

# **OS FATORES DE RESISTÊNCIA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SUAS POSSÍVEIS RESULTANTES POSITIVAS: um estudo de caso na Indústria Calçados Bibi do Município de Cruz das Almas – BA**

ÁREA: Recursos Humanos

## **AUTORES**

### **JEFFERSON DAVID ARAUJO SALES**

Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE  
profsales@hotmail.com

### **PATRÍCIA KATIANA DA SILVA**

Faculdade Adventista de Administração do Nordeste  
patricia@bibicom.br

**RESUMO:** O mundo vem passando por inúmeras transformações, e com isso vem mudando também o contexto organizacional. As organizações estão sendo obrigadas a acompanhar essa evolução evitando assim a obsolescência e em decorrência a morte. Para que isso não ocorra, as mudanças organizacionais tem sido o caminho para adequar-se ao ambiente, intensificando a criatividade e a inovação. Contudo, em processos de mudanças organizacionais, são atribuídos tradicionalmente obstáculos que precisariam ser vencidos: como a resistência às mudanças. Ressalta-se a importância da eficiência da comunicação entre a empresa e seus colaboradores, diante de todos os aspectos da mudança, tornando o processo mais claro e confiável. A presente pesquisa possui uma abordagem quantitativa, e voltada para a interpretação da realidade, onde foram aplicados dois tipos de questionários. Os dados foram tratados com métodos estatísticos. Os resultados indicam que o enfoque maior está voltado para a quebra do paradigma de que a resistência é negativa e que é sempre prejudicial à organização, ressaltando a vertente positiva da resistência e suas vantagens para a organização e seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Mudança organizacional, resistência, fatores positivos da resistência, comunicação e inovação.

**ABSTRACT:** The world comes passing for innumerable transformations, and with this it comes also changing the organizational context. The organizations are being obliged to follow this evolution thus preventing the obsolescence and in result the death. So that this does not occur, the organizational changes have been the way to adjust it the environment, intensifying the creativity and the innovation. However, in processes of organizational changes, obstacles are attributed traditionally that they would need to be losers: as the resistance to the changes. Importance of the efficiency of the communication between the company and its collaborators, ahead of all is standed out it the aspects of the change, becoming the process and more clearly trustworthy. The present research possesses a quantitative approach where was applied two types of questionnaires. The data were treated with statistical methods. The results indicate that

the focus is gone back to the break of the paradigm that the resistance is negative and that it is always harmful to the organization, standing out the positive source of the resistance and its advantages for the organization and its collaborators.

**Key-words:** Organizational change, resistance, positive factors of the resistance, communication and innovation.

## 1 – INTRODUÇÃO

O mundo está passando por intensas transformações, onde a maior constante é a mudança. Segundo Kotter (*apud* CHU, 2003) a economia global proporciona tanto riscos quanto oportunidades forçando as organizações a buscarem melhorias contínuas, não somente para competir, mas para sobreviver. Diante disso, as organizações precisam reinventar-se, sair do *status quo*, quebrar paradigmas e revolucionar mudanças.

Fica bastante evidente que a agilidade e rapidez na adaptação das organizações às mudanças já não pode ser considerada o principal diferencial estratégico, mas sim uma questão de sobrevivência, impulsionando-as a desenvolver mecanismos e estratégias de aprimoramento em função da complexidade e da imprevisibilidade do ambiente externo e o dinamismo das transformações organizacionais. Diante deste cenário, foram emergindo novas formas de gestão e de compreensão do contexto organizacional.

Vale ressaltar a importância de planejamento para as mudanças organizacionais avaliando-se as reais necessidades situacionais da empresa. Talvez o grande desafio das organizações seja evitar maiores impactos na implementação de mudanças e transformações, dado que a resistência tem se tornado uma ameaça ao sucesso na gestão das mudanças. Porém a resistência, sob outro ângulo, pode ser positiva para as organizações sendo este o foco desta pesquisa, na qual será realizado um estudo de caso em uma empresa de calçados infantis do Recôncavo Baiano. Sabe-se que o Brasil é um país cuja capacidade produtiva no setor calçadista alcança níveis de produção e competitividade significativos, atingindo fortemente tanto o mercado interno quanto externo. Segundo a EAN Brasil - Associação Brasileira de Automação (2006), o Brasil produziu no ano de 2002 mais de 640 milhões de pares de calçados, sendo que destes, 70 % destinado ao mercado interno e 30 % ao mercado externo.

Recentemente, a maior parcela da produção de calçados no Brasil estava concentrada nas regiões Sul e Sudeste. Com os incentivos fiscais e o desenvolvimento da região nordeste, muitas empresas migraram para esta região. Este fato contribuiu significativamente para o desenvolvimento, proporcionando oportunidades de emprego, qualificação da mão-de-obra e aumentando o potencial produtivo e econômico do Nordeste, sabendo-se que o ramo de fabricação de calçados caracteriza-se por ser de natureza intensiva em mão-de-obra, sendo até mesmo de cunho artesanal.

O Recôncavo Baiano tem se desenvolvido por diversos fatores sendo um deles a instalação de empresas na região, como a Calçados Bibi Nordeste Ltda., situada na cidade de Cruz das Almas. A empresa conta hoje com aproximadamente 940 colaboradores diretos, com uma produção diária de aproximadamente 8.000 pares de calçados infantis destinados à faixa etária dos 0 aos 12 anos. A Calçados Bibi tem como visão “tornar-se uma marca mundial, estando presente em todos os continentes”, sendo que atualmente já exporta para mais de 60 países com marca e design próprios.

