



Faculdade de Pindamonhangaba



Recredenciada pela Portaria Ministerial n.º 516, de 12/06/2013 publicada no D.O.U. de 13/06/2013

**Alinaê Grazielle Araújo Dos Santos**

**Marcio Eurico Guillon De Oliveira**

# **RESISTÊNCIA À MUDANÇA NOS PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO**

**Pindamonhangaba**

**2016**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Santos, Alinaê G. A. dos. Guillon, Márcio Eurico. RESISTÊNCIA À MUDANÇA NOS PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO – 2016. 27 f. Administrativa, orientação de como contornar situações de resistência de colaboradores, Fundação Universidade Vida Cristã – FUNVIC.

Orientador: Profº Benedito Chaves Neto. Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Curso de Tecnólogo de Recursos Humanos, 2016.

Pindamonhangaba, 2016.



Faculdade de Pindamonhangaba



Recredenciada pela Portaria Ministerial n.º 516, de 12/06/2013 publicada no D.O.U. de 13/06/2013

**Alinaê Grazielle Araújo Dos Santos**

**Marcio Eurico Guillon De Oliveira**

## **RESISTÊNCIA À MUDANÇA NOS PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Tecnólogo em Recursos Humanos pelo Curso de Recursos Humanos da Fundação Universitária Vida Cristã, na disciplina De Metodologia da Pesquisa.

Orientador: Benedito Chaves Neto

**Pindamonhangaba**

**2016**



Faculdade de Pindamonhangaba



Recredenciada pela Portaria Ministerial n.º 516, de 12/06/2013 publicada no D.O.U. de 13/06/2013

**Alinaê Grazielle Araújo Dos Santos**

**Marcio Eurico Guillon De Oliveira**

## **RESISTÊNCIA À MUDANÇA NOS PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Tecnólogo em Recursos Humanos pelo Curso de Recursos Humanos da Fundação Universitária Vida Cristã, na disciplina De Metodologia da Pesquisa.

Orientador: Benedito Chaves Neto

DATA:

RESULTADO:

### **BANCA EXAMINADORA**

Prof . \_\_\_\_\_ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof . \_\_\_\_\_ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof . \_\_\_\_\_ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

## RESUMO

A intensidade de mudanças no meio empresarial tem sido desafiador para as pessoas que compõem o universo organizacional. As organizações possuem identidades próprias, caracterizando assim seu meio cultural de relações e trabalhos. Interferir nesse processo requer o planejamento cauteloso dos gestores para que seus liderados entendam, aceitem e se adaptem às transformações necessárias para o desenvolvimento do negócio. O objetivo deste estudo foi identificar de que maneira a cultura organizacional se relaciona com a resistência à mudança, priorizando a subjetividade dos indivíduos em sua relação com o meio. Pretende-se expor a relevância do papel das pessoas no contexto cultural das organizações. A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa, por meio de estudo de caso, sustentado por pesquisas de campo, descritiva, explicativa e bibliográfica. Funcionários da empresa selecionada foram entrevistados. A realidade do cenário pesquisado permitiu identificar que deficiências na gestão e na comunicação do processo de transformação foram cruciais para o comprometimento dos planos da empresa. Nessa perspectiva, o referencial teórico forneceu elementos coerentes para o confronto com a prática, permitindo o alcance do objetivo proposto.

Palavras chaves: Cultura - Organizações - Mudanças – Resistência

## **RESUME**

The intensity changes in the business environment has been challenging for those that comprise the organizational environment. Organizations have their own identities, thus characterizing its cultural relations and means of work. Interfering in this process requires careful planning of the managers so that their subordinates understand, accept and adapt to the changes necessary for the development of the business. The aim of this study was to identify how organizational culture relates to the resistance to change, emphasizing the subjectivity of individuals in their relationship with media. He tried to outline the importance of the role of people in the cultural context of organizations. The methodology was qualitative, through case study, supported by field research, descriptive, explanatory and bibliographical. Company employees were interviewed. The reality of the scenario researched identified that weaknesses in the management and communication of the transformation process were crucial for the commitment of the company's plans. In this perspective, the theoretical framework provided consistent elements for the clash with the practice, allowing to reach the proposed goal.

Keywords: culture – Organization – Changes - Resistance

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>8</b>
2.1 ORGANIZAÇÃO.....	8
2.2 PROCESSOS.....	8
2.3 SISTEMÁTICA DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	9
2.4 RESISTÊNCIA.....	11
2.4.1 RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO.....	11
2.4.2 FORMAS DE RESISTÊNCIA.....	12
2.5 MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO.....	13
2.5.1 GESTÃO DE MUDANÇAS.....	14
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>17</b>
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>18</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>20</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>21</b>
<b>ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>23</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo passa por transformações todo o tempo, a organização por sua vez tem que se ajustar e assim mudar o seu contexto. Em meio a tantas mudanças, missões são revisadas, novos valores são ditados e a cultura vai se transformando.

