

## **Estudo do Comportamento Humano frente às Mudanças Organizacionais, na Zetha, durante o período de 2015/1.**

**NICOLLE OLIVEIRA TAVARES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO (UFMT)

nicolleot@gmail.com

**LUCIA REGINA SILVEIRA AUOZANI**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

lr.auozani@gmail.com

**ÁVILO ROBERTO DE MAGALHÃES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO (UFMT)

aviloroberto@uol.com.br

**ROSA DE ALMEIDA FREITAS ALBUQUERQUE**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

prof.rosaalbuquerque@gmail.com

## **Introdução**

A pesquisa “Estudo do comportamento humano frente às mudanças organizacionais, na Zetha, durante o período de 2015/1” busca compreender o comportamento dos empregados diante de situações que exijam a mudança organizacional. As organizações são motivadas a se adequar às pressões tecnológicas, econômicas, políticas, culturais e legais do mercado, e necessitam implantar a Mudança Organizacional. Contudo, tal processo vem acompanhado de variáveis como a aceitação e a resistência, considerada uma das principais barreiras à transformação organizacional bem-sucedida.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Problema: De que forma se manifestam os empregados frente às mudanças enfrentadas na Zetha durante o período de 2015/1?

O objetivo geral consistiu em analisar como se manifesta o comportamento humano frente às mudanças organizacionais, na Zetha, durante o período de 2015/1. Seus objetivos específicos são: Identificar quais os tipos de mudanças organizacionais mais atingem os objetivos do ambiente de trabalho; Verificar a existência e o nível de aceitação e resistência dos empregados da Zetha e apurar quais as causas da resistência dos funcionários, frente às mudanças organizacionais

## **Fundamentação Teórica**

A fim de abordar a temática o referencial teórico apresenta um estudo sobre a Teoria Institucional, principal influenciadora do processo de mudanças; A Mudança Organizacional, seus conceitos e tipos e a Resistência às Mudanças, destacando suas causas e métodos para melhor lidar com essa reação.

## **Metodologia**

Quanto à sua metodologia, a pesquisa foi classificada conforme sua natureza em aplicada, seus objetivos em descritiva, e sua forma de abordagem em quantitativa e qualitativa ou mista. Houve uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram questionários e entrevistas padronizadas. A análise de dados da pesquisa ocorreu por meio de uma Análise de Conteúdo.

## **Análise dos Resultados**

Após o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso na Zetha, analisou-se que os funcionários são favoráveis às mudanças nos métodos e processos de trabalho para o alcance dos objetivos organizacionais, bem como, apresentam-se abertos e dispostos às propostas de mudanças. Ainda assim, foi verificada uma porcentagem dos empregados com um nível de resistência frente às Mudanças Organizacionais e no ponto de vista dos funcionários, a causa para esse comportamento é a maior complexidade na execução dos processos.

## **Conclusão**

Após a identificação do comportamento humano frente às mudanças organizacionais, na Zetha, durante o período de 2015/1, constatou-se que a organização compreende a importância das Mudanças Organizacionais para o mercado de trabalho, apresentando funcionários dispostos e abertos às mudanças. Além disso, a empresa entende que, sair da zona de conforto proporciona inúmeros benefícios a nível organizacional e pessoal. Assim sendo, é cada vez mais necessário que os funcionários encarem a Mudança Organizacional como uma oportunidade de vivenciar novas experiências e relações interpessoais.

## **Referências Bibliográficas**

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional (11ª Edição). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHERMERHORN, Jr, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. Fundamentos do Comportamento Organizacional. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, J. de S. El Cambio de Época, el Modo Emergente de Producción de Conocimiento y los Papeles Cambiantes de la Investigación y Extensión en la Academia del Siglo XXI. Panamá, Novembro, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 171p.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Book

# **Estudo do Comportamento Humano frente às Mudanças Organizacionais, na Zetha, durante o período de 2015/1.**

## **1. INTRODUÇÃO**

A pesquisa “Estudo do comportamento humano frente às mudanças organizacionais, na Zetha, durante o período de 2015/1” busca compreender o comportamento dos empregados diante de situações que exijam a mudança organizacional. Motta (2004) afirma que “Mudança Organizacional é a inovação por meio da intervenção social planejada, autossustentada e direcionada, que contrasta com as forças sociais espontâneas ou com provocações revolucionárias e com a visão evolutiva natural da mudança.” Desta forma, as organizações são motivadas a se adequar às pressões tecnológicas, econômicas, políticas, culturais e legais do mercado, e necessitam implantar a Mudança Organizacional. Contudo, tal processo vem acompanhado de variáveis como a aceitação e a resistência, considerada uma das principais barreiras à transformação organizacional bem-sucedida.

É uma pesquisa viável, possui uma temática inovadora e oportuna acordando com a realidade, sendo composta de materiais disponíveis ao pesquisador. Além disso, apresenta relevância para a Ciência, para a sociedade, para a Universidade Federal de Mato Grosso, encaixando-se nos três pilares (Ensino, Pesquisa e Extensão) e para o pesquisador. Quanto à sua metodologia, a pesquisa foi classificada conforme sua natureza em aplicada, seus objetivos em descritiva, e sua forma de abordagem em quantitativa e qualitativa ou mista. Houve uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram questionários e entrevistas padronizadas. A análise de dados da pesquisa ocorreu por meio de uma Análise de Conteúdo.

A fim de abordar a temática o referencial teórico apresenta um estudo sobre a Teoria Institucional, principal norteadora do processo; A Mudança Organizacional, seus conceitos e tipos e a Resistência às Mudanças, destacando suas causas e métodos para melhor lidar com essa reação. Após o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso na Zetha, analisou-se que os funcionários são favoráveis às mudanças nos métodos e processos de trabalho para o alcance dos objetivos organizacionais, bem como, apresentam-se abertos e dispostos às propostas de mudanças. Ainda assim, foi verificada uma porcentagem dos empregados com um nível de resistência frente às Mudanças Organizacionais e no ponto de vista dos funcionários, a causa para esse comportamento é a maior complexidade na execução dos processos.

## **2. PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA**

Os empregados públicos apresentam comportamentos distintos quando estão diante das mudanças e são esses comportamentos que definem os rumos da mudança dentro das organizações. Sendo assim, o Projeto de Pesquisa apresenta a seguinte problemática: De que forma se manifestam os empregados frente às mudanças enfrentadas na Zetha durante o período de 2015/1?

