



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

DOUGLAS RAMOS SCOTTON

**RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS: UMA REVISÃO DA LITERATURA
SOBRE OS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Brasília
2017

DOUGLAS RAMOS SCOTTON

**RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS: UMA REVISÃO DA LITERATURA
SOBRE OS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Baiocchi

Brasília
2017

DOUGLAS RAMOS SCOTTON

**RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS: UMA REVISÃO DA LITERATURA
SOBRE OS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão
Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Baiocchi

Brasília, ____ de _____ de 2017.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

Dedico este trabalho primeiramente a Jesus pela força e coragem nesta caminhada, e depois ao meu pai e minha mãe, que sempre foram minhas fontes inspiradoras.

AGRADECIMENTO(S)

Agradeço primeiramente ao meu professor orientador Ricardo Baiocchi pela ajuda, paciência e incentivo. Posteriormente a todos os professores que lecionaram ao longo de todo o curso e que de alguma forma contribuíram com todo o conhecimento que adquiri e que me deram base para a construção deste trabalho.

“É inútil resistir as mudanças, pois elas virão, queiramos ou não... Existem oportunidades e riscos para aqueles que se dispuserem ou não a participarem das mudanças” (Nério Amboni).

RESUMO

A presente monografia tem por objetivo entender a importância das mudanças bem como geri-las, além de compreender os impactos da resistência nas organizações. Justifica-se o presente estudo pelo fato de ser um tema amplamente discutido e importante no campo organizacional atualmente. Além disso, as mudanças são cada vez mais comuns e frequentes no cotidiano das organizações e das pessoas, entretanto a resistência a essas mudanças representa uma das principais barreiras para as transformações bem-sucedidas. Mesmo tendo a crença de que sabemos tudo a respeito, estamos longe de um conceito real e efetivo. Apresenta-se a partir de uma revisão sistemática da literatura, nos últimos dez anos. Os resultados demonstram que as mudanças são importantes para as organizações, as mantêm competitivas, trazem melhorias e crescimento, só que devem ser adequadamente geridas e implementadas. Para isso se faz necessário trabalhar a mudança em três etapas fundamentais: análise do ambiente, planejamento e implementação. Neste contexto, a resistência surge como um fenômeno muito comum, com impactos tanto negativos como positivos, e que deve ser administrada para que se mantenha em constante equilíbrio e não prejudique os resultados esperados com a mudança.

Palavras-chave: Mudança organizacional. Gestão da mudança. Resistência as mudanças.

ABSTRACT

The purpose of this monograph is to understand the importance of change as well as to manage it, in addition to understanding the impacts of resistance on organizations. The present study is justified because it is a widely discussed and important topic in the organizational field today. In addition, changes are becoming more common and frequent in the daily lives of organizations and people, but resistance to these changes represents one of the main barriers to successful transformations. Even with the belief that we know everything about it, we are far from a real and effective concept. It is presented from a systematic review of the literature, in the last ten years. The results show that changes are important to organizations, keep them competitive, bring improvements and growth, but they must be properly managed and implemented. For this it is necessary to work the change in three fundamental stages: analysis of the environment, planning and implementation. In this context, resistance emerges as a very common phenomenon, with both negative and positive impacts, and must be managed so that it remains in a constant balance and does not detract from the expected results with the change.

Key words: Organizational change. Change management. Resistance to changes.

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1 – Inter-relação: pilares processos, gestão e consequências/impactos.....	15
Esquema 2 – Causas de resistência individual a mudança.....	21
Esquema 3 – Causas de resistência coletiva a mudança.....	22
Esquema 4 – Exemplos de forças do ambiente interno que provocam uma mudança.....	24
Esquema 5 – Exemplos de forças do ambiente externo que provocam uma mudança.....	24
Esquema 6 – Modelo dos oito passos segundo Kotter.....	28
Esquema 7 – Impactos negativos da resistência.....	30
Esquema 8 – Impactos positivos da resistência.....	31

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sucesso das mudanças em empresas americanas a partir da década de 80.....	18
Gráfico 2 – Introdução de novas tecnologias ao longo do tempo.....	25

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1 PARA INÍCIO DE CONVERSA.....	14
1.1 Mudança Organizacional.....	16
1.2 Resistência as Mudanças.....	17
1.3 Pilar dos Processos.....	19
1.3.1 <i>Tipos de Mudanças.....</i>	19
1.3.2 <i>Tipos de Resistência as Mudanças.....</i>	20
1.3.3 <i>Causas de Resistência as Mudanças.....</i>	21
1.4 Pilar da Gestão.....	23
1.4.1 <i>Forças que Provocam uma Mudança.....</i>	23
1.4.2 <i>Objetivos das Mudanças.....</i>	25
1.4.3 <i>Implementação das Mudanças.....</i>	26
1.4.4 <i>Administração da Resistência.....</i>	28
1.5 Pilar das Conseqüências/Impactos.....	29
1.5.1 <i>Impactos Negativos da Resistência.....</i>	29
1.5.2 <i>Impactos Positivos da Resistência.....</i>	30
2 DISCUSSÃO E RESULTADOS.....	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS.....	35

INTRODUÇÃO

O mundo passa por transformações profundas praticamente a cada dois séculos. São períodos de rupturas, que mudam o comportamento, teorias, filosofias e o modo de pensar e agir da sociedade, das pessoas e também das organizações.

A primeira grande mudança pode ser dita que ocorreu no século XVI, marcado pelas descobertas de novos continentes e conseqüentemente a abertura dos mercados e aumento das relações comerciais. Posteriormente, uma nova era de transformação ocorreu no século XVIII, no período pós Revolução Industrial. Esse foi um período marcado pela substituição da produção manufatureira pela produção automatizada, industrial, em série e em larga escala. Esse foi o início de uma era baseada no aumento da produção industrial e do surgimento de novas tecnologias. Uma nova transformação veio a acontecer no século XX, após a segunda guerra mundial e perdura até os tempos atuais. Esta é a era da globalização, que é chamada assim por ser marcada por um mundo interligado, que permitiu a aproximação das pessoas e dos mercados mundiais. A sociedade industrial cedeu lugar para a sociedade da informação. Esta informação que se caracteriza não só pela facilidade de acesso, mas principalmente pela velocidade com que é transmitida.

Esse é um período marcado pelas turbulências, mudanças constantes, concorrência, novos valores humanistas, instabilidade econômica e política, compartilhamento rápido da informação e desenvolvimento de novas tecnologias. Sobreviver neste cenário exige mudar e se adaptar constantemente. Por isso, os temas relacionados as mudanças têm sido tão discutidos nos últimos anos.

