

Estudo da resistência à mudança e sua interferência na implantação de um sistema de gestão da qualidade

Study of the resistance to change and its interference in the implementation of a quality management system

FANTINATO, Sandra R.C. [1](#); GARCIA, Peterson D.

Recibido: 21/02/2017 • Aprobado: 28/03/2017

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. Referencial teórico](#)
 - [3. Metodologia](#)
 - [4. Análise dos resultados](#)
 - [5. Considerações finais](#)
- [Referências bibliográficas](#)

RESUMO:

As organizações que não se transformam ou não se adaptam à nova realidade tendem a desaparecer. Em outras palavras, isso significa que a organização precisa investir fortemente em desenvolvimento do capital humano. Portanto, é fundamental que elas tenham uma alta capacidade de flexibilização, planejamento e controle sobre seus processos. No entanto, no processo de mudança podem ser encontrados alguns entraves, dentre eles destaca-se a resistência dos indivíduos aos novos métodos de trabalho. A resistência se verifica como uma forma de inviabilizar a implantação de um novo sistema, tendo em vista que ela traz consigo a alteração nas rotinas e método de trabalho já conhecidos. Com isso, este trabalho realizou um estudo com o intuito de analisar, como que o fator humano, mais especificamente a resistência à mudança, impacta no processo de implantação de um Sistema Informatizado de Gestão da Qualidade. O planejamento, a comunicação e o comprometimento foram os itens mais relevantes a serem aperfeiçoados para viabilizar o processo de transformação. Além disso, é muito importante o engajamento dos representantes da alta

ABSTRACT:

The market is growing faster, demanding and marked by a single rule: change. The Organizations that do not transform or do not adapt to this new reality tend to disappear. This means the organization needs to make hardly investments in the human capital development. Therefore, it is crucial that they have a high capability to be more flexible, planning and control under yours processes. However, inside the change process some obstacles can be found, among them, there is the resistance of some individuals to the new working methods. The resistance appears a way of unable the implementation of new system, considering that brings some modifications on known routine and work way. This study aimed to analyze, through a literature review, how the human factor, specifically the resistance to change impact in the implementation process of a Quality Management Computerized System. The Planning, the communication and the commitment were the most important items to enhance for the transformation process don't be hard. Moreover, is too important the commitment of high management like an example to others and establishing micro and

gerência, servindo de exemplo aos colaboradores e estabelecendo micro e macro objetivos.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Sistema. Comportamento. Comunicação.

macro goals.

Keywords: Quality Management. System. Behavior. Communication.

1. Introdução

Mudanças trazem incertezas e turbulências no ambiente organizacional que podem gerar resistências decorrentes da necessidade implicada aos colaboradores de sair de uma situação conhecida para uma situação desconhecida. O sucesso de um Sistema de Informação (SI), bem como o da organização como um todo, fica atrelado ao comportamento humano, que sempre busca manter o chamado *status quo*, ou seja, manter a situação atual. Dessa forma, fica evidente que a sobrevivência das empresas está intimamente relacionada ao grau de adaptabilidade de seus colaboradores frente a novas regras, modelos, métodos de trabalho, sistemas informatizados e tecnologias.

A mudança, segundo Freitas e Fetzner (2012), é uma junção de aspectos do comportamento, do afeto e da cognição, sendo que seu estudo está inserido em um amplo contexto, que leva em consideração fatores emocionais relacionados à experiência com SI. Esta abordagem pode ser considerada como um reflexo ao modelo que tem por base paradigmas racionais, que permaneceram por muito tempo como únicos nessa área.

Este trabalho torna-se relevante tendo em vista que, apesar de todo aparato tecnológico, conhecimento científico, social e psicológico, a resistência à mudança ainda é um dos grandes entraves ao sucesso da transformação organizacional. Sobretudo, a partir do estudo realizado analisou-se especificamente a resistência dos colaboradores à mudança organizacional após a implantação de um sistema informatizado de gestão da qualidade. Com relação aos procedimentos técnicos utilizados, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que é a pesquisa desenvolvida a partir de materiais já publicados, como artigos, livros, revistas, teses e dissertações.

2. Referencial teórico

A mudança tornou-se uma constante no processo de gerenciamento das organizações e assim como na natureza, as empresas mais fortes e que sobrevivem, são aquelas que melhor se adaptam às alterações no ambiente, seja ele o mercado, a tecnologia ou as necessidades dos clientes (HERNANDEZ; CALDAS, 2011).

Segundo Andrade (2011), as organizações são atingidas por mudanças externas e internas. As externas são compostas pelos clientes e seus hábitos de compra, pelos fornecedores de produtos/serviços que, em alguns casos, impõem condições e planos de trabalho, pelos concorrentes que alteram suas estratégias e também pelos governos, que alteram legislações.

