

FACULDADE DO LITORAL SUL PAULISTA - FALS

MARIANA APARECIDA CUBILIA

**CULTURA ORGANIZACIONAL E MUDANÇA
COM O FOCO EM FUSÃO DE EMPRESAS:
MUDANÇA ORGANIZACIONAL E RESISTÊNCIA**

**PRAIA GRANDE
2012**

MARIANA APARECIDA CUBILIA

**CULTURA ORGANIZACIONAL E MUDANÇA
COM O FOCO EM FUSÃO DE EMPRESAS:
MUDANÇA ORGANIZACIONAL E RESISTÊNCIA**

Relatório final do Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como exigência parcial para
obtenção do Título de Bacharel em Administração,
à Faculdade do Litoral Sul Paulista – FALS.

**PRAIA GRANDE
2012**

MARIANA APARECIDA CUBILIA

**CULTURA ORGANIZACIONAL E MUDANÇA
COM O FOCO EM FUSÃO DE EMPRESAS:
MUDANÇA ORGANIZACIONAL E RESISTÊNCIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como exigência parcial para obtenção do
Título de Bacharel em Administração, à
Faculdade do Litoral Sul Paulista – FALS.

Praia Grande, ____ de _____ de _____.

TCC: Aprovado ()
Reprovado ()

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado à quem tenho muito carinho e admiração, minha mãe que sempre esteve e está presente na minha vida. Jamais chegaria a este momento sem o seu apoio. Ao meu irmão que amo com todo o meu coração e é um amigo que pretendo ter por toda a vida, mesmo que as vezes a gente se desentenda, afinal somos irmãos e isso faz parte.

Dedico também ao meu namorado que esteve presente durante o processo de desenvolvimento deste trabalho e me incentivava a concluí-lo com sucesso. Assim como todas as coisas que pretendemos conquistar juntos. Eu amo muito você.

“Aprendi... que vai demorar muito para me transformar na pessoa que quero ser, e devo ter paciência. Mas, aprendi também, que posso ir além dos limites que eu próprio coloquei. “ – Charles Chaplin

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a DEUS, por ter me dado toda à força necessária para enfrentar os obstáculos vividos neste ano, possibilitando terminar mais essa etapa em minha vida acadêmica, que tem sido tão difícil para mim.

A minha MÃE e seu marido, Maria Aparecida Cubilia e Edson Marcos Silva, que se fizeram presentes ao longo de minha vida, sendo companheiros e me auxiliando em todas as decisões a serem tomadas.

Ao meu pai, Luiz Cubilia Filho, que apesar de não ter estado tão presente nos últimos anos, também é responsável por eu hoje ser capaz de finalizar este curso.

A Faculdade do Litoral Sul Paulista e todos os professores do curso de Administração de Empresas, pelo conhecimento adquirido através dos quatro anos de ensinamento, em especial à Profa. Claudia K. Barbosa pelas orientações ao longo deste trabalho.

Aos meus colegas de sala que nos últimos anos me deram tanta força, entre eles, Peterson de Lima Cardoso, sempre presente quando precisei ao longo do curso, com um coração enorme e sempre com muita paciência, Samanta Miraci Marchini, a quem eu tenho muito carinho, admiração e que esteve em muitos momentos me dando apoio, Luis Eduardo Abreu amigo que sempre soube dizer as palavras certas nos momentos exatos.

RESUMO

A presente pesquisa propõe-se em analisar o tema 'cultura organizacional' no contexto das fusões empresariais. A globalização da economia e a transnacionalização de empresas originaram processos de aquisições e fusões organizacionais. Assim, companhias grandes encamparam negócios menores em todos os setores. Esse fenômeno gerou impactos multilaterais sobre a cultura dessas organizações, o que, naturalmente, impactou na rotina de seus colaboradores. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, cuja fundamentação realizou-se por meio da consulta a referências bibliográficas e a jornais periódicos de negócios. O objetivo desse trabalho é gerar compreensão acerca dos elementos que compõem e os fatores que impactam a cultura de uma organização. A partir da revisão desenvolvida nesse estudo, verificou-se que os principais elementos componentes da cultura de uma empresa são o nível de escolaridade, faixa etária e a qualidade das experiências profissionais anteriores; e aqueles impactantes são ambiente organizacional, panorama econômico e mercadológico e as perspectivas de desenvolvimento profissional tanto dentro quanto fora da atual organização.

