FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI
CÁTIA MARIA GIACOMINI

O IMPACTO DAS MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES E AS EVENTUAIS RESISTÊNCIAS DESENVOLVIDAS POR PARTE DOS COLABORADORES

RECANTO MAESTRO
2014

CÁTIA MARIA GIACOMINI

O IMPACTO DAS MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES E AS EVENTUAIS RESISTÊNCIAS DESENVOLVIDAS POR PARTE DOS COLABORADORES

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade AntonioMeneghetti-AMF.

Orientador: Prof. Msc. Danielle de Souza Saad
.

RECANTO MAESTRO
2014

CÁTIA MARIA GIACOMINI

O IMPACTO DAS MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES E AS EVENTUAIS RESISTÊNCIAS DESENVOLVIDAS POR PARTE DOS COLABORADORES

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade AntonioMeneghetti-AMF.

Orientador: Prof. Msc. Danielle de Souza Saad

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Msc. Danielle de Souza Saad
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso
Faculdade Antonio Meneghetti

Prof. Msc. Josele Delazeri de Oliveira
Membro da Banca Examinadora
Faculdade AntonioMeneghetti

Prof. Any Rothmann.
Membro da Banca Examinadora
Faculdade Antonio Meneghetti

Recanto Maestro, 13 de dezembro de 2014.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida...

A família pelo incentivo, compreensão e preocupações...

A minha orientadora Danielle Saad e ao professor Ângelo Accorsi por sua dedicação, empenho, disponibilidade e suas grandes ideias que facilitaram a elaboração deste trabalho.

Agradeço a AntonioMeneghetti Faculdade, a coordenadora do curso de Administração JoseleDelazari e aos demais professores que estavam presentes no decorrer do curso.

Aos colegas de turma e aos meus amigos aos quais contribuíram para está etapa.

Agradeço a todos que responderam o questionário para este trabalho pelo apoio e por convidar outros colegas a também responder.

Muito obrigada!

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho para os meus pais, pelo ensinamento, respeito, educação e também ao meu noivo Tiago que me deu apoio, motivação e compreensão.

Líder: um pouco se nasce, muito se torna".

Acadêmico Professor AntonioMeneghetti, 2009.

"O tamanho do seu SUCESSO
é medido pela
força do seu
desejo,

O tamanho do seu SONHO
é como você lida com a
decepção ao longo do
caminho."

Robert Kiyosaki

RESUMO

As empresas necessitam estar constantemente se adaptando e isso exige que eventuais mudanças ocorram no decorrer do desenvolvimento de suas atividades. Tais mudanças podem refletir de forma distinta em relação aos colaboradores. Ou seja, enquanto alguns colaboradores respondem positivamente às pressões sofridas, outros reagem negativamente podendo até incorrer em problemas de saúde. O presente trabalho buscou responder a seguinte pergunta: Qual a opinião dos colaboradores e quais os motivos da resistência dos mesmos em relação a eventuais mudanças realizadas por uma empresa? A importância deste trabalho se refletiu em identificar as causas que levam os indivíduos a fixarem-se em modelos de comportamento em suas atividades desenvolvidas no interior das organizações. Para isso, foi realizada uma pesquisa piloto com o objetivo de coleta de informações e esclarecimentos, em especial a cerca da visão da ciência ontopsicológica sobre o tema resistência. Para tanto, foram feitas entrevistas semiestruturadas com três profissionais ontopsicólogas todas com mais de 15 anos de experiência profissional. Após, foi elaborado um questionário e, posteriormente, aplicado a alunos da Antonio Meneghetti Faculdade. Os dados obtidos revelaram que os sujeitos pesquisados expressaram uma visão positiva e otimista com relação a vivência de mudanças no contexto profissional, ou seja, uma postura que apresentam pouca resistência às mudanças indicando uma atitude profissional diferenciada, ao contrário daquilo que apontam os teóricos. Sendo assim, o problema proposto recomenda a possibilidade de desenvolvimento de futuros trabalhos.

Palavras-chave: mudança; resistência; colaboradores.

ABSTRACT

Companies need to be constantly adapting and that requires that any changes occur during the development of its activities. Such changes may reflect differently in relation to employees. That is, while some employees respond positively to sustained pressures, others react negatively and may even incur health problems. This study sought to answer the following question: What is the opinion of employees and which the same resistance the reasons for any changes made by a company? The importance of this work is reflected in identifying the causes that lead individuals to settle in role models in their activities within organizations. For this, a pilot survey was conducted with the aim of gathering information and clarification, especially about viewing Ontopsychological science on the topic resistance. Thus, we made semi-structured interviews with three ontopsicólogas all professionals with over 15 years of professional experience. After, a questionnaire was prepared and subsequently administered to students of Antonio Meneghetti College. The data revealed that the study subjects expressed a positive and optimistic view regarding the experience of changes in the professional context, ie, a posture that show little resistance to change indicating a differentiated professional attitude, contrary to what the theoretical point. Thus, the proposed problem recommends the possibility of future development work.

Keywords: change; resistance; employees.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -As zonas da unidade psíquica 17
Figura 2–O processo de mudança 23
Figura 3 –Fatores que provocam resistência às mudanças 24
Figura 4 – O campo de forças que atua no processo de mudança 25
Figura 5 – Estada civil 37
Figura 6 – Escolaridade 37
Figura 7 – Constituição familiar 38
Figura 8 – A empresa que você trabalha possui vínculo com a Antonio Meneghetti Faculdade? 39
Figura 9 – Seu comportamento caracteriza-se como: 40
Figura 10 – Quando eu era criança eu... 40
Figura 11 – Para você mudança é:; 41
Figura 12 – Cite três principais mudanças na sua vida em ordem de sua importância 42
Figura 13 – No seu trabalho quando ocorre algo novo seu sentimento é de: 43
Figura 14 – No seu ambiente profissional, seu líder direto é: 43
Figura 15 – Qual sua aproximação com seu líder direto? 44
Figura 16 – No seu trabalho você realiza mais de uma atividade profissional? 45
Figura 17 – Como você entende a resistência à mudanças no ambiente organizacional? 45
Figura 18 – A transição de uma situação “velha” para uma situação “nova” é difícil 47
Figura 19 – Quando estou sozinho (sem equipe) normalmente tenho medo de encarrar situações novas 47
Figura 20 – Para mudar é necessário abandonar o comportamento atual 48
Figura 21 – É mais fácil criticar e reprovar as mudanças do que tentar me comprometer com elas 49
Figura 22 – Tenho medo do desconhecido, prefiro trabalhar com o que já conheço 49
Figura 23 – Resisto à mudança quando não sou comunicado 50
Figura 24 – Para aceitar uma mudança, o grupo precisa abandonar o comportamento atual 51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pressupostos e contrapressupostos 26
Quadro 2 - Fatores de resistência às mudanças, segundo alguns autores 27
Quadro 3 – Idade dos respondentes 36
Quadro 4 – Tempo de trabalho 38
Quadro 5 – Média das questões codificadas empregando a escala de Likert 52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 Problema de pesquisa 12
1.2 Objetivos 12
1.2.1 Objetivo geral 12
1.2.2 Objetivo específico 12
1.3 Justificativa 12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 14
2.1 Organização e Liderança 14
2.2 Personalidade e atitude profissional 17
2.2.1 Díade 18
2.2.2 Psicologia da Genitura 19
2.3 Cultura organizacional 20
2.4 Comportamento organizacional 21
2.5 Mudanças e resistência às mudanças 22
2.6 Estresse 28
2.7 Sustentabilidade 29
3 METODOLOGIA 31
3.1 Delineamento da pesquisa 31
3.1.1 Local de desenvolvimento da pesquisa 31
3.2 Instrumentos de avalição e sujeitos da pesquisa 32
3.2.1 Escala de Likert 34
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO 35
4.1 Dados das entrevistas semiestruturadas 35
4.2 Identificação da amostra 36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 54
REFERÊNCIAS 56
APÊNDICE 59
ANEXO 62

1 INTRODUÇÃO

A globalização é um processo econômico e social de integração entre os países e as pessoas. Esse processo, aliado aos avanços tecnológicos levou a não existirem mais fronteiras, resultando em uma grande competitividade em todos os setores e regiões. Aliado a isso, o realinhamento da economia internacional, as tendências demográficas contemporâneas e as modificações no comportamento dos consumidores, vem alterando constantemente o modo de atuação das empresas.

Atualmente, os gestores buscam colaboradores que apresentem competências inovadoras, ou seja, profissionais que tenham as habilidades necessárias para se adequarem as exigências requeridas. Com isso, os colaboradores passaram a ser mais pressionados e, como consequência, podem ocorrer diversos problemas relacionados a esta questão.

As empresas necessitam estar constantemente se adaptando e isso exige que eventuais mudanças ocorram no decorrer do desenvolvimento de suas atividades. Tais mudanças podem refletir de forma distinta em relação aos colaboradores. Ou seja, enquanto alguns colaboradores respondem positivamente às pressões sofridas, outros reagem negativamente podendo até incorrer em problemas de saúde.

A organização contemporânea do processo de trabalho iniciou a era das doenças provocadas pela grande exigência de adaptação do homem ao trabalho, um reflexo do esforço que o trabalhador emprega para adaptar-se a esta nova situação. Tais exigências têm afetado o ritmo físico, psíquico e psicológico do indivíduo gerando as doenças de trabalho, pois esses são cobrados excessivamente com o intuito de superação da capacidade de adaptação profissional.

Mattos et al. (1994) apud Rocha (2005, p.2) ressalta que: “atualmente o mercado de trabalho sofre mudanças radicais, reduzindo o emprego regular em favor do trabalho temporário ou terceirizado”. Sendo assim, as condições laborais podem atingir, principalmente, os trabalhadores, comprometendo a sua saúde e passando a correr risco de sofrer acidentes ou contrair alguma doença no próprio local onde exerce a atividade. Também pode ser constatado que a carga excessiva de trabalho, o nível de instabilidade no emprego e a competição exagerada no ambiente de prestação de serviço, irão provocar um aumento de estresse no trabalhador.

Assim, esse estudo tem como principal finalidade analisar os processos de mudanças realizados pelas empresas e, mais especificamente, procurar conhecer a opinião dos colaboradores em relação a essas mudanças e os principais fatores de resistência frente às mesmas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O presente trabalho busca responder a seguinte pergunta: Qual a opinião dos colaboradores e quais os motivos da resistência dos mesmos em relação a eventuais mudanças realizadas por uma empresa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os principais fatores de resistência dos colaboradores, em um contexto empresarial.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para auxiliar na explicação do objetivo geral, foram elaborados os objetivos específicos.

- Verificar quais são as percepções dos colaboradores e qual a resistência dos mesmos frente às mudanças adotadas por uma empresa.
- Elencar os possíveis motivos pelos quais os colaboradores desenvolvem a resistência a determinadas mudanças.
- Avaliar os possíveis resultados decorrentes da introdução de novos modelos, novos processos e novos produtos no ambiente corporativo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa formalizada em Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, do curso de graduação em Administração da Antonio Meneghetti Faculdade, possui como tema principal o estudo da resistência às mudanças dos colaboradores de diversas empresas. A escolha deste

tema teve como motivação a curiosidade em conhecer possíveis motivos da resistência dos colaboradores frente a novas formas de trabalho e eventuais mudanças de setores dentro de uma empresa.

A importância deste trabalho se reflete em identificar as causas que levam os indivíduos a fixarem-se em modelos de comportamento em suas atividades desenvolvidas no interior das organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As mudanças acontecem tanto na vida pessoal quanto na profissional. Hoje em dia mudança é comum a todas as empresas, mas a maneira de gerenciar a mudança varia muito em cada empresa, em função de sua cultura. O mundo está mudando rapidamente e as organizações devem adaptar-se e se atualizar. Se você não for rápido ou não se adaptar com facilidade ficará vulnerável.

2.1 ORGANIZAÇÕES E LIDERANÇA

Uma organização contribui com algo de valor para a sociedade, produz bens e serviços e as organizações sem fins lucrativos fornecem benefícios públicos (assistência médica, educação, justiça e manutenção das estradas). “Organização é um conjunto de pessoas que trabalham juntas numa divisão de trabalho para atingir um objetivo em comum”, (OSBORN; HUNT; SCHERMERHORN, 1999, p. 30).

Segundo Maximiano (1992) organizações são combinações decorrentes de esforços individuais que objetivam realizar propósitos coletivos. Por meio destas, é possível perseguir e alcançar objetivos os quais seriam inatingíveis para um individuo. Pode-se citar como exemplos de organizações: uma grande empresa, uma pequena oficina, um laboratório, um hospital ou um corpo bombeiros.

As organizações são compostas de diversos setores que se organizam para um fim e com um objetivo em comum, atuam em um meio e sua existência e sobrevivência dependem do modo de seu relacionamento com este meio.

Para Meneghetti (2013) uma empresa significa:

> Um conjunto de pessoas e coisas para um escopo econômico. É uma ação, proposta, decisão e uma responsabilidade própria. Pode-se fazer sozinho ou trabalhar com outros: ter um sócio, um funcionário, ou também apenas o próprio computador. Pode durar um ano, como um dia ou uma hora, e varia de projeto a projeto, de ação a ação (MENEGHETTI, 2013, p. 212).

Cada empresa deve possuir um escopo e objetivos bem definidos, sendo que seus líderes devem saber optar pelas escolhas oportunas e saber lidar com as variáveis para obter um bom resultado.

Segundo Charnov; Montana (2006):

> A organização é um processo que acontece como uma forma de planejamento. Não é um fim em si mesma. Abrimos um negócio não para ter uma organização, mas para servir a um propósito – basicamente, satisfazer

> algum desejo ou necessidade do cliente. Em seguida, desenvolvemos um plano para realizar esse propósito e criamos uma estrutura organizacional para implementar esse plano, (CHARNOV; MONTANA, 2006, p. 172).

Criam-se planos para o desenvolvimento das organizações com o objetivo principal de procurar satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Ainda os mesmos autores afirmam que na organização é importante a análise, a identificação e a definição do trabalho para alcançar as metas.

Chiavenato (2007, p. 33) define organização como: "são unidades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas, com o fim de atingir objetivos específicos".

"Uma organização é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo em comum, explicito, através da divisão de trabalho e função e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade" (SCHEIN, 1982, p. 12). Ou seja, uma organização é um conjunto de funções onde deve haver uma coordenação destas atividades para alcançar um bom resultado.

Em uma organização são necessárias várias pessoas, diversos setores e conhecimentos distintos. Mas é necessário que exista uma pessoa a frente de todas as outras e que sirva de referência para as demais. Esse é o papel fundamental do líder. É ele o principal responsável por uma empresa, com o auxílio de toda equipe.

A palavra líder, segundo o entendimento ontopsicológico, deriva da civilização viking, na qual: "o líder era o capitão improvisado que conduzia os seus companheiros na embarcação, enfrentando novos percursos sobre os mares e sobre os rios; o homem de confiança que, ao ser seguido, conduzia ao escopo do grupo." (MENEGHETTI, 2013, p. 152)

O líder não alcança um escopo externo seu, mas se realiza através do escopo do bem público, que faz os outros alcançar. Portanto, é alguém capaz que sabe coordenar, formalizar e elaborar as exigências, levando grande parte à realização e dando vitalidade e incremento à energia do grupo. (MENEGHETTI, 2013, p. 152)

Líder é a pessoa que sabe fazer mais e melhor que os outros, têm atitude, é inteligente, estimula as outras pessoas a segui-lo e tem capacidade de coordenar um grupo a um único escopo.

> [...] O líder é aquele que sabe construir a harmonia das relações entre todos, a fim de que exista o máximo de produção de valor e de coisas. Pode comandar somente aquele que sabe servir mais que os outros. É um líder exatamente porque sabe fazer mais do que os outros para os outros. Ele é o condutor de realização do contexto em função do contexto integral. (MENEGHETTI, 2010, p. 339 e 340).

Ter um belo local de trabalho, um lindo jardim, tudo estar em seu devido local e o mais importante é saber conduzir para ter tudo do seu jeito, uma organização é o reflexo do líder, que é a pessoa que sabe servir.

Gaudêncio (2009, p.13) afirma que: “liderança é uma habilidade que as pessoas podem desenvolver em si mesmas, desde que aprendam a lidar com suas próprias emoções de forma madura”.

Sendo assim é uma característica pessoal que as pessoas desenvolvem.

“A partir do momento em que você para de aprender, também para de liderar. Se quer liderar, precisa aprender. Se pretende continuar liderando, não pode parar de aprender,” (MAXWELL, 2008, p.142).

Precisa-se manter o aprendizado contínuo, pois o mundo está sempre se atualizando e não podemos parar e sim tentar acompanhar as mudanças realizadas, inovações tecnológicas, enfim tudo oque nos cerca e é útil.

Para um líder, além de ter o aprendizado constante, é bom conhecer a si mesmo, pois ajuda a trabalhar as dificuldades e perceber que se precisa do outro e ele tem suas limitações. “Só é possível aceitar o outro se eu me aceitar, e só posso me aceitar se me conhecer. Daí a atualidade do preceito socrático: conhece-te a ti mesmo”, GAUDÊNCIO (2009, p.50).

