

# RESISTÊNCIAS E PRÁTICAS DE SUCESSO EM GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO SOBRE MUDANÇA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA ROIT NA CIDADE DE CURITIBA

Alexandre Carpes<sup>1</sup>

Itacir Xavier Leite<sup>2</sup>

Luis Eduardo Turce Varaschin<sup>3</sup>

Melissa Natali Peres<sup>4</sup>

Cibele Bastos<sup>5</sup>

## RESUMO

Diante das transformações, nos vários ambientes pessoais e profissionais, a que todos estão sujeitos atualmente, causadas pelo disruptivo desenvolvimento tecnológico, mudanças climáticas, geopolíticas entre outros, as organizações necessitam adaptar-se, rapidamente, com a menor adversidade possível. Nesse contexto, é que o presente estudo tem como objetivo conhecer formas de gestão de comportamentos de resistência de colaboradores em um processo de mudança organizacional desenvolvido na Fintech Roit, tendo em vista poder ser considerado um caso de sucesso pela empresa ter conduzido o processo de mudanças com o menor desgaste interno possível. Para isso foi necessário identificar os comportamentos de resistência, conhecer as estratégias de gestão adotadas pelos líderes para enfrentar tais resistências, analisar a empresa em relação à cultura e escolhas sobre ações frente a mudanças. O caminho metodológico utilizado para isso foi a pesquisa tipo qualiquantitativa, descritiva, com dados levantados por meio de pesquisa bibliográfica e documental, entrevista semiestruturada com a gestora de RH e questionário com líderes da startup sobre a qual foi realizado o Estudo de Caso. Com os resultados do estudo, pode-se perceber que comportamentos de resistência são bem trabalhados com ações de gestão que comunicação transparente e contínua, *feedbacks* constantes e naturais, entre outros

Palavras-chave: Resistência do Colaborador. Mudança Organizacional. Cultura Organizacional.

<sup>1</sup> Aluno do Curso de Administração da FAE Centro Universitário. *E-mail:* alexandre.carpes@mail.fae.edu

<sup>2</sup> Aluno do Curso de Administração da FAE Centro Universitário. *E-mail:* itacir.xavier@mail.fae.edu

<sup>3</sup> Aluno do Curso de Administração da FAE Centro Universitário. *E-mail:* luis.varaschin@mail.fae.edu

<sup>4</sup> Aluna do Curso de Administração da FAE Centro Universitário. *E-mail:* melissa.peres@mail.fae.edu

<sup>5</sup> Professora Orientadora do Curso de Administração da FAE Centro Universitário. *E-mail:* cibele.bastos@fae.edu

## INTRODUÇÃO

Atualmente, os indivíduos encontram-se em um mundo frágil, ansioso, não linear e incompreensível, o mundo BANI<sup>6</sup>, nesta esfera social global que vivemos não há como pensar no sucesso e bem estar de uma empresa sem a mudança de regras, maquinários ou até mesmo comportamentos no ambiente de trabalho. Por isso, se a mudança é inevitável é necessário que as organizações possuam resiliência e flexibilidade para enfrentar um mercado incerto e imprevisível.

No entanto, uma das razões para o insucesso da implementação de mudanças é justamente a maneira como se comportam os colaboradores, resistindo a este processo (DEL VAL; FUENTES, 2003; LAWRENCE, 1954; MAURER, 1996; WADELL; SOHAL, 1998 apud POLICARPO, 2016, p. 17) Isto acontece porque os indivíduos tendem a manter o “estado atual” que se encontram, pois demanda maior conforto e trabalho reduzido. Assim, quando são expostos a este aparente estado de equilíbrio, é bem provável que se posicionem de maneira resistente a esta nova realidade imposta. Isso pode acontecer neste processo em qualquer organização que deseja implementar algum tipo de mudança. De acordo com pesquisas que tratam do assunto, reportam que existe alto grau de fracasso (SEIJTS; ROBERTS, 2011), se não houver por parte dos colaboradores propensão à mudança, ou ainda se eles não acreditarem no sucesso da implementação.