Palavras-Chave: cultura, globalização, economia, mudanças.

ABSTRACT

This research proposes to examine the theme of 'organizational culture' in the context of corporate mergers. Economic globalization and the transnationalization of companies led procurement processes and organizational mergers. Thus, large companies taken over smaller businesses in all sectors. This phenomenon has generated impacts on the culture of these multilateral organizations, which, of course, impacted on the routine of their employees. It is a qualitative research, whose foundation was carried out by consulting the bibliographical references and journals business journals. The aim of this study is to generate understanding of the elements of and the factors that impact the culture of an organization. From the review developed in this study, we found that the main component elements of the culture of a company are the education level, age and quality of previous work experience, and those are impacting organizational environment, economic and market overview and outlook professional development both inside and outside the current organization.

Keywords: culture, organization, economy, change.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de processos de fusões empresariais.....	17
Quadro 2: forças internas e externas do processo de mudança.....	20
Quadro 3: principais fontes de resistência à mudança organizacional.....	24

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. CULTURA ORGANIZACIONAL	13
2.1 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	14
2.2 FUNÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	15
2.3 FUSÕES E AQUISIÇÕES DE EMPRESAS: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS	17
3. MUDANÇA ORGANIZACIONAL	18
3.1 CONCEITOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	18
3.2 FATORES DO PROCESSO DE MUDANÇA.....	19
4. RESISTÊNCIA À MUDANÇA	21
4.1 TIPOS DE RESISTÊNCIA.....	21
4.2 RESISTÊNCIA INDIVIDUAL VERSUS RESISTÊNCIA ORGANIZACIONAL...	23
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

1. INTRODUÇÃO

A Cultura Organizacional trata-se da identidade da empresa, nela podemos identificar seus valores, crenças, habilidades e experiências, porém ao estudar este tema devemos ter consciência da importância da cultura e que isso é algo que cria as premissas da organização e tudo pelo qual ela prezará.

O mercado está em constante mudança, muitas teorias se perderam com o passar do tempo e isso ocorreu em função dos muitos estudos feitos que comprovaram a necessidade e o potencial de novos comportamentos dentro da organização.

O efeito que o termo mudança possui dentro da organização não é algo fácil de ser tratado, pois mudança cultural significa alterar valores e formas de comportamento, que, ou seja, certezas adquiridas. As mudanças normalmente são de fácil adaptação, porém um novo sistema pode e, na verdade, tende a melhorar o anterior por uma questão de necessidade, e não eliminar completamente o que se tinha a princípio, mesmo porque seria difícil o surgimento do segundo sem a experiência adquirida com os acertos e erros do primeiro.

É importante lembrar a importância da criação e sustentação da identidade organizacional para não perder o crédito no mercado, uma empresa que muda muito acaba passando uma imagem inconsistente aos seus clientes, funcionários e fornecedores. Ou seja, ao mesmo tempo em que uma organização deve possuir uma identidade e algumas tradições, ela também precisa ser flexível para adequar-se às tendências de mercado, por uma questão de sobrevivência.

É absolutamente normal que em alguns casos a existência de receios e resistências quanto a mudanças, afinal isso significa alterar algo que já era realizado há algum tempo tanto pelos gestores quanto dos demais componentes da organização. Justamente por essas razões que qualquer mudança deve ser pensada e muito bem planejada, considerando todos os riscos, pois do contrário pode gerar desgaste interno e prejuízo da imagem da empresa.

É essencial que os gestores da empresa mantenham-se empenhados para enxergar oportunidades e riscos, muitas vezes o risco fala mais alto e deixa o ambiente da empresa pesado, mas tudo isso é uma questão de estudo e

planejamento. Toda mudança é de um desafio, do contrario não seria uma mudança e o desejo e a busca por vencer novos desafios e surpreender o mercado deve ser visto como o combustível das organizações.

A questão de interesse deste estudo é apresentar do que trata a cultura organizacional e a real importância de sua existência, assim como entender a origem da necessidade de mudança e compreender um pouco melhor o porquê da resistência a elas.

O estudo é realizado tendo como foco mudanças que ocorrem em casos de fusões de empresas, serão observadas as influencias que causam ao mercado e também, e principalmente proporção com que pode afetar e alterar essas culturas já criadas. Outro ponto igualmente estudado é a repercussão dessa mudança de cultura e suas resistências.