Maxwell (2008, p.109) cita algumas características:

> Capacidade de adaptação: ajustam-se rapidamente às mudanças.
> Discernimento: compreendem quais são as questões mais importantes.
> Perspectiva: enxergam além do ponto em que estão.
> Comunicação: interagem com as pessoas de todos os níveis da organização.
> Segurança: confiam no que são, e não no cargo que ocupam.
> Disposição para servir: fazem o que for necessário.
> Iniciativa: encontram maneiras criativas de fazer as coisas acontecerem.
> Maturidade: colocam a equipe em primeiro lugar.
> Persistência: mantêm consistência em termos de caráter e competência a longo prazo.
> Confiabilidade: são dignos de confiança naquilo que é mais importante.

Habilidade de conseguir que os colaboradores trabalham para atingir os objetivos, sempre com motivação e crescimento. “[...] Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização, (MAXVEL, 2008, p.96)”.

Investir em crescimento dos colaboradores, fazendo com que o grupo sinta-se motivado o trabalho na organização vai ser mais produtivo e trará bons resultados. E sendo assim, “[...] Os líderes do futuro, em verdade, poderão ser os mesmos líderes do presente, não havendo necessariamente uma mudança de pessoal, mas uma mudança pessoal interna do

líder, voltada para os valores, princípios e carácter.” (COVEY, 1996 *apud* CAVALCANTI, et al., 2009, p.34).

Contudo, o líder deve sempre buscar conhecer amplamente sua organização, objetivando melhorias para a mesma.

2.2 PERSONALIDADE E ATITUDE PROFISSIONAL

O Acadêmico Professor Antonio Meneghetti estudou e criou a Ontopsicologia – ciência que estuda os comportamentos psíquicos em primeira atualidade, incluindo a compreensão do ser. Tem um objeto de estudo, um método e uma finalidade. Diversifica-se de todas as outras ciências com base em três descobertas inovadoras e exclusivas: Campo Semântico, Em Si Ôntico e Monitor de Deflexão.

“O Em si Ôntico é um princípio formal inteligente que faz autóctise histórica,” (MENEGHETTI, 2010, p. 157).

Princípio: começo, início, antes dele;

Formal: tem uma forma e dá forma;

Inteligente: intus, leggere;

Que faz: age, ação fazer;

Autóctise: me ponho/autopor-se, me construo, fazer a si mesmo, evolui, por ou construir a si mesmos segundo uma lógica intrínseca ;

Histórica: coordenadas de espaço e tempo.

A figura a seguir representa as zonas da unidade psíquica.

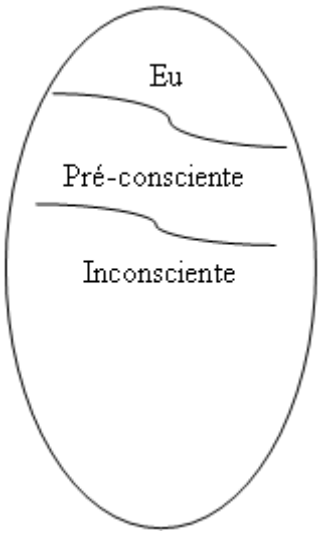

Figura 1 - As zonas da unidade psíquica
Fonte: Meneghetti (2006)

- Eu: é a consciência de tudo o que ocorre, lembranças, identidade.
- Pré-consciente: nesta área estão às intuições, fantasias, sonhos.
- Inconsciente: é a maior região de cada indivíduo que não conhecemos e é ativo.

A partir desses estudos, a Ontopsicologia descobriu o Em Si Ôntico, que afirma que se nos encontramos vamos seguir nosso projeto de vida.

2.2.1 DÍADE

Toda vida é movimento, o homem encontra-se entre objetos, entre duas ou mais pessoas que está produzida as relações sociais, de amizades, negócios.

Para (MENEGHETTI, 2010), díade significa: "movimento a dois, onde um movente não pode agir sem o coincidente heteromovente. É uma unidade de ação que parte de dois centros, dos quais um não pode viver sem a coexistência do outro polo," (...) (MENEGHETTI, 2010, p. 235).

A relação entre dois ou mais indivíduos é considerada díade. Um exemplo é a relação mãe-filho. No início das nossas vidas é necessária esta relação, após algum tempo temos a total possibilidade de vida completa.

Criança quando pequena tem um adulto de referência onde este adulto que muitas vezes é a mãe transmite tudo, modelos de comportamento, crenças.

Para (MENEGHETTI, 2013) mãe é:

> "Primeira informação existencial" significa que a mãe transmite modos, estilos, valor, reação, isto é, transmite à filha uma cultura completa de comportamento e a transmite de modo nucleico, por semântica de complexo, de raiz à raiz. Inconscientemente, toda mulher transmite uma parte dessa cadeia complexual, de geração em geração. (MENEGHETTI, 2013, P.40)

Não é somente a mãe este adulto de referência, pode ser a avó, tia, babá, enfim a pessoa com maior proximidade da criança. São encontrados quatro tipos de díade:

Díade tanático - regressiva (mãe e filho);

Díade repetitiva – obsessiva (coação a repetir);

Díade evolutiva (amplificação temática);

Díades provisórias ocasionais (relações de trabalho).

Cada indivíduo tem um estereótipo, ou seja, um modelo de comportamento, que carrega consigo, seja físico ou emotivo.

"Um estereótipo é um módulo de construção que o Eu invariavelmente usa, não obstante a novidade dos estímulos históricos," (MENEGHETTI, 2010, p. 262).

As tradições, ideologias são estereótipos dominantes, logo após encontram-se os outros.

Na seleção temática sempre que um indivíduo será introduzido em algo novo ele vai ir à direção pré-constituída. Enquanto ele não conseguir eliminar este tipo de estereótipo será determinado àquele modelo.

Cada um de nós tem hábitos que costumamos utilizar no nosso dia-a-dia e muitas vezes usamos, até mesmo, sem perceber.

MENEGHETTI, 2010 afirma que: “O hábito é a fenomenologia do estereótipo, mas não se distingue enquanto módulo estrutural de existir,” (MENEGHETTI, 2010, p. 265).

Os hábitos andam juntamente com os nossos modelos de comportamento que são inconscientes ao sujeito e são observados por pessoas mais próximas.

2.2.2. PSICOLOGIA DA GENITURA

Construímos a nossa estrutura de personalidade na nossa família, na ordem de nascimento, enfim temos influências, modelos, uma série de coisas.

(MENEGHETTI, 2013, p. 182) escreve que: “Cada um de nós constrói a própria estrutura de personalidade na família de origem e na ordem de nascimento em relação a eventuais outros irmãos e irmãs, o que é um dos pilares sobre o qual se constitui o caráter e a futura personalidade”.

A genitora não procede na ordem de nascimento e sim na ordem dos sexos. Exemplo ao nascer um menino e uma menina são ambos primogênitos ou filhos únicos, no acontecimento de serem os únicos filhos.

Algumas características conforme (MENEGHETTI, 2011):

- Primogênito: tem a tendência de ser chefe, é o primeiro a proteger os outros em situações perigosas.
- Segundogênito: em todo tempo é contra e muito critico, desenvolve-se ao contrário do primogênito, se o primeiro é bom em letras o segundo vai ser bom em matemática; se o primeiro é baixo, o segundo cresce mais e vice-versa.
- Benjamim: é o mais novo dos filhos, o terceiro ou caçula, não é o modelo de chefe nem de crítico, tenta ser amado por todos. Vence na vida, pois aprendeu a achar o caminho entre os que vieram antes deles.

- Filho único: está ligado diretamente com a mãe, por isso a mãe deve saber amá-lo e com o tempo distanciá-lo. Não imagina que na vida tem os outros; tudo é seu e vê o mundo como seu.
- Gêmeos: crescem juntos, pegam as mesmas doenças, mesmo tipo de dentes, cor dos olhos. Os gêmeos se odeiam porque um está no lugar do outro; se unem, atacam quem atacar um deles.

A genitura é um estereótipo que com o passar do tempo e com os acontecimentos pode ser superado.

Essas características, ou seja, modelos de comportamento aparecem sempre quando temos uma nova situação no trabalho, ou uma situação estressante.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

As organizações têm personalidade própria, podem ser rígidas ou flexíveis, inovadoras ou conservadoras, e seus colaboradores devem se adaptar ao seu modo.

> Cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos os membros da organização (CHIAVENATO, 2003, p. 372).

Ainda o mesmo autor também define a cultura como sendo:

> [...] 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 ideias que, tomadas juntas, representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar (CHIAVENATO, 1999, p.140).

Para Schein, (1989) a cultura é:

> O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para serem transmitidos aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 1989, p. 12).

É apropriado que se conheçam diversas culturas, pois cada uma é diferente da outra e cada país, estado, região tem seu modo e seus costumes. Portanto, "[...] Todas as culturas tem

os seus odores, os seus perfumes, os seus modos de contato. [...]" (MENEGHETTI, 2013, p. 145).

Cada organização tem seus modos, crenças e normas, cabem a cada colaborador a forma de adaptação no local escolhido e seu comportamento diante das situações. As normas e os valores da cultura de uma empresa podem influenciar no modo como as pessoas se comportam no trabalho, (HOLLENBECK; WAGNER, 2009).

> Cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, e construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, assim como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY *apud* FISCHER, 2001, p. 38).

A cultura organizacional é responsável por contribuir para a imagem de uma empresa, pois através dela pode-se ter uma ótima visão e ganhar reconhecimento.

2.4 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

"É um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas" (HOLLENBECK; WAGNER, 2009, p. 6)

Segundo este mesmo autor comportamento organizacional observa os comportamentos tais como conversar com os colegas, utilizar equipamentos e preparar relatórios. Analisa também o comportamento de grupos e organizações, pois nem os grupos nem as organizações se comportam como uma pessoa.

Hollenbeck e Wagner (2009) dividem o comportamento organizacional em 3 áreas:

- Comportamento microorganizacional – comportamento do indivíduo (motivação, percepção, stress, modelo de personalidade e desenvolvimento humano)
- Comportamento mesoorganizacional – compreensão dos comportamentos das pessoas que trabalham em equipes ou grupos.
- Comportamento macroorganizacional – analisa o comportamento das empresas inteiras. As origens deste comportamento podem ser situadas em quatro disciplinas: sociologia – estuda a estrutura, status social e relações institucionais; ciência política – teorias sobre o poder, conflito, negociação e controle; antropologia – simbolismo, influência cultural e análise comparativa; economia – estuda as teorias de competição e eficiência.

Os seres humanos são complexos, são todos diferentes, na mesma situação as pessoas reagem de modo diferente e uma pessoa muda seu comportamento em diversas situações.

“Comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional” (ROBBINS, 2005, p.6).

Assim, pode-se observar a conduta das pessoas e dos grupos e os possíveis motivos que causam as mudanças no comportamento dos colaboradores.

2.5 MUDANÇAS E RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS

As pessoas levam certo tempo para participarem e aceitarem as mudanças, pois elas precisam entender a maneira de como irão se beneficiar com as mesmas. Sendo assim, tempo e comunicação são fundamentais no processo de mudança.

As organizações devem ser ágeis e flexíveis para se adequarem ao mercado e muitas mudanças são motivadas pela competitividade das organizações: busca de soluções inovadoras, maior rapidez, maior produtividade, entre outras. E os colaboradores precisam estar sempre atualizados para atenderem as novas exigências.

No passado, os colaboradores eram colocados em grupos de trabalho específico e este quase sempre permanecia o mesmo. Isso passava certa sensação de segurança, em virtude de trabalhar ao lado das mesmas pessoas. Atualmente, este modelo foi substituído por grupos provisórios e com diferentes pessoas, cujos membros estão em constante mudança e ocorrendo revezamento de colaboradores para atender a todas as necessidades. (ROBBINS, 2005).

No mundo contemporâneo ocorrem muitas mudanças e as organizações precisam se adaptar. “É preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança" (ROBBINS, 1999, p.407). Ou seja, as mudanças exigem organização e capacidade.

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

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

Mudança é a passagem de um modelo atual para outro diferente, onde as pessoas precisam se adaptar e entender. “[...] Adaptação, renovação e revitalização significam mudança,” (CHIAVENATO, 2003, p. 374).

> "Kurt Lewin [...] desenvolveu a "Teoria do Campo de Força" em Ciências Sociais, na qual discute o processo de se obter uma mudança efetiva no comportamento das pessoas. Posteriormente, Edgar Schein elaborou um modelo baseado nessa teoria, que pode ser aplicado a pessoas, grupos e organizações. O processo de mudança resultante do trabalho de Lewin & Schein compreende uma sequência de três etapas:" (PEREIRA; REIS; FERREIRA, 2002, p. 70).

O processo de mudança baseado no modelo de Kurt Lewin é aplicável a pessoas, grupos e organizações. Este modelo é descrito em três etapas:

Descongelamento: do atual modelo de comportamento coloca para a pessoa, grupo ou organização circunstancias novas de atuação, que são realizadas e muitas vezes não percebidas e aceitadas pelo fato de serem obvias.

Mudança: ocorre quando o agente da mudança consegue conduzir toda a organização, grupo ou pessoa para determinado modelo de comportamento. É iniciado um novo modo de trabalho, novas ideias para serem executadas de uma nova maneira.

Recongelamento: fixa o novo modelo de comportamento implantado pela mudança, passa a ser o novo modo de a pessoa fazer seu trabalho.

O modelo pode ser visualizado na figura 01 a seguir.

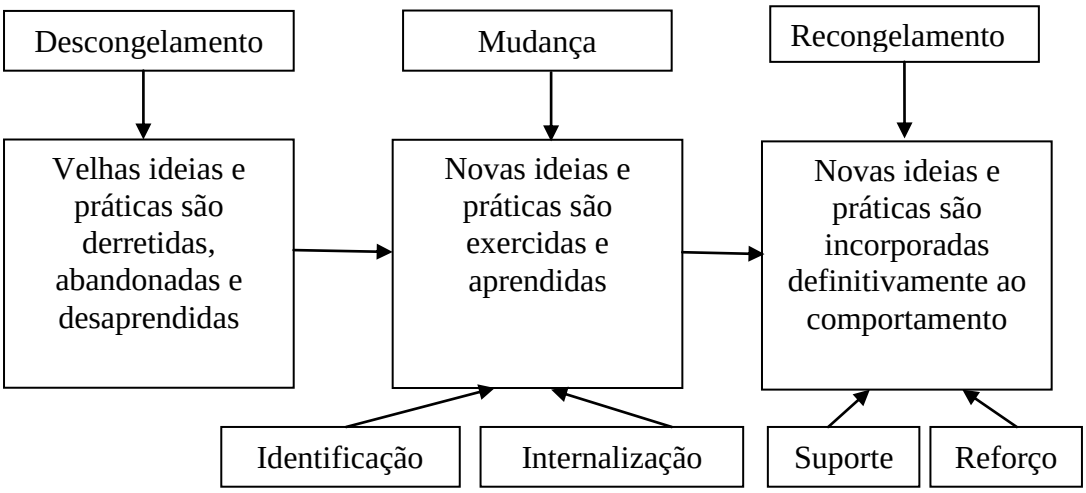

Figura 2 - O processo de mudança
Fonte: CHIAVENATO (2003)

As causas da resistência às mudanças aparecem na fase do descongelamento.

O *status quo* é considerado como um estado de equilíbrio e para sair deste estado de equilíbrio, é necessário superar as pressões das resistências individuais e do grupo, sendo assim nesta etapa é necessário o descongelamento, (ROBBINS, 2005).

Os fatores de resistência às mudanças podem ser definidos como sendo:

- Insegurança e ameaça: o indivíduo pensa que a mudança pode prejudicar a posição, cargo ou os benefícios adquiridos.
- Predisposição natural: o indivíduo tem que deixar a situação conhecida e seguir a nova situação que exige um esforço de adaptação.
- Pontos falhos na proposta de mudança: é uma forma de resistência útil para a organização, pois apresenta um tipo de conflito, que deve ser reconhecido pelos administradores, que torna o projeto de mudança mais eficaz.
- Comunicação: a falta de comunicação promove diversas informações e interpretações das mudanças pretendidas pelos agentes da mudança.
-Forma do processo de mudança: se não tiver preocupação com a conscientização das pessoas envolvidas no planejamento, a implantação das mudanças pode desenvolver perdas e insatisfação entre todos os elementos da organização.

A figura 3, a seguir, apresenta os fatores que provocam resistência às mudanças.

