



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**KAMILA DA COSTA LINS**

**MUDANÇA DO SISTEMA DE “CHECK-IN” DE UMA EMPRESA AÉREA:**  
**ACEITAÇÃO OU RESISTÊNCIA?**

**FORTALEZA**

**2019**

KAMILA DA COSTA LINS

MUDANÇA DO SISTEMA OPERACIONAL DE “CHECK-IN” DE UMA EMPRESA  
AÉREA: ACEITAÇÃO OU RESISTÊNCIA?

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Administração, Economia, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Dr<sup>a</sup> Suzete Susana Rocha Pitombeira.

FORTALEZA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

L731m Lins, Kamila da Costa.  
Mudança do sistema de check-in de uma empresa aérea: aceitação ou resistência? / Kamila da Costa  
Lins. – 2019.  
62 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2019.  
Orientação: Prof. Dr. Suzete Susana Rocha Pitombeira.

1. Mudança organizacional. 2. Resistência. 3. Sistema operacional. I. Título.

CDD 658

---

KAMILA DA COSTA LINS

MUDANÇA DO SISTEMA DE “CHECK-IN” DE UMA EMPRESA AÉREA:  
ACEITAÇÃO OU RESISTÊNCIA?

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Administração, Economia, Atuária e Contabilidade, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Dr<sup>a</sup>. Suzete Susana Rocha Pitombeira (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Dr<sup>a</sup>. Tereza Cristina Batista de Lima  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

## RESUMO

As mudanças que ocorrem nas Organizações são vitais para a sua permanência no mercado competitivo, no qual é necessário possuir os melhores *softwares* operacionais e acompanhar as inovações tecnológicas. Em face desse contexto, as empresas apresentam necessidades emergenciais condizentes com as suas ferramentas operacionais. Para se alcançar esse objetivo, faz-se necessário, segundo os estudiosos da área, um conjunto de ações prevendo, de forma natural, a resistência dos funcionários frente a uma mudança significativa. Esse trabalho tem como finalidade exclusiva ser um estudo acadêmico e analisar o comportamento dos colaboradores de uma empresa aérea. Dessa forma, pretende-se identificar, de maneira geral, a aceitação ou a resistência dos colaboradores de Natal-RN, causadas pela mudança do sistema operacional, utilizado no *check-in* da Companhia aérea LATAM. Como também, verificar, especificamente, as características individuais dos colaboradores, quanto à resistência nas alterações do programa operacional, quais as percepções referentes às mudanças de forma geral e, finalmente, as reações pós implementação do sistema. Diante disso, é relevante a análise para compreensão do comportamento do indivíduo, mediante a uma grande transformação ocorrida em uma companhia aérea, visto que também é possível notar a dinâmica do mercado e suas constantes mudanças. Para alcançar o entendimento sobre as resistências geradas neste ambiente, realizou-se uma pesquisa quantitativa, utilizando como ferramenta a aplicação de questionário adaptado com 15 afirmações, chamado modelo de Resistência à Mudança (RAM) adaptado de Bortolitti (2010). O questionário foi respondido por 32 colaboradores, sendo o total de 40 funcionários de linha de frente (*check-in*) na empresa. A pesquisa teve como metodologia o estudo de caso no qual foi utilizado como questões de pesquisa as percepções do processo de mudança e resistência dos colaboradores frente a implementação do novo sistema. Mediante à aplicação do questionário, os resultados refletiram a compreensão das percepções dos colaboradores pós mudança, assim como suas características individuais referentes à resistência das alterações.

**Palavras-chave:** Mudança organizacional. Resistência. Sistema operacional.

## ABSTRACT

The changes that occur in the Organizations are vital for their permanence in the competitive market, in which it is necessary to have the best operational software and to follow the technological innovations. Given this context, companies present emergency needs consistent with their operational tools. In order to reach this goal, according to the scholars of the area, a set of actions is required, and the employees' resistance to a significant change is naturally predicted. The purpose of this work is exclusively an academic study, trying to analyze the behavior of the employees of an airline company. The general objective is to identify if there was acceptance and / or resistance of the Christmas collaborators caused by the change of the operating system used in the LATAM airline check-in, since the specific objectives are to identify the individual characteristics of the collaborator regarding the resistance, which his perceptions regarding changes in general and finally the post-implementation reactions of the system. The theme was chosen because it is of relevance the understanding of the behavior of the individual through a great change happened in an airline since it is also possible to notice the dynamics of the air market and its constant changes. In order to obtain an understanding of the resistances generated due to the organizational changes and the acceptance or not of the collaborators, a quantitative research was carried out using as a tool the application of a questionnaire adapted with 15 affirmations, called the Resistencia a Cambio (RAM) model adapted from Bortolitti (2010). The questionnaire was answered by 32 employees, with a total of 40 front-line employees (check-in) at the company. The research had as methodology the case study in which the perceptions of the process of change and resistance of the employees in the implementation of the new system were used as research questions. Through the application of the questionnaire the results reflected the specific objectives, being able to understand the employees' perceptions post change as well as their individual characteristics of each one regarding resistance to change.

**Keywords:** Organizational change. Resistance. Operational system.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Etapas de mudanças organizacionais.....	14
Figura 2 -	<i>Continuum</i> da mudança.....	29
Quadro 1 –	Exemplos de fortalecimento das mudanças.....	13
Quadro 2 -	Resistências às mudanças que operam conjuntamente.....	18
Quadro 3 -	Aspectos lógicos, psicológicos e sociológicos como consequência de resistência à mudança.....	21
Quadro 4 –	Hipóteses para explicar porque as pessoas resistem à mudança.....	24
Quadro 5 –	Questionário sobre a resistência à mudança organizacional.....	36

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Flexibilidade quanto às mudanças .....	37
Gráfico 2 -	Estimativa de que a mudança no trabalho é uma ameaça .....	37
Gráfico 3 –	Entusiasmo diante de uma mudança no trabalho .....	38
Gráfico 4 –	Preferência pela realização do trabalho da mesma forma.....	39
Gráfico 5 –	Disposição para colaborar com as mudanças de sistema no trabalho.....	39
Gráfico 6 –	Opinião quanto à situação de mudança de sistema ser impertinente .....	40
Gráfico 7 –	Envolvimento nas mudanças no trabalho .....	40
Gráfico 8 –	Crença quanto à necessidade de mudança de sistema à empresa .....	41
Gráfico 9 –	Insegurança quanto às mudanças devido às incertezas de uma nova plataforma de atendimento.....	43
Gráfico 10 –	Crença de que a mudança de sistema é positiva para a equipe .....	44
Gráfico 11 –	Opinião quanto ao processo de implementação ter sido feito da forma correta.....	44
Gráfico 12 –	Insuficiência quanto ao tempo para a preparação do novo sistema.....	45
Gráfico 13 –	Crença de que a resistência à mudança do sistema pode causar a perda dos conhecimentos técnicos .....	46
Gráfico 14 –	Satisfação quanto à mudança realizada.....	47
Gráfico 15 –	Crença de que o sistema não atende às necessidades operacionais .....	49

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DADA	Síndrome da Depressão, Aversão, Depressão e Aceitação .....	16
DO	Desenvolvimento Organizacional .....	31
QFD	<i>Quality Function Deployment</i> .....	31
APO	Administração Por Objetivos.....	32
RAM	Resistência À Mudança.....	35

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1</b>	<b>Mudança organizacional</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2</b>	<b>Fatores de resistência à mudança</b> .....	<b>15</b>
<b>2.3</b>	<b>Mediadores de resistência</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3.1</b>	<i>Comunicação e educação</i> .....	<b>26</b>
<b>2.3.2</b>	<i>Participação e envolvimento</i> .....	<b>26</b>
<b>2.3.3</b>	<i>Facilitação e apoio</i> .....	<b>26</b>
<b>2.3.4</b>	<i>Negociação e acordo</i> .....	<b>27</b>
<b>2.3.5</b>	<i>Manipulação e cooptação</i> .....	<b>27</b>
<b>2.3.6</b>	<i>Coerção</i> .....	<b>27</b>
<b>2.4</b>	<b>Escolha das estratégias de mudança</b> .....	<b>28</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>33</b>
<b>3.1</b>	<b>Estudo de caso</b> .....	<b>34</b>
<b>3.2</b>	<b>Mudança no Sistema de Atendimento no <i>check-in</i> com base em Natal</b> .....	<b>35</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>37</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>50</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>53</b>
	<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO APLICADO À EQUIPE DE COLABORADORES DE LINHA DE FRENTE DA CIA LATAM EM NATAL</b> ..	<b>57</b>
	<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA MODELO BORTOLLOTI (2010) QUESTIONÁRIO RAM (RESISTÊNCIA A MUDANÇA)</b> .....	<b>58</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, é possível, por meio de noticiários, identificar que as empresas passam por inúmeras mudanças. Segundo Gibson (2006) existem os fatores econômicos como a concorrência, quando lança novos produtos, reduz seus preços ou melhora seu serviço de atendimento; há, também, como fonte de mudança a tecnologia, uma vez que a utilização e a constante inovação tecnológica e ferramentas são necessárias para ser competitivo no mercado; e como terceiro motivador de mudanças, existe a questão social e política.

Em verdade, a Companhia aérea LATAM (Cia LATAM), segundo o site oficial, surgiu a partir da fusão LAN e TAM em 2012. A partir desse ano, foram declaradas várias ações para que o cliente pudesse identificar uma única identidade organizacional, e assim foram veiculadas propagandas nos meios midiáticos, com a promessa do cliente ter uma única experiência com a Companhia.

Por essa percepção de Gibson (2006), as organizações não apenas precisam, como também devem promover inovações, para se enquadrarem à nova realidade do mercado ou da exigência oriunda da sua equipe.

Tendo em vista a fala de Gibson (2006) sobre as mudanças necessárias nas organizações e o que isso traz de consequência, justifica-se a importância de realizar estudos e analisar casos nos quais é vivenciado a experiência de uma mudança. Em razão disso, este trabalho propõe, entre outras vertentes, realizar um levantamento dos possíveis fatores de satisfação e resistência frente a uma mudança.

O objetivo geral desta pesquisa é identificar se há aceitação ou resistência geradas pela mudança de sistema operacional, utilizado no *check-in* da Cia aérea LATAM e compreender o comportamento do indivíduo. A partir desse objetivo, poderá ser entendida a problematização em questão, a respeito da necessidade de implementar um novo sistema operacional, ainda também o que os colaboradores tiveram como percepção nesse processo, e assim propor meios de melhorar as reações dos funcionários.

Por conseguinte, os objetivos específicos compreendem

1. Identificar as características individuais do colaborador quanto à resistência;
2. Pontuar as percepções do indivíduo referente às mudanças de forma geral;
3. Compreender as reações pós implementação do sistema operacional.

Dessa forma, pode-se desmistificar as causas que originam essa resistência, por parte dos colaboradores; avaliar sua satisfação ou insatisfação, mediante a essa considerável mudança de sistema e as suas dificuldades; e, por fim realizar uma reflexão de como gerenciar

a insatisfação suscitada e compreender como ocorreu o processo com base nos estudos quanto ao comportamento organizacional e humano.

Diante dessas prerrogativas, a problemática que existe, nesse viés, reflete, diante do trabalho em pauta, entender se houve satisfação ou resistência a partir da mudança ou se a insatisfação foi a precursora para que houvesse resistência.

Sob esse viés, a metodologia utilizada engloba a preparação de questionário adaptado de Bortolotti (2010), no qual é feito uma avaliação da resistência à mudança. Esse instrumento, trata-se de um estudo de caso em que tem como objeto de investigação a resistência versus a satisfação frente a uma mudança. Além disso, tem como justificativa a necessidade de analisar e compreender os efeitos que são gerados após uma mudança significativa em uma companhia aérea, uma vez que impacta a performance do colaborador, pois o estudo em questão fala da alteração do sistema utilizado para atender os clientes, dessa forma o colaborador é quem sofre diretamente com essa mudança.

Ademais, o trabalho tem como relevância a compreensão, dentro do universo da dinamicidade de uma companhia aérea, do comportamento do indivíduo perante a essa dinâmica com o interesse exclusivamente acadêmico.

Em um universo de várias bases de operação escolheu-se como objeto de estudo os colaboradores da LATAM de Natal. Esta base tem como equipe de linha de frente um total de 40 funcionários com média de idade entre 20 a 30 anos.

Este trabalho monográfico estrutura-se em cinco seções: a primeira seção aborda os elementos introdutórios; a segunda, o referencial teórico evidencia o fundamento da resistência à mudança organizacional, bem como os estudos realizados sobre esta temática; a terceira seção retrata a metodologia utilizada e o modelo de pesquisa. A quarta seção demonstra a análise dos resultados e retrata os aspectos inerentes ao objeto de estudo, no qual pode-se observar a visão que o colaborador tem referente ao processo feito para implementação do novo sistema, suas expectativas e satisfações. Assim como é possível compreender a razão de haver resistência ao novo sistema operacional, uma vez que os resultados demonstram o total de 76% dos entrevistados se colocarem disponíveis a mudanças, sendo flexíveis, enquanto 71% apresentam-se insatisfeitos, devido à ineficiência do sistema. Por fim, a última seção abrange as considerações finais, na qual pode-se concluir que o objeto de estudo retrata como não sendo a resistência ao novo sistema o maior fator impactante, e sim, a insatisfação gerada pela ineficiência e fragilidade do novo sistema.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo serão apresentados, primeiramente, a fundamentação teórica sobre os conceitos de mudança organizacional. Em seguida, os possíveis fatores que geram resistência, assim como propostas de mediar a resistência e por fim propostas de estratégias de mudança.

### **2.1 Mudança organizacional**

Segundo Hitt, Miler e Collera (2007), embora passem por pressões, tanto internas quanto externas com fins de modificações, as organizações, comumente, encontram predominante resistência às mudanças necessárias para o seu funcionamento. Essa conduta, adversa às transformações, abrange esforços objetivando-se bloquear a introdução de novos protótipos, para se conduzir os feitos. Lidar com a resistência é um aspecto essencial ao trabalho de um gerente. Em uma organização, com elevado nível de comprometimento, os funcionários devem assumir a responsabilidade de motivar os seus colegas, do mesmo nível, a essas mudanças.

Wood Júnior (1995, p. 190) dispõe que a mudança organizacional se faz sobre qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em parte ou no conjunto da organização.

A mudança constitui fenômeno inerente à organização e se manifesta sob diferentes formas, desde os esforços adaptativos de qualquer ordem e intensidade, inovações gerenciais e de estrutura, até transformações mais radicais que alcançam aspectos substanciais do comportamento das pessoas na organização. (BERGUE, 2010)

Robbins (2010) disciplina que a resistência nem sempre aparece de maneira padronizada. Ela pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. É mais fácil para os administradores enfrentarem a oposição, quando esta se apresenta de forma aberta e imediata. Por exemplo, quando uma mudança, em uma empresa, é proposta, e os funcionários, de imediato, manifestam-se contrários a esse procedimento, mediante protestos; reduzem o ritmo do trabalho; ou ameaçam com greve.

Ainda segundo Robbins (2010) em contrapartida, os traços da forma implícita são sutis, correspondendo à perda de lealdade à Organização; falta de motivação para o desempenho, no trabalho; acréscimo das falhas e defeitos; e absenteísmo crescente, atribuídas às “questões de saúde”. Tais características, dessa forma de resistência, são mais difíceis de serem identificadas. Ademais, constata-se que uma mudança pode causar apenas uma aparente reação ínfima, no momento de sua implementação, mas a sua aversão se revela semanas, meses ou anos depois.

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 desapontamento. O grande desafio não é mudança tecnológica, mas mudar pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva. (ROSSI, 2000).