Além disso, a mudança na estrutura dos processos pode impactar diretamente na cultura organizacional e em como a empresa é vista dentro do mercado de negócios. Uma empresa que não possua credibilidade sobre sua identidade pode gerar o sentimento de insatisfação por parte dos colaboradores e maior propensão à resistência de futuras mudanças. Nesse sentido, é preciso que a organização consiga manter sua própria identidade e sua cultura organizacional mesmo com um cenário de modificações ininterruptas, pois uma entidade que não adere às novas tecnologias e cenários trazidos pelas frequentes mudanças está apta a perder força e competitividade.

O objetivo geral desta pesquisa é conhecer formas de gestão de comportamentos de resistência de colaboradores em um processo de mudança organizacional desenvolvido na *Fintech* Roit.

Para que seja alcançado, foram estabelecidos como objetivos específicos, descrever a cultura organizacional da empresa escolhida como objeto de estudo da presente pesquisa, identificar indicadores comportamentais de resistência que podem aparecer em processos de mudança organizacional e pesquisar conceitos que abordam formas de gestão de pessoas e cultura organizacional em processos de mudança

---

<sup>6</sup> BANI: acrônimo utilizado para descrever o mundo como frágil, ansioso, não linear e incompreensível.

organizacional, além de indicar propostas de ações gerenciais para lidar com resistência a partir deste estudo.

O trabalho trata de um Estudo de Caso realizado na *Fintech* Roit. Para isso foi desenvolvida uma pesquisa tipo quali-quantitativa, descritiva, com dados levantados por meio de pesquisa bibliográfica e documental, entrevista semiestruturada com a gestora de RH e questionário com líderes da *startup* sobre a qual foi realizado o Estudo de Caso.

O artigo é aqui desenvolvido com breve exposição dos conceitos teóricos que trouxeram mais compreensão do tema da pesquisa, sobre a qual segue uma explanação de como foi desenvolvida e, em seguida são expostos dados levantados e resultados encontrados, finalizando com as considerações finais e sugestões apresentadas pelos pesquisadores para subsidiar formas de gestão de pessoas que contribuam com sucesso de processos de mudanças em outras empresas.

## **1 REVISÃO DA LITERATURA**

### **1.1 MUDANÇAS**

Ao implementar inovações organizacionais, os gestores frequentemente enfrentam resistência dos colaboradores, uma das principais barreiras para a transformação desejada. Chiavenato (1992) define mudança como a transição de um estado para outro, fundamental para o desenvolvimento das organizações. A globalização impulsionou mudanças para aumentar a competitividade, enfrentando resistências. A mudança existe desde sempre e é fundamental para o desenvolvimento das pessoas e das organizações e toda mudança implica em novos rumos, novas estratégias, abordagens, alternativas, e por fim novas soluções.

Em suma, a mudança bem-sucedida implica novo conhecimento, inovação e colaboração, enquanto a mal sucedida reproduz o conhecimento existente (MARQUES; BORGES; REIS, 2016). A assimilação de operações, como no caso do Bradesco ou HSBC, requer preparo estratégico para mudanças de curto e longo prazo (PESSANHA et al., 2012).

### **1.2 RESISTÊNCIA NO AMBIENTE CORPORATIVO**

A mudança é inerente ao ser humano, porém, junto a ela surge a resistência a novos comportamentos, conhecida como resistência à mudança (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

Alterações no ambiente corporativo afetam não apenas a organização, mas também os indivíduos, exigindo compreensão e gestão para uma implementação eficaz (FARAH, 2020). Estratégias para reduzir inseguranças incluem estabelecer propósito claro, gerenciar espaços decorrentes das mudanças e capacitar a organização (FARAH, 2020).

