

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL SOB A
ÓTICA DA RESISTÊNCIA**

REGINA RÊGO MARTINS DA SILVA

MARIANA

2018

REGINA RÊGO MARTINS DA SILVA

**UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL SOB A
ÓTICA DA RESISTÊNCIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

MARIANA

2018

S586a

Silva, Regina Rego Martins da .

Uma análise do processo de mudança organizacional sob a ótica da resistência [manuscrito] / Regina Rego Martins da Silva. - 2018.

25f.:

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

1. Desenvolvimento organizacional - Teses. 2. Comportamento organizacional - Teses. I. Ceribeli, Harrison Bachion. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título

CDU: 005.32

Catálogo: ficha@sisbin.ufop.br

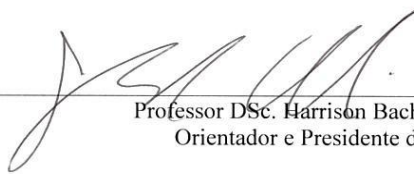
FICHA DE APROVAÇÃO

REGINA RÊGO MARTINS DA SILVA

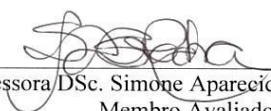
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador: Prof. DSc. Harrison Bachion Ceribeli

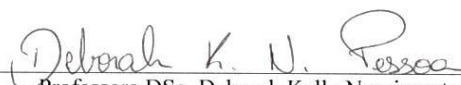
COMISSÃO EXAMINADORA



Professor DSc. Harrison Bachion Ceribeli
Orientador e Presidente da Banca



Professora DSc. Simone Aparecida Simões Rocha
Membro Avaliador



Professora DSc. Deborah Kelly Nascimento Pessoa
Membro Avaliador

Mariana, 26 de junho de 2018.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelas bênçãos concedidas, força e pelo direcionamento.

À minha Mãe, Nilce, pelo amor incondicional, valores e ensinamentos transmitidos a mim ao longo da minha vida. Obrigada, Mãe, por ser meu exemplo e meu alicerce.

Ao meu Pai, Willian, por me incentivar, ainda criança a estudar e lutar pelo que acredito. E por me proteger a anos, lá do céu. Sinto sua presença comigo a todo instante.

Aos meus irmãos, por todo apoio e compreensão ao longo desta e outras caminhadas.

À minha avó, Dona Totoca, por todo amor a mim dedicado e por sempre confiar em minha capacidade.

Ao meu namorado, Rafael, pelo companheirismo, parceria e paciência de sempre.

À minha família, que sempre esteve presente em todos os momentos da minha vida.

Aos Amigos que estiveram comigo nessa caminhada, o meu muito obrigada!

À “Turminha Top da ADM”, amigos queridos que tive o prazer de conhecer ao longo da graduação, pelos momentos de alegria e sufoco que vivenciamos juntos. Valeu à pena!

Amo vocês!!!

Ao meu orientador, Harrison, pela dedicação, paciência, por todo conhecimento e aprendizado proporcionado, minha gratidão!

Obrigada, UFOP, por me permitir vivenciar essa experiência construtiva de troca e busca ao conhecimento.

Nossa caminhada pode ser longa e, em alguns momentos, podemos até nos deparar com percalços no caminho, mas, enquanto tivermos um time desses nos apoiando e fortalecendo, tenho convicção de que nosso objetivo torna-se mais próximo e a caminhada muito mais leve e prazerosa.

RESUMO

No contexto atual, frequentemente as organizações se deparam com ambientes dinâmicos, que as forçam a se adaptarem, a fim de manterem sua competitividade. Todavia, a adaptação nem sempre acontece. Muitas organizações fracassam em seus processos de mudança. O fracasso, por vezes, é associado à resistência dos indivíduos, geralmente causada pela insegurança e medo do desconhecido. Nesse contexto, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar o processo de mudança organizacional sob a ótica da resistência individual, identificando percepções e lacunas que contribuem para que esse fenômeno ocorra. Para atingir tal objetivo, foi feito um estudo de caso em uma Assistência Farmacêutica de um município mineiro. Os dados foram coletados por meio de observação direta e entrevistas em profundidade com 10 funcionários envolvidos na mudança e analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo. Com a condução das entrevistas, foram identificadas algumas lacunas (falta de treinamento e comunicação inadequada) e algumas percepções individuais negativas (sobrecarga de trabalho, maior desgaste emocional e possível insatisfação do público atendido) que tendem a ampliar a resistência dos funcionários às mudanças propostas pela organização estudada.

Palavras-chave: Gestão da mudança, adaptação, resistência à mudança.

ABSTRACT

In today's context, organizations are often faced with dynamic environments that force them to adapt in order to maintain their competitiveness. However, adaptation is not always the case. Many organizations fail in their processes of change. Failure is sometimes associated with resistance of individuals, usually caused by insecurity and fear of the unknown. In this context, it was defined as a research objective to analyze the process of organizational change from the point of view of individual resistance, identifying perceptions and gaps that contribute to this phenomenon. To achieve this goal, a case study was carried out at a Pharmacy Assistance in a Minas Gerais municipality. Data were collected through direct observation and in-depth interviews with 10 employees involved in the change and analyzed using the Content Analysis technique. With the conduction of interviews, some gaps (lack of training and inadequate communication) and some negative individual perceptions (work overload, greater emotional exhaustion and possible public dissatisfaction) were identified that tend to increase the resistance of the employees to the changes proposed by the organization studied.

Keywords: Change management, adaptation, resistance to change.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1. Mudança organizacional	6
2.2. Resistência à mudança	8
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	11
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	12
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
REFERÊNCIAS	21
APÊNDICE	25

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, a mudança tornou-se parte integrante do cotidiano organizacional. Ao invés de exceção, tornou-se a regra. O ambiente de negócios tornou-se mais dinâmico e alterações recorrentes no *status quo* passaram a ser necessárias (CAVALEIRO; BARROS NETO, 2016). Ampliou-se a necessidade de as organizações se reinventarem no que diz respeito a projetos, estrutura, gestão, tecnologia, entre outros aspectos, a fim de assegurarem sua competitividade ao longo do tempo (MACHADO, 2013). Com isso, os gestores depararam-se com o desafio de lidarem com a instabilidade e o crescente dinamismo dos mercados, assim como remodelarem os comportamentos dos funcionários de acordo com cada nova demanda competitiva enfrentada (CANÇADO; SANTOS, 2014).