Segundo Kotter (apud Chu, 2003) a economia global proporciona tanto riscos quanto oportunidades, forçando as organizações a buscarem melhorias contínuas, não somente para competir, mas para sobreviver e quando falamos em mudanças, não podemos deixar de focar a resistência: uma questão que qualquer equipe tem que superar para o alcance de seus objetivos.

Lidamos com a mudança continuamente, portanto, a mudança deve ser uma amiga. Deve acontecer segundo um plano, não por acaso.

A proposta desta pesquisa é analisar resistência às mudanças na organização quando se faz necessário ela passar por uma nova etapa para seu crescimento e fortalecimento com a fusão com outra organização. Aqui também apresentaremos os sintomas que podem ser entendidos como formas de resistência e como lidar com elas de forma assertiva.

O grande desafio está justamente nos aspectos invisíveis do ambiente, ou seja, a subjetividade dos funcionários, suas percepções sobre o que está acontecendo e conseqüentemente seu comportamento em relação aos fatos. Por isso a resistência das pessoas às mudanças pode ser negativa sob a ótica do negócio que pretende alcançar seu objetivo acima de qualquer condição emocional, mas pode ser positiva a partir do momento em que o indivíduo passa a ser sujeito participante do que será mudado.

O estudo foi desenvolvido tendo como campo para a pesquisa a empresa RAIA DROGASIL SA, situada no Estado de São Paulo. Buscou-se analisar o contexto da cultura organizacional da Raia Drogasil antes e depois da fusão, caracterizando assim o processo de mudanças no ambiente.

Para isso, foram selecionados e entrevistados, intencionalmente, funcionários que conheceram a empresa antes do processo de mudança. A coleta de dados ocorreu por meio de perguntas semi-estruturadas.



## 2. REVISÃO DE LITERATURA

O referencial teórico da presente pesquisa foi estruturado nos tópicos, a saber: organização, processos, a sistemática sobre cultura organizacional, resistência e mudanças na organização.

### 2.1 ORGANIZAÇÃO

Segundo Hampton (1992) organização é uma palavra originada do Grego “organon” que significa instrumento, utensílio, órgão ou aquilo com que se trabalha. De modo geral, organização é a forma como se dispõe um sistema para atingir os resultados pretendidos.

Uma entidade social formada por duas ou mais pessoas que trabalham de forma coordenada em determinado ambiente externo visando um objetivo coletivo. Envolve a divisão de tarefas e atribuição de responsabilidades.

Dependendo do tipo de organização, há uma pessoa que exerce um papel fundamental nas funções de liderança, planejamento e controle dos recursos humanos e de outros recursos materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis na empresa.

### 2.2 PROCESSOS

Processo é uma palavra com origem no latim *procedere*, que significa método, sistema, maneira de agir ou conjunto de medidas tomadas para atingir algum objetivo. Relativamente à sua etimologia, processo é uma palavra relacionada com percurso e significa “avançar” ou “caminhar para a frente”.

Uma organização funciona como um sistema, ou melhor, um conjunto de processos inter-relacionados que interagem para atingir objetivos comuns. Esses processos são executados continuamente pelas pessoas que integram a sua força de trabalho. Na prática do dia a dia, um processo empresarial deve prever quem executará cada atividade, quais ferramentas serão usadas, as instruções específicas para a sua execução e qual é o resultado esperado da atividade.

A veracidade dessa definição se dá por meio de uma das respostas dada pela empresa estudada: “No caso da bandeira Raia não muito, pois para nós o que mudou exatamente foi o fato de que, como a empresa se tornou uma SA após a fusão, passamos

a ser muito cobrados em termos de resultados, ou seja, tivemos que sair de uma zona de conforto onde o que era atingido era bom, mas agora temos que atingir o que nos é colocado pelos sócios. Para a bandeira Drogasil foi mais impactante, pois todo o sistema tecnológico que trabalhavam foi trocado pelo nosso, pois, na época, foi considerado o mais atual e inovador. As equipes de loja também sentiram muito essa mudança de sistema”.

## 2.3 SISTEMÁTICA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Estudar cultura organizacional pode ser considerado o meio para se apontar questionamentos mais sérios a respeito dos modelos que permitem compreender e trabalhar as organizações. As dificuldades encontradas por pesquisadores ao tentar captar a essência de certos fenômenos organizacionais ou os obstáculos enfrentados por administradores ou consultores para implantar processos de mudanças, tecnicamente bem justificados, mas que não conseguem decolar, indicam a necessidade de incorporar a questão da cultura organizacional.