As mudanças internas representam a implantação de novos métodos de trabalho ocasionados pela evolução tecnológica, reestruturação da organização, implantação de novos processos, atualização de maquinário e infraestrutura. Para o autor, as mudanças internas são as que ocorrem com mais frequência.

As mudanças, quer sejam internas ou externas envolvem procedimentos e tecnologias, muitas vezes desconhecidos, constituindo uma abordagem diferente daquilo que os envolvidos habitualmente consideram como a forma tradicional, natural e prática de desempenhar seu trabalho (ANDRADE, 2011).

Os processos de mudança, independente de sua origem, tendem sempre a gerar emoções e reações nos colaboradores, que se sentem, muitas vezes, com medo, ansiosos, resistentes, enérgicos, receosos, etc. Dessa forma, é importante que as empresas deem atenção ao fator resistência, pois ele pode culminar no fracasso de um novo projeto que está sendo implantado (HERNANDEZ, 2011; FREITAS e FRETZNER, 2012; ANDRADE, 2011).

2.1. Resistência à mudança: Conceito

Para Maravieski (2008), a mudança é um processo interativo que deve ocorrer nos diversos níveis organizacionais, onde os resultados são obtidos a partir do interesse e compromisso de todos. Para o autor, a mudança é algo inevitável, porém é preciso saber o que e quando mudar.

Segundo Andrade (2011), a resistência à mudança é o resultado de uma característica das pessoas, ou de um grupo delas, de colocar-se em oposição ao novo sistema, que pretende levar a empresa a um equilíbrio diferente.

A mudança é definida por Chiavenato (2014), como sendo uma transição de um estado para o outro, ou de uma situação para outra. As principais características da mudança são:

- Transformação: Mudança de qualquer natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.
- Perturbação: Alteração da ordem, do bom funcionamento, das condições físicas normais de qualquer meio ou ambiente que estes podem influir em sua rotina;
- Interrupção: Parar a continuidade, descontinuação, suspensão;
- Fratura: Provocar divisões.

2.2. O processo de mudança

Conceitualmente a ideia de resistência a mudanças organizacionais é creditada a Kurt Lewin (LEWIN, 1947, 1951 apud HERNANDEZ e CALDAS, 2001), que desenvolveu o conceito de que as organizações são sistemas em equilíbrio quase-estacionário sujeito a forças opostas de mesma intensidade que os mantém em estado de equilíbrio, o *status quo* (situação atual).

Kotter (2013), argumenta que as mudanças organizacionais, para terem sucesso, devem ocorrer em fases, que, normalmente, levam muito tempo para se finalizar. O autor também coloca que em cada uma das fases, podem ocorrer erros e isso gera impactos ruins em todo o processo.

Os passos para se efetuar a transformação na organização, segundo Kotter (2013), são:

- Definir o termo "urgência": verificar como está a concorrência no mercado atualmente e colocar em pauta discussões sobre como uma crise pode afetar a empresa;
- Elaborar um grupo com poder dentro da empresa para que este possa liderar o processo. É importante que sejam feitos trabalhos em equipe;
- Definir a visão: sem objetivos ou metas, os envolvidos no processo de mudança têm dificuldades em desenvolver suas atividades, pois não conseguem enxergar sua participação e valor;
- Comunicar a visão: a comunicação é parte fundamental de toda mudança, ao estabelecer a visão é preciso que a empresa a compartilhe com todos os colaboradores;
- Distribuir poder: é a outorga de poderes para que os envolvidos trabalhem a partir da nova visão. Isso muda as estruturas de poder existentes que, normalmente, inviabilizam os novos objetivos. Dar poder significa compartilhar responsabilidades e cobrar atitudes;
- Definir micro objetivos: é o planejamento baseado em metas de curto prazo, onde as pequenas mudanças são mais observáveis dentro do todo. Também é fundamental que sejam recompensados os esforços dos colaboradores quando atingem esses objetivos;
- Agrupar os micro objetivos: verificar as mudanças que produziram e assim definir novas metas. Criar uma política de bonificação para colaboradores que implementem a nova visão. Manter ativo o caráter transformador de novos projetos;
- Institucionalizar as novas abordagens: criar relações entre o novo e a melhora nos resultados da organização. Criar formas eficazes de sucessão de líderes.

Já Ceribeli e Merlo (2013) apresentam um modelo de mudança que ocorre em três fases: descongelamento, movimento e recongelamento. O primeiro é caracterizado pela ação das forças propulsoras e das forças restritivas, nesse momento os esforços de mudança são estimulados e os de permanência no *status quo* são desestimulados.

A fase de movimento é caracterizada pela implantação da mudança, momento em que os envolvidos passam a entender e atuar dentro do novo modelo. Por fim, o recongelamento significa a sedimentação da mudança e sua permanência até que surja uma nova necessidade de alteração.

