



Résistance au changement de facteur restrictif au développement organisationnel-monographie dans un laboratoire d'analyses cliniques

SOUZA, Pâmela Thariele Silva de [\[1\]](#)

TEIXEIRA, Márcia Cristina [\[2\]](#)

SOUZA, Pâmela Thariele Silva de; e, TEIXEIRA, Márcia Cristina. **Résistance au changement de facteur restrictif au développement organisationnel-monographie dans un laboratoire d'analyses cliniques.** Connaissances de base scientifique multidisciplinaire magazine, 1 an. Vol. 8. p. 107-143. Septembre 2016. ISSN. 2448-0959

RÉSUMÉ

Au milieu d'un pays mondialisé et compétitif, les entreprises ont besoin innover et déployer des changements organisationnels qui ont du succès. Cet article présente une étude de cas visant à faire une analyse de l'objet environnement organisationnel de la société d'étude pour vérifier la résistance au changement et quel outil le gestionnaire utilise pour le gérer. Il a été proposé dans cette recherche démontrent l'importance de la responsable de la communication avec les employés dans le processus de mise en œuvre des changements et la nécessité de gérer la résistance à changer pour que l'Organisation puisse atteindre leurs objectifs et rester sur le marché. Pour atteindre les objectifs de cette recherche était appliquée questionnaire avec les employés et a eu lieu une entrevue avec le gérant de la société, où il était possible de conclure, par l'intermédiaire de données de recherche, que la meilleure stratégie pour l'organisation effectue des formations pour leurs employés afin de réduire les impacts causés par le manque de préparation. Il faut aussi un chef de file responsable de la surveillance des changements demandés par l'organisation.

Mots clés: changement, résistance, organisation, communication.

INTRODUCTION

Les transformations de la situation actuelle et les innovations technologiques ont conduit les organisations à adapter les processus de changement comme une opportunité de croissance. Une fois que la compagnie reconnaît le rôle positif que peut être, c'est à lui de réfléchir à l'importance et quels impacts que la résistance peut causer dans le développement de la société. Un tel effort pourrait entraîner le développement et la mise en œuvre des modèles et des processus comme outils pour gérer la résistance au changement, puisque de tels modèles peuvent fournir des stratégies concurrentielles pour les organisations à atteindre leurs objectifs et continuer à être des leaders sur le marché.

Cependant, la résistance de la part des organisations et des individus qui ils ont composé, susceptible d'entraîner des barrières et de gêner la mise en œuvre d'un changement organisationnel réussi, donc si la résistance est non seulement identifiée, mais aussi réussie pour l'organisation d'atteindre ses objectifs.

Cette recherche a été effectuée pour analyser si la résistance au changement organisationnel affecte le développement du laboratoire d'analyses cliniques, ayant comme objectifs spécifiques : pour présenter les concepts de changement organisationnel, définitions et types de résistance au changement, d'identifier, par l'intermédiaire de référence bibliographique, les principaux facteurs de résistance au changement et comment elle peut influencer sur le développement organisationnel, vérifier les outils utilisés par la société gestionnaire pour gérer la résistance au changement et propose des stratégies et des modèles fondamentaux Manager pour la mise en œuvre des changements.

Le présent travail est pertinent pour apporter des contributions à la société cible de recherche et d'introduire des modèles qui nous permettra d'identifier et de traiter avec la résistance au changement. Aussi, servira de support pour les étudiants et peuvent parfaire leurs connaissances sur le sujet. L'étude et l'analyse du sujet devenu opportun, parce que les outils de gestion des changements qui seront développés dans cette œuvre pourraient être prises par le gérant de la société pour les résultats à atteindre aussi efficacement que possible. La recherche peut fournir à la société avec des connaissances qui aideront dans la gestion de la résistance au changement, et peuvent entraîner des avantages concurrentiels pour l'organisation.

2. THÉORIE DE BASE

Cette étape porte sur le fondement théorique de l'article et fournit des informations essentielles pour comprendre l'importance du changement pour les individus et organisations. Montrera également comment la résistance peut être surmontée pour que le déploiement du processus de changement réussir.

2.1 développement organisationnel

Développement organisationnel est le moyen par lequel les organisations peuvent s'adapter aux

exigences du marché et être capable de réagir aux changements (MOREIRA, 2012). Vous pouvez conceptualiser comment une approche de changement planifié dont l'objectif principal est de changer les gens, la nature et la qualité de leurs relations de travail. En bref, met l'accent sur le changement culturel comme base de changement organisationnel (CHIAVENATO, 1997 apud MOREIRA, 2012).