Ao realizarmos uma breve revisão da história, verifica-se que os temas relacionados a mudança organizacional foram amplamente discutidos entre as décadas de 40 e 50, de onde advém as bases e os princípios utilizados até os dias atuais. Entre as décadas de 70 e 80 este tema passou por um período de inércia e voltou a ser discutido a partir da década de 90. Hoje é um tema amplamente discutido e importante no campo organizacional. Mesmo tendo a crença de que sabemos tudo a respeito, estamos longe de um conceito real e efetivo.

Sabe-se apenas que as mudanças fazem parte do cotidiano das pessoas e das organizações deste século e devem ser vistas como sinônimo de melhoria. Estar aberto as mudanças é fundamental para o crescimento das pessoas e para a sobrevivência das organizações. Entretanto procura-se encontrar uma receita, uma teoria ou um passo a passo realmente eficaz que mostre como implementar uma mudança de forma eficiente e bem-sucedida.

Do mesmo modo, a resistência a mudança é outro tema que surge cada vez mais forte e evidente nos dias atuais, já que tem sido apontado como a principal barreira para o sucesso das mudanças nas organizações. Diversas teorias têm sido criadas e discutidas afim de se entender a resistência as mudanças, suas causas e consequências, além de tentar se estabelecer uma forma de evitá-las, entretanto também falta uma teoria realmente eficaz.

Dessa forma, ambos são temas ainda muito estudados e debatidos no meio acadêmico. Diversos trabalhos são desenvolvidos todos os anos com o objetivo de trazer novas discussões, teorias e métodos realmente eficazes e bem-sucedidos.

O presente estudo se propõe a realizar uma revisão sistemática da literatura e partir desta entender a importância das mudanças e como geri-las, além de compreender os impactos da resistência as mudanças nas organizações e como administrá-la. Essa revisão tem um caráter exploratório, já que visa proporcionar um aperfeiçoamento de ideias por meio de pesquisa bibliográfica.

Esta revisão foi feita nas bases de dados Scielo e Google Acadêmico, além de livros didáticos.

Para a pesquisa na internet, os critérios de inclusão foram os trabalhos acadêmicas, além de artigos científicos e reportagens publicadas em periódicos e revistas profissionais, nos últimos dez anos. A busca foi feita a partir de palavras-chave relacionadas ao tema.

No caso dos livros didáticos os critérios de inclusão foram os livros que apresentavam em seu conteúdo assuntos relacionados aos temas, além de levar em consideração o nível de reconhecimento do autor no meio acadêmico em relação aos temas explorados.

Este trabalho está estruturado em dois capítulos. No primeiro será apresentado um breve referencial teórico, enquanto que no segundo capítulo serão apresentadas as discussões e resultados desta revisão sistemática da literatura.

1 PARA INÍCIO DE CONVERSA

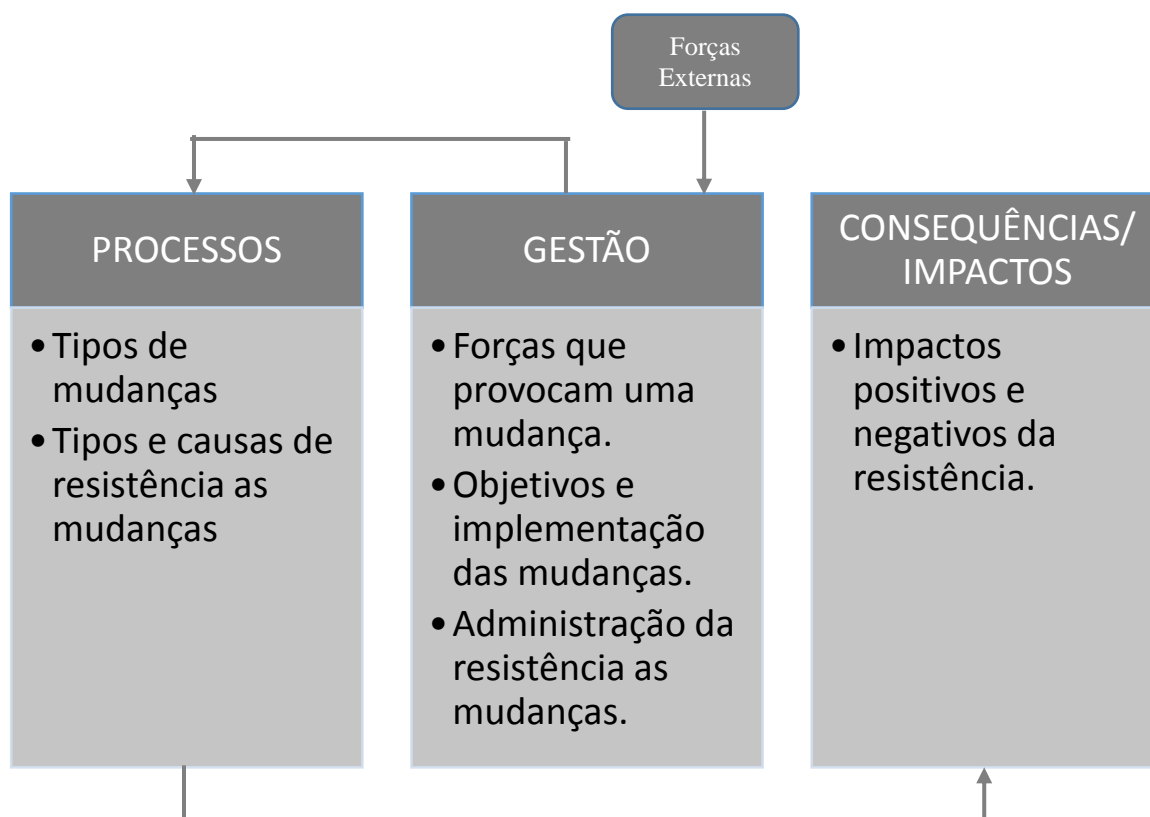
Os principais desafios das organizações no mundo hoje são enfrentar a globalização, o aumento da competitividade e os rápidos avanços tecnológicos. Para uma organização se manter competitiva em um mercado em permanente transformação e de incertezas é fundamental a prática estratégica contínua da gestão da mudança. Essa estratégia tem o intuito de transformar esses desafios em oportunidades (KOTTER, 1999 apud SANTOS, 2014, p. 2).

Gestão da Mudança é um programa implementado em empresas ou organizações com o objetivo de alterar significativamente a sua estrutura ou modelo de atuação de forma controlada, sistemática e consequente. Em outras palavras, trata-se de minimizar os efeitos negativos e potencializar os positivos de uma mudança.

Quando se fala de Gestão da Mudança deve-se visualizar três pilares e a inter-relação entre eles: o pilar dos processos internos, o pilar da gestão e o pilar das consequências/impactos (ver esquema 1).