Chiavenato (2010) leciona que, atualmente, as Organizações ágeis e flexíveis não são, essencialmente, as de maior porte. As pequenas organizações podem, portanto, desmontar aquelas maiores, brandas e dotadas de pouco dinamismo. O seu desempenho e o seu desenvolvimento inferem uma questão referente à agilidade, adaptabilidade e ajustamento contínuo. Por conseguinte, aquelas adeptas às mudanças, capazes de ajustarem-se e adaptarem-se, celeremente, ao meio ambiente, representam as que conseguem sobreviver e crescer.

Chiavenato (2010) argumenta, ainda, que a mudança ocupa uma seara significativa - no tocante ao estudo da viabilidade organizacional. Quando estruturada, apropriadamente, capacita-se a organização para manter a sua viabilidade e competitividade, em um ambiente mutável e incerto. Trata-se da mudança construtiva, que assegura condições renovadas e estimuladoras à organização. Entretanto, quando tal mudança é proposta, erroneamente, pode-se aniquilar uma organização e inviabilizar as suas prerrogativas essenciais.

O Quadro 1 expõe alguns exemplos de forças voltadas à ocorrência de mudanças.

Quadro 1 – Exemplos de fortalecimento das mudanças

FORÇAS PARA A MUDANÇA	EXEMPLOS
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadores rápidos e baratos</li> <li>• Redes abrangentes de informação</li> <li>• Software de relacionamento com clientes e fornecedores</li> </ul>
Força do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior diversidade</li> <li>• Necessidade de ampliação de competências pessoais</li> <li>• Exigências sobre as pessoas</li> </ul>
Competição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência globalizada</li> <li>• Crescimento do comércio eletrônico</li> <li>• Fusões e consolidações de empresas</li> </ul>
Choques econômico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desvalorização da moeda</li> <li>• Mudanças nos preços do petróleo</li> <li>• Recessão nos EUA, Europa e Japão</li> </ul>
Política Internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colapso dos acordos internacionais financeiros</li> <li>• Protecionismo</li> <li>• Abertura dos mercados na China</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 427).

De fato, as Organizações precisam se defender dos concorrentes tradicionais, que criam e desenvolvem novos produtos e serviços, bem como das empresas pequenas e empreendedoras, que surgem com ofertas criativas e inovadoras. Com efeito, as organizações bem-sucedidas são aquelas capazes de mudar, para responder, rapidamente, a concorrência. (CHIAVENATO, 2010).

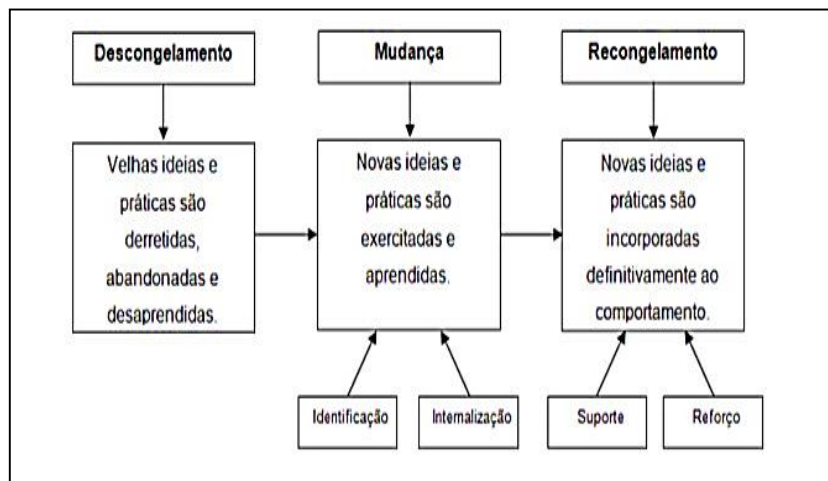
Para Lewin (CHIAVENATO, 2010), essas mudanças ocorrem, em conformidade com um padrão, composto por três etapas:

- a) descongelamento: quando um indivíduo, grupo ou uma organização, passa a compreender e aceitar essa necessidade, propiciando que as antigas ideias e práticas sejam derretidas e desaprendidas, para serem substituídas por novas, que devem ser assimiladas;

- b) mudança: quando há a descoberta e adoção de novas atitudes e, outros valores e comportamentos, favorecendo, às pessoas, com uma reflexão e execução de tarefas, de uma nova maneira; e,
- c) recongelamento: quando ocorre a incorporação de um novo padrão de comportamento, por meio de mecanismos de suporte e de reforço, de modo que este torne-se a nova norma, significando que, o que foi aprendido se integrou a uma nova prática, tornando-se a nova maneira, que determinada pessoa conhece, para realizar o seu trabalho.

A síntese dos modelos apresentados está disposta na Figura 1 a seguir, a qual dispõe de maneira concisa as três etapas.

Figura 1 – Etapas de mudanças organizacionais (modelo adaptado do autor Lewin)



Fonte: <http://estudosdeanaclaudia.blogspot.com/2014/06/do-desenvolvimento-organizacional.html>

Hitt, Miller e Colella (2007) apresenta como pressão fundamental, para se aderir às mudanças, as discrepâncias entre aspirações e desempenho ou, ainda, as diferenças entre as aspirações e o desempenho corrente. Quando um indivíduo, um grupo de trabalho, uma divisão ou uma organização não estão alcançando as suas expectativas, às vezes, como consequência tem-se a propositura de mudanças nas táticas, nas estratégias e nos processos.

No que tange aos ensinamentos de Robbins (2010), as organizações contemporâneas enfrentam um ambiente, progressivamente, dinâmico e mutante, demandando-se que estas se adaptem às novas condições. Dessa forma, o autor disponibiliza seis forças específicas, incentivadoras de uma mudança:

- a) natureza da força do trabalho;
- b) tecnologia;
- c) choques econômicos;
- d) competição;
- e) tendências sociais; e,
- f) política social.

Segundo SALES; SILVA (2017) a economia global proporciona tanto riscos quanto oportunidades, compelindo às organizações a buscarem melhorias, continuamente, não somente para fins de competição, mas também de sobrevivência.

Para complementar, Moura (2002) aduz que as Organizações devem estar orientadas para as inovações, na forma de gesto, sob condição dessas estarem voltadas às necessidades e expectativas dos clientes, evitando-se, dessa forma, a implantação de processos desnecessários ou inadequados.

Dessa forma, as organizações têm meios para aplicar um processo de mudança, mas para isso é importante que haja planejamento e ciência das possíveis consequências para assim formular ações de mitigação tanto para reações positivas que devem ser enaltecidas como para as negativas que têm poderes de destruir todo o processo ou podem auxiliar na melhoria contínua.

## **2.2 Fatores de resistência à mudança**

Há vários estudos que apontam os possíveis fatores geradores da resistência a uma mudança organizacional. Hitt, Miler e Collela (2007) aludem que a resistência pode ser ativa ou passiva. Os indivíduos podem argumentar, diligentemente, utilizando-se de prerrogativas políticas na empresa, para deter essa mudança. Em casos extremos de resistência ativa, os elementos atinentes a essa oposição podem sabotar esforços de mudanças, por intermédio de meios ilegais.

Citados autores alegam, ainda, que a resistência pode ser atribuída a um ou mais fatores causais, tais como falta de entendimento; diferentes avaliações; interesses pessoais; e, baixa tolerância à mudança. Conceituam-se esses fatores, da seguinte forma:

- a) a ausência de entendimento estabelece que, em alguns casos, os indivíduos estão inseguros quanto ao que uma mudança pode acarretar, resistindo-se a esta, pelo fato de não poder compreendê-la.
- b) as diferentes avaliações evidenciam que, funcionários e gerentes, os quais resistem à mudança, em virtude desta razão, acreditam que, esta transformação pode proporcionar maiores custos e menores benefícios - do que declaram os líderes desta empresa - propiciando-se para que, neste caso, os indivíduos resistentes não possuam informações imprecisas ou insuficientes.
- c) no interesse pessoal, os indivíduos que se opõem a uma mudança, em decorrência dos seus interesses pessoais, creem estar perdendo algo de valor na hipótese desta mudança ser implementada.
- d) em se tratando da baixa tolerância à mudança, delibera-se que, funcionários e gerentes que discordam dessa, baseados na pouca complacência com a alteração, temem o desconhecido, demonstrando dificuldade de se lidar com a incerteza, inerente a uma mudança significativa.
- e) no que se refere à baixa tolerância ao risco, averigua-se que os indivíduos os quais não admitem apropriadamente este risco, às vezes, apresentam aversão a mudanças significativas. (HITT; MILER; COLLELA, 2007).

Supracitado, os autores pontuam, também, em discussão sobre resistência, a intitulada Síndrome DADA (Denegação, Aversão, Depressão e Aceitação), asseverando-se que, essa síndrome realça aquilo que pode ocorrer, quando os indivíduos enfrentam uma mudança indesejada. No estágio de denegação, os funcionários ignoram a mudança possível, ou o que esteja acontecendo; no de aversão, enfrentam a mudança indesejada, de forma a se mostrarem indignados; no de depressão, passam por estresses emocionais; e, no de aceitação, a realidade da situação é admitida e há um esforço para se fazer o melhor, a partir desta.

Robbins (2010) delibera as fontes de resistência, em uma divisão de duas categorias: individuais e organizacionais. Na resistência individual encontram-se os seguintes fatores:

- a) hábito: os seres humanos advém de uma constante criação de hábitos, porque essa conduta facilita o seu cotidiano; porém, quando este se depara com uma significativa mudança desses hábitos, gera-se uma aversão;
- b) segurança: as pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas;

- c) fatores econômicos: os que se preocupam com a mudança nessa esfera, entendem que esta pode significar uma redução dos rendimentos, pois receiam não desempenhar seu papel como antes o faziam;
- d) medo do desconhecido: nesse caso, a mudança propicia a ideia de que, aquilo que é conhecido, não pode ser substituído pela incerteza e pelo desconhecido, e as pessoas não gostam por apresentarem medo do incerto, além de terem poucas informações sobre os acontecimentos futuros; e,
- e) processo seletivo de informações: as pessoas moldam a sua realidade, de acordo com as suas percepções e, quando há alguma mudança, as suas resistências consistem em não se alterar essas percepções, efetuando-se uma seleção das informações recebidas.

No tocante à resistência organizacional, mencionado autor delinea os seguintes aspectos:

- a) inércia estrutural: as organizações possuem mecanismos internos, que produzem estabilidade. Portanto, diante de uma mudança, é preciso sair dessa situação de inércia e, realizar novos mecanismos, ocasionando-se uma resistência;
- b) foco limitado de mudança: as organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes, não se podendo mudar um destes, sem afetar os demais, corroborando-se para o fato de que, ao se implementar um sistema, é preciso se adaptar os demais sistemas, ou até mesmo, o central. Isso pode gerar resistência e incerteza do sucesso na implementação;
- c) inércia de grupo: os indivíduos podem até aceitar as mudanças, mas caso façam parte de algum grupo e, um destes se manifestar resistente, todos podem se tornar, também, contrários à mudança;
- d) ameaça à especialização: as mudanças, nos padrões organizacionais, podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados; e,
- e) ameaça às relações de poder estabelecidas: existente nos casos em que há uma redistribuição de autoridade para tomada de decisões, originando-se ameaças às relações de poder, já estabelecidas, na organização. (ROBBINS, 2010).

Newstrom (2008, p.328) conceitua a resistência à mudança, da seguinte forma:

Consiste em quaisquer comportamentos dos funcionários destinados a desacreditar, atrasar ou impedir a implementação de mudanças associadas ao trabalho. Os funcionários resistem às mudanças, porque elas ameaçam suas necessidades de segurança, interação social, status, competência ou autoestima.

Referido autor reitera que, outras causas, para a resistência, ou passividade, incluem:

- a) culturas organizacionais que supervalorizam a crítica de novas ideias;
- b) funcionários, que expressam publicamente o seu apoio, mas que, nos bastidores, minam as mudanças;
- c) gerentes indecisos, que sofrem de “paralisia de análise”;
- d) ênfase, nas propostas de impacto, também, denominada “morte pelo *PowerPoint*”, ao invés do acompanhamento dos processos; e,
- e) existência da “mentalidade de *bunker*”, na qual os funcionários aprendem que as crises organizacionais, geralmente, não se mostram tão importantes quanto ao que se acreditava outrora, podendo, dessa forma, serem ignoradas.

Newstrom (2008) destaca, como razões dessa resistência, o fato do indivíduo manifestar desconforto, ante à natureza da própria mudança, por ser algo desconhecido; bem como, em virtude de ser um método, pelo qual uma mudança é introduzida. Ademais, evidencia-se a iniquidade experimentada pelas pessoas, quando acreditam que estão enfrentando os ônus das mudanças, porquanto os outros colhem os seus benefícios.

Nessa conjuntura, listam-se três tipos de resistência às mudanças que, segundo o autor operam, conjuntamente, para se produzir a atitude geral do funcionário, conforme se observa no Quadro 2 (NEWSTROM, 2008, p. 330).

## Quadro 2 – Resistências às mudanças que operam conjuntamente

### **Objecções Racionais e Lógicas**

- Tempo exigido para se ajustar a mudança
- Esforços adicionais para reaprendizado
- Possibilidade de condições menos desejáveis, como a redução da exigência de habilidades
- Custos econômicos da mudança
- Questionamento de exequibilidade técnica da mudança

### **Atitudes Emocionais e Psicológicas**

- Medo do desconhecido
- Baixa tolerância à mudança
- Ausência de confiança nos outros
- Necessidade de segurança; desejo de manter o status quo

### **Fatores Sociológicos; Interesses do Grupo**

- Coalizões políticas
- Oposição aos valores do grupo
- Visão paroquial e estreita
- Interesses legítimos
- Desejo de manter as amizades existentes

Fonte: Newstrom (2008, p. 330).

Analisa-se que a resistência lógica fundamenta-se na discordância, com relação aos fatos. Essa resistência surge, a partir do tempo e do esforço, notadamente, exigidos, para um indivíduo se ajustar à mudança proposta, incluindo-se as novas atribuições do cargo que devem ser aprendidas. Por conseguinte, a resistência psicológica é baseada nas emoções e atitudes. Os funcionários podem temer o desconhecido, desconfiar da liderança da administração, ou sentir que a sua segurança, e a sua autoestima estão ameaçadas. (NEWSTROM, 2008, p. 330).

Citado autor assente que, a resistência sociológica consiste no fato de os valores sociais serem cruciais no ambiente, devendo-se esta ser, criteriosamente, considerada. Há as coalizões políticas, os valores sindicais e os diferentes valores comunitários.

As pessoas resistem às mudanças, quando consideram que as consequências inerentes a estas são negativas. Mesmo quando as suas razões parecem ilógicas ou equivocadas, para quem está de fora, essa resistência persiste automaticamente. Acrescenta-se que, “A mudança exige renunciar ao passado e ao presente visando ao futuro” (COHEN; FINK, 2003, p.351). Para o autor, muitas vezes, há resistência à mudança, apenas porque as ideias são novas e, as pessoas não tiveram tempo de se acostumar a essas, ou de entender, completamente, as suas implicações.

Supõe-se que, quem crer que as mudanças levam o indivíduo a uma situação desfavorável, ou que essa conduz à perda de poder; renda; status; privilégios; mordomias; ou amigos e afins, tende a se opor a essas. Há um inevitável constrangimento no fato de precisar reaprender habilidades, como também a resistência pode apenas refletir uma vergonha antecipada, por ter de se passar pela assimilação de algo novo. O autor em pauta recomenda que, nesses casos, é importante proporcionar o treinamento necessário, e o apoio emocional, para se superar os constrangimentos atinentes ao aprendizado. (COHEN; FINK, 2003).

Por fim, a última forma de resistência, segundo o autor Cohen, é a mais insidiosa, qual seja a sabotagem dissimulada. Pessoas indignadas e frustradas desfiguram propriedades; destroem registros; ou oferecem, aos clientes, produtos defeituosos ou estragados. Diante desse cenário, ignorar a resistência é arriscado, por mais decepcionante que seja constatar que, há quem não entenda sobre todo o esforço dispendido para se transformar a vida organizacional em algo próspero.

Mencionados autores afirmam que, nem sempre a resistência às mudanças apresenta-se como uma contestação direta, ou uma recusa a agir na direção apontada. O autor salienta ainda que, após se ouvir atentamente, aqueles opositores a uma mudança, não se conseguir obter a sua adesão, certifica-se de que o desafio consiste em contorná-las. Apesar de se tratar de um desafio aparente, pode-se permitir a sua manifestação, sendo desnecessário sustar o processo de mudança.

Quanto às formas que tal resistência pode apresentar, admite-se que, a mais difícil é aquela que se disfarça. Às vezes, esse comportamento reflete algo apenas passivo, sem contestação, e revela-se em pessoas ociosas que não se esforçam e demandam muito tempo para conceder uma resposta. Outra forma camuflada de resistência, usa a linguagem e a aparência de mudança, sem que, de fato, a sua concordância aconteça. As pessoas adotam o jargão adequado, jogam o palavreado e fingem estar empolgadas, mas apenas “colam um novo rótulo no vinho velho”, assegura Cohen e Fink (2003).

Mendes (2001) e Giangreco (2002) classificam as possíveis formas de resistência:

- a) espontânea: caracteriza-se por reclamações constantes, absenteísmo, alterações da natureza das relações hierárquicas, baixa produtividade, deterioração das relações com a clientela, aumento da retenção de informação;
- b) organizada: manifesta-se por meio de uma estratégia de oposição, individual ou coletiva;
- c) racional: fundamenta-se em receios estabelecidos;
- d) irracional: baseia-se em emoções;

- e) ativa: entende-se como uma situação em que, para se defender contra as mudanças propostas, o indivíduo age de forma direta, questiona e apresenta argumentos contrários à sua validade, oportunidade, ou maneira de implantação;
- f) passiva: é menos visível, todavia provoca-se efeitos negativos, muitas vezes, superiores aos da resistência ativa, consistindo-se em atrapalhar a implantação da mudança, por meio de manobras, como dispersões e impactos nas ações, tais como:
- diminuição do ritmo aplicado em ações, relacionadas à mudança;
  - não concessão da resposta, propositadamente, entre outras.
- g) retraimento pessoal: a resistência não é tão evidente que, configura-se uma forma de ação, em que o participante reduz o seu ritmo de trabalho;
- h) indiferença: semelhante à resistência passiva, concebe-se quando o indivíduo tem uma reação apática e perda de interesse pelo trabalho;
- i) resignação passiva: caracteriza-se pela aceitação, porém é um tipo de reação de cooperação, mediante pressão; e,
- j) cooperação voluntária/aceitação: assinala-se na reação almejada pelos gestores de mudança, que implementam uma ideia, ou ação.

Chiavenato (2010) infere a resistência à mudança, como uma consequência de três aspectos: lógicos; psicológicos; ou sociológicos, como mostra o Quadro 3.

Quadro 3–Aspectos lógicos, psicológicos e sociológicos como consequência de resistência à mudança

<p>Aspectos Lógicos (Objecções racionais e lógicas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desejo de não se perder condições conquistadas</li> <li>• Tempo requerido para se ajustarem as mudanças</li> <li>• Esforço extra, requerido para se reaprender as coisas</li> <li>• Custos econômicos da mudança</li> <li>• Questionamento da viabilidade técnica da mudança</li> </ul>
---	--

Aspectos Psicológicos (Atitudes emocionais e psicológicas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medo do desconhecido</li> <li>• Dificuldade em se compreender a mudança</li> <li>• Baixa tolerância pessoal à mudança</li> <li>• Antipatia quanto ao agente de mudança</li> <li>• Falta de confiança nas outras pessoas</li> <li>• Necessidade de segurança íntima</li> <li>• Desejo de se manter o status quo</li> </ul>
Aspectos Sociológicos (Interesses de grupos e fatores sociológicos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coalizões políticas</li> <li>• Valores sociais opostos</li> <li>• Visão estreita e paroquial</li> <li>• Interesses afetados</li> <li>• Desejo de se reter os colegas atuais</li> </ul>

Fonte: Adaptada de Chiavenato (2010, p. 440).

Da observação, Chiavenato (2010) aborda que os aspectos lógicos tratam da resistência coerente que decorre do tempo e, do esforço requerido para uma pessoa se ajustar a uma mudança, incluindo-se novos deveres e tarefas, que precisam ser aprendidos. Quando se acredita que a mudança pode se tornar favorável, a longo prazo, as pessoas, certamente, mostrar-se-ão predispostas a pagar pelo investimento de curto prazo.

No tocante aos aspectos psicológicos, o autor mencionado aduz que, a resistência é lógica, em termos de atitudes e sentimentos das pessoas, no que condiz com uma mudança. Essas pessoas podem sentir medo do desconhecido; desconfiar da liderança do gerente; ou perceber que a sua estabilidade, no emprego, está ameaçada.

Considera-se, portanto, que os aspectos sociológicos dessa resistência são tidos como lógicos, em termos de interesses de grupos e valores sociais envolvidos. Os valores sociais são forças poderosas e devem ser, criteriosamente, avaliados. Existem colisões políticas; valores sindicais opostos; e valores de diferentes comunidades, que podem afetar o comportamento das pessoas, diante dessas mudanças (CHIAVENATO, 2010).

Para esse autor, existem várias formas de resistência, podendo ser aberta, ou velada; explícita, ou implícita; e imediata ou protelada. Quando é tida como aberta, explícita e imediata, esta resistência pode, facilmente, ser identificada pelas suas manifestações. O desafio ocorre quando a mudança é velada, implícita ou protelada. Os seus traços são sutis e difíceis de serem identificados. Assim, uma mudança pode causar apenas uma reação mínima, no momento de

sua implementação, mas a resistência a essa, acaba se revelando, posteriormente, quando o que pode ocasionar um pequeno impacto, pode exceder o seu limite.

Bowditch e Buono (1992) explica que, os indivíduos ao demonstrarem avidez quanto a uma mudança, geralmente, percebem um alto nível de segurança, em suas organizações, ao passo que, os indivíduos que sentem ansiedade têm níveis baixos desta e, estão menos propensos a essa mudança. As reações desses indivíduos são comparadas aos processos de perda, à medida que os membros da organização partem, do desconforto inicial com a mudança, a uma aceitação final, perpassando-se por choques, afastamento defensivo, reconhecimento da situação, e, adaptação.

O autor aludido justifica que, na fase inicial de choque, os indivíduos são ameaçados, em virtude da mudança antecipada, chegando, às vezes, a negar a existência dessa. À medida que tal mudança se torna realidade, os membros da organização mudam para o afastamento defensivo, expressando sentimentos de raiva e inquietação, diante daquela situação, tentando se apegar ao passado e, aos modos costumeiros de realizar os seus procedimentos, sentindo-se, de modo geral, pouco à vontade quanto àquela transformação organizacional.

Kotter e Schilesinger (1994) pronunciam, como sendo as causas mais comuns da resistência, os seguintes fatores:

- a) possibilidade de se perder algo de valor: neste caso, as pessoas creem que perderão, com a realização do projeto e, devido à concentração de esforços, para se proteger interesses individuais, ou de um determinado grupo, insurge-se o comportamento político, na forma de grupos, lutando, publicamente, ou, de modo encoberto e disfarçado, significando para muitos que essa perda, em potencial, refere-se a uma violação injusta de seu contrato implícito, ou psicológico, com a empresa;
- b) falta de confiança e de entendimento da mudança e, das suas implicações: a ausência de confiança entre empregados e iniciadores da mudança gera, além de mal-entendidos, a ideia de que, os envolvidos têm mais a perder do que a ganhar;
- c) crença de que a mudança não faz sentido para a organização: essa prerrogativa ocorre, quando a Organização sofre distintas avaliações, por parte dos administradores ou iniciadores da mudança, e dos demais envolvidos, resultando-se em diferentes conclusões sobre o seu estado; e,
- d) baixa tolerância à mudança ou dificuldades de ajuste a novos cenários: a falta de habilidade para se desempenhar novas funções e apresentar comportamentos

distintos é outra razão de resistência, enfatizando-se que, a maior ou menor dificuldade, em se lidar com processos de mudança, é uma característica individual, variando-se, portanto, de pessoa para pessoa.

Bortolotti, Souza Júnior e Andrade (2011) manifesta que, a resistência à mudança organizacional abrange um sentido de ambivalência, cujos sentimentos, comportamentos e pensamentos dos indivíduos sobre uma transformação podem não coincidir, necessariamente.

Lawrence (2002) adverte que, a resistência não deve ser encarada como algo a ser suprimido, mas como um sinal de que algo está errado, devendo-se solicitar uma análise rigorosa da ocasião.

Silva e Vergara (2003) acreditam que, as resistências nada mais são do que manifestações de emoções, positivas ou negativas, que devem ser expressas para que os indivíduos possam resolver os seus problemas de ansiedade, e as organizações tenham a oportunidade de captar as reais dificuldades, para que as mudanças ocorram.

A relutância em se perder o controle é uma causa de resistência, segundo Oreg (2003). O indivíduo se opõe à mudança, porque sente que se extrai dele o controle sobre a sua vida, diante de tal alteração organizacional.

BOYETT (1999) apresenta trinta e três características, para explicar por que os indivíduos resistem à mudança, conforme mostra o Quadro 4.

Quadro 4 - Hipóteses para explicar porque as pessoas resistem à mudança

<b>Causas</b>	<b>Hipóteses</b>
Homeostase	A mudança não é uma condição natural
Satisfação	A maioria das pessoas gosta das coisas como estão
<i>Staredecisis</i>	Presume-se que o status quo esteja certo, o ônus da prova cabe à mudança
Falta de amadurecimento	As condições necessárias às mudanças não foram atendidas; o momento não é propício
Falta de autoconfiança	Não acreditamos que somos capazes de vencer os novos desafios
Futilidade	Vemos toda mudança como superficial e ilusória, portanto, por que se preocupar?
Falta de conhecimento	Não sabemos como mudar, ou para que mudar
Ceticismo	Suspeitamos dos motivos do agente de mudança

Rebeldia	A mudança parece boa, mas tememos que consequências inesperadas sejam prejudiciais
Genialidade individual x mediocridade do grupo	Os que têm a mente medíocre não conseguem ver a sabedoria da mudança
Ego	Os poderosos se recusam a admitir que estejam errados
Pensamento de curto prazo	As pessoas não conseguem adiar as recompensas
Miopia	Não conseguimos ver que a mudança atende aos nossos interesses mais amplos
Sonambulismo	A maioria de nós vive a vida sem pensar
Cegueira temporária	Pensamento de grupo, ou conformidade social
Fantasia coletiva	Não aprendemos com a experiência e vemos todas as coisas à luz de noções preconcebidas
Condicionamento chauvinista	Estamos certos; e, eles querem a mudança, portanto, estão errados
Falácia da exceção	A mudança pode funcionar em outro lugar; nós somos diferentes
Ideologia	Temos visões do mundo diferente, valores inerentemente, conflitantes
Institucionalismo	Os indivíduos podem mudar; e, os grupos, não
“ <i>Natura no facit saltum</i> ”	A natureza não evolui aos saltos
Retidão dos poderosos	Quem somos nós para questionar os líderes que nos colocam no curso certo?

Quadro 4 - Hipóteses para explicar porque as pessoas resistem à mudança  
(Continua)

Na mudança não existe maioria	A minoria corre mais riscos, preservando o status quo, do que a maioria, adotando a mudança
Causas	Hipótese
Determinismo	Não há nada que se possa fazer para criar a mudança com propósito específico
Crença na ciência	As lições histórias são científicas e, portanto, não há o que aprender com elas
Despotismo do hábito	As ideias dos gestores de mudança são vistas como reprovação

Fonte: Boyett (1999).

Diante de diversas mudanças nas organizações, os colaboradores podem apresentar reações comportamentais. Os autores, já citados, apresentam propostas de razões pelas quais um indivíduo pode apresentar resistência a alguma mudança na organização. São aspectos

lógicos, sociológicos, psicológicos, que podem afetar diretamente ao indivíduo, assim como a sua visão limitada da empresa. E para gerenciar todos esses possíveis comportamentos, são propostas algumas ações mediadoras.

### **2.3 Mediadores de resistência**

Diante de diversas mudanças nas organizações, a empresa tem um papel vital, quando se trata de se mediar e minimizar os impactos causados pela resistência de alguns colaboradores, seja se adotando ações imediatas, ou de longo prazo, e, até mesmo contínua.

Chiavenato (2010) assevera que, não se deve subestimar as reações das pessoas, tampouco se desprezar o fato de como estas podem influenciar, positiva, ou negativamente, outros indivíduos e grupos, durante a implantação da mudança.

CHIAVENATO (2010) aconselham seis estratégias, para contornar-se a resistência à mudança, quais sejam:

- a) comunicação e educação;
- b) participação e envolvimento;
- c) facilitação e apoio;
- d) negociação e acordo;
- e) manipulação e cooptação; e,
- f) coersão.

#### ***2.3.1 Comunicação e educação***

A resistência à mudança pode ser superada, ou reduzida, por meio da prévia comunicação às pessoas, para auxiliá-las a compreender sua lógica e necessidade. A comunicação de ideias e do seu projeto ajuda as pessoas quanto a essa percepção. O processo de comunicação pode englobar reuniões; discussões; apresentação a grupos; relatórios; e, memorandos. Se a fonte da resistência consiste na falta de comunicação ou em uma precária informação, o diálogo deve esclarecer todas as dúvidas, propiciando-se a cessação desta resistência. (CHIAVENATO, 2010).

O autor citado avalia que, é oportuno haver, sobretudo, educação e essa pressupõe que toda a Organização, desde a sua alta cúpula até o seu nível chão de fábrica, esteja perfeita e, totalmente, sintonizada com os mesmos ideais de mudança e inovação.

### **2.3.2 Participação e envolvimento**

Antes que a mudança aconteça, as pessoas precisam estar inseridas no seu processo. É difícil resistir à mudança, derivada de uma decisão, a qual tenha-se participado ativamente.

Os iniciadores da mudança devem envolver os resistentes, em algum aspecto do seu projeto e da sua implementação, bem como atentar para as suas sugestões. Desta feita, a resistência é neutralizada, através de um esforço participativo de mudança. As pessoas envolvidas passam a participar, intensamente, como sujeitos ativos e, não meramente, como passivos (CHIAVENATO, 2010).

O autor, seguindo esta linha de abordagem da participação e resistência, afirma que essa conjuntura representa uma profunda variação, na filosofia e na cultura organizacional, visto que a participação e o envolvimento emocional das pessoas retratam uma posição, eminentemente, democrática.

### **2.3.3 Facilitação e apoio**

A resistência potencial pode ser contornada, concedendo-se facilitação e apoio, no sentido de auxiliar as pessoas a se ajustarem às mudanças organizacionais. Essa estratégia pode incluir aconselhamento; treinamento interno, em suas novas funções; planos de desenvolvimento; e, aquisição de novos conhecimentos e novas habilidades, para se preparar essas pessoas para a inovação. A Organização municia o seu pessoal com as ferramentas e técnicas sobre como se proceder com essas novas prerrogativas, divulgando-se, entre os seus funcionários, a tecnologia, bem como o saber fazer e, o *know-how* inerente à mudança (CHIAVENATO, 2010).

O referido autor complementa que, cada gerente é instruído e educado sobre o comportamento de mudança e inovação, além de passar a instruir e educar os seus subordinados. Portanto, se o motivo da resistência a essa mudança, corresponde ao temor, ao medo ou à ansiedade, procedimentos, tais como o aconselhamento, a terapia e o treinamento em novas habilidades, podem ser providenciais.

### **2.3.4 Negociação e acordo**

Outra maneira de se lidar com a resistência é oferecendo algo de valor, em troca da mudança. A organização, nesse viés, aufere aos resistentes ativos ou potenciais, certos

incentivos, como forma de compensação. A negociação e o acordo constituem uma forma de barganha, indicada quando se evidencia que alguém pode perder, com o resultado inerente a essa mudança e, quando o seu poder de resistência é, consideravelmente, representativo. Um gerente pode negociar junto aos colegas, ou subordinados, um acordo escrito, discriminando-se o que estes podem receber em troca, assim como quanto e qual o tipo de cooperação deve ser oferecido por esses (CHIAVENATO, 2010).

### ***2.3.5 Manipulação e cooptação***

A manipulação significa a utilização seletiva de informações e a estruturação consciente de eventos. Ela se refere às tentativas de se influenciar, disfarçadamente, as pessoas. Em contrapartida, a cooptação é uma forma de manipulação com participação. Trata-se de uma tentativa de se conquistar os líderes dos grupos de resistência, oferecendo-lhes papéis-chaves, nas decisões sobre mudanças, para se obter a sua aquiescência. (CHIAVENATO, 2010).

### ***2.3.6 Coerção***

A resistência pode ser tratada de forma coercitiva, por intermédio da ameaça, explícita ou implícita; demissão; ou, transferência de pessoas. Trata-se da utilização dessas ameaças diretas, ou do uso de força contra os resistentes. (CHIAVENATO, 2010).

## **2.4 Escolha das estratégias de mudança**

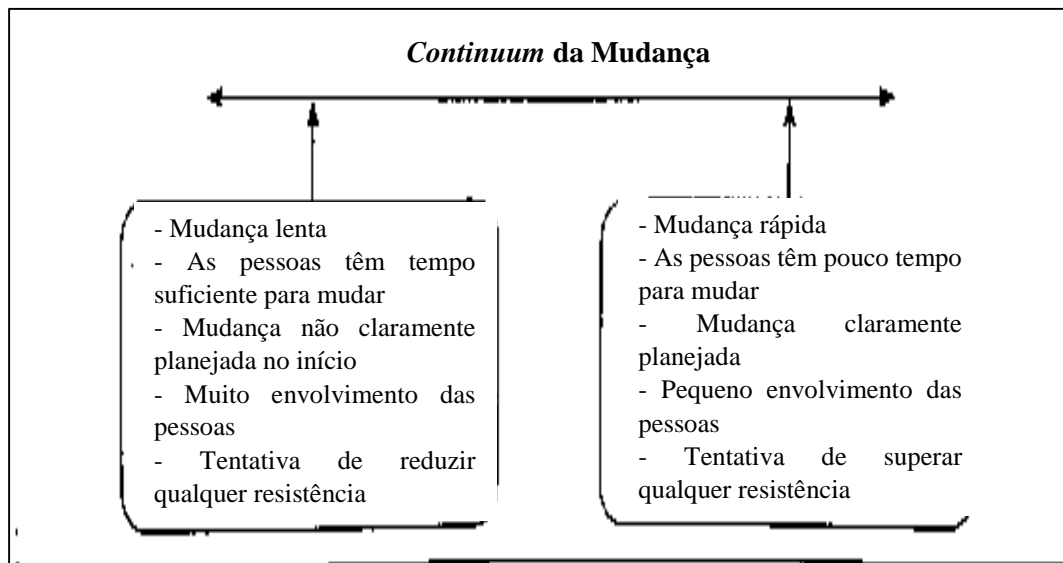
CHIAVENATO (2010) finaliza sobre esses métodos, argumentando que, o erro mais comum das organizações é utilizar apenas uma dessas estratégias ou um conjunto limitado dessas, independentemente, da situação exposta. Os esforços bem-sucedidos, inerentes a uma mudança organizacional aplicam, de forma inteligente, algumas dessas estratégias, de maneira integrada e em combinações distintas. Dentro dessa perspectiva, as escolhas das estratégias de mudança devem ser consistentes com quatro variáveis situacionais:

- a) volume e tipo de resistência previsto: quanto maior for a resistência prevista, maior a dificuldade para superá-la;
- b) posição do iniciador diante dos resistentes: ocorre, especialmente, no que se refere ao poder, à liderança e à confiança, entendendo-se que, quanto menor poder o iniciador tiver em relação às outras pessoas, mais deve deslocar-se para

a direita do *continuum*, ressaltando-se que, inversamente, quanto mais forte e confiável for a sua posição diante dos resistentes, mais deve mover-se para a esquerda; e,

- c) posse dos dados para projetar a mudança e da energia para implementação: quanto mais o iniciador depender da informação e do comprometimento de outras pessoas, para ajudar a projetar e a executar a mudança, mais deve movimentar-se para a esquerda e, quanto mais possuir dados e conhecimentos sobre a mudança a ser feita, bem como energia suficiente para implementá-la, mais tenderá a mover-se para a direita do *continuum* (CHIAVENATO, 2010, p. 445).
- d) riscos envolvidos: quanto maior for o potencial dos riscos de curto prazo para o desempenho e sobrevivência da organização, caso a situação presente não seja mudada, mais o iniciador deve deslocar-se para a direita. Quando os riscos são pequenos e pressionam pouco, mas o iniciador deve deslocar-se para esquerda.

A Figura 2 demonstra o *continuum* da mudança.



Fonte: Chiavenato (2010, p. 446).

NEWSTROM (2008, p. 334) alude que, qualquer organização, como sistema social, representa um equilíbrio dinâmico de forças que, apoiam e restringem qualquer prática existente, estabelecendo-se um equilíbrio.

A mudança é introduzida em um grupo, por meio de uma variedade de métodos, entre os quais, sobressaem-se:

- a) adição de novas forças de apoio;

- b) remoção das forças restritivas;
- c) aumento da intensidade das forças de apoio;
- d) diminuição da intensidade de uma força restritiva; e,
- e) conversão de uma força restritiva, em uma força de apoio NEWSTROM (2008, p. 334).

Vale lembrar que, no mínimo, uma dessas abordagens deve ser usada para se mudar o equilíbrio, com uma perspectiva de sucesso elevada, na eventualidade, de mais de uma ser utilizada. A ideia é auxiliar a mudança a ser aceita e integrada, junto às novas práticas. O ato de tornar as pessoas responsáveis pela qualidade dos produtos que produzem, por exemplo, tem sido empregado como uma força de apoio, para um trabalho de ampla qualidade. NEWSTROM (2008, p. 334).

Ressalta-se que a assistência aos empregados vem ganhando, cada vez mais, importância, para que esses possam lidar com as pressões e tensões, comumente, associadas às mudanças e às transformações organizacionais de vulto, ajudando os indivíduos a conceituarem e compreenderem a sua esfera de influência; facilitando-lhes a avaliação das possíveis oportunidades que existem, em situações ambíguas; e, fortalecendo-os, a partir de pequenas vitórias (BOWDITCH;BUONO, 1992, p.265).

Presman (1995 *apud* RIKAGE; SPINOLA; LAURINDO,2006) salienta que, as aplicações de um software podem ser empregadas em qualquer situação, na qual um conjunto, previamente, especificado de passos procedimentais tiver sido definido e, que as áreas indicam a amplitude das aplicações potenciais dos seguintes *softwares*: básico; de tempo real; comercial; científico e de engenharia; embutido; de computador pessoal; e, de inteligência artificial.

Para haver um acompanhamento da implementação de um novo sistema, é preciso aplicar meios, para se avaliar o andamento e aceitação do *software*, bem como os seus problemas. Stevenson (2001, *apud* RIKAGE; SPÍNOLA; LAURINDO,2006), assevera que a ferramenta denominada QFD (*Quality Function Deployment*), a qual reflete o desdobramento da função qualidade, é conceituada como uma abordagem estruturada para se integrar “a voz do cliente” ao processo de desenvolvimento do produto ou serviço. O seu propósito consiste em assegurar que os requisitos desse cliente sejam considerados, em todos os aspectos processuais. Escutar o cliente e compreendê-lo constituem as características principais do QFD.

Para que haja uma mudança planejada e preparada, evitando-se um nível alto de resistência, alguns autores, que abordam o comportamento do indivíduo, nas organizações, elencam, como Desenvolvimento Organizacional (DO), a ferramenta crucial para se atingir os objetivos da mudança. O DO representa um termo utilizado para se englobar um conjunto de

intervenções de mudança planejada, com base em valores humanísticos e democráticos, que visam melhorar a eficácia organizacional e o bem estar das pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Seguindo essa vertente, o autor ratifica, ainda que, trata-se de uma abordagem de mudança planejada, cujo foco principal está em mudar as pessoas, a natureza e, a qualidade de suas relações de trabalho. O DO enfatiza a mudança cultural, como base para a mudança organizacional, alterando-se a mentalidade das pessoas, para que estas possam mudar e revitalizar a organização (CHIAVENATO, 2010).

Em contrapartida, como um método de intervenção nas organizações, o DO pode ser definido como um processo contínuo; planejado; e, de âmbito organizacional, desenvolvido para melhorar a comunicação; a resolução de problemas; e, o aprendizado, mediante à aplicação do conhecimento da ciência comportamental (HITT; MILLER; COLLERA, 2007).

Segundo Chiavenato (2010), as maneiras de se implementar uma mudança podem ser caracterizadas, como:

- a) estrutural: quando envolve mudanças na configuração dos cargos, ou algum aspecto físico da atividade, ou do local de trabalho;
- b) processual: quando é focada no processo, seja adicionando atividades, ou enriquecendo o cargo, para torná-lo variado, interessante ou significativo para o ocupante;
- c) interpessoal: utiliza as técnicas estruturais, para envolver outras mudanças, no comportamento das pessoas, ou mudanças procedurais; e,
- d) organizacional: quando os problemas são de natureza ampla, outras técnicas abrangentes podem ser utilizadas, tal como a grade gerencial, a Administração por Objetivos(APO), entre outras.

A área de desenvolvimento organizacional e demais áreas colaboram e promovem variadas ações para que a organização possa atravessar as mudanças de forma mais eficiente e com segurança, assim como preparar a equipe para o novo e conscientizá-los das necessidades emergenciais da empresa no momento e, principalmente, mostrar o quanto o seu papel é importante no processo. É preciso atentar-se não somente para o processo de mudança em si, mas também olhar com cuidado as atitudes mais sutis do colaborador e demonstrar que se importa com sua opinião e está disposto a ajudá-lo.

### 3 METODOLOGIA

Nessa seção é apresentada a metodologia utilizada que engloba a preparação de questionário adaptado do autor Bortolotti (2010) no qual é feita uma avaliação da resistência à mudança. Trata-se de um estudo de caso em que tem como objeto de investigação a resistência versus a satisfação frente a uma mudança. Ademais, tem como justificativa a necessidade de analisar e compreender os efeitos que são gerados após uma mudança significativa em uma companhia aérea, uma vez que o impacto é visível e incide na performance do colaborador. Logo, o estudo em questão elucida a alteração do sistema utilizado para atender aos clientes, assim o colaborador é quem sofre diretamente com essa mudança.

O estudo foi realizado junto à equipe de funcionários da LATAM, que trabalham na linha de frente (*check-in*) em Natal. Esta equipe teve participação crucial no processo de toda a mudança gerada com a implementação do novo sistema de atendimento. Um total de 40 funcionários, em que 32 pessoas responderam o questionário adaptado, que retratava pontos importantes da resistência à mudança e suas motivações.

Yin (2001, p. 32) revela a tentativa de se unir dois aspectos principais à estratégia de pesquisa, preceituando-se que “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”

GODOI, MELLO, SILVA (2012) destaca que o estudo de caso tem sido amplamente utilizado na área de comportamento organizacional, precipuamente, quando se quer compreender processos de inovação e mudança organizacional, a partir da complexa interação entre as forças internas e o ambiente externo. Essa investigação tem permitido se rastrear processos de mudança, identificando-se e analisando-se as forças históricas; pressões contextuais; e, a dinâmica dos grupos de *stakeholders*, diante da aceitação ou oposição a tais processos, em uma ou mais organizações, ou, em grupos específicos, advindos do seu interior.

O estudo de caso deve estar centrado, em uma situação, ou evento particular, em que a sua importância advém do que se revela sobre o fenômeno, objeto da investigação. Essa especificidade torna-o um tipo de pesquisa, notadamente, adequado, quando se pretende focar em problemas práticos, decorrentes das intrincadas situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas (FEAGIN, ORUM, SJOBERG, 1991; GODOI; MELLO; SILVA, 2012, p. 121).

Embora esse tipo de estudo se concentre na maneira como uma pessoa, ou grupo trata determinados problemas, para os citados autores, é primordial inferir uma visão holística

sobre a situação, visto ser impossível interpretar o comportamento humano, destituído da compreensão do quadro referencial, no qual os indivíduos desenvolvem os seus sentimentos, pensamentos e, as suas ações. Busca-se, portanto, não somente examinar a situação, na qual as pessoas estão envolvidas, mas também o impacto da mudança nas suas ideologias e decisões, assim como nas interações sociais inseridas no seu entorno.

Para a realização do estudo de caso, foi tomado como base, primeiramente, a relevância que tem para uma companhia aérea a mudança de um sistema operacional, uma vez que o impacto é direto e sentido não só pelo cliente externo como também o interno. Dessa forma, foi realizado uma análise nas reações e atitudes dos colaboradores frente ao processo de mudança e, posteriormente a isso, aplicado o questionário, no qual teve como objetivo detectar os fatores de resistência ou insatisfação ao novo sistema de atendimento. Após o período de aplicação da pesquisa, foi realizada a análise dos resultados sendo feita uma reflexão, quanto ao que se pôde compreender da visão dos colaboradores frente ao novo sistema.

### **3.1 LATAM – mudança no sistema de atendimento no *check-in* base NATAL**

Como instrumento de pesquisa, para que se possa avaliar o que ora foi discorrido, em relação a resistência à mudança, foi examinada a mudança do sistema de atendimento no *check-in* da LATAM que, anteriormente, era conduzido pela AMADEUS, uma solução muito conhecida, entre as companhias aéreas. Posteriormente, passou-se a adotar o SABRE, sistema não muito conhecido, ainda.

A mudança de sistema foi realizada em 11 de maio de 2018, porém, antes dessa transformação, realizaram-se inúmeros processos de preparo, para que todas as equipes estivessem prontas. É oportuno registrar que em questionamentos feitos a equipe sobre o processo de alteração do sistema, informaram que houve simulações em algumas bases antecipadamente ao marco principal.

Foram providenciados treinamentos com denominados multiplicadores do ensino, essas capacitações foram realizadas no centro de treinamento da própria LATAM. Esses multiplicadores seguiram para as suas bases de trabalho, a fim de se multiplicar o conteúdo. Paralelamente, criou-se uma plataforma denominada *host*, na qual os colaboradores podiam acessar manuais de treinamento, dirimir as suas dúvidas, além de realizar testes de conhecimento. Essa plataforma, ainda, encontra-se vigente, para que todos tenham acesso e acompanhem as alterações, pronta-referência. Tal informação foi enunciada pelos colaboradores durante a aplicação do questionário.

Mesmo após a implantação do novo sistema, continuou-se com o acompanhamento e reportes de falhas do aparelhamento, que segundo a equipe - durante a pesquisa de campo - informou estar em constante melhoria e avanço. Assim, demonstra-se a contínua melhoria e aperfeiçoamento do sistema. No tocante a isso, torna-se uma resposta aos colaboradores que, de certa forma, criticaram a execução do sistema.

### 3.2 Estudo de caso

Este trabalho monográfico é respaldado, em uma de suas partes, pela pesquisa quantitativa, utilizando-se um questionário adaptado de Bortolotti (2010), para se avaliar a Resistência À Mudança Organizacional (RAM). O instrumento adotado contém prerrogativas que, avaliam aceitação, indiferença e, resistência à mudança. Portanto, esses quesitos atestam os possíveis comportamentos, que um indivíduo pode apresentar, frente a uma mudança, no seu local de trabalho. O modelo utilizado por Bortolotti (2010) possui um número maior de afirmações para que sejam respondidas na escala Linkert. O modelo abrange o hemisfério da qualificação do indivíduo quanto a sua postura frente a mudanças, como também sua opinião.

Ratifica-se que, no estudo de caso, promoveu-se quinze questionamentos aos colaboradores, no que se refere ao processo de mudança de sistema, desde a sua preparação à satisfação dos funcionários, mediante essa alteração de *software*. Diante de uma estimativa de quarenta funcionários, trinta e dois colaboradores, agentes de aeroporto, responderam às questões. Todos fazem uso do sistema de atendimento e lidam diretamente com o cliente. Empregou-se a plataforma do “*googledocs*”, para a criação do questionário que possui, como característica, a escala *Likert*, referenciando-se a um modelo de questionário de análise de Resistência A Mudanças (RAM), citado, em um estudo de Vincenzi, Mendes, Gouveia e Andrade (2016).

O questionário utilizado na pesquisa adaptou-se da seguinte forma: escolheu-se quinze afirmações, as quais objetivou-se identificar o comportamento e a reação do funcionário que vivenciou uma mudança significativa, no seu ambiente laboral, conforme se delineia a seguir.

Quadro 5– Questionário sobre a resistência à mudança organizacional

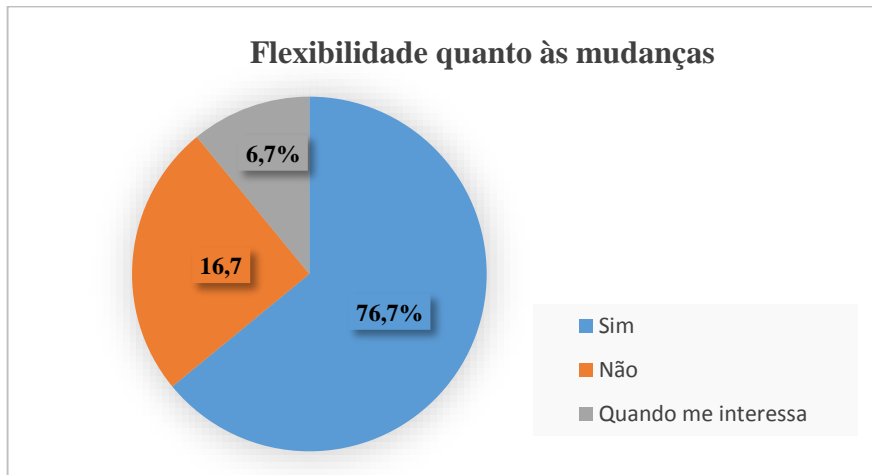
<b>Itens</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Outros</b>
1. Sou flexível a uma mudança.				
2. Sinto que uma mudança, no trabalho, corresponde a uma ameaça.				
3. Você se entusiasma com mudanças que ocorrem no seu trabalho.				
4. Você aprecia a perspectiva de um novo processo, ou prefere realizar o seu trabalho da mesma forma.				
5. Você se dispõe a colaborar, para promover a mudança de sistema no seu trabalho.				
6. Você se sente contrariado com a situação de mudança de sistema.				
7. Você prefere não se envolver na mudança que ocorre em seu trabalho.				
8. Mesmo se todos acreditarem que a mudança de sistema é necessária para a sobrevivência da empresa, você permanece resistente.				
9. Você se sente inseguro com a mudança, devido às incertezas geradas por uma nova plataforma de atendimento.				
10. Essa mudança de sistema é positiva para a equipe.				
11. O processo de implementação do novo foi feito da forma correta.				
12. A preparação para o novo sistema foi insuficiente.				
13. Você apresenta resistência à mudança do sistema porque perde os seus conhecimentos técnicos.				
14. Você se sente satisfeito com a mudança realizada.				
15. O sistema não atende às suas necessidades operacionais.				

Fonte: Adaptado de Bortolotti (2010).

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Quanto ao primeiro questionamento proposto aos entrevistados/colaboradores, inquiriu-se sobre a flexibilidade frente às mudanças, conforme apresenta o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Flexibilidade quanto às mudanças

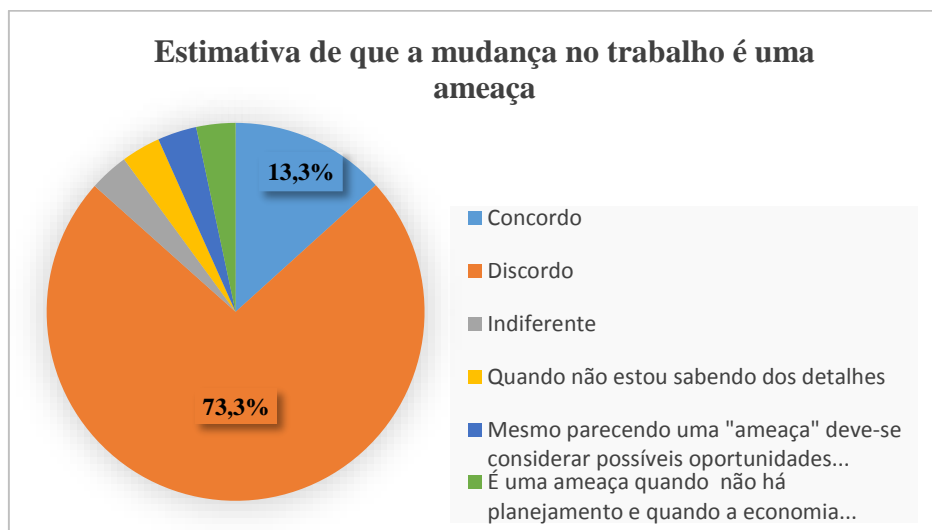


Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que das trinta respostas obtidas, 76% de toda a equipe mostrou-se flexível a algum tipo de mudança. Com isso, pode-se prever uma fácil adaptação ao novo *software*.

No tocante a percepção de que uma mudança no ambiente de trabalho pode corresponder a uma ameaça, o Gráfico 2 apresentou as estatísticas apontadas.

Gráfico 2 – Estimativa de que a mudança no trabalho é uma ameaça



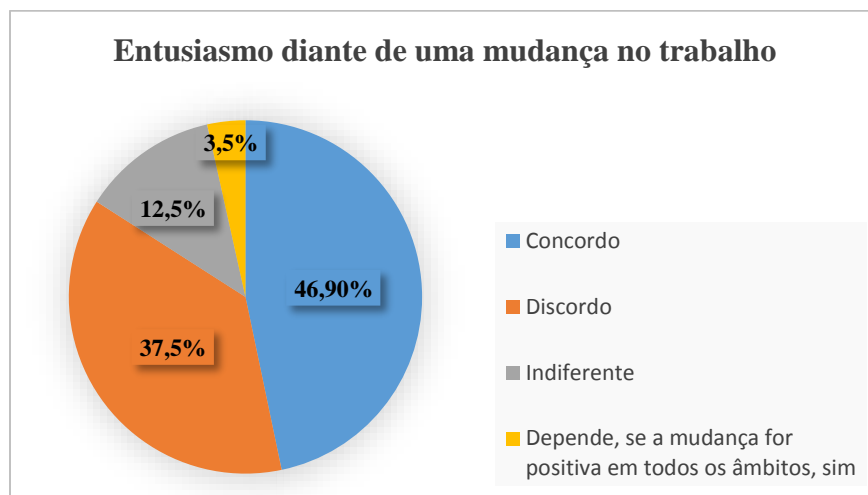
Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre 32 respostas angariadas, constatou-se que 73% dos entrevistados demonstrou não concordar quanto a mudança ser considerada uma ameaça, isso favorece ao fato desses serem flexíveis ao novo.

Assevera-se que os resistentes à mudança percebem as novas ideias, sob perspectivas diferentes das provenientes daqueles que a principiaram.

Da verificação do Gráfico 2, 13,3%, do público alvo concordou com o fato de o sentimento de mudança vir ser uma ameaça. Sobre o entusiasmo, condizente com as alterações, a equipe se mostrou adepta, favorecendo-se às expectativas satisfatórias, para o novo sistema. Motivar-se, diante de uma mudança sistematizada, pode refletir que a equipe acreditou nas suas vantagens. Para que isso ocorra, é preciso acompanhar o desenvolvimento e a evolução dessa receptividade dos colaboradores, de acordo com o que expõe o Gráfico 3.

Gráfico 3 – Entusiasmo diante de uma mudança no trabalho

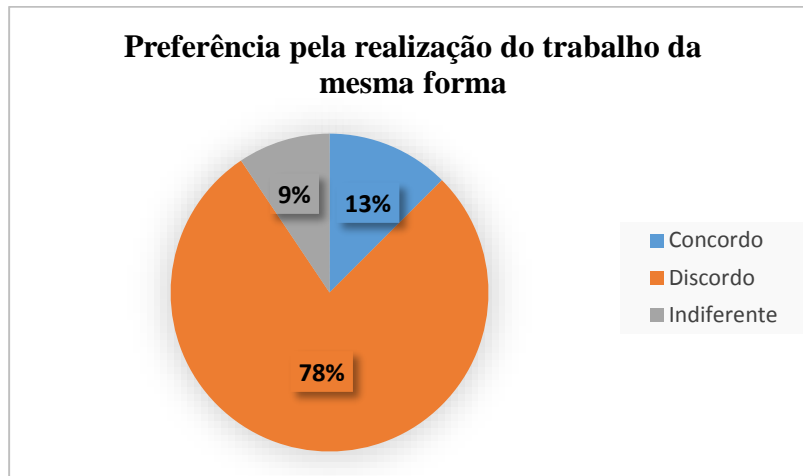


Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se que, sobre o aludido entusiasmo, condizente com as mudanças, 42%, dos trinta e dois membros da equipe, mostrou-se adeptos, favorecendo às expectativas satisfatórias, para o novo sistema. Os indivíduos apresentaram-se dispostos e entusiasmados com o processo de mudança, caracterizando assim um perfil agregador na promoção das alterações.

O Gráfico 4 configura a concordância, discordância e indiferença, diante da preferência pela realização do trabalho, da mesma forma.

Gráfico 4 – Preferência pela realização do trabalho da mesma forma



Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse gráfico incorre-se de 78,1% discordarem da afirmação de que gostam de realizar da mesma forma sempre seu trabalho, o que contrapõe Lima (2009) e Robbins (2010) em que dispõem, como um dos fatores da resistência, a perda da padronização e do costume do modo de se fazer um processo. Portanto, as pessoas se sentem desconfortáveis quando o processo já existe, há muito tempo, e é alterado, visto não se ter certeza do seu funcionamento, já que o novo foge do seu domínio. Desta feita, 12,5% concordaram em manter da mesma forma, o seu trabalho; e 9,4% se posicionaram, de maneira indiferente a esse cenário.

O Gráfico 5 estabelece a ideia dos entrevistados, no que tange à disposição desses, com fins de cooperação para a promoção de mudanças sistemáticas organizacionais, em seu ambiente laboral.

Gráfico 5 – Disposição para colaborar com a promoção de mudanças de sistema no trabalho



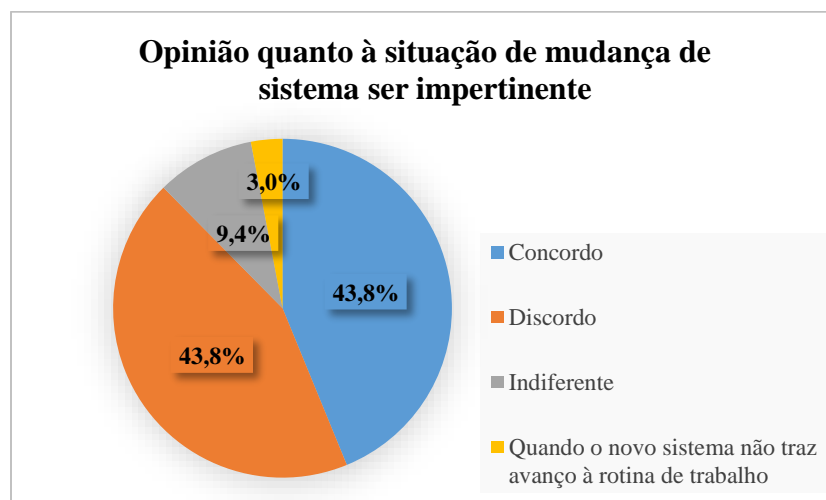
Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os trinta e dois respondentes certifica-se que 81,3% concordam em se motivar para colaborar com a efetivação de mudanças nos sistemas organizacionais; 12,5% são indiferentes a essa iniciativa; e, 6,3% estão em desacordo.

Os colaboradores, diante desse indicador, demonstram que há disposição em promover as mudanças de forma que façam acontecer e ajudar nos resultados.

O Gráfico 6 expõe a opinião dos entrevistados quanto à situação de mudança de sistema ser algo impertinente.

Gráfico 6 – Opinião quanto à situação de mudança de sistema ser impertinente



Fonte: Elaborado pela autora.

A questão acima retrata uma divisão nítida de ponto de vista dos colaboradores, pois 43,8% se apresenta contrariado e vê como impertinente a mudança de sistema. Assim, pode-se propor que esse perfil de colaborador quer sua indisposição com a implementação do novo sistema, isso pressupõe a resistência, uma vez que não atendeu as expectativas.

O Gráfico 7 demonstra o grau de envolvimento dos empregados no trabalho

Gráfico 7 - Envolvimento nas mudanças no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora

A análise anterior procura refletir sobre a disposição dos colaboradores em intervir ou não no processo de mudança. Com 81,3% a equipe mostrou-se aberta para se envolver e participar do processo da mudança de sistema, porém há, como ponto de atenção, os 18,8% que se colocaram contrários a enredar-se no processo. Isso pode apresentar um potencial de resistência não efetiva, pois ao analisar as questões anteriores, as razões de resistirem é por não haver eficácia no novo *software*, no entanto a equipe coloca-se disposta.

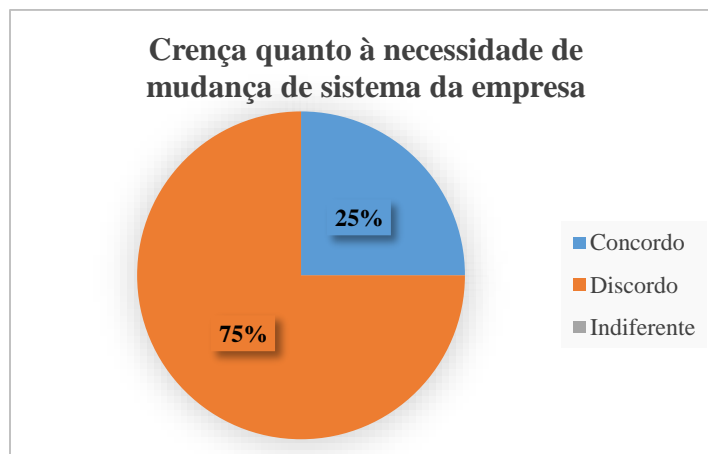
Confirma-se que a resistência passiva pode ser refletida na falta de comprometimento do indivíduo e, fazer com que esse não se interesse pela mudança e por suas ações. Entretanto, pelo resultado colacionado, a equipe mostrou-se de forma contrária. Ou seja, o grupo aceita envolver-se com o processo de mudança, isso é positivo para o controle das possíveis resistências de alguns. Logo, quando se aborda o não envolvimento com o novo, este comportamento exemplifica uma atitude não aceitável para um processo de mudança.

