

## **RESISTÊNCIA ORGANIZACIONAL: como se comportam os colaboradores no processo de mudança**

Michelly de Oliveira Ribeiro<sup>1</sup>

Fernanda Fernandes Gurgel<sup>2</sup>

### **RESUMO**

A resistência é um fator que pode intervir no sucesso ou fracasso de qualquer processo de mudança organizacional. Dessa maneira, é fundamental conhecer possíveis atitudes e comportamentos diante de uma proposta de mudança, para que assim sejam desenvolvidas ações que ajudem a atingir os objetivos desejados. Assim, a finalidade deste artigo é identificar e analisar tais comportamentos apresentados pelos colaboradores. Para esse fim, foi aplicado um questionário com todos os colaboradores, onde foi analisado que uma pequena maioria dos colaboradores são favoráveis ao processo de mudança, e quase a metade do total de colaboradores apresentaram comportamento de indiferença ou resistência. Informação relevante aos gestores, que de posse desses dados, podem tomar medidas preventivas e desenvolver formas alternativas para minimizar os efeitos da resistência à uma proposta de mudança e que esta venha a ter sucesso. Ratificando assim a importância de conhecer as atitudes e reações dos colaboradores frente a uma proposta de mudança organizacional.

**Palavras-Chave:** comportamento, mudança, resistência

ORGANIZATIONAL RESISTANCE : how they behave employees in the change process

### **ABSTRACT**

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Pós-graduação em MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: michelly\_or@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora Orientadora do Pós-graduação em MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: fernandafgurgel@unirn.edu.br

Resistance is a factor that can intervene in the success or failure of any organizational change process. Thus, it is essential to understand possible attitudes and behaviors before a proposed change, so that actions are designed to help achieve the desired goals. So the purpose of this article is to identify and analyze these behaviors presented by employees. To this end, a questionnaire was applied to all employees, where it was analyzed that a small majority of employees are in favor of the change process, and almost half of all employees showed indifference or resistance behavior. Relevant information to managers, who in possession of such data can take preventive measures and to develop alternative ways to minimize the effects of resistance to a change proposal and that it will succeed. Thus confirming the importance of knowing the attitudes and reactions of employees against a proposal for organizational change.

**Keywords:** behavior, change, resistance

## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente globalizado, onde as interações sociais ocorrem entre pessoas de diferentes regiões e países, a palavra cultura aparece como uma das variáveis de fundamental importância para a compreensão do fenômeno organizacional. A cultura é um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social (CONNER, 1995).

Com base nas mudanças sócio-econômicas do mundo contemporâneo, tais como globalização, supremacia tecnológica, novos conceitos de gestão, e concorrência acirrada, constrói-se uma necessidade de adaptação a esta nova era, mudar para sobreviver. As organizações se vêem obrigadas a se adaptar. Mudar de tecnologia, de processos, de competências, de conceitos, de locais, mudar para inovar e, principalmente, para sobreviver e crescer no mundo atual. A mudança organizacional, em qualquer que seja o sentido, isto é, na implementação de um projeto de qualidade ou novo software de gestão, entre outros, nem sempre é interpretada como a melhor forma de solução dos problemas ou criação de novas oportunidades pelos colaboradores. Alguns deles consideram as mudanças ruins, sem sequer terem pensado nas oportunidades de melhoria que estas mudanças podem representar em suas carreiras.

No último século, ocorreram diversas mudanças na estrutura organizacional: a estrutura rígida e hierarquizada foi substituída pelo trabalho em equipe; os processos organizacionais tornaram-se mais dependentes da tecnologia, que por sua vez evoluiu numa velocidade ímpar.

Estas transformações ocorridas nas organizações, exigem dessas mais que capacidade organizacional para se adaptar às novas estruturas, “é preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança” (ROBBINS, 1999; p. 407), ou seja, as mudanças no ambiente externo exigem da organização a capacidade contínua de resposta rápida e eficaz a estas transformações.

Processos de mudança, embora fundamentais para a sobrevivência das organizações contemporâneas, provocam nas pessoas as mais variadas reações. Entre elas, destaca-se a resistência humana, capaz de influenciar decisivamente os rumos da mudança. Lidar com a resistência à mudança implica identificar e adotar posturas, procedimentos e medidas capazes de prevenir, atenuar, contornar, vencer ou até mesmo usá-la de forma construtiva.

Ainda, é necessário saber que não existe apenas uma única abordagem relativa à gestão desse tipo de problema. As diversas formas de resistência, bem como algumas variáveis situacionais, são responsáveis, por diversos tipos de reações advindas daqueles que vivenciam a mudança.

Este estudo foi realizado em uma cooperativa médica que atua no estado do Rio Grande do Norte há 20 anos. Fundada em 05 de abril de 1994, com apenas 20 cooperados, reúne hoje mais de 192 associados. A filosofia da cooperativa é o respeito e a preocupação com a satisfação dos cooperados e os bons serviços prestados à população através dos profissionais cada vez mais conscientes de sua responsabilidade e atuando no mercado de trabalho com ética, transparência e honestidade. Foi a primeira cooperativa de especialidade médica implantada em Natal. É exemplo para outras especialidades que seguem o mesmo rumo do cooperativismo para fortalecer a classe e garantir o respeito merecido.

Sua missão é: “Proporcionar ao nosso cooperado as melhores condições de trabalho, através das parcerias firmadas, buscando sempre oferecer um atendimento médico de excelência a população, tendo como base e inspiração os princípios do cooperativismo”.

Atualmente é composta por 10 colaboradores, onde a maior parte deles trabalha há mais de 10 anos. Desde a sua fundação é gerenciada por uma mesma

pessoa, que agora resolveu se desligar e por essa razão outro gestor que não fazia parte da empresa, foi convidado a assumir.