Para iniciarmos, apresentamos o conceito proposto por Chiavenato (1999, p.138), que define cultura organizacional como:

[...] o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes, expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhado por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa de maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização.

Por meio desse conceito pode-se concluir que a cultura organizacional condiciona a administração das pessoas. Esse conjunto de significados do ambiente pode caracterizar a cultura como forte ou fraca. É forte quando seus valores são compartilhados intensamente pela maioria dos funcionários e influencia comportamentos e expectativas; e fraca quando ocorre o contrário. Com isso percebe-se a importância do universo simbólico da organização, pois ele proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os funcionários, influenciando a pontualidade, a produtividade e a preocupação com qualidade e serviço ao cliente.

Essa simbologia cultural revela a identidade da organização, que

[...] é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Ela serve de elo entre o presente e passado e contribui para a permanência e a coesão da organização (CHIAVENATO, 1999, p.139).

Tal citação leva-nos a compreensão de que a cultura é aprendida, transmitida e partilhada entre os membros da organização. Em outras palavras, ela representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da corporação no dia a dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

O alcance de objetivos está estritamente ligado à proposta de missão da empresa e é a cultura que define essa missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos do negócio. Para isso a cultura precisa estar alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da empresa como planejamento, organização, direção e controle. Na verdade,

[...] a cultura é a maneira como cada organização aprendeu a lidar com seu ambiente e com os seus parceiros. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras idéias que, tomadas juntas, representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar (CHIAVENATO, 1999, p.140).

Esse mesmo autor esclarece que a cultura é composta de três componentes:

**Artefatos:** as coisas concretas que cada indivíduo vê, ouve e sente quando se depara com uma organização;

**Valores compartilhados:** são as justificativas aceitas por todos os membros, ou seja, os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas o fazem;

**Pressupostos básicos:** são crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes nos quais as pessoas acreditam.

Estes três componentes podem ser divididos em visíveis e invisíveis. Os componentes visíveis são orientados para aspectos operacionais e de tarefas, ou seja, a estrutura organizacional, os títulos e descrições de cargos, os objetivos e estratégias, a

tecnologia e as práticas operacionais, as políticas e diretrizes de pessoal, os métodos e procedimentos e medidas de produtividade física e financeira. Os componentes invisíveis, considerados afetivos e emocionais, são orientados para aspectos sociais e psicológicos, como os padrões de influência e poder, as percepções e atitudes das pessoas, os sentimentos e normas dos grupos, os valores e expectativas, os padrões de interações informais, as normas grupais e as relações afetivas.

Investigar estes dois componentes culturais permite a identificação de um universo criado pela ação coletiva dos indivíduos e dos grupos dos quais fazem parte, universo este mantido por meio dos padrões de significados que compartilham. A formação da cultura organizacional baseia-se, assim, nas interpretações que os indivíduos fazem da realidade ao seu redor, de acordo com os valores que compartilham (FEUERSCHUTTER, 1997). Serão as explicações compartilhadas pelo grupo em face da sua experiência vivida que tecerão os laços entre os homens. As respostas aprendidas levarão, obrigatoriamente, a valores, e esses a comportamentos, sem que seja possível uma avaliação consciente de sua origem. Em última instância, o grupo é ensinado sobre o que é ou não correto, e norteará sua ação a partir daí. (PINTO; VERGARA, 1998).

## 2.4 RESISTÊNCIA

### 2.4.1 RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO

A resistência à mudança está presente até mesmo em organizações que estão dispostas a mudar. Essa resistência não acontece por acaso, simplesmente porque as pessoas não querem mudar.

Analisando a resistência às mudanças, é oportuna a citação de Maquiavel em O Príncipe no século XVI, numa afirmação onde parece clara a essência da principal forma de resistência.

“Não existe nada mais difícil de fazer, nada mais perigoso de conduzir, ou de êxito mais incerto do que tomar a iniciativa de introduzir uma nova ordem de coisas, porque a inovação tem inimigos em todos aqueles que se tem saído bem sob as condições antigas, e defensoras não muito entusiásticos entre aqueles que poderiam sair-se bem na nova ordem das coisas”.

Interessante como uma afirmação feita há tempos pode nos parecer tão atual, mas ao que parece a resistência às mudanças faz parte do ser humano desde os primórdios da civilização, pois a certeza adquirida com um determinado processo que funciona e é usado há muito tempo com bons resultados, dificilmente será colocado de lado por quem o executa, pois ele tem certeza que já funciona, enquanto um novo

método além de não ter sua eficácia totalmente comprovada até pelo pouco tempo em que ela é utilizada, traz também a incerteza, a insegurança por não dominar inteiramente a nova técnica.

#### 2.4.2 FORMAS DE RESISTÊNCIA

As mudanças trazem consigo, medo, incerteza, saída da zona de conforto, perda de poder e isso mexe muito com as pessoas e todos esses fatores acabam gerando uma resistência, o que se não for diagnosticado a tempo, e não tiver um tratamento adequado por parte da equipe de projetos, este pode vir a não conseguir êxito. Assim, cabe ao líder do projeto, manter em observação todos os passos na execução do projeto, para que caso haja atitudes de resistência, sejam identificadas e tratadas a tempo. Várias formas de resistência podem ser observadas durante a execução de um projeto, tais como :

- Resistência Ativa: Na resistência ativa, o participante provoca erros ou danos deliberadamente, configurando sabotagem do processo. Essa forma é a de mais fácil identificação, pois a resistência é expressa clara e diretamente. No entanto, sua gerência é muito difícil, já que o indivíduo está determinado, sua opinião está formada contra a idéia da ação proposta

- Retraimento pessoal: No retraimento pessoal, a resistência não é tão clara, pois o retraimento configura uma forma de ação em que o participante diminui seu ritmo de trabalho. A baixa produtividade, que visa atrasar e prejudicar o projeto poderá ser confundida com inabilidade ou dificuldade de aprendizado. A gerência, nesse caso, precisa estar atenta na análise do comportamento para a identificação dessa resistência.

- Resistência Passiva: O Indivíduo que apresenta esse tipo de resistência segue, em geral, as normas e os procedimentos, mas exprime constante protesto e dificulta a aprendizagem, inconscientemente. Não colabora com o processo, apesar de não sabotá-lo diretamente.

- Indiferença: Similar á resistência passiva, na indiferença, o indivíduo tem reação apática e perda de interesse pelo trabalho. Faz somente o que lhe é ordenado, mas sem protestar.

- Resignação Passiva: Caracteriza-se pela aceitação. É um tipo de reação de colaboração mediante pressão. O indivíduo ou grupo resignado somente produz sobre supervisão e controle. Isso denota que a mudança não foi implementada com sucesso e poderá haver retrocesso ou desuso.

- Cooperação voluntária: Essa é a reação esperada pelo gestor que implementa uma idéia ou ação. Nesse estágio, a colaboração é entusiástica e o apoio é incondicional. Ocorre quando o indivíduo ou o grupo acredita e confia na ação.

Uma forma de se trabalhar a resistência, é a de planejar cuidadosamente a mudança e implementar de forma eficiente, dessa forma os envolvidos se tornarão mais seguros. Outro fator de extrema importância é a comunicação, o plano de comunicação é imprescindível; explicar com clareza e riqueza de detalhes facilita o entendimento. O desconhecimento pode levar as pessoas a tirarem suas próprias conclusões, ou para que elas descubram outras formas, o que os leva a conclusões distorcidas dos objetivos.

Independente da posição hierárquica em que o indivíduo se encontre na organização, ele é uma “peça” do grupo organizacional responsável pela produção, reprodução e transformação do ambiente. Entretanto, segundo Vergara e Silva (2003) as pessoas não se tornam atores verdadeiros se elas não são igualmente sujeitos, ou seja, pessoas que possam expressar aquilo que são ou, em outras palavras, que estejam engajadas naquilo que fazem. Assim, o fazer autêntico é sempre acompanhado do poder de dizer ‘eu’.

## 2.5 MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO

Mudança é sair de uma situação atual para outra. Dentro da organização, por exemplo, ela pode estar associada aos conceitos de novos produtos, serviços, transformações de imagem, e as mudanças que são feitas através das pessoas e essas mudam seu comportamento e a forma de atuar da empresa.

Observamos esse conceito de mudança na prática ao verificar uma das respostas do questionário aplicado à empresa selecionada para a pesquisa de campo: “Antes da fusão a empresa já havia crescido muito. Passou de empresa familiar para uma maior a

partir de 2009 com o ápice de inaugurações de filiais, principalmente com a expansão para o interior do Paraná, onde a empresa já atuava, porém apenas na capital. O foco ainda era atendimento e já havia um plano de carreira bem instituído, mas com a fusão em 2011, o pessoal de loja não sentiu tanto as mudanças físicas, mas o pessoal de corporativo sentiu o quanto a empresa estava crescendo e que, quem quisesse continuar nela teria que crescer junto e se dedicar muito profissionalmente.”

“O mundo odeia mudanças. No entanto, é única coisa que tem trazido progresso” Charles Franlin Kettering (1876-1958) Inventor americano e co-fundador da Delco Eletronics.