O pilar dos processos internos representa o conjunto de normas, procedimentos e condutas da organização. Pode-se dizer que é a forma com que ela trabalha ou também como seus processos funcionam. O pilar da gestão representa as pessoas responsáveis pelas tomadas de decisões da organização e consequentemente pelas mudanças que podem vir a ser implementadas. É importante dizer que este pilar é fortemente pressionado pelo ambiente interno e externo à organização. O pilar das consequências/impactos representa a institucionalização da mudança, ou seja, são os resultados originados pelas ações tomadas pela gestão sobre os processos internos mediante o que ocorre no ambiente externo e/ou interno de forma a manter a organização viva e competitiva.

Esquema 1 – Inter-relação: pilares processos, gestão e consequências/impactos



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados a partir da revisão da literatura

Ao se analisar estes três pilares entende-se que estão muito relacionados entre si. A gestão tem o papel central já que deve analisar e entender o ambiente interno e externo à organização, identificar a necessidade de uma mudança, implementar esta mudança no momento certo, de forma planejada e estruturada e administrar para que esta alcance os resultados esperados.

Existem outros temas relacionados a gestão da mudança e que são muito importantes, que é a mudança organizacional e resistência a mudança. Ambos os temas, assim como os três pilares relacionados com a gestão da mudança serão abordados nos subcapítulos.

1.1 Mudança Organizacional

Existem diversos conceitos, na literatura, sobre mudança organizacional. De toda forma, segue uma das mais citadas:

Mudança Organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais - pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura - ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional (LIMA E BRESSAN, 1999, P. 25).

As mudanças surgem constantemente diante de forças do ambiente externo (chamadas de exógenas) ou interno (chamadas de endógenas). São muito importantes para as organizações, no mundo atual, porque de toda forma as mantém vivas e competitivas.

Além disso, podem ser também importantes nos seguintes aspectos:

- Trazer desenvolvimento tecnológico e modernização aos processos;
- Proporcionar eficiência produtiva;
- Proporcionar eficiência nos negócios;
- Aprimorar os processos e métodos de trabalho;
- Aumentar a competitividade;
- Aumentar as receitas e reduzir os custos;
- Aumentar os lucros;
- Capacitar e desenvolver a equipe interna
- Melhorar os serviços prestados aos clientes

Cabe a gestão identificar estas forças interna e/ou externas, implementar as mudanças no momento certo e administrar de forma que os resultados obtidos sejam de acordo com os esperados.

É importante dizer que nos países em pleno crescimento verifica-se que a população está mais aberta as mudanças enquanto que em países com baixo crescimento verifica-se o contrário.

1.2 Resistência as Mudanças

O conceito resistência a mudança apesar de muito debatido, é pouco entendido no meio acadêmico. Isso se deve muito pelo fato de que as teorias relacionadas a este tema são antigas (da década de 40), pouco testadas e difundidas, além do que, seus pressupostos devem ser revistos e atualizados a nova realidade global.

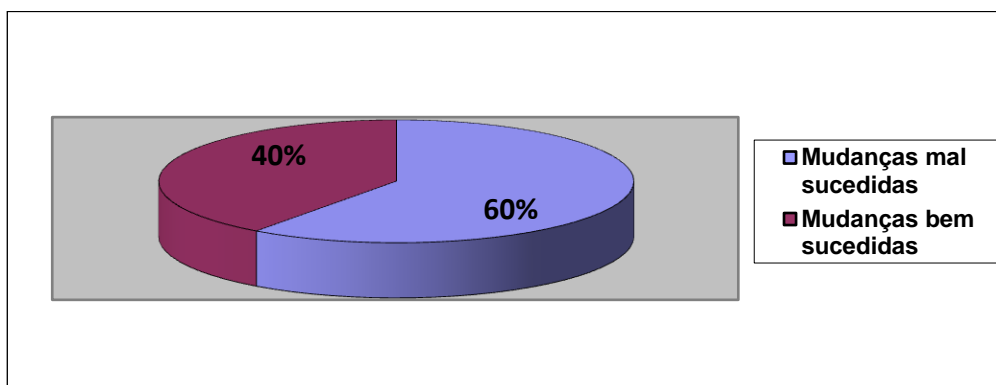
Nós, na verdade, não sabemos muita coisa sobre o que é a resistência à mudança, suas causas, quando é mais provável que aconteça, o efeito que pode (ou não) produzir em esforços de transformação ou os métodos que podem existir para lidar com ela. Após ter sido, por tantos anos, vastamente analisada e comentada em pesquisas acadêmicas, estudos recentes sugerem que ainda há muito a ser feito para entendermos apropriadamente o fenômeno da resistência à mudança (DENT; GOLDBERG, 1999 apud HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 32).

A expressão resistência à mudança é creditada a Kurt Lewin (1947 apud BORTOLOTTI; SOUZA JUNIOR; ANDRADE, 2011, p. 2). Para ele, as organizações poderiam ser consideradas processos em equilíbrio quase-estacionário, ou seja, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade que mantêm o sistema em equilíbrio ao longo do tempo. Esses processos não estariam em equilíbrio constante, porém mostrariam flutuações ao redor de um determinado nível. As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar.

Sendo assim, resistência a mudança segundo Lewin (1947, apud HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p.33) é “O resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio”.

A resistência a mudança é apontada como o principal fator que impacta no sucesso da implantação de uma mudança. Para exemplificar, no gráfico 1, temos um estudo realizado por Boyett e Boyett (1999, p.63) em empresas americanas. A partir da década de 80, praticamente 60% das mudanças não atingiam os resultados esperados, devido à resistência das pessoas.

Gráfico 1 - Sucesso das Mudanças em Empresas Americanas a partir da década de 80



Fonte – Boyett e Boyett (1999 apud SOARES, 2007, p.45)

Schein (1988 apud BORTOLOTTI; SOUZA JUNIOR; ANDRADE, 2011, p.1) reforça esta questão quando diz a respeito dos fracassos na implantação dos programas de mudança: “Os fracassos de programas de mudança se devem às resistências e também na inabilidade da organização de se preparar para a mudança antes que ela de fato comece”.

Da mesma forma, Kotter (2001 apud BORTOLOTTI; SOUZA JUNIOR; ANDRADE, 2011, p.1) também reforça esta questão: “Nas últimas décadas presenciou-se um aumento substancial de mudanças que se tornaram frustrantes e traumáticas com recursos desperdiçados, empregados demitidos ou decepcionado.”

Além disso, a resistência a mudança é muito mais agravante em organizações públicas do que em organizações privadas, visto que os funcionários recebem as novas diretrizes de forma arbitrária, muitas vezes por papeletas, ordens de serviço, portarias, sem que tenham tido a oportunidade de conhecimento ou manifestação prévia. Ao promover mudanças organizacionais significativas nas organizações públicas, a falta de inclusão do funcionário nesse processo pode gerar muitas dúvidas, temores e desequilíbrio entre as pessoas.