2.3. A resistência à mudança

Diversos autores (KOTTER, 2013; FREITAS e FETZNER, 2012; ANDRADE, 2011; OLIVEIRA, 2010) concordam que, muitas vezes, o fracasso na implantação de mudanças está diretamente ligado à resistência do colaborador.

Para Bernardo (2008), existem seis tipos básicos de resistência:

- Resistência Ativa: nesse tipo de resistência o participante, intencionalmente, provoca erros ou danos, configurando sabotagem do processo. Essa forma é de fácil identificação pois a resistência é expressa clara e diretamente. No entanto, sua gerência é muito difícil, já que o colaborador está determinado, pois ele não apoia (contra) a ação proposta.
- Retraimento Pessoal: nesse modelo a resistência não é tão clara, pois o colaborador diminui o ritmo de trabalho e baixa a produtividade. A baixa produtividade, que visa atrasar e prejudicar o projeto, poderá ser confundida com inabilidade ou dificuldade de aprendizado. A gerência, nesse caso, precisa estar atenta na análise do comportamento para a identificação da resistência.
- Resistência Passiva: o indivíduo que apresenta esse tipo de resistência segue, em geral, as normas e os procedimentos, mas exprime constante protesto e dificulta a aprendizagem inconscientemente. Não colabora com o processo, apesar de não prejudicá-lo diretamente.
- Indiferença: o indivíduo tem reação apática e perda de interesse pelo trabalho. Faz somente o que lhe é ordenado, mas sem protestar. Alguns autores denominam a indiferença como "greve branca".
- Resignação Passiva: é a aceitação do novo, porém apenas se houver pressão de superior. Nesse modelo, claramente nota-se que a implantação possui falhas, podendo gerar retrocessos.
- Cooperação Voluntária: essa é a reação esperada pelo gestor que implementa uma ideia ou ação. Nesse estágio, a colaboração é entusiástica e o apoio é incondicional. Ocorre quando o indivíduo ou o grupo acredita e confia na ação.

Andrade (2011) coloca que os programas de mudança são dificultados por diversos entraves, dentre eles destacam-se:

- Resistência à tecnologia por computador;
- Resistência à adoção de tecnologia de informação;
- Resistência à educação a distância na educação;
- Resistência às mudanças na implantação de sistemas integrados de gestão;
- Resistência à implantação de um software; e
- Resistência à mudança quanto à implantação de tecnologia robótica.

É importante ressaltar que o ser humano não resiste à mudança, mas ao desconforto causado pela perda do *status quo*, ou seja, da saída da chamada zona de conforto. Segundo Oliveira et. al. (2010), as causas da resistência estão relacionadas à incerteza, à ameaça de interesses próprios, a diferentes percepções sobre a necessidade da mudança e à falta de tolerância.

Dessa forma, Oliveira et. al. (2010), ressaltam que todo processo de mudança deve considerar a atitude pessoal, colocando como prioridade a explicação detalhada da necessidade de se efetuar a mudança, bem como os motivos que levaram a ela.

Kotter (2013) diz que os motivos mais frequentes que levam as pessoas a resistirem às mudanças são:

- Interesse próprio e limitado: o desejo de não perder algo de valor;
- Desentendimento e/ou falta de confiança: compreensão errônea da mudança e suas implicações;
- Avaliações diferentes: o colaborador acredita que a mudança não faz sentido para a empresa; e
- Baixa tolerância à mudança.

Nessa visão clássica, é necessário identificar, controlar e inviabilizar a resistência nas organizações para que seja possível atingir o sucesso. Porém, como pode-se observar no

quadro 1, as ideias predominantes são questionadas e classificadas como pouco eficientes, uma vez que estão baseadas em pressupostos contestados atualmente.

Quadro 1 – Crítica à ideia clássica de resistência à mudança

Pressupostos	Contrapressupostos
<ul style="list-style-type: none"> • A resistência à mudança é um “fato da vida” e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional. • “Qualquer conduta que objetiva manter o status quo em face da pressão para modifica-lo”. 	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência é escassa ou somente acontecerá em circunstâncias excepcionais. • Ao tentar preveni-la, os agentes de mudança acabam contribuindo para sua ocorrência ou agravamento. • A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.
<ul style="list-style-type: none"> • A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência é um fenômeno saudável e contributivo. • A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudanças fracassados ou inadequadamente desenhados.
<ul style="list-style-type: none"> • Os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os seres humanos resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.
<ul style="list-style-type: none"> • Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência – quando ocorre – pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança e empregados (derivado da proposição original de Lewin, 1947, 1951).
<ul style="list-style-type: none"> • A resistência é mudança é um fenômeno grupal/coletivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência é tanto individual quanto coletiva – a resistência vai variar de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção.

Fonte: Adaptado de HERNANDEZ; CALDAS (2011)

Ainda segundo Hernandez e Caldas (2011), em muitos casos a resistência é utilizada como razão pela qual os processos não lograram êxito, quando na realidade eles foram mal desenhados e/ou mal implementados.