É de se esperar, por exemplo, que as mudanças promovidas pelas organizações afetem as identidades dos indivíduos e alterem significativamente a forma como eles compreendem suas relações com o mundo, inclusive com a própria organização (VERGARA; SILVA, 2003).

A partir do momento que novas políticas e procedimentos são expostos, uma nova postura profissional é exigida. Vergara e Silva (2003) afirmam que é preciso que se veja a mudança organizacional também como uma mudança de relações: do indivíduo com a organização, dele com seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e dele consigo mesmo.’

### 2.5.1 GESTÃO DE MUDANÇAS

A Gestão de mudanças contempla os processos, ferramentas e técnicas para gerenciar os vários aspectos envolvidos em um processo de mudança a fim de que os resultados previstos sejam atingidos da forma mais eficaz possível.

O objetivo essencial do gerenciamento da mudança é ter uma abordagem equilibrada dos aspectos técnicos e organizacionais, visando minimizar as possíveis resistências e obter uma transformação mais eficaz, completa e em menor tempo. O processo da gestão de mudanças é algo extremamente complexo e dinâmico. Envolve uma transição da situação atual para uma situação definida no escopo do projeto. Esta etapa deve ser coordenada de forma integrada entre os objetivos esperados, agentes de mudança, público alvo, processos de negócios/trabalho, tecnologia, pessoas, cultura da

organização. O papel da gestão de mudanças é o de promover um equilíbrio entre o lado humano e o lado técnico da questão, objeto da mudança.

Quando são promovidas mudanças na empresa, elas impactam vários aspectos como cultura e métodos de trabalho, tecnologias e formas como as pessoas interagem entre si e nos processos sobre os quais passarão a atuar. O mais importante e crítico desafio em uma mudança é conseguir o comprometimento das pessoas para com os resultados a serem atingidos e que consigam se sentir agentes importantes no processo.

De acordo com a resposta abaixo, a empresa estudada seguiu muito bem esse raciocínio referente ao planejamento da mudança na cultura da empresa. Ela se preocupou em fazer isso com cuidado e sem pressa para que o menor risco de atrito entre os setores em mudança ocorresse: “Foi contratada uma empresa americana que cuidou da integração das equipes a todo o momento para que não houvesse muito atrito de culturas. O que se percebeu foi um desconforto com a chegada das equipes da bandeira Raia para a Matriz da bandeira Drogasil, que passou a partir daquela mudança, a ser a matriz de toda a empresa. Mas não tivemos muito mais problemas que esse”.

As mudanças são complexas, tem várias facetas, e para se conseguir uma solução adequada é necessário se conseguir uma troca e não vencer pela imposição de cima para baixo, pois uma solução obtida em conjunto é uma forma de se obter o comprometimento das pessoas com a mudança.

São identificados como objetivos principais: Identificar e avaliar mudanças, oferecer oportunidades para avaliar e melhorar o projeto no que tange às mudanças, comunicar as partes interessadas todas as mudanças que ocorrerem.

Em um trabalho clássico sobre o assunto, Kotter e Schlesinger (apud CHIAVENATO, ed al, 2005, p. 442) indicam seis estratégias para contornar a resistência à mudança:

Comunicação e educação: A resistência à mudança pode ser superada ou reduzida por meio da prévia comunicação às pessoas, para ajudá-las a compreender a lógica e a necessidade da mudança. [...] Participação e envolvimento: Antes que a mudança aconteça, as pessoas precisam estar inseridas no processo. [...] Facilitação e apoio: A resistência potencial pode ser contornada, concedendo facilitação e apoio no sentido de ajudar as pessoas a se ajustarem à mudança. [...] Negociação e acordo: Outra maneira de lidar com a resistência é oferecer algo de valor em troca da mudança. [...]



Manipulação e cooptação: Em muitas situações, pode-se lançar mão de tentativas secretas para influenciar as pessoas. [...] Coerção: Finalmente, a resistência pode ser tratada de forma coercitiva por meio da ameaça explícita ou implícita (como perda do cargo ou da promoção), demissão ou transferência de pessoas.

Observamos em uma das respostas dada pela empresa que realmente é importante manter os funcionários informados de todos os acontecimentos durante o processo de mudança na organização, isso vai evitar surpresas, desmotivação e ilusões por parte deles. “Com todo o cuidado possível de mantê-los informados a cada momento de todas as novidades que surgiam. Isso foi muito importante para nos manter por perto e muito mais produtivos.”

Porém, Hernandez e Caldas (2001) salientam que não existe uma “receita” para sanar tal problemática, uma vez que a resistência à mudança é um dos possíveis comportamentos que indivíduos podem adotar como resultante da sua percepção sobre a mudança.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa apresentou característica descritiva por descrever sobre: mudança e cultura organizacional e a relação desses fatores com a resistência dos indivíduos; a percepção dos funcionários da empresa RAIÁ DROGASIL SA, campo de aplicação dessa pesquisa. A partir de então, foi possível usar todo conteúdo teórico para interpretar e explicar a realidade vivenciada na empresa, o que caracterizou este trabalho também como explicativo.

Conforme taxionomia proposta por Vergara (2000, p.46), o trabalho teve como suporte os seguintes tipos de pesquisas: a) Pesquisa Bibliográfica, b) Pesquisa Documental, c) Pesquisa de Campo, d) Estudo de Caso.

A seleção dos colaboradores seguiu como critério o tempo de serviço de cada colaborador na empresa. Priorizou-se os funcionários que estavam na organização antes da fusão e que acompanharam as conseqüentes mudanças. Foram pesquisados documentos da empresa em que constam sua proposta de missão, visão e valores, tanto no presente, quanto antes da fusão.

De posse dessas informações, foi elaborado um questionário para aplicação da entrevista semi-estruturada, o que serviu para alcançar informações mais detalhadas, destacar os aspectos mais importantes e conseguir uma descrição precisa da situação exposta no estudo de caso, já que os entrevistados foram atores no cenário em investigação.

Os dados dessa pesquisa foram tratados qualitativamente, por meio da análise de conteúdo, ou seja, todo o levantamento teórico e documental serviu de base para explicar as informações coletadas nas entrevistas. O método limitou-se a seleção dos atores para a entrevista, tendo em vista a impossibilidade de serem entrevistados todos os colaboradores que acompanharam o processo de fusão e as resistências às mudanças. Além disso, dos funcionários selecionados, alguns se recusaram a responder certas perguntas e outros, se mostraram resistentes até mesmo a participar do trabalho, por desconfiança. No entanto tais limitações foram superadas e a pesquisa concluída.

#### 4. RESULTADOS

A Raia Drogasil foi criada em novembro de 2011 a partir da fusão entre Raia S.A. e Drogasil S.A. Com mais de mil lojas em operação e receita bruta de R\$ 7,7 bilhões em 2014, a Raia Drogasil é a maior rede de drogarias do Brasil em receita e número de lojas. A Raia Drogasil possui uma estrutura logística descentralizada e escalável formada por sete centros de distribuição, localizados em cinco estados – SP (São Paulo, Embu das Artes e Ribeirão Preto), MG (Contagem), PR (São José dos Pinhais), GO (Aparecida) e RJ (Barra Mansa) – que totalizam mais de 89,0 mil m2 de capacidade de armazenamento e garantem agilidade no abastecimento das lojas. Com o objetivo de suportar a expansão geográfica, a empresa projeta a abertura de um CD na região Nordeste em 2016.

A proposta de missão foi reformulada alicerçada por valores compatíveis com a realidade da organização:

**CRENÇA:** Farmácia é saúde e beleza para toda a vida;

**MISSÃO:** Construir relacionamentos de confiança todos os dias, por meio da excelência em EXECUÇÃO e ATENDIMENTO, gerando oportunidades de crescimento para os colaboradores e resultados sustentáveis para a empresa;

**VALORES:** *Ética* – fazer o que sabemos ser o certo, de forma transparente e com honestidade, seja qual for a situação; *Empreendedorismo* – cuidar do negócio como se fosse o dono, se comprometer e procurar fazer sempre o melhor; *Empatia* – se colocar no lugar do outro, compreendê-lo e tratá-lo como ele gostaria de ser tratado, seja ele cliente ou colega de equipe; *De bem com a vida* – ser positivo ao encarar a vida. É ver oportunidade nos desafios. É manter a alegria e o entusiasmo no dia a dia; *Simplicidade* – ser natural, espontâneo, acessível e nada complicado, assim como é o negócio da empresa; *Inovação* – ter uma inquietação constante para fazer melhor, propor mudanças e soluções que aperfeiçoem nossos processos e serviços e trazer resultado

Por trás desse trabalho duas questões merecem destaque e caracterizam o problema dessa pesquisa: a mudança cultural e as resistências dos funcionários.

A fusão trouxe mudanças significativas para o ambiente organizacional da RAIA DROGASIL SA. Novas formas de trabalho surgiram, a gestão também mudou, com a contratação de novos gestores.

Na explicação de Vergara e Silva (2003), o espaço ocupado pela organização na vida das pessoas faz com ela (a empresa) seja um elemento de primeira grandeza no imaginário desses indivíduos. Logo, a mudança organizacional pode afetar a compreensão do indivíduo com relação à empresa. Essa “compreensão” merece atenção, pois ela pode ser determinante para a resistência a mudança.

Duas operações bem geridas e sem nenhuma pressa para efetuar a integração. Foram montados comitês funcionais de integração sempre sob a responsabilidade de um dos dois CEOs e um dos diretores estatutários, e a unificação se deu em fases de acordo com andamento de cada comitê. Algumas áreas fizeram a integração mais rapidamente do que outras.

As entrevistas trouxeram a confirmação de que é possível criar uma linha de raciocínio para entender como a cultura da empresa está relacionada à resistência das pessoas, provocada pelas mudanças organizacionais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao que concerne à bibliografia sobre cultura organizacional, este trabalho permitiu a compreensão da importância desse tema. Pois cada organização é composta por diferentes pessoas que dão o sentido de existência ao negócio, com seus valores e suas características.

Na maioria dos casos a resistência dos indivíduos deverá ser bem tratada, para que os objetivos sejam alcançados com plenitude.

A que se destacar que embora a bibliografia existente sobre mudança organizacional ofereça “receitas” de como tratar as resistências das pessoas, cada realidade organizacional terá uma tratativa diferente. E mais, a resistência não é unicamente nociva, podendo ser positiva a partir do momento em que os gestores sabem reconhecer suas causas e tratá-las.

Isso sinaliza, que no mundo corporativo é muito importante que a empresa ofereça todas as ferramentas possíveis para que seu colaborador consiga executar suas tarefas em busca de seus resultados com eficácia, porém, como uma via de mão dupla, o colaborador tem que se dedicar e vestir a camisa da causa de sua empresa. Mudanças as vezes não são esperadas mas se o mesmo já foi informado de que mudanças irão ocorrer em certo período ele vai precisar aceitar e se adaptar caso queira continuar prestando seus serviços a sua empresa.

Em relação às entrevistas, é válido ressaltar que os entrevistados não quiseram responder certos questionamentos e as respostas apresentadas possibilitaram a análise dos pontos considerados relevantes para o estudo.

Finalizando, a pesquisa permitiu que se relacionasse a cultura organizacional com as mudanças e as resistências do processo, abrindo espaço para que outras realidades corporativas sejam efetivamente investigadas, a fim de proporcionar a seus membros cada vez mais, melhores condições de trabalho e cada vez mais inovações para as empresas que planejam seu crescimento organizacional.

## **REFERÊNCIAS**

**BARROS, B. T.** Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos. In CANÇADO, Vera L.; TANURE, Betânia. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. Revista de administração de empresas. 2005.

**CHIAVENATO, Idalberto.** Comportamento Organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Campos, 2005.

**COHEN, R. Allan; FINK, L. Stephen.** Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de casos. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

**GREY, Christopher.** O feitiço da mudança. Revista de Administração e Economia. 2004.

**HERNANDEZ, José M. C.; CALDAS, Miguel P.** Resistência à mudança: uma revisão crítica. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 2001.

**KOTTER, John P.; SCHLESINGER, Leonard A.** A escolha de Estratégias para Mudanças. In CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Campos, 2005.

**CHIAVENATO, Idalberto.** Comportamento Organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

**SILVA, José R. G. da; VERGARA, Sylvia C.** Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. Revista Administração de Empresas, 2003.  
\_\_\_\_\_. Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ. Revista de Administração e Contabilidade, 1998.

**VERGARA, Sylvia Constant.** Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004. **WOOD, Thomaz Jr.** Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo. Atlas, 2000.

**B. CROSBY, PHILIP.** Qualidade: Falando Sério. São Paulo: **McGraw-Hill**, 1990.

**HERNANDEZ, José Mauro da Costa e CALDAS, P Miguel.** Resistência á mudança: uma revisão crítica. RAE – Revista da Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, nº 2, p. 31 – 45, abr/jun. 2001.

**HAMPTON, David R.** Administração Contemporânea: teoria, prática e casos. São Paulo: Makron Books, 1992.

## ANEXO 1

### ROTEIRO DA ENTREVISTA



#### Q&A

##### **1. Qual a sua percepção da empresa antes e depois da fusão?**

Antes da fusão a empresa já havia crescido muito. Passou de empresa familiar para uma maior a partir de 2009 com o ápice de inaugurações de filiais, principalmente com a expansão para o interior do estado do Paraná, onde a empresa já atuava, porém apenas na capital. O foco ainda era atendimento e já havia um plano de carreira bem instituído, mas com o a fusão em 2011, o pessoal de loja não sentiu tanto as mudanças mas o pessoal de corporativo sentiu o quanto a empresa cresceu e que, quem quisesse continuar nela teria que crescer e se dedicar profissionalmente.

##### **2. Como foi trabalhada a notícia, com os colaboradores, que a empresa se juntaria com uma das principais concorrentes?**

Os planos de fusão já estavam sendo discutidos pelo conselho há tempos, então quando a notícia de que seria concretizado chegou, a maioria das equipes já estavam pré avisadas do possível ocorrido e foi o que aconteceu. Para as equipes de loja a informação chegou mesmo após a fusão em si.

##### **3. Um determinado processo que funciona e é usado há muito tempo com bons resultados, dificilmente será colocado de lado por quem o executa, pois ele tem certeza que já funciona, enquanto um novo método, além de não ter sua eficácia totalmente comprovada, traz também a incerteza, a insegurança por não dominar inteiramente a nova técnica.**

##### **Esse tipo de insegurança foi percebido pelos gestores em seus subordinados?**

No caso da bandeira Raia não muito, pois para nós o que mudou exatamente foi o fato de que, como a empresa se tornou um SA após a fusão, passamos a ser muito cobrados em termos de resultados, ou seja, tivemos que sair de uma zona de conforto onde o que era atingido era bom, mas agora temos que atingir o que é colocado pelos sócios. Para a bandeira Drogasil foi mais impactante, pois todo o sistema tecnológico que trabalhavam foi trocado pelo nosso pois foi o considerado mais atual e inovador, as equipes de loja também sentiram muito essa mudança de sistema.



#### **4. Como a empresa tratou o funcionário em meio ao processo de mudança?**

Com todo o cuidado possível de mantê-los informados a cada momento de todas as novidades que surgiam. Isso foi muito importante para nos manter por perto e muito mais produtivos.

#### **5. O objetivo essencial do gerenciamento da mudança é ter uma abordagem equilibrada dos aspectos técnicos e organizacionais, visando minimizar as possíveis resistências. Como a empresa se organizou durante a fusão, referente aos setores das duas empresas que se juntavam?**

Foi contratada uma empresa americana que cuidou da integração das equipes a todo o momento para que não houvesse muito atrito de culturas. O que se percebeu foi um desconforto com a chegada das equipes da bandeira Raia para a Matriz da bandeira Drogasil que passou a ser a Matriz de toda a empresa após a fusão. Mas não tivemos muito mais problemas que esse.

#### **6. Como o indivíduo interpreta o trabalho desempenhado pela empresa em relação à missão dela no mercado?**

Temos colaboradores muito competentes e não é a toa que chegamos onde estamos.

#### **7. Uma forma de se trabalhar a resistência, é a de planejar cuidadosamente a mudança e implementar de forma eficiente, dessa forma os envolvidos se tornarão mais seguros. O processo de fusão foi rápido ou lento? Porquê?**

Duas operações bem geridas e sem nenhuma pressa para efetuar a integração. Foram montados comitês funcionais de integração sempre sob a responsabilidade de um dos dois CEOs e um dos diretores estatutários, e a unificação se deu em fases de acordo com andamento de cada comitê. Algumas áreas fizeram a integração mais rapidamente do que outras.

#### **8. Quais políticas foram ideais para que as fusão fosse bem sucedidas?**

Esse foi o nosso grande desafio: gerir as duas marcas cuidadosamente para fortalecer a identidade e diferenciais de cada uma e manter verdadeiramente duas opções para os consumidores. Duas marcas líderes com forte identidade, presença geográfica complementar e forte potencial de crescimento. Esta combinação de ativos, talentos e competências permitirá à nova Companhia capturar sinergias de forma a incrementar a competitividade das duas marcas perante os consumidores e a obter benefícios econômicos para a empresa, acionistas e clientes.

#### **9. Algum setor apresentou resistência?**

Idem 5.

**10. Para finalizar a entrevista, os colaboradores mencionaram que ameaças ou oportunidades as mudanças poderiam trazer?**

Acredito que para cada um, o conceito de ameaças ou oportunidades é diferente, mas o que tenho de informação é o que foi possível observar: todos trabalharam para que todo o processo desse certo e isso continua até hoje.

**Mariana Cesena – [marianacesena@rp1.com.br](mailto:marianacesena@rp1.com.br)**

**Manuela Rios – [manuelarios@rp1.com.br](mailto:manuelarios@rp1.com.br)**

**RP1 Comunicação**

**Tel.: 11 5501-4655**

**[www.rp1.com.br](http://www.rp1.com.br)**

Autorizamos cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor. Autorizo também a divulgação do arquivo no formato PDF no banco de monografias da Biblioteca institucional.

Autores: Alinaê G. Araújo dos Santos e Márcio Eurico Guillon

**Pindamonhangaba, Dezembro de 2016.**