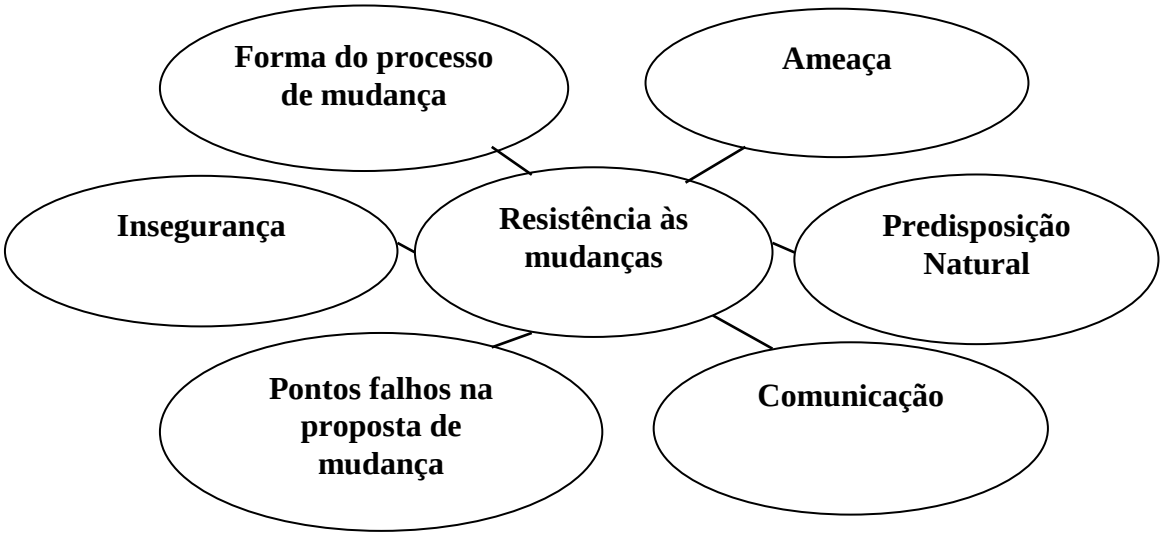

Figura 3 – Fatores que provocam resistência às mudanças
Fonte: FERREIRA; REIS e PEREIRA (2002)

No processo de mudança segundo Lewin (Chiavenato, 2003), as forças ocorrem em diversos sentidos existindo as forças positivas e as forças negativas (resistência) à mudança. Se as forças positivas são maiores, ocorre uma mudança bem sucedida. Quando as forças negativas são maiores, não ocorre à aceitação da mudança e continua a velha situação. Deve-se incentivar a mudança para ser aceita, pois o novo modelo poderá ser melhor que o exercido anteriormente.

Nas organizações existe uma balança dinâmica de forças que funciona em um equilíbrio quase estacionário. Toda vez que é introduzida uma tentativa de mudança que sofre pressões positivas e negativas, cria-se um momento de forças.

> As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio, (LEWIN *apud* HERNANDEZ e CALDAS, 2001, p. 33).

É necessário um planejamento para realizar mudanças nas organizações, não podendo ser feitas ao acaso.

A figura 4, a seguir, apresenta o campo de forças que atua no processo de mudanças.

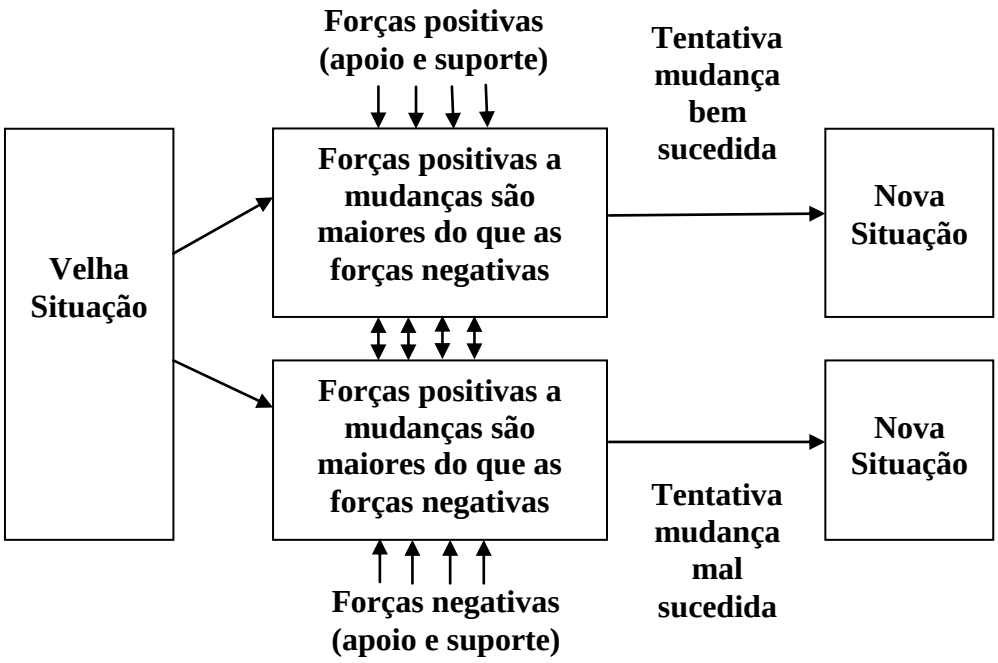

Figura 4 - O campo de forças que atua no processo de mudança
Fonte: CHIAVENATO (2003)

"Lewin concluiu que mudanças são facilitadas quando as pessoas pensam que elas mesmas descobriram a necessidade de mudança, ao invés de serem aconselhadas a mudar", (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 2002, p. 86).

No quadro 1 são apresentados os pressupostos e os contra pressupostos das mudanças.

Quadro1:Pressupostos e contrapressupostos

Pressupostos	**Contrapressupostos**
➢ A resistência à mudança é um "fato da vida" e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional.	➢ A resistência é escassa/somente acontecerá em circunstâncias excepcionais. ➢ Ao tentar preveni-la, os agentes de mudança acabam contribuindo para sua ocorrência ou agravamento. ➢ A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.
➢ A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional.	➢ A resistência é um fenômeno saudável e contributivo. ➢ A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudança fracassados ou inadequadamente desenhados.
➢ Os seres humanos são naturalmente resistentes á mudança.	➢ Os seres humanos resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.
➢ Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança.	➢ A resistência - quando ocorre - pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança e empregados (derivado da proposição original de Lewin).
➢ A resistência à mudança é um fenômeno grupal/coletivo.	➢ A resistência é tanto individual quanto coletiva a resistência vai variar de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção.

Fonte: RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2001.

Tão importante quanto à análise das causas da resistência, particularmente para a mudança organizacional, é a identificação dos grupos e indivíduos que terão maior inclinação a resistir à mudança e das razões desse comportamento, (HERNANDEZ; CALDAS, 2001 p.41)

Nota-se que, antes de iniciar esforços de mudança, poucos agentes de mudança ou consultores avaliam meticulosamente quem poderia resistir à iniciativa de transformação específica e por quais motivos, (HERNANDEZ; CALDAS, 2001 p. 35).

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

Para este autor, a resistência à mudança não é somente individual, sendo que a cultura organizacional também influência na resistência.

Resistência é um ponto simples e complexo no processo de mudança, as pessoas sofrem por aquilo que defendem, têm a tendência de continuar a mesma linha de raciocínio, "autoconservação da estrutura mais forte que consolidou o desenvolvimento do eu (...)", (MENEGHETTI, 2005, p.35).

O quadro a seguir apresenta os fatores de resistência às mudanças, segundo alguns autores.

Quadro2: Fatores de resistência às mudanças, segundo alguns autores

TOOLE (*apud* BOYETT, 1999, p.65)	33 hipóteses para explicar por que as pessoas resistem às mudanças: homeostase, s*taredecisis*, inércia, satisfação, falta de amadurecimento, medo, interesse pessoal, falta de autoconfiança, choque do futuro, futilidade, falta de conhecimento, natureza humana, ceticismo, rebeldia, genialidade individual versus mediocridade do grupo, ego, pensamento de curto prazo, miopia, sonambulismo, cegueira temporária, fantasia coletiva, condicionamento chauvinista, falácia da exceção, ideologia, Institucionalismo, "A natureza não evolui aos saltos.", retidão dos poderosos, "Na mudança, não existe maioria", determinismo, crença na ciência, hábito,

	despotismo do hábito, insensatez humana.
Kotter e Schlesinger (*apud* HAMPTON, 1992, p. 570)	Estudaram inúmeras mudanças empresariais e encontraram quatro causas comuns de resistência: egoísmo provinciano, má compreensão e falta de confiança, avaliações diferentes, baixa tolerância à mudança.
Motta (*apud* MOURA, 2002, p. 40)	Aponta alguns fatores que podem levar a resistência à mudança: receio do futuro, recusa ao ônus da transição, acomodação ao status funcional, acomodam-se aos seus direitos e conveniências, receio do passado.
Robbins (2002, p. 533)	Identificou as principais fontes para a resistência organizacional: inercia estrutural, foco limitado da mudança, inércia de grupo, ameaça à especialização, ameaça às relações de poder estabelecida, ameaça das alocações de recursos estabelecidas.

Fonte: Sales, J. D. A.; Silva, P. K (2007).

2.6 ESTRESSE

Pode ser definido como qualquer demanda de adaptação causada por fatores físicos, mentais ou emocionais que exige lidar com o comportamento, (BOLLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 358).

Estes mesmos autores colocam o Eustresse como “positivo que acompanha a realização e a euforia”; Distresse ou angústia “estresse prejudicial caracterizado pela perda de sentimentos de segurança e adequação” e a Reação de alarme “reação ao estresse que envolve, basicamente, o aumento dos batimentos cardíacos, respiração acelerada, níveis elevados de adrenalina no sangue e aumento da pressão sanguínea”.

- Estresse relacionado ao trabalho

Segundo Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) em um ambiente de trabalho, o estresse pode ter origem em diversas fontes, podendo ser resultado de altas exigências ou

muito baixas, de conflitos e ambiguidade de papéis, de problemas de relações interpessoais ou de progresso rápido ou lento demais na carreira.

Algumas fontes do estresse:

> Pesadas cargas de trabalho, pressões excessivas, demissões e reestruturação organizacional, além das condições econômicas, entretanto são identificadas como fatores básicos do estresse do funcionário. Desentendimentos com gerentes ou colegas de trabalho são causa comum de distresse, juntamente com pouca ou nenhuma informação sobre como um cargo está sendo desempenhado, falta de comunicação no trabalho e falta de reconhecimento por um trabalho bem-feito. [...] falta de privacidade, música desagradável, barulho excessivo [...], (BOLLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 358).

Normalmente, as pessoas não têm consciência de que durante o trabalho apresentam sinais ou queixam-se de sintomas que podem acarretar em estresse, podendo ser:

a) Expectativa do pior ante qualquer notícia.

b) Sensação de tensão, irritação, impossibilidade de relaxar ao término do período de trabalho.

c) Dificuldade de concentração nas atividades associada a alterações de memória.

d) Insônia.

e) Receio de se expor.

O estresse é prejudicial para alguns colaboradores e saudável para outros, ou seja, os níveis moderados podem ser construtivos e resultar em ganhos no desempenho, sendo que a maioria aprende a lidar com o mesmo e passa a ter um bom desempenho. Em contrapartida, quando em excesso, pode ser destrutivo e resultar em um mau desempenho.

Segundo Stollet al. (2002) apud Fiorelli (2009), a Síndrome de Burnout é diretamente ligada ao mundo do trabalho, unido ao ambiente organizacional e acomete os profissionais que demonstram maior dedicação ao trabalho. A palavra Burnout é composta pela união entre dois termos: *burn* (queimar) e *out* (fora), ou seja, traduzindo significa “perda de energia” ou “queimar para fora”, fazendo com que a pessoa passe a apresentar reações físicas e emocionais e sofra com um comportamento agressivo. Mesmo tendo semelhanças com o estresse, o Burnout não deve ser confundido com o mesmo, sendo esse último muito mais perigoso para a saúde. A resposta a esse tipo de problema interfere diretamente no trabalho, na vida pessoal e social dos indivíduos e origina transtornos de diversas ordens.

2.7 SUSTENTABILIDADE

Atualmente, cada vez mais se ouve o termo sustentabilidade, sendo este um tema de grande relevância e que vem ocasionando diversas modificações.

“As organizações modernas estão se transformando radicalmente, tentando acompanhar a velocidade das mudanças e descobertas de uma era que se caracteriza por uma revolução em suas bases tecnológicas aliada à comunicação em tempo real e a uma economia de alcance global,” (CARREIRA, 2011, p.04).

Pode-se fazer a diferença no dia-a-dia, no ambiente de trabalho, buscando acompanhar as mudanças que ocorrem em vista de sempre melhorar e procurar preservar o meio ambiente, pois o conhecimento e a vontade de mudar fazem a diferença e o meio ambiente só tem a agradecer.

“Ser sustentável é estar atualizado, mas muitas vezes este tema gera resistência nas pessoas, pois em um ambiente corporativo:” empreender mudanças organizacionais não é tarefa fácil, pois as empresas são formadas por pessoas, que possuem seus próprios valores, comportamentos e cultura, (CARREIRA, 2011, p.04).

É preciso sempre tentar ser sustentável, buscando o reaproveitamento de alguma coisa que seria descartada. Hoje em dia, é dado grande valor para empresas que se utilizam deste meio e estão abertas as mudanças para agregar valor a seus produtos.

Num ambiente corporativo, são necessárias mudanças nos produtos, nos processos e nos hábitos. Segundo Tavelin (2012): "Mudar o padrão mental e a maneira de fazer negócios. Esse é o desafio que se impõe a indivíduos e empresas em tempos de equações de complexa solução. Conciliar crescimento populacional e aumento do consumo com diminuição dos recursos naturais usados, portanto, enfrentar um incrível desafio de gestão".

A partir de estudos desenvolvidos, foram identificados e selecionados dez desafios relacionados à gestão sustentável para as empresas. São eles:

a) O que a empresa está fazendo para encarar de forma concreta os grandes temas?

b) Concentrar-se no *core business* do negócio;

c) Agregar valor ao cliente;

d) Inserir a sustentabilidade na estratégia de negócio;

e) Pensar o todo e não a parte;

f) Sustentar o discurso na prática;

g) Comunicar as decisões inicialmente aos colaboradores;

h) Engajar os *stakeholders;*

i) Romper com a inércia; e

j) Envolver e formar líderes.

3 METODOLOGIA

A metodologia empregada visa conhecer a opinião de colaborados em relação a diversos tipos de mudanças implantadas em uma empresa, e quais são as reações das pessoas e suas possíveis resistências, a partir de dados obtidos por meio de questionários e posterior avaliação de resultados coletados.

Foi realizada uma pesquisa piloto com o objetivo de coleta de informações e esclarecimentos, em especial a cerca da visão da ciência ontopsicológica sobre o tema resistência. Para tanto, foram feitas entrevistas semiestruturadas com três profissionais ontopsicólogas todas com mais de 15 anos de experiência profissional.

Os frutos destas entrevistas tem dupla função neste trabalho: parte serviu como subsídio fundamental na elaboração do questionário final e parte como dado final de pesquisa segundo o qual podemos apossar as entrevistas como sujeitos da nossa pesquisa.

Alunos + E1+E2+E3

As profissionais entrevistadas, aqui representadas por E1, E2 e E3, apresentavam as seguintes características:

E1 – sexo feminino, psicóloga, formação internacional em Ontopsicologia, 54 anos de idade e 30 anos de experiência profissional;

E2 – sexo feminino, psicóloga, formação internacional em Ontopsicologia, 47 anos de idade e 25 anos de experiência profissional;

E3 – sexo feminino, psicóloga, formação internacional em Ontopsicologia, 53 anos de idade e 29 anos de experiência profissional.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

3.1.1 Local de Desenvolvimento da Pesquisa: Antonio Meneghetti Faculdade

A Antonio Meneghetti Faculdade está localizada no Recanto Maestro que é um Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista, uma ideia desenvolvida por inteligências empresariais e administrativas nacionais e internacionais: ambiente integrado à natureza, eventos internacionais, cultural e artística através de cursos de formação, arquitetura humanista. O Recanto Maestro possui 26 anos, nasce da aplicação prática da metodologia Ontopsicológica em um contexto social conduzida diretamente pelo fundador desta ciência o

Acadêmico Antonio Meneghetti. Atualmente o Recanto Maestro é um polo e referência em sustentabilidade, empreendedorismo e formação de pessoas, com projeção internacional.

A AMF apresenta o diferencial da metodologia FOIL que forma profissionais pró-ativos abertos às mudanças, cientes da importância do saber fazer e de sua interioridade, sendo um elemento fundamental no desenvolvimento do seu posicionamento profissional. A formação FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística), também se caracteriza por um enfoque fortemente orientado ao desenvolvimento da liderança e do empreendedorismo a seus discentes.

A Antonio Meneghetti Faculdade foi Credenciada pelo Ministério da Educação, em 05/12/2007, através da Portaria nº 1170 publicada no Diário Oficial da União, e Recredenciada pelo Ministério da Educação, em 29 de maio de 2012, pela Portaria nº 712/2012. Atualmente conta com três cursos de graduação: Administração, Sistemas de Informação e Direito, e diversos cursos de Pós-Graduação, com foco em formação de liderança.

No presente estudo, foi aplicada uma pesquisa por meio de um questionário para um determinado número de alunos de graduação da Antonio Meneghetti Faculdade.

O questionário utilizado se caracterizou por apresentar uma abordagem mista. Contem dezoito perguntas no total, sendo sua maioria composta por questões do tipo fechada e algumas empregando a escala de Likert. O mesmo possui três questões do tipo aberta afim de que as opiniões dos respondentes sejam mais especificadas. O mesmo se encontra em apêndice no final do trabalho.

Em relação ao questionário, na questão de número 9, as opções apresentadas estão baseadas em pesquisa prévia devidamente realizada e publicada. Já as opções apresentadas nas questões 11 e 13, foram definidas com base em levantamento prévio realizada pela pesquisadora.

Esta pesquisa envolve observar os critérios éticos estabelecidos pela Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Assim é utilizado o modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) proposto pela Antonio Meneghetti Faculdade, o qual está apresentado em anexo.

O presente trabalho pode ser classificado quanto à natureza da pesquisa como uma pesquisa aplicada, a qual produz conhecimentos para aplicação prática voltada à solução de problemas específicos, (SILVA; MENEZES, 2001).

