



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

**JULIANA CONTI
VITÓRIA MANZATTO DA SILVA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E A RESISTÊNCIA À MUDANÇA
NAS ORGANIZAÇÕES – ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
VICUNHA SERVIÇOS**

Americana, SP

2026

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH
BIASI”**
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

JULIANA CONTI
VITÓRIA MANZATTO DA SILVA

**CULTURA ORGANIZACIONAL E A RESISTÊNCIA À MUDANÇA
NAS ORGANIZAÇÕES – ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
VICUNHA SERVIÇOS**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial sob a orientação do (a) Prof.^(a) Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira.

Área de concentração: Análise Organizacional.

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana Ministro Ralph Biasi-
CEETEPS Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

CONTI, Juliana

Cultura Organizacional e a resistência à mudança nas organizações - estudo de caso na empresa Vicunha Serviços . / Juliana Conti, Vitória Manzatto da Silva – Americana, 2026.

60f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

1. Administração de empresas 2. Cultura e sociedade 3. Sociologia organizacional. I. CONTI, Juliana, II. SILVA , Vitória Manzatto da III. MOREIRA, Carlos Augusto Amaral IV. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 658

316.7

658.03

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

Juliana Conti
Vitória Manzatto da Silva

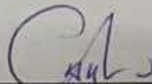
Cultura Organizacional e a resistência à mudança nas organizações

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi.

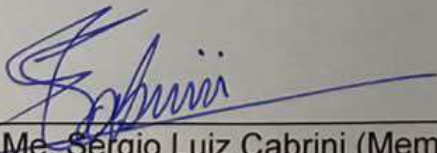
Área de concentração: **Comportamento Organizacional**

Americana, 10 de junho de 2026

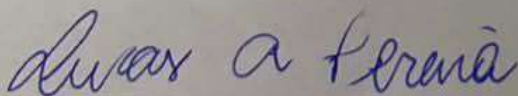
Banca Examinadora:



Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira (Presidente)
Doutor
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Prof. Me. Sérgio Luiz Cabrini (Membro)
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Prof. Esp. Lucas Augusto Pereira (Membro)
Especialista
SENAI

Dedicamos este trabalho aos nossos pais, que sempre estiveram ao nosso lado, oferecendo amor, apoio e palavras de incentivo em cada etapa dessa jornada. A confiança que depositaram em nós foi fundamental para que seguíssemos firmes até esta conquista.

A todos eles, nossa sincera gratidão.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todos os professores pela dedicação, paciência e por compartilharem seus conhecimentos ao longo da nossa trajetória. Cada ensinamento foi essencial para o nosso crescimento e para a realização deste trabalho. Em especial, ao Carlos Moreira, que auxiliou no desenvolvimento deste projeto e, com toda sua dedicação, contribuiu para que este trabalho alcançasse um excelente resultado.

Nossos agradecimentos especiais aos nossos pais, que sempre estiveram ao nosso lado, incentivando-nos a dar o nosso melhor em cada etapa dessa trajetória. Aos nossos avós, que estiveram presentes em cada oração e pensamento positivo para que conseguíssemos alcançar nossos objetivos, em especial ao Sr. José Ivo Peres, que faleceu poucos dias antes da apresentação e aguardava com entusiasmo o momento de nos ver concluir e apresentar este trabalho. A eles, deixamos nossa sincera gratidão.

Agradecemos também aos nossos namorados, que permaneceram ao nosso lado durante todo o processo, oferecendo apoio, incentivo e conselhos fundamentais para o nosso desenvolvimento.

Por fim, agradecemos a nós mesmas, pela confiança mútua, pela parceria construída ao longo dessa jornada e pela dedicação demonstrada para que este trabalho fosse realizado da melhor forma possível.

A todos, o nosso sincero agradecimento e respeito.

RESUMO

O presente trabalho abordou o tema da relação da cultura organizacional e resistência à mudança, e teve o objetivo de analisar se a teoria dita por pesquisadores realmente acontece na prática e se os pensamentos desses autores auxiliam a resolver problemas do cotidiano ou ajudam a minimizar os impactos. O trabalho se iniciou com a pesquisa bibliográfica, que contém autores renomados no tema, os quais explicam a definição de cada tópico e englobam o assunto. Entre os autores usados estão Edgar Schein, conhecido como o pai da cultura organizacional, Carlos Bertero, que apresenta um enfoque no nascimento da cultura, Reinaldo Dias, que aborda a socialização dessa cultura dentro da empresa, as inovações e a resistência da mudança nas organizações, além de outros autores que contribuíram para um levantamento deste estudo. A mudança organizacional foi um ponto analisado em questão neste objeto de estudo, em que, foi apresentada a teoria de alguns autores sobre o assunto, do qual, cada um traz uma diretriz, assim como, o outro principal tema deste trabalho que é a resistência à mudança. Foi realizado o levantamento de algumas perspectivas, tais como, o conceito, o porquê de ela acontecer e como combatê-la. Finalizando a teoria com a relação dos dois estudos principais, cultura organizacional e resistência a mudança. Posteriormente, foi realizado um estudo de caso na empresa Vicunha Serviços, com três funcionários, sendo eles o gerente geral, supervisora de recursos humanos e supervisora de compras, com o intuito de verificar se o que é dito nos livros condiz com a empresa na prática. A pesquisa mostrou que dentro da empresa existe uma resistência à mudança e que ela está presente na cultura da organização como um todo, pois dentro da empresa não há movimentos e ideias de uma mudança grandiosa, fazendo com que essa resistência parta de um princípio em que a cultura é forte o bastante para influenciar no processo de percepção de mudança. Pode-se perceber que os gestores e funcionários, apresentam uma resistência quanto às de maneira sutil propostas de mudança, pois esse princípio está inserido na cultura. Uma das funcionárias relatou na pesquisa que a empresa “só muda quando é necessário”, evidenciando que os próprios funcionários avaliam a necessidade de mudança antes de aceitar, contribuindo com a cultura organizacional. Com a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, as autoras conseguiram atingir o objetivo. No qual foi possível observar que a cultura atinge o processo de mudança e pode causar rejeição em todos, desde os sócios até os funcionários de níveis hierárquicos menores e esse processo pode ocorrer de maneira sutil e muitas vezes imperceptível aos indivíduos. Assim, evidencia-se que a cultura organizacional é um fator determinante para as iniciativas de mudança, influenciando a forma como estas são percebidas e aceitas pelos membros da organização.

Palavras-chave: Cultura, Mudança e Resistência.

ABSTRACT

This study addressed the relationship between organizational culture and resistance to change, aiming to analyze whether the theories presented by researchers actually occur in practice and whether their ideas help solve everyday problems or minimize their impact. The work began with a literature review, which included renowned authors on the subject, who explain the definition of each topic and provide a comprehensive overview of the subject. Among the authors used are Edgar Schein, known as the father of organizational culture; Carlos Bertero, who focuses on the birth of culture; Reinaldo Dias, who addresses the socialization of this culture within the company; innovations; and resistance to change in organizations, in addition to other authors who contributed to this study. Organizational change was a key point analyzed in this study, presenting the theories of several authors on the subject, each offering a different perspective, as well as the other main theme of this work: resistance to change. Several perspectives were explored, such as the concept of change, why it occurs, and how to combat it. The theory concluded with a connection between the two main areas of study: organizational culture and resistance to change. Subsequently, a case study was conducted at Vicunha Serviços, involving three employees: the general manager, the human resources supervisor, and the purchasing supervisor, to verify if what is stated in textbooks aligns with the company's practical reality. The research showed that there is resistance to change within the company, and that this resistance is present in the organization's culture as a whole. This is because there are no movements or ideas for significant change within the company, meaning that this resistance stems from a principle where the culture is strong enough to influence the perception of change. It can be observed that managers and employees subtly resist proposed changes, as this principle is embedded in the culture. One employee stated in the research that the company "only changes when necessary," highlighting that the employees themselves evaluate the need for change before accepting it, contributing to the organizational culture. Through bibliographic research and case studies, the authors achieved their objective. They observed that culture impacts the change process and can cause rejection among everyone, from partners to lower-level employees, and this process can occur subtly and often imperceptibly to individuals. Thus, it is evident that organizational culture is a determining factor for change initiatives, influencing how these are perceived and accepted by members of the organization.

Keywords: Culture, Change and Resistance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Níveis da Cultura Organizacional	23
Figura 2: Variantes de Mudança	28
Figura 3: Dimensões da Mudança	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dimensões da Inovação

32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BA: Bahia.

CE: Ceará.

ETA: Estação de Tratamento de Água.

ETC: E outras coisas.

ETE: Estação de Tratamento de Efluentes.

PE: Pernambuco.

RH: Recursos Humanos.

SP: São Paulo.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de Pesquisa	13
1.2 Objetivos	14
1.3 Justificativa	14
1.3.1 Delimitação do Assunto/Tema	15
1.3.2 Relevância do Assunto.....	15
1.3.3 Viabilidade do Assunto	16
1.4 Hipóteses	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Cultura Organizacional	17
2.1.1 Conceito de Cultura	17
2.1.2 Cultura Organizacional e Socialização	19
2.1.3 Funções Básicas da Cultura Organizacional	21
2.1.4 Níveis da Cultura Organizacional	23
2.2 Mudança Organizacional	26
2.2.1 Definição e Apresentação do Conceito de Mudança Organizacional	26
2.2.2 Tipos de Mudança.....	28
2.2.3 Inovação como Processo de Mudança.....	31
2.3 Resistência à Mudança Organizacional	33
2.3.1 Conceito de Resistência	33
2.3.2 Porque as Pessoas Resistem às Mudanças	35
2.3.3 Como Combater a Resistência	37
2.4 Relação Cultura Organizacional e Resistência.....	40
3. METODOLOGIA	42
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	42
3.2 Técnicas de Coleta e Análise de Dados	43

3.3 Descrição do Objeto de Estudo	44
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	46
5. ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....	50
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICE A	59

1. INTRODUÇÃO

Compreender a cultura organizacional e sua relação com os processos de mudança torna-se essencial para analisar como as empresas se adaptam às transformações e enfrentam os desafios do mercado.

A cultura organizacional exerce papel central no funcionamento das empresas, pois influencia diretamente as formas de agir, pensar e se relacionar dentro do ambiente corporativo.

Dias (2008, p. 203) conceitua a cultura organizacional como:

...dizer que a cultura organizacional é um sistema de valores e crenças compartilhados que interage com as pessoas, as estruturas da organização, os processos de tomada de decisões e o sistema de controle de uma empresa para produzir normas de comportamento (de como devem ser feitas as coisas numa organização em particular).

Nesse contexto, observa-se que a cultura é construída coletivamente e orienta as práticas e condutas organizacionais. No entanto, mesmo sendo um fator estruturante, ela não é estática. Na mesma obra, Dias (2008, p. 218) destaca: “nenhuma organização escapa da necessidade de mudar, mas os dirigentes da organização podem se ver obrigados a isso ou, pelo contrário, ser obrigados a fazê-lo”.

Serão utilizados, ao longo do trabalho, autores de grande relevância que abordam cultura organizacional, organização, processos de mudança e resistência.

1.1 Problema de Pesquisa

Como mencionado anteriormente, a cultura organizacional é um tema atual e amplamente discutido, especialmente em função das mudanças organizacionais, que estão cada vez mais relacionadas a fatores internos e externos. Diante disso, cada empresa deve refletir se está realmente preparada para transformar sua organização e, assim, evoluir em diferentes aspectos. Assim, a problematização deste estudo é: Qual a relação entre a Cultura Organizacional e a Resistência à Mudança?

1.2 Objetivos

Este tópico mostra todos os objetivos que o presente trabalho visa alcançar, sendo eles, apresentados em Objetivo Geral e Objetivos Específicos, em que cada um descreve com clareza o que o projeto pretende atingir.