Quais mudanças podem ser esperadas e qual a melhor maneira de lidar com a resistência daqueles que durante anos já estavam adaptados? E principalmente, como tornar essa mudança algo tranquilo e não prejudicial à empresa?

A metodologia a ser utilizada será a de pesquisa em livros, revistas e sites, artigos que tratem de cultura organizacional e mudanças, o foco será o subtema da resistência a mudança em forma de análise critica.

Se paradoxo é uma contradição, então, há um paradoxo muito marcante na sociedade contemporânea. A sociedade de massa, caracterizada pelo modelo Taylorista (burocrático, racional e calculista), registra rupturas entre os diferentes grupos sociais. Desta forma, por viver-se atualmente, em um período de transformações sociais, está se percebendo uma nova concepção de ambiente, política, ética, gestão e desenvolvimento. Por outro lado, insistem em surgir iniciativas e empreendimentos antagônicos e polarizados (talvez não como outrora), ou seja, ao mesmo tempo em que novas perspectivas de desenvolvimento ganham força (cooperativismo, associativismo, gestão participativa, etc.), outras, altamente opositoras, teimam em acontecer.

Talvez, esta aparente contradição seja fruto da ansiedade, da ânsia por um novo modelo societário. Ao invés de intitular como "contradição", pode-se convencionar chamar de "incubação" ou "evolução" a um novo tempo. Os novos modelos de gestão empresarial deverão contribuir bastante à expansão dos novos modelos de convivência em comunidade, ainda que se afirme que os mercados são

infinitamente menores que as comunidades (como de fato são). Seria incoerente pretender introduzir os mesmos valores de convivência em nível mundial ou mesmo nacional. Há sim, valores que devem tornar-se normas (mesmo porque são, na verdade, naturais), como o respeito ao ser humano e a interação harmônica com o ambiente natural e seus diversos atores (animais).

A partir do momento em que se valoriza o "tempo pessoal", o "ser humano biológico", o "ser humano no reflexivo", a "realização pessoal", "razão e ética", não há como afirmar que é necessário o convívio em comunidade e o cooperativismo. O que se deve ressaltar e levar em conta é a característica singular de cada homem, unida a valores e atitudes como compaixão, solidariedade e compromisso, a fim de despertar espontaneamente a harmonia dos grupos sociais.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura é “o complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições, das manifestações artísticas, intelectuais, etc., transmitidos coletivamente, e típicos de uma sociedade¹”. No contexto organizacional a cultura – em um sentido literal – pode ser compreendida enquanto o conjunto de operações necessárias a gestão de uma instituição.

Até a década de 1970, a teoria das organizações oferecia pouco espaço ao tratamento do tema, evidenciando muito mais seus aspectos complexos e negativos do que de fato orientando ao gestor a melhor forma de lidar com a cultura e lhe dando o devido valor e evidencia dentro da estrutura da organização.

Conforme Tylor (apud HORTON & HUNT, 1980, p.40), “cultura (...) é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”. No mesmo sentido, Chiavenato afirma que

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

Verifica-se, então, que a cultura de uma organização representa sua a força vital, a alma do seu corpo físico. Ainda sobre sua conceituação, Schein (2009, p.26) afirma que cultura é

um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e se podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna.

Toda organização possui uma cultura e esta permanece em constante formação por meio de experiências diárias da empresa, tanto nas dificuldades quanto ao aproveitar oportunidades e isso é puramente uma questão de

¹ Dicionário Aurélio: Língua Portuguesa (2001, p.197);

procedimentos de continuidade e assim tornar possível um equilíbrio do clima interno e externo da organização.

Algumas organizações são capazes de renovar continuamente sua cultura mantendo sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem com uma cultura fortemente enraizada em padrões antigos. A imagem da organização, de fato é passada através de sua cultura e é extremamente importante que isso seja feito de uma forma consciente tanto no ambiente interno quanto externo e suas principais influências (CHIAVENATO, 2005).

O relacionamento entre as pessoas que compõem uma organização fundamenta a formação da cultura dessa instituição. Assim, ao compreender tais conexões, o gestor tende a tornar-se capaz de gerenciar os fatores de influência externos e internos que impactam sobre tal cultura.

Torna-se possível inferir que a cultura é (trans)formada diária e permanentemente com o passar do tempo. Trata-se de algo em constante mudança e adaptação, fomentada, principalmente, pelo dinamismo contemporâneo. Essa mesma cultura só é capaz de agregar valor com o tempo e independente do tempo que se passe nenhuma cultura está plenamente pronta.