Assim, este trabalho objetiva analisar os processos de mudanças e mais especificamente conhecer os principais fatores de resistência, avaliando também seus aspectos positivos, na empresa Calçados Bibi Nordeste Ltda.

Foi pesquisado na empresa os tipos e como são implementadas mudanças, quais são as reações das pessoas e se há resistência, contando com dados obtidos através de questionários e avaliação de resultados oriundos das mudanças ao longo do tempo.

## 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Mudança Organizacional

É indiscutível o fato de que diversas transformações tenham afetado profundamente a sociedade, contribuindo significativamente para a evolução mundial. Nos tempos modernos, as organizações tem sido alvo das tão discutidas mudanças organizacionais, porém vale ressaltar que as mudanças ocorrem inevitavelmente no cotidiano sob qualquer aspecto, não se restringindo somente ao contexto organizacional. Para Senge (1990):

Talvez pela primeira vez na história, a humanidade tenha a capacidade de criar muito mais informação do que o homem pode absorver, de gerar muito mais interdependência do que o homem pode administrar e de acelerar as mudanças com muito mais rapidez do que o homem pode acompanhar. (SENGE, 1990, p. 76).

Entretanto, o desafio de mudar, enfrentado pelas organizações tem, se destacado nos últimos tempos com maior intensidade, principalmente devido a fatores como a globalização, a competitividade, o desenvolvimento sustentável, o fortalecimento de novas potências mundiais, e outros muitos que conseqüentemente estão levando as empresas a adequarem-se ao novo contexto e a novos padrões, a fim de não cair na tão temida obsolescência organizacional.

Vive-se num momento em que tudo muda constantemente e segundo Kooter (*apud* CHU, 2003, p.1), “a economia global proporciona tanto riscos quanto oportunidades forçando as organizações a buscarem melhorias continuamente não somente para competir, mas para sobreviver”. Diante da afirmação de Kooter (*apud* CHU, 2003, p.1) confirma-se a idéia de que nem sempre as melhorias são fruto de alguma oportunidade, ou seja, os riscos obrigam as empresas a adequarem-se às mudanças e a buscarem aprimoramento contínuo, a fim de que estas se mantenham no mercado. Moura (2002) confirma a idéia de Kooter acrescentando que as organizações deverão estar orientadas para inovações na forma de gestão, desde que estas estejam voltadas para as necessidades e expectativas dos clientes. Desta forma, as organizações evitariam a implantação de processos desnecessários ou inadequados àquela organização.

Para Fischer (2001, p.2) “Esta discrepância entre velocidade das mudanças do ambiente do setor e a velocidade das mudanças do ambiente interno da organização impõe a assustadora tarefa da mudança organizacional”.

Diante de todo este contexto altamente dinâmico, qual seria o verdadeiro sentido da palavra mudança e mais especificamente o que vem a ser mudanças organizacionais? Soto (2002, p.248) diz que “a mudança é um caminho eterno, imutável, sem retorno possível e somente aqueles que aprendem a preveni-la, a provocá-la ou a aproveitá-la poderão ser seus aliados para viver de forma criativa”.

O tema das mudanças organizacionais tem sido muito abordado ultimamente, dada sua relevância para o sucesso das organizações e como variável fundamental à sustentabilidade destas, porém o fato de muitos autores atribuírem os mais variados conceitos, tornou-se mais difícil focar no seu verdadeiro significado. Wood (1995) conseguiu abranger num só conceito, inúmeras variáveis que compõem o processo de mudança nas organizações, destacando que:

Mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. (WOOD, 1995, p.190).

Esse conceito merece destaque dado a sua abrangência, sendo que a mudança não ocorre somente a nível gerencial, tecnológico, ou focado em somente um aspecto, pelo contrário, as mudanças podem estar presentes desde os processos mais simples até os mais complexos. Para que as organizações enfrentem este ambiente dinâmico e mutante, devem contemplar uma auto-visão holística, considerando todo e qualquer aspecto, não restringindo o foco e não perdendo o controle.

A comunicação eficaz acerca das razões da mudança e suas reais necessidades são fundamentais e indispensáveis. As pessoas mais bem informadas poderão contribuir significativamente no processo, uma vez que são elas que executam as operações, que tomam as decisões e por fim são as pessoas quem se comunicam e interagem entre si e com a organização, fortalecendo a cultura organizacional. Para que as pessoas aceitem as mudanças, estas precisam conhecer exatamente as suas razões, a fim de que não se sintam ameaçadas, e prejudicadas pela mudança. Para Fonseca (2002, p. 12), “A informação oportuna e relevante permite reduzir a incerteza inerente às mudanças”.

## 2.2 Resistência à Mudança Organizacional

Já é fato que a mudança é consequência natural da evolução, e esta ainda causa temor nas organizações, dado aos impactos causados e à resistência gerada. Entretanto “uma das descobertas mais bem-documentadas nas pesquisas sobre comportamento organizacional e de pessoas é que as organizações e seus membros resistem à mudança”. (ROBBINS, 2002, p. 531). Para confirmar esta idéia Moura (2002, p. 32) enfoca que “O processo de mudança faz aflorar forças de integração e desintegração, que se não neutralizadas, provocam resistências à mudança do *status quo*”.

Herzog salienta com muita propriedade que:

A mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, dos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos. O grande desafio não é mudança tecnológica, mas mudar pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva. (HERZOG *apud* ROSSI, 2000, p. 36).

Para este autor, a resistência às mudanças não é advinda somente por parte das pessoas a nível individual, a própria organização também resiste. As questões culturais, sejam elas organizacionais ou sociais, influenciam na resistência, em função de que as transformações poderão afetar diretamente o “equilíbrio”, ou o *status quo*, mantido até então. A cultura organizacional tem fundamental relevância no que tange a resistência e segundo Fleury:

Cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, e construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, assim como ocultam e

instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY *apud* FISCHER, 2001, p. 38).