2.4. Sistema informatizado de gestão da qualidade

De acordo com a American Society for Quality Control (2004), a definição de qualidade é a totalidade dos características e atributos de um produto ou serviço que visam satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos clientes. O aumento da satisfação é a partir da aplicação dos princípios de gestão da qualidade, numa abordagem direcionada ao cliente, que busque a melhoria contínua de todos processos e, conseqüentemente dos produtos e serviços.

Em um sistema de gestão da qualidade (SGQ) é fundamental que todos os documentos, não conformidades, ações, auditorias e demais requisitos normativos ou legais sejam documentados e seus resultados sejam devidamente registrados, monitorados e prontamente recuperáveis. Dessa forma, pode-se observar a importância da geração e gestão de informações para a gestão de qualidade. Nesse caso, é de grande importância a abordagem de processos e melhoria contínua, que também contribuem para o controle do fluxo de informações nas organizações que tem um SGQ implantado.

A filosofia essencial da gestão da qualidade consiste no princípio de que a qualidade não está

apenas fundamentada na produção ou prestação de serviço, mas cada vez mais na interface da organização com os seus clientes (PIRES, 2012).

Beal (2014) define que no sistema de informação, a entrada correspondente a dados capturados e a saída envolve a produção de informações úteis, muitas vezes na forma de relatórios. O processamento envolve a conversão ou transformação dos dados em saídas úteis, e o *feedback* pode ser encontrado, por exemplo, nos procedimentos de detecção e correção de erros em dados de entrada (tais como não aceitação de dados inseridos em duplicata ou emissão de alerta sobre valores digitados fora da faixa de valores válidos).

De acordo com Laudon e Laudon (2011), sistemas de informação (SI) podem ser definidos tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informação com a finalidade de dar suporte à tomada de decisões e controle em uma organização. Esses autores propõem a utilização de um novo modelo de sistema informatizado para a gestão da qualidade que faz uso principalmente da Internet, e conseqüentemente da intranet e extranet para propiciar adequadamente a coleta, análise e utilização desses dados à realidade de empresas. Lembrando que os dados coletados têm origem tanto de departamentos internos da empresa, quanto de agentes externos, como clientes e fornecedores.

Algumas empresas oferecem *softwares* específicos para a gestão da qualidade e módulos de sistemas gerenciais voltados para esta área. Estes *softwares* visam incorporar o maior número de requisitos normativos (normas de sistemas de gestão) oferecendo ferramentas sistêmicas para padronizar as melhores práticas organizacionais fornecendo um modelo, de forma genérica ou específica, e otimizando a implantação e manutenção do sistema de gestão da qualidade aplicável a diferentes tipos de empresas. Dentre os módulos disponíveis nos sistemas informatizados especialistas para gestão da qualidade destacam-se:

- Informação documentada: Controle de Documentos e Registros;
- Mapeamento de Processos;
- Gestão de Riscos;
- Não Conformidades;
- Ações Corretivas;
- Ações Preventivas;
- Oportunidades de Melhoria;
- Auditoria;
- Indicadores de Desempenho;
- Controle de Instrumentos de Medição (Calibração);
- Avaliação/Qualificação de Fornecedores;
- Notificações: Sugestões de Melhoria e/ou Reclamações de Clientes Internos e Externos;
- Treinamento/Capacitação de Colaboradores.

2.5. Impactos na implantação de um sistema de gestão da qualidade

As pesquisas de Sampaio *et al.* (2012-a) e Gunnlaugsdottir (2012), mostram estudos aplicados sobre as dificuldades enfrentadas pelas empresas durante o processo de implantação e manutenção de um sistema de gestão da qualidade. A seguir, destacam-se alguns dos resultados obtidos a partir dessas pesquisas.

Os sistemas de gestão da qualidade se baseiam em normas regulamentadas para cada propósito. A norma ISO 9001 é a que se sobressai, por ser uma norma que pode ser aplicada aos mais diversos segmentos, tipos e estrutura empresariais por se tratar de requisitos para um sistema de gestão da qualidade. No entanto, o SGQ não se limita a ela, entre as quais pode-se referir: ISO 14001, ISO/FSSC 22000, ISO 17025, ISO 27001, ISO TS 16949, OHSAS 18001, etc.

De acordo com Sampaio; Saraiva; Rodrigues, (2009), em um estudo que procurava reunir os

principais resultados já encontrados sobre uma das normas mais populares e seguidas pelas organizações, a ISO 9001, foi observado que um dos obstáculos mais citados pelos autores na implantação da norma é a falta de envolvimento da alta gerência durante o processo de implantação da mesma e do sistema de gestão. As barreiras citadas por Sampaio *et al.* (2012-a) são a falta de comprometimento e envolvimento de toda a organização, resistência dos colaboradores, custos da implantação e manutenção, dificuldade da disseminação da cultura da qualidade e qualificação insuficiente dos recursos humanos. Os quatro fatores que implicam em altos custos são a demanda de tempo, treinamento, consultores e o registro das informações geradas.