Soma-se a isso que é um fenômeno visto em todos os níveis hierárquicos, desde o nível operacional passando pelos níveis gerenciais e chegando até o nível estratégico, representados pelos diretores e presidentes. Ao contrário do que muitos pensam o nível que apresenta maior incidência de resistência não é o nível operacional, mas sim o nível de gerência média.

A resistência a mudança não é o único fator que impacta no sucesso da implementação de uma mudança. Existem outros fatores com grande relevância que também impactam, tais como:

- Falta de recursos financeiros;
- Falta de pessoas capacitadas e treinadas;
- Falta de planejamento;
- Acordos pré-estabelecidos e contratos firmados;
- Regulamentos internos.

1.3 Pilar dos Processos

No pilar dos processos, os temas relacionados são:

- Tipos de mudanças;
- Tipos de resistência as mudanças;
- Causas de resistência as mudanças.

1.3.1 *Tipos de Mudanças*

As diferentes linhas adotadas na abordagem da mudança organizacional dão origem a uma grande variedade de classificações. Segundo Nadler e Tushman (1990 apud, SANTOS, 2014, p.10), as mudanças podem ser classificadas sob dois pontos de vista: incrementais ou estratégicas, e reativas ou antecipatórias:

- Mudanças incrementais: referem-se aos componentes específicos da organização, com a particularidade de se realizar no contexto da atual concepção estratégica, do tipo de organização e dos valores predominantes. Exemplos dessas mudanças são as reformulações de estruturas, introdução de nova tecnologia e alteração nas práticas de administração de pessoal.
- Mudanças estratégicas: reforçam o objetivo de modificar a organização como um todo. Portanto, as mudanças estratégicas redefinem o quadro de referência básica, incluindo a própria estratégia, a estrutura, as pessoas, os processos e, em algumas situações, valores que conceberam a organização.
- Mudanças reativas: correspondem as mudanças que são respostas as pressões que se manifestam na organização, podendo expressar-se através de uma crise de desempenho.
- Mudanças antecipatórias: correspondem as mudanças que resultam de uma análise de cenários futuros que a organização irá enfrentar, não sendo, simplesmente, uma resposta a eventos contemporâneos.

1.3.2 *Tipos de resistência as mudanças*

Os tipos de resistência podem ser classificados, segundo a literatura, conforme o modo ou a forma com que se manifesta. Quando classificada do ponto de vista do modo com que se manifesta pode ser do tipo aberta ou implícita. A resistência implícita é mais comum do que a aberta, além de ser a mais difícil de se identificar.

Segundo Robbins (1999, p. 399) quando a resistência é aberta, é porque tem repercussões facilmente visualizadas. Já quando são implícitas, é porque ocorrem de forma obscura, escondida, camuflada, que só são vistas a longo prazo.

As formas mais comuns de resistência aberta são as greves, reclamações e manifestações. Já para a resistência implícita é a perda de lealdade com a organização, perda de motivação, aumento de erros e aumento de absenteísmo.

Quando a resistência é classificada do ponto de vista da forma com que se manifesta pode ser do tipo individual ou coletiva. A resistência individual é a mais

comum, por mais que muitos pensem que este é um fenômeno muito mais coletivo devido a influência dos grupos.

No caso de ser um fenômeno individual é quando é inerente a uma condição imposta pela própria pessoa. Para Scott e Jaffe (1988 apud BORTOLOTTI; SOUZA JUNIOR; ANDRADE, p.2), a resistência a mudança individual ocorre quando se move por meio da indiferença da negação e experimentam diretamente a dúvida de si mesmo, a raiva, a depressão, ansiedade, a frustração, o medo e a incerteza que acompanha uma mudança. Na verdade, os indivíduos concentram-se no impacto pessoal que a mudança exerce sobre si próprias, e assim a produtividade desaba de maneira drástica.

1.3.3 Causas de resistência as mudanças

As resistências individuais ou coletivas têm algumas causas conhecidas. O esquema 2, a seguir, exemplifica as causas mais comuns de resistência individual.

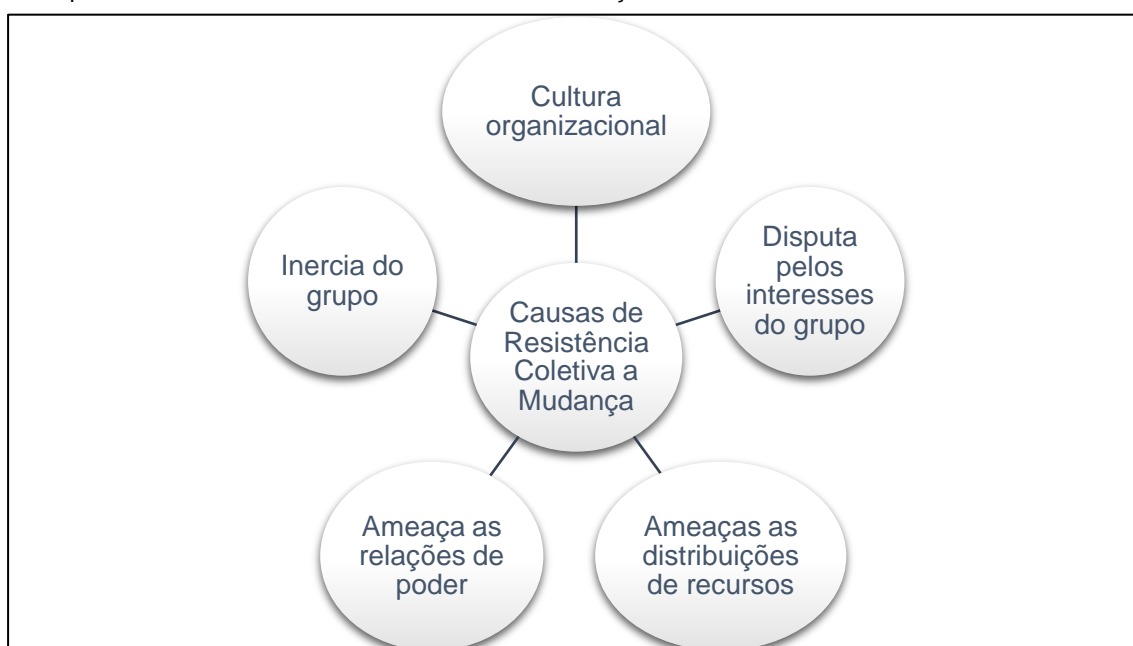
Esquema 2 - Causas de Resistência Individual a Mudança



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados a partir da revisão da literatura

O medo é apontado como a principal causa de resistência individual. Pode-se dizer que este medo se relaciona a toda forma de medo que uma pessoa possa vir a ter, como medo de perder o emprego, medo de perder o poder, medo do novo, medo de perder o controle sobre sua própria vida. O esquema 3, a seguir, exemplifica as causas mais comuns de resistência coletiva.

Esquema 3 - Causas de Resistência Coletiva a Mudança



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados a partir da revisão da literatura

A cultura organizacional é apontada como a principal causa de resistência coletiva. Quanto mais forte a cultura em uma organização mais difícil de se promover mudanças.

No caso de ser um fenômeno coletivo, é quando está relacionado a um grande número de pessoas em virtude da cultura organizacional, bem como dos conflitos grupais. Cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização (CHIAVENATO, 2004, p. 165). Dessa forma, quando a cultura organizacional é fortemente valorizada tende a

influenciar a conduta e o modo de pensar das pessoas de modo que elas podem se sentir pressionadas em fazer parte do grupo ou com medo de serem excluídas.

No caso de ser gerada em virtude dos conflitos grupais pode ser explicado devido a presença de grupos com diferentes formas de pensar. Em uma organização onde exista conflito de interesses entre determinados grupos, é de se esperar que os membros de um desses grupos estejam mais inclinados a resistir às mudanças propostas por um grupo rival do que se a proposta tivesse partido de grupos aliados (BROWN; WILLIAMS, 1984 apud HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 42).

1.4 Pilar da Gestão

No pilar da gestão, os temas relacionados são:

- Forças que provocam uma mudança;
- Objetivos das mudanças;
- Implementação das mudanças;
- Administração da resistência as mudanças.

1.4.1 Forças que provocam uma mudança

Existem diversas forças que podem provocar uma mudança, sendo elas de origem tanto externa (exógenas) como interna (endógenas) à organização.

Nos esquemas 4 e 5, a seguir, estão descritos exemplos de forças provenientes do ambiente interno e externo respectivamente.

Esquema 4: Exemplo de Forças do ambiente interno que provocam uma mudança



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados a partir da revisão da literatura

Esquema 5: Exemplos de forças do ambiente externo que provocam uma mudança

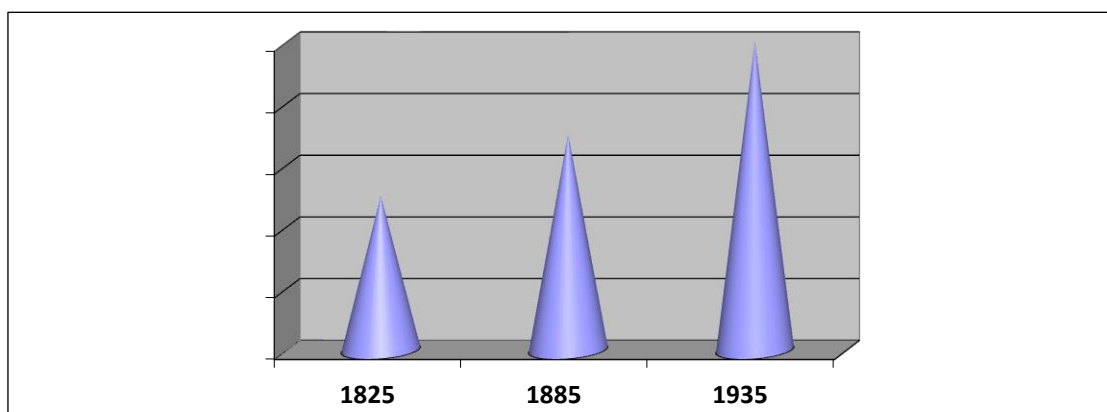


Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados a partir da revisão da literatura

As forças externas são responsáveis pela maioria das mudanças nos dias atuais. Além disso, a introdução de novas tecnologias é a principal força externa que provoca as mudanças nas organizações.

O gráfico 2, ilustra essa intensidade de introdução de novas tecnologias com o passar dos anos.

Gráfico 2: Introdução de Novas Tecnologias ao Longo do Tempo



Fonte – Quintella (1998 apud SANTOS, 2014, p. 60)

Verifica-se que os picos de introdução de novas tecnologias apresentam cada vez maior intensidade em um intervalo de tempo cada vez menor. Hoje o intervalo entre estes picos não ultrapassa um ano e são cada vez maiores.

1.4.2 *Objetivos das mudanças*

Existem três tipos básicos de objetivos de mudança, segundo Vergara (2000 apud SOARES, 2007, p. 28), a tecnológica, humana e organizacional:

- Tecnológica: diz respeito às alterações no fluxo e tratamento das informações, principalmente em função do acesso e velocidade delas, desfocando o controle sobre pessoas e tempo para focar em resultados;

- Humana: refere-se ao novo pacto estabelecido entre capital e trabalho ou acionista e empregado, em que, ao primeiro cabe oferecer oportunidades de desenvolvimento e participação aos seus empregados e a esse último a responsabilidade com a sua própria performance, de forma a agregar resultados para a empresa;
- Organizacional: significa a substituição da estrutura hierárquica pela estrutura horizontalizada e trabalho em rede inter e intra-organizações. Inclui-se, aqui, a ampliação de equipes multifuncionais e a proposta de busca de compartilhamento de poder.

1.4.3 *Implementação das mudanças*

Uma vez identificada a necessidade, o tipo e os objetivos das mudanças pela alta direção de uma organização, o próximo passo é partir para a implementação. Para isso é preciso planejar e organizar os passos e como serão implementadas as mudanças. Este é um trabalho em equipe.

Nesse contexto, o primeiro passo é eleger os implementadores da mudança, que precisam ser cuidadosamente escolhidos em função do alvo particular de mudança e dos recursos disponíveis. Em segundo lugar, é indispensável uma definição explícita, tanto da responsabilidade como da autoridade, para implementar a mudança a fim de evitar conflito subsequente com as pessoas afetadas por uma determinada mudança. Em terceiro lugar deve-se escolher a maneira como será comunicada, divulgada e implementada, isto é, deixando tudo de forma bem clara e sem deixar dúvidas aos colaboradores da organização.

A comunicação e o conhecimento a respeito da mudança são fundamentais para uma boa adesão dos colaboradores e para o sucesso da mudança, lembrando que estes serão fortemente afetados. Por isso é tão importante escolher corretamente quem serão os implementadores, já que devem dominar as técnicas de comunicação e de implementação, garantindo o sucesso da mudança.