O objetivo geral do presente trabalho consistiu em analisar como se manifesta o comportamento humano frente às mudanças organizacionais, na Zetha, durante o período de 2015/1. Seus objetivos específicos são: Identificar quais os tipos de mudanças organizacionais mais atingem os objetivos do ambiente de trabalho; Verificar a existência e o nível de **aceitação** e **resistência** dos empregados da Zetha, frente às mudanças organizacionais e apurar quais as causas da resistência dos funcionários frente às mudanças organizacionais.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

A fim de tratar sobre a temática do Comportamento Humano diante das Mudanças Organizacionais, o Referencial Teórico apresentará a Teoria Institucional em 3.1, a Introdução à Mudança Organizacional em 3.2, abordando a Resistência Humana em 3.3.

#### **3.1 A Teoria Institucional**

O advento da globalização promoveu uma normalização dos comportamentos, da gestão, dos serviços e bens. O cenário passa a ser marcado por pressão, ansiedade e imprevisibilidade. Os ambientes externos (macroambiente) são influenciados por uma série de fatores tecnológicos, econômicos, ambientais, políticos, sociais, culturais e legais, bem como o microambiente através dos clientes, fornecedores, concorrentes e agentes reguladores. A Teoria Institucional interfere e regulamenta esse processo de Mudanças Organizacionais. Para Selznick (1996), a institucionalização é considerada um processo ligado a uma necessidade de sobrevivência, de reconhecimento e de adaptabilidade aos interesses que existem em seu ambiente.

Essa abordagem interfere diretamente na estrutura do ambiente, normas e história da organização. Machado-da-Silva e Gonçalves (2007) apresentou sua definição da Teoria Institucional ao afirmar que ela é o resultado da convergência de influência de corpos teóricos originários principalmente da ciência política, da sociologia e da economia, que buscam incorporar em suas proposições à ideia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos.

Alguns autores tratam a Institucionalização como um processo apresentando seus elementos ou passos, de “estruturação”. De acordo com DiMaggio e Powel (1982), são quatro elementos: O primeiro será um aumento na amplitude da interação entre as organizações no campo; o segundo trata do surgimento de estruturas de dominação e padrões de coalizões interorganizacionais claramente definidos; o terceiro passo é um aumento na carga de informação com a qual as organizações devem lidar; o quarto refere-se ao desenvolvimento de uma conscientização mútua entre os participantes de organizações em um negócio comum.

#### **3.2 Introdução à Mudança Organizacional**

É notório que a mudança antes considerada uma exceção e utilizada por poucas organizações, passa a ser regra no cenário empresarial. “Antes de tudo, a mudança tornou-se mais difundida e persistente. Ela é a normalidade” (CHAMPY; HAMMER, 1994). Além de comprovada sua fundamental importância, não são todas as organizações que conseguem implantar as mudanças com sucesso, uma das causas que caracterizam a “Gestão da Mudança Organizacional” como ampla e sistemática. Araújo (1982) define a mudança organizacional como

“Alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja integradamente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico.” (ARAUJO, 1982).

A mudança, embora dependa da sua intensidade, envolve uma ruptura, transformação. De acordo com Robins (1999) as mudanças organizacionais “são atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.” Nadler, Shaw, Walton e cols (1995) apresentam outra visão de Mudança Organizacional e a conceituam como “Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de

manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura)”.

A mudança apresenta-se em diferentes tipos e dimensões que as organizações vêm sofrendo. Para Vergara (2000), a classificação da Mudança ocorre a partir de diversas variáveis, classificando-a em três tipos, As **tecnológicas**, relacionadas ao fluxo e processamento das informações, inclui variáveis como acesso e velocidade, mudanças deste tipo focam em resultados. As mudanças do tipo **Humanas** são aquelas que envolvem desenvolvimento, participação e responsabilidades tanto dos funcionários, como dos acionistas, visando aumentar os resultados. As mudanças **Operacionais** objetivam estruturar a organização de forma horizontal e o trabalho em rede.

É possível encontrar outras classificações das mudanças. De acordo com Silva (1999), as mudanças são classificadas em dois tipos, **Incremental/Organizacional** caracterizada pelo aumento da eficiência e do uso dos recursos, na arquitetura da empresa. E a mudança do tipo **Transformacional/Institucional**, questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.

Quanto às causas ou desencadeadores da Mudança Organizacional, Robbins (2005) destaca seis variáveis, Natureza da força do trabalho; Tecnologia; Choques econômicos; Concorrência; Tendências sociais e Política mundial. O processo de Mudança nas Organizações pode ser representado por uma balança, onde as forças positivas (Apoio, Impulso e Aceitação da Mudança) são medidas com as forças negativas (Resistência, Temor e Oposição). Caso comprovado que o processo de mudança é afetado por forças positivas, a implantação da mudança ocorrerá com sucesso. Caso contrário, as forças negativas transformam a tentativa de implantação da mudança em fracasso.

A implantação da Mudança Organizacional é composta por fases. Segundo o modelo clássico do psicólogo Kurt Lewin (1952), são três fases: (1) **Descongelamento** do status quo, preparação da situação para a mudança, onde as velhas ideias e práticas são abandonadas. Sobre essa fase, é importante ressaltar que a necessidade pode ser percebida através de situações cotidianas, como: um ambiente de trabalho desestimulante, uma queda nas produções ou vendas, alto índice de absenteísmo e/ou rotatividade, reclamações de clientes, entre outros. (2) **Mudança**, tomando medidas para modificar a situação, novas ideias e práticas são implementadas e exercidas e (3) **Recongelamento**, fase final do processo de planejamento da mudança, seu objetivo é estabilizar a mudança por meio do equilíbrio entre as forças propulsoras e restritivas, garantindo os benefícios a um longo prazo.

### 3.3 Resistência à mudança organizacional.

Diversos estudos na área comprovam que a resistência é a reação mais frequente entre os funcionários das organizações. Kurt Lewin (1947) deu início aos estudos da área no final da década de 40 e geralmente leva os créditos dessa expressão, para o autor a resistência à mudança trata-se do resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio. Por se tratar de um fenômeno sistêmico, pode ocorrer tanto com empregados quanto com gerentes (Lewin, 1947).

A Resistência à mudança organizacional pode ser definida metaforicamente. Lawrence (1986) afirmou que os sinais da resistência à mudança na organização são usados na mesma proporção que a dor é vista para o corpo. Isto é, precisa-se de um diagnóstico a fim de detectar a causa e posteriormente estabelecer um tratamento.

Considerada uma das principais barreiras à transformação organizacional bem-sucedida, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) conceituam a resistência à mudança como “qualquer atitude que reflete a falta de vontade da pessoa de fazer ou apoiar uma mudança

desejada.” Em contrapartida, para Kotter (1995 *apud* CALDAS; HERNANDEZ 2001) a resistência não é um fato tão frequente quanto se possa imaginar. O autor chegou a essa conclusão, após um estudo com mais de cem organizações de diferentes portes e nacionalidades e percebeu que a resistência não era um comportamento comum entre os funcionários, que contribuíam para a aplicação da mudança. Afirmou ainda que, a resistência pode surgir devido aos obstáculos na estrutura organizacional, onde um sistema de recompensa força os funcionários a escolherem entre o novo ambiente e seus interesses próprios.