1.2.1 Objetivo Geral

Estudar e analisar a cultura organizacional e resistência às mudanças aplicadas à empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar uma revisão bibliográfica sobre a cultura organizacional, seus níveis e sua forma de socialização;
- Levantar os principais conceitos relacionados à resistência à mudança nas organizações e suas causas;
- Relacionar a cultura organizacional e a resistência à mudança;
- Realizar estudo de caso em uma empresa, para analisar como a cultura impacta em suas mudanças;
- Associar a teoria estudada juntamente ao estudo de caso e verificar se os conceitos apresentados na literatura realmente se aplicam na prática.

1.3 Justificativa

A escolha do assunto e tema do trabalho de graduação em questão, originou-se de um Projeto Interdisciplinar desenvolvido no segundo e terceiro semestre de Gestão Empresarial.

O desenvolvimento do estudo de caso do trabalho, será realizado com uma empresa parceira, que atua no ramo de aluguel de galpões, que foi a mesma empresa a qual foi realizado na época o Projeto Interdisciplinar do segundo e terceiro semestre do curso. Com o projeto será possível observar como a empresa apresenta grande resistência em adotar práticas mais atuais,

que poderiam ajudar ainda mais no crescimento dela e poderia evitar ser colocada em risco diante das outras empresas do mesmo ramo.

Foi escolhido esse assunto, justamente pois é de alta relevância no mercado atual, mas ainda pouco explorado em estudos acadêmicos. Com o passar do tempo, torna-se cada vez mais evidente que a capacidade das organizações de acompanhar as práticas atuais e se modernizar, torna-a mais competitiva.

Portanto, com o Trabalho de Graduação estudaremos a relação da cultura organizacional e a resistência à mudança.

Foco Acadêmico: Este estudo será viável em possíveis fins acadêmicos, pois trará ganhos quanto ao conhecimento gerado a partir de sua realização, ampliando a compreensão sobre o assunto a ser tratado.

Foco Social: Com este estudo, gestores, empresários e demais profissionais da área poderão utilizar os resultados obtidos como referência para seus próprios negócios, avaliando a possibilidade de aplicá-los ou não em suas práticas organizacionais.

Foco Pessoal: O estudo de caso trará, como benefício pessoal, todo o conhecimento que será adquirido com o trabalho, com isso, agregando na carreira e experiência profissional.

1.3.1 Delimitação do Assunto/Tema

O que existe na cultura organizacional que faz com que os gestores de empresas estabeleçam uma resistência em adotar novas práticas e trazer modernização para a organização. Portanto, será estudado sobre a cultura organizacional no geral; resistência à mudança; comportamento do ser humano na organização e atualidade/tecnologia nas empresas.

1.3.2 Relevância do Assunto

O assunto abordado no presente trabalho é de suma importância no ambiente acadêmico e empresarial. O estudo sobre cultura organizacional possibilita compreender como diferentes crenças e valores influenciam no cotidiano das organizações e principalmente na gestão de uma empresa. Em conjunto, a análise da resistência à mudança permite identificar os fatores que dificultam as mudanças internas e externas e compreender suas causas. O

estudo conjunto desses temas influencia diretamente a capacidade de adaptação, competitividade das empresas e inovação do mercado. Portanto, é um assunto de alta relevância no âmbito profissional e acadêmico.

1.3.3 Viabilidade do Assunto

Será possível a realização do devido projeto, pois há um amplo portfólio de livros a serem estudados, assim como, artigos desenvolvidos com temas parecidos, os quais auxiliarão na produção do trabalho. Junto a teoria estudada, também será realizado um estudo de caso, ou seja, entrevistas com uma empresa real, que também possibilitará e ajudará no estudo, analisando a teoria e a prática lado a lado.

1.4 Hipóteses

A hipótese é uma suposição que, a partir da análise de tudo que foi estudado, permite ao autor levantar uma possível relação de causa e efeito, ou seja, imaginar o que poderia acontecer caso determinada ação fosse implementada.

A hipótese deste trabalho é que, se a mudança organizacional for implementada de maneira adequada em todas as esferas da empresa, desde os sócios até os funcionários de níveis hierárquicos menores, a resistência à mudança ainda ocorrerá, porém, seu impacto será menor, reduzindo os obstáculos à implementação de mudanças e facilitando a adaptação dos colaboradores aos novos processos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo serão apresentados os conceitos relacionados à parte teórica deste objeto de estudo, com base em autores da área.

No item 2.1 será abordado o conceito de cultura organizacional e suas vertentes. No item 2.2 serão apresentados os conceitos relacionados às mudanças nas empresas e demais assuntos relacionados ao tema. Prosseguindo, no item 2.3, será abordada a resistência à mudança organizacional, e, por fim, no item 2.4 será abordada a relação entre a cultura e a resistência à mudança organizacional.

2.1 Cultura Organizacional

Nesse subcapítulo serão apresentados os conceitos de cultura organizacional e sua socialização, seguido das funções básicas e dos níveis de cultura.

2.1.1 Conceito de Cultura

A cultura organizacional é definida por inúmeros autores, embora utilizem palavras diferentes, todos convergem para um mesmo significado central. Entre eles, destaca-se Schein, considerado um dos principais autores sobre o tema e responsável pela consolidação do conceito de cultura organizacional.

Schein (2009, p. 16) definiu esse termo como:

A cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

No contexto organizacional, a cultura é um elemento fundamental, pois permite identificar características específicas do local e de seus fundadores. Nesse sentido, Bertero (2009) apresenta sua ideia de que o início de determinada cultura terá como base as ideias centrais de seu fundador, ou seja, é ele quem exercerá maior influência sobre ela. Entre essas ideias centrais, destacam-se suas concepções sobre o ambiente interno e externo,

assim como sobre o comportamento humano. Conforme reforça Bertero (2009, p. 39):

O poder do fundador se faz sentir desde o início nos processos de recrutamento e seleção, tomados aqui em sentido amplo. O fundador escolherá pessoas afins com seus valores, visão de negócio, ou pelo menos buscará pessoas moldáveis e adaptáveis ao que julga ser postura organizacional conveniente e adequada.

A partir do que o autor afirma, é possível identificar a grande influência exercida pelo fundador, de forma que seus princípios, crenças e valores poderão ser levados em consideração como um todo na organização levando a organização a buscar pessoas que irão seguir e defender os mesmos ideais.

Seguindo essa perspectiva, torna-se relevante analisar também a influência que a cultura organizacional exerce diretamente na vida dos funcionários, tema abordado por diversos autores, entre eles Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 371):

Consequentemente, a cultura influencia as atitudes tomadas pelos funcionários e os comportamentos que adotam no trabalho. Tudo isso acontece porque as normas e os valores culturais fornecem informação social, e essa informação ajuda os funcionários a determinar o significado do seu trabalho e da organização ao seu redor.

A partir dessa perspectiva, percebe-se que a cultura organizacional não fica presente somente dentro da empresa, pois ela apresenta tamanha força, e pode influenciar a vida pessoal de um funcionário, fazendo com que ele adote valores da organização e traga na forma como trabalha ou até mesmo como pensa, age e se comunica fora do seu ambiente de trabalho.

Ainda na concepção dos autores citados acima, os mesmos defendem a ideia de que a cultura repassa seus ideais em formato de valores que podem influenciar o comportamento individual dentro da organização, fazendo com que ele possa escolher a forma de trabalho. Os funcionários podem absorver a cultura organizacional, observar como a empresa se estrutura em termos de cargos e relações internas, projetar suas carências, atitudes e inclinações individuais e decidir seu comportamento dentro da empresa.

De acordo com Morgan (1996) apud Dias (2003), um ponto de destaque é que dentro da cultura organizacional existem Subculturas, que são

aquelas que apresentam características específicas de cada área. Para melhor entendimento, tomemos como exemplo uma empresa, e como na maioria delas, existem várias áreas de atuação, como RH, Financeiro, Marketing e entre outras áreas, em cada uma delas surgirão naturalmente elementos como forma de comunicação e organização, que em cada uma será diferente. Essas características são denominadas subculturas, ou seja, dentro de uma organização haverá um conjunto central de valores e crenças a serem seguidos, porém dentro disso, cada área de atuação terá características próprias.

2.1.2 Cultura Organizacional e Socialização

Dias (2003) defende que é importante ressaltar o processo de socialização dentro da cultura, que se inicia a partir da entrada de um novo funcionário na organização, em que lhe será transmitida a cultura da empresa, que será incorporada à sua própria cultura, assim, havendo uma troca entre indivíduo e empresa. Porém, a influência da cultura que esse membro já possuía antes de entrar na organização dependerá do nível de liderança que lhe é concedido.

O autor defende que, dentro de um grupo haverá interação entre as pessoas que são pertencentes a ele, ou seja, o processo de socialização de uma cultura. Nas empresas, conforme mencionado anteriormente, esse processo começa com a entrada de um novo funcionário, pois, ao iniciar suas atividades, ele recebe todas as normas, condutas, formas de trabalho e respectivos costumes da própria empresa, repassando-lhe a cultura organizacional.

O outro ponto que o autor traz, está relacionado à influência deste membro na cultura da organização. O funcionário provavelmente trará consigo experiências e costumes de outros locais de trabalho, porém, essa cultura que ele já possui, pode ou não continuar fazendo parte do seu atual ambiente de trabalho, pois, ele pode repassar o que já possui aos outros membros do grupo, pode adotar novos costumes ou pode acrescentar e manter costumes antigos ao mesmo tempo. Porém, isso dependerá do nível de liderança que esse

respectivo funcionário possui, ou seja, dependerá de quem está acima ou abaixo dele em termos de hierarquia da empresa.

Maanen (2009) apresenta que existem sete tipos de “estratégias de processar pessoas”, ou seja, estratégias de socialização. Porém, resumidamente, como primeira, tem-se a Formal e Informal, a Formal seria aquela que se dá através de treinamentos, integrações, etc., já as informais, são aquelas das quais, a pessoa irá aprender sobre sua função e cultura por conta própria.

Segunda, Individual e Coletiva. Na socialização coletiva, geralmente é mais proveitosa em organizações, pois há um trabalho em conjunto, com todos os membros adquirindo conhecimento e também possibilitando que exista uma harmonia na eficiência do trabalho, já para a Individual, pode ou não acrescentar positivamente dentro de uma organização, pois dependerá unicamente do desenvolvimento pessoal do funcionário, além de poder causar custos maiores para a empresa, caso o funcionário não tenha se desenvolvido positivamente.

Terceira, Sequenciais e Não Sequenciais. As estratégias sequenciais são aquelas que dependem de fases para a pessoa chegar até uma determinada posição na empresa, ou seja, o colaborador é promovido por níveis dentro do cargo, já as Não Sequenciais são o contrário, portanto, um funcionário não necessita passar por essas etapas, permitindo que o trabalhador seja promovido diretamente para um nível superior, desde que atenda aos requisitos e critérios definidos pela organização.

Quarta, Fixas e Variáveis. Fixa é aquela que possui um tempo para realizar tal objetivo, por exemplo, em determinado período, o funcionário deverá desenvolver competências específicas, como é feito no período de experiência de uma empresa, as variáveis, não existem prazos, por exemplo, promoções e premiações que acontecem de acordo com o desenvolvimento pessoal de cada funcionário.

Quinta, Socialização por Competição ou por Concurso, seria aquela utilizada pelas empresas principalmente para determinar a escolha de um funcionário para algo, porém, nesse tipo de socialização não avaliará integralmente as competências do funcionário, pois a escolha se dará através

do que tal empresa busca, portanto, não é porque o funcionário não foi o escolhido para determinado cargo ou situação que isso significa que ele não possui características favoráveis, pois essa avaliação dependerá do que a organização determinar como padrões. Já na socialização por Concurso, busca-se o desempenho, e é analisada a partir de um consenso das vontades gerais, não apenas por exemplo, da diretoria da empresa.

Sexta, em Série ou Isoladas, a socialização em série é aquela que possui padrões a serem seguidos e dificilmente esses padrões sofrem alterações sobre seus costumes e práticas, já na isolada, não possui esse padrão, a socialização depende da pessoa e de como ela irá agir, o que pode dificultar, mas também ser uma oportunidade de se destacar.

