

**MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS:  
UM ESTUDO NAS EMPRESAS PARTICIPANTES  
DO PROGRAMA EMPREENDER DA ACIAF**

Fernanda Debortoli Raldi\*

Luiz Felipe Torcatto Zanella\*\*

Carla Fabiana Cazella\*\*\*

Resumo

O presente trabalho é uma pesquisa desenvolvida com o intuito de identificar se as mudanças organizacionais incentivadas pela participação no Programa Empreender da Associação Comercial e Industrial de Fraiburgo - SC (ACIAF) poderiam trazer melhorias no desempenho das empresas participantes. O objetivo da pesquisa foi desenvolver um modelo de avaliação sistemática que pudesse ser aplicado ao Programa Empreender para avaliar quais foram as mudanças promovidas nas empresas nucleadas através do associativismo e qual o nível de desenvolvimento/desempenho das mesmas após a inserção nos núcleos. A pesquisa foi elaborada através da aplicação de questionário em sete núcleos empresariais (totalizando cinquenta e cinco empresas), todos iniciados há um ano ou mais, correspondendo, portanto, a uma pesquisa quantitativa. Os resultados obtidos mostraram, em sua grande maioria, que as empresas sentem-se relativamente satisfeitas com o seu desempenho após a inserção no núcleo, porém, avaliaram que algumas formas de associativismo promovidas entre as empresas nucleadas necessitam ser repensadas, visto que essas refletem diretamente nas mudanças organizacionais.

Palavras-chave: Associativismo. Mudanças Organizacionais. Desempenho. Programa Empreender.

## 1 INTRODUÇÃO

Entre as instituições criadas para auxiliar os pequenos, médios e grandes empreendimentos, podemos colocar as Associações Empresariais que atuam como fomentadoras e facilitadores das mudanças e melhoramento organizacional. Através de treinamentos, capacitações e consultorias, pode-se apontar métodos eficazes para solucionar problemas pertinentes ao desenvolvimento das organizações em seus diversos aspectos. A opção de associar interesses e necessidades semelhantes a partir de iniciativas de cooperação, é uma prática antiga, sendo que nos últimos anos as discussões ganharam consistência através de intenções de desenvolvimento local e social.

Tais associações têm como objetivo principal promover e desenvolver o cooperativismo nas empresas nucleadas, pois quando as empresas são capazes de compreender e identificar os benefícios que o associativismo acarreta tanto individual quanto no grupo, poderão atingir um sucesso e eficácia, de modo a serem mais competitivas, do que seriam se estivessem sozinhas.

Haja vista que a economia tem se movimentado não devido somente às grandes empresas, mas também, devido aos pequenos e médios empreendimentos, de acordo com dados do SEBRAE (2011), os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Juntas, as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no país representam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo nos últimos anos. É importante entender que sem mudanças não existem novos empreendimentos, e conseqüentemente, sem ajuda e cooperação mútua não existe desenvolvimento sustentável e em grande escala.

A busca de alternativas que desejem partilhar interesses comuns capazes de oportunizar o desenvolvimento social e econômico através de práticas e atitudes associativas vem se expandindo. O associativismo pode ser encarado como uma fonte de desenvolvimento e oportunidades. Através dele as pequenas empresas têm se posicionado e se desenvolvido

na mesma proporção que as grandes corporações. Além disso, podemos ver o associativismo como um incentivo aos pequenos e/ou novos empreendedores, visto que, suas atividades buscam o aperfeiçoamento das organizações mediante mudanças internas e, como consequência, o crescimento regional.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

As mudanças organizacionais têm se tornado alvo de pesquisa de diversos consultores, visto que tal assunto torna-se importante para as organizações quando percebem que a vida organizacional harmônica, torna o ambiente mais produtivo e envolve as pessoas, o arranjo físico, processos e a cultura.

#### 2.1.1 Conceito de mudanças organizacionais

Segundo Araújo (1982, apud WOOD JR., 2004, p. 29) "A mudança organizacional é qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha apoio e a supervisão da administração superior e atinja, integralmente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico".

Lima, Sampaio e Simões (2005) citam que a palavra mudança tem conotações frequentemente contraditórias e que podem ser interpretadas de maneiras diferentes. Às vezes, se refere a mudanças externas, em tecnologias, nos clientes, na concorrência, no mercado, no ambiente sociopolítico etc. Também se refere a mudanças internas, como a organização se adapta a mudanças no ambiente organizacional, nas práticas, visões e estratégias.

Para Banov (2013, p. 7) o desencadear da mudança depende da percepção de seus atores e esta desencadeará os seus comportamentos

onde “[...] se a mudança for vista como oportunidade, as chances de bons resultados são elevadas, porém, se for vista como ameaça, já começa com insucesso”.

Em síntese, podemos dizer que a mudança organizacional engloba todos os aspectos envolvidos no desempenho de uma organização, sejam eles humanos ou tecnológicos. O importante é estar ciente que toda e qualquer empresa precisa de mudanças para sobreviver no mercado atual, sejam essas mudanças de origem interna ou externa. Conforme coloca Pereira (1997), saber mudar é essencial para crescer e garantir o sucesso.

### 2.1.2 Tipos de Mudanças Organizacionais

As mudanças organizacionais são causadas por diversas influências e o grau de compreensão delas depende dos seus objetivos.

Nesse contexto vários autores escrevem sobre os tipos de mudanças organizacionais, a exemplo disso temos Hesse (2003) que escreve sobre quatro tipos de mudanças: físicas, lógicas, estruturais e comportamentais. Conforme estruturado no Quadro 1.

### 2.1.3 Reação às mudanças

Um mito popular afirma que o ser humano sempre resiste às mudanças. Tal mito desafia a história, já que o homem se revelou, ao longo do tempo, o mais adaptável dos animais. Na verdade, as medidas que geram mudanças são sempre bem-vindas por provocarem excitação. São poucas as pessoas que gostariam de trabalhar em empresas em que jamais houvesse mudanças ou que nunca acontecesse algo diferente, embora, por outra perspectiva, todos conheçamos situações em que a resistência dificulta a implementação eficaz de mudanças.

Para Judson (1969), quando um grupo de pessoas é afetado por uma mudança, a ação de alguns dos seus membros pode ter efeito inflamatório sobre os outros. A razão para uma resistência organizada às mudanças é

que a necessidade de autoproteção de cada um pode se concretizar em uma ação do grupo. Essa união oferece um meio de garantir a sua futura segurança, visto que, a ação grupal é mais eficiente do que se cada pessoa resistisse individualmente.

Judson (1969) ainda cita que o comportamento das pessoas ou grupos diante da mudança pode variar segundo um espectro de possibilidades, que vai da aceitação à resistência passiva. A aceitação tem como características a cooperação e o apoio entusiástico. A resistência passiva tem como características a resignação, indiferença, apatia, perda de interesse pelo trabalho, fazer somente aquilo que for ordenado, comportamento regressivo, não aprender, protestos e trabalhar seguindo estritamente as regras. Já a resistência ativa é mais clara - fazer o menos possível, diminuir o ritmo de trabalho, retraimento pessoal, cometer erros, causar danos e sabotagem deliberada. Nesse caso em particular, a resistência pode ser encarada como um sintoma de problemas. E, focalizar as atenções apenas sobre o sintoma pode trazer resultados limitados na resolução do problema. De forma metafórica, caracteriza resistência como um comprimido, dizendo que ele pode aliviar a dor de um dente infeccionado temporariamente, até que o mesmo seja tratado por um odontologista. Para encontrar uma solução realmente eficiente, deve-se olhar além do sintoma, ou seja, buscar as causas da resistência e trabalhar em cima delas.

Para Hussey (1995, p. 28-33) existem seis causas responsáveis pela resistência a mudanças, conforme o Quadro 2.

De maneira geral, a principal reação frente às mudanças é a resistência, isso por que, além de ser algo novo, faz com que os indivíduos abandonem sua zona de conforto. Para Motta (1999) a mudança é um ônus, pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar, se inter-relacionar e criar significados para a sua própria vida.

Alguns autores parecem apontar a resistência como um comportamento normal dos indivíduos perante as mudanças que afetam seu campo de trabalho, porém, tal reação tem origens e graus diferentes

que variam de pessoa para pessoa, assim como o comportamento consequente da resistência. Motta (1999), por exemplo, afirma que considerar a resistência como natural e, por vezes, positiva, não significa tratá-la como aceitável.

No entanto, existem autores como Hernandez e Caldas (2000) que se contrapõem a esta visão da resistência como algo natural e inevitável. Em suma, não é possível elaborar receituários de como lidar com a reação dos empregados às mudanças. O que de fato interessa é alertar os gestores sobre a necessidade de conhecer os indivíduos e a cultura da organização, a fim de planejar as mudanças e saber lidar com as mais diferentes reações apresentadas.

Davis e Newstron (2001) acreditam que embora as pessoas tendam a resistir às mudanças, esta tendência é compensada pelos desejos que elas têm de novas experiências e pelas recompensas associadas. Nem todas as mudanças enfrentarão resistência. Algumas delas são aceitas, pois são desejadas pelos funcionários. Nas situações típicas, não se pode obter apoio total para todas as mudanças. Pode ser esperado apoio moderado, pouco apoio e mesmo oposição, pois as pessoas são diferentes e não vão dar o mesmo apoio para cada mudança.

#### 2.1.4 Desempenho Organizacional

Para Teló (2001, p. 18) épocas de mudanças polarizam expectativas. A aceleração do tempo histórico torna o mundo menos previsível. As empresas, sejam as bem-sucedidas ou as extintas, apresentam, em geral, o mesmo quadro de problemas, necessidades e expectativas, visto que atuam no mesmo ambiente socioeconômico, sofrendo o impacto dos mesmos fatores estruturais ou de variáveis conjunturais. Contudo, embora todas possam compartilhar dos mesmos problemas, detêm condições diferentes de reagir, demonstrando diferenças significativas de desempenho.

Apesar de não existir um modelo de desempenho cabível a todas as empresas, Tanure, Evans e Puck (2007) acreditam que é fundamental para

todas as empresas – mesmo que de maneiras diferentes – a gestão do desempenho organizacional que consiste no processo de reunir os objetivos do negócio e as estratégias empresariais com os propósitos, as ações, a avaliação e as recompensas individuais e das equipes, que envolvem três elementos: fase de planejamento, que leva a especificação do desempenho desejado; a avaliação do desempenho com ação corretiva e a relação entre recompensas e o desenvolvimento. É o processo do alinhamento organizacional, vista por muitas organizações como vantagem competitiva. Estes elementos são desconectados e a forte ligação entre eles é o que diferencia o processo de desempenho.

Carneiro e outros (2005, p. 2) escrevem que muitos pesquisadores têm sugerido o uso de múltiplas medidas para se definir um conceito tão complexo como o desempenho organizacional. Hirschey e Wichern (1984 apud CARNEIRO et al. 2005, p. 2) sugerem que medidas contábeis não refletiriam o mesmo fenômeno subjacente de lucratividade capturado por medidas de mercado, ou seja, cada um dos tipos de medida forneceria evidência distinta sobre o desempenho. Venkatraman e Ramanujam (1986 apud CARNEIRO et al. 2005, p. 2) comparam as vantagens e desvantagens de indicadores financeiros vs. operacionais, bem como de fontes primárias vs. fontes secundárias. Kaplan e Norton (1992 apud CARNEIRO et al. 2005, p. 2) propuseram uma combinação de quatro visões complementares do desempenho, que, ao mesmo tempo em que relatariam a história passada, também trariam indicações sobre o desempenho futuro esperado: visão financeira, visão dos clientes, visão dos processos internos e visão de inovação e aprendizado. Fiegenbaum e outros (1996 apud CARNEIRO et al. 2005, p. 2) propuseram o uso de diversos “pontos de referência”, tanto internos (entradas e resultados estratégicos) quanto externos (concorrentes, clientes, outros stakeholders). Barney (1996 apud Carneiro et al. 2005, p. 2) complementa citando que tradicionais medidas contábeis-financeiras podem indicar o desempenho de uma empresa no passado recente, mas não servem como garantia de desempenho futuro, em especial se as circunstâncias do futuro não repetirem as condições do passado.

Hudson, Smart e Bourne (2001 apud BORTOLUZZI et al. 2010, p. 561) escrevem que as medidas de um sistema de avaliação de desempenho estratégico deveriam: derivar da estratégia; ligar os objetivos estratégicos aos operacionais; estimular a melhoria contínua; fornecedor feedback rápido e preciso; definir objetivos claros e explícitos; ter medidas relevantes e de fácil manutenção; ter medidas simples de entender e usar. Um sistema de avaliação de desempenho deveria medir: qualidade; flexibilidade; tempo; finanças; satisfação do cliente e recursos humanos.

Mediante a análise do seu desempenho, as organizações podem medir sua capacidade de sobrevivência e continuidade em face às exigências do ambiente interno e externo em que estejam inseridas. O desempenho organizacional terá de ser definido de forma não financeira, para que seja compreensível a todos os envolvidos na empresa e para que gere um “compromisso” por parte deles. Assim, a estratégia terá, cada vez mais, de ser baseada em novas definições de desempenho. Presume-se, portanto, que o planejamento é fator determinante no desempenho das empresas (TELÓ, 2001, p. 25).

## 2.2 ASSOCIATIVISMO EMPRESARIAL

O associativismo empresarial, assunto jovem e pouco explorado entre os pesquisadores, têm seu conceito em fase de construção, porém, suas características estão fortemente ligados aos conceitos de redes e clusters.

### 2.2.1 Características do associativismo empresarial

Para Pyke (1992) as redes de cooperação são definidas como sendo um composto geralmente de pequenas empresas independentes, organizado em um local ou região como base, pertencendo ao mesmo setor industrial, empresas individuais a especializar-se em uma fase em particular do processo produtivo, organizadas juntas, e se fazem valer das

instituições locais, através de relacionamentos de competição e cooperação.

Para Barboza (1998) o cluster é reconhecido como agrupamento ou aglomeração de empresas localizada em uma mesma região ou localidade que desenvolvem atividades de forma articulada e com uma lógica comum que pode ser, por exemplo, a mesma dotação de recursos naturais, da capacidade de produção/operação, do acesso á tecnologia e da afinidade setorial de seus produtos. A interação e a sinergia proporcionam vantagens competitivas em relação à atuação isolada de cada empresa.

Conforme os conceitos acima expostos, podemos perceber que a intenção tanto do cluster, como das redes e redes de cooperação, é compartilhar de alguma lógica que todas as empresas tenham em comum para obter maior êxito financeiro e diferenciação competitiva, ou seja, cooperar para crescer de forma conjunta. E, esta acaba por ser à base do associativismo empresarial: proporcionar as pequenas e médias empresas instrumentos suficiente para tornarem-se inovadoras e sustentáveis.

Bonassi (2003) cita que o associativismo objetiva promover as atividades econômicas de uma região, bem como os interesses dos empresários, cooperando ativamente com entidades públicas e privadas. O associativismo fomenta a interação entre os diferentes setores econômicos, ao mesmo tempo em que se assumem como entidades interventoras no desenvolvimento empresarial, regional e nacional.

Segundo Battisti e Denuzi (2009) a iniciativa do associativismo une forças para que as micro e pequenas empresas de um mesmo ramo de atividade possam competir em melhores condições com as grandes empresas. O objetivo é que, ao usufruir dessas novas realizações, os empresários cresçam profissionalmente, fazendo com que suas empresas se tornem mais competitivas.

## 2.2.2 Formas de associativismo empresarial

Atualmente, vários lugares no mundo implantam projetos de incentivo ao associativismo empresarial, como forma de desenvolvimento econômico e estímulo a competitividade de cada diferente local.

Para Foltran (2009) as experiências em países europeus, principalmente na Itália, inspiraram iniciativas no Brasil, fazendo com que surgissem ações com o intuito de iniciar e intensificar a prática associativista empresarial para assim, fortalecer o desenvolvimento regional. Dessa forma, os diferentes agentes envolvidos no associativismo atuam de acordo com os seus papéis, somando esforços para chegarem a objetivos comuns.

As formas mais utilizadas de associativismo empresarial são as seguintes:

- Clusters;
- Consórcios Empresariais;
- Parcerias estratégicas e Alianças estratégicas;
- Núcleos Setoriais;
- Arranjos Produtivos Locais (APLS).

### 2.2.2.1 Clusters

O cluster é formado quando existe uma concentração de empresas no mesmo espaço geográfico e que desenvolvam atividades similares. Empresas localizadas no mesmo espaço geográfico, mas que não desenvolvam atividades com alguma similaridade não são consideradas clusters, mesmo que haja vontade das empresas.

Os clusters são formados também por grandes ações coletivas de seus participantes. Cada participante se especializa em uma parte do processo produtivo, gerando assim o produto final e por esse motivo, existe uma grande dependência entre os participantes.

Para Humphrey e Scmitz (1998 apud FOLTRAN, 2009) para que exista o real benefício entre as empresas participantes dos clusters é necessário que

existam fatores facilitadores, tais como: divisão do trabalho, especialização dos produtores, estipulação da especialidade de cada produtor, surgimento de fornecedores de matéria-prima, máquinas, agentes que vendam para mercados distantes, empresas especialistas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis, entre outras.

#### 2.2.2.2 Consórcios Empresariais

O consórcio empresarial é um modelo muito utilizado e eficaz de associativismo empresarial. O consórcio empresarial pode ser formado por empresas concorrentes, empresas complementares, administração pública e a participação social. Conforme Casarotto Filho e Pires (2001) existem três principais formas de consórcio empresarial:

1) Consórcio setorial: Esta forma de consórcio envolve a participação de empresas do mesmo ramo, concorrentes, e empresas complementares, ou seja, empresas ligadas às empresas concorrentes e que de alguma forma estão relacionadas à cadeia de produção. O pacto dessa forma de consórcio está ligado a permitir ganho de competitividade das empresas, seja por meio da troca de informações, seja por aumento da capacidade de pesquisa e desenvolvimento, seja por exportação em massa. Esta forma de consórcio leva aos participantes uma grande variedade de oportunidades de cooperação;

2) Consórcio territorial: Esta talvez seja a forma mais prática de alternativa de desenvolvimento regional. Nesta forma de consórcio, empresas de todos os setores se unem para troca de informações e visam conjuntamente promover a região.

3) Consórcio específico: São formações com validade e finalidade específica. Ao atingirem o objetivo inicialmente previsto, o consórcio rompe-se, podendo ser iniciado um novo formato para a objetivação de uma nova necessidade conjunta.

### 2.2.2.3 Parcerias Estratégicas e Alianças Estratégicas

Em uma aliança estratégica as empresas cooperam em nome de suas necessidades mútuas e compartilham dos riscos para alcançar um objetivo comum. Sem uma necessidade mútua as empresas podem ter o mesmo objetivo, mas cada uma pode atingi-lo sozinha. Se elas não compartilharem de riscos significantes, não poderão esperar compromissos mútuos. As empresas somente dividem riscos se necessitam uma da outra para atingir o mesmo objetivo. As alianças estratégicas provêm o acesso a muito mais recursos do que qualquer empresa isolada possui ou pode comprar. Elas podem expandir grandemente a capacidade de uma empresa para criar produtos, reduzir custos, incorporar novas tecnologias, antecipar-se aos concorrentes, atingir a escala necessária à sua sobrevivência nos mercados mundiais e gerar mais recursos para investir em suas competências básicas (LEWIS, 1992, p.2).

“Uma aliança dura tanto quanto a necessidade mútua. Tão logo se desgaste o valor de um dos parceiros, o outro tem motivo para assumir o controle ou abandonar o negócio” (LEWIS, 1992, p. 3).

Para Noleto (2000) existem três fatores mais significativos para a formação de alianças e parcerias estratégicas: recursos escassos, identificação da competição por espaço além da crescente necessidade de intervenção na problemática social e a lacuna entre o que uma organização gostaria de realizar e o que, levando em consideração os recursos e a sua realidade, pode ser realizado. Esse último item é o que mais leva as empresas contemporâneas a buscarem alianças com outras empresas. Ao perceberem que nem sempre o que desejam fazer é possível ser feito, as empresas entenderam a real necessidade de somar forças com outras empresas para conseguirem maior conhecimento, maior tecnologia, inovação, potenciais e etc.

#### 2.2.2.4 Núcleos Setoriais

O SEBRAE (1992) define núcleo setorial como a união de empresários de um mesmo setor, concorrentes, que se reúnem para discutir os problemas comuns por eles apontados, buscando assim soluções em conjunto.

Os núcleos desenvolvem atividades visando a preencher lacunas verificadas entre as empresas participantes, tais como: cursos de especialização para empresários e funcionários; consultoria das empresas feitas pelos concorrentes; compras e vendas conjuntas; visitas a feiras tecnológicas do ramo das empresas e propaganda coletiva.

Segundo a CACB (2014) um núcleo setorial é um conjunto de empresas, geralmente do mesmo segmento, em determinado município, que se reúne periodicamente e realiza ações coletivas com o intuito de criar vantagens competitivas para as empresas participantes. É orientado por um consultor grupal, ligado a uma entidade empresarial local, que conduz as reuniões do núcleo setorial e apoia o desenvolvimento das ações definidas e realizadas pelos empresários.

#### 2.2.2.5 Arranjos Produtivos Locais (APLs)

De acordo com Casarotto Filho e Pires (2001) a noção de Aglomerado Produtivo Local, pode ser entendida como uma região fortemente estruturada, contendo um ou mais clusters, com um planejamento territorial com alta intenção público-privada, com fortes laços culturais que tem como objetivo assegurar a qualidade de vida dos habitantes.

O SEBRAE (2003) conceitua os APLs como aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Os arranjos produtivos locais podem ser definidos como sendo “aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com

foco em um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam vínculos e interdependência" (ALBAGLI; BRITO, 2002, p.3).

### 3 CONCLUSÃO

A presente pesquisa surgiu da necessidade de avaliar a efetividade do Programa Empreender nas empresas nucleadas, visto que nunca havia sido realizada pesquisa semelhante no âmbito da ACIAF. Além disso, a pesquisa visou apresentar tanto para ACIAF quanto para as empresas, os resultados trazidos pela participação nas atividades dos núcleos e, também mostrar quais aspectos precisam ser aperfeiçoados para resultados cada vez melhores.

Para a aplicação do instrumento de pesquisa foi limitada uma amostra que correspondia a todos os núcleos criados a um ano ou mais, sendo, portanto, sete núcleos. Todas as quinze questões desenvolvidas e aplicadas foram fechadas, limitando a resposta a uma alternativa somente. O intuito de elaborar um questionário nestes moldes foi atender os objetivos aqui propostos. Através do questionário foi possível coletar, tabular os dados e avaliar o nível de desempenho/desenvolvimento das empresas e o nível das mudanças organizacionais nelas ocorridas e, ainda, perceber os aspectos positivos acarretados pela participação no Programa Empreender e apresentar propostas de melhoria tanto para as empresas quanto para a ACIAF.

Com base nos dados acima expostos foi possível elaborar três sugestões para aperfeiçoar o processo: aplicação anual do modelo de pesquisa aqui utilizado; elaboração de um modelo de certificação e/ou premiação a fim de estimular a participação das empresas nos núcleos e reavaliar como são abordadas as formas de associativismo com as avaliações mais baixas.

Conclui-se, portanto, com base nos dados aqui expostos que a mudança organizacional incentivada pela participação no Programa Empreender pode servir sim à melhoria do desempenho das empresas.

Através do associativismo, das atividades promovidas entre e pelos nucleados e através do esforço coletivo, é possível desenvolver os pontos fortes de cada empresa e auxiliar no melhoramento dos pontos fracos de cada uma. Ainda, através do cooperativismo as empresas detêm mais oportunidades do que se estivessem isoladas, dessa forma é mais fácil fortalecer tanto as empresas quanto o setor frente ao mercado.

## REFERÊNCIAS

ALBAGLI, Sarita; BRITO, Jorge. Arranjos Produtivos Locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. Rio de Janeiro: Rede Sist, 2002.

BANOV, Márcia Regina. Mudanças Organizacionais: O perfil da empresa e do colaborador. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

BARBOZA, Luiz Carlos. Agrupamento (cluster) de pequenas e médias empresas: uma estratégia de industrialização local. Rio de Janeiro: Confederação Nacional da Indústria, 1998.

BATTISTI, Patrícia Stafusa Sala; DENUZI, Vanessa Stafusa Sala. O associativismo como estratégia de crescimento empresarial: o caso do núcleo setorial de gastronomia de Toledo – PR. Informe Gepec, Toledo, v. 13, n. 2, p. 170-180, jul./dez. 2009.

BONASSI, Fábio Angelo. O associativismo como uma estratégia competitiva no varejo: um estudo de caso na Aremac-am. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/viewFile/173/27>>. Acesso em: 08 de outubro de 2014.

CACB – Confederação das Associações Comerciais do Brasil. Programa para a formação de Consultores Grupais para Entidades Empresariais. Disponível em: <[http://www.faciap.org.br/site/wp-content/uploads/2014/06/Modulo\\_1\\_Nucleos\\_Setoriais.pdf](http://www.faciap.org.br/site/wp-content/uploads/2014/06/Modulo_1_Nucleos_Setoriais.pdf)>. Acesso em: 14 de outubro de 2014.

CARNEIRO, Jorge M. T. et al. Mensuração do Desempenho Organizacional: Questões Conceituais e Metodológicas. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2005/2005\\_3ESTC%202.PDF](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2005/2005_3ESTC%202.PDF)>. Acesso em: 23 de março de 2015.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luiz Henrique. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da

competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J; LASTRES, H; SZAPIRO, M. Arranjos e sistemas produtivos locais e proposições políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. Rio de Janeiro, 2000.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DORNELAS, José Carlo Assis. Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FOLTRAN, Leandro Henrique Mariano. Associativismo entre micro e pequenas empresas: a experiência do grande ABC com o Projeto Empreender (SEBRAE). Disponível em: <[http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=1963](http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1963)>. Acesso em: 10 de outubro de 2014.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à Mudança: uma Abordagem Individual. Em: Anais do 24º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. Florianópolis/SC: ANPAD, 2000.

HUSSEY, D.E. Liderando Mudanças Organizacionais. São Paulo: Editora Clio, 1995.

IBGE Instituto Brasileiro e Estatística. Estatísticas de Empreendedorismo. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Estatisticas\\_de\\_Empreendedorismo/2011/empreendedorismo2011.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Estatisticas_de_Empreendedorismo/2011/empreendedorismo2011.pdf)> Acesso em 20 out.2015.

JUDSON, Arnold. Relações humanas e mudanças organizacionais. São Paulo: Atlas, 1969.

LIMA, Cícero Adriano de; SAMPAIO, Renata Lima; SIMÕES, Tatiana de Jesus. Gestão da mudança organizacional: estudo de caso do processo de mudança na secretaria de finanças (sefin) do município de Dias D'Ávila. Disponível em: <[http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/gestao\\_mudanca\\_organizacional.pdf](http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/gestao_mudanca_organizacional.pdf)>. Acesso em: 02 de outubro de 2014.

LEWIS, Jordan. Alianças Estratégicas: Estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.

MOTTA, Paulo Roberto. Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NOLETO, Marlova Jovchelovitch. Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática. São Paulo: Global, 2000.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PUTNAM, Robert D. Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna. 3.ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2002

ROBBINS, Stephen. P. Mudança Organizacional e Administração do Estresse: Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SEBRAE. Projeto Empreender. Brasília, 1992.

\_\_\_\_\_. Micro e Pequenas Empresas. 2011. Disponíveis em : <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>>. Acesso em 18 de out de 2015.

\_\_\_\_\_. Termo de Referência para Atuação do Sistema Sebrae em Arranjos Produtivos Locais. Brasília: Sebrae, 2003.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCK, Vladimir. Virtudes e pecados capitais: a gestão das pessoas no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TELÓ, Admir Roque. Desempenho Organizacional: Planejamento e financeiro em empresas familiares. v. 4. n.1. Curitiba: Revista FAE, 2001.

Sobre o(s) autor(es)

\* Administradora. Servidora Pública Municipal da Prefeitura de Fraiburgo, SC. E-mail: fer\_raldi@hotmail.com

\*\* Administrador. Licenciado em Filosofia e Mestre em Administração. Coordenador de curso e Professor na Unoesc Videira. E-mail: luiz.zanella@unoesc.edu.br

\*\*\* Administradora. Mestre em Administração. Professora da Unoesc Chapecó. E-mail: carla.cazella@unoesc.edu.br

Quadro 1 - Tipos de mudanças organizacionais

<b>Físicas</b>	- Novas instalações e arranjos físicos; - Novas máquinas e equipamentos; - Novos processos e métodos de trabalho; - Novos produtos ou novos serviços.
<b>Lógicas</b>	- Novos objetivos organizacionais; - Novas estratégias organizacionais; - Novas missões e novas soluções.
<b>Estruturais</b>	- Novos órgãos ou novos cargos; - Diferentes estruturas organizacionais; - Redução de níveis hierárquicos; - Novas redes de comunicação.
<b>Comportamentais</b>	- Novos paradigmas e novas atitudes das pessoas; - Novos conhecimentos e habilidades; - Novas tarefas e atividades; - Novas relações interpessoais e sociais.