Chiavenato définit comme un outil dont le but est de « analyser la culture organisationnelle, changer les comportements et les valeurs, améliorer le climat organisationnel et les styles de gestionnaires et consolider ces modifications pour accroître l'efficacité de l'organisation dans son ensemble, l'équipe et l'individu » (CHIAVENATO, 2006, p. 164).

Carranza (2012) définit à son tour le développement organisationnel comme changement planifié visant à l'efficacité et l'efficience de l'organisation. Ces changements peuvent être culture, structure organisationnelle et dynamique. Au changement de comportement est possible pour les employés, leurs valeurs et attitudes, puisqu'il est impossible d'effectuer des changements organisationnels sans aucun changement dans la structure de l'organisation. Il est aussi le but du développement organisationnel pour évaluer l'impact que les changements peuvent causer tant de l'environnement interne et externe.

2.2 Culture organisationnelle

La culture organisationnelle peut être définie comme « croyances et valeurs système commun qui se développe au sein d'une organisation et guide le comportement de ses membres. "(MATOS, MATOS ALMEIDA, 2007, p. 255-256).

Se rendre compte que chaque compagnie a sa propre culture, donc pour déployer des changements permanents qui seront nécessaires pour instaurer une culture organisationnelle est, car il peut influencer la perception de l'employé pour les processus de changement.

Silva (2008, p. 43) définit la Culture organisationnelle comme suit :

La culture organisationnelle est une base solide de principes d'entreprise et les idéaux qui sont l'âme de l'entreprise moderne. Culture organisationnelle englobe un ensemble de perceptions, les pensées et les sentiments communs de se démarquer en milieu de travail, en extrapolant les limites physiques de l'organisation et qui influencent l'environnement macro dans laquelle l'entreprise est insérée. Dans l'épargne mondiale dite, elle représentera la façon dont la société porte sur le marché et la façon dont les développeurs feront face aux transformations rapides de l'environnement de travail.

Développer une culture du changement est cruciale dans le processus de déploiement du changement, parce que sans culture est impossible d'obtenir de bons résultats, même si le changement est bien

planifié. (BREGION, 2013).

2.3 Organisation changer

La survie dépend de comment le même réagir aux changements dans votre environnement, parce que les organisations peuvent atteindre le succès des organisations, il est nécessaire d'avoir la souplesse face à une nouvelle réalité dans le marché mondialisé. (BREGION, 2013).

Changement organisationnel » désigne tout changer, planifiées ou non, s'est produite dans l'organisme, dus à des facteurs internes et externes à l'organisation qui apporte aucune incidence sur les résultats et/ou dans les relations entre les gens au travail. "(DO, 2000 apud SALEM, 2009, p. 21). (Chiavenato 2003), les États que le monde est en constante mutation, tant organisations doivent s'adapter à la recherche de survie dans cet environnement dynamique et compétitif. L'auteur souligne également que le changement signifie la perturbation et transformation « (...) l'incapacité du traitement rend l'organisation inefficace et condamne à l'extinction. « (CERIBEL, MERLO, 2013, p. 02).

Le changement organisationnel vise à produire des transformations structurelles, culturelles, technologiques, humaines, entre autres. Ces changements peuvent avoir un impact dans certaines parties ou de l'organisation dans son ensemble. (Bois, 1995 apud SALEM, 2014, p. 07). Il est remarqué, afin que le changement puisse fournir des changements importants dans notre façon de que penser des individus il est donc possible d'affirmer que son objectif est le développement individuel, car grâce à cela, il est possible d'atteindre le rendement organisationnel.

Dans le tableau 1, il est possible d'identifier les facteurs internes et externes considérées comme causes du changement organisationnel.

Tableau 1 : causes du changement organisationnel

Autor(es)	Causadores / <i>triggers</i>
ROBBINS (2010)	• Natureza da força de trabalho • Tecnologia • Choques econômicos • Concorrência • Tendências sociais • Política Mundial
NADLER e COLS (1995)	• Descontinuidade na estrutura organizacional • Inovação tecnológica • Crises e tendências macroeconômicas • Mudanças legais e regulamentação • Forças do mercado e competição • Crescimento organizacional
PETTIGREW (1987)	• Recessão econômica • Mudanças no ambiente de negócio

Tableau 1 : Changement de OrganizationalFonte
:-causant (Belley, 2004, apud SALEM, 2014, p. 18)

2.4 processus de changement

Comme Chiavenato (2010), le changement est composé de trois étapes :

1-décongélation : considéré comme la phase initiale consistant en l'abandon de vieilles idées et pratiques, savoir, le changement des normes de comportement pour un nouveau. Dégivrage est destiné à s'assurer que l'individu comprend le besoin de changement. Sans décongélation la tendance est que le retour à des schémas habituels de comportement employé.