A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de questionários, que segundo Hair Jr. et al. (2005), a elaboração de questionários é somente uma etapa de vários passos de

uma pesquisa. Porém, é uma etapa importante visto que a coleta de dados com questionários é empregada para melhorar a tomada de decisão. O resultado final de um questionário bem elaborado é composto por dados confiáveis e válidos, se as etapas da pesquisa forem efetuadas de maneira correta. Para se chegar a um resultado satisfatório, deve-se seguir um processo sistemático segundo as seguintes etapas:

- Etapa 1: Considerações iniciais. Visa o esclarecimento da natureza do problema da pesquisa e seus objetivos; desenvolvimento das questões de pesquisa de acordo com os objetivos; definição da população alvo e a estrutura da amostra; determinação da abordagem da amostra, sua extensão e a taxa de resposta esperada; tomada de decisão preliminar quanto ao método de coleta de dados.
- Etapa 2: Esclarecimento de conceitos. Busca garantir que os conceitos sejam definidos de maneira clara; seleção de variáveis/ indicadores que representam os conceitos; determinação do nível de mensuração.
- Etapa 3: Tipologia de um questionário. Determinação dos tipos de questões que serão incluídas e a ordem das mesmas; verificação da redação e codificação das questões; decisão quanto ao agrupamento das questões e qual a extensão total do questionário; determinação da estrutura e da apresentação do questionário.
- Etapa 4: Pré-teste de um questionário. Determinação da natureza do pré-teste para o questionário preliminar; análise dos dados iniciais para identificar possíveis limitações do questionário; aperfeiçoamento do questionário quando for necessário; revisão de alguns ou de todas as etapas, quando for necessário.
- Etapa 5: Administração de um questionário. Identificação da melhor prática para administração do tipo de questionário utilizado; treinamento e supervisão de trabalhadores de campo quando necessário; garantia dos processos de organização dos questionários completados; determinação do prazo final e dos métodos de acompanhamento.

3.2 INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO E SUJEITOS DA PESQUISA

Este estudo utilizou um questionário do tipo padronizado, desenvolvido pela autora. O questionário continha perguntas do tipo fechado (em sua maioria) e perguntas do tipo aberta, sendo que inicialmente foi realizado um pré-teste a fim de verificar o seu funcionamento. O pré-teste foi realizado para verificar se o questionário apresentava alguns elementos importantes:

- fidedignidade: qualquer pessoa que aplique o questionário obterá os mesmos resultados;
- validade: os dados coletados serão necessários para a pesquisa; e

- operatividade: o instrumento deve ser elaborado com um vocabulário simples e com um significado compreensível.

Uma vez previamente analisado e aprovado, foi posteriormente aplicado aos demais sujeitos da pesquisa.

O número de respondentes foi definido considerando o tamanho da população de estudantes de Graduação (267 alunos) da referida instituição e um erro amostral igual a 7,4%, para o nível de confiança de 95%. A equação de determinação do tamanho da amostra segundo Bruni (2010) é:

$$n = \frac{NxZ^2xpx(1-p)}{Z^2xpx(1-p)+e^2x(N-1)}$$

onde:

n - tamanho da amostra calculada

N- tamanho da população

Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p - verdadeira probabilidade do evento

e - erro amostral

Substituindo-se os valores, obteve-se:

$$n = \frac{267x(1,96)^2 x0,5x0,5}{(1,96)^2 x0,5x0,5+(0,074)^2 x(266)}$$

$$n = \frac{256,43}{0,9604+1,4566} = 106,2 \cong 107$$

Assim, o tamanho da amostra determinado foi igual a 107, sendo que a seleção dos respondentes foi feita empregando amostragem aleatória, ou seja, ao acaso.

3.2.1 Escala de Likert

Sendo o questionário aplicado composto por informações qualitativas, a escala de Likert se apresenta como a mais recomendada para a posterior análise, pois se evidencia como a mais indicada para verificar atitudes e/ou opiniões. Segundo Pereira (2004), as escalas de Likert são utilizadas como indicadores de comportamentos e condutas. Ao responderem a um

questionário baseado nesta escala, os respondentes especificam seu nível de concordância com uma afirmação.

A cada resposta obtida é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são expostos os resultados obtidos por intermédio da aplicação dos questionários, bem como uma respectiva discussão dos mesmos.

Inicialmente, apresentaremos dados coletados nas entrevistas e posteriormente as informações obtidas através da aplicação dos questionários.

4.1 DADOS DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

1. O que você entende por resistência?

E1 - Resistência a atitude do EU da pessoa que não vê vantagem, ganho.
O EU que não enxerga como vantagem a nova situação (medo).

E2 - Resistência é uma oposição que um indivíduo voluntaria ou involuntariamente coloca diante de algo ou alguém. Quando se fala de resistência a mudança, significa uma não aceitação de alterações em um status quo existente.

E3 - Essencialmente, a resistência caracteriza-se por uma rigidez do Eu do sujeito que está convicto de que a realidade, seja ela íntegra ou externa, é do modo como ele acredita. Normalmente o sujeito possui um Eu norteado pela ação dos estereótipos, da cultura, de opiniões, e evita tudo aquilo que pode ser vital ou impulso de crescimento e desenvolvimento.

1.1 Como você vê a resistência nas pessoas?

E1 - As pessoas reclamam, fogem, fazem errado, luta abertamente, confronto, criticam, buscam argumentos para demostrar eu a mudança proposta não é o caminho adequado. Desprezam e buscam alternativas melhores como se fossem superiores.

E2 - As pessoas resistem a diferentes coisas e por diferentes motivos. Nas empresas é muito presente a resistência á mudança, pois o novo gera ansiedade e insegurança.

E3 - A resistência é um mecanismo muito comum, seja no trabalho, no processo de aprendizagem, na relação psicoterapêutica, no processo de consultoria empresarial etc., já que a maioria das pessoas baseia-se em crenças, em modelos de comportamentos fixos, evitando todo e qualquer processo de mudança que implique uma atualização na forma mentis para sua própria evolução. Os velhos hábitos persistem na maioria das pessoas e tudo aquilo que ameaça romper os modelos mentais e comportamentais torna-se motivo de rejeição, crítica ou ataque.

2. É possível identificar a resistência nas pessoas?

E1 - Sim; Resistência Passiva – parece que se esforça, parece que faz – mas não faz nada, encontra desculpas que quer, mas está muito atarefado, reação infantil, choro, demostrar que não consegue, é um modo de não fazer.

E2 - Sim, são comportamentos bastante típicos. Algumas pessoas tem uma forma de resistência muito camuflada e dissimulada, mas há modos de identifica-la.

E3 - Sim, é possível, pelo modo como reagem diante da novidade, mas também nos erros que a pessoa comete e nas formas de distorção, sejam elas de cunho psicológico, neurótico, econômico, social, individual. Normalmente o sujeito não evolui, não cresce.

3. Quais características são predominantes nas pessoas com resistência?

E1 - Rigidez de não mudar a posição que acredita, se enrijece frente a possibilidade do novo.

Provoca agressividade de quem provoca mudança, comete erros, podem chegar a destruir um projeto, as pessoas.

Sempre é uma reação do EU que tem medo do novo, do que ele não conhece daí ele se enrijece.

E2 - Enfrentam com mau humor e pessimismo as novas propostas, desejam que as mudanças não deem certo, fomentam a resistência em parceiros e colegas, gostam e lembram muito do passado, tem atitude desconfiada diante de propostas novas, são muito rotineiras no seu estilo de vida pessoal e não têm visão em perspectiva nem do passado nem do futuro.

E3 - O sujeito apresenta sempre a mesma estratégia para afrontar os problemas ou situações; reage negativamente defronte ao novo; busca sempre os mesmos ambientes, ou seja, aqueles que estão em consonância com seus modelos mentais e comportamentais; reage e ataca o outro quando não está em conformidade com suas opiniões e crenças; apresenta uma rigidez interna e externa diante das circunstâncias etc.

4.2 IDENTIFICAÇÕES DA AMOSTRA

Em relação ao sexo dos respondentes, 45,79% eram do sexo feminino e 54,21% eram do sexo masculino.

Quadro 3 - Idade dos respondentes

Média de idades	23,65 anos
Idade mínima	17 anos
Idade máxima	65 anos
Desvio padrão	7,34 anos
Coeficiente de variação	0,3104

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando a idade, a mesma teve média igual a 23,65 anos e desvio padrão de 7,34 anos. A idade mínima observada foi de 17 anos e a máxima de 65 anos.

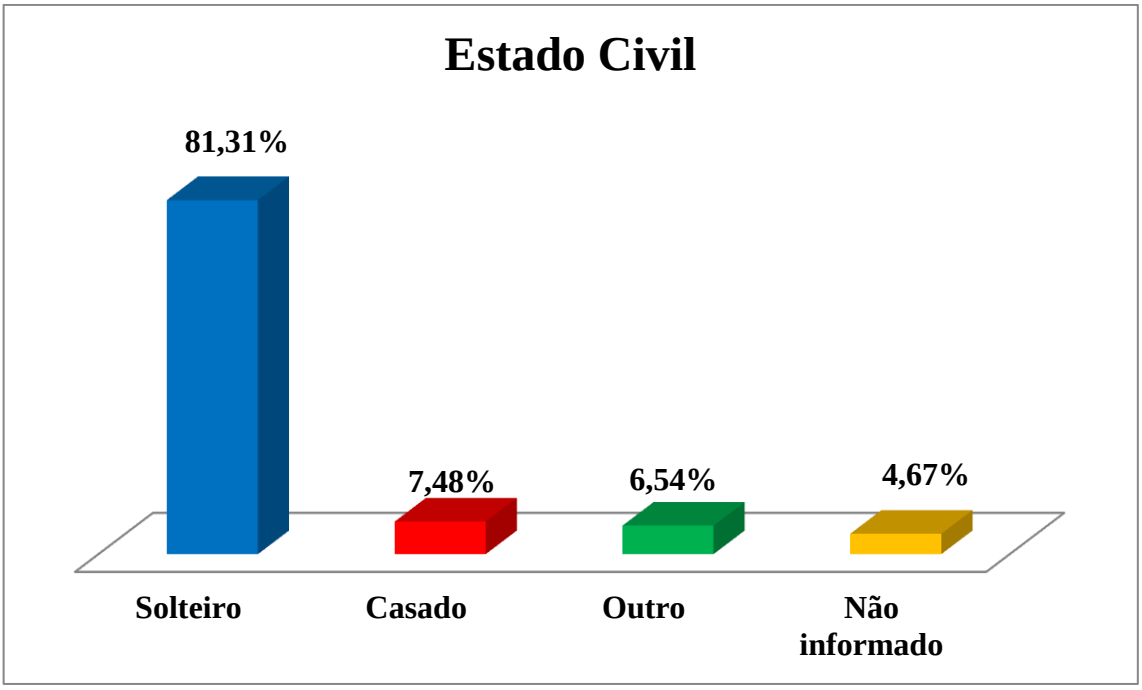

Figura 5: Estado Civil
Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a figura acima, 81,31% dos entrevistados eram solteiros.

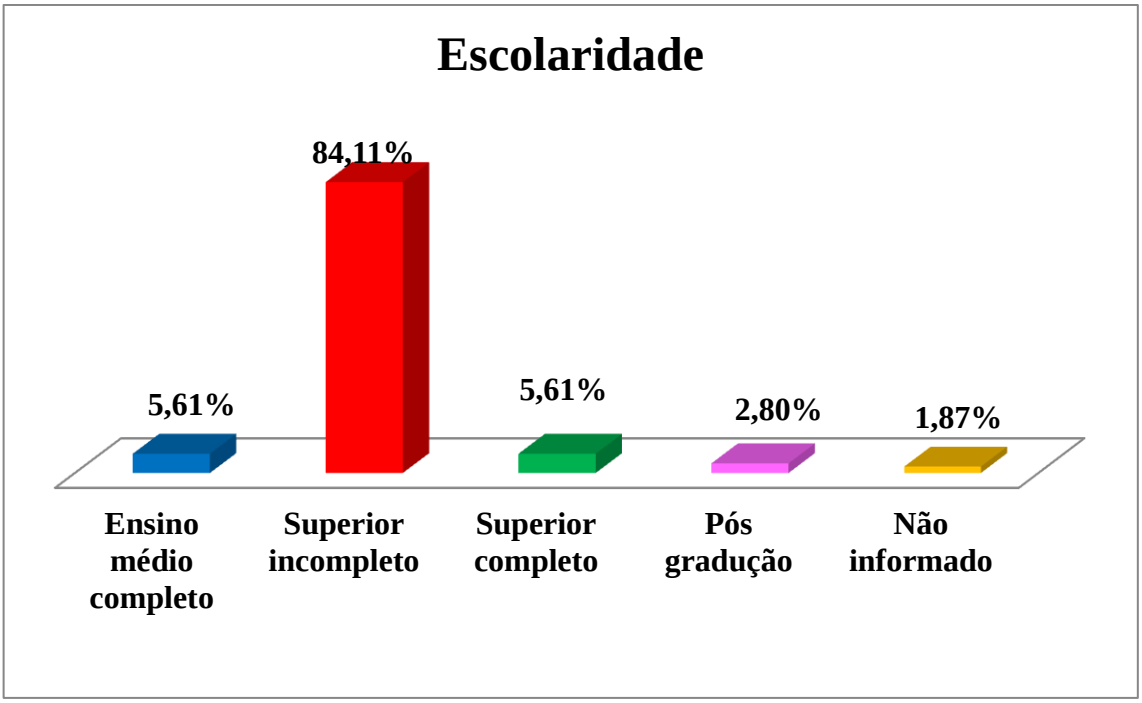

Figura 6: Escolaridade
Fonte: Elaborado pelo autor

Observando-se a figura anterior 84,11% dos respondentes apresentavam nível superior incompleto.

Quadro 4: Tempo de trabalho

A quanto tempo você trabalha?	
Média	6,33 anos
Mínimo	2 meses
Máximo	44 anos
Desvio padrão	7,44 anos
CV	1,18

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao tempo de trabalho, os mesmos apresentaram média igual a 6,33 anos e desvio padrão 7,44 anos. O tempo mínimo de trabalho foi igual a 2 meses e o tempo máximo, igual a 44 anos. Isso resultou num coeficiente de variação igual a 118%.

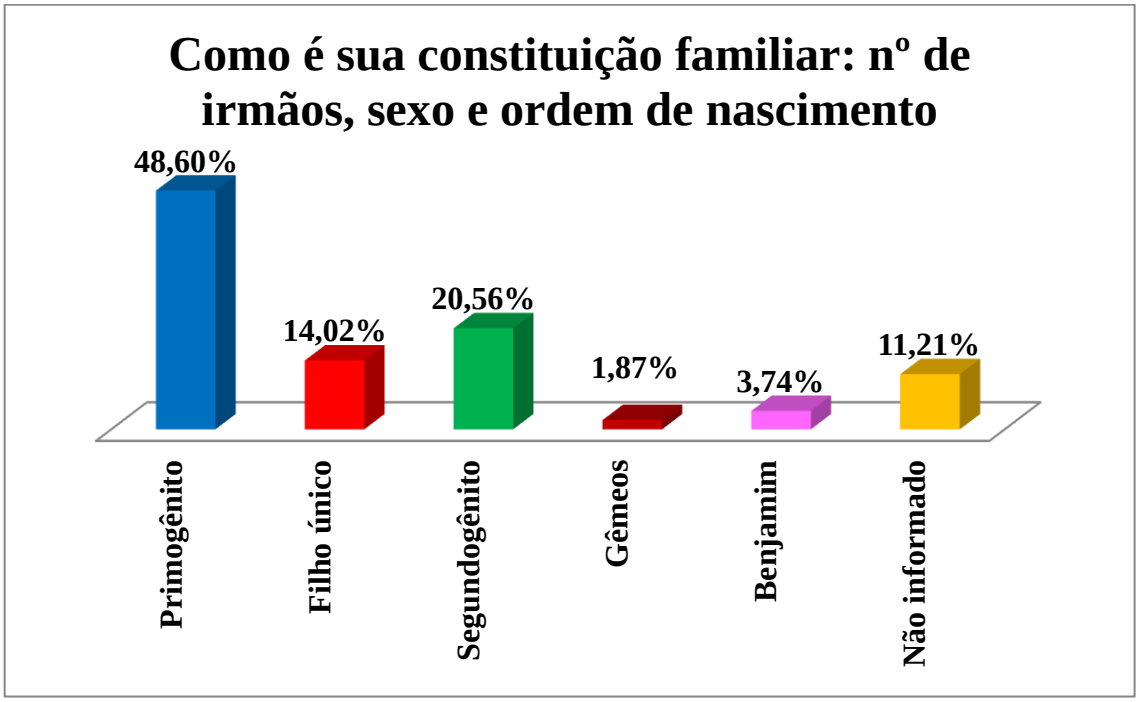

Figura 7: Constituição familiar
Fonte: Elaborado pelo autor

Observando-se a constituição familiar, observou-se que 48,60% dos respondentes eram primogênitos, 20,56% eram segundogênitos e 14,02% eram filhos únicos.

Neste momento, são realizadas análises e reflexões dos dados coletados.

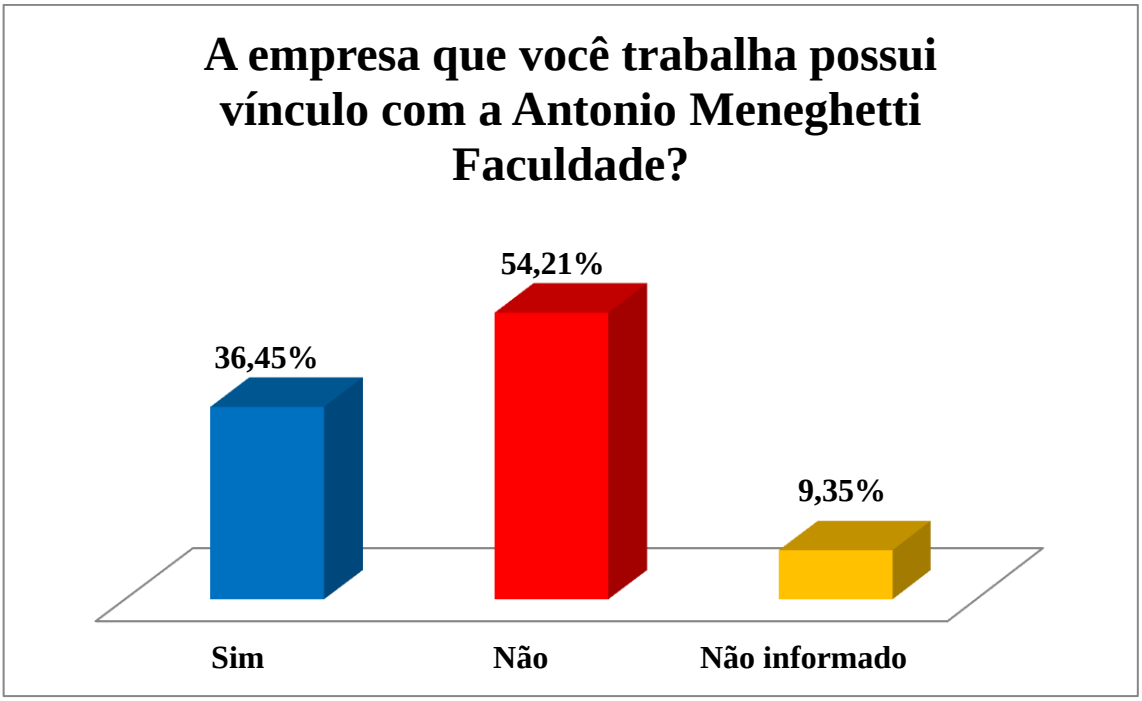

Figura 8: A empresa que você trabalha possui vínculo com a Antonio Meneghetti Faculdade?
Fonte: Elaborado pelo autor

54,21% trabalhavam em empresas que não possuíam vinculo com a Antonio Meneghetti Faculdade e 36,45% trabalhavam em empresas que possuíam vínculo com a instituição.

Investigando essa questão, a Antonio Meneghetti Faculdade (AMF) e o Recanto Maestro possui uma visão diferenciada da relação homem e o mundo do trabalho.

Embora a maioria dos respondentes não tenha vínculo com a AMF, constatamos pelas respostas que emergiram no processo de coleta que pode-se inferir a existência de uma forte influência da visão sobre o mundo do trabalho aprendida na AMF.

Desta forma, mesmo que a maioria dos respondentes trabalhe em empresas sem vínculo com esta Instituição, o fato de serem acadêmicos da AMF nesta visão determinou, em parte, suas respostas.

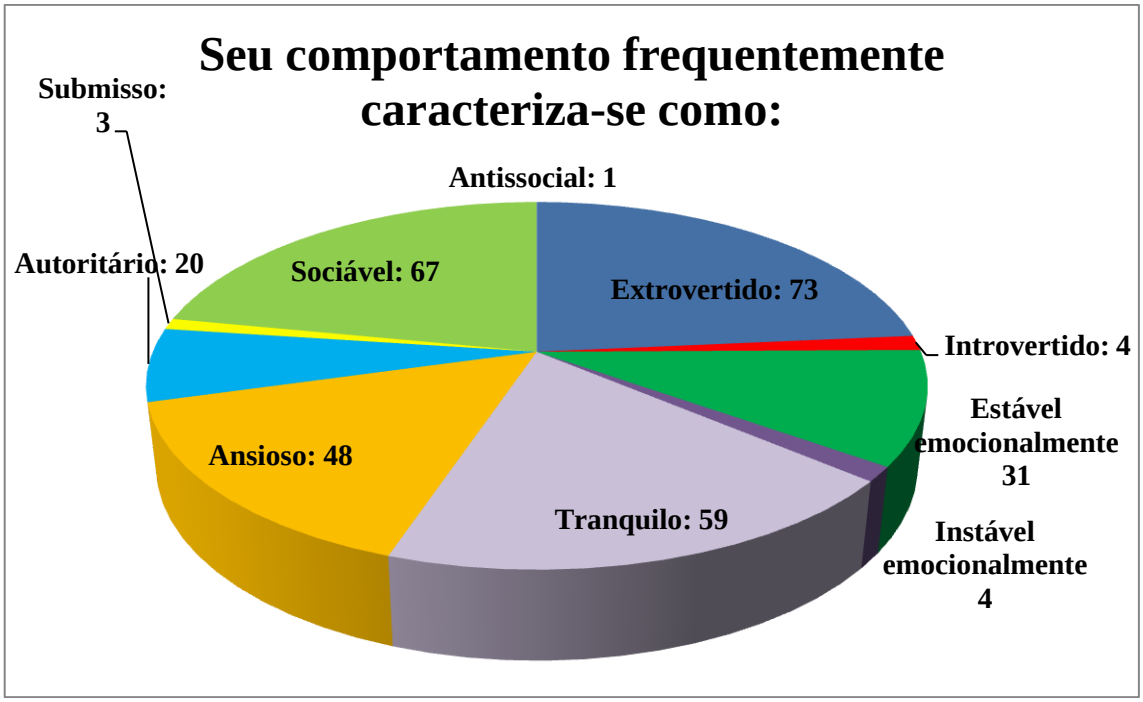

Figura 9: Seu comportamento frequentemente caracteriza-se como:
Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme a figura anterior, as maiorias dos comportamentos caracterizavam-se como: extrovertido (73 respostas), sociável (67 respostas) e tranquilo (59 respostas). Uma observação importante a ser feita foi que 48 respostas indicaram um comportamento ansioso e 31 respostas indicaram um comportamento estável emocionalmente. Aqui poderia ser marcada mais de uma resposta.

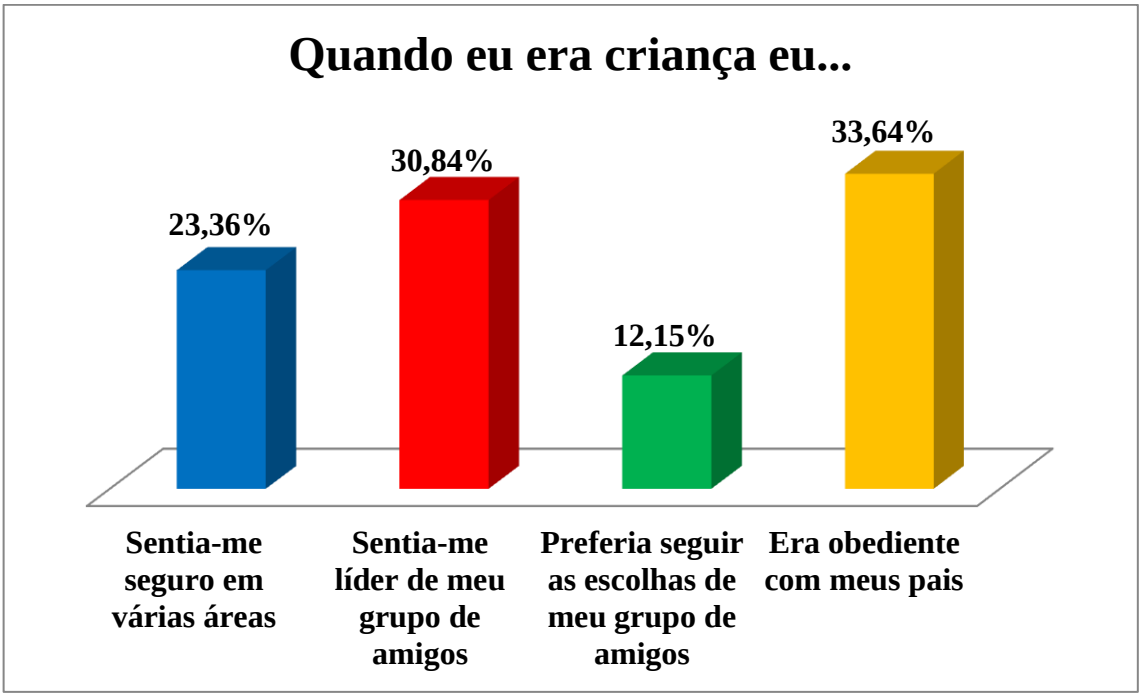

Figura 10: Quando eu era criança eu ...
Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação a questão anterior, 33,64% responderam que eram obediente com seus pais quando eram crianças, 30,84% sentiam-se líderes do seu grupo de amigos e 23,36% sentiam-se seguros em várias áreas.

As respostas podem nos fazer refletir para o fato de que a amostra se caracteriza predominantemente com um perfil em parte mais conservador, oriundo de uma cultura familiar de respeito às regras sociais, e em outra parte um percentual significativo de respondentes que desde a infância demostravam um posicionamento de liderança.

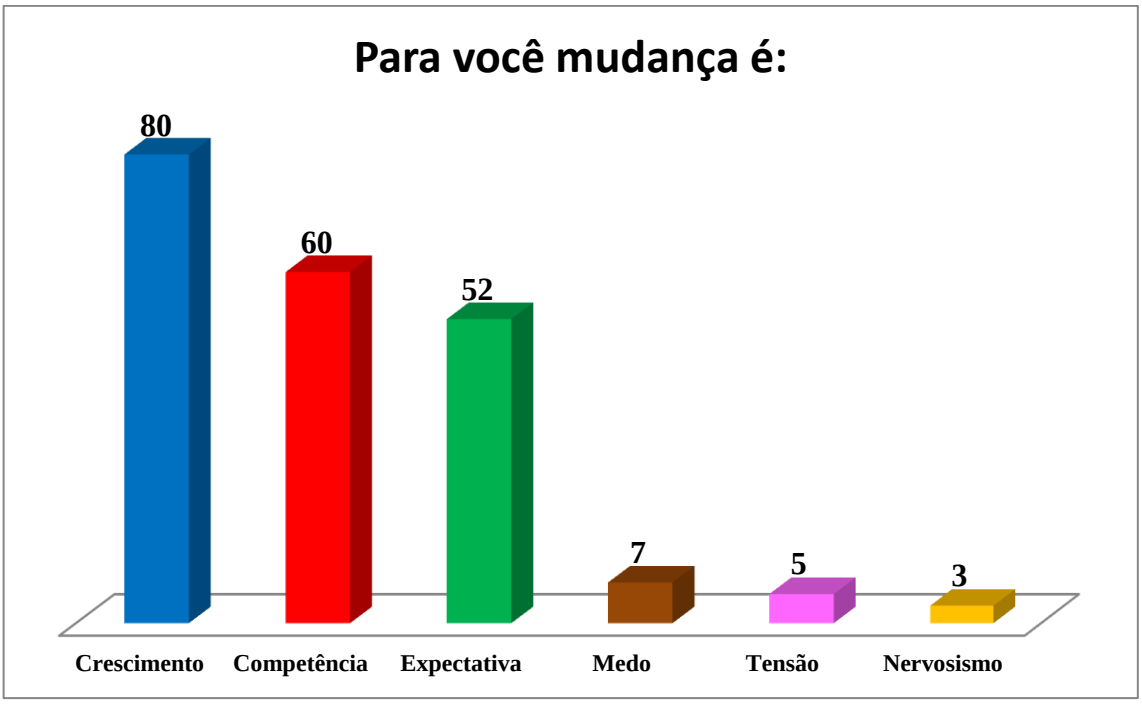

Figura 11: Para você mudança é:
Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a figura anterior, quando questionados sobre qual palavra estava mais relacionada a mudança, 80 respostas corresponderam a crescimento, 60 corresponderam a competência e 52 à expectativa. Neste item poderia ser marcada mais de uma resposta.

As respostas nos mostram um resultado positivo no que se refere à mudança. É interessante observar que está presente a característica do medo com baixo índice de respostas. Entretanto, posteriormente irá aparecer com maior número de respondentes.

Este fato pode nos remeter a várias reflexões das quais podemos destacar que talvez retrate o modelo cultural que permeia a AMF.

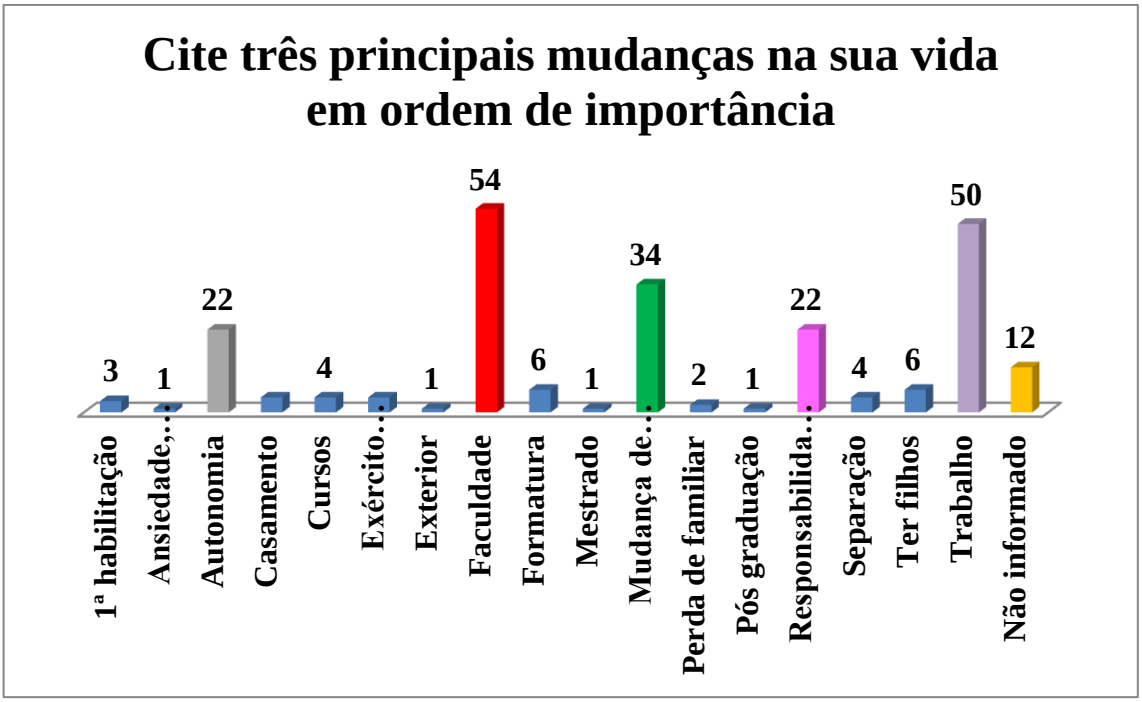

Figura 12: Cite três principais mudanças na sua vida em ordem de importância
Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando o gráfico anterior as cinco principais mudanças na vida dos respondentes foram: 54 respostas para faculdade, 50 respostas para trabalho, 34 respostas para mudança de cidade e 22 respostas para autonomia e responsabilidade crescimento e novas amizades. Este gráfico não reproduz a ordem de importância para os respondentes, mas sim a frequência das respostas mais destacadas.

O resultado acima retrata a relevância do ingresso no ensino superior e no mundo do trabalho como elementos de grande significado na vida dos respondentes.

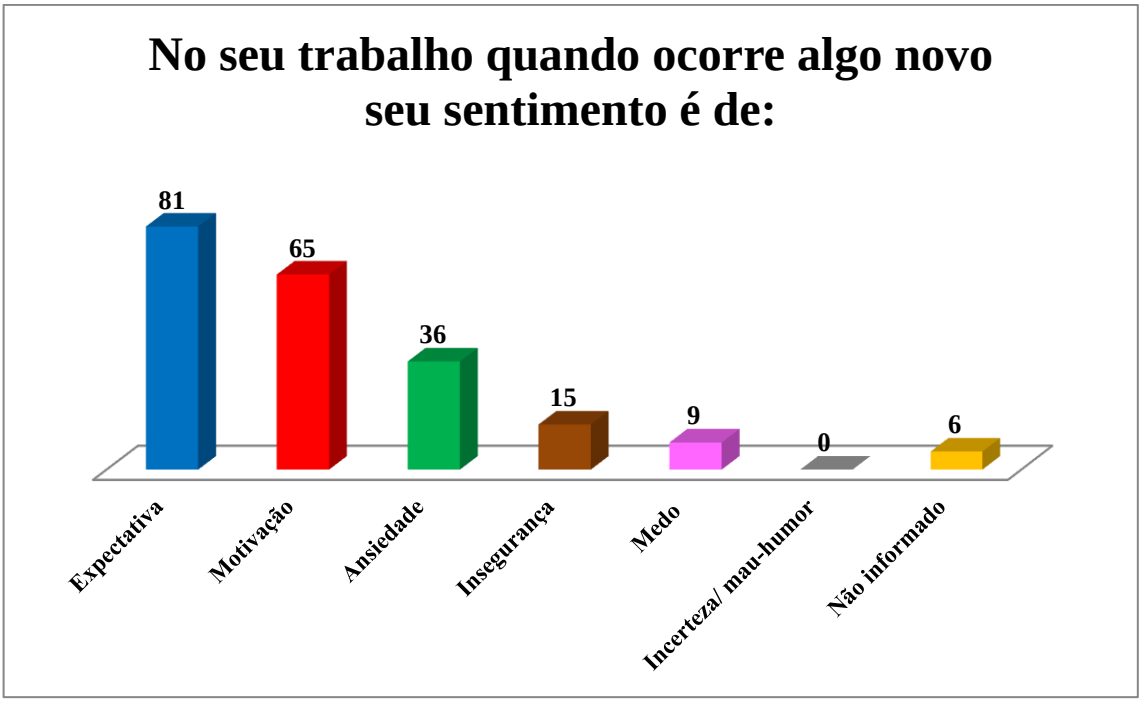

Figura 13: No seu trabalho quando ocorre algo novo seu sentimento é de:
Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação a ocorrência de algo novo na organização, para os respondentes o sentimento foi traduzido como: 81 respostas para expectativa, 65 para motivação e 36 para ansiedade. Aqui também poderia ser marcada mais de uma resposta.

Aqui é interessante observar que o presente gráfico reproduz o mesmo estilo de resposta do modelo observado na figura 11 (Para você mudança é:).

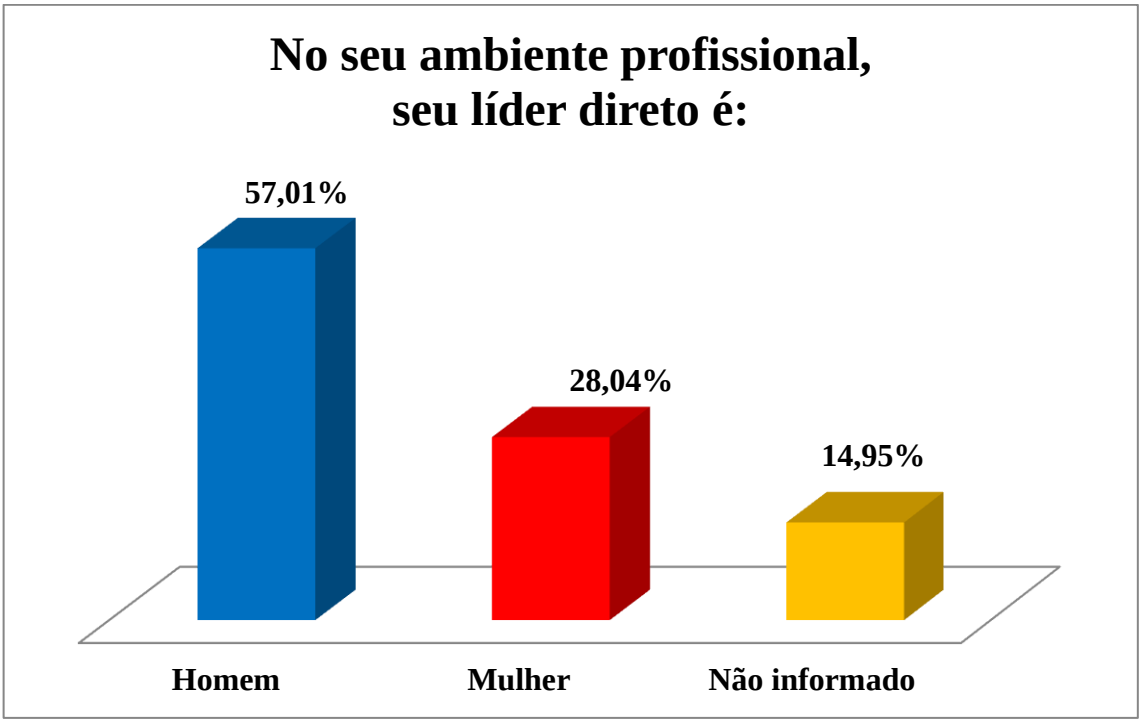

Figura 14: No seu ambiente profissional, seu líder direto é:
Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao líder direto no ambiente profissional, 57,01% informaram que o mesmo era do sexo masculino.

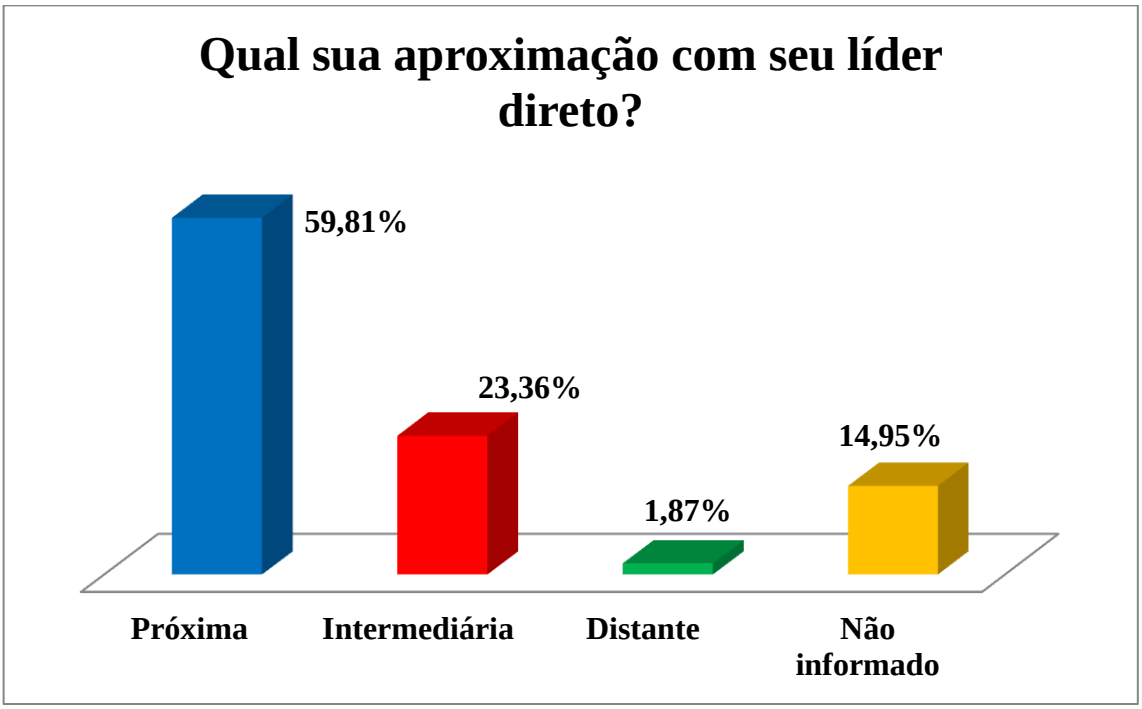

Figura 15: Qual sua aproximação com seu líder direto?
Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação a aproximação com o líder direto: 59,81% informaram ter uma relação próxima e 23,36% informaram ter uma relação intermediária.

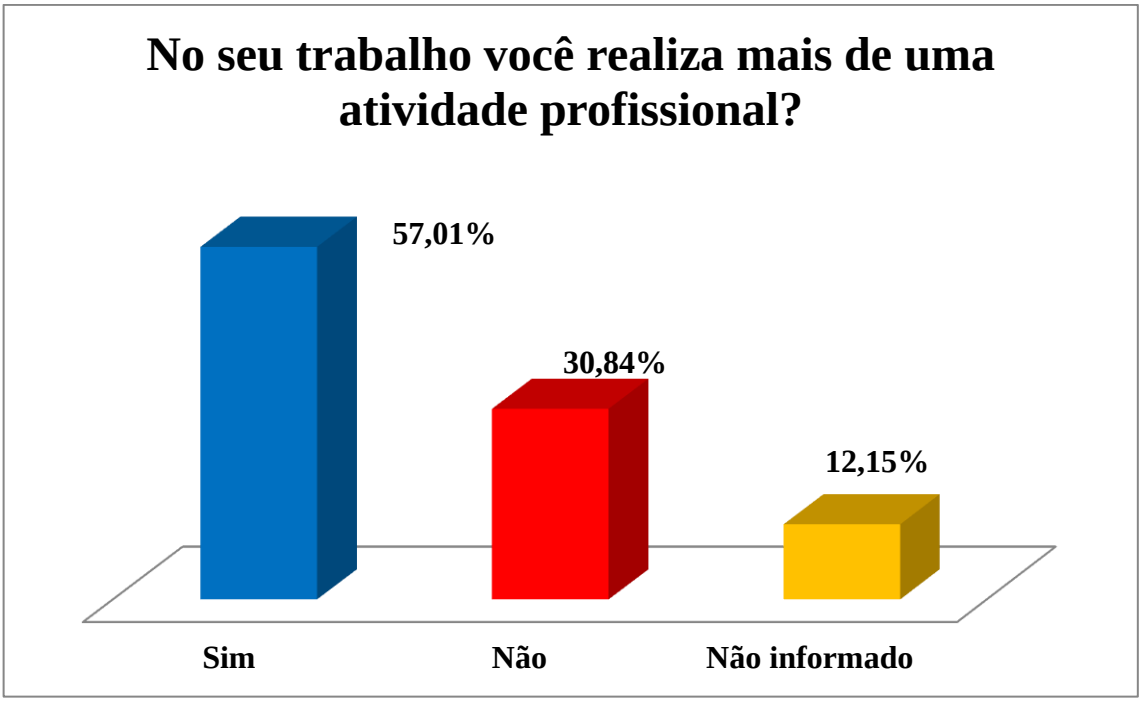

Figura 16: No seu trabalho você realiza mais de uma atividade profissional?
Fonte: Elaborado pelo autor

Quando questionados se realizavam mais de uma atividade profissional em seu trabalho, 57,01% responderam sim e 30,84% responderam não.

O fato da grande maioria dos respondentes realizar mais de uma atividade profissional no contexto profissional retrata também uma característica natural nas pequenas empresas onde o exercício de varias tarefas é algo recorrente.

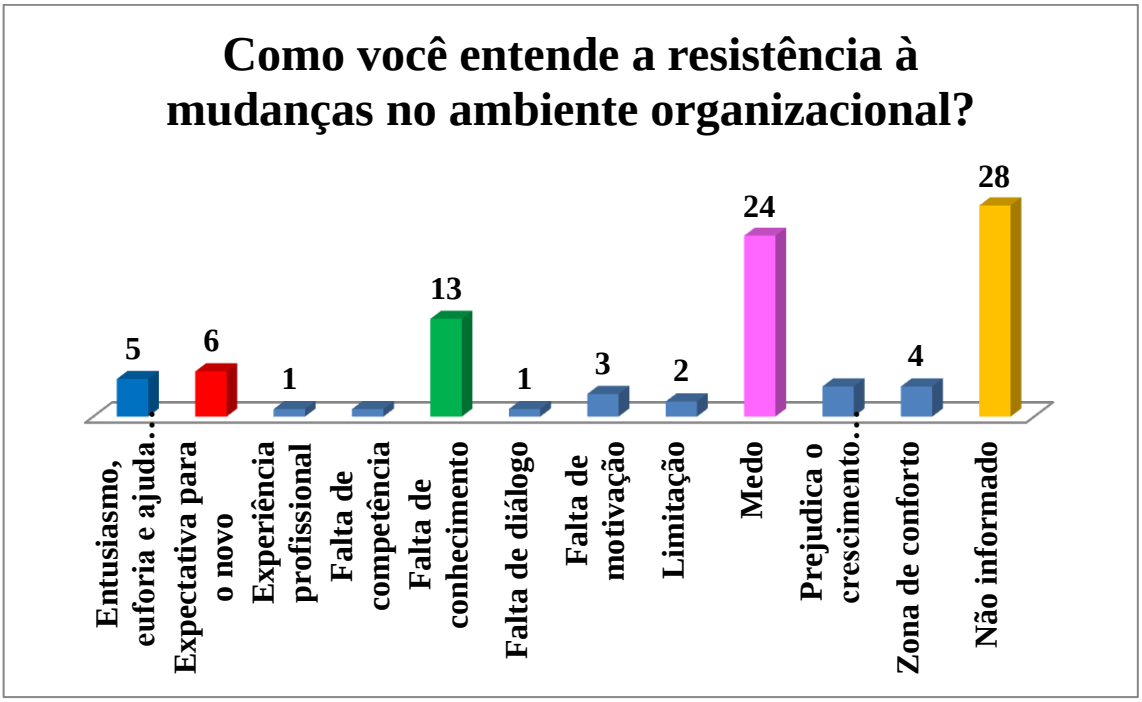

Figura 17: Como você entende a resistência à mudanças no ambiente organizacional?
Fonte: Elaborado pelo autor

Quando perguntados sobre como entendiam a resistência à mudanças no ambiente organizacional, 24 responderam como medo e 13 como falta de conhecimento. A maioria (28) não informou.

Embora fosse uma questão aberta, os respondentes quase na sua totalidade responderam de forma muito sucinta utilizando-se de palavras que expressavam seu sentimento. Não tivemos respostas mais elaboradas. Dessa forma, optamos por apresentar na forma de percentuais.

Entretanto, o fato do elemento medo ser o segundo maior indicador, ficando somente atrás da ausência de respostas, traz uma contradição se comparada as respostas apresentadas nas figuras 11 (Para você mudança é:) e figura 13 (No seu trabalho quando ocorre algo novo seu sentimento é de:).

O resultado obtido anteriormente corrobora a opinião do entrevistado E1:Resistência a atitude do EU da pessoa que não vê vantagem, ganho. O EU que não enxerga como vantagem a nova situação (medo). Isso é condizente com a opinião de Pereira (1995):

> "[...] a estabilidade é conhecida, não traz surpresas, não ameaça. A mudança traz o inesperado, a surpresa, o desafio, o movimento. Mesmo quando a expectativa da mudança é favorável, quem nos garante, a priori, que ela seguirá os caminhos traçados? Daí a angústia, o medo e a fuga", (PEREIRA, 1995 p.116).

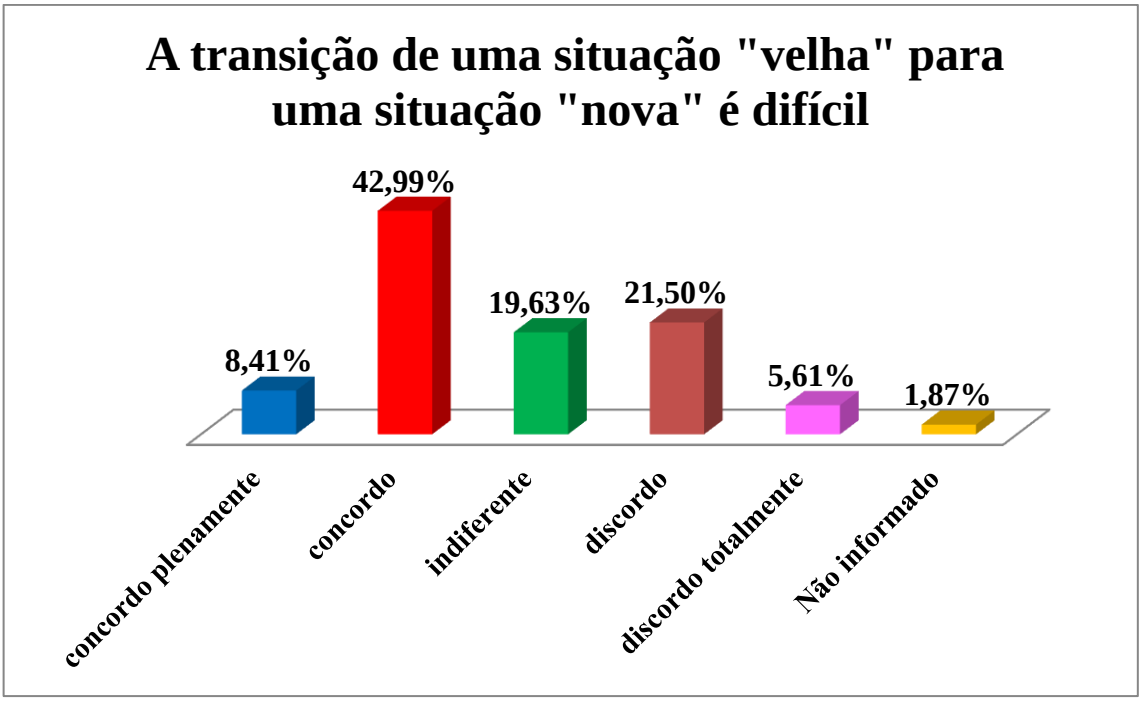

Figura 18: A transição de uma situação "velha" para uma situação "nova" é difícil
Fonte: Elaborado pelo autor

Percebeu-se no gráfico anterior que 42,99% concordaram que a transição de uma situação velha para uma nova é difícil, para 19,63% foi indiferente e 21,50% discordaram.

Observa-se que os respondentes apontam para a dificuldade vivida no contexto de mudança ainda que anteriormente tenham manifestado elementos como expectativa e motivação, categorias relacionadas à mudanças.

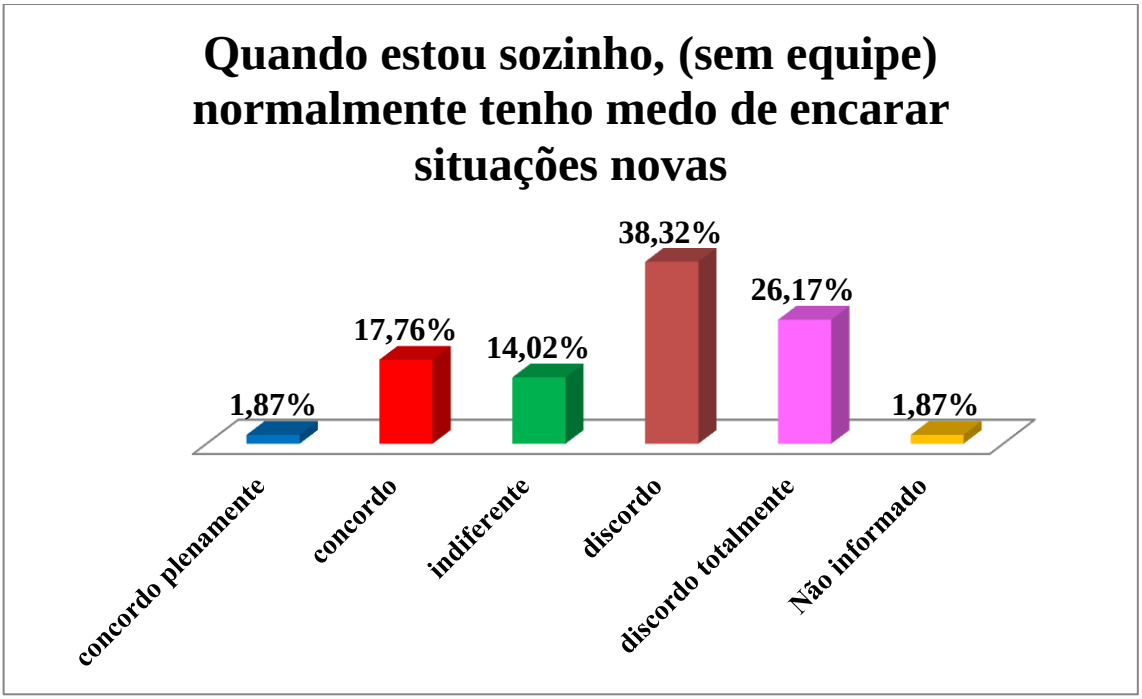

Figura 19: Quando estou sozinho (sem equipe) normalmente tenho medo de encarar situações novas

Fonte: Elaborado pelo autor

Observou-se que 17,76% concordaram que quando estavam sozinhos (sem equipe) normalmente tinham medo de encarar situações novas. 38,32% discordaram e 26,17% discordaram totalmente representando 64,49%. Para 14,02% era indiferente.

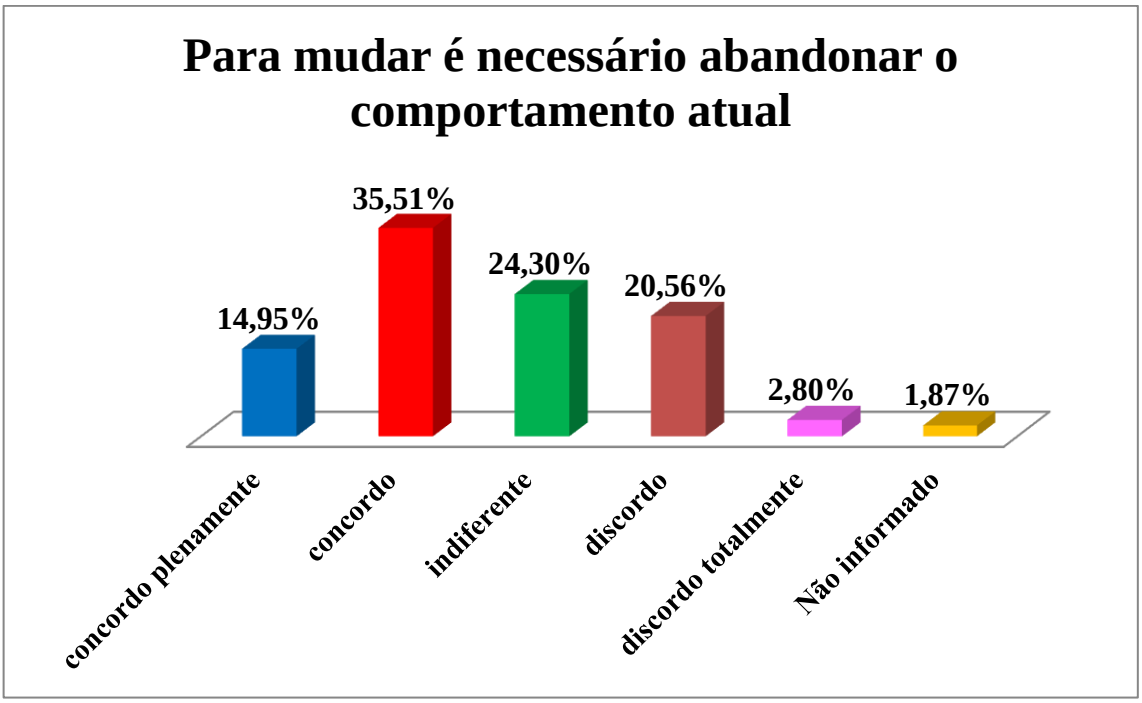

Figura 20: Para mudar é necessário abandonar o comportamento atual
Fonte: Elaborado pelo autor

Quando questionados sobre o acontecimento de que para mudar era necessário abandonar o comportamento atual, 14,95% concordaram plenamente e 35,51% concordaram representando 50,46%. 20,56% discordaram desse acontecimento e para 24,30% era indiferente.

Sabemos pelas inúmeras referências teóricas e experiências pessoais que para mudar é necessário abandonar o comportamento atual. Porém, 20,56% não concordam com essa afirmação.

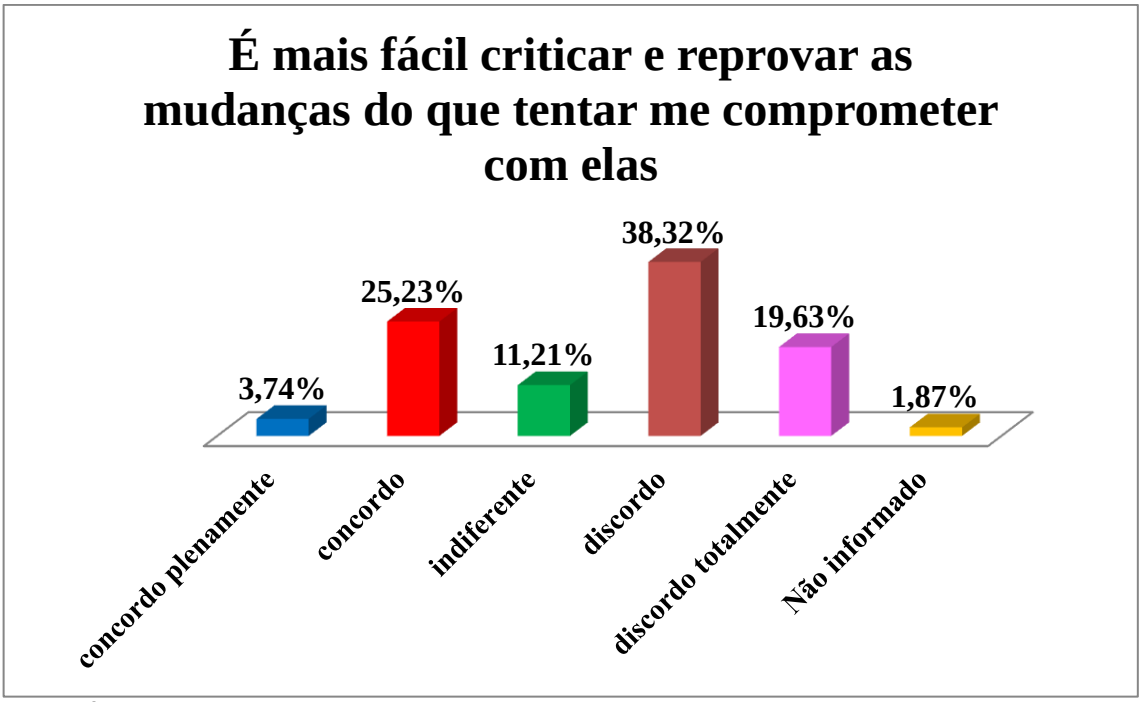

Figura 21: É mais fácil criticar e reprovar as mudanças do que tentar me comprometer com elas
Fonte: Elaborado pelo autor

38,32% discordaram que é mais fácil criticar e reprovar as mudanças do que tentar se comprometer com elas e 19,63% discordaram totalmente, totalizando 57,95%. Entretanto, 25,23% concordaram e 11,21% foram indiferentes.

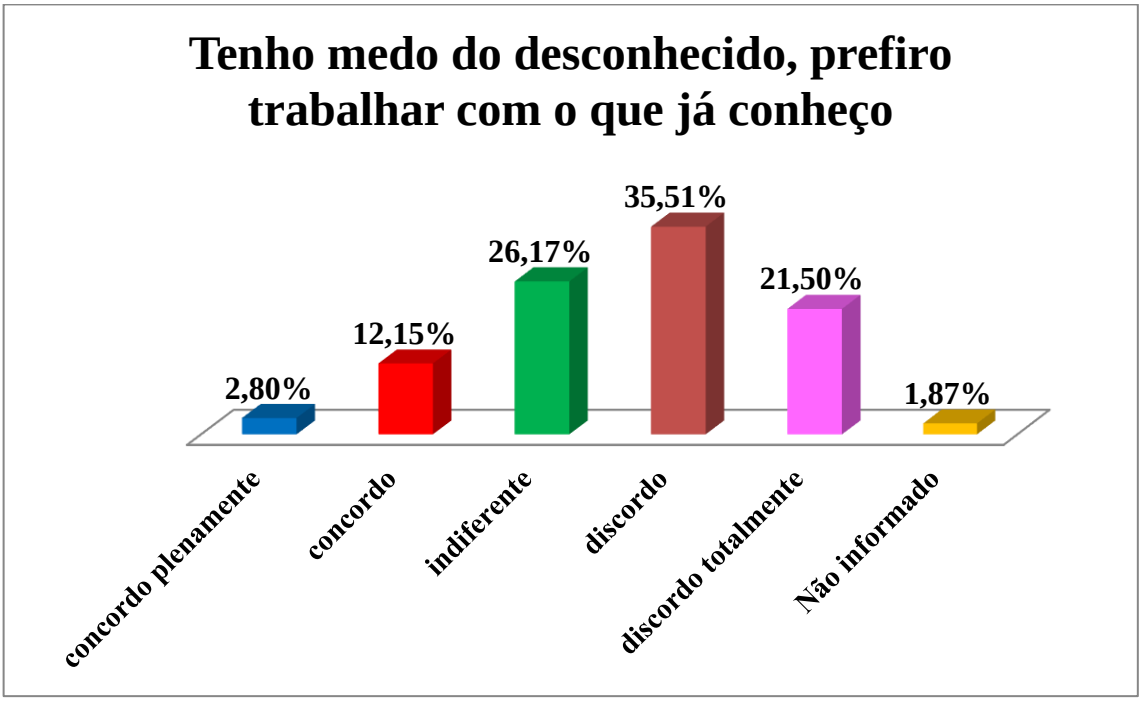

Figura 22: Tenho medo do desconhecido, prefiro trabalhar com o que já conheço
Fonte: Elaborado pelo autor

Perguntados sobre se tem medo do desconhecido e preferir trabalhar com o que já conhecem 35,51% discordaram e 21,50% discordaram totalmente totalizando 57,01%. 26,17% responderam ser indiferentes e 12,15% concordaram com a questão.

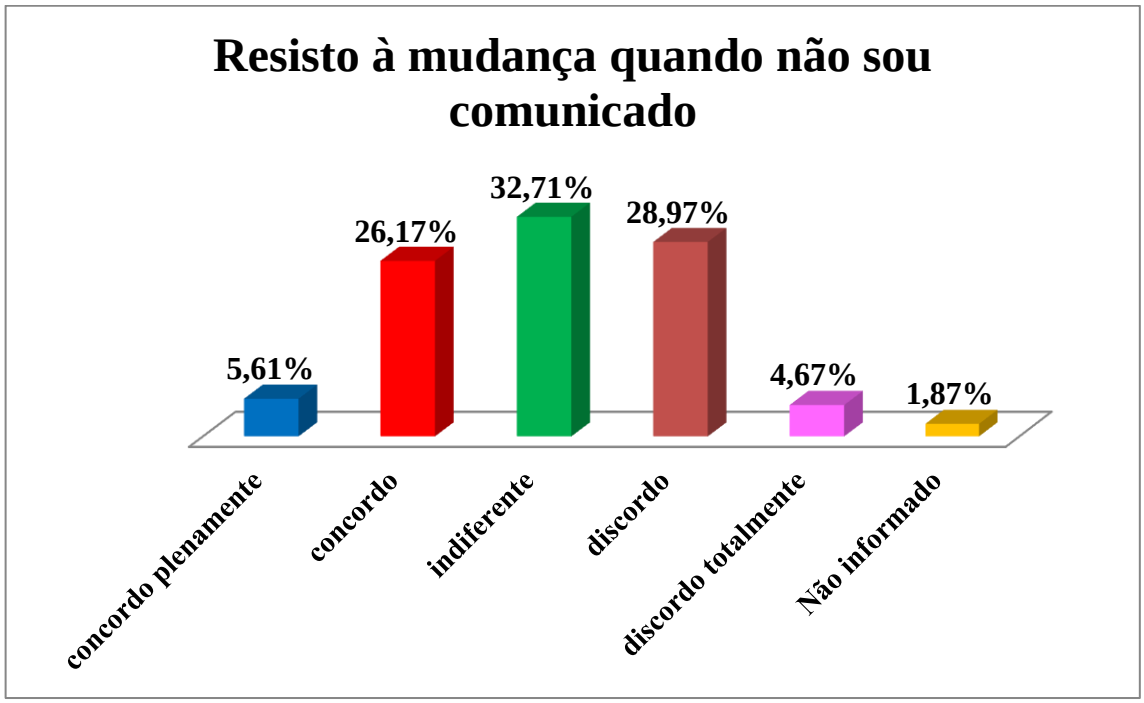

Figura 23: Resisto à mudança quando não sou comunicado
Fonte: Elaborado pelo autor

Quando questionados sobre se resiste à mudança quando não é comunicado, 28,97%dos respondentes discordaram e 26,17% concordaram. 32,71% responderam como sendo indiferentes.

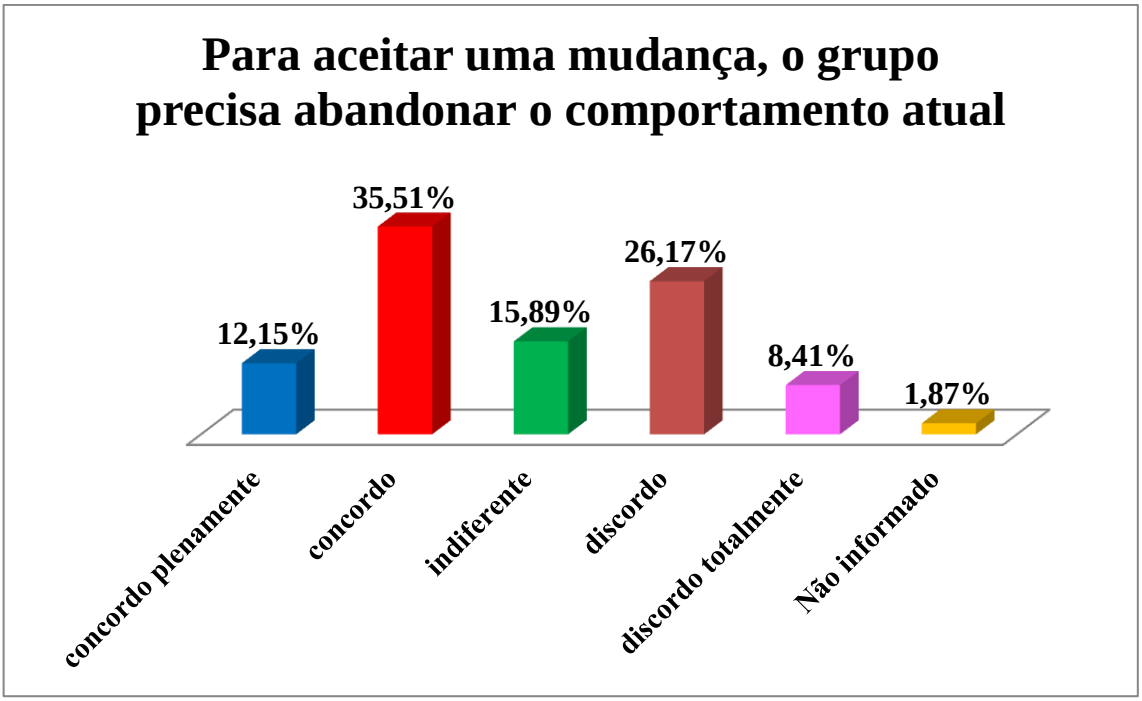

Figura 24: Para aceitar uma mudança, o grupo precisa abandonar o comportamento atual
Fonte: Elaborado pelo autor

Observou-se que 35,51% concordaram que para aceitar uma mudança, o grupo precisa abandonar o comportamento atual e 12,15% concordaram plenamente totalizando 47,66%. 26,17% discordaram e 8,41% discordaram totalmente, totalizando um percentual de 34,58%. 15,89%afirmaram ser indiferentes.

As figuras 21, 22, 23 e 24,quando diretamente confrontadas, apresentaram os seguintes resultados:

Figura 21: (É mais fácil criticar e reprovar as mudanças do que tentar me compromete com elas): Apontou como resultado que os respondentes aprovam as mudanças e se comprometem com as mesmas.

Figura22: (Tenho medo do desconhecido, prefiro trabalhar com o que já conheço): indica que os respondentes não tem medo do desconhecido e estão abertos para novos desafios.

Figura23: (Resisto à mudança quando não sou comunicado): indica que enquanto alguns são indiferentes, para outros é fundamental uma comunicação anterior à realização de mudanças. Ainda há pessoas que não necessitam de uma comunicação anterior.

Figura 24: (Para aceitar uma mudança, o grupo precisa abandonar o comportamento atual):apontou um resultado exatamente igual ao obtido quando perguntados sobre (Para mudar é necessário abandonar o comportamento atual) – figura 20 com relação aqueles que concordavam. Isso apontou que a opinião dos questionados permaneceu inalterada durante o período em que os questionários foram respondidos. Ou seja, os mesmos mantiveram o foco no momento em que foram solicitados.

As questões que apresentavam como resposta as opções: concordo plenamente, concordo, indiferente, discordo, discordo totalmente e não informado, foram codificadas com os números 5, 4, 3, 2, 1 e 0, respectivamente, a fim de que fosse empregada a escala de Likert para as mesmas. A partir das codificações, foram determinadas as médias para cada uma das respostas para a interpretação das mesmas. Os resultados obtidos estão apresentados no quadro a seguir.

Quadro 5: Média das questões codificadas empregando a escala de Likert

Questões codificadas	**Média obtida pela escala de Likert**	**Interpretação da média obtida**
A transição de uma situação "velha" para uma situação "nova" é difícil.	3,21	Indiferente
Quando estou sozinho, (sem equipe) normalmente tenho medo de encarar situações novas.	2,25	Discordo
Aceitar uma mudança fica mais fácil quando se sabe que os resultados serão positivos	4,08	Concordo
Uma mudança ocorre de forma confortável.	2,71	Entre Discordo e Indiferente
Para mudar é necessário abandonar o comportamento atual.	3,34	Indiferente
Falta de planejamento é que me faz resistir às mudanças propostas.	3,24	Indiferente
É mais fácil criticar e reprovar as mudanças do que tentar me comprometer com elas.	2,50	Entre Discordo e Indiferente
Meu ritmo de trabalho diminui quando existe alguma mudança no processo.	2,63	Entre Discordo e Indiferente
Tenho medo do desconhecido, prefiro trabalhar com o que já conheço.	2,34	Discordo
Resisto à mudança quando não sou comunicado.	2,93	Indiferente
Para aceitar uma mudança, o grupo precisa abandonar o comportamento atual.	3,11	Indiferente

Fonte: Elaborado pelo autor

Observando-se o quadro anterior, pode-se constatar que a média dos resultados mais frequente foi indiferente em relação às questões consideradas. Isso contradiz o resultado obtido na figura 17: (Como você entende a resistência à mudanças no ambiente organizacional?)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão sobre o tema resistência é bastante profunda e desafiadora. Os autores pesquisados bem como os sujeitos entrevistados no piloto reiteram essa informação.

Embora a complexidade e por vezes a dificuldade em abordar o tema resistência no mundo do trabalho seja relevante, conforme expresso acima, os dados obtidos revelam que os sujeitos pesquisados expressaram uma visão positiva e otimista com relação à vivência de mudanças no contexto profissional, ou seja, uma postura que apresentam pouca resistência às mudanças, ao contrário daquilo que apontam os teóricos. Esse fato pode ser explicado pelos seguintes itens, entre outros:

- o questionário desenvolvido não foi capaz de explorar com acuidade o tema, ou seja, abstrair uma resposta mais espontânea;
- os dados apontem uma visão cultural que revela um modelo de pedagogia apresentado no local da coleta, fortemente orientado ao empreendedorismo e ao desenvolvimento da liderança. Tal enfoque busca desenvolver uma atitude profissional orientada a conceber a mudança enquanto um elemento natural e positivo no mundo do trabalho;
- número de sujeitos da amostra com pouca experiência profissional nas suas respostas expressa uma ideologia aprendida e não tanto uma experiência vivida no mundo do trabalho;
- o fator medo emerge destaque no trabalho e traz uma reflexão importante. Nas questões para marcar o fator medo apareceu em pequena quantidade e na questão para ser respondida com maior número de respondentes.

Sendo assim, o problema inicialmente proposto: “Qual a opinião dos colaboradores e quais os motivos da resistência dos mesmos em relação a eventuais mudanças realizadas por uma empresa?” “Recomenda a possibilidade de desenvolvimento de futuros trabalhos”. Entre esses, pode-se citar:

- o aperfeiçoamento do questionário empregado, o que demanda um intervalo de tempo não disponível no momento;
- um maior aprofundamento do assunto em questão, devido à relevância do mesmo.

Particularmente, este trabalho foi de grande importância em âmbito pessoal e profissional, pois para a elaboração do mesmo foi necessário pesquisar diversos livros, vários autores e múltiplos temas que sempre despertaram um particular interesse, mas devido a alguns fatores, não foram anteriormente consultados. Assim, o momento da elaboração do

Trabalho de Conclusão de Curso tornou-se propício para tal situação, instigando o desejo da autora em dar continuidade em sua formação profissional e pessoal.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George; SCOTT, Snell; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. 12.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BRUNI, Adriano Leal. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CAMENRON, Esther. **Gerenciamento de mudança: guia completo, com modelos, ferramentas e técnicas, para entender e implementar as mudanças nas organizações**/ Esther Cameron, Mike Green; tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro. – São Paulo: Clio Editora, 2009.

CARREIRA, Fernanda Cassab. **Sustentabilidade: é possível gerir essa mudança?** XXXV Encontro de ANPAD – Rio de Janeiro/RJ – 4 a 7 de setembro de 2011.

CAVALCANTI, Vera Lúcia, et al. **Liderança e motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHARNOV, Bruce H; MONTANA, Patrick J. **Administração.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria processo e prática.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERREIRA, Ademir Antonio. **Gestão empresarial de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas.** 1.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática.6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FISCHER, Augusto. **Mudança organizacional na universidade**: o caso da UNOESC – campus de Videira – SC. 159f. Dissertação (Pós Graduação em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

GAUDÊNCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

HAIR JR., Joseph F. et. al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookan, 2005.

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

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

HOLLENBECK, John R; WAGNER, John A. **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

KOTTER, J. P., SCHLESINGER, L. A. **Choosing strategies for change.** Harvard Business Review, Boston, v. 57, n. 2, p.106-113, Mar./ Apr. 1979.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **Introdução a Administração.** 3.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MENEGHETTI, Antonio. **Feminilidade como Sexo, Poder e Graça**/ Antonio Meneghetti: tradução e revisão Ontopsicológica Editora Universitária. 5. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**/ Antonio Meneghetti: tradução Ontopsicológica Editora Universitária. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologia Ed., 2010.

MENEGHETTI, Antonio. **Nova Fronda Virescit: introdução à Ontopsicologia para jovens**/ Antonio Meneghetti; tradução Ontopsicologica Editrice – 1ed. Reimpressão- recanto Maestro, RS: Ontopsicologia Editrice, 2006.

MENEGHETTI, Antonio. **Ontopsicologia Clínica**/ Antonio Meneghetti; tradução Ontopsicologica Editrice – 3.ed. – Recanto Mestro, RS, Ontopsicologica Editrice, 2005.

MENEGHETTI, Antonio. **Os jovens e a ética ôntica** / Antonio Meneghetti: tradução Ontopsicológica Editora Universitária. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora universitária, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. **Projeto Homem**/ Antonio Meneghetti; tradução e revisão Claudia Montenegro e Gabriela Rockenbach. – 3. ed. – Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2011.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Empresarial**/ Antonio Meneghetti: tradução e revisão FOIL. 4.ed. – São Paulo: FOIL, 2013.

MOURA, Gizela Garcia. **Comportamentos de resistências à mudança da média gerência diante da implantação da NBR ISSO 9000**. 2002. 160f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

OSBORN, R. N; HUNT, J. G. e SHERMERHOR, N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

PEREIRA, M. L. J. de B. (1995). Modelos de Mudança nas Organizações Brasileiras: uma análise crítica. In: BJUR, W.; CARAVANTES, G. R. (Orgs.). **Reengenharia ou readministração**? Do útil e do fútil nos processos de mudança. (p.108-159). Porto Alegre: AGE.

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

ROBBINS, Stephen Paul. **Mudança Organizacional e Administração do Estresse. Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC. (p.394-423).

ROCHA, Anna Carolina Florêncio da Rocha. O estresse no ambiente de trabalho. **Pedagogia em Foco.** Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/pemp05.htm>. Acesso em: 20 jun. 2014.

ROSSI, Luiz Carlos. **Mudança organizacional e competitividade: um estudo de caso em empresa de telecomunicações**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2000.

SALES, J. D. A. e; SILVA, P. K. **Os fatores de resistência a mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na Indústria Calçados Bibi do Município de Cruz das Almas – BA.** São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/.../34.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2014.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro, Editora Prentice – Hall, 1982.

SCHEIN, Edgar. **Cultura organizacional e liderança.** 2. ed. São Francisco: JosseyBass, 1989.

SCHERMERHORN, Jr., John R. **Fundamentos de comportamento organizacional** / John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt e Richard N. Osborn; trad. Sara Rivka Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.

.

SILVA, E. L. MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

TAVELIN, Cristina. **Dez desafios da gestão sustentável nas empresas**. Disponível em: < http://www.ideiasustentavel.com.br/2012/01/dez-desafios-da-gestao-sustentavel-nas-empresas/>. Acesso em: 30/09/2014.

WOOD, Thomaz Jr. et al (coordenador). **Mudança Organizacional.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE

Apêndice 1 - Questionário

Este questionário é parte integrante de um Trabalho de Conclusão do Curso de Administração.

Pedimos a gentileza de sua colaboração para que responda o mesmo.

As informações deste questionário serão sigilosas e para uso exclusivo acadêmico.

---

1. Sexo:( ) Feminino ( ) Masculino **2. Idade:**_____anos

3. Estado civil: ( ) Solteiro(a) ( ) Casado(a) ( ) Outro(a)

4. Escolaridade:

( )fundamental
( )ensino médio completo
( ) superior completo
( )ensino médio incompleto
( )superior incompleto
( ) pós-graduação

5. Profissão: _____

6. Há quanto tempo você trabalha? _____

7. Como é sua constituição familiar: quantos irmãos você tem, qual o sexo deles e a ordem de nascimento?

_____
_____
_____
_____

8. A empresa que você trabalha possui vínculo com a Antonio Meneghetti Faculdade?
( ) Sim ( ) Não

9. Seu comportamento frequentemente caracteriza-se como: (poderá ser marcada mais de uma resposta)

( ) Extrovertido
( ) Estável emocionalmente
( ) Tranquilo
( ) Autoritário
( ) Sociável
( ) Introvertido
( ) Instável emocionalmente
( ) Ansioso
( ) Submisso
( ) Antissocial

10. Quando eu era criança eu...

a) Sentia-me seguro em várias áreas
b) Sentia-me líder de meu grupo de amigos

c) Preferia seguir as escolhas de meu grupo de amigos
d)Era obediente com meus pais.

11. Para você mudança é: (poderá ser marcada mais de uma resposta)

a) Competência b) Expectativa c) Nervosismo d) Medo
e) Tensão f) Crescimento

12. Cite três principais mudanças na sua vida em ordem de importância.

_____
_____
_____
_____

13. No seu trabalho quando ocorre algo novo seu sentimento é de: (poderá ser marcada mais de uma resposta)

a) Ansiedade b) Insegurança c) Medo
d) Incerteza/ mau-humor e) Motivação f) Expectativa

14. No seu ambiente profissional, seu líder direto é: ( ) Homem ( ) Mulher

15. Qual sua aproximação com seu líder direto? ( ) Próxima ( ) Intermediária

( ) Distante

16. No seu trabalho você realiza mais de uma atividade profissional?

( ) Sim. Quais?_____

( ) Não

17. Como você entende a resistência às mudanças no ambiente organizacional?

_____
_____
_____
_____

18. Refletindo sobre seu histórico profissional e todas as mudanças vividas por você, assinale a opção que retrata/ apresenta sua opinião:

a. A transição de uma situação "velha" para uma situação "nova" é difícil.

☺ concordo plenamente ☺ concordo 😐 indiferente ☹ discordo ☹ discordo totalmente

b. Quando estou sozinho, (sem equipe) normalmente tenho medo de encarar situações novas.

☺ concordo plenamente ☺ concordo 😐 indiferente ☹ discordo ☹ discordo totalmente

c. Aceitar uma mudança fica mais fácil quando se sabe que os resultados serão positivos.

☺ concordo plenamente ☺ concordo 😐 indiferente ☹ discordo ☹ discordo totalmente

d. Uma mudança ocorre de forma confortável.

☺ concordo plenamente ☺ concordo 😐 indiferente ☹ discordo ☹ discordo totalmente

e. Para mudar é necessário abandonar o comportamento atual.

☺ concordo plenamente ☺ concordo 😐 indiferente ☹ discordo ☹ discordo totalmente

f. Falta de planejamento é que me faz resistir às mudanças propostas.

☺ concordo plenamente ☺ concordo 😐 indiferente ☹ discordo ☹ discordo totalmente

g. É mais fácil criticar e reprovar as mudanças do que tentar me comprometer com elas.

☺ concordo plenamente ☺ concordo 😐 indiferente ☹ discordo ☹ discordo totalmente

h. Meu ritmo de trabalho diminui quando existe alguma mudança no processo.

☺ concordo plenamente ☺ concordo 😐 indiferente ☹ discordo ☹ discordo totalmente

i. Tenho medo do desconhecido, prefiro trabalhar com o que já conheço.

☺ concordo plenamente ☺ concordo 😐 indiferente ☹ discordo ☹ discordo totalmente

j. Resisto à mudança quando não sou comunicado.

☺ concordo plenamente ☺ concordo 😐 indiferente ☹ discordo ☹ discordo totalmente

l. Para aceitar uma mudança, o grupo precisa abandonar o comportamento atual.

☺ concordo plenamente ☺ concordo 😐 indiferente ☹ discordo ☹ discordo totalmente

Agradecemos sua colaboração!!!

ANEXO

Anexo 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declaro que fui informado(a), a respeito do objetivo geral da pesquisa intitulada **"O IMPACTO DAS MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES E AS EVENTUAIS RESISTÊNCIAS DESENVOLVIDAS POR PARTE DOS COLABORADORES"**, que é o de analisar os principais fatores de resistência dos colaboradores, em um contexto empresarial. Fui igualmente informado(a) que minha participação nesta pesquisa será realizada por meio de respostas a um questionário. Estou também ciente:

- De que existem dois pesquisadores responsáveis por esta investigação: Cátia Maria Giacomini, aluna da AMF, e Danielle de Souza Saad, professora da AMF;
- De que será garantido o direito de sigilo de meu nome e/ou de meu(s) dependente(s) e colaboradores, sendo que em nenhum momento, nem em materiais publicados ou na apresentação oral desta pesquisa, tais identidades serão reveladas, se assim eu desejar;
- De que não existe nenhum risco potencial para mim e/ou dependente(s) e colaboradores;
- A pesquisa não apresenta riscos físicos, morais ou qualquer tipo de constrangimento;
- De que se eu tiver alguma dúvida em relação ao estudo, como questões de procedimentos, riscos, benefícios ou qualquer pergunta, eu tenho direito de obter respostas;
- De que não há obrigatoriedade de participar desta investigação e mesmo depois de iniciada posso desistir sem ser penalizado(a) de forma alguma. E que caso desista o material coletado até o momento a meu respeito ou colaboradores não será utilizado;
- De que os benefícios recebidos serão em termos de produção de conhecimentos acerca de analisar os principais fatores de resistência dos colaboradores, em um contexto empresarial;
- De meu direito de acesso às informações coletadas e aos resultados obtidos;
- De minha responsabilidade em não falsear as informações e de meu compromisso com o sigilo das informações coletadas nesta investigação;
- Sendo minha participação totalmente voluntária, estou ciente de que durante ou após esta investigação, não terei direito a nenhum tipo de remuneração ou outros benefícios, bem como não terei nenhum tipo de despesas ou prejuízos de qualquer outra ordem.

Considerando-me livre e esclarecido(a), consinto em participar da pesquisa proposta, resguardando ao/aos autor (a/res) do projeto, propriedade intelectual das informações geradas e expressando concordância com a divulgação pública dos resultados.
O presente documento está em conformidade com a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Será assinado em duas vias, de igual teor, ficando uma em poder do participante da pesquisa e outra em poder do(s) pesquisador(es).
Local e data:_____
Nome do participante: _____
Assinatura do participante:_____
Nome do(s) pesquisador(es) responsável(eis): _____
Assinatura do(s) pesquisador(es) responsável(eis):_____
Telefone do(s) pesquisador(es) responsável(eis):_____