Na pesquisa feita por Gunnlaugsdottir (2012) foi revelado que os principais desafios e obstáculos a serem superados na obtenção e manutenção da certificação ainda estavam relacionados com a informação e gerenciamento dos registros, pois afeta vários requisitos do padrão de gestão da qualidade. Transparência e rastreabilidade são fatores importantes quando motivadores e benefícios estavam sendo discutidos. Informação e gestão de documentos é uma premissa implícita a este respeito.

No caso de uma empresa de base tecnológica, outros tipos de dificuldades identificadas foram: falta de tempo e colaboradores para coordenar o SGQ, ausência da cultura de pesquisa da satisfação do cliente e dificuldade em entender a documentação exigida pela norma ISO 9001 (SLONGO *et al.*, 2005).

Em uma pesquisa realizada com empresas de grande porte sobre a implantação e a manutenção de programas de qualidade, Pinto, Roble e Ho (2006), identificaram como principais impedimentos na implantação: a dificuldade das operações, a indisponibilidade das pessoas para a implantação e a documentação. No caso da manutenção, os fatores mais mencionados foram também a complexidade das operações e a disponibilidade dos colaboradores para reuniões e treinamentos.

No quadro 2 é possível observar algumas vantagens e desvantagens da implantação de um sistema de gestão da qualidade.

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens da implantação do SGQ

Vantagens	Desvantagens
<p>Benefícios Internos: que irão afetar diretamente as questões internas da empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Alavancagem da aprendizagem organizacional. ● Maior responsabilidade, comprometimento e consciência da qualidade por parte dos membros da organização. ● Melhor uso do tempo e dos recursos. ● Redução de perda com produtos e serviços de mão-de-obra. ● Melhoria contínua da qualidade e eficiência da organização. ● Aumento na lucratividade. <p>Benefícios Externos ou Estratégicos: que irão melhorar a imagem e o valor da organização perante os parceiros de negócios e seus clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Maiores oportunidades de negócios, no mercado local e internacional. ● Aumento na satisfação dos clientes. ● Aumento na fidelidade dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tempo necessário para desenvolver o sistema. ● Os custos para implementar e mantê-lo. ● A inflexibilidade e burocracia do sistema de gestão da qualidade que segue alguma norma. ● A dificuldade de implantação – muitas vezes por parte dos colaboradores – em especial para determinados tipos de organizações. ● A dificuldade para criar e manter o entusiasmo dos colaboradores, gestores e alta direção para com o sistema. ● O ressentimento, dos colaboradores, que as mudanças requeridas causam em alguns casos. ● As mudanças necessárias podem ser contrárias ou conflitantes com a cultura existente.

De acordo com o Global Competitiveness Report (2011) a competitividade está atrelada à vários pilares, destacando-se a qualidade das organizações que tem forte influência na concorrência e crescimento.

Segundo Hill e Jones (2011) as instituições constroem vantagem competitiva quando agregam quatro princípios:

- Inovação;
- Qualidade;
- Eficiência;
- Capacidade de resposta ao cliente.

A correlação entre a vantagem competitiva com esses fatores pode ser observada na figura 1.

Figura 1. Blocos genéricos de construção de vantagem competitiva



Fonte: HILL & JONES (2011:86)

Dessa forma é fundamental investir em produtos e serviços de qualidade que diferenciem as organizações de seus concorrentes.

Portanto, observa-se que as principais questões consideradas como dificuldades ou obstáculos para a implantação e manutenção do SGQ são:

- O elevado custo para a implantação da norma;
- O envolvimento dos colaboradores e da alta gerência;
- A mudança da cultura da organização;
- A falta de tempo ou colaboradores para lidar com a gestão da qualidade;
- A dificuldade para trabalhar com a documentação dos processos da organização, especialmente com os registros.

3. Metodologia

A natureza das variáveis utilizadas neste trabalho é qualitativa, buscou-se entender e interpretar comportamentos, atitudes e motivações.

Este trabalho é caracterizado por ser uma pesquisa de natureza exploratória, que segundo Severino (2007), visa dar maior familiaridade com o tema ou explicá-lo, através de um levantamento de dados em livros, revistas e *sites* que abordam o assunto pesquisado.

Gil (2010) complementa ao dizer que a pesquisa exploratória é o ponto inicial para qualquer modelo de pesquisa científica e tem por objetivo recolher e analisar todas as informações e conhecimentos já existentes sobre determinado assunto, fato ou ideia.

A busca pelos trabalhos realizados foi feita com a inclusão dos termos: resistência à mudança, sistema de gestão da qualidade e mudança organizacional. Os resultados foram analisados e por meio de seleção de amostra não-probabilística por julgamento, o autor selecionou os textos que melhor se enquadram no assunto pesquisado.