2-changement : est le processus d'apprentissage et de découverte de nouvelles attitudes, les valeurs et les comportements. Dans cette étape se produit l'ID (l'individu comprend l'efficacité de la nouvelle attitude et accepter) et l'intériorisation (l'attitude devient partie intégrante du modèle normal du comportement). Au cours de cette étape, il y a l'émergence d'idées et de pratiques causant des peuples de penser et de

procéder différemment.

3-Regel : dernière étape où la stabilisation du changement. Son but est d'intégrer de nouvelles idées et pratiques définitivement. Consiste à intégrer la norme de pratique actuelle savant qui deviennent partie du comportement de l'individu.

2.5 résistance au changement

« Une des découvertes plus grands plus bien documenté dans la recherche sur le comportement organisationnel et organisations populaires et ses membres résistent au changement » (ROBBINS, 2005, p. 425). Bortolotti, Souza et Andrade (s / a) affirment que le changement entraîne une résistance, à cause de la peur de l'inconnu. Souffrent d'un processus de réaction face à la nécessité de changer, surtout quand il s'agit d'un sentiment qui menace aux situations où l'individu se sent en sécurité.

Un des changements de réactions du peuple plus fort est le sentiment de perte couplé avec le conflit d'accepter quelque chose de nouveau. Même lorsque le changement semble pointer vers des améliorations comme la promotion, l'expansion, etc., entre autres, ce processus psychologique affecte tout le monde. (SCOTT et JAFFE apud BORTOLOTTI, SOUZA, ANDRADE, S/A, p. 08).

On peut voir que :

La résistance se pose en raison de certains facteurs inhérents au processus de changement et les perceptions individuelles des conséquences du changement. L'impossibilité de connaître l'avenir, la difficulté existante dans la transition entre l'état actuel et proposé, la difficulté en traitant des conditions nouvelles et complexes, en plus des expériences négatives avec les modifications précédemment naturelle cause il est peur du changement. (1997, apud CERIBELI, MERLO, 2013, p. 06).

Dans certaines situations, la résistance peut être vu du point positif, lorsqu'est conçu pour générer la discussion sur les décisions soient prises permettant, donc de meilleurs choix. La résistance peut être considéré comme négative elle tend à entraver les progrès de l'organisation. En bref, la résistance au changement comme source de critique et créative est considéré comme un processus commun, mais le même devient nuisible lorsqu'elle empêche la mise en œuvre des changements dans l'organisation.

Chiavenato (apud FREITAS, 2010, p. 17-18) fait remarquer que la résistance au changement peut être le résultat des aspects sociologiques, psychologiques ou logiques, à savoir :

Aspects logiques : résistance logique découle de l'heure et l'effort requis pour une personne à ajuster au changement, y compris les nouvelles fonctions et les tâches qui doivent être appris. Ce sont les coûts

effectifs imposées aux personnes. Lorsque vous croyez que le déménagement sera favorable à long terme pour les personnes, elles montrent clairement disposés à payer l'investissement à court terme.

Aspects psychologiques : résistance psychologique est « logique » en ce qui concerne les attitudes et les sentiments du peuple au changement. Personnes peuvent se sentir la peur de l'inconnu, suspecte de la direction du gestionnaire ou de se rendre compte que votre sécurité de l'emploi est menacée. Même si l'organisation ne croit pas qu'il y a justification pour ces sentiments, ils doivent être reconnus comme réel.

Aspects sociologiques : la résistance sociologique est la « logique » en termes de groupes d'intérêts et les valeurs sociales concernées. Les valeurs sociales sont des forces puissantes et doivent être soigneusement étudiées. Il y a politique, syndicale les valeurs colizações et contraires des communautés différentes qui peuvent affecter le comportement des gens sur les changements. Au niveau de petits groupes, par exemple, il y a leurs collègues qui peuvent être congédiés en raison des modifications. Les gens peuvent savoir si le changement est conscient dans leurs valeurs sociales ou s'ils possèdent l'esprit d'équipe.