O conceito de atitude é um dos mais estudados e antigos da psicologia social. Este conceito estabelece uma ligação entre as disposições individuais e ideias, socialmente, partilhadas e, depois, as suas formas de avaliação corroboraram para a psicologia social.

Mediante o que alguns atores admitem, como sendo a caracterização de atitude, pode-se observar que, tanto essa existe, por parte do indivíduo, de forma positiva, ou negativa, uma vez que alguns se apresentam interessados e se sentem incluídos no processo, quanto há aqueles que ficam apáticos às mudanças, não manifestando interesse em se envolver. Muitas das reações são reflexos de como o sujeito é inserido no processo da mudança e o seu desenvolvimento entre os integrantes da organização, em seus variados níveis de cargos.

No que se refere à credibilidade quanto à necessidade de mudança de sistema para a empresa, o Gráfico 8 afigura a resposta dos entrevistados.

Gráfico 8 – Crença quanto à necessidade de mudança de sistema à empresa



Fonte: Elaborado pela autora.

Em geral, as pessoas decidem fazer as mudanças, quando as suas expectativas não correspondem ao que foi planejado. Do ponto de vista do gerente, a necessidade de se mudar, geralmente, ocorre quando há problemas no sistema, relativos à produtividade, satisfação e desenvolvimento. Tal providência pode ser decorrente de uma queda da produção, abaixo dos níveis esperados; de um aparente ambiente de desmotivação; das reclamações dos clientes, em razão da lentidão, proveniente do atendimento; e do fato de os funcionários não desenvolverem as habilidades e capacidades apropriadas ou uma combinação desses fatores (COHEN; FINK, 2003).

A questão retrata o que os colaboradores pensam quanto a compreensão da necessidade da mudança, uma vez que se justifica por meio da concorrência no mercado e inovações tecnológicas mais baratas, por isso sofre a alteração. Porém, mesmo compreendendo os motivos a equipe se colocou com 75% resistente ao novo sistema, mediante ao estudo e análises. Pôde-se observar as razões para tal resistência ocorrida, a equipe não viu retorno positivo do novo sistema, pois esse sofre constantes atualizações.

É inconteste que a mudança ocupa um importante lugar no estudo da viabilidade organizacional. Quando realizada, adequadamente, capacita-se a organização a manter a sua viabilidade e competitividade, em um ambiente mutável e incerto. Trata-se da mudança construtiva que assegura condições renovadas e estimuladoras à Organização. Porém, quando essa transformação se propõe, erroneamente, pode-se extinguir uma Organização, conduzindo-a à inviabilidade (CHIAVENATO, 2010).

CHU (2003) ressalva que a economia global proporciona tantos riscos quanto oportunidades, forçando as organizações a buscarem melhorias contínuas, não somente para se competir, mas para sobreviver. Diante disso, as Organizações precisam se reinventar, sair do *status quo*, quebrar paradigmas e realizar mudanças. Dessa forma, explica-se o fato de em uma empresa multinacional, de alta competitividade, fazem-se necessárias ações de mudanças para que financeiramente possa permanecer com vantagens, isso aconteceu com a LATAM após a fusão LAN e TAM, quando foi preciso unificar não somente seus procedimentos, como também seus processos fazendo uso de um único sistema operacional de atendimento, dessa forma foi escolhido o Sabre.

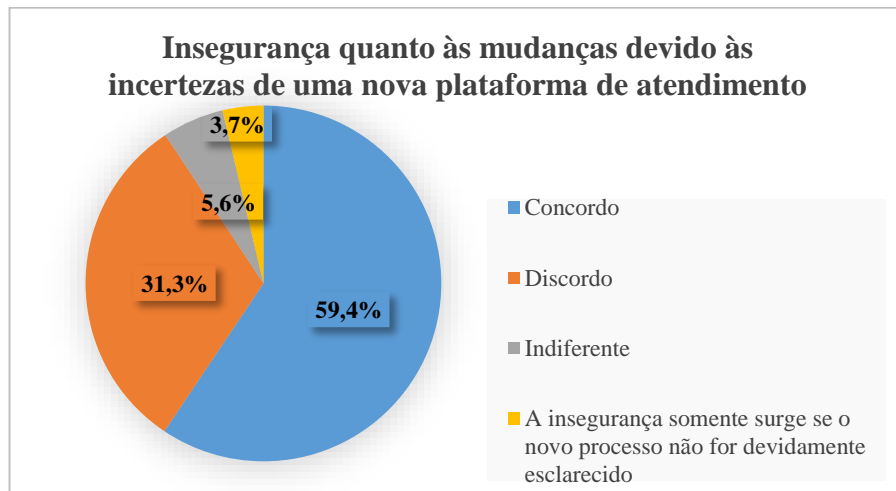
Herzog (2004) disciplina que as situações capazes de provocar mudanças podem ser classificadas em três categorias, com iguais possibilidades para cada uma dessas, originando-se da organização ou do ambiente:

- a) crises e problemas: dificuldades com a estrutura organizacional, incapacidade de atender as necessidades dos clientes, restrição de recursos;

- b) novas oportunidades: introdução de novas tecnologias e, de novos produtos e serviços, disponibilidade de outros recursos; e,
- c) novas diretrizes internas ou externas: adequação às novas leis; adaptação às novas estratégias corporativas; implementação de modernos sistemas de controle.

O Gráfico 9 delibera os percentuais de insegurança dos funcionários da empresa, quanto às alterações previstas, em razão de uma nova plataforma de atendimento.

Gráfico 9 – Insegurança quanto às mudanças devido às incertezas de uma nova plataforma de atendimento



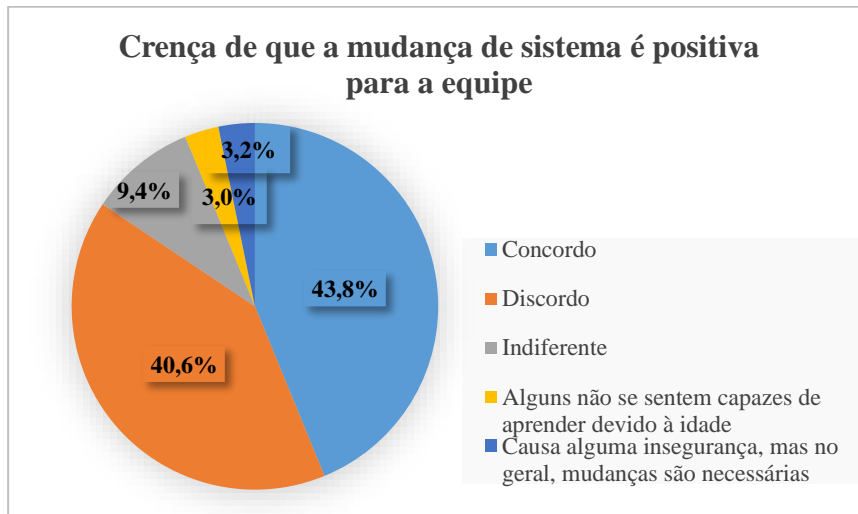
Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico acima demonstra claramente o quanto a equipe se sente insegura com o novo sistema de atendimento. Em torno de 59,4% representa os colaboradores que tem receio de como seria a operação após a mudança, uma vez que a nova plataforma de atendimento não apresentou uma segurança e eficácia esperada pelos seus usuários. O que nos faz refletir as razões pelas quais um colaborador se sente inseguro com a implementação de novo sistema.

As características individuais e as incertezas, trazidas por um novo sistema, podem resultar em percepções de tensão e ameaça, com uma consequente resposta sobre a forma de resistência passiva, caracterizada pelo uso inadequado do sistema (MARAKAS; HORNIK, 1996 *apud* FERNANDES; JOIA; ANDRADE, 2012, p. 148).

O Gráfico 10 abaixo mostra, em termos percentuais, o nível de credibilidade da equipe, quanto ao fato de uma mudança organizacional ser algo positivo para a empresa.

Gráfico 10 – Crença de que a mudança de sistema é positiva para a equipe

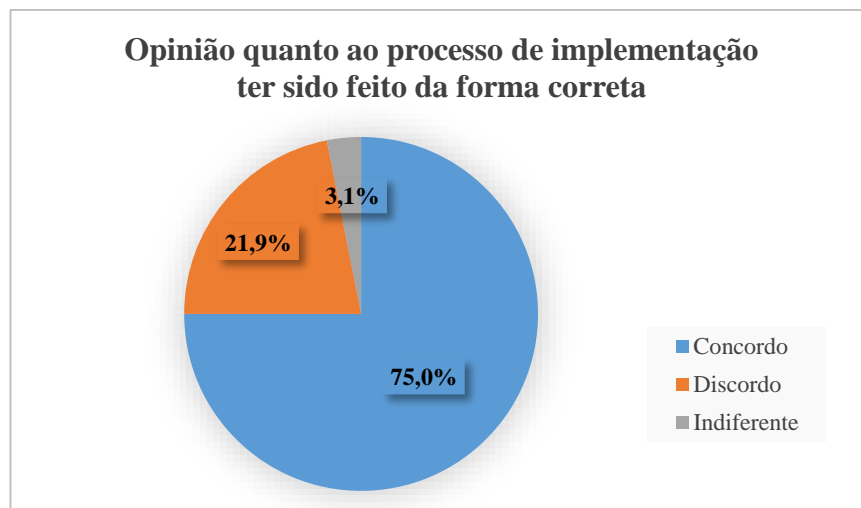


Fonte: Elaborado pela autora

Mediante ao resultado 40,6% discordam que a mudança seja positiva para empresa, isso se deve aos fatores de insegurança geradas pelas falhas do novo sistema, porém há 43,8% que defendem a mudança como positiva para equipe, trazendo um novo momento e novos desafios para todos. Mesmo perante esse cenário, 43% dos trinta e dois colaboradores/respondentes, neste estudo, veem a mudança como positiva para a equipe, tendo em vista que mudanças são necessárias e, muitas vezes, alavancam a empresa para outro nível de competitividade necessária no mercado.

No Gráfico 11, demonstra-se a opinião dos entrevistados, no que tange à forma correta de se implantar um processo de mudança organizacional.

Gráfico 11 – Opinião quanto ao processo de implementação ter sido feito da forma correta



Fonte: Elaborado pela autora

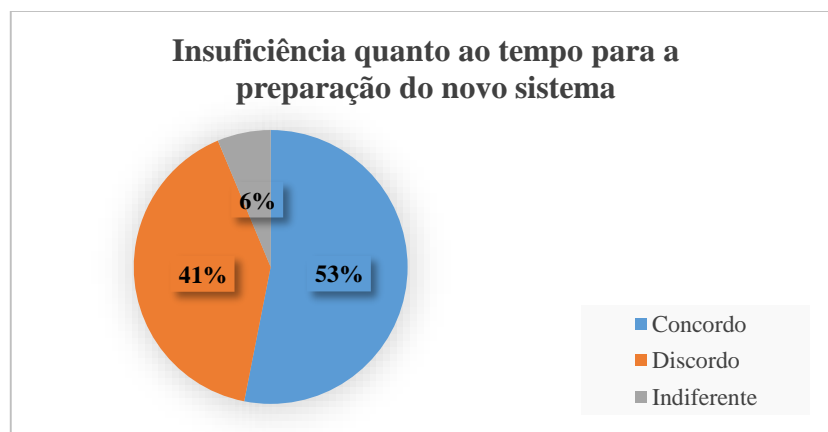
Para ser implementada a mudança, é preciso um preparo extenso e complexo, para que não haja rejeição ou obstáculos, sem resolução. Dessa forma, o resultado comprova que 75% da equipe concorda que a maneira de implementação e preparação para o novo sistema foram realizados de forma coerente. Para isso, realizou-se treinamentos, avaliações que proporcionaram identificar quais eram os déficits de cada colaborador. Também ocorreu um acompanhamento contínuo e abertura para sugestões de melhorias no sistema. Isso pode ser identificado na versão atual utilizada que é 9.0, ou seja o sistema sofreu várias alterações desde sua implementação devido a reportes de falhas (melhorias na sua eficiência).

A mudança de sistema deve levar em consideração uma soma de processos, que sofreram alterações, dentre estes, o processual, através da utilização de novo sistema; interpessoal, tendo em vista que uma vez efetuada uma alteração de sistema, é evidente a necessidade do seu trabalho; e, identificar os colaboradores promotores e detratores do novo sistema.

Por conseguinte, na etapa final, foi auferida uma avaliação de *feedback*, para que todos pudessem avaliar e identificar os pontos de melhorias. Vale informar que, há um canal direto com o colaborador, via ferramenta digital, para que esse possa pontuar os avanços; os obstáculos; e, os problemas apresentados pelo sistema, a fim de que possam ser corrigidos.

No Gráfico 12, configuram-se os pontos de vista dos respondentes quanto ao período concedido à preparação do novo sistema ser insuficiente.

Gráfico 12 – Insuficiência quanto ao tempo para a preparação do novo sistema



Fonte: Elaborado pela autora.

Por outro lado, diferente da questão anterior que menciona sobre ter sido um processo adequado, pela opinião dos colaboradores, essa questão reflete que 53,1% concordam com a insuficiência do tempo, para preparação no uso do novo sistema. Ou seja, as ferramentas utilizadas foram satisfatórias, porém o tempo oferecido e dado para a aprendizagem, pela opinião da equipe, foi insuficiente. Por isso, não se conseguiu absorver com qualidade todas as

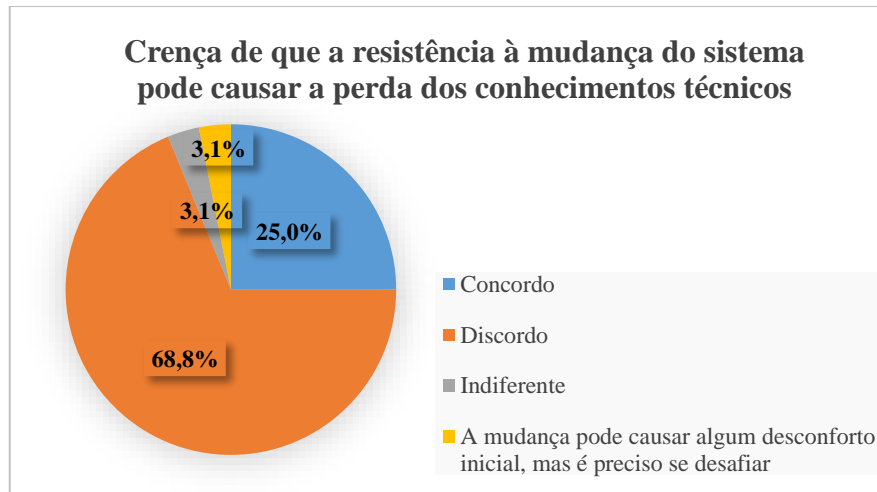
informações. Em paralelo, há 40,6% que discordam em ter sido suficiente a preparação, uma vez que alguns colaboradores apresentaram maior resistência e dificuldade em adaptar-se ao novo software.

Por se tratar de um novo padrão, é imprescindível a disponibilização de tempo para o treinamento do sistema; a fim de compreender as suas funcionalidades; como também aperfeiçoar o seu entendimento e de que esse período estimado não é suficiente.

Quando se trata de implementação de novos sistemas de atendimento e que tem um impacto direto na visão do cliente externo, é de suma importância que haja um tempo adequado para que sejam testadas, estudadas e avaliadas todas as formas de utilizar o novo *software*. Para assim, na virada do sistema, não haver um impacto negativo na visão do cliente e não gerar insegurança nos usuários, uma vez que é a ferramenta principal para que a operação flua com rapidez e segurança.