Notadamente os aspectos culturais da organização contribuem com a resistência, sendo que a cultura propõe identidade organizacional, aspectos que irão conduzir a uma aprovação em caso de mudanças. Naturalmente as pessoas tendem a resistir, isso já é fato. O maior problema está em como lidar com esta resistência e se esta pode impedir um processo planejado e bem implantado de mudanças. Segundo a observação a seguir:

[...] um padrão bastante comum entre as pessoas é que a maioria delas associa mudanças a perdas e quando isso acontece, fica claro por que existe resistência às mudanças. Existe até um componente biológico na resistência. O que o corpo faz quando recebe um transplante de coração? Mesmo que esse coração novo e saudável signifique a diferença entre a vida e a morte o corpo tenta rejeita-lo (ou seja, resistir a essa mudança), optando pela manutenção do coração velho e doente. Se a mudança está associada a perda, as pessoas só a aceitarão se duas coisas forem mostradas a elas: primeiro que haja uma necessidade de mudança (senão a organização poderá morrer); segundo, que haja um ganho para o indivíduo afetado pela mudança. Em outras palavras deve haver um OQEGCI (o que eu ganho com isso), para que o indivíduo seja um apoiador da mudança. (ECKES *apud* ARIENT et al, 2005, p. 84).

Conceitualmente a idéia de resistência a mudanças organizacionais é creditada a Kurt Lewin, desenvolvendo o conceito de que as organizações são sistemas em equilíbrio quase-estacionário sujeito a forças opostas de mesma intensidade que os mantêm em estado de equilíbrio, *status quo*. Segundo o autor, as tentativas de mudança geralmente se desenvolvem em um campo de forças que atuam em vários sentidos, sendo que estas podem favorecer o processo de mudanças ou gerar resistência a elas, ou seja:

As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim a resistência à mudança seria 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. (LEWIN *apud* HERNANDEZ e CALDAS, 2001, p. 33).

Muitos consideram a resistência a grande vilã da mudança organizacional, já que muitas vezes as pessoas não aceitam as mudanças propostas e naturalmente resistem, porém diante desse quadro podem emergir aspectos positivos, como mencionados posteriormente.

### 2.2.1 Fatores de Resistência às Mudanças

Já se pode concluir que a resistência é algo natural e inevitável, e que esta é consequência habitual da implantação dos processos de mudança organizacional. Um dos grandes questionamentos é saber o motivo que leva as pessoas a resistirem. Diversos autores trabalham esta temática conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Fatores Motivadores de Resistências Segundo Autores.

AUTOR	CARACTERÍSTICAS
TOOLE ( <i>apud</i> BOYETT, 1999, p.65)	33 hipóteses para explicar por que as pessoas resistem às mudanças: homeostase, <i>stare decisis</i> , inércia, satisfação, falta de amadurecimento, medo, interesse pessoal, falta de autoconfiança, choque do futuro, futilidade, falta de conhecimento, natureza humana, ceticismo, rebeldia, genialidade individual versus mediocridade do grupo, ego, pensamento de curto prazo, miopia, sonambulismo, cegueira temporária, fantasia coletiva, condicionamento chauvinista, falácia da exceção, ideologia, Institucionalismo, “A natureza não evolui aos saltos.”, retidão dos poderosos, “Na mudança, não existe maioria”, determinismo, crença na ciência, hábito, despotismo do hábito, insensatez humana.
Kotter e Schlesinger ( <i>apud</i> HAMPTON, 1992, p. 570)	Estudaram inúmeras mudanças empresariais e encontraram quatro causas comuns de resistência: egoísmo provinciano, má compreensão e falta de confiança, avaliações diferentes, baixa tolerância à mudança.
Motta ( <i>apud</i> MOURA, 2002, p. 40)	Aponta alguns fatores que podem levar a resistência à mudança: receio do futuro, recusa ao ônus da transição, acomodação ao status funcional, acomodam-se aos seus direitos e conveniências, receio do passado.
Robbins (2002, p. 533)	Identificou as principais fontes para a resistência organizacional: inercia estrutural, foco limitado da mudança, inércia de grupo, ameaça à especialização, ameaça às relações de poder estabelecidas, ameaça das alocações de recursos estabelecidas.

Fonte: dados da pesquisa

Com todos estes argumentos, pode-se pelo menos entender que o ato de resistir engloba inúmeros fatores, e que esta não pode ser evitada, sendo que neste processo estão envolvidas pessoas com objetivos individuais, culturas diferentes, sentimentos e interesses diversos que irão afetar diretamente a recepção do processo de mudança.

### 2.3 Resultantes Positivas da Resistência às Mudanças Organizacionais

Diante de toda a contextualização sobre mudanças organizacionais, resistência às mudanças e os fatores geradores, emerge um questionamento, o qual norteou esta pesquisa: Haverá possibilidade de encontrar aspectos positivos na resistência às mudanças?

Waddell e Sohal (*apud* CHU, 2003, p.4) acreditam que sim e ilustram alguns destes aspectos:

1. A resistência a mudanças pode possuir papel crucial ao influenciar a organização em direção à estabilidade, podendo ser fator mediador entre necessidade de mudança e estabilidade, evitando o excesso;
2. A resistência pode apontar aspectos de mudança que podem ser inapropriados, mal planejados ou que sejam prejudiciais à organização;
3. A resistência traz um influxo de energia à organização podendo aflorar aspectos motivacionais e energéticos, tão necessários para a implementação de transformações.
4. Propulsiona a busca por métodos alternativos para tentar homogeneizar os conflitos existentes, tornando-se importante fonte de inovação;

5. Funciona como um alerta de perigo da conformidade nas decisões em grupo e enfatiza a necessidade de debates para melhores e mais adequadas soluções. (WADDELL E SOHAL apud CHU, 2003, p.4).