2.6 individuels et organisationnels des Sources de résistance au changement

Vous pouvez trier la résistance au changement dans deux catégories, la première étant au niveau de l'individu et l'autre au niveau de l'organisation. (CERIBELI, MERLO, 2013).

Tableau 2 : principaux obstacles au changement organisationnel

Principais barreiras à mudança	
Barreiras Individuais	Insegurança econômica
	Medo do desconhecido
	Ameaças ao convívio social
	Hábito
	Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança
Barreiras Organizacionais	Inércia estrutural
	Inércia do grupo
	Ameaça ao poder existente
	Experiência anterior de mudança mal sucedida

Tableau 2 : principaux obstacles au changement : Organizaci
onalFonte (BARON et GREENBERG, 1999, apud SOARES, 2007, p. 51)

2,7 formes de résistance

Les juges Judson et Mendes (1996, 2001 apud BOTOLOTTI, SOUZA, ANDRADE, s / a) a indiqué que la résistance au changement manifeste – si dans l’une des manières suivantes :

1. Résistance spontanée : la résistance spontanée a les principales caractéristiques : plaintes constantes, absentéisme, productivité faible, endommagé les relations avec les clients et l’augmentation de rétention d’informations.

2. Organisé de résistance : votre manifestation se produit grâce à la stratégie de l’opposition. Cette opposition peut être individuel ou collectif. Parmi les principaux exemples de cette résistance se distingue : les demandes de réunions, des conflits de travail et des manifestations collectives.

3. Résistance rationnelle : selon les auteurs, résistance rationnelle sont les craintes.

4. Résistance irrationnelle : basé sur les émotions.

5. Résistance active : considérée comme la meilleure façon d’être identifié comme résistance explicite, cependant, est la forme de résistance plus difficile à gérer, parce que la griefs individuelle contre la modification proposée, en raison de l’avoir formé une opinion, donc finit par interroger les modalités de mise en œuvre du changement.

6. Résistance passive : est la plus subtile et il provoque des effets négatifs de résistance supérieure à l’actif. Son but est d’empêcher la mise en œuvre du changement est effectué. Elle peut se manifester par le biais de manœuvres qui ont des répercussions sur les stocks, la réduction du rythme des actions liées au changement dans l’augmentation des activités dont l’objectif est de détourner l’accent de la population, mais aussi votre temps. Cette résistance se caractérise aussi par l’attitude de l’apathie dans le travail, c’est-à-dire, l’individu ne cherche pas des solutions innovantes aux problèmes, démontrer le manque de motivation et peu coopératif avec le processus de changement.

7. Retrait personnel : peuvent s’exprimer par le biais de la diminution du rythme de travail, faible productivité, difficultés d’apprentissage et peut conduire l’individu à fermer l’entreprise.

8. Indifférence : il faut une personne pour présenter de réaction apathique et perdre tout intérêt dans le travail et il suffit de faire ce qui est imposé, mais sans protestation. Elle fait obstacle à la compréhension de la nature du changement.

9. Résignation passive : considéré comme une réaction de la coopération au moyen de pression, c’est-à-

dire, l'individu doit être surveillée et contrôlée, cela signifie que le changement n'a pas réussi et peut générer des contrecoups.

10. Coopération volontaire : désiré réaction par des agents de changement se produit lorsque l'individu croit et prend en charge la mise en œuvre des idées et des actions.

Déjà Maurer (1996, apud BORTOLOTTI, SOUZA, ANDRADE, s / a) complète la résistance peut également effectuer l'une des manières suivantes :

- **Confusion** : forme d'obstacle à l'événement du changement ;
- **La critique immédiate** : rejet par le changement avant le même être détaillées ;
- **AVERTISSEMENT** : Démission en acceptant que les choses ont changé ;
- **Obéissance malveillant** : l'individu simule en d'accord avec le changement alors qu'en fait n'est pas conforme ;
- **Accord simple** : présente peu de résistance, mais empêche la réalisation de l'accord ;
- **Changement de Causes de déviation d'orientation** ;
- **Silence** : Empêche la façon de traiter avec la résistance ;

Il est remarqué que la résistance au changement peut se manifester de différentes manières, sachant leurs sources et leurs causes, il est possible d'utiliser des stratégies pour vaincre la résistance afin que le même n'est pas un facteur dissuasif pour la réalisation des objectifs de développement organisationnel.