4. Análise dos resultados

O levantamento bibliográfico feito nesta pesquisa teve como resultado vários trabalhos que abordam a temática “resistência à mudança e sua interferência na implantação de um sistema de gestão da qualidade” e “Impactos na implementação de um sistema de gestão da qualidade”. Os textos encontrados ressaltam que o comportamento psicossocial dos colaboradores deve ser considerado como peça-chave quando a empresa pretende fazer mudanças em seus métodos de trabalho.

De forma geral, a resistência é um fator inerente ao ser humano, pois ela implica em enfrentar novos desafios, o que gera insegurança e medo. Assim, em qualquer departamento de qualquer organização, haverá colaboradores que se negarão a modificar seu estilo de trabalho por já estarem acostumados ao sistema com o qual têm contato todos os dias. Em ato de resistência, esses colaboradores passam a apontar problemas no novo sistema, muitas vezes afirmando que o anterior era melhor. Na verdade, essa perspectiva se dá porque o antigo modelo já estava bastante familiarizado.

Nos trabalhos de Hernandez e Caldas (2011) e Kotter (2013), são desmistificados alguns conceitos já arraigados e considerados como certos quando se trata do processo de mudança. Os autores ressaltam que quando o processo de mudança é vastamente discutido e apresentado de forma clara aos colaboradores, a resistência tende a diminuir.

Outro item combatido pelos autores é o fato de a resistência à mudança ser prejudicial à empresa, sendo uma barreira ao desenvolvimento e crescimento da organização, além de atrapalhar a implantação de novos métodos e/ou processos mais eficientes.

Anão aceitação imediata das mudanças pode ser algo positivo para a empresa. A resistência é positiva porque faz com que a mudança seja revista e analisada, assim, o processo de implantação se torna mais cauteloso.

Entre os principais fatores positivos da resistência a mudança, destacam-se:

- Identificação e correção de falhas: Mesmo que as mudanças sejam planejadas, sempre haverá lacunas, ou seja, o planejamento inicial dificilmente irá abranger todas as variáveis que interferem no processo. A resistência à mudança ajuda a desvendar aspectos não identificados para o devido tratamento.
- Identificação dos riscos envolvidos: Os processos de transformação normalmente são cercados excessivamente de otimismo no tocante aos impactos e efeitos colaterais, que geralmente são minimizados. A resistência pode ajudar a indicar os riscos relacionados ao processo e também agir como um moderador, evitando que a mudança seja muito rápida, colocando em risco a operação.
- Provocação à reflexão e discussão: Colaboradores com comportamentos resistentes podem promover o raciocínio crítico e o questionamento em relação aos aspectos da mudança. As discussões podem revelar questões encobertas.
- Melhoria da comunicação interna: Mesmo que as mudanças sejam devidamente comunicadas, pode haver falta de transparência. Os comportamentos resistentes impulsionam o desenvolvimento da comunicação mais eficiente.

Essas vantagens, se conduzidas adequadamente, podem ser úteis para fornecer apoio à transformação.

No entanto, vale ressaltar que os dois excessos são prejudiciais à organização.

Quando se trata de mudanças no SGQ, a resistência interfere de forma a inviabilizar a melhora nos processos produtivos ou administrativos, pois o SGQ tem a preocupação maior de manter a política de qualidade da organização, isto é, dar continuidade ao nível de competitividade.

Os autores pesquisados concordam que é fundamental a participação de todos os setores da empresa em todos os níveis de gestão, de forma a mitigar os impactos da resistência, porque a qualidade é um atributo que não ocorre isoladamente, isto é, não é a produção que vai garanti-la, tampouco o financeiro ou os recursos humanos (RH). A qualidade é obtida através do diálogo constante entre as áreas e sua disposição em aderir a essa política.

Bernardo (2008) e Ceribeli e Merlo (2013) complementam ao dizer que, para a implantação de SGQ, o RH tem papel fundamental, pois ele é o setor responsável pela comunicação e preparação do processo de mudança. O resultado positivo ocorre quando o RH mantém de forma constante treinamentos dos colaboradores, com isso é possível atingir um grau reduzido de resistência.

Percebe-se que existem conhecimentos sobre resistência à mudança disseminados por diversos estudiosos, sendo inadmissível que uma organização se recuse a considerar este fator nos processos de melhoria ou implantação dos sistemas de gestão da qualidade.

O quadro 3 apresenta um resumo dos principais trabalhos encontrados como resultado desta pesquisa, bem como um resumo das ideias dos autores e sua contribuição.