Por último, a Socialização através da Investidura e do Despojamento, para a Investidura, caracteriza-se quando se investe nas próprias qualidades de um funcionário, sem o desejo de alterar seus ideais e modos de atuar, pois sua personalidade e suas características foram o que o diferenciaram. Já para o Despojamento, é o contrário, ou seja, o funcionário sofrerá uma mudança para se adequar ao que está sendo requisitado pela organização.

2.1.3 Funções Básicas da Cultura Organizacional

Wagner III e Hollenbeck (2006) afirmam que a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas, que interferem nos membros e que quando desempenha essas quatro funções essenciais, a cultura organizacional funciona como um elo que fortalece comportamentos duradouros e coordenados no trabalho.

Eles começam citando que a cultura traz uma identidade organizacional aos seus funcionários, ou seja, o objetivo da cultura é promover um sentimento de conexão e fazer com que todos trabalhem no mesmo propósito, logo, compartilham entre si normas, valores e percepções.

Os autores dão continuidade e afirmam que a cultura estabelecida estimula o compromisso coletivo, em outras palavras, reforça o compromisso de todos e faz com que os funcionários internalizem os valores da organização.

Em terceiro lugar, eles colocam que a cultura proporciona estabilidade à empresa e aos funcionários. Eles citam que a cultura pode estimular a permanência na empresa, porque reforça o senso comum de identidade e compromisso.

Por último, a cultura influencia o comportamento ao ajudar os membros a compreenderem suas próprias ações, pois ela tem o objetivo de explicar o porquê as coisas acontecem e a maneira com que isso ocorre.

O pai da cultura organizacional, Schein, também abordou essas funções em sua obra, ao abordar os mecanismos de disseminação da cultura, o autor afirmou (2009, p. 12):

Se alguém pergunta por que precisamos da palavra *cultura* - quando temos tantos outros conceitos - como normas, valores, padrões de comportamento, rituais, tradições etc. -, reconhece-se que a palavra *cultura* acrescenta vários outros elementos críticos ao conceito de compartilhamento: estabilidade estrutural, profundidade, extensão e padronização ou integração.

Na concepção de Schein, as funções recebem nomenclaturas diferentes, e os conceitos são mais desenvolvidos, porém o verdadeiro significado não muda.

Ele inicia abordando a estabilidade, e afirma que a cultura precisa ser compartilhada, porém tem de ser estável, pois é ela quem define o grupo e assim não será abandonada com facilidade. O autor ainda destaca de que se houver estabilidade, mais difícil será para o grupo promover mudanças nela.

O autor afirma na segunda função que a cultura bem compartilhada é uma ferramenta que não pode ser observada integralmente de forma imediata, pois possui profundidade no grupo, que no final esse ponto também gera uma estabilidade.

A extensão que Schein destaca é a que abrange toda a empresa. A cultura pode ter algumas variações pequenas entre departamentos, porém de modo geral, ela precisa alcançar todas as atividades da organização.

Por fim, Schein descreve a padronização da cultura. Ele afirma que a cultura integra um conjunto de todos os elementos da empresa, os rituais, os ambientes, os valores, os comportamentos e cada uma de suas partes. Como existe uma necessidade humana para padronizar as coisas, a cultura surge justamente como esses conjuntos de padrões no ambiente e nas pessoas.

Portanto, ao comparar o conceito de Wagner III e Hollenbeck, com o conceito de Schein, percebe-se que existe uma diferença. Wagner III e Hollenbeck focam no comportamento das pessoas, no compromisso coletivo e na motivação, enquanto Schein enfatiza a parte estrutural da cultura, principalmente sua profundidade e estabilidade.

2.1.4 Níveis da Cultura Organizacional

Schein (2009) fala que a cultura pode ser observada através de alguns níveis, entre os quais se destacam, os principais: Artefatos; Crenças e Valores assumidos; Suposições Fundamentais Básicas. A figura 1 representa como se relacionam.

Figura 1: Níveis da Cultura Organizacional segundo Edgar Schein



Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Edgar Schein, (2009)

Artefatos:

De acordo com Schein (2009, p. 24) os Artefatos são, "...todos os fenômenos que alguém vê, ouve e sente quando encontra um novo grupo com uma cultura não familiar. "

Com base no que o autor afirma, os Artefatos são aqueles que trazem de alguma forma, histórias e cultura para a organização, Eles podem ser objetos ou estruturas da qual está presente na empresa, cores, vestimentas e entre muitos outros elementos dos quais são visíveis para as pessoas.

Porém ainda de acordo com as ideias de Schein (2009), ele apresenta que é um aspecto de difícil análise, pois, por se tratar de elementos visíveis, pode ou não haver uma explicação explícita a todas as pessoas que observam tais artefatos, ou seja, se por exemplo, há algum objeto exposto em determinada área da empresa, porém, junto a ele não contém informações sobre determinado significado e também, se nenhum membro da organização mostrar o significado de tal, caberá a cada pessoa que o observa atribuir um significado.

Outro exemplo que ilustra claramente o conceito de artefatos, são os uniformes ou maneiras de se vestir estipuladas pela empresa. É possível observar que as empresas que possuem uniformes, há, em seu design, características que remetem a empresa, podendo conter as cores predominantes, uma frase, o nome ou logotipo, em que possibilita para as pessoas que são de fora da organização que identifiquem suas características.

Da mesma forma, aquelas que não possuem uniforme, geralmente possuem uma maneira adequada para se vestir, o que remete a cultura e normas da empresa. Um exemplo claro e que pode ser observado com facilidade, é observado em bancos, em que, na sua grande maioria, os funcionários do estabelecimento estão vestidos formalmente, o que remete a ideais que já são impostos pela própria sociedade, de que, em um banco, há elevada formalidade.

As cores e logo de uma empresa, remetem à identidade dela, tanto, que algumas marcas, são lembradas especificamente por esses fatores, o que, portanto, é um Artefato da organização.

Ou seja, Artefatos são aqueles que conseguimos ver, ouvir e sentir, que de alguma forma, transmitem a identidade da organização para as outras pessoas, porém, como dito anteriormente, é preciso cuidado, pois, o que é interpretado para uma pessoa, pode não ser o mesmo para outra.

Crenças e Valores assumidos:

Neste tópico, a principal característica que pode ser observada, é o processo de formação de um grupo, no qual existirá um fundador, do qual terá maior posição em relação às suas crenças e valores que defende. Schein

(2009), explica que antes do grupo trabalhar em conjunto é natural que uma pessoa obtenha destaque em meio às demais, o que consequentemente acabará mostrando que esta pessoa será seu líder.

A partir desse princípio, observa-se que, uma pessoa terá valores e crenças do que considera ideal a se fazer, portanto, como Schein destacou, após surgir alguma questão, esta pessoa tenderá a apresentar ou defender aquilo em que acredita, e é em tal momento que acontecerá a validação desta crença ou valor imposto. Ela irá fornecer uma solução para a situação, e se obter resultados positivos, naturalmente, aquela crença irá se propagando, de que, o que aquela pessoa impôs, foi adequada para a situação, então, consequentemente em situações futuras parecidas, essa crença ou esse valor voltará a ser utilizado novamente como a melhor solução para o problema.

Como Schein (2009, p. 28) afirma novamente “É frequente as crenças e os valores assumidos deixarem grandes áreas de comportamento sem explicação, dando-nos um sentimento de que entendemos um pouco da cultura, mas ainda não por completo.”

Portanto, as crenças e valores são aqueles que estão no subconsciente e racional das pessoas, e o que elas julgam como certo ou errado. Isso explica o porquê muitas organizações que possuem o mesmo líder/fundador há muito tempo, seguem uma mesma ideologia de como lidar com determinada situação, pois é o que as pessoas defendem como suas crenças e valores, dadas como certas e funcionais, o que, é importante ressaltar, que nem sempre esta ação continua sendo a melhor conforme o tempo passa.

Suposições fundamentais básicas:

Como último nível descrito na cultura organizacional, tem-se as suposições básicas, das quais, são definidas por Schein (2009, p. 28) como: “...foram assumidas como verdadeiras, de modo que se encontra uma pequena variação em uma unidade social. Esse grau de consenso resulta do sucesso repetido em implementar certas crenças e valores”.

O autor destaca que neste nível, são aquelas ações consideradas verdadeiras como verdadeiras, ou seja, no nível anterior, foi explicado sobre as

crenças e valores, dos quais, são aqueles em que o líder/fundador impõe opiniões e sugestões. Já neste nível das suposições básicas, as tais crenças e valores foram definidos e estabelecidos como verdadeiros.

Este fato, se dá através da continuidade na repetição de determinada ação, o que significa que após essas crenças/valores terem sido testados através das mesmas ocasiões e obtidos resultados positivos, passou a ser considerado uma suposição básica, pois, funciona. As suposições são aquelas que estão no nosso subconsciente, ou seja, conforme dito, após as repetições das ações, elas acabam se tornando parte da rotina. Portanto, trata-se de uma suposição, algo que uma vez foi imposto e com o passar do tempo, aquilo se concretizou como verdadeiro.

Ainda nas ideias defendidas pelo autor, é por este fato, que após essas suposições serem estabelecidas, torna-se extremamente complicado de ocorrer mudanças no respectivo local de trabalho, pois, foi transmitido à organização de que tal jeito é a melhor forma de se agir. Assim, criando bases e significados, e uma vez que isso está estabelecido, a tendência é que se forme uma linha de pensamento, possibilitando que haja a interação das demais pessoas que também defendem os mesmos princípios.

E é assim que uma organização irá formando sua cultura, através dos níveis que dão base a ela, ou seja, ambos se complementam e, juntos, dão estrutura e formato à cultura organizacional da empresa.

2.2 Mudança Organizacional

Neste subcapítulo, será abordada toda a parte relacionada à mudança organizacional, incluindo seus conceitos, tipos existentes e a inovação.

2.2.1 Definição e Apresentação do Conceito de Mudança Organizacional

A mudança dentro das organizações ainda é um tema cercado de especulações, pois não existe uma fórmula única e eficaz que possa ser utilizada em todas as empresas para que ocorra uma mudança vantajosa e de maneira segura.

Bergue (2010, p. 62) afirma, “A mudança da organização assim entendida é a perspectiva que associa mais intensamente a mudança à dimensão estratégica da organização.”

Para Soto (2008, p. 246)

A mudança nos trouxe a este mundo e dele nos levará. Tanto faz se falamos de pessoas quanto de organizações. Nascemos, crescemos, nos desenvolvemos e morremos. Ocupamos um espaço limitado de oportunidades que se esgotará antes mesmo de que muitos possam se quer ser avisado.

Robbins (2005, p. 422)

As organizações de hoje enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico e mutável. Isso exige que elas se adaptem as novas condições. “Mude ou morra!” é o grito de guerra que hoje corre entre os executivos em todo o mundo.

Conforme os autores explicam, uma mudança organizacional é uma visão estratégica da empresa que buscará olhar tanto para as necessidades quanto para a prevenção de possíveis acontecimentos futuros. É natural que ela seja tratada como prioridade somente quando acontece um problema que necessita que a organização tome determinada ação. Porém se a empresa estabelece uma visão de que a mudança também pode ser algo utilizado para planos futuros, tende a caminhar para prevenção de possíveis problemas. Portanto, a mudança organizacional em geral ocorre de acordo com as estratégias as estratégias que a organização tende a seguir.

