na intenção de demonstrar as causas desses (BORTOLLI, JUNIOR e ANDRADE, 2011).

Existem condições, segundo Cordeiro (2013) que são consideradas propícias para o surgimento de resistências, como: a falta de esclarecimento das consequências das mudanças, a obrigatoriedade de aceitação por aqueles que serão afetados, o embasamento em razões pessoais e o desprezo da cultura organizacional. Consequentemente, uma instituição que não fere seus princípios, compartilha as informações e comprova a necessidade de mudar, terá colaboradores menos resistentes quando precisar passar, novamente, por um processo de mudança.

Os alicerces da resistência individual humana estão nas características básicas do ser humano, como as percepções, personalidades e necessidades (ROBBINS, 2009). Existem, na concepção de Robbins (2009) e Menegon (2012), basicamente cinco fatores que fazem com que as pessoas resistam à mudança. São eles:

- Hábito – é uma resposta programada, que ajuda a facilitar a vida. As pessoas criam hábitos com a finalidade de evitar a avaliação de todas as alternativas que são tomadas, diariamente. Perante habitual a mudanças, as pessoas tendem a responder a elas de forma negativa, transformando-se em resistência.
- Segurança – pessoas que sentem necessidade de sentir-se seguras sentem-se ameaçadas quando as mudanças acontecem;

- Fatores econômicos – as pessoas se sentem amedrontadas quando há risco de a mudança interferir em seus rendimentos financeiros. Por exemplo: quando a remuneração está ligada à produção;
- Medo do desconhecido – as pessoas não gostam, tem medo, do desconhecido. Por não saberem o que poderá acontecer na mudança, elas resistem a ela;
- Processamento seletivo de informações – as pessoas possuem percepções e não visões da realidade, por isso, quando se deparam com a mudança, elas começam a processar informações de forma seletiva, na intenção de preservar suas percepções. Ou seja, escutam apenas o que tem vontade e ignoram informações sobre o porquê da mudança.

Não há como prever as atitudes, sentimentos e comportamentos oriundos da mudança, pois a precisão dessas análises acontece de forma limitada. No entanto, segundo Soares (2007), o conhecimento dessa previsão traria benefícios aos gestores responsáveis pela implementação do processo de mudança, visto que teriam condições de antecipar reações a esse processo, preparando da melhor forma a organização para a mudança.

De acordo com Robbins (2009), a resistência à mudança pode manifestar-se de forma aberta, sendo esta considerada a mais fácil de ser administrada, pois os colaboradores mostram a insatisfação de forma clara e objetiva. Como, por exemplo, fazendo protestos ou greves. Ou de forma implícita, que oferece grande dificuldade de ser administrada, por se mostrar de forma sutil. A perda de lealdade e a falta de motivação no trabalho são exemplos desse tipo de resistência.

2.3 Metodologia

O método implica no meio escolhido pelo pesquisador com a finalidade de orientar sua pesquisa. Segundo Bello (2010), o método é a explicação minuciosa, rigorosa e apropriada de todo o caminho percorrido em uma pesquisa, além da explicação do tipo de pesquisa, do instrumento utilizado (questionários, entrevistas, por exemplo), das formas de tabulação, enfim, de tudo que foi utilizado para obter o resultado da pesquisa.

Uma pesquisa tem o objetivo de formular uma cadeia de compreensões para que se possa descobrir resposta para as questões que existem nos diversos ramos da ciência (OLIVEIRA, 2002). O processo de classificação da pesquisa mostra ao pesquisador quais os métodos de coleta, além das técnicas de análise de dados, que serão aproveitados para atingir os objetivos do estudo.

O método de pesquisa utilizado, para escrever este artigo, foi o bibliográfico, que consiste na pesquisa em estudos já publicados, em forma de livros, artigos, revistas etc. A finalidade desse tipo de pesquisa é fazer com que o pesquisador tenha contato direto com o que já foi escrito sobre um ou mais determinados assuntos, ajudando o pesquisador na análise das pesquisas (MARCONI e LAKATOS, 2009). E a pesquisa utilizada foi de cunho exploratório, a qual, na concepção de Mattar, tem como finalidade promover aprofundamento do tema ou problema de pesquisa.

2.4 Resultados e discussão

Conforme dito anteriormente, a mudança é um processo inevitável, pois vivemos em mundo altamente instável e para se adaptar a todas as mudanças, que ocorrem diariamente, as organizações precisam estar atentas a novos acontecimentos, e, sempre que necessário, passar por transformações que possibilitem sua adaptação. Fazendo, dessa forma, com que ela não se torne obsoleta e não perca espaço no mercado.

Empresas que tem uma cultura organizacional intensa possuem maiores probabilidades de sucesso, quando se trata de mudança. No entanto uma forte cultura organizacional, mesmo conseguindo trazer benefícios, pode ter aspectos disfuncionais em um ambiente mutante, pois aqueles que possuem um comportamento ativo em momentos de estabilidade poderão agir de forma passiva quando resistem à mudança (MENEGON, 2012). Ou seja, quando há uma forte cultura de mudança e, em algum período, há uma estabilidade relativamente longa, os colaboradores poderão ficar inquietos por serem acostumados a uma instabilidade e, devido à calma, ficarem inquietos. Nesse caso, a resistência estaria em não mudar.