2.8 surmontant la résistance au changement

La résistance est une attitude contraire au changement, barrières et entrave la mise en œuvre effective des changements organisationnels, donc la première étape pour déployer les modifications, que ce soit, est la résistance au changement. Après la découverte de la variation de résistance gestionnaire doit adopter des stratégies pour faire face à cette résistance. (BORTOLOTTI, JÚNIOR, ANDRADE, 2011).

Robins (2005) suggère six tactiques que les agents de changement permet de faire face à la résistance.

1. **L'éducation et la communication** : communication avec les employés est un support qui peut être utilisé pour minimiser la résistance, car il est supposé que les sources de résistance sont le manque de communication et d'information. Entretiens individuels, des mémorandums, des rapports et des présentations dans les groupes sont les médias qui peuvent être utilisés dans ce processus.
2. **Participation** : les gens ont tendance à résister au changement quand ils ne sont pas impliqués dans sa décision, il est donc nécessaire que les opposants à être entrés dans le processus décisionnel du processus, afin qu'ils puissent contribuer significativement. La participation pourrait réduire la résistance et apporter des améliorations dans la décision finale.
3. **Facilitation** : les partisans des efforts doivent être utilisés par les agents du changement, afin de le

réduire. Ces efforts peuvent inclure : counselling et thérapie, formation et même un congé payé et sont utilisés lorsque les cadeaux individuels comme des réactions, de peur et d'anxiété.

4. **Négociation** : cette méthode est utilisée lorsque la résistance provient d'une source puissante. Dans ce cas, l'agent du changement peut offrir les récompenses qui répondent aux besoins individuels des opposants au changement.
5. **Manipulation et Cooptation** : considéré comme une influence déguisé, indique l'employé à accepter les changements, c'est sont des moyens faciles d'obtenir le soutien des opposants au changement et peuvent agents de changement de plomb perdent leur crédibilité si les adversaires se rendent compte qu'ils sont manipulés.
6. **Coercition** : est l'utilisation de menaces directes sur les résistants, parmi les principaux exemples se démarque : menace de transfert, de la perte des promotions, lettre de recommandation et d'évaluations de la performance négative.

2.9 gestion du changement

On peut définir la gestion du changement comme un ensemble de techniques et d'outils dont le but est de gérer le côté humain du changement et réduire l'impact des nouvelles pratiques organisationnelles chez les personnes pour les résultats d'une manière efficace. (Lapin, 2012).

Un processus de changement organisationnel doit être bien structuré pour la gestion du déploiement réussir. C'est pourquoi il faut les étapes suivantes (Kotter, 1997, apud CERIBELLI, MERLO, 2013) :

1. Mise en place d'un sentiment d'urgence ;
2. Formation des personnes ayant une influence pour conduire le changement ;
3. Les efforts de changement et de ciblage des stratégies qui permettent la réalisation du changement ;
4. Communication des objectifs pour ceux qui sont impliqués dans le processus de changement ;
5. Donne la permission à l'employé lorsque cela est nécessaire et de former de nouvelles responsabilités ;
6. Développement de projet de changement à court terme à maintenir à long terme ;
7. Consolidation des gains de plus de modifications ;
8. Modification de la culture organisationnelle ;

Selon l'auteur on peut conclure que l'efficacité est obtenue grâce à la souplesse d'organisation agents et que les résultats attendus du processus sont prévisibles.

2.10 changer déploiement

Pour les programmes de changement organisationnel sont déployées avec succès il ne suffit pas d'apporter des modifications uniquement dans le lieux de travail, éventuellement également un changement d'attitude et le comportement des gens, autrement dit, la première se compose de changement de comportement individuel, parce qu'il sera possible de changer de point de vue organisationnel. (CHIAVENATO, 2010).

Le changement planifié est destiné à permettre à l'organisme à s'adapter aux changements dans leur environnement et le comportement de ses employés. Les agents de changement sont responsables de la gestion et la mise en œuvre des activités, donc qu'ils possèdent une vision de l'avenir que d'autres n'ont pas. (BREGION, 2013). Chiavenato (2010) stipule que l'agent de changement qui initie le processus de changement. Est la personne responsable de faire les changements qui se produisent dans l'organisme.

3.1 plan ou un schéma de recherche

Cet article était méthodologiquement Sommaire formulaire qualitative et quantitative, parce que, comme Roesch (2009) par le biais de la méthode quantitative, il est possible d'utiliser des données normalisées qui permettent au chercheur de procéder à son analyse fondée sur l'utilisation des statistiques. Déjà la méthode qualitative à son tour est destinée à fournir de que plus amples investigations, attitudes, habitudes et tendances de comportement. (MARCONI et LAKATOS, 2008).