A resistência humana pode ser manifestada de diversas formas, para Robbins (2005) “a resistência à mudança nem sempre aparece de maneira padronizada. Ela pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada.” Ainda segundo o autor é mais fácil para os executivos da empresa lidarem com a resistência aberta ou imediata, por exemplo, um protesto ou ameaça de greve do que resistências implícitas e proteladas, como, perda de lealdade, motivação, aumento do absenteísmo, pois seus traços são mais sutis sendo assim, mais difíceis de identificar.

A própria organização também pode resistir a um processo de mudança. Para ROSSI, (2000) a resistência às mudanças não parte somente do nível individual, mas também do organizacional. As questões culturais, sejam elas organizacionais ou sociais, influenciam na resistência, pelo fato das transformações afetarem diretamente o “equilíbrio”, ou o *status quo*, da empresa.

Existem inúmeras razões para a resistência às mudanças. De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), isto ocorre devido a sete razões. São elas: Medo do desconhecido; Falta de boas informações; Medo da perda de segurança; Nenhuma razão para mudança; Medo da perda de poder; Falta de recursos; Época inoportuna.

Diversos autores classificam as causas à resistência e de fato existem inúmeras. Segundo Oliveira (2003), a resistência à mudança pode ser causada por Aspectos Lógicos como, interesses pessoais, tempo/esforço, custos, viabilidade; Aspectos Psicológicos como, medo do desconhecido, compreensão/tolerância, falta de confiança e segurança; Aspectos Sociológicos como, coalizões políticas, valores sociais, visão paroquial e interesses/colegas. Já Kotter (1997) destaca que as causas de resistência às mudanças organizacionais são a Incerteza quanto às causas e efeitos da mudança; Falta de disposição em abrir mão dos benefícios adquiridos; A consciência das fraquezas das mudanças propostas. Segundo Caldas; Hernandez (2001) “tão importante quanto a análise das causas da resistência, particularmente para a mudança organizacional, é a identificação dos grupos e indivíduos que terão maior inclinação a resistir à mudança e das razões desse comportamento.”

Conforme dito anteriormente, cabe à organização buscar métodos a serem utilizados para lidar com as resistências, adotar posturas e estabelecer procedimentos a fim de evitar que as mesmas reflitam negativamente na organização. Algumas atitudes e posturas podem ser tomadas pelos agentes da mudança a fim de enfrentar o comportamento de resistência dos funcionários. De acordo com Cohen e Fink (2003) podem ser: Uma melhor comunicação, isto é, passar as informações de forma clara e expor os benefícios pretendidos com a mudança; Permitir maior envolvimento e participação dos empregados no processo das mudanças; Oferecer maior suporte aos funcionários durante a implantação da mudança, como treinamentos; Conceder tempo para que as pessoas se acostumem com a mudança; Utilizar o mínimo de força possível; Levantar em consideração as opiniões, dúvidas e inseguranças das pessoas envolvidas no processo, ser flexível e além da abertura ao *feedback*.

Muitos autores destacam métodos e “receitas” de implantação das mudanças, entretanto sabe-se que não existe a “fórmula” única e correta quando lidamos com comportamento humano. É preciso estabelecer os métodos e procedimentos que se encaixam nas necessidades de cada organização.

## **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, fornecendo informações básicas, descrevendo princípios teóricos e orientações práticas.

### **4.1 Classificação da Pesquisa**

A pesquisa realizada foi classificada como aplicada, também conhecida como empírica, conforme o ponto de vista da sua natureza. Trujillo Ferrari (1982, p. 171) ressalta que a pesquisa aplicada “não obstante a finalidade prática da pesquisa, ela pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de certos setores do conhecimento”. Além disso, apresentou elementos característicos a solução de problemas práticos ou operacionais pelo pesquisador, na Zetha. Considerando o ponto de vista dos seus objetivos, a pesquisa foi descritiva, segundo Trivinos (1987) trata-se da “descrição com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”, uma vez que houve a descrição de fatos, características, causas e efeitos da população escolhida, sem manipulá-los.

Em relação ao método e a forma de abordagem do problema, a pesquisa englobou a forma qualitativa e quantitativa. De acordo com Zanella, (2009) “é importante ressaltar que as pesquisas qualitativas e quantitativas são complementares, podendo ser utilizadas em uma mesma pesquisa.” Tal pesquisa também é conhecida como mista, pois haverá uma abordagem qualitativa, caracterizada pela não-utilização de dados estatísticos, isto é, uma base conceitual acerca da temática do comportamento humano e uma abordagem quantitativa, uma vez que, o pesquisador quantificará os dados coletados (opiniões, comportamentos, atitudes e preferências) na Zetha.

### **4.2 Instrumento de Coleta de Dados.**

Como forma de instrumento de coleta de dados foram utilizadas duas formas de pesquisa, a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, com aplicação de questionários e entrevistas. Segundo Koche (1997), objetiva-se com a pesquisa bibliográfica a ampliação e o domínio do conhecimento na área, para depois utilizá-lo como modelo teórico que dará sustentação a outros problemas de pesquisa. Também houve o estudo de caso onde se estudam situações reais, de acordo com Yin (2001), o estudo de caso “é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definido”. Um dos métodos mais utilizados em pesquisas.

O estudo foi realizado em um ambiente real, a Zetha. Para coleta desses dados, foram aplicados questionários aos empregados. Segundo Zanella (2009) “o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas chamadas descritivas, comportamentais e preferenciais”. Para cada afirmação do questionário, o funcionário assinalou de acordo com seu grau de concordância, por meio da Escala Likert, sendo 1 para “Discordo completamente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Não concordo nem discordo/Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo completamente”. Foram realizadas ainda, entrevistas estruturadas e padronizadas com os gestores(as) de diferentes áreas da empresa. De acordo com Lakatos; Marconi (1991), “A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto”.

### **4.3 Instrumentos de Análise de Dados.**

Como forma de análise de dados para a pesquisa, foi utilizada a Análise de Conteúdo, de acordo com Freitas, Cunha e Moscarola (1997) “a análise de conteúdo é uma técnica refinada, que exige muita dedicação, paciência e tempo do pesquisador, o qual tem de se valer da intuição, imaginação e criatividade, principalmente na definição das categorias de análise.” Entre os principais autores pesquisados, destacam-se Robbins (2005), Kurt Lewin (1947) e (1952), Kotter (1997), Vergara (2000), entre outros autores pertinentes à temática da pesquisa.

Dos 282 empregados da Zetha em Mato Grosso, 94 estão lotados na Sede da OMT (Regional de Transmissão do Mato Grosso) em Cuiabá. Como o foco da pesquisa era realizar o estudo entre os funcionários de Cuiabá, tendo como meta a aplicação de questionários a 50% dos funcionários, foram aplicados 67 questionários (71,30%). Os resultados serão discutidos conforme a ordem utilizada no questionário. Os dados foram tabulados por meio do Microsoft Excel 2010.

## **5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS**

Neste capítulo será abordado o perfil e histórico da organização estudada, a Zetha e a descrição e análise dos resultados encontrados, através da aplicação do método aos dados.

### **5.1 Perfil e histórico da organização – Zetha**

A Zetha é uma organização especializada no Transporte de energia elétrica entre as empresas geradoras e distribuidoras do Sistema Interligado Nacional, trata-se de uma Sociedade Anônima de Economia Mista criada em 20 de junho de 1973. Sua competência básica principal é a disponibilização de subestações e linha de transmissão para o transporte de energia elétrica entre as empresas geradoras e as distribuidoras do SIN.

Hierarquicamente está estruturada em dois níveis, com seis gerências assim constituídas: um gerente regional e cinco gerentes de divisões, sendo quatro gerências de transmissão descentralizadas (Cuiabá, Jauru, Rondonópolis e Sinop) e uma gerência de Engenharia de Operação e Manutenção sediada em Cuiabá. Atualmente o sistema é composto de 10 (dez) subestações. Há também em Cuiabá, a Superintendência Regional de Engenharia do Mato Grosso – EMT, responsável pela implantação das obras da empresa. As Gerências são consideradas funções de confiança fazendo jus a gratificação. O quadro da força de trabalho da OMT é composto por 282 colaboradores. Os contratos de trabalho são regidos pela Consolidação das Leis de Trabalho – CLT e as vagas são preenchidas através de concurso público e recrutamento interno entre unidades.

### **5.2 Aplicação da pesquisa na Zetha: Perfil dos funcionários.**

Dos 94 empregados lotados na Sede da Zetha foram aplicados questionários a 67 empregados. Também foram realizadas entrevistas com os Gestores da empresa.

Primeiramente foi feita a caracterização dos 67 empregados que responderam os questionários. Os resultados obtidos foram os seguintes, 87% dos empregados são do sexo masculino e 13% do sexo feminino. Entre os empregados analisados, 57% possuem acima de 46 anos de idade, seguido de 27% que possuem entre 36 a 45 anos e 16% que possuem entre 26 a 35 anos, nenhum funcionário possui menos de 25 anos de idade.

85% dos empregados apresentam o estado civil Casado(a), 7% são solteiros(as), 5% são divorciados, 3% apresentam outro tipo de Estado Civil e nenhum é viúvo. Em relação ao



tempo de serviço na empresa: 61% dos empregados possuem mais de 11 anos de serviço e 39% apresentam entre 5 anos e 1 mês a 10 anos da Zetha. Nenhum empregado possui menos de 5 anos de serviço na empresa. Vale ressaltar que, o último Concurso Público realizado pela Zetha para preenchimento do quadro de pessoal ocorreu há 08 anos.

45% dos empregados possuem o nível Superior Completo de Escolaridade, 22% possuem Especialização, 19% apresentam o nível Superior Incompleto, 12% possuem o nível Médio Completo e 2% possuem Mestrado. Quanto à área de atuação dos empregados, 69% trabalham na área Técnica, que englobam as áreas de Engenharia, Operação, Segurança do Trabalho, Manutenção, entre outras. 22% estão lotados na área Administrativa e 9% em outras áreas, como a área de Assessoria Jurídica e de Assessoria de Comunicação.

### 5.3 O comportamento dos empregados da Zetha frente às Mudanças Organizacionais.

A fim de analisar como se manifesta o comportamento dos funcionários da Zetha frente às Mudanças Organizacionais, as perguntas desenvolvidas consideraram a percepção/opinião de cada empregado em relação à temática abordada, durante o 1º semestre do ano de 2015. Utilizando as variáveis propostas por Robbins (2005), em relação aos eventos causadores de uma mudança, os funcionários analisaram quais possuem maior influência no ambiente de trabalho da Zetha. Os resultados obtidos estão descritos conforme tabela 01:

Tabela 01 – Eventos causadores de mudanças na Zetha.

<b>Eventos causadores de mudanças</b>	<b>Discordância completa (%)</b>	<b>Discordância parcial (%)</b>	<b>Não concordo, nem discordo (%)</b>	<b>Concordância parcial (%)</b>	<b>Concordância completa (%)</b>	<b>Nível de concordância (parcial e completa) (%)</b>
Tecnologia	2	9	12	39	38	77
Choques econômicos	2	12	21	40	25	65
Concorrência	14	11	31	24	20	44
Tendências sociais	12	28	26	28	6	34
Políticas mundiais	11	13	36	28	12	40

Fonte: Dados coletados pela Autora.

Posto isso, os eventos causadores ou desencadeadores da Mudança Organizacional que mais apresentaram um grau de concordância dos funcionários foram a Tecnologia, com 77% de concordância, seguido dos Choques econômicos, 65% de concordância. Seguindo a descrição de Robbins *et al* (2010), os eventos tecnológicos podem afetar a vida profissional dos funcionários e das empresas através de computadores mais rápidos, surgimento e crescimento das redes sociais e a decifração do código genético humano. Já os Choques Econômicos interferem no cotidiano de uma organização por fatos como altas repentinas de juros para combater a inflação, colapso do sistema financeiro internacional e recessão global.

A próxima abordagem do questionário referiu-se aos tipos de Mudanças existentes. Silva (1999) destacou dois tipos de mudanças: Incremental/Organizacional caracterizada pelo aumento da eficiência e do uso dos recursos, na arquitetura da empresa e a mudança do tipo Transformacional/Institucional, questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização. Foi acrescentada ainda, a mudança nos métodos e processos de trabalho.

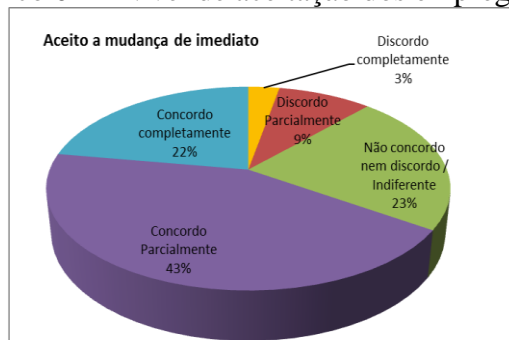
Em relação às mudanças na eficiência e uso dos recursos, 46% dos funcionários

concordaram parcialmente, 33% concordaram completamente, 15% apresentam-se indiferentes, não concordaram nem discordaram, 4% discordaram parcialmente e apenas 2% discordaram completamente. Quanto às mudanças na arquitetura da Instituição, 31% dos funcionários permaneceram indiferentes, 27% dos funcionários discordaram parcialmente, 22% concordaram parcialmente, 11% discordaram completamente e 9% concordaram completamente. De acordo com as mudanças na missão, natureza e objetivos da organização, embora seja uma abordagem frequentemente divulgada e trabalhada entre os funcionários de diferentes setores da empresa, 31% não concordou nem discordaram, 27% discordaram parcialmente, 21% concordaram parcialmente, 11% discordaram completamente e 10% concordaram completamente. O último tipo de mudança destacado foram as mudanças nos métodos e processos de trabalho, onde 49% dos funcionários concordaram parcialmente, 31% concordaram completamente, 13% não concordaram nem discordaram, 5% discordaram parcialmente e 2% discordaram completamente. Foi feita também a seguinte afirmação: “Não há necessidade de mudanças neste período”, 36% dos funcionários discordaram completamente, 19% permaneceram indiferentes, 17% discordaram parcialmente, 16% concordaram parcialmente e 12% concordaram completamente.

Os dados identificaram que a maior porcentagem dos funcionários acreditam na necessidade de mudanças e quando questionado, quanto aos tipos de mudanças, a mudança nos métodos e processos de trabalho foi a que apresentou o maior grau de concordância, totalizando 80% dos funcionários que concordaram completamente e parcialmente.

A partir da próxima abordagem, verificou-se a existência e o nível de funcionários que se apresentam abertos, isto é, apoiam e aceitam a mudança, bem como aqueles resistentes à Mudança Organizacional. A afirmação realizada foi a seguinte: “Quando meu gestor apresenta a proposta de trazer um ambiente inovador, eu...”. Os funcionários apresentaram seu grau de concordância em relação às alternativas: “Aceito a mudança de imediato” de acordo com o gráfico 01:

Gráfico 01 – Nível de aceitação dos empregados.

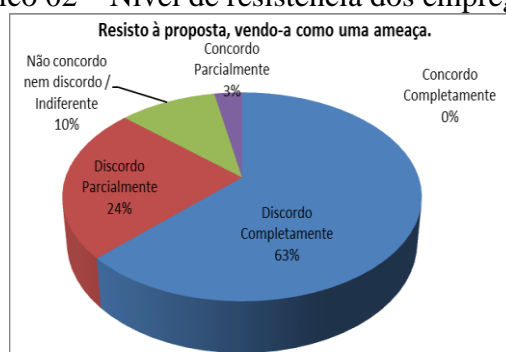


Fonte: Dados coletados pela Autora.

Na segunda alternativa “Procuro obter maiores informações sobre as vantagens antes de aceitar a proposta”, dividiram-se entre 39% que concordaram parcialmente e 39% que concordaram completamente, 13% não concordaram nem discordaram, 7% discordaram parcialmente e apenas 2% discordou completamente.

A terceira afirmativa “A princípio fico temeroso/receoso, embora acredite nos benefícios que ela possa propiciar” e 36% dos funcionários permaneceram indiferentes, não concordaram nem discordaram da alternativa, seguida de 34% que discordaram parcialmente, 16% que concordaram parcialmente, 11% que discordaram completamente e 3% que concordaram completamente. A última alternativa “Resisto à proposta, vendo-a como uma ameaça”, apresentou o seguinte resultado:

Gráfico 02 – Nível de resistência dos empregados.



Fonte: Dados coletados pela Autora

Os resultados obtidos permitiram verificar que os funcionários da Zetha apresentam o grau de aceitação e resistência. O nível de aceitação dos funcionários frente às Mudanças Organizacionais apresenta-se superior ao nível de resistência. De acordo com a tabulação dos dados, na questão “Resisto à proposta, vendo-a como uma ameaça” ao somar os funcionários que discordaram completamente e parcialmente, percebe-se que 87% dos funcionários afirmaram que não resistem às Mudanças. Conforme mencionado anteriormente, apenas 3% dos funcionários, isto é, 2 empregados dos 67 que responderam o questionário concordaram parcialmente com a resistência das propostas de mudança. Em relação ao nível de aceitação, 43%, correspondendo a 29 funcionários do total de 67, concordaram parcialmente com a afirmativa de aceitação imediata da mudança.

A fim de identificar as causas de resistência dos funcionários frente às mudanças organizacionais, foi realizada a seguinte afirmação “Fico temeroso/receoso frente às mudanças organizacionais, pois tenho medo da...”. Na primeira alternativa “Perda salarial, isto é, fatores econômicos como perda da função comissionada” 39% discordaram completamente, 28% dos funcionários permaneceram indiferentes, 14% discordaram parcialmente, 13% concordaram parcialmente e apenas 6% concordaram completamente. A segunda alternativa afirmava “Maior complexidade na execução dos processos” e o resultado obtido mostrou que os funcionários apresentam-se divididos entre concordo parcialmente (25% dos empregados) e discordo parcialmente (25% dos empregados), 23% permaneceu indiferente, 21% discordou completamente, apenas 6% concordaram completamente. A terceira alternativa afirmava “Mudança de unidade, ocasionando separação dos amigos de trabalho”, 31% dos funcionários discordaram completamente, 27% discordaram parcialmente e 27% permaneceram indiferentes, 13% concordaram parcialmente e apenas 2% concordaram completamente. A quarta alternativa apresentou a afirmação “Mudanças na jornada de trabalho” representada por 37% dos funcionários que discordaram parcialmente, seguida de 28% que discordaram completamente, 21% que permaneceram indiferente, 11% que concordaram parcialmente e 3% que concordaram completamente. Na quinta alternativa “Aumento do volume de trabalho”, 28% dos funcionários discordaram parcialmente, 25% não concordaram nem discordaram, 20% discordaram completamente, 19% concordaram parcialmente e 8% concordaram completamente.

A sexta alternativa afirmava “Medo de perder meu espaço no ambiente de trabalho” 39% discordaram parcialmente e 37% discordaram completamente, 12% permaneceram indiferentes, 10% concordaram parcialmente e apenas 2% concordaram completamente. Na sétima alternativa “Medo de perder o emprego” 39% discordaram completamente, 25% discordaram parcialmente, 15% não concordaram nem discordaram, 13% concordaram parcialmente e 8% concordaram completamente. Na oitava alternativa “Medo do desconhecido, incertezas e dúvidas”, 30% não concordaram nem discordaram, permaneceram indiferentes, 25% discordaram completamente, 24% discordaram parcialmente, 19%

concordaram parcialmente e 2% concordaram completamente. A nona e última alternativa “Vulnerabilidade” 27% discordaram completamente e 27% discordaram parcialmente, seguido de 24% que não concordaram nem discordaram, 19% que concordaram parcialmente e 3% que concordaram completamente.