Brandão e Chaves (2021) contribuem para essa compreensão ao enfatizar que a resistência à mudança é um fenômeno natural, delineando fases de aceitação inspiradas nas etapas do luto de Elisabeth Kübler-Ross e Kessler (2009). Embora essas fases ofereçam um guia valioso, é importante reconhecer a variabilidade individual no processo de aceitação da mudança. Nem todos seguirão as mesmas etapas, e alguns podem superar o processo mais rapidamente ou até mesmo pular algumas fases do luto.

Por outro lado, Hernandez e Caldas (2001) introduzem uma abordagem mais complexa, destacando a resistência como um fenômeno multifacetado no ambiente corporativo. Eles sugerem que a resistência pode, de fato, desencadear insights inovadores dentro da empresa, mas também alertam para a possibilidade de resistência surgir devido à falta de planejamento na introdução e desenvolvimento das mudanças.

Hernandez e Caldas (2001) avançam ao apresentar um “modelo individual de resistência à mudança” composto por sete estágios. Esse modelo começa com o contato inicial do indivíduo com a informação de mudança e avança por fases de processamento, resposta inicial, avaliação cuidadosa, aceitação ou resistência emocional, integração emocional e conclusão. Cada fase desempenha um papel vital na influência sobre a adesão à mudança.

A primeira fase é o indivíduo tendo o contato inicial com a informação de mudança, essas informações podem ser transmitidas por canais formais ou informais da organização. Após a primeira fase temos a fase de processamento inicial onde o sujeito irá julgar a mudança em relação a experiências prévias e atitudes formuladas no passado. O resultado dessa fase é muito importante para o desenvolvimento da próxima. Na terceira fase temos a resposta inicial, o indivíduo vai apresentar uma resposta de natureza ativa ou passiva, podendo ser alta consistência, moderada ou baixa consistência, uma baixa consistência seria quando o sujeito apresenta uma rejeição inicial às mudanças e consequências propostas, nesta fase, o sujeito pode demonstrar descontentamento e rejeição a mudança. A rejeição pode se dar de forma passiva ou ativa, rejeição passiva se dá por não querer mudar algum hábito, o sujeito tem como ação apenas ignorar as mudanças, enquanto a rejeição ativa se dá normalmente quando o indivíduo tem em mente que a mudança representa algum mal para ele, com isso, o sujeito irá tentar de tudo para parar a empresa de realizar a mudança (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

Na quarta fase o sujeito vai com mais cuidado a proposta, levando mais tempo para decidir se a mudança é uma oportunidade, ameaça ou ambos. Na próxima fase temos a aceitação e resistências emocionais, caso a mudança seja vista como oportunidade se terá emoções positivas, caso seja visto como ameaça terá emoções negativas, a sexta fase tentará integrar todas as emoções da fase anterior. A última fase a conclusão tem como possibilidades o sujeito continuar resistindo à mudança, aceitá-la, apresentar indecisão, ou apesar de suas resistências tentar aceitar a mudança (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

Sendo assim, a gestão eficaz da mudança envolve não apenas reconhecer a inevitabilidade da resistência, mas também entender suas nuances e aplicar estratégias específicas para promover uma transição bem-sucedida. Essas abordagens integradas permitem não apenas lidar com a resistência, mas transformá-la em um catalisador para inovação e crescimento organizacional (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