La recherche peut également considérer exploratoire car il vise à développer, de clarifier les concepts et les idées et les objectifs à la formulation des problèmes précis ou des hypothèses qui peuvent être testées dans des études ultérieures. Cette recherche se compose de l'enquête bibliographique, des entrevues et des études de cas. Sont généralement utilisés lorsque vous voulez obtenir un aperçu des faits (GIL, 2008).

3.2 définition de la population de zone ou de la cible

Cette enquête a été réalisée par la société gestionnaire ainsi que 11 employés, car ceux-ci peuvent fournir des informations pertinentes à la même conclusion.

3.3 plans de collection et des Instruments

Dans cette interview article techniques ont été utilisées avec le gestionnaire et l'application des questionnaires aux employés. Roesch fait l'observation suivante :

Un projet peut combiner les techniques développées dans l'un ou l'autre paradigme. Dans le cas de la

collecte de données primaires à travers interviews, questionnaires, observation ou des tests, il est important de préciser dans cette section de la source de données (les gens qui seront interviewés et les documents seront analysées), quand ils ressusciteront et par l'intermédiaire de quels instruments (fixation des instruments, en tant que script pour des interviews ou questionnaire). (ROESCH, 2009, p. 128)

Par le biais de l'entrevue avec le chef de projet, a été obtenue au moyen d'entrevues, des données pertinentes pour la recherche et à l'organisation. Étant donné que l'entrevue permet de consigner les observations comme : apparence, le comportement et les attitudes de l'intimé.

Le questionnaire a été un autre modèle adopté dans cette recherche, car il est la forme utilisée pour recueillir des données et permet de mesurer exactement ce que vous souhaitez. C'est aussi les moyens utilisés pour obtenir des réponses aux questions liées logiquement à un problème central. Le questionnaire s'appliqué aux employés comportait des questions ouvertes, où il a été autorisé à obtenir des réponses libres et aussi les questions fermées, dont le but était d'obtenir des réponses plus précises.

plan d'analyse de 3,4 données

Considérant que les données sont traitées en recherche quantitative, a analysé les données de ces recherches à travers l'électronique mise en tableaux et graphiques Excel pour l'interprétation des questionnaires. Il a également été utilisé dans la présente recherche, que l'analyse de contenu est une technique qui « travaille avec le contenu, souhaite comprendre les pensées du sujet, par le biais de la teneur exprimée dans le texte. (CAREGNATO et MUTTI, 2006, apud GERHARDT et SILVEIRA, 2009, p. 86).

Pour une plus grande fiabilité dans la recherche et l'interprétation des données, nous avons utilisé la méthode de triangulation des données puisque son utilisation devient nécessaire lorsque le chercheur utilise deux méthodes différentes pour tenter de confirmer, de valider ou de rapport de résultats au sein d'une seule étude. Dans ce modèle, il est possible d'utiliser des méthodes qualitatives et quantitatives pour intégrer les résultats de ces deux méthodes durant la phase d'interprétation (CRESWELL, 2007).