Pinto, Kanaane e Picchiali (2007, p. 116) afirmam que o processo de mudança não é simples, em razão dos seguintes fatores:

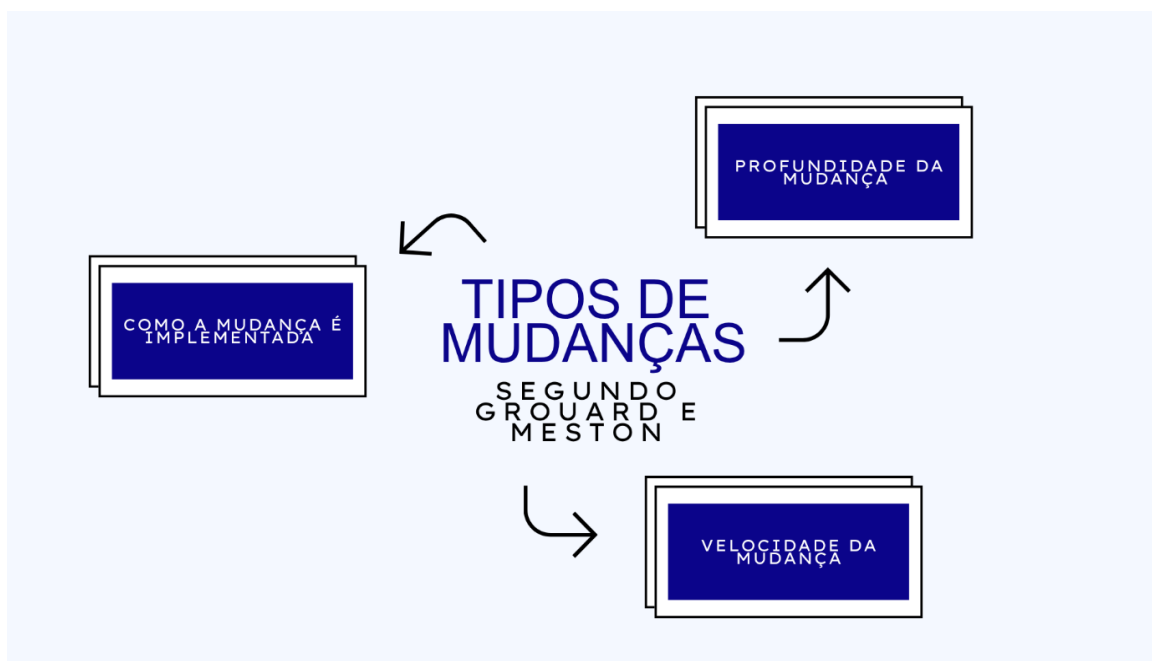
Para que a mudança aconteça, é fundamental que haja vontade de mudar, isso é, nenhuma mudança ocorrerá se o indivíduo e a organização não quiserem. No entanto, não basta querer, é essencial estar pronto. A prontidão significa compromisso. Ou seja, ter necessidade, desejo e expectativa (motivação) e foco (compromisso com quem e com o quê), além da capacidade de executar a mudança.

Quando analisada sob a ótica da necessidade a empresa precisa considerar os acontecimentos internos e externos e a organização precisa estar preparada, ou seja, precisa ter vontade e estrutura para isso. No cenário atual, ou seja, na era da tecnologia, se uma empresa não mudar para se adequar ao mundo, ela poderá facilmente perder clientes.

2.2.2 Tipos de Mudança

Grouard e Meston (2001) apresentam diferentes tipos de mudança, que podem ser agrupados em três variantes, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2: Variantes de Mudança



Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Grouard e Meston (2001).

Explicando brevemente como os autores definem cada uma delas, será abordada a “Profundidade da Mudança”, que é definida por determinar o “tamanho” e o impacto que a mudança causará dentro da empresa. Os autores dizem que podem ser divididas entre Superficiais e Profundas. Uma mudança superficial é aquela básica, ou seja, uma pequena alteração na forma como determinada ação era realizada, assim como, alterações de datas, por exemplo. Já sobre as mudanças profundas, essas caracterizam-se por afetar significativamente a organização gerando impactos relevantes. Grouard e Meston (2001, p. 15) citam “As mudanças “profundas”, portanto, afetam principalmente a estratégia, a estrutura organizacional e a cultura de uma empresa.” Essas mudanças não ocorrem com frequência, porém, em determinadas situações é necessário que a empresa passe por elas.

Falando sobre “Velocidade da Mudança”, refere-se ao prazo no qual ocorrem as mudanças, ou seja, quanto tempo a empresa levará para implementar determinada mudança. Um dos pontos destacados pelos autores, é a velocidade com a qual essa mudança deve ocorrer, ela deve ser aplicada da forma mais rápida possível para que se evite quaisquer imprevistos. Grouard e Meston (2001, p. 18) citam:

Se as mudanças ocorrem apenas ocasionalmente e são consideradas experiências difíceis, haverá um longo tempo para superar a resistência e motivar as pessoas a apoiarem a iniciativa e implementarem as mudanças necessárias.

Portanto, é de suma importância que a empresa reconheça e dedique atenção para a mudança que irá acontecer, pois assim, tende a facilitar o processo.

Por último, “Como a Mudança é Implementada”, ela pode ocorrer de forma impositiva ou que surja a partir de um consenso. Em algumas empresas, as decisões são tomadas unicamente pela equipe da diretoria, e quando ocorre alguma sugestão de mudança que partiu dela, normalmente essa será implementada à força, sem ter que passar por avaliação e conversa com os demais membros da organização. Já para aqueles casos que as mudanças são geradas a partir de um consenso, é quando há participação dos envolvidos na decisão de implementar ou não determinada mudança. A implementação por consenso, pode ser considerada mais difícil justamente por precisar de grande apoio, porém, esse modelo tende a ser mais eficiente e trazer resultados positivos na aceitação da mudança.

Soto (2002) apresenta sua concepção de que existem quatro dimensões que uma empresa pode encarar a mudança. Na figura 3 está a representação.

Figura 3: Dimensões da Mudança

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Soto (2002).

Primeiramente tem-se as “Completas e Incompletas” que são classificadas de acordo com o prazo que foi estipulado e se foi realizada por inteira ou não. Quando isso não ocorre, a mudança é classificada como incompleta, pois atingiu-se o prazo, mas não o objetivo. Já para aquelas que foram realizadas integralmente dentro do prazo, classifica-se como completa.

Mudanças “Totais ou Parciais”, uma mudança total é aquela que irá abranger toda a organização, atingindo todos os membros que fazem parte dela. Quando ela é parcial, acontece em determinados setores, ou seja, será direcionada apenas a um determinado setor ou grupo.

“Planejadas ou Obrigadas”, a mudança Planejada é aquela que analisa o ambiente externo e interno, sendo feita a partir de um planejamento prévio, pensando nos acontecimentos futuros. Já para a Obrigada, não possui o preparo analítico, mas a empresa é obrigada a implementar a mudança necessária para que não ocorram problemas novamente.

Por último, tem-se as “Rápidas ou Lentas”, para as mudanças Rápidas, ou seja, aquelas que acontecem de forma repentina, exige-se da empresa uma reação e adaptação imediata. Para as mudanças lentas, que acontecem gradualmente, a empresa consegue implantar aos poucos e em alguns casos já se tornam parte da rotina.

Os autores apresentam uma concepção diferente ao analisar os tipos de mudanças, enquanto Soto afirma que existem quatro tipos e cada uma tem a sua dimensão, Grouard e Meston afirmam que existem várias categorias que percorrem três variantes. Ao analisar a forma de explicação de cada um, pode-se chegar à conclusão de que as abordagens apresentadas remetem aos mesmos tipos de mudança, só que com uma vertente diferente. Os autores falam sobre o prazo delas, a profundidade, o impacto e quem está envolvido. Portanto, embora seja colocado e exemplificado de diferentes maneiras, os autores chegam à mesma conclusão.

2.2.3 Inovação como Processo de Mudança

Atualmente, as mudanças vêm de fora para dentro, ou seja, a concorrência e a globalização são fatores que influenciam a necessidade de mudanças nas organizações, de tal maneira que obrigam as organizações a mudar.

Dias (2008, p. 220) afirma:

Há muitas causas para que ocorra a mudança, e entre as principais citadas com maior frequência na literatura estão: busca pela adaptação ao meio ambiente externo, melhoria (ou manutenção) dos resultados e maior flexibilidade nas operações.

Como citado por Dias, o ambiente externo interfere significativamente na empresa e no seu futuro, ou seja, se a organização não estiver atenta e disposta a mudar, o mercado poderá derrubá-la, porém, a mesma pode ir fazendo pequenas modificações em determinadas áreas para que aconteçam melhorias.

Robbins (2005, p. 434) afirma “Assim, toda inovação envolve mudança, mas nem toda mudança envolve ideias novas ou conduz a melhorias significativas”.

Dias (2008, p. 221) também explica o movimento da inovação como:

Quanto à inovação organizacional, esta deve ser entendida como a colocação em prática de um conjunto de ideias que são novas dentro da organização. Por esse motivo, todas as inovações representam uma mudança, embora nem todas as mudanças sejam inovações.

Embora os autores utilizem sua própria versão do que afirmam sobre o assunto, ambos descrevem a inovação como um tipo de mudança, ou seja, para inovar é necessário mudar, porém nem toda mudança é uma inovação.

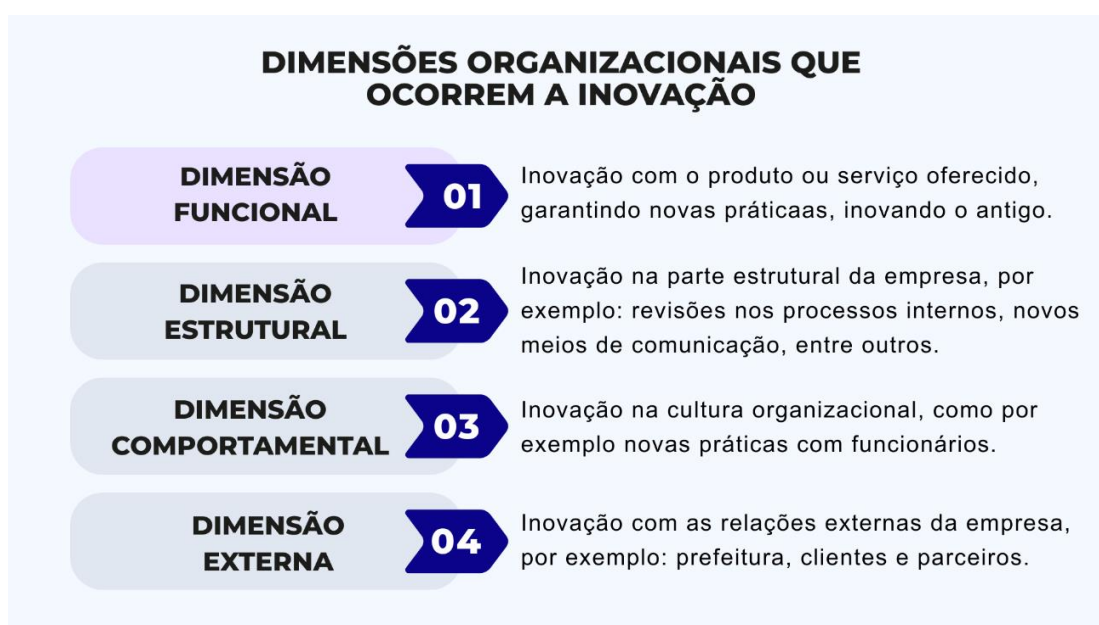
Uma empresa não precisa necessariamente ter uma mudança radical, ou seja, mudar definitivamente algo, mas ela pode buscar a mudança por meio da inovação.

Dias separa a inovação em duas partes: a Tecnológica e a Administrativa. A tecnológica está relacionada ao produto, ou seja, às inovações na fabricação, na prestação de serviços e nos instrumentos utilizados para torná-los inovadores. Essa dimensão também se conecta ao ambiente externo, pois envolve a forma como essas inovações chegam e são apresentadas ao mercado.

A administrativa está relacionada ao ambiente interno da organização, envolvendo inovações nas regras, nas formas de conduta, na interação dentro da empresa, nos programas internos para funcionários relacionados a bonificações e na estrutura organizacional. No entanto, essas mudanças também podem gerar impactos no ambiente externo, como ocorre, por exemplo, com inovações nos processos de controle de qualidade.

O autor ainda descreve que dentro da organização existem dimensões nas quais podem ocorrer inovações, ou seja, os tipos de inovações. Quadro 1 apresenta cada uma dessas dimensões: Dimensão funcional, Estrutural, Comportamental e Externa.

Quadro 1: Dimensões da Inovação



Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Dias (2008)

Portanto, dependendo da inovação que a empresa irá aplicar, ela pode se enquadrar em uma ou mais dimensões, ressaltando que a empresa deverá estar atenta que mesmo quando a inovação é interna, pode repercutir externamente, assim como o contrário também pode vir a acontecer.

2.3 Resistência à Mudança Organizacional

Esse capítulo aborda o tema da resistência à mudança, apresentando sua definição, suas principais causas e formas de minimizá-las dentro da organização.

2.3.1 Conceito de Resistência

Dias (2008, p. 227) cita “A resistência à mudança pode ser definida como a dificuldade de ajustamento de pessoas e grupos às novas condições da realidade impostas pela mudança.”

Como citado pelo autor, a resistência ocorre quando após uma mudança imposta, ocorre uma certa dificuldade até que o novo seja aceito e aplicado como a forma atual de se conduzir determinada ação.

Pessoas tendem a resistir a algo novo e Dias (2008) fala sobre a desconfiança e a incerteza, dois pontos que “gritam” dentro das pessoas quando uma mudança é aplicada ou apresentada como uma possível ideia. Pessoas se acostumam a um certo jeito de conduzir as ações e criam hábitos diante disso. Se uma mudança vem como forma de alterar isso, a desconfiança e a incerteza do que acontecerá após a aplicação dela, terá impactos significativos no ser humano, assim, gerando uma resistência quanto a ela.

Dias (2008) explica que a resistência pode ocorrer por dois motivos, sendo eles “Falha na Percepção”, acontece quando o ser humano se torna “cego” e não consegue ver o que está acontecendo ao seu redor, ou seja, embora o problema esteja exposto e claro diante dele, não é visível a ele, simplesmente, a forma que é conduzida as ações está adequada e não necessita de nenhuma mudança. Isso pode ser causado pela liderança, se o líder daquela equipe é incapaz de aceitar novos métodos é natural que as pessoas que respondem a ele sigam as mesmas diretrizes. O segundo motivo que o autor apresenta é a “Incapacidade de Mudar”, esse ocorre pelo medo, ou seja, no primeiro quesito apresentado, o que caracteriza é a dificuldade de

enxergar, já este, se dá pelo medo do que pode vir a acontecer, o autor ressalta que essas são causadas principalmente pelas mudanças que ocorrem de forma rápida, em que, pode provocar no ser humano a dificuldade de saber como agir diante dela.

Para Robbins (2005) a resistência a determinadas mudanças também pode ser vista como um ponto positivo. Robbins (2005, p. 425) diz “Se não houvesse alguma resistência, o comportamento organizacional teria uma aleatoriedade caótica.” Ou seja, nem sempre é necessário enxergar somente pontos negativos em uma organização apresentar certa dificuldade em aceitar mudanças. Como o autor ressaltou, se não houvesse uma certa recusa em aceitar qualquer tipo de alteração, isso poderia influenciar no modo comportamental dos funcionários que ali atuam, quando eles mostram certa resistência, significa que existe uma política e um padrão que dominam a organização.

Porém, Robbins (2005) também traz os pontos negativos da resistência à mudança. O autor ressalta quatro formas pelas quais ela pode se manifestar, sendo elas aberta, implícita, imediata ou protelada. Ela se vê como aberta e imediata quando, assim que a ideia é apresentada de uma possível mudança, os funcionários já se demonstram contrários à proposta, porém, o autor ressalta que a maior dificuldade está quando a resistência se vê como implícita ou protelada, pois é quando os funcionários não demonstram imediatamente insatisfação perante tal questão, mas os efeitos começam a surgir com o passar do tempo, influenciando na produtividade e qualidade do trabalho.

Para Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 376)

Sempre que os gerentes tentam acionar alguma mudança, podem esperar resistência, porque as pessoas tendem a resistir àquilo que percebem como ameaça à maneira estabelecida de fazer as coisas. Quanto mais intensa a mudança, mais intensa tende a ser a resistência resultante.

Conforme dito pelos autores, a resistência é algo já esperado quando uma ideia de mudança é proposta na organização. Como discutido anteriormente, as pessoas naturalmente podem perceber uma alteração no modo de atuar como uma possível ameaça e os autores em questão também defendem isso. Quando vai de encontro ao modo atual de agir, pessoas se

questionam se determinada ação não irá impactar diretamente seus interesses. Como foi citado pelos autores, se percebem e entendem a mudança como uma possível ameaça e que isso afetará em como trabalham, a organização já deve esperar e estar preparada para uma possível resistência.

Outro ponto que Wagner III e Hollenbeck (2006) trouxeram foi a intensidade da mudança, ou seja, se a ação proposta representar uma mudança significativa, a organização pode esperar uma resistência ainda maior de seus membros. Isso não significa que uma “simples” alteração não pode gerar desconforto e resistência, mas significa que, dependendo do nível da ação e se ela for de uma grande intensidade, essa pode provocar uma resistência ainda maior, pois significa que isso possivelmente pode influenciar nos interesses de cada um, assim, provocando ameaça quanto à incerteza de não saber o que pode acontecer.

2.3.2 Porque as Pessoas Resistem às Mudanças

Robbins e Decenzo (2004, p.149) afirmam, “Um indivíduo provavelmente resistirá à mudança por três motivos: incerteza, preocupação com perda pessoal e a crença de que a mudança não representa o melhor interesse da organização.”

Para explicar brevemente sobre cada um seguindo como base as ideias dos autores, a incerteza de começar algo novo, assusta, por ser novo, não se pode saber o que esperar de determinada ação. Portanto, se configura como um dos motivos de resistência na implementação de uma mudança. Quando um novo método, por exemplo, é implementado, e não há um treinamento devidamente qualificado, as pessoas que não possuem o conhecimento necessário sobre o assunto apresentarão certa resistência e incerteza de não conseguir atingir os resultados que serão esperados a partir da mudança.

Quanto a preocupação com perda pessoal, é aquela que há o receio de perder o que atualmente está elevando seu potencial, ou seja, quando uma mesma ação é desenvolvida há muito tempo de uma maneira, as pessoas que ali faziam parte disso, correm o risco de ter que “abandonar” sua atual posição, correndo risco de perdas pessoais, de um salário, destaque, reconhecimento,

entre qualquer outra perda que afete negativamente a vida pessoal de cada indivíduo.

Sobre as crenças de achar que não representa o melhor da empresa, um funcionário pode simplesmente se negar a aceitar que a mudança trará resultados positivos devido à sua percepção e de sua crença em acreditar que um antigo método ainda é o melhor para a empresa.

Algo presente nas mudanças partindo de um gestor, é a mudança tecnológica. Robbins e Decenzo citam (2004, p. 151) “A mudança na *tecnologia* envolve a modificação no modo como o trabalho é processado ou os métodos e equipamentos usados.” Com base no que esses autores afirmaram e com os ideais que foram apresentados acima, pode-se fazer uma ligação de um exemplo do porque as pessoas resistem às mudanças. Foi explicado que a incerteza, a perda pessoal e as crenças são fatores que influenciam na resistência, e quando ocorre uma mudança tecnológica, a tendência é que novos aprendizados deverão acontecer, ocasionando talvez mudanças de pessoas, equipamentos e gerando tanto para o funcionário quanto para a equipe gestora o receio de uma nova implementação não gere resultados positivos na organização.

Daft (2005, p. 46) apud Dias (2008) explica sobre as barreiras que podem acontecer diante de uma mudança e como isso influencia na decisão de uma empresa aplicar ou não as mudanças.

Como primeira delas, o autor fala sobre “Enfoque excessivo em custos”, esse acontece quando a organização coloca prioridade diante dos custos. Como mudanças nem sempre são vistas como prioridade, elas ficarão em segundo plano e outra ação da empresa passará na frente como prioridade.

A segunda é “Não percepção dos benefícios”, mudanças possuem pontos positivos assim como negativos, quando uma empresa não olha igualmente para os dois e foca apenas nos negativos, a aceitação se tornará mais complicada, portanto, é necessário que a empresa deixe claro a todos os membros, ambos os pontos.

“Falta de coordenação e cooperação”, se a empresa não possui coordenação adequada, poderá provocar reações negativas diante do novo

processo, o autor ressalta sobre isso nas áreas tecnológicas, o novo e o velho sistema devem estar alinhados e serem uniformes um com o outro.

“Incerteza”, algo já discutido e apresentado em outras partes do capítulo, a incerteza é um elemento que causa dúvida do que vai acontecer, portanto, quando é colocado a ideia de mudança, pessoas terão consigo a dúvida do que vai acontecer com elas, por isso, é importante que a organização mantenha comunicação com seus funcionários e assim facilite esse processo.

Por último, o “Temor a perdas”, assim como na incerteza, aqui também existe o medo de perder o emprego ou uma posição dentro da empresa, se o processo de mudança não é compartilhado, o ser humano terá o receio de acontecer alguma perda que se ligue a ele.

Hernandez e Caldas (2001) falam que conforme análise e estudo das teorias existentes hoje sobre o conceito de resistência à mudança é possível observar dois pontos importantes, um deles é que Kurtz e Duncan, (1998); Coghlan, (1993) apud Hernandez e Caldas (2001 p. 33) “...aprendemos, por algum motivo, a considerar a resistência à mudança como fenômeno natural”. Quando uma determinada mudança é imposta como possível ideia, é natural que ocorra resistência quanto à ela, assim como foi citado acima. Seguindo na concepção dos mesmos autores, eles citam que um dos possíveis fatores geradores dessa questão é que as pessoas por natureza apresentam dificuldade na aceitação de uma mudança. O ser humano segue uma lógica como modo de pensar e agir perante a determinadas ações e quando algo fere essa lógica é natural que ele se imponha em aceitar o novo, por uma questão de incerteza e dúvida do que pode ou não acontecer depois de uma nova implementação na sua rotina.

2.3.3 Como Combater a Resistência

Dias (2008) traz a ideia de que a principal maneira de fazer com que a resistência à mudança diminua, é a comunicação. Diante disso, existem três estratégias que a empresa pode adotar para que ocorra essa mudança.

O primeiro deles é “Processo Educativo”, esse é um caminho um tanto quanto profundo e que precisa de tempo até que o mesmo se adeque, pois, ele buscará mudar a cultura organizacional, um elemento que influencia

fortemente a forma de funcionamento da organização e seguir por este caminho é tentar a implementação de aceitação a mudanças com maior facilidade.

Segundo “Adoção de Normas”, é a colocação de normas na empresa, ou seja, de regras que obrigam ao funcionário que siga diante de determinada ação, assim, fazendo com que os membros da organização adotem um comportamento que contribua e seja favorável à aplicação dos novos métodos.

Por último, o “*Endomarketing*”, aquele que busca apresentar para a empresa a ideia de mudança de maneira que proporcione uma visão positiva daquele acontecimento, mostrando à empresa como acontecerá e criando uma transparência sobre todo o processo, contribuindo para que a resistência se torne menor.

Para este assunto, tanto Robbins (2005) quanto Wagner III e Hollenbeck (2006), falaram sobre as seis táticas que são mais conhecidas e adotadas com frequência pelas empresas, em razão de conseguir combater a resistência. Embora suas palavras não sejam as mesmas, ambos apresentam as mesmas ideias.

Começando por “Educação e Comunicação”, Robbins (2005) diz que se for realizado de fato uma comunicação adequada com os funcionários, a tendência é que a resistência fique menor, pois às vezes o motivo disso, é pela incerteza do que pode vir a acontecer e como a mudança será implementada.