Esses aspectos mencionados por Waddel e Sohal (apud CHU, 2003), demonstram a importância de rever a visão das organizações perante a resistência, e acima de tudo reavaliar os processos de mudanças implementados pela empresa, já que muitos deles fracassam e as empresas muitas vezes desconhecem o motivo. Estes autores afirmam que nas décadas de 60 e 70 foram desenvolvidos vários trabalhos que concluíram haver aspectos que poderiam ser utilizados nos processos de transformação, podendo ser útil a este, não devendo ser evitada ou anulada como proposto tradicionalmente. Motta (apud MOURA, 2002 p. 34) aborda “a evolução do enfoque da resistência à mudança, concluindo que hoje a resistência é vista como algo tão natural quanto à própria mudança”.

Sendo assim, muitas são as transformações desnecessárias e inviáveis, promovendo ainda impactos muitas vezes irreversíveis à organização, além do que “deve ser considerada a possibilidade de que a resistência possa ser um sinal de que existe uma situação problemática anterior à sua ocorrência e que ela não é o problema”. Hernandez e Caldas (apud MOURA, 2002, p. 42). Hampton (1992) salienta ainda que em casos de mudanças mal concebidas, a resistência pode ter papel fundamental para bloquear as mudanças que têm desvantagens excessivas, ou seja, a resistência pode evitar desgastes desnecessários e sem fundamento, alertando a necessidade de planejamento e avaliação da necessidade de mudar. Lawrence (apud MOURA, 2002, p. 35) propõe que “a resistência não deve ser vista como algo a ser vencido, mas como um sinal de que alguma coisa está errada, requerendo uma análise mais rigorosa da situação.” Ainda neste contexto, Zaltaman e Duncan (apud MOURA, 2002, p.36) consideram que a resistência pode ser positiva e saudável desde que a mudança organizacional seja algo que prejudique o ambiente, podendo alertar os agentes de mudanças a compatibilizar a mudança ao ambiente.

Para Boog (1999, p. 57), “Uma corrente será tão forte quanto mais forte for seu elo mais fraco, ou um comboio será tão veloz quanto mais veloz for seu vagão mais lento”. (BOOG, 1999, p. 57), ilustrando a importância da valorização de todos os aspectos, e que o sistema é um só, e todo e qualquer detalhe poderá afetar significativamente o processo de mudança. Outro ponto a ser destacado é que “a mudança útil tende a ser associada a um processo de várias etapas que gera força e motivação suficiente para anular todas as expressões de inércia”. (SELDIN, 2003, p.8), ou seja, a mudança tem que ser altamente avaliada para que possa haver justificativas plausíveis ao seu acontecimento, identificando-se a necessidade da mesma, implicando em menor resistência, já que esta se faz útil e necessária.

Na revisão crítica de Hernandez e Caldas (2001, p. 37), surgem alguns pressupostos e contra pressupostos fundamentais para a avaliação da resistência a mudanças, expostas no Quadro 2 a seguir:



Quadro 2 – Pressupostos e contra-pressupostos de Hernandez e Caldas(2001) .

Pressupostos	Contra-pressupostos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A resistência a mudança é um “fato da vida” e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A resistência é escassa/ somente acontecerá em circunstâncias excepcionais;</li> <li>• Ao tentar preveni-la os agentes de mudança acabam contribuindo para a sua ocorrência e agravamento;</li> <li>• A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A resistência é um fenômeno saudável e contributivo;</li> <li>• A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudanças fracassados ou inadequadamente desenhados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os seres humanos são naturalmente resistentes às mudanças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os seres humanos resistem a perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A resistência – quando ocorre – pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança e empregados (derivado da proposição original de Lewin).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A resistência a mudança é fenômeno grupal/ coletivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A resistência é tanto individual quanto coletiva – a resistência vai varia de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção.</li> </ul>

Fonte: ERA – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2001

Para estes autores a discussão sobre resistência ainda está muito longe de ser esgotada, dado que ainda não se conhece suas verdadeiras causas e sua verdadeira essência. Além disso, muitas das afirmações defendidas estão calcadas em suposições feitas por volta dos anos 40, e que praticamente não foram testadas, e ainda assim foram difundidas pelo âmbito gerencial como verdades universais, estando presentes até os dias atuais. Além disso, a resistência tem sido amplamente tratada como uma das principais barreiras à implantação de processos de mudanças, e têm sido propostas inúmeras receitas de como vencê-la a fim de obter sucesso com as mudanças.

### 3 – CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA

“A especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo às questões como?, com quê?, onde?, quanto?.” (MARCONE e LAKATOS, 2001, p. 105).

A presente pesquisa adotou como meio a pesquisa de campo, o estudo de caso em uma empresa de calçados, sendo orientada também por pesquisa em material bibliográfico.

A coleta de dados contou com a aplicação de questionários e com a análise documental realizada no interior da empresa pesquisada. A análise documental teve o objetivo de identificar dados históricos relevantes.

Foram criados dois tipos de questionários, sendo que um primeiro foi direcionado ao nível gerencial e outro ao nível operacional, como forma de ilustrar uma avaliação comparativa entre as duas visões, ampliando a confiabilidade da pesquisa.

O cálculo da amostra foi realizado através da seguinte fórmula:

$$n: \frac{\sigma^2.p.q.N}{e^2(N-1) + \sigma^2p.q}$$

Onde:

n: Tamanho da amostra

$\sigma^2$ : Nível de confiança escolhidos, expresso em número de desvios-padrão

p: percentagem com a qual o fenômeno se verifica

q: Percentagem complementar (100-q)

N: Tamanho da população

$e^2$ : Erro máximo permitido

Para esta pesquisa foi adotado um nível de confiança de 95%, ou seja, dois desvios padrão em relação à média e um erro máximo permitido de 4%. Como não se conhecia a percentagem de ocorrência do fenômeno foi adotado p e q=50. A empresa conta com aproximadamente 938 colaboradores, portanto N=938.

Sendo assim tem-se:

$$n = \frac{\sigma^2.p.q.N}{e^2(N-1) + \sigma^2p.q} \quad \longrightarrow \quad n = \frac{2^2.50.50.938}{4^2(938-1) + 2^2.50.50}$$

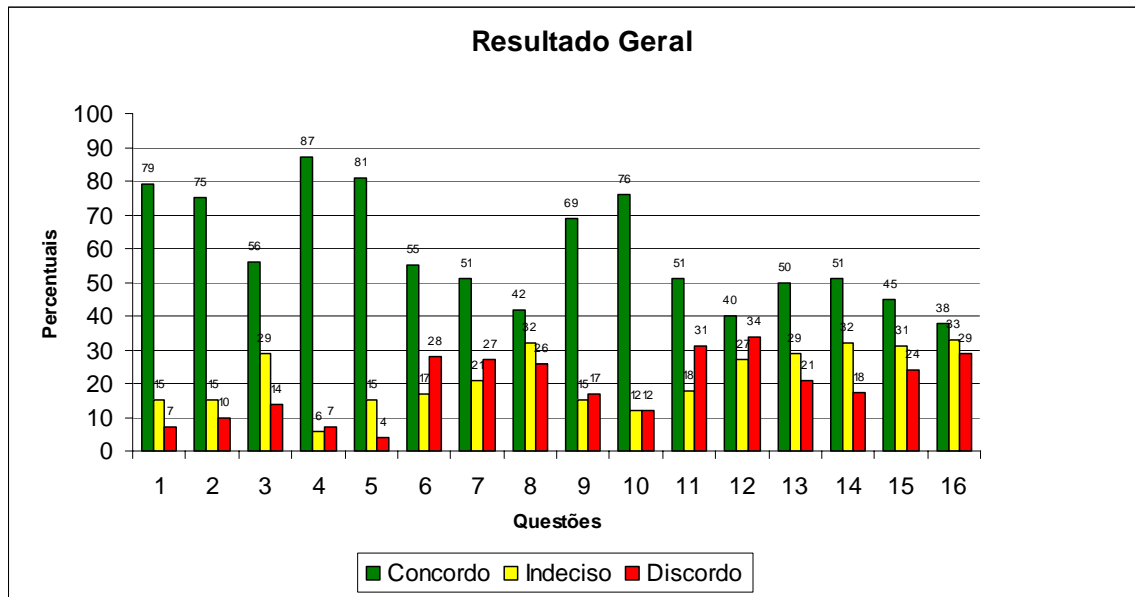
n: 375,32 colaboradores

Foram aplicados 375 questionários, porém apenas 292 retornaram, sendo que destes, 265 foram colaboradores operacionais e 27 de nível de liderança. Em um segundo momento foi feita uma avaliação criteriosa das respostas, para que a análise dos dados pudesse ter o máximo de confiabilidade possível.

#### 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os dados foram lançados em uma planilha para que fosse possível verificar de forma mais clara, os resultados obtidos. Após este procedimento foram criados gráficos a fim de poder realizar comparações e cruzamentos como forma de avaliar os dados e resultados sob diversos ângulos. O gráfico a seguir ilustra o resultado geral de todos os respondentes.