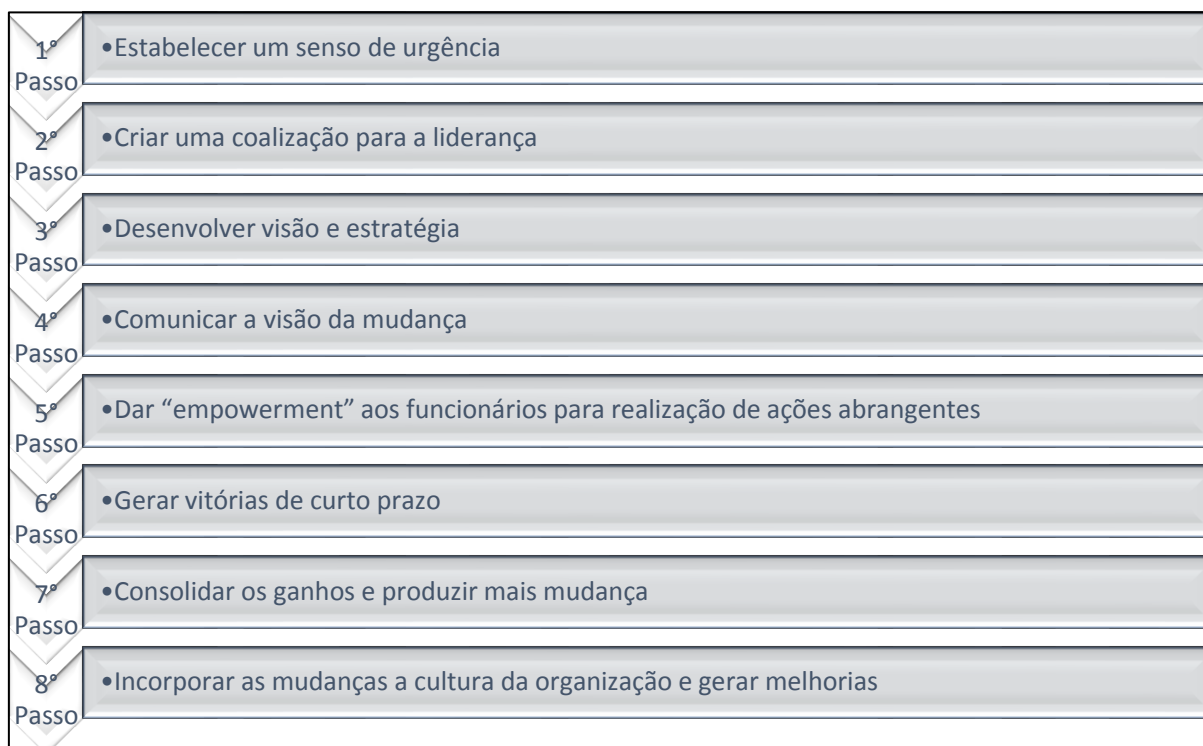
Segundo Vergara (1999 apud CORDEIRO, 2006, p. 21), liderança é a capacidade de exercer influência sobre as pessoas. Sendo assim, conclui-se que liderança é uma habilidade que deve ser reconhecida pelos liderados para que estes concedam autoridade e poder ao líder.

Existem diversas formas de convencer ou conseguir a adesão das pessoas as mudanças, e pode-se optar por uma ou mais formas. Seguem os principais exemplos:

- Gratificação financeira, que pode ser por bonificação, aumento salarial ou algum prêmio;
- Implantação de leis, através de manuais, regulamentos internos e também contratos;
- Através do poder de persuasão, ou seja, pedindo ou convencendo;
- Atingindo o emocional das pessoas, através de ameaças de demissões, advertências e suspensões, por exemplo.

Não existe uma teoria definitiva e realmente eficaz, que mostre a “receita” ideal a ser utilizada pelas organizações para implantação de uma mudança, de forma bem-sucedidas e que realmente tragam os resultados esperados. Entretanto, o modelo dos oito passos de Kotter (1999 apud SANTOS, 2014, p. 38) é o mais aceito atualmente (ver esquema 6).

Esquema 6: Modelo dos Oito Passos segundo Kotter



Fonte – Kotter (1999 apud SANTOS, 2014, p. 38)

A próxima etapa neste processo de implantação de uma mudança é administrar a resistência.

1.4.4 Administração da Resistência

O fenômeno da resistência deve ser bem administrado pelas organizações de modo a não impactar no sucesso da implantação de uma mudança. Seguem algumas estratégias importantes que podem reduzir ou pelo menos minimizar este fenômeno:

- Planejar os passos da mudança;
- Elegger adequadamente os implementadores;
- Comunicar e divulgar a mudança de forma clara e objetiva aos colaboradores;
- Realizar feedback constante com os colaboradores;

- Estabelecer um canal de participação e discussão.

1.5 Pilar das Consequências/Impactos

No pilar das consequências/impactos, os temas relacionados são:

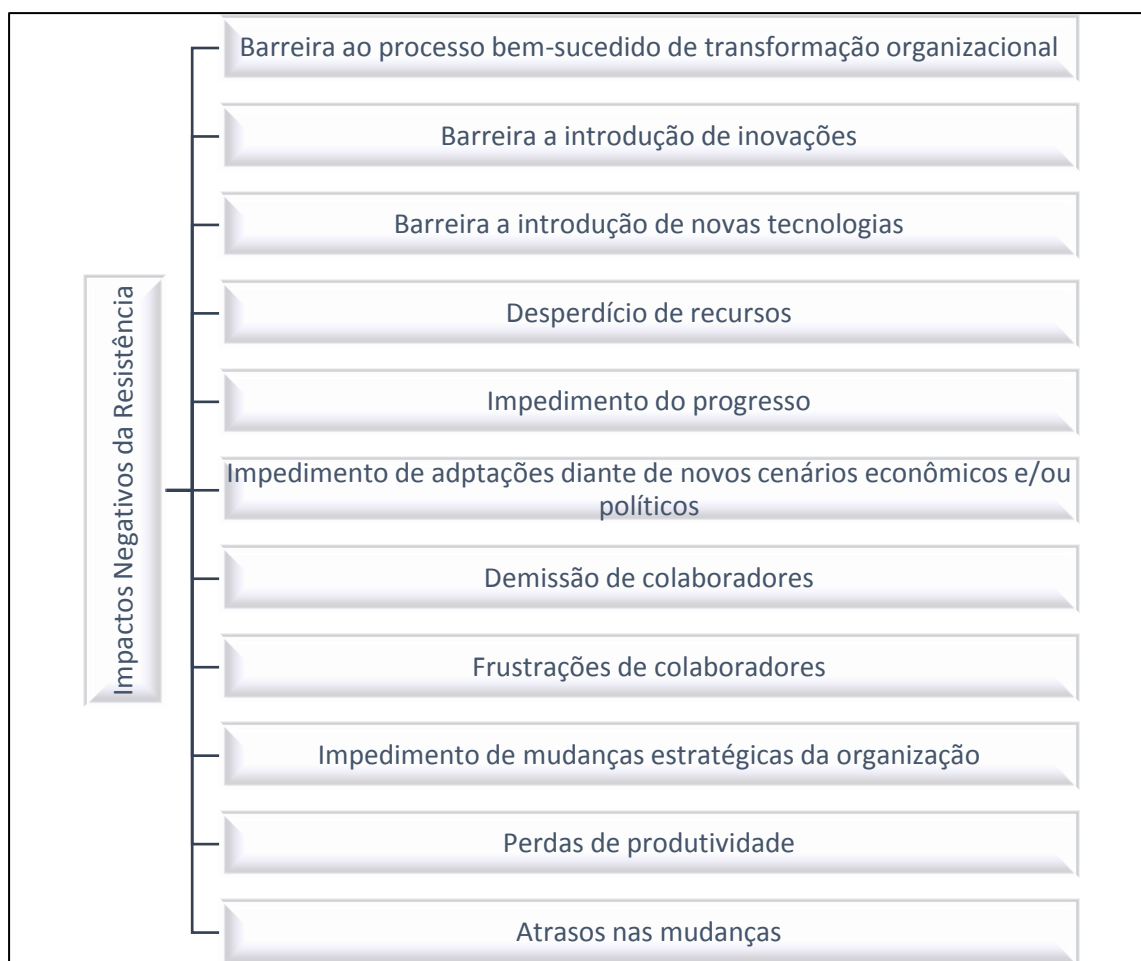
- Impactos negativos da resistência;
- Impactos positivos da resistência.