Fonte: Hesse (2003, p. 15-16)

Quadro 2 - Causas de resistência às mudanças

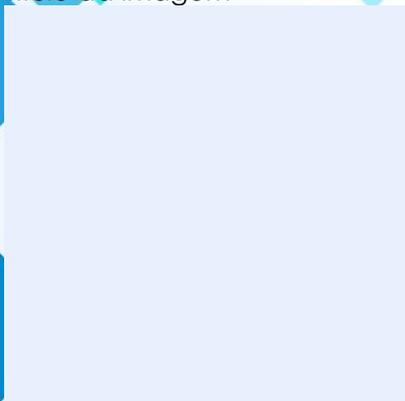
<b>O Contrato Psicológico:</b> Compreende os aspectos não escritos e quase inconscientes na relação trabalhista, como: lealdade, companheirismo e fidelidade à empresa e/ou ao chefe. Portanto, quando há o rompimento desse contrato psicológico, independente do motivo, o colaborador tende a resistir à mudança, pois sua condição emocional foi prejudicada.
<b>Ameaças reais:</b> Tudo o que pareça afetar a posição ou o prestígio pessoal, ou de alterar o que se valoriza no trabalho, constitui esse tipo de ameaça, mesmo que se trate de algo intangível e que ocorra apenas no plano mental.
<b>Mudança imposta:</b> Neste caso, a resistência tem origem na imposição de determinada mudança. Ocasionalmente o indivíduo sente sentimento de impotência perante a falta de opinião e participação na tomada de decisão.
<b>Falta de confiança nos que promovem a mudança:</b> Ocorre quando os colaboradores nutrem pouco respeito pela capacidade dos responsáveis pela mudança e a falta de confiança na gerência implica em fracasso da liderança.
<b>Crença de que algo foi negligenciado:</b> Neste caso, os indivíduos não se opõem a mudança, mas em razão de sua própria observação ou área de especialização, acreditam que foram negligenciados aspectos importantes do processo, o que, a seu ver, implica que a mudança causará prejuízo.
<b>A mente e o coração:</b> Em alguns casos as pessoas parecem concordar com a mudança por que o argumento que lhes é apresentado é tão forte que não encontram razões para discordar. Contudo, mesmo que a mente aceite, as emoções podem revelar sentimentos contrários, principalmente em relação ao passado.

Fonte: Hussey (1995)



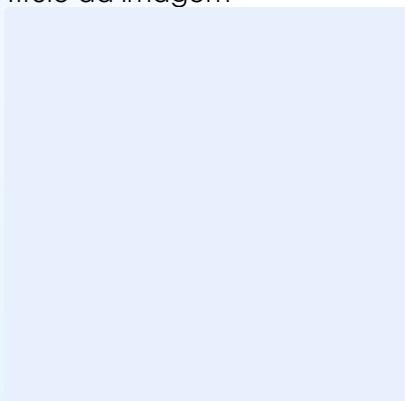
Fonte: Fonte da imagem

Título da imagem



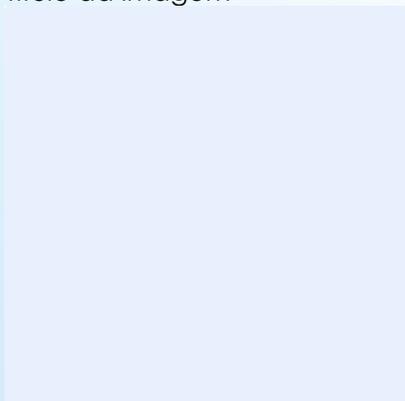
Fonte: Fonte da imagem

Título da imagem



Fonte: Fonte da imagem

Título da imagem



Fonte: Fonte da imagem