A tese de que, a resistência à mudança, em face de se perder os conhecimentos técnicos é atestada no Gráfico 13.

Gráfico 13 – Crença de que a resistência à mudança do sistema pode causar a perda dos conhecimentos técnicos



Fonte: Elaborado pela autora.

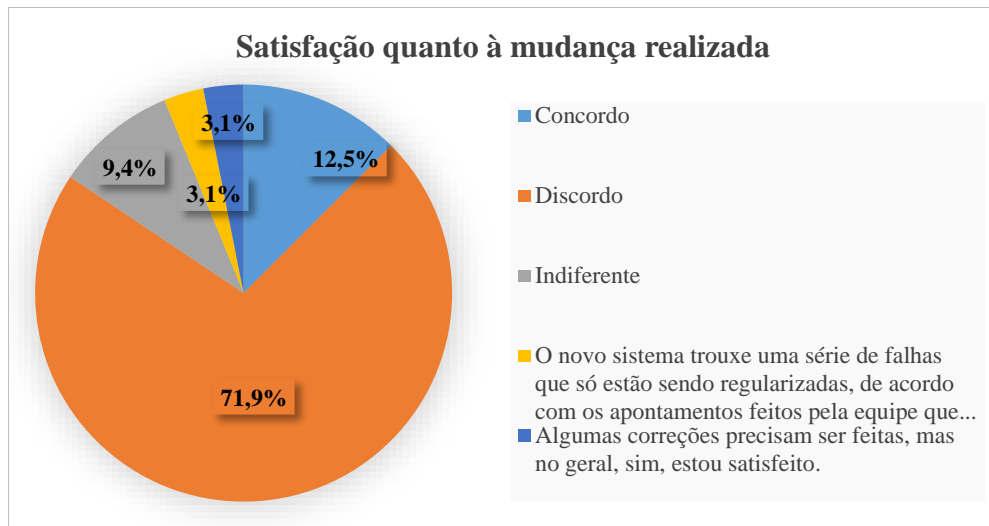
Da observação dos resultados colacionados, compostos de trinta e duas respostas, 68% da equipe mostrou não ter receio de perder os seus conhecimentos técnicos, isso demonstra, positivamente, uma forma madura de se lidar com as mudanças, enquanto 25% concordam em se sentirem resistentes, por causa da perda dos conhecimentos técnicos, antes utilizados no sistema de atendimento antigo. Assim, a partir da prática do novo sistema todos os colaboradores passam a zerar seus conhecimentos e têm como desafio aprender o novo, isso

gera insegurança e um desconforto identificado mais facilmente nos colaboradores mais antigos que já estavam acomodados com o Amadeus, sistema utilizado anteriormente.

Robbins (2011) manifesta que as fontes de resistência individual à mudança residem nas características humanas básicas, tais como percepções, personalidades e necessidades. Dentre esses, constata-se o receio do desconhecido, em decorrência da sensação de troca do que era familiar, pela sensação de incerteza do obscuro. Situação essa, confirmada com o fato das pessoas rejeitarem o desconhecido. Isto posto, percebe-se que os funcionários das Organizações também nutrem esse sentimento negativo diante do novo.

No que se refere à satisfação desses funcionários quanto às mudanças, o Gráfico 14 representa esse contexto, com os seus respectivos pontos de vista de trinta e dois respondentes.

Gráfico 14 – Satisfação quanto à mudança realizada



Fonte: Elaborado pela autora.

Tendo em vista o resultado de que 71,9% dos colaboradores apresentaram-se insatisfeitos com a mudança, pode-se elencar algumas possíveis razões, que geraram o alto índice de insatisfação, considerando-se um dos comentários de que o sistema ainda é falho, não gerando segurança para os seus usuários. Dessa forma, mesmo atingindo-se um dos objetivos, que é a redução de custos na empresa, não se contou com a eficácia do *software*.

É bastante representativo o número de 71,9% dos colaboradores que não estão satisfeitos com o novo sistema. Mediante todas as análises justifica-se a resistência, não pela indisposição de colaborar com o processo de mudança, mas sim, pela percepção de que o sistema não atendeu as expectativas do público-alvo, uma vez que sua eficácia e utilização não foram bem apresentadas. E durante o processo de uso apresentou falhas, que no decorrer da

implementação, foram ajustadas, porém o sistema ainda permaneceu ineficiente, comparado com o anterior.

De acordo com Rebouças (2006), a prática tem demonstrado que as melhores mudanças, nas estruturas organizacionais, são as que obedecem as seguintes premissas básicas:

- a) são decorrentes da estratégia básica da empresa;
- b) conduzem ao alto desempenho, com resultados, efetivamente, melhores e, diferenças mensuráveis;
- c) são sustentadas por ideias inteligentes, criativas e diferenciadas;
- d) são direcionadas para as necessidades e expectativas dos clientes e, do mercado, em geral;
- e) têm o foco da administração centrado em indicadores de desempenho estruturados, bem como incorporados pela empresa;
- f) proporcionam incremento nas receitas e, não apenas na redução dos custos;
- g) integram um processo de melhoria contínua; e,
- h) são sustentadas por profissionais capacitados, habilidosos e, principalmente, criativos.

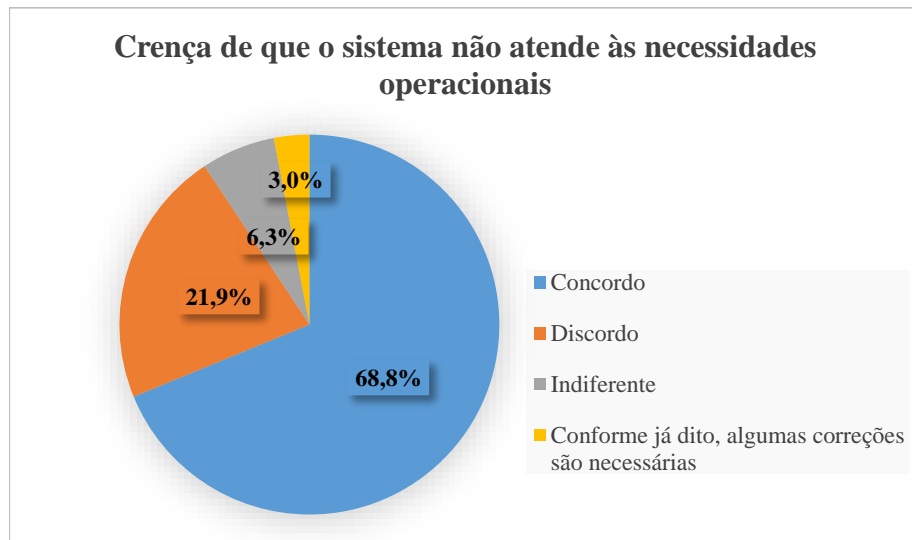
Dessa forma, o resultado se mostra como um ponto de preocupação, pois um número superior a metade dos funcionários mostra-se insatisfeito com a mudança, e um dos fatores principais é devido à insegurança apresentada pelo *software* e, as inúmeras mudanças, conjuntamente.

Para se complementar o contentamento de uma equipe, quanto a um novo sistema adotado, como sendo um reflexo da eficiência do *software*, ANDRADE; FALK(2001) avaliou a eficácia desses sistemas de informação, considerando-se duas dimensões: a satisfação do usuário; e, a qualidade das informações geradas pelos sistemas.

Certifica-se, portanto, que é preciso unir a eficácia do sistema à satisfação do usuário. Há necessidade de efetuar questionamentos que revelem se tal sistema atende as necessidades dos colaboradores; se o novo é melhor do que o antigo; se é apresentada instabilidade, entre outras inquirições.

O Gráfico 15 retrata o argumento dos funcionários da empresa estudada, em termos percentuais, no que se refere à crença de que o sistema não atende às necessidades operacionais da empresa.

Gráfico 15 – Crença de que o sistema não atende às necessidades operacionais



Fonte: Elaborado pela autora.

No tocante às necessidades atendidas pelo novo sistema, constata-se que, diante de trinta e dois respondentes, 68,8% dos participantes acreditam que, o SABRE não corresponde às expectativas operacionais as quais deveria atender, devendo demonstrar eficiência, em seu uso. Essa questão reafirma o que foi discutido anteriormente sobre a insatisfação do colaborador frente ao novo sistema, não por causa de ser um novo programa a ser usado e sim pela ineficiência do software. Porém, vale ressaltar que há colaboradores, 21,9% que estiveram de acordo com as necessidades atendidas pelo novo sistema.

ANDRADE; FALK (2001) considera a mudança tecnológica uma transformação revolucionária, visto que, nesse tipo de processo, ela costuma apresentar-se como de alta magnitude, ocorrendo, geralmente, em um espaço de tempo relativamente curto. Devido aos elevados investimentos em equipamentos, consultorias e serviços, os gestores tendem a pressionar, para que os resultados, com o uso da TI apareçam o mais rápido possível, justificando-se os investimentos, o que nem sempre ocorre, nesse curto prazo.

Em síntese os questionamentos realizados tiveram o intuito de compreender e identificar se de fato houve resistência ao novo sistema adotado ou se a insatisfação, pelas expectativas do novo software, foi a causadora da resistência e opiniões contrárias a implementação do sistema. Dessa forma, pelas respostas apresentadas, pode-se observar que em parte a equipe apresentou-se bastante insatisfeita, 71% com o novo sistema, devido a sua ineficiência e as falhas apresentadas, diferente do que se refere a resistência, uma vez que os colaboradores se mostraram em 81% dispostos a colaborar com o processo de mudança.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho propõe uma análise e o início de discussões que possam buscar compreender as várias visões do colaborador que passa por um processo difícil de mudança em que precisa adaptar-se e compreender as decisões da Organização, quanto aos processos que têm como consequência impactos, não só para o cliente interno, como também externo.

Para a realização deste trabalho monográfico, foi utilizado o instrumento de questionário, o qual avalia a visão dos colaboradores, frente a uma mudança significativa, que propõe a alteração do *software* de atendimento, no *check-in* da Companhia LATAM, sendo possível extrair dados referentes à satisfação do colaborador. Mediante as respostas cedidas, confirmam-se algumas proposições de autores mencionados.

O objetivo do estudo em pauta consistiu em identificar se houve satisfação ou resistência à mudança, frente a migração do *software* outrora adotado (saindo do AMADEUS para o sistema SABRE), assim como entender os porquês de indivíduos reagirem de forma negativa ou positiva, delineando-se as possíveis razões das insatisfações e resistências a tal mudança. Não se olvidando os seus mediadores, afinal, um processo de mudanças organizacionais, muitas vezes, é contínuo e necessário.

A resistência pode ser consequência de aspectos lógicos, psicológicos ou sociológicos. Os aspectos lógicos abrangem o esforço requerido para uma pessoa se ajustar à mudança, incluindo-se novos deveres e tarefas, que precisam ser assimilados. Constatou-se que a maioria, representada em 81% dos colaboradores apresentaram-se dispostos a colaborar com a mudança, assim como em 76,7% se colocaram ser flexíveis a mudanças no ambiente de trabalho. Dessa forma, pode-se responder um dos objetivos específicos a respeito das características individuais dos colaboradores quanto a resistência, pois 81% dos colaboradores se apresentam com o comportamento favorável à prática de mudanças e ainda se colocam dispostos a ajudar, não havendo assim resistência ao novo. Conclui-se que, a resistência à mudança ao sistema Sabre, não se deve ao fato da equipe não desfavorecer às mudanças, tampouco de não estar disposta a realizar o seu trabalho de forma diferente, utilizando-se de novas ferramentas. Descartando assim, a ideia de que os colaboradores não são flexíveis ou são resistentes à mudança.

Concernente às razões da resistência despertarem um sentimento de insegurança - trazido pela nova plataforma de atendimento - a maioria dos colaboradores (total de 68,8%) não apresentaram aspectos psicológicos, como razões a uma resistência, uma vez que estes

cooperadores tratam da lógica, em termos de atitudes e sentimentos, no que se refere às mudanças. Ademais, as pessoas podem sentir medo do desconhecido, esse fato configura o total de 25%, desconfiar da liderança do gerente, ou crer que a sua segurança no emprego pode estar ameaçada.

Quanto à resistência sociológica, essa apresenta-se como lógica, em termos de interesses de grupos e valores sociais envolvidos. Os valores sociais são forças poderosas e devem ser, criteriosamente, considerados. Tratando-se do objeto de estudo, alguns grupos de indivíduos apresentaram-se desmotivados, o que pode corroborar para um fator social preocupante, uma vez que influencia o comportamento de outros. Não houve, pelo estudo realizado, a identificação de resistência por razões sociais, pois a equipe apresentou-se disposta e aberta para a mudança e trabalhando em equipe para o alcance do resultado. O que pôde-se observar foi quanto a percepção de perda dos conhecimentos técnicos, devido ao novo sistema, uma vez que 68,8% discorda sentir-se inseguro devido à perda do conhecimento anterior.

Realizar mudanças, em uma organização requer um preparo complexo que abrange não somente os gerentes e as equipes de decisão. É preciso traçar estratégias de implantação, e que nessas sejam consideradas as variadas formas de resistência, bem como as suas razões, pois resistir não é sinônimo de resultados ou decisões ruins. No entanto, são indícios que devem ser considerados para se avaliar e reformular a maneira de como são efetuadas as mudanças organizacionais, devendo haver um retorno, por parte da equipe.

De acordo com o resultado da pesquisa, os colaboradores da base de Natal mostraram-se disponíveis, para aceitar a mudança proposta, comprometendo-se com o processo de alteração do *software* Amadeus para o Sabre. Além disso, afirmaram que, mudanças são aceitas, visto que os funcionários não são acomodados com as mesmas formas de trabalho. Em resposta ao objetivo específico que trata da percepção do indivíduo frente a mudanças tem como resposta que a mudança de forma geral é algo bem visto pelo indivíduo. Ressalta-se que a questão-problema não representou essa mudança em si, mas a preparação para essa, e a ineficiência do novo sistema que, no seu primeiro uso, não correspondeu às necessidades de execução do trabalho de forma eficiente. Dessa maneira, pode-se chegar ao objetivo geral proposto no trabalho, pois por todo o relato os colaboradores da LATAM, sediados em Natal, não apresentaram resistência ao processo de mudança do sistema, o que ocorreu foi a insatisfação, mediante a execução ineficiente do sistema, uma vez que 71,9% discordam estarem satisfeitos com o novo software, apontando a necessidade de melhorias no sistema para que atenda às necessidades reais dos usuários.

Em verdade, mais da metade dos colaboradores concordou que o tempo de preparo para esta mudança foi pouco, isso gerou inseguranças para a equipe. Dessa forma, pode-se alcançar o objetivo específico que trata das reações pós implementação, ou seja, a equipe se mostrou engajada no processo, tendo consciência do momento de mudança, porém como uma das consequências pós mudança que pôde ser observado foi quanto à satisfação destes colaboradores, em virtude da implantação do novo sistema, a maioria apresentou-se insatisfeito, em virtude, não do fato de haver uma mudança, mas em razão dos problemas e limitações atinentes ao programa escolhido para ser utilizado. As possíveis razões para a insatisfação dos colaboradores compreendem a provável ineficiência, a constante comparação com o sistema antigo e não por conta de simples resistência ao novo.

Desta feita, conclui-se que os estudos sobre resistência às mudanças se tornam crescentes. Avaliando-se inúmeros fatores geradores dessas, as formas paliativas e de tratá-las são, também, baseadas em muitas vertentes. Vale considerar que uma destas prerrogativas nem sempre está ligada ao simples fato do colaborador resistir aos novos projetos e às novas atitudes da empresa, mas em razão da maneira errada com que são aplicados; do tempo utilizado; e, das falhas decorrentes do sistema escolhido.