Quadro 3 - Resumo e contribuições dos autores

Autor	Pressupostos	Contrapressupostos
Lima; Carrieri; Pimentel (2007)	<ul style="list-style-type: none"> É elaborada uma análise da implantação de um SGQ, a resistência a essa mudança e quais ações são tomadas para transpô-las. 	<ul style="list-style-type: none"> Ações gerenciais que minimizaram os impactos do SGQ; Redução dos medos quanto à demissão caso não houvesse adaptação do colaborador; Avaliação dos resultados obtidos; Criação de canais de comunicação com os colaboradores para que todos compreendessem os motivos das mudanças; Aproximação da diretoria da empresa com os colaboradores; Captação das opiniões dos empregados; Área de RH responsável pela identificação e mitigação dos focos de resistência.
Maravieski (2008)	<ul style="list-style-type: none"> Cria um instrumento de pesquisa com objetivo de avaliar a resistência à mudança no ambiente intra-organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> A partir de um questionário é elaborado um instrumento que possibilita à empresa identificar por quais razões a resistência surge. Isso possibilita identificar qual tipo de resistência é mais comum, suas causas e consequências, para então agir de forma a minimizar e se adequar.
Oliveira et. al. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> Apresenta algumas diretrizes para a aplicação de um Sistema de Gestão de Segurança no Trabalho em empresa de bateria automotiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Fluxo de informações inadequado e não apresentação dos resultados esperados pelas mudanças limitam o sucesso de implantação do sistema de gestão; Necessidade de envolver a alta gestão no processo de mudança. Isso garante maior comprometimento dos colaboradores;
Hernandez; Caldas (2011)	<ul style="list-style-type: none"> Apresenta questionamentos sobre os principais pontos acerca do tema resistência à mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> A resistência é uma ocorrência rara e depende de circunstâncias específicas; A resistência é saudável e positiva; O ser humano é mutável, sente necessidade em mudar; A resistência é visível em qualquer nível hierárquico; A resistência pode ser coletiva ou individual.

<p>Ceribeli; Merlo (2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisa o processo de mudança organizacional através da comparação de dois casos: um de sucesso e outro de fracasso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de "vender" a ideia da mudança; • Distribuir igualmente as responsabilidades no processo de mudança; • Elaborar um planejamento e um programa de mudança formal; • As mudanças devem ocorrer de forma gradual, com metas pequenas de curto prazo.
<p>Kotter (2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Através de sua experiência, o autor mostra por que algumas empresas falham quando tentam implementar mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta oito passos necessários para a melhora organizacional: • Estabelecer senso de urgência; • Formar uma poderosa coalizão dirigente; • Criar uma visão; • Comunicar a visão; • Dar poder a outros para que atuem conforme a visão; • Planejar e criar ganhos de curto prazo; • Consolidar os aperfeiçoamentos e produzir ainda mais mudanças; • Institucionalizar as novas abordagens.

Fonte: Elaborado pelo autor

Como resultado final, foi identificado que o processo de mudança deve ter alguns requisitos básicos para que não venha a falhar, são eles:

- **Comprometimento:** engajamento, agregamento e envolvimento. É uma propensão à ação, de se comportar de determinado modo, de ser um indivíduo disposto a agir.
- **Planejamento:** formulação sistemática de objetivos e ações, a qual será escolhida a melhor opção ao final. Também diz respeito a consequências futuras de decisões tomadas, pois visam alcançar objetivos estabelecidos anteriormente.
- **Comunicação:** processo relacional entre pessoas, departamentos, unidades e organizações propiciando a interação entre a instituição e seus colaboradores.

Vale salientar que caso algum desses itens não esteja presente, a resistência surgirá e causará impactos negativos na produtividade e, conseqüentemente, nos rendimentos financeiros.

5. Considerações finais

O presente estudo teve como premissa a necessidade de verificar como que o fator de resistência à mudança influencia no processo de implantação ou melhoria de um sistema informatizado de gestão da qualidade.

Ao do presente artigo foram apresentadas as principais teorias, definições e conceitos que envolvem o tema. Os autores foram apresentados e confrontados, os principais resultados foram discutidos e, por fim, demonstradas em um quadro sinótico suas contribuições.

Foi observar que a resistência pode ser benéfica para a empresa, uma vez que evita aquelas mudanças frágeis, que possuem falhas ainda não vistas. Como principais resultados obtidos, destacam-se:

- Definição e comunicação dos novos objetivos;
- Necessidade de envolvimento total dos setores da empresa no processo de mudança;
- Comunicação dos objetivos e das metas de curto/médio prazo;
- Envolvimento da alta direção;
- Setor de RH como peça fundamental na conscientização dos colaboradores.

Com isso, verifica-se que a resistência à mudança é um fator presente em qualquer empresa, mas que pode ser algo motivador para as gerências e objeto de muitos estudos. Portanto,

sugere-se que futuramente sejam aferidos, *in loco*, os impactos que a resistência causa na organização e, assim, averiguar até que ponto esta atitude pode ser benéfica ou não.