1.5.1 Impactos Negativos da Resistência

A literatura é rica em demonstrar os impactos negativos da resistência a mudança para as organizações. Miller e Cangemi (1993 apud NETTO; AZEVEDO, 2004, p. 3) consideram que a resistência provoca insucesso na transformação organizacional. Dent e Goldberg (1999 apud HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 35), corroboram e dizem que a resistência é uma das maiores barreiras aos processos bem-sucedidos de transformação organizacional e acrescenta que é uma barreira a introdução de inovações na empresa moderna. Já Kurtz e Duncan (1998 apud NETTO; AZEVEDO, 2004, p.3), dizem que a resistência pode inviabilizar a realização da modernização pretendida.

No esquema 7, a seguir, estão citados os principais impactos negativos da resistência.

Esquema 7 – Impactos Negativos da Resistência



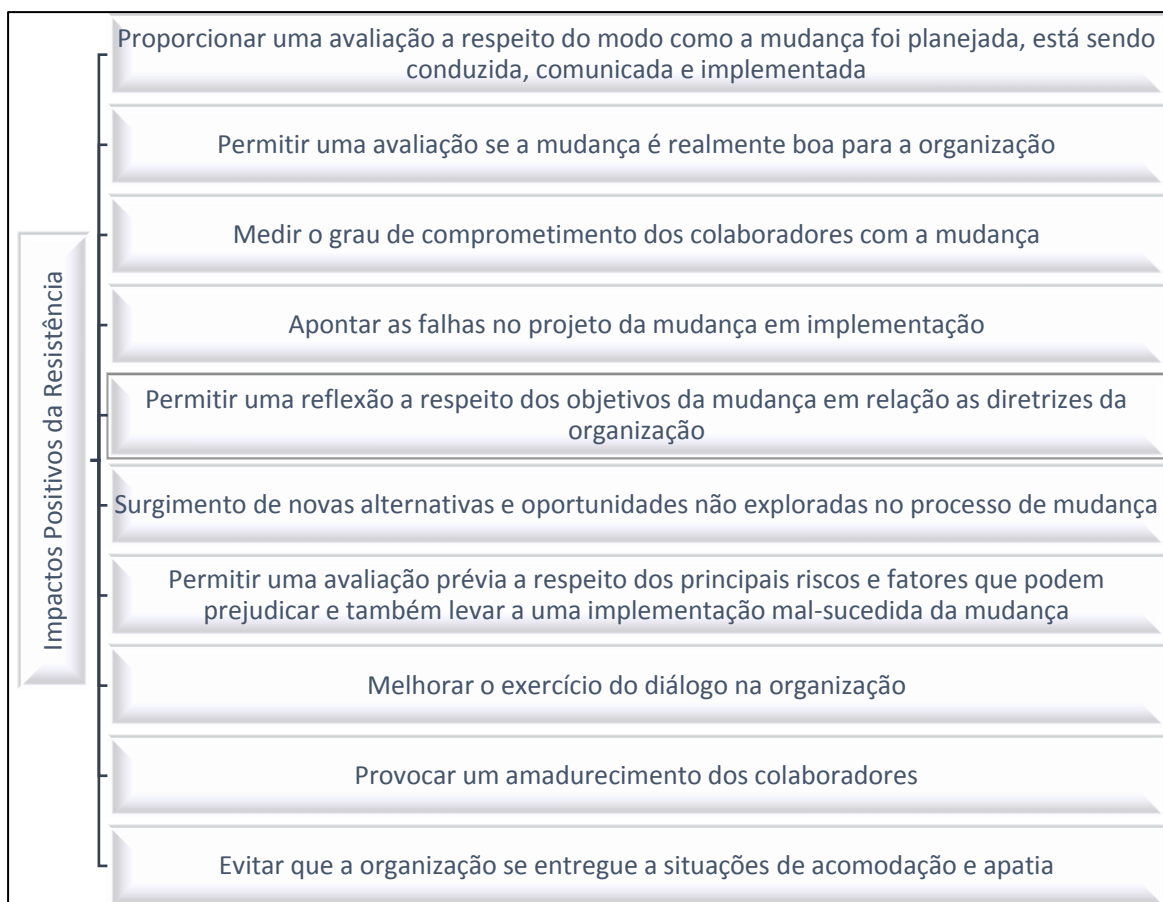
Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados a partir da revisão da literatura

O mais relevante impacto negativo, segundo a literatura, é a barreira ao processo bem-sucedido de transformação organizacional, ou seja, a resistência consegue impedir com que a mudança seja implementada da maneira desejada e os resultados esperados não sejam atingidos.

1.5.2 Impactos Positivos da Resistência

Em oposição ao pensamento tradicional de que a resistência é um fenômeno prejudicial aos processos de transformação, os estudiosos Waddell e Sohal (1998 apud CHU, 2003, p.2) afirmam que existem diversos aspectos positivos também. O esquema 8, a seguir, apresenta os principais:

Esquema 8 – Impactos Positivos da Resistência



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados a partir da revisão da literatura

O mais relevante e comum dos impactos positivos, segundo a literatura, é proporcionar uma avaliação a respeito do modo como a mudança foi planejada, está sendo conduzida, comunicada e implementada, ou seja, permite trazer uma reflexão sobre o modo como o qual foi feito o processo de implantação de uma mudança, se foi bem planejada, conduzida e comunicada e se dessa forma conseguiu a adesão da maioria dos colaboradores e principalmente atingiu os resultados esperados.

2 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Esta revisão teve dois objetivos principais apresentados inicialmente:

- Entender a importância das mudanças e como geri-las;
- Compreender os impactos da resistência as mudanças nas organizações.