Em seguida, tem-se a “Participação e Envolvimento”, em que Wagner III e Hollenbeck (2006) dizem que é importante que a empresa envolva principalmente as pessoas que sofrerão com a implementação da mudança, os colaboradores devem participar na tomada de decisão até porque serão afetados pela ação e se a empresa olha por essa perspectiva de envolver a todos, pode facilitar para ela mesma o seu processo de mudança, assim como, também pode correr riscos de prolongar ainda mais a resistência se a opinião for contrária a escolha de mudança.

Dando continuidade no que é defendido por Wagner III e Hollenbeck (2006), existe a “Facilitação e apoio”, um dos motivos pelos quais acontece a resistência das pessoas, é pela preocupação de não conseguir se adaptar às novas exigências. É importante que a organização forneça as devidas ações,

como treinamentos e apoio para aqueles que serão impactados com a mudança. Pode demandar altos custos, porém, tende a facilitar muito, pois a empresa está se preocupando e oferecendo os devidos cuidados para que ocorra melhor adaptação.

Robbins (2005) aborda a “Negociação” uma tática complicada, pois pode ajudar ou piorar a situação. A empresa pode oferecer algo em troca da aceitação da mudança, algo que seja de valor para aqueles que estão resistindo, porém, deve-se tomar cuidado, pois isso pode deixar a empresa frágil a chantagens e acabar dificultando todo o processo.

Outro tópico apresentado por Wagner III e Hollenbeck (2006) é a “Persuasão Oculta”, não é o primeiro dos métodos a se adotar. Essa tática envolve compartilhar informações somente com algumas pessoas, pode contribuir para facilitar a implementação da mudança, porém é arriscado, pois pode despertar nas pessoas a visão de injustiça e um sentimento de manipulação.

Por último trazendo a ideia dos três autores em conjunto, Robbins (2005) fala sobre a “Coerção” que para ele é o método que utiliza ameaça para aceitação dos demais. Ou seja, caso alguém se mantenha contra a aceitação da mudança, tal ação acontecerá. Obrigando de certa forma os funcionários a aceitarem o que for proposto. Wagner III e Hollenbeck (2006) trazem com alguns detalhes a mais que se tem a “Coerção explícita e implícita”, um método que visa utilizar pressão psicológica nas pessoas, dizendo a elas que caso não haja cooperação quanto à implementação da mudança, isso pode gerar consequências negativas a elas. É um método de conseguir cooperação, mas extremamente arriscado, pois pode gerar uma resistência ainda maior e provocar raiva nas pessoas.

Após as considerações e abordagens dos autores, percebe-se que alguns destes métodos são arriscados e complicados para serem utilizados, pois, pode vir a gerar consequências negativas para a empresa. Porém, alguns deles são positivos e buscam ajudar os funcionários a compreenderem o processo e se adaptarem da melhor maneira possível, assim, contribuindo positivamente para a decisão de aceitação da mudança.

2.4 Relação Cultura Organizacional e Resistência

Com base nos dois capítulos anteriores, a cultura organizacional influencia os processos de mudança organizacional?

No capítulo 2.2 foram descritas as ideias de Grouard e Meston (2001), com isso, é possível perceber que entre essas variáveis estão dois pontos que trazem atenção, sendo eles, “Cultura” e “Resistência”, como citado anteriormente, as mudanças podem gerar impacto direto na cultura organizacional da empresa, portanto, é algo que pode ocasionar resistência por parte da mesma. Aplicar uma mudança que seja profunda a ponto de influenciar na cultura, é de fato, algo complicado, porém, às vezes necessário para que a empresa consiga evoluir positivamente.

Grouard e Meston (2001) apresentam sobre as cinco dimensões da mudança, ou seja, cinco elementos da estrutura da organização, entre elas a cultura. Ela é um elemento que pode gerar grande impacto dentro de uma empresa, pois é o que influencia a organização como um todo e, é o elemento que define o modo de agir e pensar da organização. Por isso, aplicar uma mudança que exija alteração na cultura organizacional, tende a ser algo complexo, pois como foi explicado durante o decorrer de outros capítulos, a cultura é um conjunto de crenças e valores impostos dentro de uma empresa.

Grouard e Meston (2001, p. 35) citam “Considerando que a cultura influencia e é influenciada por outras áreas de mudança, qualquer alteração necessita de uma transformação cultural.” Dito isso, entende-se que a cultura influenciará na tomada de decisão para aplicação ou não de determinada mudança, portanto, é nesse contexto que ocorre a resistência a ela, se vai contra a cultura da empresa a tendência é ter dificuldade em aplicá-la. Isso não significa que é impossível, mas sim, que é trabalhoso e o processo tende a ser mais complicado.

Hernandez e Caldas (2001 p. 42) dizem “A cultura de uma organização, por exemplo, pode ter entronizado valores nos membros da organização que influenciarão sua forma de perceber processos de mudança.” Segundo a afirmação dos autores, a cultura é um elemento que exerce influência constante sobre a percepção das pessoas quanto a determinado acontecimento, no caso, a mudança.

Resistir à mudança, portanto, pode ser algo cultural, em que os autores trazem consigo a ideia de que em uma empresa em que é defendido a ideia de que mudanças são sempre bem-vindas, a resistência quanto a elas tende a ser muito menor, pois a cultura ali existente preza por inovações, porém, em uma organização em que mudanças não são aplicadas e não são vistas como um ponto positivo, que também podem ser implementadas de forma preventiva, e não apenas quando se tornam uma necessidade, a resistência quanto a esse processo, tende a ser maior.

3. METODOLOGIA

Esse capítulo abordará a estrutura da pesquisa realizada e todos os seus procedimentos.

3.1 Caracterização da Pesquisa

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa aplicada, a qual segundo Ander-Egg (1978, p. 33) apud Marconi e Lakatos (2016, p.6), “...caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade.” Quando se fala sobre abordagem do problema, existem duas variáveis, sendo elas quantitativa e qualitativa, para determinar qual se enquadra o presente trabalho, levou-se em consideração as explicações de Gil (2002, p.141).

Como o estudo de caso vale-se de procedimentos de coleta de dados os mais variados, o processo de análise e interpretação pode, naturalmente, envolver diferentes modelos de análise. Todavia, é natural admitir que a análise dos dados seja de natureza predominantemente qualitativa.

Portanto, a abordagem deste trabalho é qualitativa, utilizando-se da interpretação de fatos, opiniões, críticas e comportamentos humanos, entre outros. O estudo possui caráter exploratório, que de acordo com o que Gil (2002) explica, trata-se de pesquisas que combinam a visão do estudo bibliográfico com a realização de entrevistas e análise de casos semelhantes. Como explicado, o estudo consiste na combinação de pesquisa bibliográfica, em que segundo Gil (2002, p. 44) “...é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” e o estudo de caso, que segundo Yin (2001, p. 21) se define por:

...o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

A população é definida por Marconi e Lakatos (2016, p. 27) como “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.” Portanto, a população do estudo será composta pelos funcionários da empresa Vicunha. Para a escolha da amostra foi levado em consideração o que Gil (2002) explica sobre o conceito, em que ela consiste

na utilização de apenas uma parte das pessoas que fazem parte de determinado universo. A amostra é classificada como intencional, quando segundo Marconi e Lakatos (2016, p.38) “Nesta, o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção etc.) de determinados elementos da população, mas não representativos dela.” Para o trabalho em questão será utilizada uma amostra intencional, em que três gestores responderão às questões elaboradas. Os três selecionados foram, uma supervisora de recursos humanos, uma supervisora de compras e um gerente geral, essa escolha foi intencional, pois as autoras deste trabalho objetivaram fazer a pesquisa com a equipe gestora justamente para conseguir analisar de forma mais específica a questão da resistência. A supervisora de RH foi escolhida pois é o contato mais direto com os funcionários, a supervisora de Compras, devido à disponibilidade para participar da pesquisa e o gerente geral pois é o responsável pelo controle central da empresa.

3.2 Técnicas de Coleta e Análise de Dados

No Estudo de Caso, serão realizadas entrevistas com gestores da empresa analisada. Conforme Yin (2001) há algumas maneiras de se conduzir a obtenção de resultados para o estudo de caso, entre elas, tem-se a entrevista, que no caso deste objeto de estudo, será a maneira utilizada. Porém, existem alguns tipos de entrevistas, Yin (2001) explica sobre esses tipos, um deles sendo a estruturada, que tem como objetivo realizar um levantamento formal. Assim, neste estudo será utilizada uma entrevista estruturada, para a qual foi estruturado de um roteiro previamente estabelecido, possibilitando assim a análise de diferentes respostas para as mesmas perguntas.

Gil (2002, p. 125) diz:

Após, ou juntamente com a análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados, que consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente.

Portanto, para a análise dos resultados da pesquisa, será feita uma combinação da teoria com o que foi levantado com a entrevista, em que será analisada a compatibilidade entre os resultados observados na prática e os conceitos apresentados na teoria.

3.3 Descrição do Objeto de Estudo

A Vicunha Serviços faz parte do Grupo Vicunha, que atua em segmentos diversificados, como siderurgia, têxtil com foco na fabricação de “índigo” (jeans), agropecuária, mercado financeiro entre outros, e em específico, esta unidade de Americana passou por uma transformação de negócio, após deixar de atuar no segmento de fibras, filamentos e celulose. Com o encerramento destas atividades fabris, a unidade de Americana se reinventou e passou a disponibilizar a estrutura e suas utilidades “*facilities*” como energia, água e tratamento de efluentes como atrativos para empresas que necessitam de áreas industriais, criando assim o complexo industrial de Americana.

A Vicunha Serviços surgiu da necessidade de se ter uma empresa, ou um CNPJ dentro do grupo Vicunha, que fosse responsável pela gestão de novos negócios, e que não tivesse relação direta com o têxtil, sendo o segmento têxtil, o *Core Business* do grupo. Com a criação da Vicunha Serviços, a Vicunha Têxtil ganhou um braço muito importante no processo, pois todos os ativos (Estruturas e Imóveis), que não estão operando como indústria, seja pelo motivo mercadológico ou por questões estratégicas e que tiveram as atividades fabris encerradas, passaram a ser geridos e administrados pela Vicunha Serviços, transformando essas estruturas em áreas que oferecessem condições para que outras empresas dos mais diversos segmentos pudessem se instalar, aproveitando ainda condições e facilidades que somente um grande grupo consegue, como energia a preços mais atrativos, devido à negociação dos volumes de compra do grupo, sistemas de tratamento de efluentes (ETE), que até então eram utilizados no processo produtivo, e fornecimento de água, com origem em sistemas de captação e que tratadas nas estações de tratamento (ETA).

Com a desmobilização das fábricas de Americana (SP), Simões Filho (BA), Paulista (PE) e Maracanaú (CE), que ocorreram no período entre 2005 e 2011 as áreas produtivas foram transformadas em áreas para locação, criando, assim, quatro complexos industriais, que estão em plena operação e com uma área total nessas quatro unidades em torno de 400.000 m² de área

construída e com ocupação próxima de 80% resultando, assim, em um melhor aproveitamento das áreas industriais desativadas. Esta operação, além de proporcionar o retorno financeiro, proporciona também condição de cuidar das estruturas que se não tivessem migrado para esse negócio, estariam deterioradas ou já teriam sido vendidas.

Com a consolidação dos negócios imobiliários com foco nos complexos industriais, a Vicunha Serviços também se tornou uma empresa estratégica para novos negócios do grupo, proporcionando a aquisição de uma empresa de tratamento de efluentes industriais no Ceará, que também se consolidou e recebeu investimentos da ordem de R\$ 70 milhões e que também tem a gestão sob os olhos da Vicunha Serviços, e que já planeja um novo projeto no mesmo segmento, com investimentos similares.

