

# **RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE LATICÍNIOS DO CENTRO-OESTE DE MINAS**

**Ana Cláudia Gomes Vitorino<sup>1</sup>, Maria Helena da Silva Rabelo<sup>1,2</sup>**

*<sup>1</sup> Departamento de Administração, Faculdade de Filosofia Ciências e Letras do Alto São Francisco. Avenida Laerton Paulinelli 153, CEP 35595-000, Monsenhor Parreiras, Luz, Minas Gerais, Brasil.*

*<sup>2</sup> Autor correspondente. E-mail: mhrabelo@fasf.edu.br*

## **RESUMO**

Este artigo aborda o tema Mudanças Organizacionais e objetiva analisar causas impulsionadoras de resistência às mudanças organizacionais em uma empresa de Laticínios do Centro-Oeste de Minas, no período de janeiro de 2011 a junho de 2012, a fim de descrever qual o impacto gerado aos envolvidos nos processos. A importância desse estudo se dá pela possibilidade de os gestores compreenderem as causas que impedem ou dificultam as mudanças implantadas na organização e a necessidade do envolvimento dos colaboradores nesses processos. A abordagem metodológica foi baseada em pesquisa quantitativa e qualitativa específica a um estudo de caso. Foi aplicado um questionário semi-aberto a 51 colaboradores e uma entrevista estruturada direcionada ao gerente geral da empresa. Com os dados analisados, chegou-se aos seguintes resultados: a maior mudança ocorrida na organização foi a fusão com outra empresa, o que gerou alterações na política salarial, no quadro de horários e aumento do trabalho dos colaboradores. Os que não se adaptaram às novas diretrizes e cultura do grupo, desligaram-se da organização, e os que nela permaneceram não apresentam fortes resistências às mudanças. As causas mais marcantes para os que resistiram foram o desconhecimento das mudanças propostas e o não envolvimento deles nos processos de implantação das mesmas. Diante disso, conclui-se que a não resistência se dá através do cuidado da gerência ao implantar mudanças e da oportunidade que os funcionários têm de participar dos processos ativamente.

**Palavras-chave:** mudança, mmudança organizacional, resistência à mudança.

## **ABSTRACT**

This article addresses the topic Organizational Changes and aims to analyze the driving causes of the resistance to Organizational Changes in a Dairy Industry on the Midwest Region of Minas, from January 2011 to June 2012, in order to describe the impact generated on all those involved in the processes. The importance of this study lies on the possibility it gives to managers to understand which causes block or hamper the changes implemented in the organization, as well as the need for the involvement of employees in all these processes. The methodological approach was built based on a qualitative and quantitative research, specific to the case study. A structured interview was conducted to the company's general manager and a mixed questionnaire (open and closed-ended items) was applied to 51 employees. With the data analyzed, the following results were shown: the greatest change occurred in the organization was a merger with another company, which generated changes in wage policy and working hours, besides the increase of the employees' work. Employees who have not adapted to the new guidelines and culture of the group hung up the organization, and those who remained in it, do not show strong resistance to changes. The most remarkable causes for those who resisted were the unawareness of the proposed changes and their non-involvement in the deployment of the changes. In short, it is concluded that the acceptance of changes is achieved through the careful management during the deployment of changes and the opportunity given to employees to participate actively in the processes.

**Keywords:** Change, organizational change, resistance to change.

## **INTRODUÇÃO**

Com os rápidos e constantes processos de mudanças no mercado e nas organizações, é preciso flexibilidade e disposição, por parte dos envolvidos nesses ambientes, para conseguirem alcançar os objetivos traçados pela empresa.

Muitas vezes, as mudanças organizacionais surgem da necessidade de acompanhar as exigências dos *stakeholders* e, para se adaptar ao exigido, a empresa começa qualificando os seus processos e as pessoas responsáveis por desenvolvê-los e gerenciá-los, ou seja, a organização, como um processo sistêmico, movimenta-se para se adequar ao mercado e permanecer nele.

Por serem seres humanos os maiores envolvidos nas mudanças, não é inédito o fato de existir resistências, uma vez que as pessoas veem esses processos como incertos e temem não se adaptarem ou não serem mais necessárias naquele meio organizacional.

Existem maneiras diferentes de reação das pessoas perante as mudanças ocorridas tanto na vida pessoal quanto na organizacional. Para melhor se adaptar e menos sofrer, o ideal é que as mudanças sejam questionadas antes de serem aceitas, com o propósito de que, juntos, líderes e liderados, possam construir processos, terem consciência do motivo de cada passo que darão e visão de para onde o caminho escolhido os conduzirá.

As organizações atuais procuram por colaboradores que possuem experiência na prática e não somente conhecimentos teóricos. Sendo assim, mais do que carregar uma bagagem de amplo conhecimento teórico sobre qualquer assunto, é preciso saber como transformar toda essa sabedoria em aplicações práticas, de forma que os resultados surjam no tempo previsto. Isto representa o capital intelectual organizacional, que deve ser valorizado e incentivado a trazer retorno financeiro através de melhoria nos processos desenvolvidos em cada setor, tornando-se, assim, uma vantagem competitiva diante dos concorrentes.

Este estudo tem como objetivo, analisar fatores que causam resistência às mudanças organizacionais em uma empresa de Laticínios do Centro Oeste de Minas, no período de janeiro de 2011 a junho de 2012, a fim de descrever qual o impacto gerado a todos os envolvidos nos processos.

Tal abordagem se justifica por ser um tema bastante atual e relevante para o desenvolvimento das organizações, pois o que torna uma organização diferenciada e atrativa, muitas vezes, está nos processos desempenhados pelas pessoas.

Nesse sentido, a presente pesquisa se faz importante ao proporcionar aos gestores uma visão mais ampla das possibilidades que explicam quais as causas que impendem ou dificultam um melhor desempenho da organização, a ponto de ela não conseguir se manter no rumo traçado por eles.

Para a Administração em si, mostra-se a importância das pessoas dentro de uma organização, a necessidade da capacidade de rápida adaptação e da flexibilidade para entrar no mercado e nele permanecer. Também a dificuldade e perda de tempo, causadas quando os colaboradores são tratados como máquinas programadas e não são envolvidos nos processos de planejamento e desenvolvimento de mudanças.

A falta de informação clara, precisa e constante dos gestores para os colaboradores, o silêncio em relação aos processos que estão ocorrendo, a maneira que serão implantados, o

motivo das mudanças e quais os objetivos a serem alcançados através delas causam contrariedade, insegurança, medo e revolta nos funcionários e dificultam as implantações.

Na organização escolhida como objeto de estudo dessa pesquisa, o problema foi percebido por uma das autoras da mesma através de sua presença na organização quando as mudanças foram iniciadas. Essa autora fazia parte do grupo de colaboradores e pôde observar a maneira como a diretoria fazia as implantações propostas e como os funcionários reagiam a cada comunicado de readaptação.

Diante de todos os processos, cada um vê a mudança e reage a ela de maneira diferente, portanto, existem aceitações e resistências e é por isso que essa pesquisa busca responder o seguinte questionamento: Quais as causas que contribuem para a resistência dos colaboradores às mudanças organizacionais?

Os objetivos específicos são quatro: Verificar as mudanças ocorridas na Empresa de Laticínios, com o propósito de descrever como foram implantadas; Identificar as causas que mais contribuíram para a aceitação e para a resistência às mudanças, pelos colaboradores; Descrever o nível de conhecimento dos funcionários a respeito das mudanças; Relacionar a forma de implantação das mudanças organizacionais com as causas de aceitação e de resistência às mudanças e o nível de conhecimento dos colaboradores.

A abordagem metodológica trata de pesquisa quantitativa e qualitativa específica a um estudo de caso.

Quanto à abordagem teórico-conceitual, foi baseada nos estudos realizados pelos autores Wood Jr (2004) e Freitas (2007) que falam sobre Mudanças Organizacionais, Nogueira (1991), que aborda a Resistência a essas alterações, e Dubrin (2006), que expõe suas ideias sobre as formas de evitar as Resistências às Mudanças Organizacionais.

Este artigo está estruturado em partes, que são: 1) Introdução, aqui finalizada; 2) Desenvolvimento (constituído por 6 seções referentes a Referencial Teórico em que são apresentados os temas Mudança; Mudança Organizacional e Resistência às Mudanças Organizacionais bem como as principais teorias que orientam a pesquisa nessas áreas. Metodologia onde são apresentados os procedimentos metodológicos do estudo; Resultados e Discussão onde são apresentados os resultados e tecidas as discussões). Finaliza-se em 3) com a apresentação das Considerações Finais e da listagem das referências.

## **DESENVOLVIMENTO**

A divisão dessa seção será da seguinte forma: 1 Referencial; 2 Metodologia; 3 Resultados e Discussão.

## **REFERENCIAL**

Nesta seção, são apresentadas as bases teóricas necessárias para a análise necessária à pesquisa, que são: Mudanças e Resistência. Elas se encontram divididas em tópicos, que por sua vez, são apresentados de forma lógica e organizada, visando ao fácil entendimento de cada um dos itens e a compreensão do todo.

### **Mudanças**

Mudanças são alterações organizacionais que podem ocorrer no ambiente, em pessoas, estrutura ou tecnologia (ROBBINS; DECENZO, 2004) e, embora tais mudanças normalmente acontecessem apenas esporadicamente, ou seja, quando necessidades urgentes ocorressem, hoje em dia, elas tendem a ocorrer constantemente (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

Elas podem ser simples ou complexas e ocorrerem em um ou mais estágios, conforme determinações diversas de mercado, como qualidade do produto, entregas rápidas, tecnologia desenvolvida, bons preços e pontos de venda.

As mudanças são vitais para a sobrevivência da organização e estão acontecendo entre curtos intervalos de tempo (GREY, 2004).

Esta reestruturação adquire relevância nas últimas décadas, através de mecanismos destinados a aumentar a competitividade e afetar a concorrência (ROSSINI; CREUBELLAT; MENDES, 2001).

Neste sentido, as organizações que se encontram dispostas e abertas para implantação de quaisquer mudanças, visando melhorias requisitadas, seja pela tecnologia, pelos clientes ou legislação, são candidatas mais fortes a permanecer no mercado, uma vez que elas tendem a satisfazer as exigências que lhes são aplicadas.

A cada dia, os consumidores se tornam mais exigentes, cresce o número de competidores no mercado, o ciclo de vida dos produtos é reduzido, a força de trabalho demanda relacionamento diferenciado, e a velocidade, agilidade e flexibilidade passam a ser fundamentais (WOOD JR, 2004).

O mercado atual já não é como o de antigamente, quando o mais importante era o novo produto a ser oferecido pela organização. A concorrência, hoje, logo oferece produtos

semelhantes aos que já são ofertados e ainda agrega valores aos mesmos e ganha mais clientes, ou seja, o mais importante já não é o inédito, e sim, a melhoria constante dos produtos ofertados.

As pessoas que estão passando por mudanças deveriam ser encorajadas a participar dos processos, contribuindo através de sugestões sobre o que deve ser modificado, ao invés de apenas receber ordens de alterações (LEWIN (1951) *apud* DUBRIN (2006)).

## **Mudanças Organizacionais**

Até meados da década de 1970, a ideia de mudança organizacional estava focada na extinção de cargos e funções, ou seja, com foco no redesenho da organização (WOOD JR., 2004). Ela era vista mais fortemente no aspecto físico da organização.

A busca por vantagens competitivas e sobrevivência organizacional foram intensas nos anos 1980, mas foi na década de 1990 que as reestruturações organizacionais se aplicaram com maior intensidade no meio empresarial. A flexibilidade, a introdução de tecnologias – em especial a internet – as privatizações e reduções de custos constantes são fortes fatores de elevação de competitividade. O mundo organizacional foi reestruturado, as carreiras longas foram praticamente extintas, os benefícios sociais são representados pelo mínimo do politicamente correto e do economicamente previsto pelo mercado (FREITAS, 2007).

A partir de então, as organizações começaram a se reestruturar e mudar sua cultura por completo, mesmo as que antes eram conhecidas pelo seu modo de trabalhar e, para Freitas (2007, p. 65), “Uma parte considerável das dificuldades em se mudar a cultura de uma organização está na capacidade de lidar com os sentimentos de perda que ela provoca, pois [os indivíduos] tendem a se agarrar ao passado ou a negar as necessidades do presente.”

Boa parte desse interesse pelo tema se dá pelo fato de os administradores começarem a perceber que, depois de tantas mudanças que já tinham efetuado em suas organizações, ainda era necessário mudar os valores comuns e as crenças dos grupos para que os resultados surgissem (WOOD JR, 2004).

Teoria e prática começam a se organizarem de modo que uma contribui com a outra e ambas fazem parte da descoberta de novos rumos que a organização deve tomar para que ela seja um sucesso no mercado e de grande importância para os colaboradores.

As mudanças organizacionais que devem ser reconhecidas como desenvolvimento são as que ocorrem intencionalmente e que são projetadas com antecedência (CHIAVENATO, 2004). Entende-se então que uma organização em desenvolvimento é aquela que projeta suas

mudanças, que consegue ver onde precisa melhorar e, a partir daí, traça metas atingíveis e que contribuirão para alcançar seus objetivos. Ela não vai apenas mudar, sem saber qual rumo tomar e onde vai chegar.

Segundo Dubrin (2006, p. 371), “O Desenvolvimento Organizacional (DO) pode ser definido como qualquer estratégia, método ou técnica utilizadas para tornar as empresas mais eficazes, pela realização de mudanças construtivas e planejadas”. Este conceito está ligado às mudanças e à capacidade de a organização se adaptar ao novo (CHIAVENATO, 2004).

Além de implantar as mudanças, a organização como um todo deve se adaptar às novidades implantadas para que haja uma sincronia entre o que se quer realizar e o que se faz para torná-lo real.

De acordo com Chiavenato (2004), para fazer a mudança organizacional acontecer, é necessário proporcionar às pessoas condições como: fazê-las abraçar a mudança; aprender a conviver com a incerteza; aprender a ampliar sua rede de relacionamentos; aproveitar todas as oportunidades de aprendizado; desenvolver uma perspectiva diferente de encarecimento; adicionar valor; estar atento para a tecnologia; mudar expectativas sobre o emprego; adotar novas relações de trabalho que substituirão a supervisão tradicional.

Segundo Nogueira (1991, p. 30), “As organizações têm de ser encaradas como sistemas flexíveis, solucionadores de problemas, que operam em ambientes complicados e repentinamente mutáveis”.

Sendo assim, os colaboradores que compõem a organização, também devem estar preparados para atender a essas exigências e adaptações rápidas exigidas pelo mercado consumidor e de trabalho.

## **Resistência**

Estudos sobre mudanças apontam as tendências das pessoas, organizações e sociedade, tanto para a aceitação quanto para a resistência à mesma, porém, o maior destaque é para a última opção. E aí surgem várias dúvidas e questionamentos como: “Por que as pessoas resistem às mudanças? O que pode ser feito para minimizar a oposição? Como o indivíduo aprende a enfrentar e conviver com a mudança?” (NOGUEIRA, 1991).

As mudanças normalmente são aplicadas nas organizações visando melhorias para as mesmas. No entanto, nem sempre os colaboradores conseguem assumi-las e adaptarem-se de forma fácil e rápida.

A mudança se torna uma ameaça quando as organizações e seus colaboradores criam uma inércia que as tornam resistentes a quaisquer alterações, mesmo que sejam benéficas (ROBBINS E DECENZO, 2004).

Ela exige esforço de indivíduos, e alguns têm maior dificuldade para se adaptar ao novo, o que os faz considerá-la uma tragédia (NOGUEIRA, 1991).

A implantação de novos projetos e processos é anunciada pelos gestores, como sendo melhorias para a empresa. Todos os seus colaboradores receberão a mesma mensagem, porém, podem surgir interpretações e reações diferentes.

Dubrin (2006, p. 361): “Para aceitar as mudanças, os empregados devem, em primeiro lugar, lidar com seus sentimentos a respeito de abandonar aquilo que é velho.”

O novo e desconhecido causa medo e incerteza nos envolvidos nos processos de mudanças e eles tendem a resistir, individual ou coletivamente e de maneiras diversas, até que lhes sejam esclarecidos todos os novos processos e esses se tornem tão comuns e rotineiros quantos os antes utilizados.

Hernandez e Caldas (2001) defendem a ideia de que na maior parte das vezes, os indivíduos percebem os objetos e os acontecimentos de forma pessoal e distinta e, assim, seria de se esperar que as suas reações individuais seguissem o mesmo padrão. Para aqueles que acreditam em resistência uniforme à mudança, os indivíduos teriam a tendência de adotar comportamentos resistentes similares como resposta às mudanças.

Sobre o moral baixo dos indivíduos decorrente de mudanças, Nogueira (1991) cita o exemplo de uma situação organizacional em que as pessoas mostram ter aprendido um método de comportamento de trabalho satisfatório e recebem o comunicado de que este será mudado.

Depois de as modificações serem implantadas, eles percebem que não há mais satisfação naquela atividade e ainda assim, são praticamente obrigados a aceitá-las (NOGUEIRA, 1991). Essas situações desmotivam os colaboradores e faz com que o seu desempenho seja de baixa qualidade.

### **Causa das Resistências**

Para Nogueira (1991), a resistência tem seu lado negativo, mas também tem aspectos positivos “porque força os partidários da mudança a efetuar uma análise mais precisa de seus argumentos. Ela pode acontecer por diversas causas, que devem então ser conhecidas e analisadas, para se tentar minimizar a oposição frente a uma mudança.”



Segundo Nogueira (1991, p. 41), “Essas causas são fatores que influenciam as atitudes das pessoas [e] a resistência às mudanças pode ser analisada como uma forma de proteção.” Portanto, ao sentirem medo de executar mal uma atividade ainda desconhecida ou mesmo perder o emprego, o indivíduo tende a resistir à mudança, como se assim fosse mostrado à organização que os métodos e processos anteriores fossem a melhor opção.

São apontadas por Judson (1980) três variáveis como causas de resistência às mudanças. São elas: a) ameaça à segurança; b) a incompreensão do que seja a mudança; c) o não envolvimento.

Um importante aspecto a ser levado em consideração ao se tratar de mudanças é a forma de aplicá-la. Nesse sentido, para Nogueira (1991, p. 46), “Parece claro que ao aproximar-se de uma solução satisfatória para o problema da implementação da mudança em organizações depende do entendimento das causas da resistência nos indivíduos.”

As pessoas serão resistentes se perceberem que deverão mudar seu comportamento sem uma razão aparentemente válida. Se notarem que ela está sendo imposta de maneira obrigatória, terão comportamentos hostis. Mudanças implantadas de maneira a favorecer o aumento do controle da direção sobre os envolvidos podem provocar neles um sentimento de ameaça e redução de sua importância e valor pessoal (JUDSON, 1980).

Para Nogueira (1991), é comum que as pessoas avaliem as vantagens e desvantagens das mudanças e, caso concluam que o ganho será maior que a perda, é um bom indício de que elas serão mais favoráveis a aceitar as mudanças. Caso contrário, elas resistirão (NOGUEIRA, 1991).

### **Formas de resistência**

O comportamento das pessoas é diferente em cada situação em que elas se encontram, podendo chorar, cantar, sorrir, gritar, dançar, falar. Da mesma forma, a resistência pode ser compreendida como as várias formas de comportamento das pessoas ao se depararem com a mudança (JUDSON, 1980).

Nogueira (1991) aponta que quando o alvo da mudança não é apenas individual, são necessários modelos adicionais para que seja tomada a decisão de com quem começar a mudança.

A dificuldade da mudança organizacional não depende apenas de estimar a probabilidade da mudança nas atitudes de um indivíduo e sim em mudar várias pessoas e sincronizar tal atitude de maneira que o resultado atinja toda a organização (SHEIN, 1982).

## **Estratégias minimizadoras da resistência**

Nogueira (1991) cita a importância de apresentar, além de causas e formas de resistência, algumas estratégias ou métodos com o intuito de minimizar possíveis resistências ocorridas. Embora essa aplicação não garanta que não ocorrerá qualquer oposição, esse esforço é válido para se proteger contra as defesas que cada indivíduo possui.

Judson (1980) *apud* Nogueira (1991) cita várias estratégias as quais acredita serem importantes para minimizar as resistências. São elas: persuasão, recompensa e negociação; segurança e garantias; compreensão e discussão; o tempo e o momento oportuno para agir; envolvimento e participação; críticas, cerimônias e dependências do passado; flexibilidade e abordagem tentativa.

Para Nogueira (1991), uma das sugestões para minimizar a resistência às mudanças organizacionais é atuar sobre as variáveis causadoras da resistência, que pode estar tanto no indivíduo, quanto na organização. Sabe-se que o trabalho de mudança não é fácil e que seu sucesso está ligado às formas inteligentes de implantação ou à combinação das estratégias utilizadas de acordo com as características de cada mudança. Os desafios são muitos e constantes, porém, a organização deve estar preparada para vencê-los, atacando suas causas e formas de oposição.

Dubrin (2006) sugere nove técnicas de apoio às mudanças para superar a resistência: permitir discussões e negociações; permitir a participação; destacar os benefícios financeiros; evitar o excesso de mudanças; obter apoio político para a mudança; prover educação; evitar referir-se ao baixo desempenho como a razão da mudança;

Para Nogueira (1991), a questão “por que as pessoas resistem e como?” agora cede lugar para “o que fazer para minimizar a resistência?”. Um dos grandes desafios enfrentados pelos profissionais da administração é encontrar a melhor estratégia para conduzir os processos de mudança. Uma pressuposição básica da organização é que os indivíduos que dela fazem parte estejam preparados e acostumados com as alterações propostas, já que as mudanças são frequentes e necessárias na organização.

Neste estudo foram citadas as necessidades de adaptações das organizações para que possam continuar ativas no mercado e a importância da participação positiva de seus colaboradores diante das mudanças propostas.

Participação esta que vai ser colocada em prática depois de serem avaliados pelos colaboradores, como positivos ou negativos, os novos processos a serem implantados e suas possíveis consequências.

Foram apresentadas, também, as formas de resistência e as estratégias de minimização das mesmas, tudo segundo a visão dos vários autores citados nesse trabalho.

Em seguida, será apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa.

## **METODOLOGIA**

Este estudo segue a classificação proposta por Silva e Menezes (2005), e são descritos, nos tópicos abaixo, os instrumentos e processos utilizados para quantificar e qualificar a resistência às mudanças organizacionais bem como as mudanças propriamente ditas.

### **Sob o ponto de vista da abordagem do problema**

A pesquisa foi quantitativa e qualitativa e o fundamento desta está na subjetividade das pesquisadoras que vão interpretar, discutir e analisar os dados colhidos sem usar recursos e técnicas estatísticas (SILVA; MENEZES, 2005).

Como o próprio nome diz, a pesquisa quantitativa, segundo Oliveira (1997, p. 115), “significa quantificar opiniões, dados, na forma de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas [...] como porcentagem, média, mediana, desvio padrão”.

Através dessa pesquisa, mediu-se a quantidade de opiniões específicas e comuns e o modo como as mudanças são vistas e encaradas, ou seja, quantificou-se as questões objetivas e as subjetivas foram qualificadas.

Os dados foram obtidos através de aplicação de questionário semi-aberto a 51 colaboradores e uma entrevista direcionada ao gerente geral da organização.

### **Sob o ponto dos objetivos**

Essa pesquisa tem natureza descritiva e, de acordo com Gil (2002, p.42), as pesquisas dessa natureza

têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis [...] e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

Neste trabalho, foram descritas as mudanças ocorridas na organização pesquisada e o comportamento adotado pelos seus colaboradores perante as mesmas, para então entender se houve ou não resistência das pessoas e em que aspectos.

### **Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos**

Segundo Gil (2002, p. 43), “Para analisar os fatos do ponto de vista empírico, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa”.

Através dos procedimentos utilizados para a coleta de dados, pode-se dividir o delineamento em dois grupos: os que se fazem valer através das fontes de “papel” e os que são feitos através de dados fornecidos por pessoas. (GIL, 2002).

Nesta pesquisa foram utilizados esses dois grandes grupos. O primeiro, através das pesquisas bibliográfica e o segundo, por um estudo de caso.

Ainda na visão de Gil (2002, p. 44), “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Para Gil (2002, p. 54), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

A presente pesquisa foi feita através de um estudo de caso único, realizado com os colaboradores de todos os setores de uma empresa de laticínios do Centro-Oeste de Minas Gerais, a fim de saber sobre as causas e intensidades de resistência às mudanças organizacionais ocorridas nesta organização.

Neste estudo sobre a resistência às mudanças organizacionais, foi pesquisado um universo que, entre gerente e colaboradores da empresa de Laticínios em questão, somam 76 pessoas e segue o ramo de fabricação e comercialização de fermentados derivados do leite como, por exemplo, Iogurtes, Bebidas Lácteas, Petit Suisse e Probióticos (*Lactobacilli* e *Bifidobacteria*), além de atuar na compra e distribuição de resfriados e congelados, sendo ela hoje a maior importadora brasileira de peixe Panga da China; e cargas secas – leite UHT, batata, açúcar, leite em pó e outros.

### **Instrumento e coleta de dados**

Os dados foram coletados através de dois instrumentos: questionário semiaberto, aplicado a todos os colaboradores e entrevista estruturada, direcionada ao gerente geral da organização em estudo.