A partir destes objetivos e com base na revisão da literatura, conclui-se os seguintes resultados:

Objetivo 1 - Entender a importância das mudanças e como geri-las

- As mudanças são importantes para as organizações porque as mantem competitivas, trazem melhorias e crescimento.
- As mudanças devem ser geridas e implementadas em etapas que devem ser cuidadosamente conduzidas, mesmo não se tendo uma teoria realmente eficaz.
- As mudanças quando bem conduzidas e implementadas impedem o fenômeno da resistência

Objetivo 2 Compreender os impactos da resistência as mudanças nas organizações

- A resistência a mudança tem impactos tanto positivos como negativos.
- A resistência deve ser administrada. A comunicação é a ação fundamental para se conseguir a adesão das pessoas as mudanças.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou um intenso aprofundamento em temas relacionados a gestão da mudança. Para isso, foi importante primeiramente compreender que o cenário político, econômico e social do mundo impacta diretamente nas organizações e nas pessoas. O mundo está cada dia mais tecnológico, turbulento, competitivo e com intensas e rápidas mudanças. Dessa forma, para as organizações se manterem competitivas devem também mudar em igual intensidade e velocidade. Além disso, foi possível constatar que estes temas voltaram a ser amplamente discutidos no meio acadêmico a partir da década de 90, em virtude deste cenário. Por isso, ainda faltam teorias e conhecimento suficiente para demonstrar o caminho ideal bem como uma receita passo-a-passo, que resultaria em uma mudança eficiente e que gere os resultados esperados.

Falar sobre gestão da mudança é uma discussão sempre longa e com diferentes pontos de vista e diferentes formas de aplica-la a realidade. A gestão da mudança é hoje uma ferramenta indispensável para a sobrevivência e crescimento das organizações e deve ser trabalhada com foco nos pilares dos processos, da gestão e das consequências/impactos.

Estar aberto as mudanças é uma realidade tanto para as organizações como para as pessoas. Ambos devem ter as mudanças como sinônimo de melhoria porque as mantêm vivas e competitivas, ou seja, transformando desafios em oportunidades (KOTTER, 1999 apud SANTOS, 2014, p.2).

Soma-se a isso que, as mudanças devem ser geridas de forma estruturada. O primeiro passo é analisar o ambiente. O caminho para uma organização sobreviver e se manter competitiva é observar os movimentos, tanto externos como internos, que estão surgindo a sua volta e implementar as mudanças necessárias no momento certo. O passo seguinte é trabalhar o planejamento, isto é, ter de forma clara e definida os objetivos e os tipos de mudanças a serem implementados, além de definir quem serão os implementadores, como será trabalhada a comunicação interna e qual forma de convencimento será adotada. O passo final é implementar a mudança de forma eficaz, evitando o fenômeno da resistência.

Para se implementar uma mudança, os oito passos de Kotter (1999 apud SANTOS, 2014, p. 38) é visto como a teoria ideal, segundo a literatura: 1º passo: estabelecer um senso de urgência; 2º passo: criar uma coalização para a liderança; 3º passo: desenvolver visão e estratégia; 4º passo: comunicar a visão da mudança; 5º passo: dar “*empowerment*” aos funcionários para realização de ações abrangentes; 6º passo: gerar vitórias de curto prazo; 7º passo: consolidar os ganhos e produzir mais mudança; 8º passo: incorporar as mudanças a cultura da organização e gerar melhorias.

Os passos 3, 4 e 5 são fundamentais e devem ser bem estruturados, porque compreendem as etapas de planejamento, comunicação e implementação.

Importante administrar a resistência. Todo o processo de mudança deve prever a possibilidade de surgir o fenômeno da resistência. Entretanto, a resistência não tem só impactos negativos, mas também impactos positivos (WADDELL E SOHAL, 1998 apud CHU, 2003, p.2). Com relação aos impactos negativos, a resistência é a principal barreira aos processos bem-sucedidos de transformação organizacional e uma barreira a introdução de inovações na empresa moderna (DENT E GOLDBERG, 1999 apud HERNANDEZ; CALDAS, 2001, P.35). Com relação aos impactos positivos, a resistência permite que as organizações olhem para a forma com que estão implementando as mudanças, se estão fazendo da melhor maneira, de forma a se obter os resultados tão esperados ou se existem falhas neste processo.

Uma das principais ações para se administrar a resistência é a comunicação, já que traz a adesão dos colaboradores além de demonstrar os benefícios da mudança. Isso evita, a principal causa de resistência individual a mudança, que é o medo das pessoas.

Por fim, este é um assunto muito amplo, que ainda requer muitos estudos e, portanto, pode ser muito mais aprofundado. Dessa forma, está longe de ser considerado como concluído ou que também tenha sido revisado e analisado em todos os seus aspectos e temas. Pode-se dizer, que esta revisão é apenas uma parte desse assunto tão complexo e pouco conhecido e que pode ser muito mais estudado e abordado em futuras revisões.

REFERÊNCIAS

BORTOLOTTI, S.L.V.; SOUZA JUNIOR, A.F.; ANDRADE, D.F de. Resistência a Mudança Organizacional: Avaliação de Atitudes e Reações de Grupos de Indivíduos. **Anais do VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2011. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/16914129.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2004.

CHU, R.A. **Resistência as Mudanças: Aspectos Positivos**, 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/COR/2003_COR1996.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2016.

CORDEIRO, A.A. **Resistência dos Liderados, a Mudança Organizacional Implementada pelas Lideranças das Instituições Privadas de Ensino Superior do Distrito Federal**, Centro Universitário de Brasília, 2006. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/822/2/20251028.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2016.

HERNANDEZ, J.M.C; CALDAS, M.P. Resistência a Mudança: Uma Revisão Crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.2, p. 31-45, abr.jun. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a04.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

KOTTER, J.P. **Liderando Mudança**. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 1999.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Ed.). **Mudança Organizacional Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

NETTOF.S; AZEVEDO, W.S., **Aspectos Positivos e Negativos da Resistência à Mudança com a Adoção da Tecnologia da Informação na Administração Tributária de São Paulo: o Caso Nova Gia Eletrônica**, ENAPG, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2004/2004_ENAPG106.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SANTOS, M.S.S., **Gestão da Mudança Organizacional: Uma Revisão Teórica**, Fundação Getúlio Vargas, 2014. Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11826/Gest%C3%A3o%20da%20Mudan%C3%A7a-Uma%20Revis%C3%A3o%20Te%C3%B3rica.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 09 jul. 2016.

SOARES, H.T.M., **Mudança Organizacional e seus Impactos no Comportamento dos Indivíduos em uma Organização do Terceiro Setor**, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, 2007. Disponível em:
<http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2007/dissertacao_helena_teixeira_magalhaes_soares_2007.pdf>. Acesso em: 26 out. 2016.