A Vicunha Serviços é uma empresa estratégica dentro do grupo Vicunha, e seguirá atuando como coparticipante no processo de desenvolvimento do Grupo Vicunha, que continua focado no segmento Têxtil, mas com uma janela aberta e com os olhares para a Vicunha Serviços.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O estudo tem como objetivo responder a problemática levantada no início do trabalho, observando a prática real de uma empresa e utilizando a teoria como base para conseguir analisar e levantar respostas quanto a pergunta. A pesquisa foi realizada com três colaboradores: Rosangela, supervisora de Recursos Humanos, que está na empresa há 4 anos; Izabely, supervisora do departamento de compras, que atua na Vicunha há 6 anos; e Fabiano, gerente, que trabalha na empresa há 40 anos. A entrevista seguiu o roteiro presente no Apêndice A e foi realizada de forma *online*, com um entrevistado por vez, cada entrevista durando em média uma hora.

A primeira pergunta foi destinada apenas ao Fabiano, pois ele está na empresa há bastante tempo e passou por toda a fase de mudança de ramo empresarial. Foi questionado qual é a história da Vicunha em relação a cultura. O mesmo informou que a empresa, antigamente como Fibra, era do Grupo Italiano, que segundo o entrevistado tinha uma cultura organizacional humana, da qual permanece até hoje, sendo posteriormente adquirida pelo Grupo Elizabeth Têxtil, e que posteriormente passou a adotar somente o nome Vicunha, que deu origem ao grupo. Fabiano relatou que mesmo sendo um grupo de outros costumes e culturas, foi respeitada toda a cultura que ali já existia, principalmente em relação à religião deles, como feriados religiosos entre outras características culturais. Ele relata que não houve uma mudança brusca, mas sentiu diferença em relação a gestão, uma vez que mudanças organizacionais foram realizadas, com foco principalmente nos cargos de gestão, o que em alguns casos foram necessários algumas movimentações que resultaram em demissões e novas contratações buscando no mercado pessoas com mais experiência e com visões que estariam mais alinhadas com o novo cenário. É claro que os novos gestores fizeram também os ajustes que entenderam serem necessários para o bom andamento dos trabalhos, resultando em movimentações nas equipes, seja em recolocação interna ou contratação de novos profissionais.

Foi questionado se quando os entrevistados entraram na empresa, houve uma integração ou uma conversa sobre as regras, normas, costumes e outras informações que seriam um padrão dentro da empresa e que faziam

parte da cultura ali existente. Dois deles responderam que não foi informado, e que sentiu a cultura ao longo do tempo, porém ela não é uma cultura explícita, mas é sentida. Já outro entrevistado, falou que não foi informado também e acha que deveria ser feita uma cultura, pois o mesmo não enxerga uma cultura ali existente. Posteriormente, Rosangela nos informou que conseguiu implementar há pouco tempo a integração dentro da empresa, para que os colaboradores novos possam conhecer um pouco sobre a organização.

Os entrevistados relataram que entre os departamentos, existem pequenas culturas destinadas apenas a eles, porém isso não interfere diretamente na cultura dos demais, mas existe um movimento de resistência à mudança, principalmente de colaboradores e departamentos que estão há muito tempo na Vicunha Serviços, pois o pensamento de que uma coisa está alinhada há muito tempo não precisa ser alterada para melhorar, já que está funcionando. Izabely relatou que sente que pouco da cultura organizacional existente foi criada pelos funcionários ao passar do tempo.

Quando questionado sobre como cada um age quando precisa ocorrer uma mudança em seu departamento, seja uma ideia deles ou de terceiros, tanto ela simples quanto complexa, se eles aplicam imediatamente ou consultam o gestor antes, a Rosangela informou que ela leva o projeto de mudança até a gerência, e se for aceito aplica, mas caso não for, ela melhora o mesmo. A Izabely informou que dependendo da mudança ela leva até o gestor, porém se for simples, ela mesmo realiza, pois, tem autonomia e confiança de suas gestões para realizar o projeto, porém ambas analisam e fornecem o *feedback* independente da devolutiva. Ao levantar questionamentos se as mudanças que são mais complexas, são levadas até a diretoria, são aceitas ou muitas vezes são recusadas, ambos responderam que são aceitas.

Questionou-se se já houve uma mudança radical na empresa, todos eles relataram que não, mesmo assim foi indagado novamente se aconteceu algo que eles sentiram que foi radical para eles mesmos. Uma das entrevistadas informou que quando entrou na empresa não se sentiu muito acolhida por algumas pessoas e isso deixou ela desconfortável, pois a mesma sentiu que era algo dos colaboradores ali presentes, porém depois isso mudou, mas foi algo que marcou ela. Outra entrevistada relatou que considerou uma

mudança radical a saída de seu supervisor e sua promoção para ocupar o cargo. A mesma informou que, apesar de ter recebido o suporte necessário e se sentir capaz para assumir a função, sentiu o impacto da responsabilidade e do desafio trazido pela mudança.

Sobre a parte de Inovação, os entrevistados informaram que não existe a inovação na empresa, talvez em razão do novo cenário em que atua, sendo que um deles até falou “Eles mantêm como está, se caso é para melhorar, é porque surgiu algum problema”, sendo assim atuado para melhoria ou correção do processo. Portanto é realizado apenas melhorias quando é necessário.

Ao questionar se eles veem alguma mudança potencial para ser aplicada na empresa, todos responderam que acreditam que precisa e complementaram com exemplos. O entrevistado afirma que vê grande necessidade de a empresa rever processos, melhorar alguns e encerrar outros. Outro entrevistado afirmou que acredita que precisaria de uma mudança na cultura organizacional em relação a contratação e demissão, que em certos casos onde a falta de atitude por parte da gestão possa influenciar na equipe como um todo, portanto afirma que essa modificação na cultura organizacional e na gestão, seria uma boa mudança. Outra mudança que relataram que gostariam que acontecesse é a da visão estratégica, relataram que a diretoria poderia deixar mais claro quais são os objetivos da empresa em médio e longo prazo. Finalizando, outro entrevistado informou que sente a necessidade de mudança em relação a alguns funcionários antigos na empresa ouvir mais outros departamentos e aceitar que a empresa necessita de mudanças internas, pois conforme foi relatado, só acontece uma mudança quando algo dá errado.

Perguntou-se também se as mudanças que a empresa propõe são claras, e houve certa discordância entre os entrevistados, porém a empresa de forma geral, busca deixar evidenciado qualquer alteração, seja organizacional ou operacional. Seguindo essa pergunta, indagou-se se tem algo que a empresa pode fazer para facilitar a explicação das mudanças e melhorias, um deles afirmou que o RH implantou o quadro de avisos justamente para esse tipo de caso, porém outro informou que não acha que apenas o mural é 100%

eficaz, pois muitos funcionários podem ter dúvidas devido a interpretação individual, porém se conjugado com a explicação verbal, se torna eficiente, e o mesmo continua dizendo que, não é cultural dos funcionários ir até o RH questionar sobre o que é colocado no mural, portando, acha eficaz se for explicado verbalmente, além do mural. Questionado se as mudanças que eles presenciaram, foram positivas ou negativas, um dos entrevistados informou que foi positivo, já outro informou que foi bom, porém poderia ter sido melhor para melhorar alguns pontos na empresa.

Por último, foi perguntado se a cultura interfere nas mudanças da empresa. Todos afirmaram que sim, e que prejudica o andamento. Afirmaram novamente que, como existem muitos funcionários antigos, existe uma resistência a mudança e é sempre comparado a outras épocas da empresa, por isso muitas vezes a mudança é deixada de lado. Ainda completaram que, quando uma mudança não é bem difundida, os colaboradores têm um receio da mudança, pois não sabem onde a empresa quer chegar, o que ela realmente vai fazer, qual é a missão, visão e valores dela, dificultando assim, ainda mais o processo de mudança. Fabiano relatou que antigamente a empresa tinha uma assistente social, um departamento pessoal e um de recursos humanos em pró dos funcionários, e após as mudanças que ocorreram, motivado pela necessidade de redução de despesas e o novo cenário dos negócios, a empresa ficou só com o RH e criou-se um estigma de que o RH é só para as questões de contratação, demissão, assuntos relativos à folha de pagamento, férias e benefícios, portanto criou-se esse pensamento pelos funcionários e com a reestruturação do RH, a equipe está tentando retirar esses pensamentos com uma nova reformulação no departamento.

5. ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

Com base nas entrevistas realizadas inicia-se a análise da cultura organizacional e a resistência à mudança na prática da empresa Vicunha Serviços e comparando-a com a teoria estudada nesse projeto.

Na teoria, Bertero (2009) explica que a criação da cultura deriva dos fundadores. Conforme foi dito no início da entrevista, sobre como era a história cultural da empresa, o gerente explicou que a mesma foi fundada por Italianos e muito de sua cultura acabou vindo deles, com atitudes mais humanas, reforçando a ideia do autor, sobre o nascimento da cultura. Porém, foi dito diversas vezes durante a entrevista que muito da cultura presente hoje em dia é transmitida através dos funcionários, pela prática constante de costumes específicos, que levando em consideração ao que Schein (2009) disse, a cultura de um grupo pode ser compartilhada e definida ao longo do tempo. Do ponto de vista das autoras, a cultura da empresa existe e é compartilhada como um todo na organização, de modo que teve seu nascimento com base nos seus fundadores e com o tempo acrescentaram-se novas crenças à medida que essas eram impostas, aceitas e reforçadas, de modo que como dito, ela foi se propagando com o tempo através de um grupo.

Na empresa de estudo, foi relatado que por muito tempo não houve uma integração para novos funcionários, fazendo com que os mesmos fossem sentindo a cultura aos poucos e ouvindo de outros colaboradores, conforme descrito na análise anterior, por Schein (2009). Dias (2003) fala que o repasse da cultura organizacional de uma empresa inicia-se quando um novo funcionário ingressa na organização, pois nesse momento é passado a ele normas e respectivos costumes ali existentes. Maanen (2009), reforça que existem algumas estratégias de socialização, uma delas sendo a “Formal e Informal”, em que a formal, um dos meios é através de integrações e a informal, quando o funcionário aprenderá por conta própria, como a Vicunha Serviços não tinha o costume formal de socialização, fica mais uma vez evidente que embora não houvesse o costume de integração, a cultura foi crescendo naturalmente de forma informal entre os membros da organização conforme acontecia o repasse das informações pelos próprios funcionários.

Bergue (2010) explica sobre a mudança ser associada à dimensão estratégica de uma organização, assim, ela irá acontecer perante ao que cada empresa dita como estratégia. Na Vicunha Serviços, foi descrito que uma mudança só ocorre quando algo dá errado, ou seja, quando é uma necessidade. Com isso, é perceptível que a estratégia adotada pela Vicunha Serviços, é a de que, mudanças só irão acontecer se for necessário. Robbins (2005), fala sobre como o ambiente é dinâmico e mutável, o que exige que as organizações se adaptem a novas circunstâncias. Embora os três entrevistados acreditem que toda mudança é essencial para a evolução empresarial, ambos relatam que não houve nenhuma mudança radical e continuaram afirmando que algo só é mudado quando necessário. O autor ressalta sobre a necessidade de ocorrer mudanças, o que leva a analisar um ponto de atenção sobre a empresa, pois embora os entrevistados reconheçam que é preciso, também afirmam que não é o que acontece na prática.

Ao longo da entrevista percebe-se que os entrevistados trazem sobre a questão da implementação de mudança em decorrer de uma necessidade, assim como foi associado no parágrafo anterior a teoria dos autores com o relato dos entrevistados. Porém, o que ainda não foi analisado é sobre o grau dessa mudança em prol da necessidade. Do ponto de vista das autoras, sobre a fala de que não houve nenhuma mudança radical, é que essa “necessidade” implica também sobre mudanças aceitas quando são superficiais e pequenas. Grouard e Meston (2001), falam sobre as variantes de mudança, entre elas, está a “Profundidade da mudança”, que podem ser tanto superficiais como profundas, ou seja, básicas ou que afetará e irá gerar grandes impactos na empresa. Com a análise da entrevista percebe-se que a empresa é adepta a aceitar mudanças operacionais, quando isso é necessário, e principalmente, aquelas que são superficiais, mas não está aberta a grandes mudanças pensando no futuro ou como algo que trará inovação e diferencial para ela.