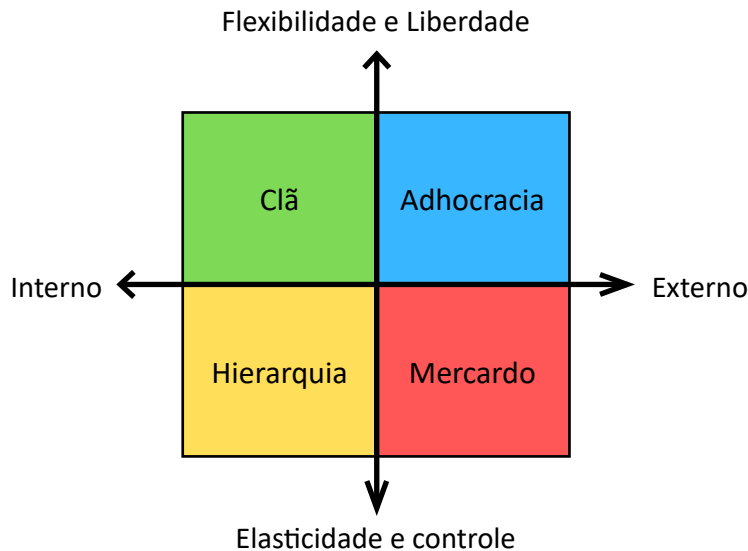
### 1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E TIPOLOGIA DA CULTURA

A cultura organizacional, definida como o conjunto de normas e leis compartilhadas pelos colaboradores de uma empresa, desempenha um papel crucial no desenvolvimento da identidade única de cada organização, conforme explicado por Newstrom (2019). Além disso, contribui para o alinhamento cultural dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho onde ambos os lados se sentem confortáveis seguindo suas crenças e valores.

A cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento (ZANELLI, 2004).

Wagner III e Hollenbeck (2002) identificam quatro funções essenciais da cultura organizacional: fornecer identidade organizacional, facilitar o compromisso coletivo, promover a estabilidade organizacional e moldar o comportamento dos membros da organização. A proposta de Cameron e Quinn (2011) com o “Competitive Values Model” destaca quatro tipos distintos de cultura: Clã, Adhocrática, Mercado e Hierárquica.

FIGURA 1 — “Competitive values model”



FONTE: Cameron e Quinn (2011)

Cameron e Quinn (2011) definem quatro tipos distintos de cultura, sendo: Cultura de Clã, Cultura de Mercado, Cultura Inovadora e Cultura Hierárquica. Na cultura de clã a organização possui consideração por seus fornecedores e clientes, considerando-os como parceiros. Além disso, a empresa foca constantemente no estímulo do trabalho em equipe e melhor desenvolvimento dos recursos humanos para constante evolução. Nessa cultura é papel dos líderes e gestores mapear os processos aos colaboradores com o intuito de criar um ambiente saudável e de confiança. Já para a Cultura Adhocrática é levado em consideração a flexibilidade e diferenciação, além de ser possível notar a inovação no dia-a-dia de empresas que seguem esse tipo de cultura. Organizações alinhadas à Adhocracia possuem dinamismo e flexibilidade como pilares de desenvolvimento. Para a de Cultura de mercado as empresas possuem um negócio próprio voltado aos resultados e expansão do nicho de negócios. Esse tipo de cultura é competitiva, com foco em aumentar os lucros e produção. Devido ao ambiente competitivo é possível o desenvolvimento de um ambiente de trabalho tóxico e conflituoso para os colaboradores inseridos no meio. Por último, a cultura hierárquica geralmente é bem estruturada e formalizada, tendo como pilares processos burocráticos, controle de colaboradores e mapeamento de tarefas. Nessa cultura há sempre um líder eficiente que coordena uma equipe e verifica os resultados trazidos por esta. O ambiente é carregado de formalidades e regras e o clima organizacional tende a ser rigoroso.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é do tipo quali-quantitativa, descritiva tipo estudo de caso, por meio de entrevista semi estruturada, pesquisa documental e bibliográfica e aplicação de questionário para os gestores da startup. A técnica utilizada para análise da parte quantitativa é estatística descritiva. É possível definir pesquisa como o ato de procurar respostas para as dúvidas que podem surgir ao longo de sua vida. Minayo (1993, p. 23) considera a ação de pesquisar como “uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente”.

Geraldina Porto Witter (2020) define pesquisa bibliográfica como “um tipo especial de pesquisa documental que, como o nome indica, tem por suporte da informação o documento bibliográfico”. É um trabalho feito pelo levantamento de referências, artigos, sobre determinado tema, é um trabalho estritamente teórico.

O objetivo geral desta pesquisa é conhecer formas de gestão de comportamentos de resistência de colaboradores em um processo de mudança organizacional desenvolvido na *Fintech* Roit. Ela surgiu como uma empresa de consultoria tributária em 2011 e, em 2016, iniciou sua atuação em contabilidade, focada em empresas optantes pelo Lucro Real. Atualmente é dirigida pelo *Chief Executive Officer* e *Chief Financial Officer* (CEO e CFO) Lucas Pereira, *Chief Operating Officer* (COO) Ricardo de Holanda e *Chief Technology Officer* (CTO) Guilherme Mercúrio. Além disso, a empresa conta com um quadro de 170 colaboradores, sendo a maior parte engenheiros de *software*, contadores e tributaristas altamente especializados.

Utilizou-se a perspectiva de estudo de caso de Gil (2002) que consiste de uma análise profunda e metódica de um ou poucos casos, sendo adequado para fenômenos contemporâneos em seu contexto real, explorando o caráter singular, explicando as variáveis em situações complexas de determinado fenômeno, normalmente em situações que não permitem que seja utilizado experimentos ou levantamentos.

Inicialmente foi realizado o contato com a Gerente de Pessoas, Camila Weingartner, que disponibilizou um tempo para nos deixar realizar uma entrevista semiestruturada e expor sobre a cultura organizacional e sobre os processos de mudança que ocorreram durante o desenvolvimento da *Fintech*. Foi possível realizar o estudo de caso por meio da entrevista semiestruturada e aplicando um questionário em outros sete gestores da empresa.

De acordo Vieira Filho (2023), no Relatório Dimensão Geral EFY Brasil 2023 ROIT, as mudanças ocorrem conforme descrito a seguir:

## QUADRO 1 — Cronograma de mudanças da ROIT

ANO	ACONTECIMENTOS ROIT
2016	Nasce da demanda do mercado, uma contabilidade especialista no Lucro Real. Focada em resultados e estratégia, a ROIT começou e cresceu 300% neste ano
2017	Crescimento de mais de 700% em relação ao ano anterior, o desenvolvimento tecnológico ganha velocidade para a resolução de desafios contábeis e fiscais.
2018	Expansão para Brasília-DF e fortalece presença em outras cidades do Brasil. Já conta com mais de 70 especialistas neste ano.
2019	Presença em São Paulo e no Vale do Silício, potencializa a tecnologia e inicia o desenvolvimento da ROIT.
2020	A Inteligência Humana e a Inteligência Artificial se fundem em processos inovadores e transformadores para as empresas.
2021	Transforma 153 empresas, ganha 4 prêmios e participa de evento internacional
2022	Tem como parceiros a Andav, do setor de distribuição de insumos agropecuários, e conquista a homologação oficial do SAP
2023	Expansão para o México e mais países da América do Sul

FONTE: Vieira Filho (2023, adaptado)

Segundo nossa entrevistada, Camila Weingartner, gerente de pessoas da ROIT, com todas essas mudanças, houveram comportamentos de resistência por parte dos colaboradores. Aqueles que por algum motivo não se adaptaram ou tiveram dificuldades em relação à mudança, foi proporcionado a oportunidade de exporem suas expectativas e opiniões. Todos foram ouvidos, receberam feedback dos seus líderes. Ainda segundo Camila, durante a implementação da mudança a ROIT, procurava uma nova colocação no mercado para os que não se adaptaram ou se demonstraram resistentes à mudança.

Camila cita ainda, que hoje a ROIT não enfrenta comportamentos de resistência por parte dos colaboradores e atribui o sucesso, primeiramente a forte cultura que a *fintech* tem, depois a comunicação muito presente, onde os colaboradores são ouvidos, além de constantes *feedbacks* e da transparência demonstrada, elementos fundamentais para a harmonia e produtividade. Também destaca a avaliação do perfil e seleção de novos candidatos a vagas na startup. Embora a maioria do trabalho seja *anywhere office*<sup>7</sup>, a ROIT promove encontros presenciais pelo menos uma vez por mês em sua sede.

Por meio do questionário realizado em 7 gestores da ROIT foi possível perceber que 100% dos líderes atribuem a resistência a mudança para “medo do desconhecido” e “insegurança em relação a habilidades”, 86% a “não querer sair da zona de conforto”

<sup>7</sup> Anywhere office, ou “escritório em qualquer lugar”, em sua tradução literal, é um termo usado para se referir a um modelo de trabalho onde um profissional pode exercer suas atividades normalmente, não importa onde se esteja



seguido por 71% atribuem também a “reações emocionais” e 28% a ceticismo em relação a liderança. 57% dos gestores acreditam que a comunicação sobre mudanças é clara enquanto 43% acredita que frequentemente é clara, 100% dos gestores acreditam que; houve esforços para treinar e apoiar os colaboradores durante a transição; a liderança abordou efetivamente as preocupações dos funcionários; a equipe reconhece a necessidade de mudança da organização; os líderes estão cientes de barreiras que os colaboradores estão enfrentando durante a implementação das mudanças.

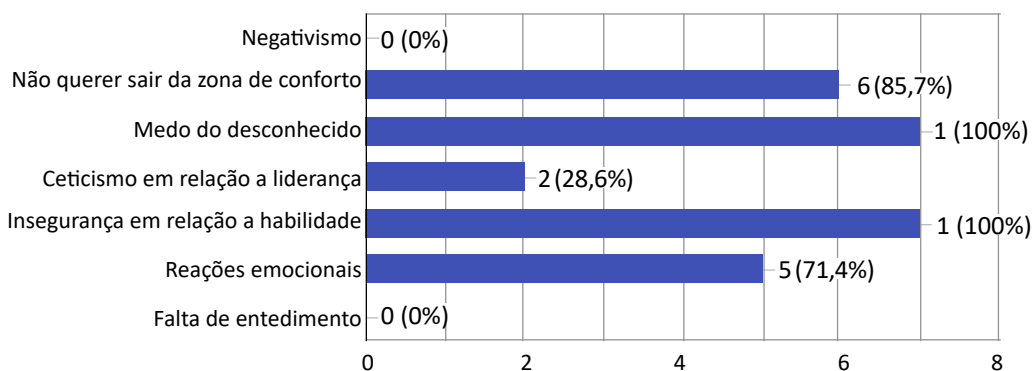
### 3 DESENVOLVIMENTO: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste trabalho constatou-se que as origens de resistência à mudança organizacional devem ser estudadas e analisadas com atenção para que haja maior sucesso na implementação de novos processos. Com isso, a empresa poderá prevenir futuros prejuízos e garantir o desenvolvimento de um clima organizacional saudável.

Por meio da pesquisa com os líderes da organização foi possível obter diversos resultados em relação ao emprego e resistência de mudanças aplicadas pela empresa. Foi realizada uma pesquisa com 7 líderes da empresa em questão, visando identificar possíveis resistências além do modo como, na visão dos líderes, a empresa e os colaboradores trabalhavam para superar as resistências, além de gerar um clima propenso à aceitação de mudanças.

GRÁFICO 1 — Questionário aplicado em outubro 2023

1 - Na sua opinião quais comportamentos podem ser identificados como possíveis resistências pessoas no processo de mudança  
7 respostas



FONTE: Os autores (2023)

Conforme as respostas do gráfico acima pelos líderes, é possível perceber que todos apontaram que “medo do desconhecido” e “insegurança em relação a habilidades” são comportamentos de resistência presente no processo de mudança, seguidos por “não querer sair da zona de conforto”, selecionado por 6 líderes.

Além disso, por meio da pesquisa foi possível identificar que 57% dos líderes acreditam que a comunicação sobre mudanças na empresa é clara, enquanto 43% dizem que frequentemente ela é clara. Todos acreditam que houveram esforços para treinar e apoiar seus colaboradores no processo de transição, foram ouvidos sobre suas preocupações, houve o fornecimento de recursos para apoiar os líderes, que a equipe reconheceu a necessidade de mudança, foram desenvolvidos planos de capacitação e treinamento para novas exigências empregadas pela mudança.

É possível perceber diversos comportamentos aplicados pelos líderes e pela empresa que demonstram o porquê da empresa ter passado pelo processo de mudança de um modo que houvesse resistências pouco significativas com uma grande adesão dos colaboradores. Por meio do “Modelo de Resistência Individual à Mudança” desenvolvido por Hernandez e Caldas (2001) é possível perceber que houve uma seleção de pessoas com características individuais propensas ao ambiente com diversas mudanças, além de um ambiente situacional imposto pela empresa onde foram diversas as ações propostas pelos líderes, dentre elas destacamos: Espaço para que os colaboradores pudessem expor suas inseguranças, compreender e abordar as dúvidas, participação na tomada de decisão e mapeamento dos novos processos, feedback contínuo, foram estabelecidas expectativas reais sobre a mudança, além de treinamentos e acesso a mentorias.

Houve um procedimento inicial em relação à mudança, onde foi amplamente comunicado o que seria proposto e como o fariam, após isso com certeza surgiram resistências por meio dos colaboradores, no entanto, por este trabalho prévio e cultura da empresa entenderam esta mudança como uma oportunidade e prontamente lidaram com resistência à mudança de forma positiva, conseguindo assim superar possíveis barreiras encontradas no processo (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

De acordo com Cameron e Quinn (2011) e seu conceito de cultura organizacional, podemos perceber similaridades entre a cultura organizacional da ROIT e do modelo de cultura organizacional adhocrática descrito pelos mesmos. É possível perceber que a ROIT apresenta uma cultura onde suas principais características são o dinamismo e a flexibilidade, características do modelo de cultura adhocrática, além de ser preciso inovar dia-a-dia.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa é conhecer formas de gestão de comportamentos de resistência de colaboradores em um processo de mudança organizacional desenvolvido na *Fintech* Roit. O objetivo geral foi atingido, pois de acordo com o questionário aplicado aos gestores, foi possível identificar a maneira como eles agiam em relação aos comportamentos identificados de resistência durante o processo de mudança.

Foram obtidos resultados satisfatórios em relação aos objetivos específicos:

1- Descrever a cultura organizacional da empresa escolhida como objeto de estudo da presente pesquisa. Observamos na *fintech* após análise de documentos que a empresa tem uma cultura organizacional forte e bem definida, que é transparente nas orientações, sobre as necessidades e sobre os resultados, pois apresentam diversos esquemas e processos de manejar a resistência dos colaboradores, desde contratar funcionários mais inclinados para a cultura da empresa até uma comunicação funcional entre colaboradores. Que erros fazem parte do processo e contribuem para o crescimento. Que todos são importantes e merecem respeito. Deixam muito claro a importância do feedback. Valorizam a proatividade. Que a cultura deve ser reforçada todos os dias e todos são responsáveis por ela. Não possuem um organograma tradicional, contudo tem registrado não com cargos, mas com pessoas. Por exemplo, a gestora do RH se intitula JEDI<sup>8</sup> de ROITERS e todos têm a liberdade de escolher como querem ser chamados.

2- Identificar indicadores comportamentais de resistência que podem aparecer em processos de mudança organizacional. Conseguimos identificar quais seriam esses indicadores através do resultado do questionário que foi aplicado aos gestores da Startup que os identificaram como: não querer sair da zona de conforto, medo do desconhecido, ceticismo em relação à liderança, insegurança em relação a habilidades e reações emocionais.

3- Pesquisar conceitos que abordam formas de gestão de pessoas e cultura organizacional em processos de mudança organizacional. Foi identificado gestão de mudança organizacional bem definida, cultura forte, liderança transformacional, comunicação efetiva, capacitação e desenvolvimento e gerenciamento da resistência à mudança.

4- Indicar propostas de ações gerenciais para lidar com resistência a partir deste estudo, impreterivelmente todas as ações aplicadas pela Roit, são relevantes para uma organização alcançar sucesso na implementação de mudanças com pouca ou nenhuma resistência.

---

<sup>8</sup> Líder

Por meio de revisão de literatura, da análise documental juntamente com a aplicação da pesquisa na empresa e entrevista semi estruturada com a gestora do RH, tornou-se possível analisar diversas características que demonstram como a ROIT é uma empresa com baixíssima resistência a mudanças entre seus colaboradores. É possível vincular o sucesso de capacidade de readaptação organizacional da ROIT com sua cultura organizacional que valoriza pontos-chave como citados acima, envolvendo os colaboradores, trazendo assim uma maior sensação de pertencimento e colaborando para o fit cultural. A startup estudada definitivamente apresenta características situacionais desenvolvidas para o cumprimento de seus objetivos e maior chance de sucesso em suas implementações de mudança.

Sendo assim, é de extrema relevância que as organizações que tem o objetivo de inserir novos processos de modificação, tenham um planejamento estratégico e mantenham uma comunicação clara e objetiva.

Dessa forma, os colaboradores poderão ter maior confiança em seus líderes e conseguirão ajustar suas expectativas conforme o cenário proposto.

Ao contrário do que acontece comumente, o case de sucesso da startup ROIT apresentado, demonstra que é possível sim implementar mudanças sem que haja resistência significativa por parte dos colaboradores, contudo, este estudo não esgota todas as possibilidades a ações de enfrentamento à resistência e pode servir como oportunidade para ampliação de pesquisa sobre este assunto.

## REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, B. C.; CHAVES, M. T. Mudanças organizacionais: o gestor como mediador de conflitos frente às resistências da organização. **Journal of Perspectives in Management**, v. 5, p. 33-42, 2021.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- FARAH, J. P. S.; LIMA, F. Comunicação e gestão da mudança como elementos facilitadores no processo de transformação organizacional. 2020. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, A. C. et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, p. 31-45, 2001.
- KÜBLER-ROSS, E.; KESSLER, D. The five stages of grief. In: KÜBLER-ROSS, E.; KESSLER, D. **On grief and grieving**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. p. 7-30.
- MARQUES, A. L.; BORGES, R.; REIS, I. C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 50, p. 41-58, 2016.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993
- NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: MxGraw Hiludioma, 2019.
- PESSANHA, G. R. G. et al. Impactos das estratégias de fusão e aquisição na rentabilidade dos bancos adquirentes: uma aplicação dos modelos de intervenção no setor bancário brasileiro. **Revista de Administração Mackenzie — RAM**, v. 13, p. 101-134, 2012.
- POLICARPO, R. V. S. **A influência do comportamento de liderança nas reações individuais à mudança: estudo sobre a criação e constituição do IFMG**. 2016. 164 f. Tese (Doutorado em Administração) — Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016. disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-AF5NSS>. Acesso em: 15 mar. 2023.
- SEIJTS, G. H.; ROBERTS, M. The impact of employee perceptions on change in a municipal government. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 32, n. 2, p. 190-213, 2011.
- VIEIRA FILHO, L. S. Relatório anual integrado 2023. EY Brasil, 2023. Disponível em: [https://www.ey.com/pt\\_br/corporate-responsibility/relatorio-anual-2023](https://www.ey.com/pt_br/corporate-responsibility/relatorio-anual-2023). Acesso em: 19 ago. 2024.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2002.

WITTER, G. P. Pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e busca de informação. **Estudos de Psicologia**, v. 3, n. 4, p. 23-34, 2020.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.