

ANÁLISE DAS PRINCIPAIS FONTES INDIVIDUAIS DE RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM UM SUPERMERCADO

Autor(es): Maria Iris da Conceição Tomaz Bomfim

Filiação: Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)

E-mail: mariairistomaz12@gmail.com

ANÁLISE DAS PRINCIPAIS FONTES INDIVIDUAIS DE RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM UM SUPERMERCADO

Resumo

O estudo analisou as principais fontes individuais de resistência às mudanças organizacionais em um supermercado de Petrolina-PE, que passava por mudanças em seus setores e práticas de gestão. Teve como objetivo identificar os tipos de mudanças, compreender o processo à luz do modelo de Kotter (1997) e propor recomendações para futuras mudanças. De abordagem qualitativa e natureza descritiva, utilizou o estudo de caso, com entrevistas semiestruturadas e observação direta. A análise de conteúdo de Bardin (2011) permitiu classificar as resistências segundo Robbins (2005). Os resultados apontaram a predominância de mudanças estruturais e tecnológicas, enquanto as culturais e comportamentais ocorreram de maneira secundária. As resistências se manifestaram por hábito, insegurança e medo do desconhecido, intensificadas pela ausência de comunicação e suporte técnico. Conclui-se que a resistência é natural, mas se torna disfuncional quando falta integração entre pessoas, processos e cultura, reforçando a importância de estratégias participativas e empáticas na gestão de mudanças.

Palavras-chave: mudança organizacional; resistência à mudança; gestão de mudanças.

Abstract

This study analyzed the main individual sources of resistance to organizational change in a supermarket in Petrolina-PE, which was undergoing changes in its sectors and management practices. Its objective was to identify the types of change, understand the process in light of Kotter's model (1997), and propose recommendations for future changes. Using a qualitative and descriptive approach, it employed a case study with semi-structured interviews and direct observation. Bardin's (2011) content analysis allowed for the classification of resistance according to Robbins (2005). The results indicated a predominance of structural and technological changes, while cultural and behavioral changes occurred secondarily. Resistance manifested as habit, insecurity, and fear of the unknown, intensified by the absence of communication and technical support. It concludes

that resistance is natural, but becomes dysfunctional when there is a lack of integration between people, processes, and culture, reinforcing the importance of participatory and empathetic strategies in change management.

Key words: *Organizational change; resistance to change; change management.*

1. INTRODUÇÃO

Em um ambiente empresarial cada vez mais dinâmico, as organizações precisam se adaptar continuamente para se manterem competitivas e sustentáveis. A mudança organizacional, segundo Chiavenato (2008), é um processo inevitável que resulta de fatores internos e externos, como avanços tecnológicos, demandas de mercado e transformações culturais. Entretanto, Robbins (2005) destaca que a resistência à mudança é uma resposta natural dos indivíduos, principalmente quando novas práticas desafiam hábitos, crenças e rotinas. O presente estudo foi desenvolvido em um supermercado do setor varejista, situado em Petrolina-PE, que vivenciava um período de mudança estrutural e tecnológica. A empresa passava por substituição de sistemas de gestão, redistribuição de funções e implantação de novas escalas de trabalho. Essas alterações evidenciaram desafios de adaptação e resistência por parte dos colaboradores, despertando o interesse em compreender como esses comportamentos influenciam no sucesso das mudanças organizacionais. O problema de pesquisa consistiu em identificar: quais as principais fontes individuais de resistência às mudanças organizacionais e como se manifestam no contexto analisado? Assim, o estudo teve como objetivo geral analisar as principais fontes individuais de resistência e os tipos de mudanças organizacionais em curso no supermercado.

Especificamente, buscou: (i) identificar os tipos de mudanças organizacionais em curso; (ii) analisar o processo de mudança com base nas etapas propostas por Kotter (1997); (iii) identificar as fontes de resistência individual mais presentes entre os colaboradores; e (iv) apresentar contribuições que possam apoiar a gestão na condução de futuras mudanças. A fundamentação teórica apoiou-se em autores como Chiavenato (2004; 2008), Robbins (2005), Kotter (1997) e Lewin (1965), que abordam a mudança organizacional sob a perspectiva estrutural, humana e cultural. Metodologicamente, a pesquisa adotou abordagem qualitativa e descritiva, com o método de estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com colaboradores e gestores, complementadas pela

observação direta no ambiente de estágio. Participaram da pesquisa quinze indivíduos, sendo doze colaboradores e três gestores. As informações obtidas foram submetidas à análise de conteúdo de Bardin (2011), com categorização de acordo com as fontes de resistências individuais propostas por Robbins (2005): hábito, segurança, medo do desconhecido, fatores econômicos e seletividade de informações.

2. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise revelou que as mudanças organizacionais observadas ocorreram de forma planejada nas dimensões estrutural e tecnológica, mas de maneira secundária nas dimensões cultural e comportamental. As transformações estruturais envolveram a redistribuição de funções, criação de novas lideranças, reconfiguração de horários e ajustes operacionais. As mudanças tecnológicas referiram-se à implantação de um novo sistema de gestão e à automação de processos. Ambas exigiram dos colaboradores um esforço de reaprendizagem e adaptação. De acordo com Robbins (2005), mudanças estruturais e tecnológicas tendem a gerar resistência quando afetam diretamente rotinas e competências. Isso foi confirmado nas entrevistas, nas quais apontaram sentimentos de insegurança, medo e desconforto frente às novas exigências. Os colaboradores expressaram receio de não conseguirem desempenhar suas tarefas com a mesma eficiência, o que evidenciou a falta de capacitação e suporte técnico. A aplicação do modelo de Kotter (1997) mostrou-se incompleta. As etapas relacionadas à comunicação da visão, à capacitação dos colaboradores e à consolidação cultural foram executadas parcialmente. Embora a liderança tenha reconhecido a necessidade de mudança, no processo não houve planejamento participativo, que resultou na baixa adesão e no aumento da resistência individual. A comunicação ocorreu de forma informal e fragmentada, alimentando boatos e interpretações distorcidas. Quanto às fontes de resistência, foi observada a predominância das categorias hábito, insegurança e medo do desconhecido. A resistência por hábito a mais marcante, evidenciada na dificuldade dos colaboradores em abandonar rotinas antigas. A insegurança surgiu pela ausência de treinamentos e de acompanhamento no uso do novo sistema. O medo do desconhecido apareceu em discursos marcados pela incerteza e pela ansiedade em relação às novas funções e à estabilidade profissional. De maneira mais sutil, foram identificadas as resistências relacionadas a fatores econômicos e à seletividade de informações. Alguns colaboradores relataram a percepção de aumento de cobranças sem contrapartidas financeiras, enquanto outros demonstraram desacreditar das justificativas apresentadas pela gestão. Essa

seletividade de informações reforça a tendência humana de interpretar fatos conforme suas crenças e experiências prévias. Os resultados demonstram que a falta de comunicação estratégica e o distanciamento da gestão em relação às percepções dos colaboradores foram os principais agravantes do processo. A resistência, portanto, não se configurou apenas como uma reação natural à mudança, mas como reflexo da ausência de empatia e envolvimento organizacional na condução das transformações.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo conclui que a resistência à mudança é um fenômeno inevitável, mas que pode ser minimizado quando são adotadas práticas baseadas em comunicação, capacitação e valorização do capital humano. No caso analisado, embora as mudanças estruturais e tecnológicas tenham sido bem traçadas, houve falhas na condução das dimensões humanas e culturais, resultando em resistências. As principais fontes de resistência identificadas, hábito, insegurança e medo do desconhecido, refletem a ausência de planejamento participativo e de suporte contínuo. Para futuras mudanças, recomenda-se que a organização adote um plano de comunicação institucional, promovendo clareza dos objetivos, prazos e impactos; realize capacitações prévias e acompanhamentos contínuos; e implemente mecanismos de reconhecimento e celebração de conquistas. Além disso, é essencial que as transformações sejam ancoradas na cultura organizacional, por meio da formalização de missão, visão e valores alinhados às novas práticas. Dessa forma, a mudança deixa de ser percebida como um evento negativo e passa a ser compreendida como um processo compartilhado, fortalecendo a coesão e a sustentabilidade organizacional

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Manole, 2008.

KOTTER, John P. Liderando mudança. Tradução de Follow-Up. 17. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LEWIN, Kurt. Teoria do Campo nas Ciências Sociais. CONVIVIVM, 1965.

PINTO, Ana Rita Ribeiro. O papel da comunicação na gestão da mudança organizacional: uma revisão integrativa. PQDT-Global, 2022.

ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

SCOTTON, Douglas Ramos. Resistência às mudanças: uma revisão da literatura sobre os impactos nas organizações. 2017. 37 f. Monografia (Especialização) – Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2017.