Constata-se ainda que, mesmo com a evolução tecnológica, a partir do desenvolvimento de *softwares* dedicados à automação e informatização dos sistemas de gestão integrados, os estudos mostram que no histórico dos últimos 10 anos os impactos continuam os mesmos.

Neste sentido identificou-se a real e urgente necessidade de investimento em recursos humanos, proporcionando treinamentos específicos em ferramentas de gestão da qualidade, interpretação de normas e formação de auditores internos.

Embora haja alguns fatores negativos que impactam na implantação, a informatização do sistema de gestão da qualidade traz muito mais benefícios para as organizações porque padroniza os processos, consolida todos os dados, otimiza a recuperação das informações e integra todos os itens necessários para a implantação de sistemas de gestão da qualidade, inclusive os sistemas integrados que abrangem diversas normas.

Por fim, ressalta-se a importância do planejamento, da comunicação e treinamento dos colaboradores, bem como do comprometimento de todos os envolvidos para promover o sucesso da mudança organizacional. Somente assim será possível transformar, efetivamente, o capital humano-intelectual em vantagem competitiva.

Referências bibliográficas

ASQ Statisc Division. Glossary and tables for statistical quality control. 4th ed. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2004.

ANDRADE, D. F. et. al. Resistência à mudança organizacional. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2011.

BEAL, Adriana. Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2014.

BERNARDO, C. G. A resistência à mudança em uma organização: uma análise à luz do processo de controle integrado de mudanças PMBOOK3. [tese – mestrado]. Universidade de São Paulo, 2008.

CERIBELI, H. B. Mudança organizacional: um estudo multicascos. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. Rio de Janeiro, 2013.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. São Paulo: Pearson, 2014.

FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de; FETZNER, Maria Amélia de Mesquita. Repensando questões sobre mudança, afeto e resistência na implantação de SI. Revista. Eletrônica de Administração. 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112012000100001&lang=pt>. Acesso em: 28 setembro 2016.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUNNLAUGSDOTTIR, J. Information and records management: A precondition for a well functioning quality management system. Records Management Journal, Vol. 22 Iss: 3 p.170 – 185, 2012.

HERNANDEZ, J. M. C. Resistência à mudança: uma revisão crítica. Revista de Administração de Empresas, v. 41, n 2, p. 31-45. Abr./Jun. 2011.

Hill, Charles W.L. & JONES, Gareth R. (2011). Essentials of Strategic Management. Cengage Learning.

KOTTER, Philip. Conduzindo mudanças: por que falham esforços de transformação. Harvard Business Review. 2013.

LAUDON, Kenneth C. e LAUDON, Jane P. (2011). Sistemas de Informação Gerenciais (9ª

Edição).

LIMA, M. S.; CARRIERI, A.; PIMENTEL, T. D. Resistência à mudança gerada pela implantação de sistemas de gestão da qualidade (SGQ): um estudo de caso. *Revista Gestão e Planejamento*, v. 8, nº 1, p. 89-105, jan/jun, 2007.

MARAVIESKI, E. L. Avaliação de resistência à mudança em processos de inovação: a construção de um instrumento de pesquisa. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 2008.

OLIVEIRA, et. al. Diretrizes para implantação de sistemas de segurança e saúde do trabalho em empresas produtoras de baterias automotivas. *Revista Gestão e Produção*, São Carlos, v. 17, n. 2, 2010.

PINTO, S. H. B.; CARVALHO, M. M. D. e HO, L. L. Implementação de programas de qualidade: um survey em empresas de grande porte no Brasil. *Gestão Produção*, v. 13, n. 2, p. 191-203, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n2/31167.pdf>>.

Acesso em: 15 de agosto de 2016.

PIRES, António Ramos. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade - Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. Lisboa: Edições Silabo.

SAMPAIO, P.; SARAIVA, P.; MONTEIRO, A. ISO 9001 certification pay-off: myth versus reality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 29 Iss: 8 p. 891 – 914, 2012-a.

SAMPAIO, P.; SARAIVA, P.; RODRIGUES, A. G. ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 26, n. 1, p. 38-58, 2009.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 23ª ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SLONGO, G. et al. Implantação de um sistema de gestão da qualidade conforme a norma ISO 9001: 2000 numa pequena empresa de base tecnológica, estudo de caso: Solar Instrumentação, Monitoração e Controle Ltda. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: ABEPRO, 2005. Disponível em: <http://www.peteps.ufsc.br/novo/attachments/083_083_artigo_solar_ISO_enegep_2005.pdf>. Acesso em: 11 de setembro de 2016.

TANABE, C. H.; SOUZA, J. P. Dificuldades na implantação de um sistema da qualidade baseado na norma ISO 9001: 2000: estudos de casos de empresas do setor metal-mecânico da região de Maringá/PR. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., Bauru. Anais... Bauru: UNESP, 1006. Disponível em: <www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/230.pdf>. Acesso em: 10 de agosto de 2016.

1. Email: srfantinato@gmail.com

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 34) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados