

Walquiria Takahashi

RESISTÊNCIA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

**Universidade Federal do Paraná – UFPR
Curitiba
2013**

Walquiria Takahashi

RESISTÊNCIA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Orientador: Acyr Seleme

Curso: MBA Qualidade

**Universidade Federal do Paraná – UFPR
Curitiba**

2013

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).

RESISTENCIA A MUDANCA ORGANIZACIONAL: um breve resumo sobre o comportamento dos funcionários em fabricas em processo de mudança Curitiba-Parana

ÁREA: Adaptação dos funcionários as mudanças.

AUTOR

WALQUIRIA TAKAHASHI

UTFPR/PR

Wal003@gmail.com

RESUMO: 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 atribuídas tradicionalmente obstáculos que precisariam ser vencidos: como a resistência às mudanças. Assim, torna-se necessário obter as estimativas de possíveis atitudes, reações de resistência frente à uma proposta de mudança, pois com o auxílio dessa previsão pode-se, então, desenvolver medidas para que a mudança alcance os objetivos e conseqüentemente tenha sucesso. Ressaltam-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. Este artigo foi baseado em pesquisas realizadas em sites especializados, sendo que estes achados confirmam a importância de reconhecer as atitudes e reações dos indivíduos frente a uma proposta de mudança organizacional, pois essas atitudes fornecem informações relevantes para o processo de mudança.

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

1. INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações estão inseridas num ambiente globalizado em constantes mudanças e a percepção das mudanças é vital para a sobrevivência das empresas no mercado competitivo.

As mudanças acontecem tanto internamente como externamente à organização e vai desde mudanças na tecnologia, implantação de programas de qualidade, mudanças na gestão, fusão, alterações nas leis por meio do governo, alterações de máquinas, etc., enfim mudanças que vão exigir adaptações, mudanças de atitude e de comportamentos por parte dos funcionários tanto do chão de fábrica como também por parte dos envolvidos na administração e gestão, ou seja, todos os envolvidos para que os objetivos da mudança sejam atingidos.

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 podem ser consideradas 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.

A resistência em relação a uma mudança organizacional, dependendo da sua intensidade e forma que for manifestada pode impedir que a mudança alcançasse o sucesso almejado. Kotter (2001) confirma isso salientando que nas últimas décadas presenciou-se um aumento substancial de mudanças que se tornaram frustrantes e traumáticas com

recursos desperdiçados, empregados demitidos ou decepcionados. Schein (1988) afirma que 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.

Deste modo, a resistência executa um papel crucial em chamar a atenção aos aspectos da mudança que pode ser inapropriada, não bem pensada, ou talvez simplesmente errada. É mais útil como um sintoma se diagnosticar suas causas quando isso ocorre ao invés de inibi-la imediatamente (BARTLETT e KAISER, 1973). Lawrence (1954) confirma, quando destaca, que os sinais de resistência em uma organização são úteis da mesma forma que a dor é útil para o corpo, como um sinal de que as funções estão fora de forma. Por conseguinte quando surge a resistência é hora de descobrir o que está errado. Logo, não se deve tratar só o sintoma, pois se for removido o sintoma e não causa, a resistência volta (ALTORFER, 1992).

A resistência se manifesta de diversas formas, como: atraso e demora no início do processo de mudança, demora e ineficiência imprevista na etapa de implantação, esforços objetivando sabotar o processo de mudança.

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 de pesquisas/fotos, google

2.MOTIVACAO

Segundo Mota (1998), as pessoas reagem, não só de forma ativa, mas também mostrando apatia ou indiferença. Ele assinala três tipos de resistência: dissidência, apatia e ressentimento:

a. Dissidência – o funcionário constata um hiato entre seu papel e seu potencial, não vê sua capacidade reconhecida e valorizada. Neste caso, os dissidentes se recusam a aceitar algumas das práticas propostas. São combativos, se preocupam com os destinos da empresa e agem no sentido de reverter diretriz. Criam tensões criativas, procurando construir pela oposição;

b. Apatia – significa indiferença e a não manifestação de identidade com valores e práticas organizacionais. Os funcionários apáticos não se importam com os destinos da organização.

Pela indiferença, são resistentes passivos. Não opõem resistência à mudança. Eles não se veem como adversários, pois não arriscam, não participam, ou finge não perceber a luta da mudança;

c. Ressentimento – significa uma mágoa pela percepção de exclusão da concorrência ao poder organizacional. Agem subversivamente no sentido de resistir tanto ao *status quo*, quanto às propostas de mudança. Procuram alongar o processo de mudança, apontando erros e dificuldades. “Aparentemente, os ressentidos seriam menos resistentes à mudança, porque estariam dispostos a apoiar qualquer alteração no *status quo*. Mas esse não é o caso em função das relações estabelecidas de poder” (p.201).

3. RESISTÊNCIA

A resistência à mudança, e considerada como um comportamento adotado pelo indivíduo para proteger-se dos efeitos reais, ou imaginários da mudança. Essa reação pode ser mudanças reais ou imaginárias, pois aquele que resiste pode estar imaginando mudanças que não se realizaram ou não se realizarão, mas julga que isso ocorre e tem medo. A resistência executa um papel crucial na influência da empresa em direção a uma estabilidade maior podendo mostrar aos agentes da mudança certos aspectos que não são propriamente considerados no processo de mudança.

Segue a baixo um quadro explicativo:

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

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

Já dizia Maquiavel em seu livro O Príncipe: "Não existe nada mais difícil de fazer, nada mais perigoso de conduzir, ou de êxito mais incerto do que tomar a iniciativa

de introduzir uma nova ordem de coisas". Então, por mais que se escreva ou fale sobre esse tema, há quem ainda não consiga enfrentar de forma positiva as mudanças. O fato é que as organizações, mais do que nunca, precisam se preparar e possuir grande poder de adaptação às mudanças. Se historicamente somos seres em transição precisamos nos atualizar, pois as organizações esperam dos profissionais modernos habilidade de lidar com conflitos, saber trabalhar sobre pressão, capacidade de relacionar-se, e o principal, saber interagir com o meio adaptando-se às mudanças.

3. GERENCIANDO A RESISTÊNCIA

A resistência deveria ser alguma coisa utilizada pela organização para melhorar suas decisões. Conhecer as reações ambi-valentes para a mudança permite aos gerentes gerar novas idéias e soluções para lidar com a situação que incitou a iniciar mudança (OREG, 2006).

Por um lado também as técnicas participativas são o melhor método de manipular a resistência. Os estudos pioneiros de Lewin (1947) e Coch & French (1948) mostraram que a participação do empregado no gerenciamento constitui um meio de resolver a resistência.

Estes estudos clássicos, concluíram que o envolvimento na aprendizagem, no planejamento e implementação das etapas de um processo de mudança influencia significativamente o compromisso para a mudança e aparentemente diminui a resistência, pois os empregados tendem a se tornarem mais comprometidos com o esforço de mudança do que simplesmente permanecendo obediente à ela.

Essas técnicas são fortemente defendidas onde se espera que a resistência seja alta, tendo como objetivo de simplesmente reduzir o nível de resistência encontrada.

Na literatura de administração e na teoria de gerenciamento a resistência continua a ser vista como a inimiga da mudança e temida e que devem ser “superada” e técnicas participativas são as técnicas defendidas para atingir este fim.

A resistência à mudança é um fator essencial a ser considerado em qualquer processo e um gerenciamento adequado de resistência é a chave para o sucesso ou fracasso da mudança.

O reconhecimento das fontes de resistência orienta o desenvolvimento de um melhor entendimento desta. A resistência resulta de diferenças, tais como, idéias, motivos, planos, prioridades e a liderança, aceitando que há diferentes pontos de vista que trabalha para integrar estas diferenças, entender suas causas e, então, criar resoluções e, por conseguinte, minimizar as resistências. Este é um passo vital para a resolução da

resistência (O'CONNOR, 1993).

Porém uma das grandes dificuldades sobre o gerenciamento dessa resistência é a necessidade de evitar a criação dessas situações de resistência. Geralmente os que resistem à mudança recusam mais forçadamente quando eles observam outros em torno deles apoiando-a entusiasmadamente. Este é um grande desafio aos agentes de mudança, superando qualquer outro aspecto do processo de mudança. A resistência é uma atitude de dizer “não” à mudança.

Habilmente aproveitada, é uma contribuição valiosa ao processo de mudança. Empregada aleatoriamente ou irresponsavelmente, provoca um stress intolerável e um mal estar considerável (O'CONNOR, 1993).

4. MÉTODOLOGIA

Do ponto de vista de seus objetivos esta pesquisa tem as características de uma pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa é exploratória porque visa proporcionar um aperfeiçoamento de idéias por meio de pesquisa bibliográfica dentro do tema resistência à mudança e é descritiva porque busca descrever as características de um determinado fenômeno envolvendo o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, questionário com um conjunto de itens (GIL, 1996).

Mudanças	O que ocorreu
Ignorar a mudança	Individuo finge não enxergar permitindo o nao-comprometimento. E também existe a fantasia de que a não decisão isenta das consequências, e esquece de que a abdicação também e uma forma de decisão.
Isolar-se	Comportamento de fugir da ideia da mudança e também de pessoas que possuam representar conviver com a realidade da mudança. Pode gerar solidão.
Resistir ativamente	Refere-se a decisão de defender princípios e posições com rigidez, elegância e bravura. As vezes, este tipo de decisão tem um papel na classificação do contexto da mudança porque verbalizem, argumenta e expressa pontos de vista: experiência passada.
Resistir passivamente	Refere-se a dissimulação a não fazer nem deixar que os demais o façam. E uma das reações mais difíceis de serem trabalhadas porque são aparentemente assintomáticas

	ou confusas. Suas consequências podem tornar as pessoas, sem confiabilidade e sem caráter.
--	--

Para melhor entendimento dos conceitos será aplicado questionário para os funcionários da montagem da Daiken Elevadores. Segue abaixo um pequeno histórico da empresa pesquisada.

Histórico da Empresa

1986 – Constituída com o nome inicial de Daiken Representações Comerciais Ltda. para atuar no ramo de representações comerciais de colchões.

1993 – Foram incluídas em suas atividades: a exploração do ramo de reparação, manutenção de equipamentos eletroeletrônicos e mecânicos e importação e exportação de equipamentos e instrumentos odontológicos.

1997 – Alterada sua razão social para Daiken Indústria Eletrônica Ltda. e é estabelecida uma parceria com a INTEC – Incubadora Tecnológica de Curitiba – para o desenvolvimento do TGR – Terminal de Gerenciamento de Restaurantes – passando a atuar no ramo de representações, importação, exportação, reparação, manutenção, consultoria, desenvolvimento, projetos, comércio e indústria de equipamentos eletroeletrônicos, informática e eletromecânicos.

1998 - A Daiken sai da INTEC e retorna para a Rua José Ferreira de Barros, 89, Vila Fanny onde desenvolve e comercializa os primeiros painéis eletrônicos do sistema de gerenciamento de filas para o HSBC.

2000 – Estabelece uma parceria com a ALL para o desenvolvimento dos primeiros produtos na área de automação ferroviária – o UFT e o URCA.

2001 – Estabelece uma nova parceria com a ALL para o desenvolvimento do CBL.

2002 – Desenvolve para o HSBC o sistema anti-clonagem e alarme ATM.

2003 – Consolida a sua atuação no segmento ferroviário, comercializando para a Brasil Ferrovias o UFT–GEP e para a ALL Argentina o UFT, o CBL e o UCL.

2004 – A Daiken passa a comercializar soluções em ambientes bancários.

2005 – Ocorre a mudança para a nova sede em Colombo onde se inicia uma ampla reforma operacional.

2006 – Cria a Daiken Serviços, intensifica o projeto de exportação do segmento ferroviário e a comercialização das plataformas de acessibilidade, homologa do OBC2 na Spoornet, inicia o fornecimento do OBC3 para a ALL.

2007 – Inicia o fornecimento do OBC2 para a Spoornet.

2008 – A Daiken inicia um processo de separação nas administrações das linhas de negócios antes administrada por Osmar e Oscar Yamawaki. Após a mudança o diretor da linha de negócios Metal Mecânica será o Sr. Osmar e esta será subdivida em Acessibilidade e Bancário e Oscar Yamawaki Diretor da linha de negócios de Automação.

Resultado do Questionário:

Com este questionário seria possível avaliação as dificuldades encontradas pelos funcionários. Como a pesquisa não será com identificação do funcionário. Os dados vão refletir o verdadeiro pensamento dos funcionários:

Os problemas detectados com a pesquisa foram:

Totalizando 11 votos a Falta de comunicação entre os coordenadores e ou gerente com os funcionários e falta de comunicação das mudanças

As mudanças muitas vezes são decididas em reunião Gerencial com poucos setores e não repassadas a todos da empresa. Muitas vezes os funcionários são cobrados de uma atitude que nem sabem que deveria ser feito.

As vezes outros gerentes que não participaram da reunião também não ficam sabendo da mudança.

Como a rotatividade da montagem é alta na faixa de 41% em agosto 20013, o conhecimento dos processos se perde ao longo do tempo.

E temos muitos funcionários novos na montagem que sempre começam a trabalhar como auxiliares de montagem e depois passam para área de montagem, aplicação de teste e depois check list de montagem.

O levantamento de necessidade de treinamento não é feito o treinamento é realizado observando outro funcionário executando atividade.

Muitas vezes os funcionários que está executando o trabalho não recebeu treinamento e está passando as atividades com possíveis falhas. E detectados a falha só no cliente. Um dos indicadores que representa está falha é Falta de peça detectado no cliente. (depois te passo indicador)

A falta de padronização das atividades também foi notada pelos funcionários como problema, muitas vezes as informações são passadas informalmente.

Na maior parte das vezes sem descrição técnica, ou definição dos itens que deveriam ser verificado.

Como a comunicação é falha da engenharia para produção depois a comunicação do líder (produção) para os funcionários também é falha levando em consideração que as instruções das atividades são passadas de forma informal o entendimento no final da linha é sempre conturbada.

Também pode ser observada nos indicadores de Falta de peça.

A falta de comunicação faz com que os funcionários não vejam uma perspectiva da empresa de crescimento no mercado nacional.

Isso faz com que não tenha uma perspectiva a longo prazo de permanecer na empresa. A descrição de cargo e salários não é assunto que discutido entre gerentes e coordenação.

5.CONCLUSAO

A falta de comunicação que pode ser considerado uma falha pequena pode causar graves problemas, que muitas vezes são detectadas no cliente.

Fazendo analise de causa (Diagrama Ishikawa) no indicador Falta de peça foi

detectado que a causa é falta de treinamento dos funcionários dos novos processos. Como essa análise foram definidas ações para eliminar a causa raiz.

Uma das primeiras ações foi fazer levantamento de necessidade de treinamento dos funcionários, saber o nome, cargo. E saber quais as atividades de cada cargo para depois avaliar cada funcionário que já é capacitado ou necessidade de capacitação. Outro item é fazer levantamento dos documentos que estão faltando ou que necessitam fazer revisão. com base nestes documentos fazer treinamento

Com relação a comunicação, foi colocado uma TV de gestão a vista com os indicadores geral da fabrica, da fabrica e foto das falhas detectadas em campo para que todos visualizem o problema também.

Os maiores problema da empresa são expostos nesta Gestão à vista, problema de Custo do produto com gráficos e fotos para melhor visualização. Também são colocados melhorias implementadas pelos setores.

Esta TV foi colocada na praça de café, porque todos passam por lá então todos visualizam as melhorias e falhas.

Foi colocado um quadro de Analise dos problemas. Cada mês é analisado um problema através do diagrama do Ishikawa com todos os setores envolvidos e exposto o problema, analise e ações programadas.

Assim toda empresa sabe dos indicadores, problemas e ações tomadas.

Com aplicação dessas medidas aceitação das mudanças estão mais fácil, porque são expostas as mudanças com os lideres através de reunião semanais onde são colocadas as mudanças que serão realizadas, porque será realizada determinada atividade a importância de executar corretamente as atividades.

Outra ação implementada foi reunião mensal com gerente, liderem e funcionários e qualidade onde é apresentadas ações para os indicadores abaixo, melhorias do setor e dificuldade encontradas durante mês. Assim todos sabem das dificuldades encontradas n setor e é analisado na reunião o que pode ser feito.

Muitas vezes são soluções simples que podem ser aplicadas sem custo.

O indicador de Falta de peça que estava em 60% em Dez 2012 das instalações estava faltando peça no mês de setembro 2013 não temos nenhum caso registrado de falta de peça.

6.REFERÊNCIAS

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: Prentice 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.

KOTTER, J. Oito erros fatais, in: Júlio, C. & Neto, J. (Org.), *Inovação e mudança: autores e conceitos imprescindíveis*, São Paulo: Publifolha, p. 93-100, 2001.

TERZIOVSKI, M.; SOHAL, A. S.; MOSS, S. A. Longitudinal Study of Quality Management Practices in

Australian Organizations. Department of Management, Monash University, Melbourne, 1997.

VAL, M. P. del; FUENTES, C. M. Resistance to change: a literature review and empirical study.

Management Decision, 41, 2, p. 148-155, 2003.

WADELL, D.; SOHAL, A. Resistance: a constructive tool for change management. Management Decision, v.

36 n. 8, p. 543-8, 1998.

WALDERSEE, R.; GRIFFITHS, A. The changing face of organizational change. CCC Paper, n. 065, Centre

for Corporate Change, Australian Graduate School of Management, The University of New South Wales,

Sydney, 1984.