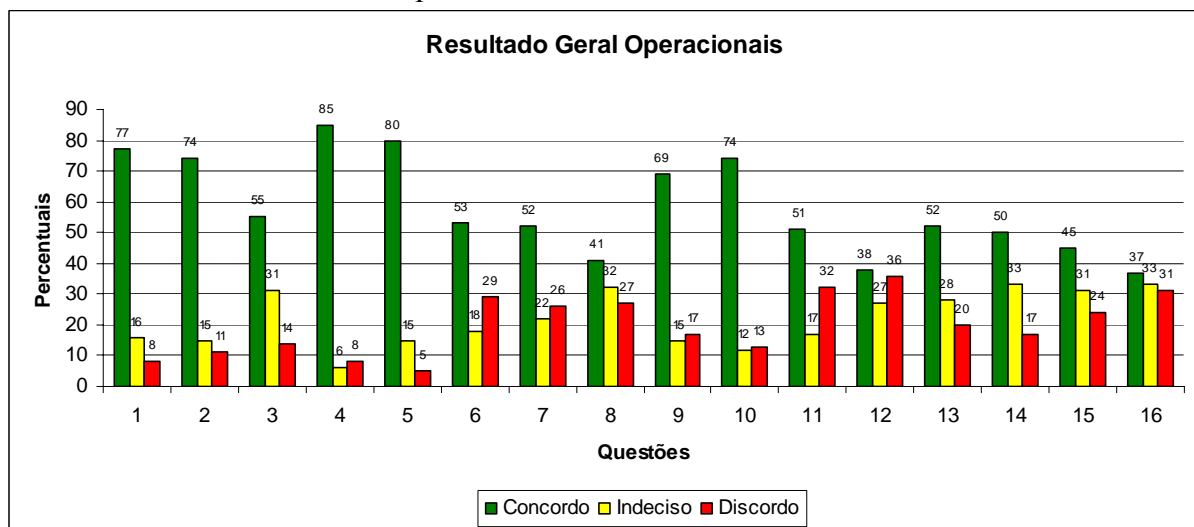
**Gráfico 01 – Resultado geral**



Fonte: dados da pesquisa

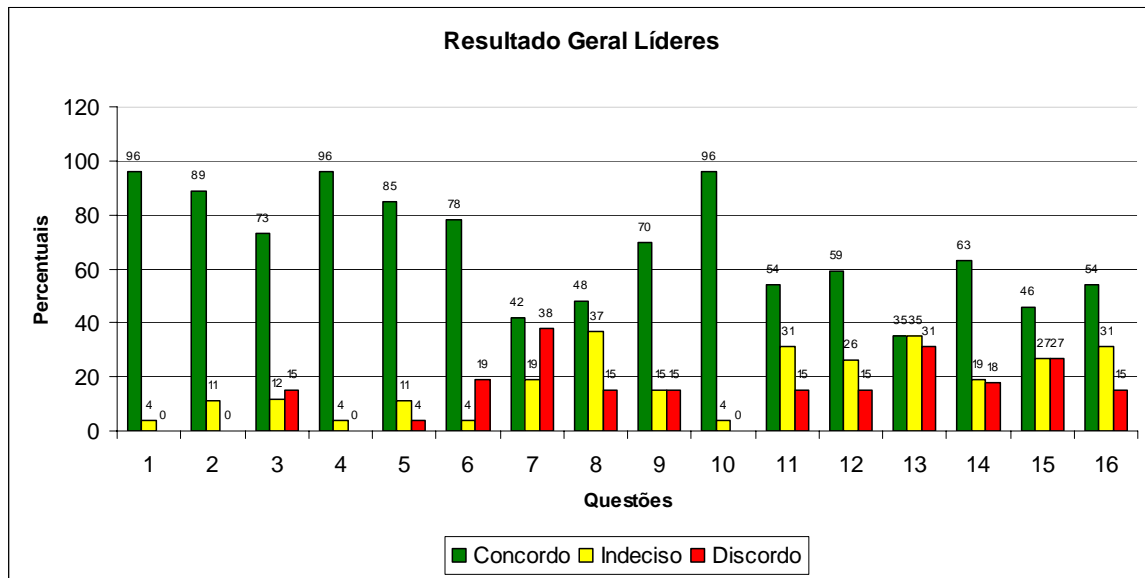
O gráfico possibilitou a percepção que de um modo geral os colaboradores da Calçados Bibi Nordeste Ltda concordam com grande parte das afirmativas feitas nos questionários. Por outro lado, fez-se necessária uma avaliação diferenciada para os colaboradores operacionais e de liderança, uma vez que suas respostas podem variar em função de conhecimento e posição na empresa. Para tanto foram ilustrados dois gráficos, de operacionais e liderança respectivamente.

**Gráfico 02 – Resultado Geral Operacionais**



Fonte: dados da pesquisa

**Gráfico 03 – Resultado geral líderes**



Fonte: dados da pesquisa

Com a comparação entre os dois níveis, não foi possível identificar grande diferença entre as respostas de um modo geral, dado que a grande maioria de ambos os níveis concordam com as afirmativas. Será possível identificar maiores diferenças entre os níveis operacionais e lideranças quando forem comparados concomitantemente entre as questões.

Abaixo, segue comentários de cada um dos níveis para as variáveis propostas:

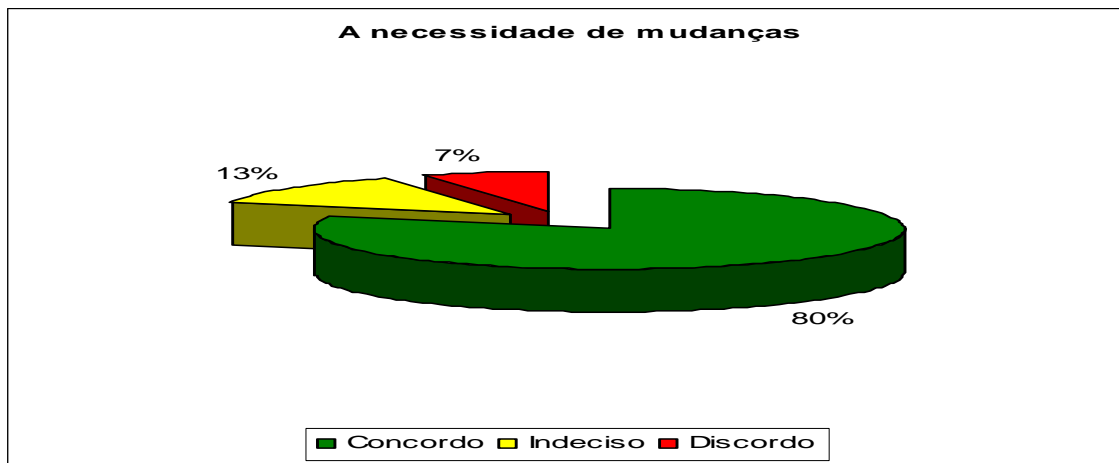
- **Mudanças organizacionais como fator de adequação ao mercado:** percebe-se uma diferença relevante entre o grau de concordância dos operacionais e liderança na percepção sobre mudanças organizacionais. Essa diferença pode estar associada ao nível de conhecimento dos dois grupos, uma vez que os colaboradores operacionais podem conhecer menos do ambiente externo e da relação da organização com o mercado.
- **Mudanças e os impactos diretos na cultura:** de modo geral, a maioria dos respondentes concorda que as mudanças irão impactar diretamente na cultura da empresa, apesar do índice de indecisão ou discordância (45%).
- **Resistência como fator natural do ser humano:** percebe-se uma certa surpresa com relação à concordância a respeito da afirmativa. Apesar de muitos respondentes concordarem, cerca de 57% e 48% dos líderes e operacionais, respectivamente, estão indecisos ou discordam da afirmativa que a resistência é natural. Este resultado pode ser interpretado sob a ótica de que as pessoas só resistem quando algo está errado, ou quando não acreditam que a mudança pode trazer benefícios às pessoas ou à organização. Pode-se afirmar, neste caso, que a resistência pode contribuir para o processo de mudança, evitando o insucesso das mesmas.
- **Resistência por falhas no processo:** esta questão foi fundamental para identificar que a liderança ainda mantém a visão de que a resistência é negativa e pode ser considerado um entrave aos processos de mudanças. Porém a maioria dos

colaboradores concorda com a afirmativa, e isto pode estar relacionado à vivência que estes têm nos processos de transformações. Aqueles que mais resistem são os que afirmam que o fazem por que algo está errado, e não por consequência natural.

- **Resistência pode ser positiva para o processo de mudança organizacional:** Através das questões 14 e 15 pode-se confirmar a idéia de que a resistência pode ter seu lado positivo e que pode contribuir com o processo de implantação de mudanças. A indecisão e discordância de muitos podem estar relacionadas ao paradigma da resistência muito defendido pelos gurus da mudança organizacional, porém já está sendo questionado e empiricamente comprovado que a resistência não é a grande vilã da mudança, e que pode ser considerada uma ferramenta de auxílio à mudança.

A seguir estão ilustrados os gráficos da análise geral por áreas de pesquisa:

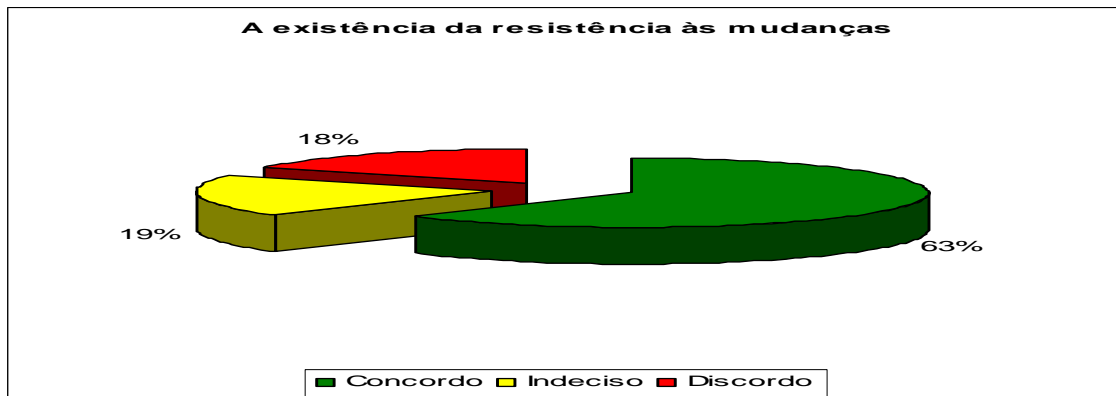
**Gráfico 04** – Análise por área de pesquisa (Necessidade de mudanças)



Fonte: dados da pesquisa

Neste gráfico fica evidenciado que as mudanças organizacionais são imprescindíveis para a organização, sendo que 80% dos respondentes concorda com a idéia de que as mudanças são necessárias para que a empresa acompanhe a evolução e desenvolvimento do mercado.

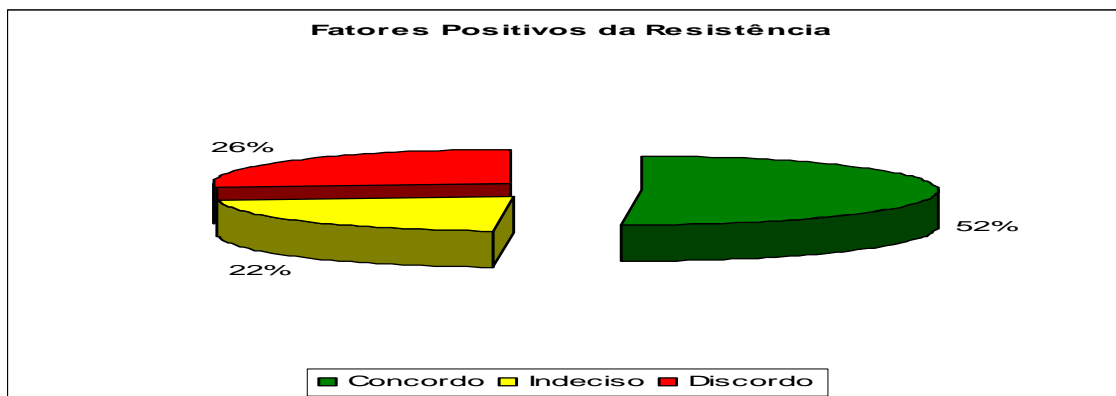
**Gráfico 05** - Análise por área de pesquisa (A existência da resistência às mudanças).



Fonte: dados da pesquisa

O gráfico 05 demonstra a presença da resistência às mudanças no contexto organizacional, confirmando-se a afirmativa de que a resistência é inevitável quando são realizadas mudanças ou transformações organizacionais.