Robbins (2005) explica sobre a Inovação como uma mudança. Para deixar mais claro sobre a diferença entre os dois quesitos (mudança e inovação), Dias (2008) citou que as inovações se tratam de novas ideias, assim, representam uma forma de mudar, pois algo novo estará acontecendo, mas

nem todas as mudanças podem ser vistas como uma inovação, pois nem todas as mudanças implicam necessariamente em implementar ou criar algo novo, algumas são aplicadas em cima de uma prática já existente. Foi questionado a relação da empresa com as inovações, pois conforme autores estudados, a inovação faz parte da mudança e não precisa ser necessariamente radical para ser considerado inovador. Porém, os entrevistados continuaram na afirmação de que não ocorre nenhuma inovação, a não ser quando é uma necessidade, deixando evidente mais uma vez, o que foi ressaltado no parágrafo anterior.

Pinto, Kanaane e Picchiali (2007) trouxeram um ponto de vista a ser olhado com atenção, eles explicam que, se as pessoas não tiverem vontade de mudar, nenhuma mudança acontecerá e com isso, as autoras deste trabalho observaram o seguinte questionamento, que se liga também ao assunto de resistência a mudança: Existem mudanças para que ocorra de fato uma resistência ou não existe implementação de mudanças?

Foi identificado que de um modo geral, não acontece propostas de mudanças frequentes para que seja dito que ocorre uma resistência direta quanto a essa ação. A resistência está disfarçada dentro da empresa, de modo que, ela não é sobre um processo que visa ser implementado, ela já está gravada no subconsciente dos gestores e funcionários, fazendo com que nem surja a ideia de mudança, sem uma necessidade, mas também, se surgir que ela seja superficial. Porém, a dúvida que fica presente, é o porquê disso acontecer, ou seja, o que faz com que essa resistência tenha tamanho poder no processo de visualizar novos cenários.

Conforme toda a teoria estudada nesse objeto de estudo, e com base na teoria de Grouard e Meston (2001) e Hernandez e Caldas (2001), a cultura determina o modo de pensar de uma empresa, quando uma ideia de mudança é imposta, ela pode impactar na cultura e quando a mesma vai contra ela, isso tende a dificultar ainda mais esse processo. Como já foi descrito por muitos autores no decorrer deste estudo, a cultura é baseada em crenças, valores, costumes e práticas que permanecem por muito tempo, que um dia foram impostas e isso continuou a se seguir. Na entrevista foi relatado pelos três entrevistados, que todos reconhecem que a cultura da Vicunha Serviços influencia no processo de mudança.

No início desse objeto de estudo, as autoras levantaram a seguinte problematização: Qual a relação entre a cultura organizacional e a resistência à mudança? Visando responder essa pergunta compreendeu-se que a cultura da empresa defende o pensamento de permanência de costumes. Hernandez e Caldas (2001) falam que existem culturas que prezam pela mudança, mas existem outras que prezam pelo contrário, no caso da presente empresa estudada, sua cultura preza pelas práticas já existentes e enxergam as ideias de mudanças e inovações como algo a ser implementado somente perante uma necessidade e analisando qual seu grau de impacto. Portanto, se a cultura de uma empresa é defender os presentes costumes, isso gera uma resistência à mudança forte o bastante para que ideias de mudanças nem surjam com frequência.

Além da permanência de costumes também pode-se analisar no início da entrevista, que um dos entrevistados comenta que a cultura do grupo fundador da Vicunha, era uma cultura muito humana e que isso permanece até os dias de hoje. Robbins e Decenzo (2004) falam sobre o porquê das pessoas resistirem a mudanças, explicando que isso pode ser por incerteza, perda pessoal e crenças de que não é a melhor coisa para a organização, analisando essa teoria associa-se que um pouco dessa resistência em adotar mudanças, parte disso também. A Vicunha Serviços é uma empresa que se preocupa com o funcionário e mantém uma cultura como dito, mais humana, portanto, tanto dos funcionários quanto da equipe gestora, há esses receios do que pode acontecer com cada pessoa dentro da empresa, caso seja implementada uma mudança radical.

Mudanças superficiais e “simples” tendem a não afetar tanto as pessoas, pois ela é estratégica, será voltada para algo em específico e provavelmente afetará apenas isso, pode acontecer de influenciar em um número de pessoas, mas mesmo assim, provavelmente, também será apenas um grupo em específico. Como foi dito a Vicunha Serviços é uma empresa que se preocupa e vê o funcionário, tanto que alguns deles já estão lá há muito tempo, por isso, é perceptível que uma parte da cultura ali existente preza por costumes atuais, porque esses costumes derivaram das pessoas que ali

atuavam e mexer com estes costumes também é mexer com as pessoas, conseqüentemente, é mexer com a cultura da organização.

Este caso estudado, não é uma situação “comum”, como geralmente acontece em empresas que a ideia é proposta pela diretoria, os funcionários resistem quanto a isso e a mesma precisa ser combatida através de algumas práticas, tais como Dias (2008), Robbins (2005) e Wagner III e Hollenbeck (2006) apresentam, que ajudem a diminuí-la. É um caso em que a própria cultura da organização já tende a apresentar resistência, ou seja, “se está bom, ficará como está”. Mas também foi enfatizado com certo destaque que a Vicunha Serviços é aberta para as pequenas mudanças, mas se essa for profunda o bastante para interferir na cultura, a tendência é que ela sequer seja proposta ou visualizada como ponto a ser discutido. Portanto, a empresa enxerga a mudança com base na sua necessidade e também pelo grau de profundidade que ela está.

Essa empresa do objeto de estudo possui de fato uma resistência em adotar mudanças, mas é uma resistência que parte do psicológico das pessoas, da qual teve origem a partir das crenças e valores que foram crescendo conforme o tempo, dentro da cultura. Além disso, essa resistência é vista para mudanças específicas, das quais se ela for pequena e necessária a empresa embora tenha dificuldade, é aberta a visualizá-la e analisá-la para colocar em prática, mas se ela for profunda e distante dos seus atuais costumes, a mesma tende a não ser colocada como possível questão.

Cada autor apresenta um ponto de vista e assunto específico, unindo isso com o objeto de estudo para análise da prática, é possível identificar o porquê de alguns comportamentos e ocorrências dentro da empresa. Portanto, a resistência à mudança não surge apenas pela relutância das pessoas em mudar, mas também, pode vir a surgir porque existe uma base cultural que preza pela permanência de seus costumes atuais e que é forte o bastante para impedir uma ação antes mesmo dela ser colocada à vista.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como objetivo analisar a relação entre a cultura organizacional e a resistência à mudança nas empresas, mesclando a teoria apresentada em livros e artigos com a realidade organizacional observada na prática.

Para alcançar esse objetivo, primeiramente foi realizada uma revisão bibliográfica, com autores renomados no campo da cultura organizacional e mudança empresarial, como Reinaldo Dias e Edgar Schein, considerado um dos pais da cultura organizacional. Posteriormente, foi realizado um estudo de caso na empresa Vicunha Serviços, no qual foram entrevistadas três pessoas, com o intuito de verificar se a teoria estudada é condizente com a realidade organizacional.

Os resultados obtidos demonstraram que a empresa de estudo possui uma resistência à mudança, e que isso parte de sua cultura. Percebeu-se que, nem sempre essa resistência parte exclusivamente dos funcionários, podendo estar presente na postura dos gestores, de uma forma implícita, contribuindo para que novas propostas de mudança não ocorram. Com essa ideia implantada nos gestores, os funcionários não têm uma aceitação boa, quando é proposta alguma mudança, pois está na cultura organizacional, ou seja, está presente entre os membros da organização.

Dessa forma, pode-se concluir que os objetivos propostos no início deste trabalho foram concluídos, pois existe relação entre a cultura organizacional e a resistência à mudança. A cultura de uma empresa pode ser um obstáculo para novas inovações e mudanças. Portanto, a resistência à mudança pode ser construída culturalmente e compartilhada aos poucos dentro da organização, tornando-se parte do comportamento organizacional.

O presente trabalho contribuiu para os empresários, estudantes e autores, pois apresentou a realidade em relação aos pesquisadores que falam sobre o assunto. Portanto, as autoras sugerem que as pesquisas sejam ampliadas e que os próximos estudos voltados aos temas tenham o mesmo segmento e que possam ampliar a base de estudo. Os próximos trabalhos podem objetivar comparar empresas de diferentes portes em relação às suas culturas organizacionais e à resistência à mudança, de forma que analise se

existe uma semelhança de costumes e crenças dependendo do seu porte. Outra sugestão é investigar de onde surge a resistência, em determinadas empresas, se é da equipe gestora ou dos funcionários. Por último, as autoras sugerem que futuros estudos busquem olhar para os fatores psicológicos, sendo interessante estudar uma organização que trabalhe com psicólogos dentro da empresa e analisar como é a cultura e resistência dentro da mesma.

REFERÊNCIAS

- BERGUE, S. T. **Cultura e mudança organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES; UAB, 2010. Disponível em: <https://atricaon.org.br/wp-content/uploads/2023/09/Cultura-e-mudanca-organizacional.pdf>. Acesso em: 21 abril 2026.
- BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2009. p. 29-43.
- DIAS, R. **Cultura Organizacional**. Campinas: Editora Alínea, 2003.
- DIAS, R. **Sociologia das Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.
- GROUARD, B; MESTON, F. **Empresa em Movimento**: conheça os fundamentos e técnicas da gestão de mudança. Tradução de Marcia Tadeu. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- HERNANDEZ, J. M. da C; CALDAS, M. P. **Resistência à mudança**: uma revisão crítica. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/rae/a/M4sgjhqTz3GN3pPT9jfp3bh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 07 mar. 2026.
- MAANEN, J. V. **Processando as pessoas**: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2009. p. 45-62.
- MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- PINTO, E. P; KANAANE, R; PICHIAI, D. **Gestão de mudanças organizacionais na perspectiva longitudinal**. In: PINTO, Eder Paschoal (Org). **Gestão empresarial: casos e conceitos de evolução organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de Administração**: conceitos essenciais e aplicações. Tradução de Robert Brian Taylor. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional**: o impacto das emoções. Tradução técnica de Jean Pierre Marras. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A

- Antes de dar início às perguntas sobre os respectivos assuntos, se apresente, dizendo seu nome, em que departamento atua e quanto tempo você trabalha na Vicunha.
- Conte um pouco sobre a história da empresa, como foi fundada e se algum costume que foi imposto desde o início permanece até os dias atuais (Pergunta destinada somente ao Fabiano).
- Quando você entrou na empresa, a pessoa responsável pela sua integração, lhe apresentou as normas, hierarquia, costumes e demais informações que seguiam um padrão dentro da Vicunha?
- Na sua opinião, você considera que a Vicunha possui uma cultura organizacional explícita? Você acredita que cada departamento possui algum costume específico?
- Se no seu departamento algo precisa ser mudado, seja uma mudança “simples” ou “profunda” você aplica essa mudança diretamente ou consulta seu gestor antes? Essa mudança é sempre aceita?
- A empresa já passou por alguma mudança radical?
- Você já passou por alguma mudança importante dentro da empresa, seja ligada a processos, regras, tecnologia ou gestão? Como foi essa experiência?
- A Vicunha inova em algo para os seus funcionários e clientes?
- Você acha que é necessária a aplicação de alguma mudança dentro da Vicunha?
- Você acredita que as mudanças são bem explicadas pela empresa antes de acontecerem?
- Na sua opinião, o que poderia ser feito pela Vicunha para facilitar a adaptação dos funcionários quanto às mudanças? A empresa já possui alguma prática que ajude quanto a isso?
- Em geral você enxerga as mudanças ou inovações da Vicunha como algo positivo ou negativo?
- Você acha que a cultura interfere na questão das mudanças na Vicunha? Ajuda ou dificulta?