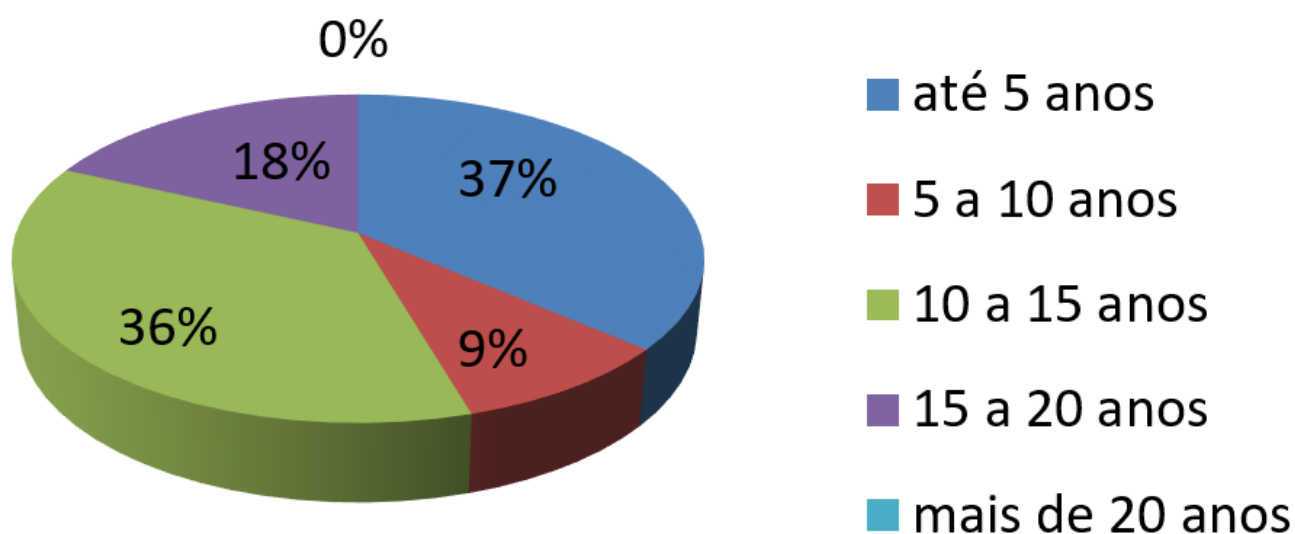
RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Le laboratoire, situé dans l'état de Rondônia, opère dans le domaine des analyses cliniques et compte actuellement 12 employés. Elle a été fondée en octobre 1993, dans le but d'ajouter une option sûre dans les résultats des analyses cliniques. Progressivement, avec le directeur et son personnel est devenu plus en plus reconnu par les normes de qualité obtenus en générant une fiabilité complète aux clients des résultats.

4.1 recherche menée avec des employés

Une recherche sur la résistance au changement organisationnel dans un laboratoire d'analyses cliniques, objet de l'étude de cas. Pour obtenir les résultats, appliqué un questionnaire avec des questions ouvertes et fermées, aux onze employés de l'organisation à l'étude. Les données ont été publiées dans une feuille de calcul, permettant ainsi la vérification des données obtenue plus clairement où il était possible d'identifier : un des 37 répondants % des répondants ont terminé leurs études secondaires, 27 % fréquentent l'enseignement supérieur, 18 % des personnes interrogées n'ont pas terminé leurs études élémentaires, 9 % ont terminé l'enseignement supérieur et seulement 9 % ont des compétences. En ce qui concerne le sexe : 91 % de nos employés sont des femmes et 9 % des hommes. Comment faire pour l'âge : 28 % des employés ont des 31 35 ans, 27 % ont plus de 51 ans. 18 % ont entre 36 et 45 ans les autres 18 % ont jusqu'à 25 ans et les 9 % restants sont âgés de 46 à 50 ans.

Graphique 1-time service



Graphique 1-ServiçoFonte tem
ps : recherche de données

Dans le graphique 1, il était possible d'identifier que 37 % des collaborardes ont jusqu'à 5 ans durée de service dans une entreprise et que 63 % des employés ont entre 5 à 15 ans. Vous pouvez voir à travers les données que les développeurs sont habitués à des tâches de routine et ce facteur a généré démotivation et stagnation obligeant à tomber dans la zone de confort.

Être plusieurs années à la même entreprise et effectuant les mêmes développeurs de fonction ont tendance

à s'opposer contre les innovations proposées par l'organisation en cours d'exécution uniquement ce qui est imposé. Il est également fréquent que les professionnels ayant plusieurs années d'entreprise deviennent rigides et croient que votre façon d'exécuter des tâches est toujours correct.

On a demandé aux employés qui sont responsables du processus de changement organisationnel dans l'entreprise, il a été possible d'identifier à travers les réponses que les employés ont été unanimes pour répondre à la haute direction, à savoir, la gestion est responsable de la mise en œuvre du changement organisationnel. Grâce aux données recueillies note que les employés n'ont pas autônoma déployer n'importe quel genre de processus de changement organisationnel.

A demandé aux développeurs de changer, qu'il est nécessaire d'abandonner le comportement actuel, par le biais de cette question, les employés prétendaient subir des changements nécessaires d'abandonner les anciennes méthodes et habitudes acquises au fil du temps. A également souligné que le changement doit se produire au principe de l'innovation, et qui prend le leadership, la mise au point et détermination. Selon le même changement implique de sortir du cercle vicieux et accepter ce qui est proposé. Certains responsables ont affirmé qu'il n'y a pas besoin d'abandonner le comportement actuel comme la façon dont ils ne changent pas. Notez par le biais de cette déclaration une certaine résistance, car tout changement implique l'abandon du comportement actuel et vieilles habitudes acquises et est liée à la question de savoir si elle change dans la vie personnelle, dans une structure, une méthodologie ou un processus.