Com a chegada desse novo gestor, questões relacionadas a cultura e a mudança, começaram a surgir e com isso veio também as resistências e os conflitos. O presente trabalho foi realizado para responder à seguinte questão de pesquisa: Qual o comportamento dos colaboradores no processo de mudança organizacional?

Essa pesquisa tem como principal objetivo avaliar o comportamento dos colaboradores no processo de mudança. E ainda, mostrar que a mudança organizacional não é o fim, mas apenas o começo de uma transformação contínua que se passa no mundo contemporâneo das organizações.

Embora essenciais para a sobrevivência das organizações, os processos de mudança, provocam nos indivíduos as mais diferentes reações. Entre as quais, destaca-se a resistência humana, capaz de influenciar decisivamente os rumos desse processo. Considerando a relevância do tema, procura-se, por meio deste estudo identificar as principais causas de resistência, e dessa forma minimizar os impactos tão comuns a esse processo.

Lidar com a resistência à mudança implica identificar e adotar posturas, procedimentos e medidas capazes de prevenir, atenuar, contornar, vencer ou até mesmo usá-la de forma construtiva. Por estes motivos, a identificação das causas da resistência passa a ser essencial para a seleção da maneira mais apropriada de gerenciá-la e de fundamental relevância na escolha e confecção de uma estratégia de mudança bem sucedida (JACOBSEN; RODRIGUES, 2002).

Por último, tendo como embasamento as considerações anteriores e estudos de especialistas em resistência à mudança, desenvolvem-se, neste artigo, a pesquisa e a análise das principais causas de resistência e dos diferentes métodos utilizados para lidar com a mesma.

A principal contribuição dessa pesquisa, é a compreensão da mudança organizacional, a partir da percepção gerencial sobre seu conceito e variáveis relacionadas, tais como: causadores, facilitadores/dificultadores e reações da mudança organizacional. Podendo ser desde aceitação, como indiferença e resistência.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

## 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. A cultura, com a construção do significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. A cultura expressa valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões (HERNANDEZ; CALDAS, 2000).

E de acordo com o artigo de Santos Neuza (1998), o interesse pelo estudo da cultura organizacional tem origem no final dos anos 80. Na base deste interesse, dá-se a tomada de consciência por parte de teóricos e praticantes da importância dos fatores culturais nas práticas de gestão e a crença no fato de a cultura constituir fator de diferenciação das empresas bem sucedidas.

Fleury (1996, p.22), afirma que os componentes da cultura organizacional "tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação". Essa abordagem representa uma mudança importante na natureza e na ênfase da investigação da cultura organizacional.

Smircich (1983) resumiu os enfoques da cultura organizacional em duas categorias. Na primeira, considera-se a cultura organizacional como uma variável, uma ferramenta que pode ser utilizada para aplicar estratégias e canalizar o rumo das empresas com mais efetividade. Nessa perspectiva, acredita-se que o desempenho da organização é fruto dos valores e crenças compartilhados por seus membros e pelo compromisso por eles assumido. Na segunda categoria, a cultura é compreendida como uma metáfora, o resultado de uma construção social da realidade. Isso significa que o sentido dos eventos organizacionais são fenômenos coletivos fundamentados na construção da realidade, em que as percepções, conhecimentos e os juízos sobre os eventos, interagem para conferir significado às manifestações de cultura.

## 2.2 CULTURA E MUDANÇA

As constantes mudanças organizacionais geram muitos desafios à capacidade de reação das pessoas, uma vez que exigem um processo de adaptação constante. Quando as pressões para mudança são maiores do que sua capacidade adaptativa, o organismo tende a sofrer, principalmente quando o processo de mudança é percebido como um gerador de perdas.

Para Fleury e Fleury (1997), as mudanças podem ser caracterizadas como: a) revolucionárias, quando os novos valores incorporados à organização são antagônicos aos anteriores, gerando um processo radical de destruição dos elementos simbólicos e redefinição completa das práticas organizacionais; b) graduais, quando os novos valores propostos são complementares aos existentes, ampliando as alternativas existentes para a solução de problemas; e c) aparentes, quando a organização realiza alguma alteração superficial com a intenção de preservar sua cultura.

Independentemente do aspecto em que se processe a mudança organizacional - nas atitudes e comportamentos, na estrutura, tecnologia ou ambiente físico -, dependendo de como é percebida, poderá funcionar como fonte de pressão, gerando resistências e exigindo um esforço para que ocorra a adaptação.

A percepção constitui-se num fator que interfere significativamente no processo de mudança organizacional, sendo influenciada pela relação que as pessoas desenvolvem com o seu trabalho, pelas regras, normas e valores vigentes na organização, os quais podem tanto propiciar como dificultar o processo de adaptação às novas mudanças organizacionais (SMIRCICH,1983).

A relação das pessoas com a organização e com o trabalho é influenciada em grande parte pelas expectativas criadas pela organização em relação ao desempenho de papéis, os quais são formalizados por intermédio das regras, normas e valores vigentes, assim como pelas expectativas que as pessoas têm em relação à organização, de forma que exista a integração normativa.

A integração normativa refere-se à busca da adaptação do indivíduo aos papéis que lhe são atribuídos pela organização, a fim de que os objetivos organizacionais e individuais sejam atingidos. Para Hinings e Greenwood (1989), o processo informal faz parte da realidade organizacional, podendo ser classificado como interação emergente, ou seja, como atividades, normas de comportamento e formas de funcionamento que não são formalmente prescritos. Dessa forma, o desempenho organizacional de papéis é explicitado por meio de normas, valores,

procedimentos e políticas organizacionais, com o objetivo de se criarem linhas orientadoras do comportamento, reduzindo-se a variabilidade do comportamento humano.

De acordo com Rowe (2002), vários mecanismos são utilizados para a busca de adaptação do indivíduo, de forma que os objetivos organizacionais se concretizem, obtendo-se o que é esperado do indivíduo. Ele também se refere a alguns processos que objetivam a adaptação do indivíduo à organização. Entre eles, a abstração, que reduz o conjunto das relações sociais à lógica abstrata do dinheiro; a objetivação, que tem como consequência submeter o indivíduo aos objetivos fixados pela organização; a desterritorialização, que busca separar o indivíduo de suas raízes sociais e culturais, a fim de torná-lo mais receptivo ao código da organização; e a canalização, que transforma o máximo de energia individual em energia de trabalho por meio da carreira. A canalização cria no indivíduo a necessidade de superação de seus próprios limites para que obtenha possibilidades de sucesso.

De acordo com o enfoque funcionalista, deve haver um equilíbrio entre o indivíduo e a organização em relação aos interesses. A partir do momento em que essa relação é percebida como desequilibrada, ou seja, quando a organização exige mais do que o indivíduo sente que está tendo de retorno, a tendência é a geração de um desgaste físico e psíquico, que pode se transformar num fator desencadeador do processo de estresse.

### 2.3 MUDANÇA E RESISTÊNCIA

Apesar de reconhecidamente relevantes para a sobrevivência da organização, as mudanças causam os mais diferentes tipos de reação dos atores organizacionais. Essas reações variam de adesão imediata à proposta de mudança, à resistência completa a qualquer tipo de mudança. Os determinantes dessas diferentes reações são vários, desde o fato da mudança alterar o poder e a hierarquia organizacional, a questões relacionadas ao indivíduo, como o requerimento de novas competências para o trabalho e, até mesmo, a alteração na própria forma de encarar o seu trabalho. De maneira geral, as reações mais freqüentes à mudança organizacional são de resistência. Isso pode se dever ao fato de que as mudanças, independentemente de seu tipo ou objetivo, não costumam ser

bem-vindas. Segundo Motta (1999, p. 394-423), a "mudança é um ônus, pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar, se inter-relacionar e criar significados para a sua própria vida". Já para Robbins (1999), a resistência a mudança pode se dar nos âmbitos: individual e organizacional. As fontes de resistência individual relacionam-se às características subjetivas e pessoais dos indivíduos e envolvem aspectos como: hábitos, necessidades, características de personalidade, inseguranças, grau de conhecimento e questões econômicas. As fontes de resistência organizacional encontram-se direcionadas aos aspectos globais, envolvendo a organização como um todo, e relacionam-se à inércia estrutural e do grupo, ao foco restrito da mudança (ex: mudanças apenas em um setor) e às percepções de ameaça advindas da mudança. Ainda no que se refere à resistência, para Pereira (1995), ela é característica comum a todos os mecanismos para lidar com as mudanças ou com as perdas que elas proporcionam e afirma:

[...] a estabilidade é conhecida, não traz surpresas, não ameaça. A mudança traz o inesperado, a surpresa, o desafio, o movimento. Mesmo quando a expectativa da mudança é favorável, quem nos garante, a priori, que ela seguirá os caminhos traçados? Daí a angústia, o medo e a fuga (PEREIRA, 1995, p.116).

Ou seja, a literatura parece apontar a existência de uma resistência natural dos indivíduos às mudanças, porém em graus variados. Entretanto, Hernandez e Caldas (2000) se contrapõem a esta visão da resistência como algo natural e inevitável. Afinal, não é possível elaborar receituários de como lidar com a reação dos empregados às mudanças. O que de fato interessa é alertar os gestores sobre a necessidade de conhecer os indivíduos e a cultura da organização, com intenção de planejar as mudanças e saber lidar com as mais diferentes reações apresentadas.

A organização American Productivity Quality Center (APCQ) em 1997 examinou as melhores práticas de manejo do processo de mudança em empresas americanas e identificou cinco elementos-chave responsáveis pelo seu sucesso, a saber: comprometimento e participação ativa do líder; mudança fundamental na cultura da organização; envolvimento ativo dos empregados, propiciando-lhes autonomia e programas de educação; métricas e comunicação efetivas na organização; e alinhamento do sistema de recursos humanos com as metas e objetivos da mudança. Dessa forma, mudanças organizacionais significativas podem

necessitar de grandes crises e esforços para mobilizar toda a empresa quanto à sua necessidade e devem encontrar no líder a figura primordial na condução do processo e mobilização dos indivíduos, da maneira mais transparente e com a melhor comunicação possível.

Para Motta (1999), a mudança organizacional pode envolver uma modificação de aspectos culturais da empresa. Ela coloca que este é, geralmente, um processo lento e difícil que causa um desconforto nos indivíduos e na própria organização.

E descreve alguns aspectos culturais “facilitadores e dificultadores das mudanças”: O papel do líder, a participação dos funcionários, a idade dos funcionários e a comunicação.

O Papel do líder refere-se ao compromisso, o exemplo, a responsabilidade e a credibilidade dos gestores são fundamentais no processo de mudança. Eles podem contribuir ou opor resistência. É, também, importante que o gestor saiba ouvir e respeite a opinião dos empregados.

A Participação dos funcionários diz respeito ao comprometimento, envolvimento e motivação dos trabalhadores em relação à mudança é fundamental para sua efetividade. É importante que os indivíduos se conscientizem da necessidade da mudança.

## 2.4 CAUSAS DE RESISTÊNCIAS

Segundo Kotter e Schlesinger (1994), a reação à mudança pode vir de diversas formas, variando entre resistência passiva, tentativa agressiva de minar os esforços ou sincero comprometimento com a causa. Por tudo isso, é preciso que se saiba, com antecedência, como a mudança afetará as pessoas dentro da organização para poder prever, na medida do possível, sob qual forma esse sentimento de oposição virá. Nesse âmbito, os referidos autores identificam as causas mais comuns de resistência como sendo: Possibilidade de perder algo de valor, Falta de confiança e falta de entendimento da mudança e suas implicações, Crença de que a mudança não faz sentido para a organização e Baixa tolerância para a mudança.

Possibilidade de perder algo de valor. Neste caso as pessoas crêem que sairão perdendo com a realização do projeto. Devido a concentração de esforços

para proteger interesses individuais ou de um determinado grupo, ocorre o aparecimento de comportamento político, o que pode se dar na forma de grupos lutando publicamente ou de modo encoberto e disfarçado. Para muitos indivíduos, essa perda em potencial significa uma violação injusta de seu contrato implícito ou psicológico com a empresa;

Falta de confiança e falta de entendimento da mudança e suas implicações. Como consequência da falta de confiança entre empregados e iniciadores da mudança, além de mal entendidos, os envolvidos acreditam ter mais a perder do que a ganhar.

Crença de que a mudança não faz sentido para a organização. Ocorre quando a organização sofre distintas avaliações por parte dos administradores ou iniciadores da mudança e dos demais envolvidos, resultando em diferentes conclusões sobre o seu estado.

Baixa tolerância para a mudança (dificuldade de ajustes a novos cenários): Outra razão de resistência é o temor da falta de habilidade para desempenhar novas funções e apresentar comportamentos distintos. Cabe destacar que a maior ou menor dificuldade em lidar com processos de mudança é uma característica individual, variando, portanto, de pessoa para pessoa.

Adicionalmente, a questão da resistência a mudança é explicada e analisada por Zaltman e Duncan (1977) de forma mais minuciosa. Os autores discutem as diversas fontes de resistência sob o enfoque das barreiras cultural, social, organizacional e psicológica.

Assim, sob a perspectiva cultural, a resistência pode estar enraizada em ideologias, valores e convicções culturais, relacionamentos sociais, bem estar econômico e necessidades pessoais. Neste contexto, uma importante barreira é a reação a resistência, quando aqueles que serão afetados no processo sentem-se, igualmente, superiores. Um erro muito comum, nestes casos, é não considerar o sistema ao qual pertencem as pessoas que têm que aderir à mudança em seu processo de desenvolvimento. Em função da diferença entre as perspectivas culturais dos agentes de mudança e dos demais afetados, podem surgir percepções distintas sobre o problema e, desse modo, provocar desacordos acerca dos resultados esperados com a mudança.

Outras importantes fontes de resistência que devem ser citadas estão relacionadas a aspectos sociais, tais como solidariedade de grupo, rejeição a pessoas vindas de fora e conformidade às normas existentes.

Já, no âmbito organizacional, detectam-se resistências provenientes de: Ameaça ao poder; Estrutura da organização. É importante que a estrutura da organização, em termos de padrões de autoridade, canais de comunicação, divisão do trabalho, regras e procedimentos sejam compatíveis e dêem apoio à iniciativa de mudança; Comportamento da alta administração. Especialistas em mudança argumentam que a mesma deve ser iniciada na alta administração, de modo que todos os membros da organização saibam que há suporte e engajamento; Clima favorável à mudança.

## 2.5 ALTERNATIVAS PARA LIDAR COM AS RESISTÊNCIAS

Os especialistas sugerem, analisar as alternativas mais adequadas, para que se tenha condição de fazer a escolha certa.

Sobre o assunto, Zaltman e Duncan (1977), por exemplo, sugerem algumas ações a partir dos três grupos de fontes de resistência: cultural; social; e organizacional. Quanto aos fatores culturais, basicamente, há que se preocupar em fazer com que as alterações sejam compatíveis com os valores, ideologias e características culturais dos envolvidos. No nível social, é preciso cuidar para que a mudança não provoque conflitos entre indivíduos e grupos e não afete a interdependência entre eles. Ainda quanto ao aspecto organizacional, indica-se que as inovações sejam implementadas de tal forma que não pareçam ameaçadoras ao poder e influência anteriormente detidos pelos grupos-alvo da mudança. Os gestores da mudança devem, ainda, estar cientes de que o conflito e ambigüidade de papéis podem, também, criar resistência, bem como o aumento de competição no sistema-alvo. Assim considera-se que o apoio da alta gerência, a existência de um sistema de recompensa, um clima apropriado para a mudança e esclarecimentos sobre a mesma são igualmente importantes nesse processo. Os membros das organizações precisam sentir que é viável passar do bom para melhor a, até mesmo, ótimo. De fato, a abordagem adotada para diminuir resistências entre pessoas deve considerar a relevância de se implementar processos eficazes de conscientização e esclarecimento acerca da novidade. O principal objetivo é mudar pontos de vista

pré-concebidos sobre as mudanças. Nesse sentido, medo, risco e ameaça deveriam ser palavras banidas do vocabulário dos envolvidos. Outra atitude eficaz é fazer com que as pessoas compreendam a necessidade da mudança, podendo ocasionar comportamentos de cooperação e aceitação.

Laudon e Laudon (1996), abordam o problema de resistência à mudança, baseando-se em teorias comportamentais. Os autores apresentam o modelo de Leavitt para mostrar que uma mudança só será efetivada se ocorrerem, simultaneamente, alterações e ajustes nos 4 (quatro) componentes que formam uma organização, quais sejam: tarefas, pessoas, tecnologia e estrutura.

Seguindo os princípios das teorias comportamentais, Conner (1995) desenvolve sua análise sobre o assunto, a partir do conceito de resiliência, isto é, da capacidade que cada indivíduo tem de absorver mudanças. Assim, de acordo com o autor, o segredo é aumentar a resiliência dos indivíduos que reagem de maneira contrária às mudanças. Para tanto, sugere cinco princípios-chave da resistência à mudança que podem aumentar a resiliência, quais sejam: entender a mecânica básica da resistência humana; enxergar a resistência como uma reação natural e inevitável à quebra de expectativas; interpretar a resistência como uma deficiência de habilidade para mudar ou disposição para aceitar novidades; encorajar e participar de expressões abertas de resistência; e, entender que a resistência positiva é tão comum quanto àquelas percebidas como negativas, e que ambas seguem suas respectivas sequências de eventos que podem ser antecipadamente gerenciadas (CONNER, 1995).

A diferença entre Conner (1995) e os outros autores citados, reside no fato de que para ele, o comprometimento em torno do sucesso da mudança é essencial para reduzir as manifestações de resistência. Neste contexto, Gillett (1999) argumenta que as mudanças conseguidas através de comprometimento com envolvimento são duráveis, assegurando real desenvolvimento de aprendizagem da organização, enquanto que as mudanças trazidas através da aceitação em função da necessidade de sobrevivência são frágeis, estéreis e causam ressentimento. Com isso, elenca algumas formas – muito similares àquelas sugeridas por outros autores – de atenuar a resistência em processo de mudança, tanto participativos como diretos. Em processos participativos, comenta o autor (GILLETT, 1999), deve-se buscar opiniões, envolver os *stakeholders*, chegando a um consenso e buscar o entendimento. Já em métodos diretos, é necessário explicar, comunicar claramente

os objetivos, indicar uma direção, dar exemplos da nova maneira de fazer as coisas, apoiar principalmente os que têm a perder e usas recompensas e sanções.

O fato é que, seja qual for a alternativa de ação ou modelo escolhido para lidar com as resistências no mundo contemporâneo, verifica-se que as empresas só conseguem mudar quando as pessoas que nela trabalham conseguem fazê-lo. Em verdade, o crescimento da organização acontece quando se integra *o que esta é, o que quer ser e quais são as realidades ao seu redor* – “é um processo que começa com introspecção e depois exige coleta de informações e planejamento árduo” (Tomasko, 1999, p.302).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

A presente investigação caracteriza-se como descritiva, com abordagem quantitativa, além de uma pesquisa de campo com estudo de caso. O traço descritivo está fundamentado no ato do pesquisador em analisar e correlacionar fatos sem manipulá-los, com intuito de conhecer as situações e relações aos aspectos do comportamento humano. Além de que, o caráter quantitativo do trabalho fundamenta-se no ato de descobrir como minimizar as resistências dos colaboradores no processo de mudança da cultura organizacional. Em termos de pesquisa de campo com estudo de caso, o motivo que conduz a esta classificação alicerça-se na capacidade de analisar ampla e detalhadamente a questão de pesquisa no âmbito de uma realidade específica: uma cooperativa médica na cidade de Natal – RN (GIL, 2010; OLIVEIRA, 2002; VERGARA, 2006).

Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Esse tipo de pesquisa, segundo Selltiz et al (1965), busca descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos.

Vergara (2000, p. 47) argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. "Não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação". Cita como exemplo a pesquisa de opinião.

Segundo Richardson (1999), a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

O estudo de caso é um estudo de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas. Trata-se de uma análise aprofundada de um ou mais objetos (casos), para que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (BERTO; NAKANO, 2000; GIL, 1996). Seu objetivo é aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido (MATTAR, 1996), visando estimular a compreensão, sugerir hipóteses e questões ou desenvolver a teoria. Os estudos de casos podem ser classificados segundo: seu conteúdo e objetivo final (exploratórios, explanatórios, ou descritivos) ou quantidade de casos (caso único-holístico ou incorporado ou casos múltiplos – também categorizados em holísticos ou incorporados) (YIN, 2001). A principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que estes tentam esclarecer o motivo pelo qual uma decisão ou um conjunto de decisões foram tomadas, como foram implementadas e quais resultados alcançados (YIN, 2001).

### 3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa foi aplicada para todos os colaboradores da cooperativa, sendo um total de 09 mulheres que trabalham internamente e um homem que faz trabalhos externos.

Quanto ao nível de escolaridade, 2 possuem superior completo, 2 superior incompleto e 6 segundo grau completo. Quanto a faixa etária, 3 estão entre 20 e 30 anos, 5 entre 30 e 40, 1 entre 40 e 50 anos e 1 acima de 50. Quanto ao tempo na empresa, 2 estão a menos de um ano, 5 até cinco anos e 3 a mais de 10 anos.

### 3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados contou coma aplicação de um questionário adaptado do estudo de Bortolotti (2010), com perguntas fechadas, para a totalidade dos colaboradores (Anexo 1).

O instrumento foi aplicado apenas na empresa estudada, onde o objetivo era o de avaliar a reação dos colaboradores frente à mudança organizacional. Os funcionários foram convidados a responder ao instrumento e foi explicado que era para escolher apenas uma resposta e que as respostas seriam confidenciais.

A parte quantitativa está relacionada a utilização de um questionário contendo 25 itens que foi adaptado do questionário de Bortolotti (2010) para avaliar resistência à mudança organizacional (RAM) e compreende 4 categorias de resposta a respeito dos comportamentos de resistência à mudança (ver quadro 1). O questionário foi estruturado a partir de uma escala Likert de quarto níveis (discordo fortemente, discordo, concordo e concordo fortemente).

**Quadro 1 – Possíveis comportamentos de resistência à mudança**

|                     | INDIVIDUAL   | COLETIVO  |
|---------------------|--|---|
| Aceitação           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- auxílio e apoio caloroso;</li> <li>- cooperação;</li> <li>- cooperação sob pressões da gerência;</li> <li>- aceitação;</li> <li>- resignação passiva.</li> </ul>  | - é uma espécie de ação defensiva.  |
| Indiferença         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- indiferença;</li> <li>- apatia;</li> <li>- perda de interesse pelo trabalho;</li> <li>- espera;</li> <li>- fazer aquilo que for necessário.</li> </ul>  | - agarrar-se às velhas formas de fazer as coisas.   |
| Resistência passiva | <ul style="list-style-type: none"> <li>- fazer somente aquilo que for ordenado – comportamento regressivo;</li> <li>- não aprender;</li> <li>- protestos;</li> <li>- trabalhar de acordo com as regras fazendo somente o que é mandado;</li> <li>- racionalizar recusas;</li> <li>- aceitação aparente, depois voltar para formas antigas;</li> <li>- gargalhada, ironia, prazer com as falhas;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- trabalhar para mandar;</li> <li>- retardar níveis de difusão.</li> </ul> |

|                   |  |   |
|-------------------|--|---|
|                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- retirada pessoal (aumentar o tempo fora do trabalho);</li> <li>- desacelerar;</li> <li>- reter informação;</li> <li>- fingir ignorância;</li> <li>- concordância verbalmente, mas não executa (conhecida como resistência branca).</li> </ul>   |   |
| Resistência ativa | <ul style="list-style-type: none"> <li>- fazer o menos possível;</li> <li>- reduzir o ritmo de trabalho;</li> <li>- retraimento pessoal;</li> <li>- cometer “erros”;</li> <li>- causar danos;</li> <li>- sabotagem deliberada;</li> <li>- crítica à gerência superior;</li> <li>- motivos para queixas;</li> <li>- recusa de carga de trabalho adicional;</li> <li>- apelação para o medo;</li> <li>- manipulação;</li> <li>- críticos usando fatos seletivamente, culpando ou acusando;</li> <li>- espalhando boatos e discussão;</li> <li>- intimidando ou ameaçando, obstruindo, minando;</li> <li>- apelação para medo;</li> <li>- ridicularização.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- alta produção;</li> <li>- absenteísmo e Morbidade aumentada;</li> <li>- rendimento reduzido na quantidade (baixa produtividade);</li> <li>- rendimento reduzido na qualidade.</li> </ul> |

**Fonte:** Adaptado de Judson (1966), Giangreco (2002) e Keneth (1995).

### 3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

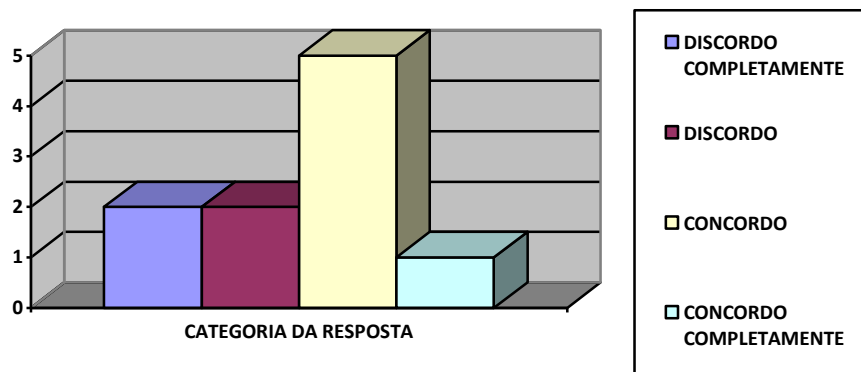
Os dados foram lançados em uma planilha de excel para que fosse possível verificar de forma mais clara, os resultados obtidos.

Depois foram apresentados em forma de gráfico, para se ter uma melhor visualização.

### 3.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O instrumento utilizado contém itens que avaliam aceitação, indiferença e resistência à mudança, ou seja, esses itens avaliam os possíveis comportamentos que um indivíduo pode apresentar frente a uma mudança no local de trabalho.

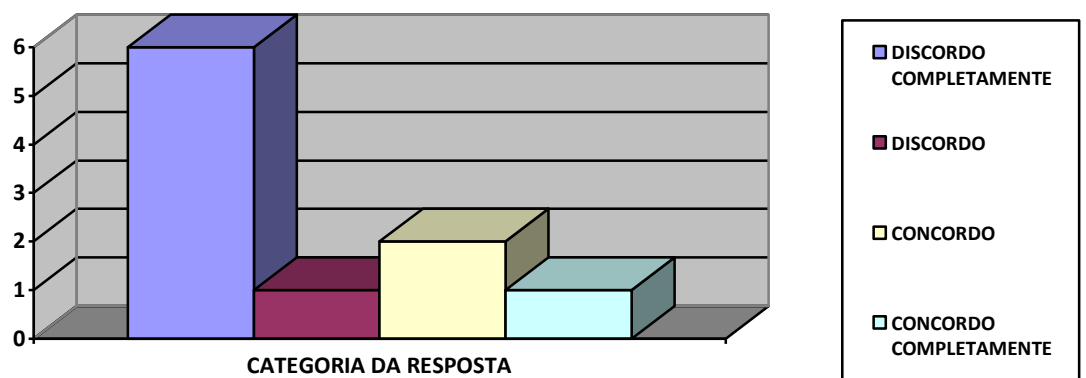
**Figura 1** - Respostas dos itens de aceitação da mudança organizacional.



**FONTE:** Elaborado pelo autor (2015)

Verificou-se que 6 dos colaboradores são favoráveis a mudança organizacional, pois responderam concordo e concordo completamente aos itens 01, 03, 11, 16, 21, 22. Os funcionários que concordam com estes itens revelam que estão dispostos em ajudar a realizar a mudança, cooperam ativamente para que a mudança ocorra, confiam nas medidas da mudança implementadas pela gerência, consideram que as mudanças são positivas e que elas são benéficas para a organização. 2 discordam e 2 responderam que discordam completamente.

**Figura 2:** Respostas dos itens de indiferença da mudança organizacional

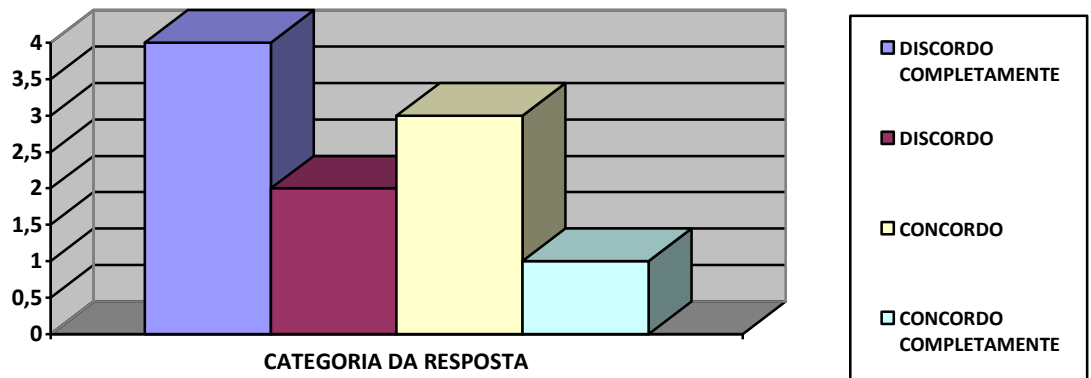


**FONTE:** Elaborado pelo autor (2015)

Para os itens que avaliam comportamentos de indiferença (02, 04, 09, 10, 12, 13, 18, 23, 24, 25), observou-se que 7 dos colaboradores discordam e discordam completamente. Isto revela que mais da metade dos colaboradores não se comportam com indiferença em relação a mudança no local de trabalho, enquanto

que 2 concordam e 1 concorda completamente com estes itens de indiferença, revelando que um número reduzido de colaboradores que podem apresentar comportamentos de indiferença em relação às mudanças.

**Figura 3:** Respostas dos itens de resistência passiva e/ou ativa à mudança organizacional



**FONTE:** Elaborado pelo autor (2015)

Para os itens que avaliam comportamentos de resistência (05, 06, 07, 08, 15,17,19, 20), verificou-se que 6 dos colaboradores discordam e discordam completamente. Enquanto que do total de colaboradores 4 concordam com os itens que avaliam resistência.

Nota-se que mais da metade dos colaboradores discordam dos itens que demonstram insatisfação com relação a mudança, ou seja, itens contra a mudança, entretanto 4 concordam com estes itens, podendo apresentar comportamentos de resistência à mudança.

Quando se faz uma pesquisa para avaliar a resistência à mudança organizacional os resultados revelam uma porcentagem muito pequena de entrevistados que concordem com itens que avaliam resistência à mudança, desta forma com esses resultados, percebe-se a dificuldade e os problemas de se estudar a resistência à mudança, corroborando os estudos Giangrecco (2002). A deseabilidade social pode estar associada com os prováveis problemas com relação à pesquisa da resistência à mudança.

Deseabilidade social é a tendência do entrevistado de escolher a resposta socialmente desejável, politicamente correta para o momento, negligenciando a veracidade da resposta. E respondem de forma tendenciosa aos itens apresentados

em escalas de atitudes e escalas de personalidade, levando a assinalar respostas que são tidas como mais aceitáveis ou aprovadas socialmente, negando sua posição pessoal com comportamentos que seriam desaprovados socialmente (ANASTASI; URBINA, 2000).

É possível que a desejabilidade social possa explicar o pequeno número de respostas aos itens que identificam indiferença e resistência nesse conjunto de entrevistados. Porém, pode haver outras causas que poderiam ser investigadas em pesquisas futuras de resistência à mudança.

#### **4 CONCLUSÃO**

Desta forma, este artigo teve como objetivo analisar os possíveis comportamentos de resistência à mudança organizacional dos colaboradores da cooperativa estudada.

O instrumento utilizado continha itens que avaliavam: aceitação, indiferença e resistência (passiva/ativa) à mudança, desta forma observou-se que as respostas ficaram bem equilibradas. Com diferença mínima entre aceitação frente a uma mudança organizacional e comportamentos de indiferença e resistência à mudança.

Com isso ratifica a importância de conhecer as atitudes e reações dos indivíduos frente a uma proposta de mudança organizacional. Os resultados encontrados forneceram informações relevantes aos gestores da mudança, que de posse desses dados, podem tomar medidas preventivas e desenvolver formas alternativas para minimizar os efeitos da resistência à uma proposta de mudança e que esta venha a ter sucesso.

Como sugestão para outros estudos, podem ser sugeridas a realização de entrevistas, por meio de uma pesquisa qualitativa, bem como pesquisas em outras cooperativas da mesma área.

#### **REFERÊNCIAS**

ANASTASI, A.; URBINA, S. Fidedignidade: Validade. In:\_\_\_\_\_. **Testagem psicológica**. 7. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000. p. 84-152.

BERTO, R.M.V.S., NAKANO, D. N. A Produção científica nos anais do encontro nacional de engenharia de produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa. **Produção**, v.9, n.2, p.65-76, 2000.

BORTOLOTTI, S. L. V. **Resistência à mudança organizacional**: medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item. Tese (doutorado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

FLEURY, M.T.L. O desvendar da cultura de urna organização: urna discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PEREIRA Filho, E.; Florencio, C. C. A.; Leone, N. M. C. P. G. HOLOS 30.4. **PROQUEST**, 2014. p. 344-360. Disponível em: [www.proquest.com/libraries/academic](http://www.proquest.com/libraries/academic) <>. Acesso em: 11 fev. 2015

GIANGRECO, A. Conceptualisation and Operationalisation of Resistance to Change. **Liuc Papers**, n. 103, Série Econômica aziendale11, Suppl. Marzo, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GILLETT, R. **Transparências da empresa de consultoria Gillett Consultancy. Inglaterra**. [S.l.: s.n.]: 1999.

GREENWOOD. R; HININGS. C. R. **Inovação e mudança**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 1989.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à Mudança: uma Abordagem Individual. **Anais do 24º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD**. Florianópolis/SC: ANPAD, 2000

JACOBSEN, Alessandra Linhares; RODRIGUES, Márcia Maria Botteon. Abordagem para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional.

2002. **Revista de ciências da administração**. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273526061004>>. Acesso em: 25 jan. 2015.

JUDSON, A. S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1966.

KENETH, H. Scaling the wall of resistance. **Training e Development**, v. 49, n.10, p-15-18, 1995.

KOTTER. J. P.; SCHLESINGER, L. A. J. Choosing strategies for change. **Business Reviw Paperback**, n. 90064, 1994.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management information systems: a contemporary perspective**. USA: McMillian, 1996.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P.R. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de janeiro: Qualitymark, 1999.

PEREIRA, M. L. J. de B. Modelos de Mudança nas Organizações Brasileiras: uma análise crítica. In: BJUR, W.; CARAVANTES, G. R. (Orgs.). **Reengenharia ou readministração?: Do útil e do fútil nos processos de mudança**. Porto Alegre: AGE, 1995. p. 108-159.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Mudança organizacional e administração do estresse: comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROWE, G.W. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.42, n.1, p.7-19, jan./fev./mar. 2002.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**, Jan./Abr. 1998, p. 47-66. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n1/v2n1a04.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2015

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, New York, v.28, n.3, p.339-358, Sept. 1983.

TOMASKO, Robert. **Crescer, não destruir**. São Paulo: Publifolha, 1999.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e método**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZALTAM, G.; DUCAN, R. **Strategies for planned change**. New York: Willey, 1977

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO

### RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL ADAPTADO DE BORTOLOTTI (2010)

| ITENS  | Discordo<br>Completamente | Discordo | Concordo | Concordo<br>Completamente |
|--|---------------------------|----------|----------|---------------------------|
| 1. Sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem.  |                           |          |          |                           |
| 2. Quando falam em mudanças faço de conta que não é comigo.  |                           |          |          |                           |
| 3. Coopero ativamente para realizar a mudança quando ela acontece.                                 |                           |          |          |                           |
| 4. Se a mudança implica em fazer algo que não gosto, realizo as tarefas lentamente.                |                           |          |          |                           |
| 5. Sinto-me extremamente irritado em situações de mudança.   |                           |          |          |                           |
| 6. Tento evitar as responsabilidades adicionais decorrentes de mudanças em meu trabalho.           |                           |          |          |                           |
| 7. Na iminência de uma mudança no meu trabalho, procuro formas de impedir que ela venha acontecer. |                           |          |          |                           |
| 8. Apoio as ações dos meus colegas contra mudanças que ocorrem no meu trabalho.                    |                           |          |          |                           |
| 9. Quando mudanças acontecem, procuro fazer somente o que é necessário.                            |                           |          |          |                           |
| 10. Prefiro ficar indiferente às mudanças.   |                           |          |          |                           |
| 11. Confio nas mudanças implementadas pela gerência.   |                           |          |          |                           |
| 12. Mudanças não são nem boas  |                           |          |          |                           |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| e nem más.   |  |  |  |  |
| 13. Se houver mudanças, atuo sem compromisso.  |  |  |  |  |
| 14. Se mudanças são implementadas no meu trabalho, gosto de participar delas.                      |  |  |  |  |
| 15. Considero negativas as mudanças organizacionais.   |  |  |  |  |
| 16. Mesmo sob pressão, coopero bem com as mudanças.  |  |  |  |  |
| 17. Tenho receio em contribuir com as mudanças no meu trabalho.                                    |  |  |  |  |
| 18. Sinto-me indiferente e não surpreso em relação à mudança.                                      |  |  |  |  |
| 19. Sinto que a mudança é uma ameaça.  |  |  |  |  |
| 20. Não estou interessado em realizar atividades que resultarão em mudanças.                       |  |  |  |  |
| 21. A mudança é positiva para os funcionários  |  |  |  |  |
| 22. Estou disposto a colaborar para promover mudanças no meu trabalho.                             |  |  |  |  |
| 23. Não me importo com mudanças, continuo fazendo meu trabalho da mesma maneira que vinha fazendo. |  |  |  |  |
| 24. Se mudanças acontecem, não me sinto comprometido.  |  |  |  |  |
| 25. Não tenho certeza se as mudanças melhoram a organização.                                       |  |  |  |  |