**Gráfico 22** - Análise por área de pesquisa (Fatores positivos da resistência).



Fonte: dados da pesquisa

Através da análise do resultado da pesquisa por área, foi possível identificar que 52% dos colaboradores concordam com as afirmativas que atribuem fatores positivos à resistência, mesmo sendo uma abordagem relativamente nova, uma vez que diverge da abordagem tradicional aplicada à resistência, considerando-a negativa e um obstáculo em processos de mudança.

Fica claro que as mudanças organizacionais são fundamentais para que as empresas acompanhem a evolução do ambiente externo. Além disso, comprova-se a importância da comunicação eficaz entre a organização e seus colaboradores como forma de minimizar os impactos causados pelas mudanças. Outro ponto a ser destacado, é o papel do líder em processos de mudanças e na eficiência da comunicação, servindo com intermediador dos níveis gerencial e operacional. De um modo geral foi possível atender

aos objetivos propostos por este estudo, promovendo a comprovação da linha de pesquisa defendida pelo trabalho.

#### 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema das mudanças organizacionais está em foco nos últimos tempos, propiciando maiores discussões e questionamentos acerca de suas vertentes. Percebe-se muito marcante a presença da inovação e criatividade como forma de antecipar-se às tendências mundiais e acompanhar o processo evolutivo organizacional.

Muitos autores tratam do tema sob vários aspectos e com inúmeras receitas de como fazer mudanças e como obter sucesso na sua implantação. Sabe-se que no ambiente altamente dinâmico em que as organizações estão inseridas não há fórmulas mágicas, e sai na frente aquela que melhor se adequar ao ambiente e enfrentar os desafios propostos por ele. Neste ponto entram as mudanças organizacionais, possibilitando essa adequação. Porém mudar somente não resolve os problemas, é preciso planejar a mudança, adaptar-se e adaptá-la ao novo contexto.

De acordo com o resultado da pesquisa, cerca de 96% dos líderes e 85% dos colaboradores operacionais concorda com a afirmativa de que quando as pessoas estão bem informadas, o processo torna-se mais fácil e mais confiável, comprovando a afirmação de que a comunicação tem fundamental importância ao processo de transformação.

Pôde-se concluir desta forma que a resistência às mudanças não é somente advinda de uma reação natural do ser humano, de acordo com a pesquisa, foi possível identificar que dentre outros, o mau planejamento, as falhas no processo de mudanças, falta de comunicação, a ausência de um líder participativo e atuante são fatores geradores de resistência, portanto esta não é necessariamente um obstáculo a ser enfrentado, ela pode ser encarada como uma forma de evitar um mau resultado ao final da implantação das mudanças, os colaboradores acreditam que a resistência seja manifestada em caso de falhas no processo de mudança. Neste caso, quando houver resistência, será possível identificar essas falhas, minimizando a probabilidade de erros ao final.

As pesquisas mostraram, que apesar da visão tradicionalista acerca da resistência, as pessoas, principalmente os líderes já vislumbram aspectos positivos desta, uma vez que 63% dos líderes concordam com a idéia de que a resistência pode contribuir de alguma forma para o processo de mudanças. Por outro lado, cerca de 45% dos líderes e operacionais afirma claramente ser a resistência algo positivo, número relativamente significativo levando-se em consideração a falta de conhecimento acerca da abordagem do tema.

É preciso quebrar o paradigma da resistência, deixar de vê-la como a grande vilã ou algo que deva ser ultrapassado, eliminado. Já está chegada a hora de mudar a visão e encarar a resistência como algo que vá auxiliar o processo de mudanças, já que esta pode servir como ferramenta para identificar problemas, falhas e mau planejamento. Além disso, a resistência pode contribuir para proporcionar um clima altamente dinâmico, flexível e mutável dentro das organizações, observando-se novos modelos de gestão.

## REFERÊNCIAS

- ARIENTE, Marina. et al. **Processo de mudança organizacional: estudo de casos dos seis sigma**. Revista FAE, Curitiba, vol. 8, nº 1, p. 81-92, jan/jun. 2005.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. ABTD. São Paulo: Makron Books, 1999.
- BOYETT, Joseph H; BOYETT, Jimmie T. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHU, Rebeca Alves. **Resistência as mudanças: aspectos positivos**. ENAMPAD, 2003.
- EAN BRASIL. Atuação setorial da ean Brasil: calçados. Disponível em: <<http://www.eanbrasil.org.br>> acesso em: 21 de abril 2006.
- FISCHER, Augusto. **Mudança organizacional na universidade: o caso da UNOESC – campus de Videira – SC**. 159f. Dissertação (Pós Graduação em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.
- FONSECA, Ana Maria Eiroa da. **O discurso das mudanças e a comunicação organizacional. Sociedade brasileira de estudos interdisciplinares da comunicação**. XXV Congresso brasileiro da comunicação. Salvador/BA. 01 a 05 de set. 2002.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- HERNANDEZ, José Mauro da Costa e CALDAS, P Miguel. **Resistência à mudança: uma revisão crítica**. RAE – Revista de Administração de empresas, São Paulo, v. 41, nº 2, p. 31 – 45, abr./jun. 2001.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MOURA, Gizela Garcia. **Comportamentos de resistências à mudança da média gerência diante da implantação da NBR ISSO 9000**. 2002. 160f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pretice Hall, 2002.
- ROSSI, Luiz Carlos. **Mudança organizacional e competitividade: um estudo de caso em empresa de telecomunicações**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2000.
- SELDIN, Renata; RAINHO, Maria Lucia F e CAULLIRAUX, Heitor Mansur. **O papel da cultura organizacional na implantação de sistemas integrados de gestão – uma abordagem sobre resistência e mudanças**. XXIII ENEGEP, Minas Gerais, out. 2003.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: Arte, teoria e prática de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2002.
- WOOD, Thomaz Jr. (Coordenador). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.