É preciso que uma organização tenha em sua cultura a mudança, pois facilita a aceitação de transformações, quando necessário. No entanto, não basta uma cultura forte, é preciso que os gestores sejam francos quanto às consequências da mudança, fazendo com que os colaboradores sintam que participam do processo e entendam o motivo para tal.

A forma como as pessoas se comportam perante às mudanças é variável, pois cada indivíduo possui uma forma de reagir. Quando se trata em mudança, há uma grande resistência por parte das pessoas. O mesmo acontece em uma organização.

3 CONCLUSÃO

Com todas as mudanças que ocorrem, quase diariamente, as organizações precisam estar preparadas para possíveis ajustes e inovações em seu ambiente. Mas não são só as organizações, seus colaboradores também necessitam estar preparados para o processo de mudança.

Todas essas transformações causam resistência por parte dos colaboradores e, para que estas sejam minimizadas, deve haver consciência por parte dos colaboradores, de que elas precisam acontecer cabendo a eles serem mais flexíveis. Ao mesmo tempo as organizações precisam trabalhar o processo de mudanças, através da comunicação e interação dos colaboradores nos processos emotivos que fazem com que seja necessário mudar.

O comportamento do ser humano é variável. Cada pessoa reage de forma diferente aos acontecimentos que a cercam. Mas, conforme observado nos estudos, a resistência está presente em todos os processos de mudança.

A resistência é uma reação natural do indivíduo, no entanto ela é sobressaltada, em um ambiente organizacional quando esta se dá de forma impositiva. Estudos mostram que a resistência pode ser minimizada quando a comunicação entre gestores e colaboradores é aberta, mostrando a real necessidade da mudança e os benefícios que surgirão com ela. A gestão precisa ser participativa, onde os colaboradores podem expor seus medos e receios com

relação à mudança. Em contra a partida, a organização deve oferecer apoio, empatia, aos seus colaboradores. Assim eles se sentem mais seguros para enfrentar as mudanças.

Os estudos na área de mudanças e resistência a elas são vastos e capazes de auxiliar a Gestão de Pessoas, quando de se trata em auxiliar na elaboração e execução desse processo.

Em meio à grande quantidade de estudos de como minimizar a resistência, sugere-se elaborar pesquisas em organizações que tenham caso de sucesso na implementação de mudanças, mostrando como a utilização das teorias estudadas é capaz de trazer resultados vantajosos.

ABSTRACT

Changes are inevitable and, to be eligible, people must be adept at knowing them and accept them. However, depending on the intensity and the way it is applied, the change can generate resistance by the people. This, in some cases, can have negative consequences and make the organization does not get the desired success with the concept of organizational change. The evidence deserves because it is a comprehensive issue, since the change happens not only at the management level or focuses on just one aspect, but in all organizational processes, from the simplest to the most complex (SALES and SILVA, 2007). This article aims to analyze human behavior in organizations, and its resistance to change. For this, the research was based solely on literature, dismissing the fieldwork.

Key words: Change. Behavior. Resistance

REFERÊNCIAS

- BELLO, José Luiz de Paiva. **Metodologia Científica**. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/met05.htm>>. Acesso em 02 nov. 2010 .
- BORTOLOTTI, S. L. V; JUNIO, A. F. de S.; ANDRADE, D. F. de. Resistência a mudança organizacional: avaliação de atitudes e reações em grupos de indivíduos. **In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA E GESTÃO E TECNOLOGIA**, 8.,2011. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos11/16914129.pdf>. Acesso em 20 jun 2014.
- _____. Resistência à mudança organizacional - reflexões cognitivas, comportamentais e afetivas. **In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA E GESTÃO E TECNOLOGIA**, 8.,2011. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0452_1764.pdf. Acesso em 22 e jun de 2014
- CORDEIRO, L.L **Como lidar com a resistência das pessoas às mudanças que as afetam**. 2013. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=amht7f4mv. Acesso em 30 jun 2014.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: ATLAS, 2009.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MOTTA, Paulo R. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 224p.
- SOARES, H. T. M. Mudança organizacional e seus impactos no comportamento dos indivíduos em uma organização do terceiro setor. 2007. 169. **Mestrado em Administração**. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. 2007. Disponível em: http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2007/dissertacao_hele na_teixeira_magalhaes_soares_2007.pdf. Acesso em 15 de jun de 2014
- MENEGON, L. F. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- OLIVEIRA, de, S. L. Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. **São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002**
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2008.
- SALES, J. D. A.; SILVA, P. K. Os fatores de resistência a mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na Indústria Calçados Bibi do município de Cruz das Almas – BA. **In: X SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD**. Globalização e Internacionalização de Empresas. FEA-USP, 9. ago. 2007,

São Paulo. Anais... São Paulo (SP), 2007. Disponível em: http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Comportamento_organizacion al/fatores%20de%20resistencia%20a%20mudancas.pd. Acesso em: 11 jun. 2014

SOARES, H. T. M. Mudança organizacional e seus impactos no comportamento dos indivíduos em uma organização do terceiro setor. 2007. 169. **Mestrado em Administração**. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. 2007. Disponível em: http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2007/dissertacao_hele na_teixeira_magalhaes_soares_2007.pdf. Acesso em 15 de jun de 2014

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 171p.