A partir das informações adquiridas, a resistência à mudança não é para ser tratada como algo desprezível no processo organizacional, mas como um importante indicador de elaboração de estratégias de execução, para fins de uso do desenvolvimento organizacional. Destarte, promove-se um aprimoramento contínuo, por meio, inclusive, da opinião dos usuários do sistema, quando procura-se aperfeiçoar, progressivamente, o programa, e adquirir um retorno satisfatório quanto a essas melhorias realizadas.

Com isso, registra-se que a LATAM trabalha, desde o período de maio de 2018, com da implementação deste programa, no qual atestam-se progressos, a exemplo criou-se uma plataforma digital, na qual se reportam todos os erros apresentados pelo *software*, para providenciar as devidas correções. Dessa feita, a versão do programa adotado, já não é a mesma do início. Com isso, demonstra-se que uma vez realizado o processo correto de implantação de um sistema, além de considerar as variadas formas de resistência - como o insumo para a realização de melhorias e avanços - tal conduta possibilita a inserção dos colaboradores neste processo. Assim sendo, evidencia-se o papel do colaborador como protagonista das ações a serem realizadas, não apenas um coadjuvante.

De fato, mudanças organizacionais sempre existirão, bem como novos procedimentos e novas formas de trabalho. Por isso, é importante haver uma constante atividade de renovação e conscientização das equipes, para se compreender que, em um mercado cada

vez mais competitivo, faz-se necessário promover mudanças, sejam essas de pequeno ou grande porte. Em suma, para que esse trâmite ocorra, é necessário um complexo preparo, que aborde desde as razões da sua realização, até o modo como deve ser elaborado. Este estudo tem como intuito aguçar mais investigações envolvendo companhias aéreas e o que abrange seu mercado, pois é uma problemática que requer mais exploração, a fim de um maior entendimento e esclarecimento ao público, que não tem acesso às informações da logística de tomada de decisões e os porquês de serem feitas, afinal não vale apenas o olhar da empresa, mas também do, até então, vivenciador das ações – o colaborador.

## REFERÊNCIAS

ALMADA, Livia; POLICARPO, Renata Veloso Santos. **A relação entre o estilo de liderança e à resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão.** *Revista de Gestão*, [S.l.], v. 23, n. 1, p. 10-19, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/42387/a-relacao-entre-o-estilo-de-lideranca-e-a-resistencia-a-mudanca-dos-individuos-em-um-processo-de-fusao>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

ARAÚJO, Alfredo Fernandes de; SILVA, Ivone da Imaculada Conceição. **Resistências e consolidação da mudança no ambiente organizacional: levando em conta o fator humano.** *Perquirere*, Patos de Minas, UNIPAM, v. 9, n. 2, p. 141-158, 2012. 18 p. Disponível em: <<http://perquirere.unipam.edu.br/documents/23456/57344/resistencias-e-consolidacao-da-mudanca.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

BORTOLOTTI, Silvana Lígia Vicenzi; SOUZA JÚNIOR, Afonso Farias; ANDRADE, Dalton Francisco de. **Resistência à mudança organizacional: reflexões cognitivas, comportamentais e afetivas.** *In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7.*, ago. 2011, [S.l.]. Anais... [S.l.], 12 e 13 ago. 2011. 18 p. ISSN 1984-9354. Disponível em: <<http://www.inovarse.org/filebrowser/download/8583>>. Acesso em: 23 jul. 2018.

BOYETT, J. H; BOYETT, J. T. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira. 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 8. ed. São Paulo: Campus, 2010.

CHU, Rebeca Alves. **Resistencia as mudanças: aspectos positivos.** ENAMPAD, 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2003-cor-1996.pdf>. Acesso em: 10 de agosto de 2018

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos.** 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FERNANDES, Ciro Campos Christo; JOIA, Luiz Antônio; ANDRADE, André. **Organizações & Sociedade.** Scielo, Salvador, v. 19, n. 60, p. 145-164, 2012. *On-line*. ISSN 1984-9230. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302012000100009&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302012000100009&script=sci_abstract&tlng=es)>. Acesso em: 23 ago. 2018.

FREIRES, Dayse; GOUVEIA, Valdiney; BORTOLOTTI, Silvana; RIBAS, Fábio. **Resistência à mudança organizacional: perspectiva valorativa e organizacional.** Programa de pós-graduação (Pós-graduação em Psicologia) – Escola de Ciências da Saúde, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, **Psico**, Rio Grande do Sul, v. 45, n. 4, 2014. ISSN: 1980-8623. Disponível em: <

<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/16220>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os impactos das novas tecnologias nas empresas de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 63-81, jan./fev. 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n1/a08v34n1>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. **Resistência à mudança: uma revisão crítica**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001. 15 p. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a04>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

HIKAGE, Oswaldo Keiji; SPINOLA, Mauro de Mesquita; LAURINDO, Fernando José Barbin. *Production.Scielo*, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 140-160. *On-line*. ISSN 0103-6513. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000100012&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000100012&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 16 jun. 2018.

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares; RODRIGUES, Márcia Maria Botteon. Abordagens para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional. **Revista de Mudança da Administração**, Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, v. 4, n. 7, jan./jun. 2002. ISSN 1516-3865. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/8107>>. Acesso em: 8 ago. 2018.

KOTTER, J. P.; SCHILENSINGER, L. A. **Choosing strategies for change. Business Review Paperback**, 1994.

LIMA, Ari. **Como realizar mudanças organizacionais e profissionais**. Portal da administração. Disponível: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/como-realizar-mudancas-organizacionais-e-profissionais>>. Acesso em 16 de ago de 2018.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata Simões Guimarães e; ALMADA, Lívia. Resistir ou cooperar? Analisando os fatores que influenciam as relações individuais à mudança organizacional. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 11, n. 2, p. 195-212, 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/11592/resistencia-a-mudanca--uma-revisao-critica>>. Acesso em: 16 ago. 2018.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 2, n. 3, p. 67-87, set./dez. 1998. [S.l.: s.n.], 1998. Disponível: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n3/v2n3a05.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2018.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**. A teoria e prática de inovar. Rio de Janeiro. Qualitymark. 1998

MOURA, Gizela Garcia. **Comportamento de resistência a mudança da media gerencia diante da implantação da NBR ISSO 9000**. 2002. Dissertação(Mestrado em Engenharia de produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002

NEIVA, Elaine Rabelo; GOULART, Paulo Augusto Rocha; FUSSI, Carolina Carvalho; NERY, Vanessa de Fátima. **Contexto e atitudes na mudança organizacional: um estudo realizado em quatro organizações brasileiras**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., set. 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012. 16 p. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EOR1836.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR1836.pdf)>. Acesso em: 19 nov. 2018.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. 12. ed. São Paulo:Prendice Hall Brasil, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de.**Estrutura organizacional**. São Paulo:Atlas, 2006.

RAMOS, Anatalia Saraiva Martins;OLIVEIRA, Marcelo Augusto de. **Fatores de sucesso na implementação de sistemas integrados de gestão empresarial (ERP)**: estudo de caso em uma média empresa.In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba. **Anais...** Porto Alegre: ABEPRO, v. 1, 2002. Disponível em: <[www.repositorio.ufrn.br:8080/jspui/handle/1/3142](http://www.repositorio.ufrn.br:8080/jspui/handle/1/3142)>. Acesso em: 1 nov. 2018.

OREG, S. **Resistance to change: Developing na individual difference measure**. *Journal of Applied Psychology*, 88, 680 – 693. 2003

OREG, S.**Personality, context and resistance to organizational change**. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73 – 101. 2006.

ROBBINS, Stepfen. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SALES, Jefferson David Araújo; SILVA, Patrícia Katiana da. **Os fatores de resistência à mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na Indústria calçados Bibi no município Cruz das Almas – Ba**. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO FEA – USP, 10., ago. 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2017. 16 p. Disponível em: <[http://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=34](http://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=34)>. Acesso em: 5 nov. 2018.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias.Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia**, São Paulo, Universidade Metodista de São Paulo, p. 11-198, 2002. 8 p. Edição Especial. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a03v7esp.pdf>>. Acesso em: 5 nov. 2018.

SILVA, J. R. G. da; VERGARA, S. C. **Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional**. *RevistaAdministração de Empresas*, São Paulo, v.43, n.3, p. 10-21, jul./set.2003.

SOUZA, Pâmela Thariele Silva de; TEIXEIRA, Márcia Cristina. Resistência à mudança como fator restritivo ao desenvolvimento organizacional: estudo de caso em um laboratório de análises clínicas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [S.l.], ano 1, v. 8, p. 107-143, set. 2016. ISSN 2448:0959. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/resistencia-mudanca-fator-restritivo-desenvolvimento-organizacional>>. Acesso em: 1 nov. 2018.

VIEIRA, Laís Duarte; CALICCHIO, Antônio Carlos; ZILBER, Moisés Ary. *The case LATAM: a fusion as strategic positioning*. **Revista Ciências Administrativas**, [S.l.], v. 17, n. 2, p. 465-468, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/38474/o-caso-latam--uma-fusao-como-posicionamento-estrategico>>. Acesso em: 1 nov. 2018.

VINCENZI, Silvana; MENDES, Luiz; GOUVEIA, Valdney; ANDRADE, Dalton. **Escala de Resistência À Mudança (RAM): construção, evidências psicométricas e versão reduzida. Psico-UFSC**, Bragança Paulista, v. 21, n. 3, p. 471-486, set./dez. 2016. 16 p. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pusf/v21n3/2175-3563-pusf-21-03-00471.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: CengageLearnig, 2008.

WOOD, Thomaz Jr. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – Planejamento e métodos**. 2ªed., Porto Alegre. Bookman, 2001.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO À EQUIPE DE COLABORADORES DE LINHA DE FRENTE DA CIA LATAM EM NATAL

A pesquisa de campo é proposta por meio de um questionário, composto de quinze perguntas disponibilizadas via plataforma digital, para se obter a resposta dos colaboradores.

**Local de trabalho dos funcionários entrevistados:** Cia LATAM, de Natal.

**Total de entrevistados:** 32.

**Faixa etária:** entre 20 e 30 anos.

**Número de respondentes:** 32.

As perguntas foram extraídas e adaptadas do modelo de Bortolotti (2010), encontrado no artigo Resistência a mudança organizacional: avaliação de atitudes e reações em grupo de indivíduos, de Bortolotti, Júnior e Andrade (2011, p.6). O questionário compreende quatro categorias de resposta, segundo a escala Likert, quais sejam discordo, concordo, ou indiferente.

1. Sou flexível a uma mudança  
\_\_\_\_\_.
2. Sinto que uma mudança, no trabalho, corresponde a uma ameaça  
\_\_\_\_\_.
3. Você se entusiasma com mudanças que ocorrem no seu trabalho.  
\_\_\_\_\_.
4. Você aprecia a perspectiva de um novo processo ou prefere realizar o seu trabalho da mesma forma.  
\_\_\_\_\_.
5. Você se dispõe a colaborar, para promover a mudança de sistema no seu trabalho.  
\_\_\_\_\_.
6. Você se sente contrariado com a situação de mudança de sistema.  
\_\_\_\_\_.
7. Você prefere não se envolver na mudança que ocorre em seu trabalho.  
\_\_\_\_\_.
8. Mesmo se todos acreditarem que a mudança de sistema é necessária para a sobrevivência da empresa, você permanece resistente a esta.  
\_\_\_\_\_.

9. Você se sente inseguro com a mudança, devido às incertezas, geradas por uma nova plataforma de atendimento.

\_\_\_\_\_.

10. Essa mudança de sistema é positiva para equipe.

\_\_\_\_\_.

11. O processo de implementação do novo foi feito da forma correta.

\_\_\_\_\_.

12. A preparação para o novo sistema foi insuficiente.

\_\_\_\_\_.

13. Você apresenta resistência à mudança do sistema porque perde os seus conhecimentos técnicos.

\_\_\_\_\_.

14. Você se sente satisfeito com a mudança realizada.

\_\_\_\_\_.

15. O sistema não atende às suas necessidades operacionais.

\_\_\_\_\_.

Com o questionário proposto, o qual o colaborador precisou concordar, ou discordar, ou ser imparcial, foi possível entender as razões pelas quais foram identificadas resistências, devido a implantação do sistema SABRE.

**APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA MODELO BORTOLLOTTI (2010)  
QUESTIONÁRIO RAM (RESISTÊNCIA A MUDANÇA)**

Tabela 1

*Estrutura Fatorial da Escala de Resistência a Mudança (RAM)*

Itens Fator I

37. Não estou interessado em realizar atividades que resultarão em mudanças. 0,67
34. Sinto que a mudança é uma ameaça. 0,62
21. Quando mudanças acontecem, procuro não me envolver nos problemas oriundos dela, procuro não estar envolvido em problemas que não são meus.0,62
22. Sinto que tenho entusiasmo para lidar com mudanças no meu trabalho. (r) 0,62
47. Se alguém me pressiona para mudar alguma coisa, tendo a resistir, mesmo se a mudança pode beneficiar-me.0,62
38. Prefiro fazer sempre as mesmas coisas no meu trabalho, ao invés de tentar coisas diferentes. 0,60
25. Se mudanças são implementadas no meu trabalho, gosto de participar delas. (r) 0,60
49. Se houver mudanças no meu trabalho, recuso a fazer trabalhos extras. 0,60
14. Apoio as ações dos meus colegas contra mudanças que ocorrem no meu trabalho. 0,60
28. Quando ocorrem mudanças encontro motivos para me queixar da gerência. 0,58
10. Tento evitar as responsabilidades adicionais decorrentes de mudanças em meu trabalho. 0,58
50. Se mudanças acontecem, não me sinto comprometido. 0,58
15. Quando mudanças acontecem, procuro fazer somente o que é necessário. 0,57
05. Quando falam em mudanças faço de conta que não é comigo. 0,57
43. Estou disposto a colaborar para promover mudanças no meu trabalho. (r) 0,56
08. Sinto-me extremamente irritado em situações de mudança. 0,56
26. Considero negativas as mudanças organizacionais. 0,55
19. Se houver mudanças, atuo sem compromisso. 0,54
16. Prefiro ficar indiferente às mudanças. 0,54
31. Tenho receio em contribuir com as mudanças no meu trabalho. 0,54
11. Na iminência de uma mudança no meu trabalho, procuro formas de impedir que ela venha acontecer. 0,53
07. Se a mudança implica em fazer algo que não gosto, realizo as tarefas lentamente. 0,53
44. Às vezes evito mudanças no meu trabalho mesmo que sejam boas para mim. 0,53

09. Experimentaria coisas novas provenientes de mudanças no meu trabalho. (r) 0,51
40. Mesmo se todos acreditarem que as mudanças são necessárias para a sobrevivência da empresa, não penso que isso seja verdadeiro.0,51
06. Coopero ativamente para realizar a mudança quando ela acontece. (r) 0,50
42. Se eu fosse informado, que haveria uma mudança em meu local de trabalho, lidaria com a situação com estresse.0,59
36. Sinto-me amedrontado quando mudanças acontecem devido às incertezas geradas por uma nova forma de trabalhar.0,48
02. Sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem. (r) 0,46
32. Gostaria de ganhar novas experiências provenientes de mudanças no meu trabalho. (r) 0,46
35. Às vezes, recuso-me a mudar o modo como faço o meu trabalho. 0,45
01. Enfrentaria desafios proporcionados pelas mudanças no meu trabalho. (r) 0,45
27. Acredito que tenho estabilidade emocional para lidar com mudanças no meu trabalho. (r) 0,45
12. Sinto que mudanças na minha rotina prejudicam meu trabalho. 0,45
45. Caso a mudança tornasse meu trabalho mais difícil, não tentaria melhorá-lo. 0,44