2.1 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Como apresentado, a cultura organizacional pode ser descrita de várias formas diferentes, pois trata-se de um assunto que ao mesmo tempo em que já foi bastante estudado, preserva sua complexidade.

Ao estudar-se uma organização deve-se considerar sua estrutura física, se distribuída na vertical ou na horizontal; privilégios de espaço físico por cargo; linguagem, formal ou informal; postura dos funcionários, sérios ou descontraídos. Já quando o interessante torna-se os aspectos mais profundos como valores e crenças há um pouco mais de dificuldade, pois este requer uma introdução a organização.

Nesse sentido, deve-se analisar os elementos e fatores que compõem, sustentam e caracterizam a cultura de uma determinada organização. Conforme Maximiniano (2004, p.331), a cultura de qualquer grupo social é composta pelos seguintes elementos:

- **Artefatos:** componentes mais visíveis de uma cultura organizacional e compreende a arquitetura, os veículos, as roupas, os produtos que as pessoas usam.
- **Tecnologia:** é o nível de conhecimento utilizado pelas pessoas e organizações para resolver problemas.
- **Valores:** compreendem crenças, preconceitos, ideologia e todos os tipos de atividades e julgamentos compartilhados pelos integrantes da organização em relação a qualquer elemento interno ou externo.
- **Símbolos:** comportamentos e objetos que carregam e transmitem mensagens e significados da organização.

É, pois, a partir da combinação entre os referidos elementos e demais fatores influenciadores – tanto internos quanto externos – que uma organização forma sua identidade cultural.

2.2 FUNÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

O eficiente funcionamento de uma organização depende da harmonia entre seus agentes – internos e externos – no sentido em que tais atores são hora protagonistas, hora espectadores da gestão. Isso significa afirmar que tanto profissionais do nível operacional quanto gerentes, fornecedores, clientes, a comunidade vizinha e o governo, por exemplo, são formadores da cultura organizacional.

A partir da cultura da empresa é possível entender o nível de interação de seus funcionários, se existe por parte da organização o interesse nesta interação, se há motivação aos funcionários em trabalhar em equipe ou se o ideal é um trabalho individual. Interagir harmonicamente com os elementos que compõem a cultura de uma organização tende a alinhar a visão do negócio à dos colaboradores para que estes possam desenvolver suas atividades com tranquilidade e clareza de propósitos.

Uma vez que a cultura estabelece padrões de comportamento ela também facilita a avaliação de resultados e o desempenho dos funcionários. Assim, em concordância com Morales (2001, p.19) sobre a satisfação das necessidades de cada ser humano, verifica-se que "melhoram-se as relações humanas dentro de uma empresa e melhoraremos a produção; satisfaçam-se os desejos espirituais básicos do homem e teremos um aumento da harmonia produtiva".

Conforme Davies & Wagen (2002, p.161)

o papel do gerente de linha de frente é assegurar o cumprimento da política e obediência aos procedimentos-padrão. Políticas e procedimentos são criados por bons motivos (segurança, por exemplo) e é essencial que os empregados saibam por que as medidas que devem seguir são importantes.

A integralidade de uma gestão orientada para a melhoria da qualidade (seja ambiental, interpessoal, material) é um tópico fundamental a ser abordado nas propostas de todo empreendimento. Isto é, como o setor de "Compras" de um restaurante escolhe os melhores alimentos para serem servidos durante os jantares daquela semana, o setor de "Recursos Humanos" deve selecionar os melhores garçons para formar a melhor brigada também.

Como afirmam os mesmos autores acima citados

ao discutir sobre empresas de turismo e hotelaria, constatamos que elas fornecem produtos e serviços. Por exemplo, a refeição é um produto, já a limpeza do quarto é um serviço. Em um restaurante, a refeição é um produto valorizado pelo serviço prestado pelo pessoal da linha de frente da casa. Diferentes empresas dão prioridades distintas a produtos e serviços. Percebe-se aqui a importância da eficiente gestão de recursos humanos dentro dos meios de hospedagem. São as pessoas que "emolduram" os produtos oferecidos pelas empresas (DAVIES & WAGEN: 2002, p.13).

Em virtude dos altos índices de *turn over* (rotatividade), característicos do setor de serviços, torna-se essencial que os processos de recrutamento, seleção e contratação de pessoal sejam conduzidos e realizados com máxima eficácia, evitando assim a admissão de profissionais que necessitarão de extensos programas de treinamento e indução. Além disso, os profissionais admitidos devem possuir a maior afinidade possível com a cultura da empresa e do setor.