Para Marconi e Lakatos (2010, p.184), “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Foram realizados pré-testes com cinco colaboradores da empresa pesquisada, no dia dezessete de outubro de dois mil e doze. Não foram exigidas alterações, mas sim melhor esclarecimento a respeito do quadro que envolve as questões de 9 a 16. O objetivo era agrupar todas essas questões de modo que elas pudessem ser respondidas com maior facilidade, já que elas todas tinham as mesmas opções de respostas. As explicações a respeito de como as alternativas deveriam ser escolhidas e o significado das siglas – apesar de elas já estarem dispostas no questionário – foram feitas e as questões foram respondidas com tranquilidade.

A entrevista, no entanto, é uma conversação, de natureza profissional entre duas pessoas, a respeito de um determinado assunto (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O entrevistado não teve dúvida quanto às questões que lhe foram direcionadas durante a entrevista.

## **Tratamento de Dados**

Os dados levantados nos questionários foram tabulados através do *software* Microsoft Excel 2010 e disponibilizados através de gráficos.

A entrevista foi registrada e transcrita com fidelidade às respostas do entrevistado. Foi feita uma análise de conteúdo através de palavras-chave, que foram analisadas subjetivamente, mediante referencial teórico e questionários.

Foi realizada também uma triangulação de dados que consiste no cruzamento dos dados levantados nos questionários e entrevista, com o referencial teórico, para uma melhor apuração, análise e interpretação dos resultados, a fim de que os objetivos fossem alcançados.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os dados da pesquisa serão apresentados nesta seção, sendo que primeiro serão descritas as principais questões dos questionários respondidos pelos 51 colaboradores e, em seguida, a entrevista com o gerente geral da organização.

## Do questionário

Para melhor interpretação dos dados levantados, primeiro serão apresentados os respondentes dos questionários, através de sua idade, sexo, escolaridade e tempo em que fazem parte da organização. Logo após, o conhecimento será sobre as mudanças ocorridas, o conhecimento dos funcionários sobre elas, a aceitação ou não das mesmas.

Do total de colaboradores que responderam aos questionários, 61% são do sexo masculino e 39% do sexo feminino, sendo que 23 deles têm até 25 anos, 18 têm entre 26 e 35 anos, e 10 têm mais de 36 anos. 1 dos respondentes tem Pós Graduação, 2 finalizaram Graduação, 7 são graduandos, 26 completaram o ensino médio, 6 têm ensino médio incompleto, 5 completaram o ensino fundamental e 4 com ensino fundamental incompleto.

A grande maioria (30) deles está na empresa há menos de 1 ano e nenhum faz parte da organização há mais de 11 anos (data da fundação da mesma). 72% dos funcionários atuam no setor de produção, enquanto 10% deles fazem parte do administrativo, 8% do controle de qualidade, 6% são supervisores e 4% de manutenção de máquinas e equipamentos.

A pergunta de número 6 tem por objetivo mostrar quais as mudanças ocorridas na organização nos últimos 2 anos que mais impactaram o dia-a-dia de trabalho, na visão dos colaboradores.

Para os que identificaram e explicitaram as mudanças, as respostas mais comuns foram a respeito da política salarial (alterada e com avaliação negativa), aumento do trabalho (produção) e modificação dos horários do pessoal da produção (criação de um terceiro turno para atender à demanda do mercado), sendo essas causadas pela fusão da empresa com outra organização, voltada para o segmento de distribuição de produtos diversos.

Foram elogiadas a melhor organização e higienização dos locais de trabalho e a uniformização dos colaboradores, que é controlada por cores, ou seja, cada dia da semana requer uma cor de uniforme diferente, o que aumenta o controle e mantém a devida higiene dos colaboradores que estão em contato direto com os itens produzidos na organização.

A questão 7 possibilita saber sobre a frequência em que os colaboradores são convidados a participar das mudanças, e a maioria deles recebem esse convite, pelo menos algumas vezes, representados por 28 respondentes enquanto apenas 8 que nunca tiveram essa oportunidade.

Quando os colaboradores são convidados a participar das mudanças, eles tendem a resistir menos e a colaborar mais com os processos de mudança. É o que explica Judson (1980) *apud* Nogueira (1991), quando diz que uma das estratégias minimizadoras das

resistências é envolvimento e participação dos colaboradores nos processos de mudança, visando melhor adaptação dos mesmos.

Com o objetivo de saber sobre a frequência com que as sugestões dos colaboradores são acatadas, a pergunta 8 mostra que, a maioria das sugestões são acatadas, pelo menos, às vezes, indicadas por uma somatória de 30 respostas. Quantidade essa que corresponde a mais que o triplo dos respondentes que consideram que suas opiniões não são válidas (08).

Ouvir as sugestões dos funcionários a respeito de possíveis mudanças e melhorias é bom para o desenvolvimento da organização e minimização das resistências dos mesmos, como mostra uma de suas nove técnicas para a minimização de resistência às mudanças organizacionais, sugeridas por Dubrin (2006): Permitir a participação.

A questão 17 tem por objetivo identificar se houve resistência dos colaboradores aos processos de mudanças e, em caso positivo, quais as causas dessa resistência, e obteve as seguintes respostas: 2% temeram ser demitidos, 20% resistiram por não terem conhecimento sobre as mudanças, outros 20% por não terem sido envolvidos nos planejamentos e implantações das mudanças, 46% dos colaboradores respondentes não resistiram às mudanças e 12 % não responderam.

Nota-se que 46% dos colaboradores que fazem parte do grupo estudado não foram resistente às mudanças propostas e que as causas mais fortes para os 54% que resistiram, foram o desconhecimento das mudanças propostas e o não envolvimento deles nos processos de implantação das mesmas.

Três variáveis são apontadas por Judson (1980) como causas de resistência às mudanças: a) ameaça à segurança; b) a incompreensão do que seja a mudança; c) o não envolvimento dos colaboradores nos processos de planejamento e implantação das mudanças.

## **Da entrevista**

Uma entrevista estruturada foi direcionada ao Gerente Geral da organização estudada e conforme as suas considerações, a mudança mais forte ocorrida na Empresa de Laticínios em estudo foi a fusão com outra empresa, que é uma organização que atua no ramo de compra e distribuição de resfriados e congelados.

Segundo o entrevistado, a necessidade da mudança veio em função de a família fundadora do Laticínios almejar um crescimento rápido do grupo, pois assim teriam maior competitividade e eficiência no seguimento e somente com uma fusão conseguir-se-ia essa rapidez.

As mudanças organizacionais que devem ser reconhecidas como desenvolvimento, são as que ocorrem intencionalmente e que são projetadas com antecedência (CHIAVENATO, 2004).

Em 2011, o Laticínio faturava aproximadamente R\$ 2 milhões por mês e, com a fusão e compra de outra nova empresa do ramo de distribuição de varejo, está com o faturamento aproximado de R\$ 8 milhões mensais, isso com apenas dez meses após o ocorrido. Muitas vezes um crescimento não é somente a necessidade de aumentar faturamento, e sim, questão de sobrevivência em um mercado tão competitivo como o atual.

Todos os fatores apresentados apontavam necessidades de mudança, porém, a maior eficiência, maior competitividade e maior faturamento são, nessa ordem, destaques citados e identificados pela organização em estudo.

Os resultados pretendidos com o processo de mudança são: maior competitividade no seguimento propriamente dito e ampliação de mercado sem investimento e aproveitamento das duas estruturas para as vendas, uma vez que a empresa com a qual o laticínios fez fusão é uma empresa no seguimento de compra de produtos alimentícios e distribuição e está presente em vários mercados onde o Laticínios não estava, e vice-versa.

De acordo com Chiavenato (2004), uma das condições que devem ser apresentadas às pessoas, para fazer a mudança organizacional acontecer, é a seguinte: Aprender a ampliar sua rede de relacionamentos.

Os resultados esperados foram alcançados, pois a ampliação comercial que vem através do faturamento entre as duas empresas foi de 40% (quarenta por cento) a mais nesse período, sem considerar a outra empresa adquirida recentemente.

Segundo o entrevistado, as principais ações implementadas foram: unificação do corpo Gerencial, Administrativo e Financeiro; unificação do corpo Comercial e apoio de promotores em grandes redes; alta otimização de entregas, pois onde entregam os produtos de laticínios, também são entregues os da outra empresa. Dessa forma, houve uma maximização da logística.

O papel do Gerente Geral entrevistado, no processo de concepção e implementação da mudança foi no apoio à visão de oportunidade na fusão propriamente dita e na implementação. E ele se considera o mensageiro e gestor das informações para os colaboradores do Laticínios matriz e apoio geral em toda parte administrativa em função de um menor desgaste com as mudanças propostas pelo grupo.

Todo processo de mudança tem que ter o maior cuidado possível, pois ambos os grupos possuem costumes e cultura diferentes. Quando ocorre uma fusão, alguns



colaboradores podem não se adaptarem às mudanças e virem a se desligar do grupo. Desta forma, deve-se tentar que seja realizado da forma mais simples e clara possível, pois existe sempre uma insegurança geral dos colaboradores em sua permanência no novo grupo.

Um dos fatores que evidenciou a premissa acima foi o desligamento de pessoas que não se adaptaram à nova cultura e diretrizes propostas pelo novo grupo. Isso foi retratado também no questionário, que mostra que 30 integrantes do grupo atuam nele há menos de um ano.

As mudanças muitas vezes são dolorosas, mas sempre necessárias. Na organização referida, ela veio para fortalecer os quesitos comerciais e financeiros. Tal “força” jamais seria conseguida individualmente por ambas as empresas, ou seja, existe uma sinergia entre os dois grupos, tanto tributária quanto de otimização de frotas de distribuição ampla.

Toda mudança requer muito desafio para todos os integrantes do grupo, o que envolve, tanto os proprietários e diretores da organização quanto todos os demais colaboradores envolvidos. O importante no final de todo o processo é conseguir o resultado esperado.

As pessoas muitas vezes são resistentes às mudanças, pois é muito mais fácil e cômodo ficar na zona de conforto, por isso o ser humano tem que estar constantemente incomodado e preparado para novos desafios.

De acordo com todos os dados levantados com as respostas dos questionários e entrevistas e com base no referencial teórico, resistir não é o melhor caminho a ser seguido, uma vez que as mudanças no mundo organizacional são inevitáveis e o acompanhamento das mesmas, por parte dos colaboradores, se faz necessário para o desenvolvimento, sucesso e realização de todo o grupo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa realizada teve por objetivo analisar causas impulsionadoras de resistência às mudanças organizacionais em uma empresa de Laticínios do Centro Oeste de Minas, no período de janeiro de 2011 a junho de 2012, a fim de descrever qual o impacto gerado em todos os envolvidos nos processos.

A questão 17 do questionário mostra que 46% dos colaboradores que hoje fazem parte do grupo estudado, não foram resistentes às mudanças propostas e que as causas mais fortes para os que resistiram foram o desconhecimento das mudanças propostas e o não envolvimento deles nos processos de implantação das mesmas.

De acordo com as informações obtidas através dos questionários e entrevista, a maior mudança ocorrida na empresa em questão, foi a fusão dela com uma organização com foco em distribuição. Esse fato foi percebido também pelos colaboradores, conforme o que foi respondido na questão 6.

De acordo com as respostas dos questionários e com as palavras do Gerente entrevistado, a maioria dos integrantes do grupo atua nele há menos de um ano. Ele afirmou que quando ocorre uma fusão entre empresas com culturas diferentes, alguns colaboradores podem se desligar do grupo por não se adaptarem às mudanças propostas o que, segundo o entrevistado, realmente aconteceu com as pessoas que não se adaptaram à nova cultura e diretrizes propostas pelo novo grupo, sendo este considerado o maior impacto gerado aos envolvidos no processo.

As mudanças identificadas e relatadas pelos colaboradores foram a respeito da política salarial, aumento do trabalho e modificação dos horários do pessoal da produção, sendo essas, causadas pela fusão das empresas.

Ocorreram também mudanças positivas, que foram indicadas e elogiadas pelos colaboradores na pergunta 6, como melhor organização e higienização dos locais de trabalho e a uniformização dos colaboradores, o que aumenta o controle e mantém a devida higiene daqueles que estão em contato direto com os itens produzidos na organização.

Para o entrevistado, a melhoria veio através do crescente faturamento da organização que, em dez meses, cresceu de R\$ 2 milhões para aproximadamente R\$ 8 milhões mensais. Além da unificação do corpo Gerencial, Administrativo e Financeiro; Unificação do corpo Comercial e apoio de promotores em grandes redes; Alta otimização de entregas, com uma maximização da logística.

Segundo o entrevistado, as mudanças foram implantadas de maneira cuidadosa, em função de um menor desgaste com as mudanças propostas pelo grupo. E os colaboradores relataram que foram convidados a participar das mudanças, o que mostra a questão 17, onde apenas 20% dos colaboradores dizem que não obtiveram conhecimento sobre as mudanças propostas e as perguntas 7 e 8 apontam que os colaboradores tanto tiveram conhecimento sobre as mudanças que 28 deles afirmaram que tiveram oportunidades de opinar sobre elas e inclusive 30 deles disseram que suas opiniões foram acatadas, pelo menos algumas vezes.

Esse conhecimento e participação dos colaboradores na implantação das mudanças e a maneira cautelosa com que o Gerente diz tê-las implantadas, contribuíram para a menor resistência e maior aceitação dos colaboradores que permaneceram na organização, diante das mudanças propostas.

De acordo com os colaboradores que resistiram às mudanças implantadas nessa organização, as causas impulsionadoras da resistência foram a falta de conhecimento de parte desses funcionários a respeito das mudanças, o não envolvimento dos mesmos nos processos de implantação e a causa mais forte foi a não adaptação e aceitação das novas diretrizes, política e cultura organizacional propostas, o que pode ser traduzido pela alta rotatividade do pessoal, conforme a opinião do gerente geral entrevistado e o questionário que informa que 30, dos 51 respondentes, está na empresa há menos de 1 ano. Portanto, com base nessa conclusão, responde-se à questão de investigação desse estudo.

Como continuidade desta pesquisa sugere-se desenvolver como estudos futuros a realização de investigação sobre a comunicação organizacional, da empresa, com a finalidade de encontrar as falhas existentes, dentro desse contexto e encontrar possibilidades de corrigi-las.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learnig, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GREY, C. **O Fetiche da mudança**, 2004. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol44-num1-2004-0/fetiche-mudanca>>. Acesso em: 11 mar. 2012.

HERNANDEZ, J. M. da C; CALDAS, M. P. **Resistência à mudança: uma revisão crítica**, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a04.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2012.

JUDSON, A. S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1980.

LEWIN, K. **Field Theory and Social Science**. Nova York: Harper & Row, 1951.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. de. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NOGUEIRA, M. F. L. **Mudança organizacional: causas e formas de resistência -um estudo de caso na Universidade Federal do Ceará**. Belo Horizonte: UFMG, Face, 1991. 135 p.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratamento de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997. 115p.

ROBBINS, S. P.; DESCENZO, D. A. **Fundamentos de Administração:** conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROSSINI, A. de J.; CRUBELLATE, J. M.; MENDES, A. A. **Reação cultural à aquisição:** estudo do caso Santander/Noroeste, 2001. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000100009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000100009&script=sci_arttext)>. Acesso em: 22 fev. 2012.

SHEIN, E. H. **Psicologia organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005. 139 p.

WOOD Jr., T. **Mudança organizacional.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.