Gráfico 03 – Causas da resistência dos funcionários frente às mudanças.



Fonte: Dados coletados pela Autora.

Ao analisar os dados obtidos da abordagem, foi possível identificar as causas que, segundo os funcionários da Zetha interferem no comportamento de resistência frente às mudanças organizacionais e as que exercem menor interferência. Conforme exposto, em nenhuma das causas apresentadas o grau de concordância foi superior às respostas em discordância, sendo assim foi considerada a alternativa em que um maior número de funcionários assinalou as opções “Concordo Completamente” e “Concordo parcialmente”, representada pela “Maior complexidade na execução dos processos”, onde o grau de concordância apresentado foi de 31% (25% que concordaram parcialmente e 6% que concordaram completamente), embora 46% tenha discordado.

Em relação à causa que menos interfere na resistência dos funcionários da Zetha o “Medo da perda de espaço no ambiente de trabalho” foi a alternativa que o maior número de funcionários assinalou as opções “Discordo Parcialmente” e “Discordo Completamente”, totalizando 76%, esta porcentagem representa 51 funcionários dos 67 que participaram da pesquisa.

Objetivou-se com a próxima abordagem analisar quais atitudes podem ser tomadas, sob a perspectiva do funcionário, a fim de evitar a resistência frente às Mudanças Organizacionais. A afirmativa realizada foi a seguinte: “Na minha avaliação, a resistência frente às mudanças pode ser evitada através de...”. Cohen e Fink (2003) apresentaram uma série de posturas que podem ser utilizadas pelos agentes da mudança com o propósito de enfrentar a resistência no processo de mudança. A primeira alternativa referia-se a “Uma melhor comunicação, isto é, passar as informações de forma clara e expor os benefícios pretendidos com a mudança”, os dados demonstram que 69% dos funcionários da empresa concordam completamente com essa afirmação, 24% concordaram parcialmente, 7% permaneceram indiferentes e nenhum funcionário discordou parcialmente ou completamente. Na segunda alternativa “Permitir maior envolvimento e participação dos empregados no processo de mudanças” 61% concordaram completamente, seguido de 30% que concordaram parcialmente, 6% permaneceram indiferentes, apenas 2% discordaram parcialmente e 1% discordou completamente. A terceira alternativa “Oferecer maior suporte aos funcionários durante a implantação da mudança, como treinamentos” apresentou os seguintes resultados: 58% dos funcionários concordaram completamente, 31% concordaram parcialmente, 9% permaneceram indiferentes, 2% discordaram completamente e ninguém discordou parcialmente. A quarta e última alternativa apresentada afirmava “Apresentar maior engajamento, levando em consideração as opiniões, dúvidas e inseguranças das pessoas” e

assim como nas anteriores, o grau de concordância mostrou-se elevado: 51% concordaram completamente, 39% concordaram parcialmente, 10% não concordaram nem discordaram e nenhum funcionário discordou completamente ou parcialmente.

É assegurado afirmar que, do ponto de vista dos funcionários da Zetha, a atitude ou postura a ser tomada pelo gestor mais eficiente para o sucesso da mudança é uma boa comunicação, isto é, passar as informações de forma clara e expor os benefícios pretendidos com a mudança. Ao adotar esta postura antes da implantação da mudança, o gestor proporciona aos funcionários uma melhor visão do processo de Mudança Organizacional, além de sanar dúvidas, impedindo, que o funcionário trabalhe em meio a incertezas e desconfianças.

A última pergunta do questionário respondido pelos funcionários da empresa foi elaborada de forma aberta: “Durante o período trabalhado na Eletronorte, qual foi a mudança sofrida que mais lhe causou impacto?”. As respostas estão descritas como mostra a Tabela 02:

Tabela 02 – Mudança sofrida de maior impacto na Zetha

<b>Respostas</b>	<b>Quantidade funcionários</b>	<b>Porcentagem (aproximada)</b>
Não responderam a questão.	08	11,94%
Transferência/mudanças do local de trabalho.	10	14,92%
Nenhuma mudança sofrida causou impacto/ Não lembro.	09	13,43%
Implantação metodologia TPM.	07	10,44%
Mudança de área de atuação na empresa.	06	8,95%
Implantação da Resolução MP579.	06	8,95%
Mudanças de âmbito financeiro como a redução da receitas e custos.	04	5,97%
Mudanças de Governo.	03	4,47%
Mudanças de Processo.	02	2,98%
Implantação do ISO 9001.	02	2,98%
Diversas como: Ficar longe da família; Falta de habilidade na área de gestão de pessoas; Planejamento dos serviços; Mudanças sem aprovação do empregado; Mudança de chefia e acúmulo de atividades; Desligamento colega de trabalho; Projetos e programas iniciados e não concluídos; Executar tarefas fora do “quadrado” combinado; Mudança no ponto eletrônico e a Informatização/Redução quadro de pessoal.	13	19,40%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados coletados pela Autora

Conforme exposto na tabela acima, a Transferência/Mudança do local de trabalho foi mencionada por 10 funcionários, 14,92%, como a mudança de maior impacto causada. Tais transferências acarretam em movimentação do empregado seja de município e consequentemente de domicílio.

#### 5.4 Análise da Gestão na Zetha.

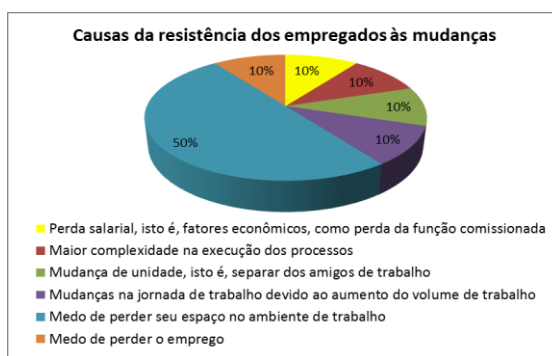
Como forma de analisar a Gestão das Mudanças Organizacionais na empresa foram realizadas entrevistas estruturadas com cinco gestores de diferentes áreas de atuação da Zetha. Entre eles estão, o Entrevistado 01, Gerente da área Administrativa; Entrevistado 02, Gerente responsável pela área de Engenharia; Entrevistado 03, Gerente do Centro Regional de Operação do Mato Grosso; Entrevistado 04, o Gerente de Obras do Mato Grosso e Entrevistado 05, Gerente da Divisão de Transmissão de Coxipó.

A primeira pergunta da entrevista foi realizada de forma fechada: “Dentre os tipos de mudança existentes, qual deles considera mais eficiente para atingir os objetivos da Zetha, considerando o período de 2015/1?” As opções de resposta eram as seguintes: Mudanças na

eficiência e no uso de recursos; Mudanças na arquitetura da Instituição; Mudanças na missão, natureza e objetivos da organização; Mudanças nos métodos e processos de trabalho; Acredito que não há necessidade de realizar mudanças neste período. De acordo com os gestores, o tipo de mudança que mais atinge os objetivos da organização são as mudanças nos métodos e processos de trabalho, representado 60% das respostas (3 entrevistados). Tal pergunta também foi realizada no questionário aplicado aos empregados que, em concordância com os gestores, afirmaram que as mudanças nos métodos e processos de trabalho mais atende as necessidades do contexto na Zetha.

A segunda pergunta da Entrevista foi realizada da seguinte forma: “Na sua opinião, qual seria a maior causa da resistência dos empregados frente às mudanças?” Para esta questão era permitido optar por mais de uma resposta.

Gráfico 04 – Maior causa da resistência dos empregados frente às mudanças.



Fonte: Dados coletados pela Autora.

A alternativa “Medo de perder seu espaço no ambiente de trabalho” obteve o maior número de respostas, 50% das 5 possíveis respostas. Ao comparar o resultado obtido com os dados obtidos através da aplicação dos questionários, pode-se analisar que há uma grande divergência de opinião entre os gestores e sua equipe. Para os empregados a opção “Medo de perder seu espaço no ambiente de trabalho” obteve o maior nível de discordância, totalizando 76% dos funcionários. Ainda segundo eles, a maior causa de resistência dos funcionários seria a “Maior complexidade na execução dos processos” e para seus gestores essa opção representou 10% das respostas.

A terceira pergunta da entrevista referia-se ao comportamento do Gestor: “Na sua avaliação, qual o comportamento do gestor durante a implantação da Mudança é mais benéfico para o seu sucesso?”. Era permitido assinalar mais de uma opção. Entre as alternativas de resposta estavam: Uma melhor comunicação; Permitir maior envolvimento e participação dos empregados no processo das mudanças; Oferecer maior suporte aos funcionários durante a implantação da mudança e Apresentar maior engajamento, levando em consideração as opiniões, dúvidas e inseguranças das pessoas envolvidas no processo. Apenas o Entrevistado 01 optou por todas as respostas, a opção escolhida por maior parte dos Gestores foi “Apresentar maior engajamento”. Diferente dos empregados, pois segundo eles, a atitude a ser tomada pelo gestor evitando a Resistência Humana é uma melhor comunicação, isto é, passar as informações de forma clara e expor os benefícios pretendidos com a mudança.

Objetivou-se com a última pergunta da entrevista, averiguar a percepção dos Gestores em relação ao comportamento de seus funcionários frente às mudanças: “O(A) senhor(a) considera os empregados da Zetha abertos a aceitar qualquer tipo de mudança organizacional?” Para o Entrevistado 01, os funcionários da área Administrativa da empresa são, em geral, mais abertos às mudanças que resistentes. Segundo o Entrevistado 02, apenas

uma parcela dos empregados são mais preparados e abertos. De acordo com o Entrevistado 03, seus funcionários não são abertos à mudança, pois é difícil “tirar uma pessoa de sua área de conforto”. Para o Entrevistado 04, seus funcionários também são muitos conservadores. O Entrevistado 05 também afirmou que os empregados de sua área também não são abertos às mudanças e justificou que “não possuem gestores que fazem com que todos os empregados realmente vistam a camisa da empresa”.

A partir desta última abordagem constatou-se que do ponto de vista dos Gestores, apenas os funcionários da área administrativa da empresa são abertos e aceitam as mudanças propostas. Em relação à área de Engenharia, apenas uma parcela encontra aberta às implantações, segundo o gestor. Já os demais funcionários de diferentes áreas como Obras, Operações e da Divisão de Coxipó, não encontram-se abertos às mudanças, de acordo com seus gestores, apresentando-se como conservadores e resistentes.

Após a descrição e análise dos dados coletados na Zetha, pode-se afirmar que tais resultados também podem ocorrer em outras empresas, principalmente naquelas que apresentam um perfil semelhante, isto é, empresas públicas. Kotter (1995 *apud* CALDAS; HERNANDEZ 2001) associou a Resistência Humana à Estrutura da empresa. Para o autor, empresas com uma estrutura semelhante tendem a resistir diante de uma Mudança Organizacional devido aos obstáculos estruturais, onde um sistema de recompensa força os funcionários a escolherem entre o novo ambiente e seus interesses próprios. O fenômeno da Resistência Humana nem sempre parte do indivíduo, segundo Rossi (2000) também ocorre a nível organizacional, pois essas questões afetam diretamente o “equilíbrio”, ou o *status quo*, da empresa.

## 6. CONCLUSÕES

A pesquisa desenvolvida ressaltou a importância da aplicação de mudanças nas organizações, destacando-a como uma alteração que necessita de planejamento, articulação, operacionalização e suporte da Gestão. Além de abordar a Teoria Institucional, como influenciadora do processo de mudanças nas organizações, o comportamento humano frente às mudanças organizacionais, às características e causas do fenômeno de resistência humana.

A metodologia utilizada foi adequada, uma vez que, a pesquisa bibliográfica desenvolvida e a realização do estudo de caso na Zetha permitiram analisar como se manifesta o comportamento humano frente às mudanças organizacionais, durante o período de 2015/1. Além disso, a realização da pesquisa proporcionou conhecimento na área de Administração de Recursos Humanos e mais precisamente, na área de Comportamento Humano à pesquisadora.

Através da tabulação de dados dos questionários aplicados aos funcionários constatou-se que a maior parcela dos empregados da Zetha acredita na necessidade de realização de mudanças no ambiente organizacional e que os tipos de mudanças organizacionais que mais atingem os objetivos do ambiente de trabalho, do ponto de vista dos funcionários, são as mudanças nos métodos e processos de trabalho (alterações na sequência das atividades integradas e seus procedimentos), somando cerca de 80% dos empregados.

Foi verificada também a existência de **aceitação** e **resistência** entre os empregados da Zetha. Por meio dos resultados obtidos averiguou-se o nível desses comportamentos. Após análise da pergunta do questionário: “Quando meu gestor apresenta a proposta de trazer um ambiente inovador, eu...”, constatou-se que 65% dos colaboradores concordam com a opção “Aceito a mudança de imediato”. Em relação ao nível de resistência, a opção “Resisto à proposta, vendo-a como uma ameaça” 87% dos empregados discordam do comportamento de resistência frente à Mudança Organizacional, e 13% dos funcionários dividiram-se em não concordo, nem discordo (10%), apenas 3% concordaram parcialmente e nenhum funcionário concordou completamente.

De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) a resistência à mudança refere-se a “qualquer atitude que reflete a falta de vontade da pessoa de fazer ou apoiar uma mudança desejada.” Sendo assim, tamanha discordância do comportamento de resistência apresenta-se como um resultado positivo para a organização, vale lembrar que para Rossi (2000), a resistência às mudanças não partem somente do nível individual, mas também do organizacional. Isto é, se os funcionários apresentam um maior nível de aceitação da mudança organizacional, ocorre pelo fato das questões culturais (organizacionais ou sociais) da empresa estarem de acordo com as propostas de modificações.

Embora o nível de aceitação apresente-se de forma superior ao nível de resistência, ainda assim há um pequeno nível de resistência. Desta forma, foram apuradas quais as causas desse comportamento frente às mudanças organizacionais. A causa que um maior número de funcionários assinalou as opções “Concordo Completamente” e “Concordo parcialmente” foi a “Maior complexidade na execução dos processos”. Corroborando com Oliveira (2003), a resistência à mudança pode ser causada por Aspectos Lógicos que incluem os interesses pessoais, tempo/esforço, custos, viabilidade. Os processos de trabalho na Zetha definem a sequência de atividades e os seus procedimentos.

Por meio das entrevistas realizadas foi abordado também o ponto de vista dos gestores da Zetha. Em relação ao tipo de mudança mais adequado para o alcance dos objetivos da empresa, a alternativa “Mudanças nos métodos e processos de trabalho” obteve maior representação. É interessante notar a concordância com o resultado dos questionários aplicados aos funcionários, demonstrando alinhamento entre Gestão e Operação.

No tocante ao comportamento dos empregados, os funcionários da área administrativa da empresa foram considerados abertos às propostas de Mudança Organizacional, do ponto de vista do Gestor da Área. Já os funcionários das demais áreas foram mencionados como conservadores e resistentes, de acordo com seus Gestores. O alinhamento entre funcionário e Gestor não esteve presente quando abordadas as causas da Resistência Humana. De acordo com os Gestores, o “Medo de perder seu espaço no ambiente de trabalho” foi a alternativa escolhida como causa de resistência frente às Mudanças, divergindo dos empregados da empresa que a consideram como a causa de maior discordância.

Após a identificação do comportamento humano frente às mudanças organizacionais, na Zetha, durante o período de 2015/1, constatou-se que a organização compreende a importância das Mudanças Organizacionais para o mercado de trabalho, apresentando funcionários dispostos e abertos às mudanças. Além disso, a empresa entende que, sair da zona de conforto proporciona inúmeros benefícios a nível organizacional e pessoal. Assim sendo, é cada vez mais necessário que os funcionários encarem a Mudança Organizacional como uma oportunidade de vivenciar novas experiências e relações interpessoais. No entanto, o esforço não cabe apenas aos empregados, os Gestores são peças fundamentais na Implantação da Mudança Organizacional. Compete a eles a identificação da necessidade de mudanças, alinhar as propostas, ajustá-las e monitorá-las de acordo com as competências e habilidades dos membros da equipe, caracterizando, desta forma, a “Gestão da Mudança Organizacional” como ampla e sistemática.

Salienta-se que, durante o desenvolvimento da pesquisa foram encontradas algumas limitações, como, a indisponibilidade na agenda dos gestores para a realização das entrevistas e conforme mencionado na análise dos dados, 69% dos empregados atuam na área Técnica da empresa e frequentemente desempenham trabalhos externos nas subestações do interior do estado, o que demandou maior tempo para conclusão da coleta dos dados.

Vale destacar que os resultados apresentados nesta pesquisa também podem ocorrer em outras empresas que apresentam um perfil semelhante, pois segundo Kotter (1995 *apud* CALDAS; HERNANDEZ 2001), os resultados do fenômeno da Resistência Humana podem associar-se à Estrutura da Organização. Posto isso, uma indicação para futuras pesquisas seria



um estudo voltado especificamente para a maior complexidade na execução dos processos, destacada pelos funcionários da Zetha, como causa da Resistência Humana.

## 7. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. (1982). **Mudança organizacional na administração pública federal brasileira**. Tese (Doutorado em Administração Pública) – Eaesp/Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1982.

CALDAS, Miguel P.; HERNANDEZ, José Mauro da Costa. **RESISTÊNCIA À MUDANÇA: uma revisão crítica**. RAE - Revista de Administração de Empresas, pp. 31-45, vol. 41, núm. 2, 2001.

CHAMPY, J.; HAMMER, M. **Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento Organizacional Conceitos e Estudos de Casos**. Campus, 2003.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. American Sociological Review, v. 48, p. 147-160, 1982

FREITAS, H. M. R., CUNHA, M. V. M., Jr., & MOSCAROLA, J. **Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo**. Revista de Administração da USP, 1997.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 14. ed. rev. amp. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KOTTER, J. P. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 2. ed. ver. ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LAWRENCE, Paul R. **Como lidar com a resistência às mudanças**. In: COLEÇÃO Harvard de administração, v.10, p. 7-25. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

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

LEWIN, Kurt. **“Group Decision and Social Change”** em G.E. Swanson, T.M. Newcomb e E.L. Hartley, eds. Readings in Social Psychology. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1952.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. **Nota Técnica: a Teoria Institucional**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs. Edição original). Handbook de Estudos Organizacionais. 1. v. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA PR. **Transformação organizacional: a teoria e prática de inovar**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2004.

NADLER, D.A.; SHAW, R.B.; WALTON, A.E. e cols. **Discontinuous Change: leading organizational transformation** (pp.3-44). San Francisco: The Jossey-Bass Management series, 1995.

OLIVEIRA, A. F. **Avaliação do impacto da implantação de uma inovação tecnológica nos clientes externos de uma empresa de prestação de serviços - o caso da tecnologia de reconhecimento de fala em uma empresa de Telecomunicações no estado de Minas Gerais**. 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional (11ª Edição)**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

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

SCHERMERHORN, Jr, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SELZNICK, Philip. **Institucionalism ‘old’ and ‘new’**. Administrative Science Quartely, v. 41, n. 1, p. 270-277, 1996.

SILVA, J. de S. **El Cambio de Época, el Modo Emergente de Producción de Conocimiento y los Papeles Cambiantes de la Investigación y Extensión en la Academia del Siglo XXI**. Panamá, Novembro, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TRUJILLO FERRARI, Alonso. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 171p.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.