2.3 FUSÕES E AQUISIÇÕES DE EMPRESAS: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

Há empresas que adotam estratégias de fusão e aquisição de outros negócios. Pode-se afirmar que um dos principais motivos para adoção dessas estratégias seja o aumento da lucratividade desses negócios, contudo, existem outros motivos de retorno imediato como, por exemplo, a diversificação de públicos-alvo, a resolução de problemas fiscais e o incremento da liquidez de seus capitais.

Adquirir significa “ação de adquirir: aquisição de propriedades, de conhecimentos”². Ao se estudar aquisição de empresas observa-se que não há tanta diferença de sua definição encontrada no dicionário, pois neste caso seria a obtenção do controle especificadamente de outra empresa, concretizada pela compra da maioria do seu capital ou de parte do mesmo.

Ao contrário de casos de fusões de empresas, Aquisição trata-se apenas de sua compra sem que isso necessariamente seja associada a grande mudanças em sua cultura organizacional ou em sua estrutura. Nesses casos a aquisição não causa conseqüentemente a eliminação da empresa adquirida.

Já fusão envolve a combinação de duas ou mais empresas para formar uma terceira inteiramente nova, que, em geral, absorve os ativos e os passivos das empresas preexistentes. A empresa que tenta adquirir o controle de outra é chamada de empresa adquirente e busca controlar a empresa visada, identificando, avaliando e negociando com os administradores e/ou acionistas da empresa visada dando início à negociação (GITMAN, 1997).

Quadro 1: Tipos de processos de fusões empresariais

Tipo de fusão	Características
Horizontal	Quando duas empresas pertencentes ao <i>mesmo ramo de atividade</i> se fundem.
Vertical	Uma empresa adquire um <i>fornecedor</i> ou <i>cliente</i> .
De Congêneres	Realiza-se por meio da aquisição de uma empresa situada <i>no mesmo setor</i> , mas não no mesmo ramo específico, nem ser seu fornecedor ou cliente.
Formação de Conglomerado	Envolve a combinação de empresas que atuam em <i>setores diferentes</i> .

Fonte: Gitman (1997, p.354)

^{2 2} Dicionário Aurélio: Língua Portuguesa (2001, p.73);

3. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Mudança significa “alterar algo, modificar o que até então era feito de determinada forma e que deve ser realizado de outra; transformação, interrupção de um processo para que se torne ou que seja realizado de outra forma”. O mundo atual exige das organizações a flexibilidade necessária para se enquadrar as mudanças de mercado. E que esta mudança seja tratada como uma busca de adaptação, renovação e revitalização da organização.

3.1 CONCEITOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Conforme aumenta a competitividade nos mercados globais e mesmo locais, aumenta também a necessidade de mudança cultural e implementação de inovações tecnológicas. Nesse tópico será abordada a questão da mudança no contexto organizacional.

Fleury (1996, p.67) afirma que

consultores e administradores responsáveis pela implementação de mudanças organizacionais, [...] enfrentam o desafio não só de identificar e compreender os padrões culturais, mas também de agir sobre os sistemas de comunicação, de revelações sócias e poder, que estão profundamente imbricados com a cultura da organização.

Da mesma maneira, Chiavenato (1998, p.39) acrescenta que

[...] as empresas bem sucedidas são aquelas que estão abertas à mudanças, são competitivas e totalmente voltadas para o cliente. Para tanto, elas devem contar com pessoas que se encarreguem dessas tarefas. Mas não apenas seus dirigentes e executivos, mas todas as pessoas em todas as áreas e em todos os níveis da organização. Isto é conjunto, é time, é sinergia, é estado de espírito, é garra. Com isto, mudança, concorrência e focalização no cliente passam a ser as oportunidades e não as ameaças ou restrições que podem fazer a grande diferença para as empresas.

As análises do poder, da liderança, da tomada de decisão e da tomada de decisão e da comunicação mostraram que as organizações são dinâmicas. O estudo das causas e os efeitos que determinada mudança analisa o modo pelo qual as organizações mudam e as razões pelo qual a mudança acontece ou deixa de acontecer. Em determinadas ocasiões, a mudança torna-se algo tão necessário que

precisa ser forçada mesmo que esta ainda não possua disposição para evoluir; em outras, a mudança é abertamente aceita e procurada.