Durante o processo de mudança organizacional, cooperação e apoio de todos os envolvidos são essenciais; por isso, cabe aos gestores garantir que os funcionários atuem em consonância com as diretrizes traçadas (CAVALEIRO; BARROS NETO, 2016). Neste sentido, a comunicação pode ser apontada como elemento fundamental para o sucesso das mudanças, haja vista que as informações devem ser compartilhadas de forma precisa, no momento adequado e em formatos apropriados com cada indivíduo cujo trabalho será afetado (MIRANDA JUNIOR; SANTOS; MEDEIROS, 2016).

Muitas vezes, a mudança malsucedida é reflexo de um processo imposto, sem maiores informações, em que a chefia lança mão de sua autoridade para ditar o que deseja mudar, a fim de obter resultados pouco transparentes (MARQUES; BORGES; REIS, 2016). Essa imposição pode gerar nos funcionários sentimentos como medo do desconhecido, angústia e insegurança, tornando-os até resistentes.

A resistência à mudança é um fenômeno de oposição a alterações de qualquer natureza, que afetem a organização em pontos como estrutura, métodos de trabalho, gestão, entre outros. Tal fenômeno, apesar de bastante comum, tem sido pouco explorado na literatura nacional ao longo dos anos. Durante o levantamento bibliográfico, identificou-se que existe uma escassez de estudos empíricos publicados no Brasil voltados para a compreensão da resistência dos funcionários durante os processos de mudança organizacional.

Diante disso, a presente pesquisa teve como objetivo analisar o processo de mudança organizacional sob a ótica da resistência individual, identificando percepções e lacunas que contribuem para que esse fenômeno ocorra.

Pretende-se, com isso, estimular a reflexão a respeito das percepções dos sujeitos envolvidos/impactados nos processos de mudança organizacional e das lacunas existentes em sua implantação, que possam tornar-se fontes da resistência dos funcionários. Dessa forma, visualiza-se a possibilidade de fornecer subsídios para o aprimoramento do gerenciamento das mudanças nas organizações, de modo que os objetivos traçados pelos gestores possam ser alcançados de maneira bem-sucedida.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mudança organizacional

A maioria das organizações atua em ambientes dinâmicos e, portanto, para se manterem competitivas ao longo do tempo, são forçadas a mudar, adaptando-se a alterações que ocorrem na economia, nos mercados consumidores, entre outros (SANTOS, 2014). Segundo Ceribeli e Merlo (2013), o processo de mudança tornou-se habitual no meio empresarial e a capacidade de mudar e adequar-se às novas exigências mercadológicas passou a ser um fator crucial e determinante para o sucesso dos negócios.

Todavia, deparando-se com cenários mais competitivos, muitas organizações, além de adaptarem-se às transformações mercadológicas, passaram também a assumir uma postura mais proativa, antecipando-se às mudanças no mercado, o que envolve o desenvolvimento de competências como percepção e compreensão do ambiente de negócios e de tendências (WOOD JUNIOR, 1992). Percebe-se, desta forma, que a mudança organizacional remete, muitas vezes, a rupturas, atualização contínua e inovação (VIEIRA; VIEIRA, 2003).

Nesse cenário, lidar com a velocidade com que as mudanças organizacionais devem ser conduzidas tornou-se um desafio para os gestores, que precisam agir de forma minuciosa e transparente para que as ações planejadas sejam compreendidas e aceitas pelos colaboradores envolvidos, de modo que o processo de mudar seja bem-sucedido (REZENDE; FREITAS; SILVA, 2011). As mudanças, antes de qualquer outra coisa, devem ser planejadas, estruturadas e adequadamente comunicadas, a fim de se evitar a possível rejeição dos funcionários ao que foi proposto (MARAVIESKI, 2009).

Segundo Silva e Leite (2014), as mudanças organizacionais englobam desde pequenas ações com impacto limitado a algum processo ou setor até modificações profundas na forma

de atuar da organização. O que importa, de modo geral, é a rapidez e o foco estratégico com que as transformações são conduzidas (ROBBINS, 2005).

O conceito de mudança organizacional pode ser definido como toda e qualquer alteração expressiva, planejada e executada por colaboradores internos ou externos à organização, que abranja elementos comportamentais, estruturais, tecnológicos e/ou estratégicos, e que seja apoiada, conduzida e monitorada pela cúpula administrativa do negócio (ARAÚJO, 1982). Seguindo essa linha, Backes (2012) afirma que a mudança organizacional se dá por meio de alterações nas organizações, que são desencadeadas pelos responsáveis por administrá-las e que afetam seu ambiente interno e/ou externo.

Bertero (1976), por sua vez, define mudança organizacional como o processo de reformulação da estrutura e alteração de comportamentos, adequando esses componentes às novas demandas enfrentadas pela organização, e de incorporação de novas políticas e práticas gerenciais e estilos de gestão. Ainda segundo esse mesmo autor, os estudos sobre mudança organizacional levam à percepção de dois caminhos que devem ser considerados como complementares, sendo um direcionado a alterações estruturais e o outro com enfoque em alterações comportamentais, tanto individuais quanto grupais.

Adotando uma perspectiva complementar, Bressan (2004) compreende mudança organizacional como sendo qualquer alteração, em resposta a contingências internas e/ou externas, articulada ou involuntária, nos elementos formais ou informais da organização, que seja expressiva e objetive um melhor desempenho e/ ou a sustentabilidade organizacional. De forma semelhante, Ceribeli e Merlo (2013) e Maravieski (2009) assinalam que a mudança organizacional é um processo de transformação que pode ser motivado por elementos internos e/ou externos às organizações, e ter diversos objetivos.

Importante acrescentar que a mudança organizacional não deve ser compreendida somente sob a perspectiva de estratégias, processos ou tecnologias; é necessário considerar também seu impacto social, ou seja, a forma como ela afeta os funcionários, a relação entre eles e a relação da organização com eles (SILVA; VERGARA, 2003).

Segundo Robbins (2005), parte das organizações tende a tratar todas as mudanças como acontecimentos acidentais, ignorando que muitas ocorrem devido a práticas intencionais, com o intuito de se alcançarem determinados resultados. Esse mesmo autor classifica as mudanças como planejadas, quando são estimuladas e conduzidas de forma

deliberada pelos gestores, e não planejadas, quando sua origem se encontra em eventos pouco estruturados.

Ainda no que tangencia os tipos de mudança organizacional, Weick e Quinn (1999) defendem que existem as mudanças contínuas, que remetem à ocorrência de pequenas alterações continuamente em toda organização, cumulativas, que podem tornar-se expressivas ao longo do tempo; e de ordem episódica, que ocorrem de forma infrequente, descontínua e intencional, em períodos específicos, nos quais a organização se afasta do seu estado de equilíbrio, rompendo-se bruscamente o *status quo*.

Nessa mesma linha, pode-se também classificar as mudanças organizacionais como sendo de primeira ordem, as quais, lineares e contínuas, envolvem modificações nos sistemas e garantem a estabilidade em pontos-chave da organização; e de segunda ordem, as quais, além de radicais e descontínuas, abrangem diferentes níveis da organização e envolvem a quebra de antigos padrões (SANTOS, 2014).

Por fim, partindo de um enfoque diferente, a mudança pode ser vista sob duas vertentes, que são: a organizacional, também chamada de incremental, em que o foco é voltado à estrutura burocrática, rotina, redistribuição de tarefas e responsabilidades, melhor aproveitamento e eficiência no uso dos recursos; e a institucional, conhecida também como transformacional, com foco no questionamento e mudança da filosofia, crenças, valores, missão, natureza, objetivos, estratégias e normas da organização (SILVA, 1999).

Segundo Silva (1999), essas duas vertentes se complementam, uma vez que, primeiramente, alteram-se o modo de pensar e agir, bem como as responsabilidades sociais e ambientais da organização, para, em seguida, readequar-se a estrutura burocrática vigente.

2.2 Resistência à mudança

Tanto as organizações quanto seus membros resistem à mudança (ROBBINS, 2005), o que dá origem a um fenômeno que possui duas vertentes: uma positiva, à medida que garante a estabilidade e a previsibilidade organizacional, e uma negativa, pois dificulta a adaptação e a evolução do negócio ao longo do tempo. Para lidar com a resistência à mudança, faz-se necessária sua identificação e a adoção de práticas capazes de prevenir e/ou contornar seus efeitos (JACOBSEN; RODRIGUES, 2002).

De acordo com Lewin (1947), a organização é um sistema exposto a forças sociais opostas, proporcionais, que garantem o equilíbrio ao longo do tempo. Desse modo, a resistência à mudança é o resultado da tendência de um indivíduo ou grupo a se opor a forças que objetivam conduzir o sistema organizacional a mudanças e, por conseguinte, a um novo patamar de equilíbrio (LEWIN, 1951).

A resistência à mudança pode ser vista como um empecilho ao desenvolvimento da organização, expressando características, valores e clima organizacional comuns a pessoas opostas ao novo (FREIRES et al., 2014). Segundo Silva e Vergara (2003), tal fenômeno ocorre devido ao fato de as mudanças efetuadas no ambiente organizacional afetarem diretamente a identidade dos indivíduos, bem como a percepção de suas relações com o mundo e com a própria organização.

A resistência, ao longo de anos, foi vista como vilã em processos de mudança organizacional, uma vez que dificultava sua implantação e até contribuía para o seu insucesso; no entanto, alguns estudiosos têm conseguido demonstrar a outra face da resistência, apontando que o conhecimento de suas causas pode contribuir de forma positiva para o planejamento da mudança, bem como para o alcance dos objetivos traçados (BORTOLOTTI, 2010).

Segundo Robbins (2005), existem dois tipos de resistência à mudança, uma de cunho individual e a outra de cunho organizacional. A resistência dos indivíduos, abordagem conceitual adotada na análise dos resultados da presente pesquisa, ocorre em decorrência dos hábitos; como resposta às dificuldades do dia a dia; devido à falta de segurança, quando a mudança torna-se algo compreendido como ameaçador, ou a fatores econômicos, quando há insegurança com relação à renda pessoal e/ou familiar; há também o medo do desconhecido, tendo em vista que o novo traz consigo muitas vezes a incerteza, e o processamento seletivo de informações, pois as pessoas só percebem e interpretam o que lhes é conveniente (ROBBINS, 2005).

Já a resistência de cunho organizacional ocorre devido a fatores como a inércia estrutural, quando os procedimentos internos funcionam de modo a garantir a estabilidade organizacional; o foco limitado da mudança, pois, devido à interdependência existente entre os subsistemas organizacionais, uma alteração isolada, que acarretaria consequências em toda organização, tende a ser anulada; a inércia grupal, pois os interesses dos grupos geralmente sobrepõem-se aos individuais; a ameaça à especialização, à medida que as mudanças podem

ameaçar grupos especializados; a ameaça às relações de poder estabelecidas, já que as mudanças podem acarretar alterações da estrutura e dos cargos e, conseqüentemente, da autoridade dos indivíduos; e a ameaça à alocação de recursos estabelecida, uma vez que as mudanças podem afetar determinados grupos e os recursos que a eles eram anteriormente destinados (ROBBINS, 2005).

Em seu estudo, Hernandez e Caldas (2001) identificaram cinco pressupostos sobre a resistência à mudança, acatados e assumidos como verdades por teóricos e gestores ao longo de muitos anos, os quais, todavia, deveriam ser objeto de uma análise crítica.

O primeiro pressuposto interpreta a resistência como algo natural, que pode acontecer durante qualquer intervenção organizacional; mas, na contramão dessa percepção, Hernandez e Caldas (2001) observam que a resistência é escassa e somente ocorre em situações específicas. O segundo pressuposto trata a resistência como maléfica aos esforços de mudança organizacional; em contrapartida, os mesmos autores defendem que a resistência, além de ser um fenômeno saudável, pode trazer pontos positivos à organização, ao confrontar os agentes da mudança sobre a viabilidade e adequabilidade da proposta.

Já o terceiro pressuposto refere-se à predisposição dos indivíduos de serem resistentes a mudanças; embora os indivíduos tenham possíveis perdas e o desconhecido, muitas vezes, anseiam por novas experiências, vivências e oportunidades que possam vir com as alterações propostas (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

O quarto pressuposto coloca os funcionários mais operacionais como sendo os atores organizacionais mais propensos à resistência; como contraponto, Hernandez e Caldas (2001) afirmam que, por se tratar de um fenômeno sistêmico, pode ocorrer com quaisquer dos colaboradores da organização, independentemente de nível hierárquico. Por fim, o quinto e último pressuposto trata a resistência como um fenômeno massificado; contudo, os autores supracitados argumentam que a resistência pode ocorrer tanto de forma individual quanto coletiva, podendo variar de um indivíduo para outro, de acordo com fatores situacionais e pessoais, e com a percepção de cada um sobre a mudança.

Percebe-se, portanto, que, para que as ações de mudança atinjam os resultados esperados, é de suma importância conhecer a natureza e as fontes da resistência, bem como compreender o contexto no qual ela ocorre, os valores organizacionais, tipo de gestão, objetivos pretendidos com a mudança e relações de poder estabelecidas e possivelmente afetadas (PAIVA; ANDRADE, 2013).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser classificada como exploratório-descritiva, haja vista que teve como objetivo gerar *insights* a respeito da resistência humana durante os processos de mudança organizacional, além de descrever como tal fenômeno se dá no âmbito do setor público (GIL, 2002).

Com base no objetivo almejado, optou-se por uma abordagem de cunho qualitativo, que foca em um nível de realidade não quantificável e se dedica a lidar com um universo subjetivo de valores, motivos, crenças e atitudes, correspondente à complexidade das relações, processos e fenômenos (MINAYO, 2002). A pesquisa qualitativa, segundo Gerhardt e Silveira (2009), ocupa-se com a compreensão aprofundada de um grupo social ou de uma organização, bem como com a explicação da dinâmica de suas relações.

Como método de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, que proporciona maior compreensão a respeito das características de fenômenos individuais, grupais e/ou organizacionais, fornecendo informações acerca dos motivos pelos quais eles ocorrem e como ocorrem (YIN, 2010).

O estudo de caso, segundo Yin (2010), torna-se vantajoso por se basear em múltiplas evidências e empregar diferentes técnicas de coleta de dados, tais como observação direta dos eventos estudados, entrevistas com os indivíduos envolvidos, análise de documentos, entre outras, que contribuem para a profundidade e amplitude das análises conduzidas.

No presente estudo, por meio de observação direta e entrevistas em profundidade, semiestruturadas, pessoais, em que há maior liberdade para o entrevistado e mais ampla autonomia de ação para o entrevistador com o intuito de se incentivarem os sujeitos a exprimirem de forma aberta suas opiniões e impressões sobre o fenômeno estudado (GIL, 1999; VIEIRA, TIBOLA, 2005), foram coletados dados junto a 10 colaboradores de uma secretaria municipal, em seu próprio ambiente de trabalho, acerca de suas percepções relativas a um processo de mudança organizacional que estava em execução. A seleção dos entrevistados baseou-se na conveniência da pesquisadora.

Para análise dos dados coletados nas entrevistas, optou-se pela técnica de Análise de Conteúdo, que consiste em decompor o discurso dos sujeitos e identificar unidades de análise que permitam reconstruir significados e ampliar a compreensão da realidade do grupo estudado (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005).

A organização escolhida para estudo foi uma Secretaria Municipal de Saúde de um município mineiro que há anos vem prestando serviços para a comunidade na qual está inserida. No mês de maio de 2018, quando as entrevistas foram realizadas, possuía pouco mais de 720 colaboradores, entre efetivos, contratados e nomeados, que exerciam diferentes funções, tais como médicos, enfermeiros, coordenadores, atendentes, auxiliares de serviços gerais, etc.

A Secretaria Municipal de Saúde estudada dividia-se em três Secretarias Adjuntas: a Secretaria Adjunta de Planejamento e Ações de Saúde, a Secretaria Adjunta de Administração da Saúde e a Secretaria Adjunta de Vigilância e Promoção em Saúde. Contava com uma estrutura física com pouco mais de 20 unidades, sendo que, em todas elas, havia atendimento à população, e possuía, em seu portfólio, serviços básicos e especializados que eram prestados no âmbito de suas próprias unidades, incluindo serviços de emergência, cirurgias, marcação de consultas e exames, assistência psicossocial, diagnóstico por imagem, atendimento médico especializado, atenção domiciliar, assistência farmacêutica, atendimento móvel de urgência, entre outros.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Para realização da pesquisa, selecionou-se um setor da Secretaria Municipal de Saúde estudada, o de Assistência Farmacêutica Municipal, que contava, no momento em que a presente pesquisa fora conduzida, com 21 colaboradores, entre farmacêuticos, atendentes e auxiliares administrativos, distribuídos em quatro unidades, sendo elas um almoxarifado, uma farmácia polo, e outras duas farmácias dependentes.

Tal setor, assim como ocorre com toda a assistência farmacêutica no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), é responsável, de acordo com o Conselho Nacional de Secretários de Saúde (2011), por todos os processos relativos à seleção, programação, aquisição, armazenamento, distribuição, controle de qualidade e segurança dos medicamentos, assim como à dispensação aos usuários, orientação para o uso racional de medicamentos e capacitação de pessoal. De forma complementar, a Assistência Farmacêutica Municipal é responsável pelo gerenciamento de todo processo relativo aos materiais médico-hospitalares que abastecem a rede de saúde do município.

A Assistência Farmacêutica, durante a realização da presente pesquisa, encontrava-se em fase inicial de implantação de um *software* para auxiliar na gestão dos medicamentos e insumos, bem como para garantir maior transparência, eficiência e qualidade do serviço prestado à população.

Tal *software* trata-se de um sistema nacional para gestão da assistência farmacêutica, totalmente gratuito, informatizado, com funcionamento em plataforma *web*, possibilitando, assim, a integração com os demais sistemas do SUS.

Por meio das funcionalidades da referida ferramenta, podem-se criar diferentes perfis de acesso, classificados em níveis estratégico, tático e operacional, de modo que os dados inseridos possam ser filtrados, direcionados e acessados de acordo com cada perfil, auxiliando os profissionais em sua tomada de decisão, assim como na gestão e/ou execução dos processos que são de sua responsabilidade.

Para preparar os usuários, existe um portal de ensino *online*, que dá acesso a apostilas, textos complementares, vídeo aulas e assistência de um tutor, além de uma plataforma para treinamentos da parte prática do sistema. A participação no treinamento de todos os profissionais que trabalham na Assistência Farmacêutica é obrigatória, haja vista que a senha definitiva de acesso ao sistema só é concedida aos que tiverem desempenho satisfatório nessa etapa.

Historicamente, o setor de Assistência Farmacêutica estudado funcionou sem ferramentas informatizadas que contribuíssem para a agilidade e eficiência dos processos de trabalho, sendo os dados armazenados em planilhas pouco funcionais, que dificultavam o trabalho dos profissionais.

Ao longo dos últimos anos, até houve algumas tentativas de implantação de diferentes *softwares* no setor, porém, nenhuma obteve êxito. Em todos os processos de mudança anteriormente iniciados, os gestores decidiam abandonar o projeto depois de poucas semanas, em decorrência da demora no atendimento ao usuário, causada pela implantação do sistema, das filas resultantes dessa demora, das diversas reclamações por parte dos usuários, bem como de outros problemas de ordem interna.

Mais recentemente, todavia, a nova gestão do setor, avaliando a necessidade de informatizar os processos de trabalho, controlar e monitorar os recursos financeiros investidos na aquisição e distribuição dos medicamentos, mapear a demanda de atendimento, identificar a situação real do estoque de todos os estabelecimentos vinculados à Assistência

Farmacêutica, criação de estatística de consumo, entre outros, foi favorável à adesão ao sistema nacional supramencionado, iniciando, desse modo, os procedimentos necessários à sua implantação. Definiu-se que a implantação ocorreria, em um primeiro momento, no almoxarifado da Assistência Farmacêutica; posteriormente, na farmácia polo e, após consolidado, nas demais unidades.

Com o intuito de se coletarem as percepções dos envolvidos a respeito de tal mudança, entrevistaram-se 10 profissionais do setor de Assistência Farmacêutica estudado, cujos cargos e tempo de trabalho são apresentados no Quadro 01.

Quadro 01 – Entrevistados da pesquisa.

Entrevistado	Cargo	Tempo no setor
E1	Atendente	7 anos
E2	Atendente	11 anos
E3	Atendente	17 anos
E4	Atendente	15 anos
E5	Atendente	1 ano
E6	Atendente	1 ano
E7	Atendente	6 anos
E8	Farmacêutico	2 anos
E9	Auxiliar administrativo	7 anos
E10	Atendente	2 anos

Fonte: elaboração própria (2018).

Concluída a etapa de entrevistas da pesquisa, percebeu-se que a maior parte dos envolvidos na mudança detém pouco conhecimento sobre ela, ou seja, sobre o que de fato irá mudar, o porquê de sua implantação e por onde começará a ser colocada em prática. Todavia, o desconhecido, de acordo com Robbins (2005), gera uma sensação de incerteza, que deixa os envolvidos receosos quanto à mudança, conforme pode ser observado nos trechos seguintes.

“Vai mudar o atendimento [...] Não tenho nenhum conhecimento sobre as etapas da mudança, nada disso foi devidamente conversado”. (E4)

“Vai ficar mais organizado, teremos um controle melhor de tudo. [...] Não sei dizer como o sistema será implantado, não foi passado isso”. (E7)

“Eu acho que vai mudar o controle dos medicamentos, nunca teve um controle real. [...] Mas não foi passado nada sobre as etapas de implantação para os funcionários”. (E10)

Por isso, a comunicação com os funcionários, ajudando-os a compreender a lógica da mudança, informando-os sobre sua natureza, como será implantada e os possíveis benefícios que poderá trazer tanto para o indivíduo quanto para a organização, é um fator fundamental para a aceitação do que foi proposto (ROBBINS, 2005).

Nesse processo de comunicação, deve-se começar esclarecendo os funcionários a respeito da importância de mudar. No caso analisado, contudo, isso não foi feito. Um entrevistado chegou a afirmar que não via necessidade de implantar um sistema no setor. Já os demais, mesmo afirmando haver percebido essa demanda, para garantir um controle mais eficaz sobre o estoque de medicamentos, assinalaram a falta de debate entre coordenação e equipe sobre o porquê da mudança, conforme trechos a seguir.

“Não havia percebido essa necessidade de um sistema. Do jeito que está atende bem, porém devia ter um controle dos medicamentos, isso a gente não vê aqui. [...] A coordenação não discutiu comigo nada a esse respeito”. (E6)

“Já havia percebido sim, porque precisa ter melhor controle da medicação que a gente dispensa aqui. Mas em nenhum momento foi discutida essa necessidade com a gente”. (E1)

“Já havia percebido essa necessidade, porque nossa dispensação e controle são arcaicos, a vinda de uma tecnologia auxilia nisso, a gente tem que se adequar a ela, porém, particularmente, sou resistente a isso, devido a todos os transtornos que essa implantação causará. [...] Em nenhum momento foi discutida essa necessidade conosco”. (E2)

No que diz respeito à capacitação dos envolvidos, embora tenha havido um treinamento *online*, no qual textos e vídeo aulas foram disponibilizados, quando indagados sobre terem sido devidamente preparados, parte dos funcionários demonstrou insatisfação com o tipo de treinamento recebido, classificando-o como vago, uma vez que, apesar de haver material disponível de forma *online*, não houve uma tutoria presencial e nenhum tipo de atividade prática. Essa visão, compartilhada por todos os indivíduos entrevistados, é ilustrada nos trechos expostos a seguir.

“Por mim digo que não, não fui totalmente capacitado para executar o sistema. Requer ainda mais treinamento e eu creio que a prática fala mais alto, só esse treinamento online fica um pouco vago”. (E3)

“Não classificaria que fomos devidamente treinados. Foi disponibilizado apenas o curso online. Então quem tem um pouco de dificuldade com informática, e com esse tipo de estudo, ou que tem muitas dúvidas, não teve um suporte muito presente não, só eletrônico e, mesmo assim, se tem alguma dificuldade nesse sentido, fica desassistido”. (E9)

Discutindo ainda a questão do treinamento, ao serem questionados sobre se conseguiram compreender o funcionamento do sistema, bem como se suas funcionalidades são de fácil compreensão e manuseio, os funcionários foram categóricos ao afirmarem que ainda existem muitas dúvidas para utilizarem a nova ferramenta no dia a dia e essas, provavelmente, só serão sanadas com a prática, o que pode ser corroborado pelos fragmentos das entrevistas transcritos abaixo.

“Acho que no início será complicado para usar o sistema, mas com o tempo a gente vai aprendendo a usá-lo melhor. Consegui compreender um pouco, não tudo. No início terei muitas dúvidas, pois tive dificuldade no treinamento. Acho que sanaremos as dúvidas ao longo do tempo, através do coleguismo, um ajudando ao outro”. (E5)

“Eu tive um pouco de dificuldade para mexer no sistema, achei um pouco complicado. Não consegui aprender todo o funcionamento de forma satisfatória, mas acho que tudo é na prática, temos que praticar para aperfeiçoar”. (E10)

Abordando a questão da influência do novo sistema na rotina de trabalho dos envolvidos, ou seja, se causaria alguma limitação ou sobrecarga de trabalho, foi possível notar que parte deles considera que haverá uma influência positiva, uma vez que trará melhorias ao setor, e parte considera a mudança negativa, por toda a carga de trabalho adicional e transtornos com pacientes que acarretará, conforme se verifica nos trechos seguintes.

“Com relação à rotina, é lógico que vai mudar, quando se está com tudo informatizado, é preciso ter mais atenção com os dados que está inserindo no sistema, pois somos nós que o alimentamos [...] Acho que alguns pacientes se demonstrarão resistentes, uma vez que o atendimento será mais demorado e suas facilidades de acumulação de medicamentos acabarão. [...] Principalmente no início, o volume de trabalho irá aumentar, teremos que fazer cadastros, o atendimento ficará demorado até nos habituarmos com o sistema [...] Acho que é positivo, o caminho é esse”. (E8)

“Vai influenciar e muito, porque, até o momento, tínhamos controle de poucas coisas, com o sistema tudo será controlado. [...] Limitar, acho que não. Vai

haver sobrecarga de trabalho, vai aumentar e muito o volume de tarefas, teremos muitos dados a lançar, com isso as filas aumentarão. Esse aumento acho ruim, pois ficaremos sobrecarregados”. (E1)

“Vai aumentar o tempo de atendimento, logo, vai aumentar a fila, vai dar uma sensação de que a farmácia está sempre cheia. De início, não vejo com bons olhos, por causa das dificuldades que teremos com a população [...] isso vai desgastando psicologicamente o atendente. Talvez a longo prazo, traga benefícios que compensem essa fase de turbulências”. (E2)

Considerando a mudança proposta e as melhorias que precisam ser feitas no setor, os funcionários foram indagados se a Assistência Farmacêutica funciona bem como está ou se a implantação do sistema será, de fato, uma solução para diversos problemas, sendo notório que alguns funcionários veem o sistema como a forma ideal de se resolverem as lacunas do setor, enquanto outros duvidam que essa seja a única ou a saída ideal, como é possível observar nas falas abaixo transcritas.

“O setor não funciona bem, não da maneira que está. É cheio de erros, falhas, e nós já vivemos inúmeros problemas grandes. São situações que se consegue corrigir a tempo, quando se tem controle. A gente precisa que as coisas sejam informatizadas, esse é o caminho, não temos outra alternativa”. (E8)

“Vejo que, do jeito que está, a farmácia está funcionando [...] falta um pouco de controle sobre as informações, mas funciona bem. Não vejo o sistema como saída exclusiva para buscar melhorias no setor [...] Não o vejo como melhoria imediata, algo que chegará e reformulará tudo para valer, não”. (E3)

A implantação do sistema não é considerada como uma ameaça pelos funcionários. Todos, até mesmo os que não possuem estabilidade no emprego, consideram que, no setor, há certa flexibilidade para mudança das tarefas realizadas, caso seja necessário, ou seja, caso haja dificuldades para aprender certas funcionalidades da ferramenta, conforme pode ser observado nos trechos seguintes.

“No setor público, aqui, pelo menos, há uma flexibilidade de mudança de atividade caso o funcionário não se adapte, ao menos é o que penso. Logo, não acho que demitam alguém por isso”. (E6)

“Acredito que não, de forma alguma”. (E9)

Por se tratar de um setor público, em que os ocupantes dos cargos de chefia mudam com frequência, os funcionários acabam lidando, em um curto espaço de tempo, com vários

tipos de chefes, os quais modificam os processos de trabalho e tentam implantar novas ferramentas, cada um adotando um padrão de gestão diferente. Nesse contexto, considerando os processos de mudanças anteriores, os funcionários afirmaram que não tiveram o devido suporte da chefia; as mudanças eram anunciadas e eles muitas vezes tiveram que colocá-las em prática, sem qualquer apoio ou orientação, o que gerava receio por parte deles em relação à mudança atual, conforme explicitado nos trechos a seguir.

“Em mudanças anteriores, não tivemos suporte algum da chefia, sempre era apenas passada a mudança para os funcionários, e o resto era com eles”. (E4)

“Toda vida não tivemos um suporte de verdade, o que tem muitas vezes é algum treinamento apenas. Um suporte detalhado e acompanhado, não. Então, muitos dos processos atuais foram desenvolvidos pelo próprio pessoal, nós mesmos que aperfeiçoamos uma forma de trabalhar e passamos para a coordenação como estava funcionando e só”. (E9)

Ao serem indagados com relação à possível perda ou diminuição de sua autonomia no trabalho, parte dos funcionários concordou que haverá esse ônus no que se refere à liberdade para tomar algumas decisões durante a realização dos atendimentos; outros, em contrapartida, consideram que no próprio setor da Assistência Farmacêutica já existe pouca autonomia e que, por isso, não haverá prejuízos nesse sentido com a implantação do novo sistema, o que pode ser observado no trecho abaixo.

“O sistema pode impactar a nossa autonomia no sentido da flexibilidade. Exemplo: uma pessoa que venha antes da data, a gente avalia diversas questões, tal como se mora longe, se está faltando muito tempo ou se já é viável liberar a medicação. Acredito que o sistema não dará essa abertura para a gente”. (E2)

“Não, vai continuar do mesmo jeito. O próprio setor já não nos dava autonomia, porque temos que seguir várias regras”. (E1)

De modo geral, percebeu-se, durante as entrevistas realizadas, que os funcionários destacaram alguns aspectos negativos relativos ao sistema que está sendo implantado, indicando possíveis focos de resistência à mudança, muitas vezes gerados por falta de conhecimento sobre a nova ferramenta, falta de apoio em processos de mudança anteriores, treinamento inadequado, possível aumento na carga de trabalho, entre outros.

No entanto, também levantaram aspectos positivos, que evidenciam a expectativa de que haverá melhorias no setor, não a curto prazo, mas ao longo do tempo, o que está em consonância com o argumento de Hernandez e Caldas (2001) de que, embora os indivíduos temam o desconhecido, muitas vezes, anseiam por novas experiências e oportunidades.

Foi possível identificar, em uma das entrevistas, um ponto que pode ser considerado crucial para o sucesso da mudança investigada: a comunicação transparente e o alinhamento de expectativas, visando moldar uma nova realidade na qual sejam obtidas melhorias efetivas, conforme pode ser verificado a seguir.

“Acho que precisamos fazer oficinas ou debates sobre o funcionamento do sistema, para treinar e discutir o uso dele com os funcionários, e todos os envolvidos na mudança, quem está implantando e quem coordena. Algo saudável para que todos estejam alinhados com o mesmo pensamento e acreditem nisso. Acreditem que é importante começar a moldar uma realidade diferente da que a gente vive e está presenciando hoje no atendimento e na Assistência Farmacêutica”. (E8)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em decorrência do aumento do dinamismo dos mercados e da velocidade com que as mudanças se fazem necessárias na atualidade, as organizações deparam-se com o imperativo de se adaptarem e se reinventarem continuamente para se manterem competitivas. Apesar disso, muitas ainda enfrentam acentuadas dificuldades para mudar, o que é explicado, em partes, pela resistência dos próprios funcionários às mudanças propostas.

Diante desse contexto, a presente pesquisa teve como objetivo analisar o processo de mudança organizacional sob a ótica da resistência individual, identificando percepções e lacunas que contribuem para que esse fenômeno ocorra.

Analisando as entrevistas conduzidas, levantaram-se algumas percepções negativas dos funcionários com relação à mudança proposta, que podem ser indícios de uma futura resistência individual. Entre elas, pode-se destacar a percepção de todos os entrevistados no que diz respeito à carga de trabalho adicional que a mudança gerará, ao menos em sua fase inicial, haja vista que todos os pacientes, bem como as prescrições médicas, medicamentos, lotes e demais informações sobre medicamentos terão que ser devidamente registradas no sistema implantado.

Além disso, devido aos cadastros e controles que deverão ser realizados, os entrevistados acreditam que o atendimento, anteriormente realizado de forma rápida, será demorado, gerando filas excessivas e certo tumulto, ao menos até os funcionários se habituarem ao uso do sistema e suas ferramentas. Com isso, há uma expectativa nutrida pelos próprios funcionários de que terão um desgaste emocional maior no trabalho.

Percebeu-se ainda o receio dos funcionários no que tange a aceitação dos pacientes às novas regras de dispensação, uma vez que muitos estavam habituados a passarem por consultas em diferentes unidades de saúde e, com as receitas, transitarem pelos postos da Assistência Farmacêutica, muitas vezes acumulando medicamentos.

Complementarmente, analisando os dados coletados durante as entrevistas, foi possível identificar alguns aspectos a serem aprimorados no processo de mudança no setor de Assistência Farmacêutica estudado. Segundo os entrevistados, a mudança foi anunciada, mas não foi discutida com os funcionários, que, por causa disso, detinham pouco conhecimento sobre ela, sua implantação e seus possíveis benefícios. Pode-se concluir, portanto, que a falta de comunicação foi uma das lacunas identificadas no processo de mudança organizacional investigado.

Ademais, ficou evidente que o treinamento, da forma como foi conduzido, não se mostrou satisfatório para todos os funcionários, que afirmaram ter muitos questionamentos e receio quanto ao uso prático do sistema que estava sendo implantado, além de sentirem falta de um suporte presencial para sanarem suas dúvidas. Ou seja, o treinamento inadequado ampliou a insegurança dos envolvidos na mudança, podendo ser apontado como outra lacuna no processo de mudança organizacional estudado.

Destaca-se que o fato de a organização se mostrar, em alguns momentos, desatenta aos aspectos supracitados tornou-a suscetível a comportamentos e ações contraproducentes dos funcionários que reflitam uma possível resistência às mudanças propostas, podendo, inclusive, não auferir êxito ao implantá-las, haja vista que os entrevistados demonstraram anseio por melhorias, mas, ao mesmo tempo, certo receio.

Por isso, é imprescindível que as organizações que estejam passando ou que pretendam passar por processos de mudança façam o devido planejamento, mantendo uma comunicação adequada com os envolvidos, explanando todo o processo, o porquê da mudança, os resultados almejados, o impacto para o negócio e para os funcionários, fazendo

com que, ao invés de incertezas e medo, todos tenham expectativas positivas e se sintam parte da mudança.

A principal contribuição desta pesquisa reside na identificação de algumas lacunas (falta de treinamento e comunicação inadequada) e de algumas percepções individuais negativas (aumento da carga de trabalho, maior desgaste emocional e possível insatisfação do público atendido) que tendem a ampliar a resistência dos funcionários às mudanças propostas pela organização estudada. Com isso, fornece subsídios não apenas para o setor de Assistência Farmacêutica ou para a Secretaria Municipal de Saúde que foram objeto de investigação, mas para quaisquer organizações que almejam direcionar esforços para reduzir a resistência de seus funcionários durante a implantação de mudanças.

Para finalizar, sugere-se, para estudos futuros, que sejam analisados processos de mudança organizacional que estejam mais adiantados, com o intuito de identificar que tipos de comportamentos manifestam-se como reflexos da resistência dos funcionários.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, L. C. G. **Mudança organizacional na administração pública federal brasileira**. 1982. 307 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração de Empresas, FGV-Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1982.
- BACKES, A. L. Trabalho e subjetividade: sofrimento psíquico em contexto de mudanças organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 6, n. 14, p.117-138, 2012.
- BERTERO, C. O. Mudança organizacional e processo decisório. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p.29-40, mar./abr. 1976.
- BORTOLOTTI, S. L. V. **Resistência à mudança organizacional: medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item**. 2010. 291 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.
- BRESSAN, C. L. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. **Seminário de gestão de negócios**, Bragança Paulista, 2004.
- CANÇADO, V.; SANTOS, T. M. C. Reação à mudança organizacional: a implantação do Lean Thinking na empresa Beta. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 1, p. 98-123, 2014.
- CAVALEIRO, K. C. L.; BARROS NETO, J. P. Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma entidade de classe da indústria brasileira. **Revista Alcance**, v. 23, n. 3, p. 372-390, 2016.

CERIBELI, H. B; MERLO, E. M. Mudança organizacional: um estudo multicase. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 2, p.134-154, abr./jun. 2013.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE (Brasil). **A Assistência Farmacêutica no SUS**. Coleção Progestores: Para Entender a Gestão do SUS. 20. ed. Brasília: CONASS, 2011.

FREIRES, D. A. N.; GOUVEIA, V. V.; BORTOLOTTI, S. L. V.; RIBAS, F. Resistência à mudança organizacional: perspectiva valorativa e organizacional. **Psico**, v. 45, n. 4, p.513-523, 2014.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001.

JACOBSEN, A.; RODRIGUES, M. M. B. Abordagens para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 4, n. 7, p. 39, 2002.

LEWIN, K. Frontiers in group dynamics. **Human Relations**, New York, v. 1, n. 1, p. 5-41, 1947.

LEWIN, K. Field theory in social science. New York: **Harper and Row**, 1951.

MACHADO, R. R. Micro e pequenas empresas e visão da mudança organizacional: uma abordagem do ponto de vista cultural. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 3, p. 79-95, 2013.

MARAVIESKI, E. L. **Resistência a mudanças em processos de inovação em instituições de ensino superior: o caso Cescage**. 2009. 132 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2009.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; REIS, I. C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 41-58, 2016.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis: **Vozes**, p. 9-29, 2002.

MIRANDA JUNIOR, J.; SANTOS, S. C. D.; MEDEIROS, C. Utilizando a comunicação como estratégia nas mudanças de processo de negócio decorrentes à implantação de

ERP. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 14, n. Ed. Espec. 2, p. 265-276, 2016.

PAIVA, D. S.; ANDRADE, J. C. S. Resistências à mudança organizacional: análise do processo de implantação do sistema de gestão integrada no Senai-BA. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 3, p. 614-631, 2013.

REZENDE, F. P.; FREITAS, F. O.; SILVA, E. A. T. O. Cultura Organizacional e Resistência a Mudança. In: SEGET – VIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Resende – RJ, 2011.

ROBBINS, Stephen P. 1943- **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, M. S. S. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica**. 2014. 106 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas-FGV, Rio de Janeiro, 2014.

SILVA, M. A. B.; LEITE, N. P. Aprendizagem e mudança organizacional em uma Instituição de Ensino Superior em Administração. **READ. Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 1, p. 195-224, 2014.

SILVA, J. S. El cambio de época, el modo emergente de producción de conocimiento y los papeles cambiantes de la investigación y extensión en la academia del siglo XXI. In: CONFERÊNCIA INTERAMERICANA DE EDUCACIÓN AGRÍCOLA SUPERIOR Y RURAL. 1999. **Anales**. Panamá: Instituto Interamericano de Cooperación para a Agricultura (IICA), 1999.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, vol.43, n.3, pp.10-21, 2003.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura Organizacional e Gestão do Desempenho nas Universidades Federais Brasileiras. **Revista de Administração Pública** (Impresso), Rio de Janeiro, v. 37, n.4, p. 899-920, 2003.

VIEIRA, V. A.; TIBOLA, F. Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 9-33, 2005.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, v. 50, n. 1, p. 361-386, 1999.

WOOD JUNIOR, T. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 3, p. 74-87, 1992.

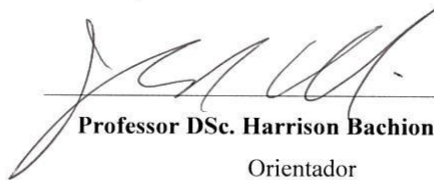
YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

- 1- No que diz respeito à mudança proposta/anunciada pela coordenação, para o setor em que trabalha, você sabe dizer o que, de fato, vai mudar e o porquê dessa mudança? O que espera dessa mudança? Quais vantagens e/ou desvantagens vê no novo sistema?
- 2- Você havia percebido alguma necessidade de mudança no setor, ou seja, necessidade de implantação de um novo sistema? Por quê? Em algum momento, a coordenação do setor discutiu isso com você?
- 3- Com relação ao treinamento para conhecimento e uso do novo sistema, os funcionários foram devidamente capacitados? Como funcionou o treinamento?
- 4- Você tem conhecimento sobre as etapas da mudança, ou seja, como o novo sistema será colocado em funcionamento?
- 5- Considera que a mudança influenciará sua rotina de trabalho? Se sim, de quais formas? Considera essa influência em sua rotina como algo de natureza positiva ou negativa? Por quê?
- 6- Quanto ao uso do sistema, considerando o que foi repassado no treinamento, ele possui ferramentas de fácil compreensão e manuseio? Você conseguiu compreender o funcionamento do sistema? Há ainda muitas dúvidas?
- 7- Com relação à implantação desse novo sistema, considera realmente necessária ou o setor funciona bem da forma como está?
- 8- Você considera que o novo sistema limitará sua atuação no ambiente de trabalho ou lhe gerará algum tipo de sobrecarga? Seu volume de trabalho irá aumentar com a mudança? Como você vê isso?
- 9- Considerando a mudança proposta e o início de sua implantação, considera que ela seria, de fato, o melhor caminho para buscar melhorias no setor?
- 10- Você considera que a implantação desse novo sistema irá colocar seu emprego em risco de alguma maneira? Por quê?
- 11- Em outras mudanças que ocorreram no setor, você recebeu o devido suporte da chefia? Como?
- 12- O novo sistema irá reduzir sua autonomia no trabalho? Se sim, de que forma? E como você vê isso?

DECLARAÇÃO

Certifico que a aluna **Regina Rêgo Martins da Silva**, autora do trabalho de conclusão de curso intitulado “UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL SOB A ÓTICA DA RESISTÊNCIA”, realizou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



Professor DSc. Harrison Bachion Ceribeli
Orientador

Mariana, 27 de JUNHO de 2018.