Basicamente, a mudança organizacional aperfeiçoa as atividades empresariais assim como os relacionamentos humanos inerentes a esses negócios. Contudo, se faz necessário pensar nas potenciais dificuldades durante sua implementação.

3.2 FATORES DO PROCESSO DE MUDANÇA

Quanto maior a flexibilidade da estrutura organizacional, melhor o estado sólido e estável da organização. Derrubar as fronteiras e a burocracia interna faz fluir idéias, informações e converte em resultados para o negócio (CHIAVENATO, 2005).

Os fatores determinantes durante o processo de mudança na cultura organizacional são aqueles que equilibram as atividades diárias, pois podem comprometer a implementação e adaptação. São eles: a resistência, forças internas e externas.

Observa-se, assim, que nem sempre o processo de mudança ocorre de maneira simples, mesmo porque toda mudança necessita de determinado tempo para ser implementada corretamente. A mudança configura-se, então, como o resultado da competição entre forças impulsionadoras de um lado e forças restritivas de outro.

Quadro 2: forças internas e externas do processo de mudança

Origem das influências	Características
Forças exógenas	São as forças externas que provêm do ambiente, como as novas tecnologias, mudança de valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social). Essas forças externas criam a necessidade de mudança organizacional interna. As tentativas de mudança interna podem ser conscientemente planejadas para que o ajustamento às novas condições externas se processe com a mínima perturbação do equilíbrio estrutural e de comportamento existente dentro da organização
Forças endógenas	São as forças internas que criam necessidades de mudança estrutural e comportamental; provêm da tensão organizacional; tensão das atividades, interações, sentimentos ou resultados de desempenho no trabalho. Essas forças de mudança representam condições de equilíbrio já perturbado em uma ou mais parte da organização.

Fonte: Chiavenato (2005, p.242)

A partir dessa visão e analisando também a questão do equilíbrio entre as forças positivas e negativas, conclui-se que a real necessidade de estratégia e planejamento para implementação da mudança organizacional, pois esforços isolados serão insuficientes para a estabilidade da organização à nova realidade.

A importância e o valor da mudança não estão na velocidade em que esta ocorre e sim na estabilidade que deve criar no ambiente organizacional. O ambiente de mudança, assim como já dito, se trata de algo que tende a causar receio àqueles envolvidos, mudanças rápidas tendem a não possuir um planejamento adequado e não proporcionar a segurança quanto que mudanças planejadas deve ser firmes e ao mesmo tempo flexíveis tendem a levar algum tempo para se estabilizar. Mudança organizacional é, pois, a adoção de uma nova forma de agir e pensar a respeito de algo, um novo comportamento de uma organização.

4. RESISTÊNCIA À MUDANÇA

A resistência às mudanças pode ser atenuada se houver eficiência nos processos de comunicação entre os colaboradores. Conforme afirmam Cohen & Fink (2003, p.350),

as pessoas resistem à mudança quando consideram que suas conseqüências são negativas. Embora as pessoas sejam diferentes em termos de sua disposição em antever conseqüências negativas, e mesmo quando suas razões pareçam lógicas ou até equivocadas a quem esta de fora, as pessoas não resistem automaticamente às mudanças. As pessoas resistem à mudanças por alguma razão e a tarefa do gestor é identificar essas razões e, quando possível, planejar a mudança de modo a minimizar ou eliminar os efeitos negativos e corrigir as percepções errôneas.

A diversificação em novos ramos de negócios ou mesmo em atividades afins às já existentes, pode requerer – ou não – mudanças na cultura da organização. Não é possível mudar a cultura de uma empresa por meio de decreto emitido pela administração superior. Não se pode mudar nem mesmo por meio de uma votação unânime de uma assembléia, porque as pessoas não podem se forçar por voto coletivo, mesmo unânime, a mudar seus comportamentos (LACOMBE & HEILBORN, 2003)

4.1 TIPOS DE RESISTÊNCIA

Segundo Bernardo (02/05/12), há vários tipos de resistência à mudança organizacional, tais como descritos a seguir:

- **Resistência Ativa:** o funcionário prejudica a empresa, ele sabota os processos dentro da empresa e geralmente é de fácil identificação, pois o individuo deixa claro sua insatisfação com a mudança que esta acontecendo ele expressa diretamente sua opinião sobre o que esta ocorrendo a sua volta.
- **Retraimento Pessoal:** O individuo começa a diminuir o ritmo do seu trabalho, porém não deixa de forma clara sua insatisfação com o que esta

acontecendo. Ele começa a ter uma produtividade menor que invés de ser identificada como resistência a mudança é identificada como dificuldade em realizar a tarefa que lhe foi ordenada.

- **Resistência Passiva:** O indivíduo dificulta a aprendizagem e exprime protesto inconscientemente.
- **Indiferença:** O indivíduo tem uma perda de interesse pelas suas tarefas no trabalho e tem uma reação apática do que esta acontecendo a sua volta.
- **Resignação Passiva:** O indivíduo produz uma reação de aceitação, porém faz apenas suas tarefas quando é supervisionado, ou seja, controlado de perto por um superior.

Para acontecer às mudanças dentro da organização de uma forma que os indivíduos não se sintam coagidos é necessário um planejamento, onde mostre aos funcionários o que a empresa pretende fazer e quais serão seus passos a partir daquele momento os envolvidos precisam se sentir confiança e acreditar na mudança.

Ainda conforme o mesmo autor,

o plano de comunicação é imprescindível nessa ação. Explicar com clareza e riqueza de detalhes facilita o entendimento; mostrar os cenários previstos para a mudança e para a não mudança. (...) permitir que as pessoas tenham suas próprias conclusões ou descubram por outros meios o processo que está se desenrolando incide no risco de conclusões distorcidas dos objetivos e das atitudes esperadas (BERNARDO,02/05/12).

A comunicação das atitudes que estão sendo tomadas pela empresa facilita a aceitação dos indivíduos que serão afetados pela mudança que esta ocorrendo. Afetando o clima organizacional da empresa, pois os indivíduos são influenciados pelos ambientes em que vivem. De acordo com Chiavenato (2000, p.634),

o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento. As propriedades do ambiente organizacional são os aspectos internos que provocam motivação para determinados comportamentos.

4.2 RESISTÊNCIA INDIVIDUAL VERSUS RESISTÊNCIA ORGANIZACIONAL

Para Robbins (2000, p.36), as fontes individuais de resistência à mudança residem em características humanas básicas, como percepções, personalidades e necessidades. Os cinco principais motivos pelos quais os indivíduos resistem à mudança são:

- **Hábitos:** à vida é bastante complexa, não precisamos considerar toda a gama de opções para as centenas de decisões que precisamos tomar diariamente. Para dar conta dessa complexidade, todos nós recorremos aos hábitos ou respostas programadas. Mas quando somos confrontados pela mudança, essa tendência de reagir de acordo com nossos modos habituais torna-se uma fonte de resistência.
- **Segurança:** pessoas com alta necessidade de segurança tendem a resistir à mudança porque ela ameaça seu sentimento de segurança.
- **Fatores Econômicos:** é o medo de que as mudanças reduzam a renda. Mudanças nas tarefas do cargo ou nas rotinas estabelecidas de trabalho também podem despertar receios econômicos, se as pessoas estiverem preocupadas em achar que não conseguirão executar as novas tarefas ou rotinas, segundo os padrões anteriores, principalmente quando a remuneração está estreitamente vinculada à produtividade.
- **Medo do desconhecido:** as mudanças substituem o conhecido pela ambigüidade e pela incerteza. Os funcionários da organização podem de início sentir antipatia pela nova cultura que esta sendo introduzida devido à necessidade de terem que lidar com novas técnicas e comportamentos.

A respeito da resistência organizacional, ainda conforme Robbins (2000), verifica-se a existência de uma diversidade de origens a tal comportamento, como apresentado no quadro 3, a seguir:

Quadro 3: principais fontes de resistência à mudança organizacional

Fontes de resistência	Características
Inércia Estrutural	As organizações dispõem de mecanismos embutidos de produção de estabilidade. O processo de seleção, por exemplo, sistematicamente inclui certas pessoas e exclui outras. Treinamentos e outras técnicas de socialização reforçam requisitos e habilidades para papéis específicos. A formalização estabelece descrições de cargos, regras e procedimentos a serem seguidos pelos funcionários.
Foco limitado de mudança	As organizações são compostas de subsistemas interdependentes. Não se pode mudar um deles sem afetar os demais. Se a administração mudar os procedimentos tecnológicos, por exemplo, sem adequar ao mesmo tempo a estrutura da organização, não é provável que a mudança tecnológica seja aceita. Por isso, as mudanças que se limitam aos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema mais amplo.
Inércia de Grupo	Mesmo se os indivíduos quiserem mudar seu comportamento, as normas de grupo podem agir como barreiras. Um membro sindicalista, por exemplo, pode estar disposto a aceitar mudanças em seu cargo, sugeridas pela administração. Mas se as normas do sindicato ditarem resistência a qualquer mudança unilateral feita pela administração é provável que ele resista.
Ameaça à especialização	Mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a experiência de grupos especializados. A introdução de computadores pessoais descentralizados, que permitem aos gerentes acesso direto a informações do computador central de uma companhia, é um exemplo de mudança que encontrou forte resistência em muitos departamentos de sistemas de informações do início dos anos 80.

Fonte: Robbins (2000, p.49)

O quadro 3, anteriormente apresentado, resume as fontes originais das resistências à mudança organizacional. É interessante notar que o comportamento resistente encontra-se, invariavelmente, relacionado à maturidade e disposição para o novo por parte das pessoas que compõem tais organizações.

Torna-se possível concluir que, primeiro, as pessoas e, depois, os setores e departamentos, (trans)formam-se permanentemente e caracterizam a cultura das organizações. Como visto, a resistência é uma fase do processo de mudança organizacional. Cabe, então, aos gestores administrar conflitos, incompreensões e

incoerências do sistema organizacional no sentido de equilibrar demandas individuais e coletivas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante um processo de fusão, possuir uma cultura forte e ao mesmo tempo flexível é importante para o sucesso mercadológico. É necessária atenção quanto a forma como as atividades e os processos são realizados e como desenvolver isso sem grandes conflitos interpessoais.

O gerenciamento do desempenho dos colaboradores faz-se essencial para o sucesso de um gestor no que refere-se a administração de conflitos organizacionais. Sendo assim, o presente estudo ganha relevância por analisar diversos pontos inerentes aos processos de fusão e aquisição de empresas.

Desconsiderar a cultura de uma empresa em processo de fusão/aquisição é ignorar a contribuição que seus colaboradores prestam, bem como o relacionamento que têm entre si, e, assim, abrir espaço para a resistência a mudanças, por exemplo.

A partir desse estudo torna-se possível compreender que as empresas possuem culturas singulares e que seus funcionários trabalham de acordo com normas pré-estabelecidas. Desse modo, os gestores que trabalham no gerenciamento de processos de fusão/aquisição devem auxiliar suas equipes na adaptação quanto às mudanças na cultura a que estão habituados. Dessa forma, a cultura também cresce e se desenvolve a essa nova realidade a que será submetida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNARDO, Claudio Gonçalves. *A resistência a mudanças em uma organização: uma análise à luz do processo controle integrado de mudanças do PMBOK3*. Disponível em < http://www.unibero.edu.br/download/revistaeletronica/Set05_Artigos/INFO_PROF%20CLAUDIO_OK.pdf >. Acessado em 02 de maio de 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

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

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*, volume II, 6ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

DAVIES, C.; WAGEN, L. V. D. *Supervisão e Liderança em Turismo e Hotelaria*. São Paulo: Contexto, 2001

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

FIGUEREDO, Saulo Porfírio. *Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FLEURY, Maria Teresa Leme. *Cultura e Poder nas Organizações*. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São PAULO: Atlas, 2001.

GITMAN, L. J. *Princípios de administração financeira*. 7. Ed. São Paulo, HARBRA, Editora Harper & Row do Brasil, 1997.

HORTON, P. B.; HUNT, C. L. *Sociologic*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. *Administração: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*. 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2002.

MAXIMINIANO, Antonio. *Introdução à Administração*. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
MOLINA-MORALES, F.X.; LÓPEZ-NAVARRO, M.A.; GUIA-JULVE, J. *Social Capital in Territorial Agglomerations of Firms: Opportunities and Restraints*. 17th Conference of the European Group for organizational Studies (EGOS), July, 2001.

NERI, Aguinaldo (org.). *Gestão de RH por competências e a empregabilidade*. São Paulo: Prós. 2005.

OLIVEIRA, Marcos A., *A dinâmica da mudança: fatos geradores e geradores de fatos nas empresas*. São Paulo: Nobel, 1995

ROBBINS, Setphen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. Tradução Cid Knipel Moreiral. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Editora Atlas, 2009

WAGEN, Lynn Van Der; DAVIES, Christine. *Supervisão e Liderança em turismo e hotelaria*. São Paulo: Contexto, 2001.