Graphique 2-le processus de changement est difficile pour les développeurs

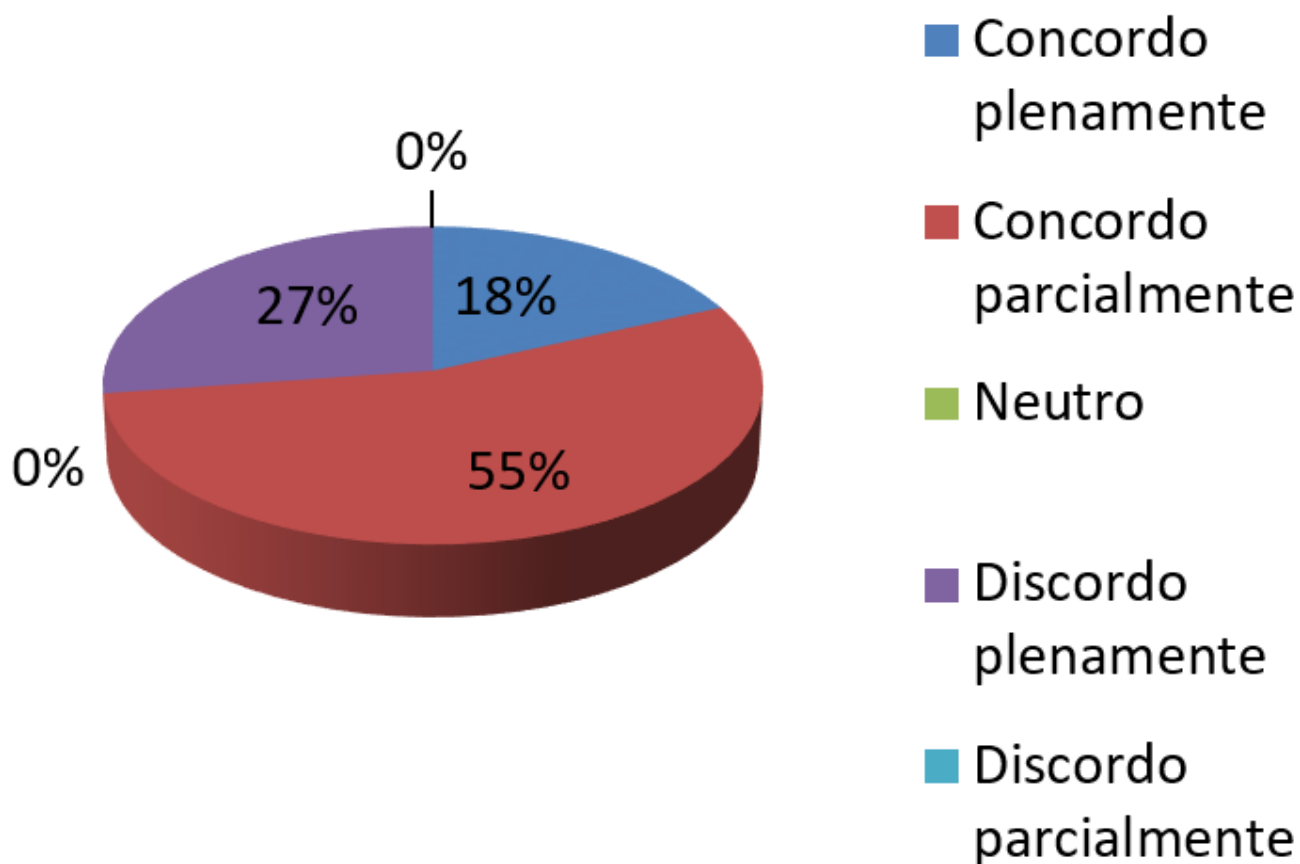


Gráfico 2-o processo de mudança é difícil para o colaborador
Fonte: pesquisa de dados

No quadro 2, revela-se que mais da metade dos funcionários concorda parcialmente, fazendo 55 % 27 % estão em desacordo e concordo totalmente de 18 %. Em geral, as pessoas tendem a resistir à mudança por medo do passado, ou seja, toda modificação desejada que leva ao fracasso, também porque o sentimento de medo e incerteza que ocorre quando o indivíduo é confrontado com a mudança, pois a mudança traz incerteza que implica um desafio a superar.

Gráfico 3-estou em desacordo com a proposta de mudança quando não compreendo

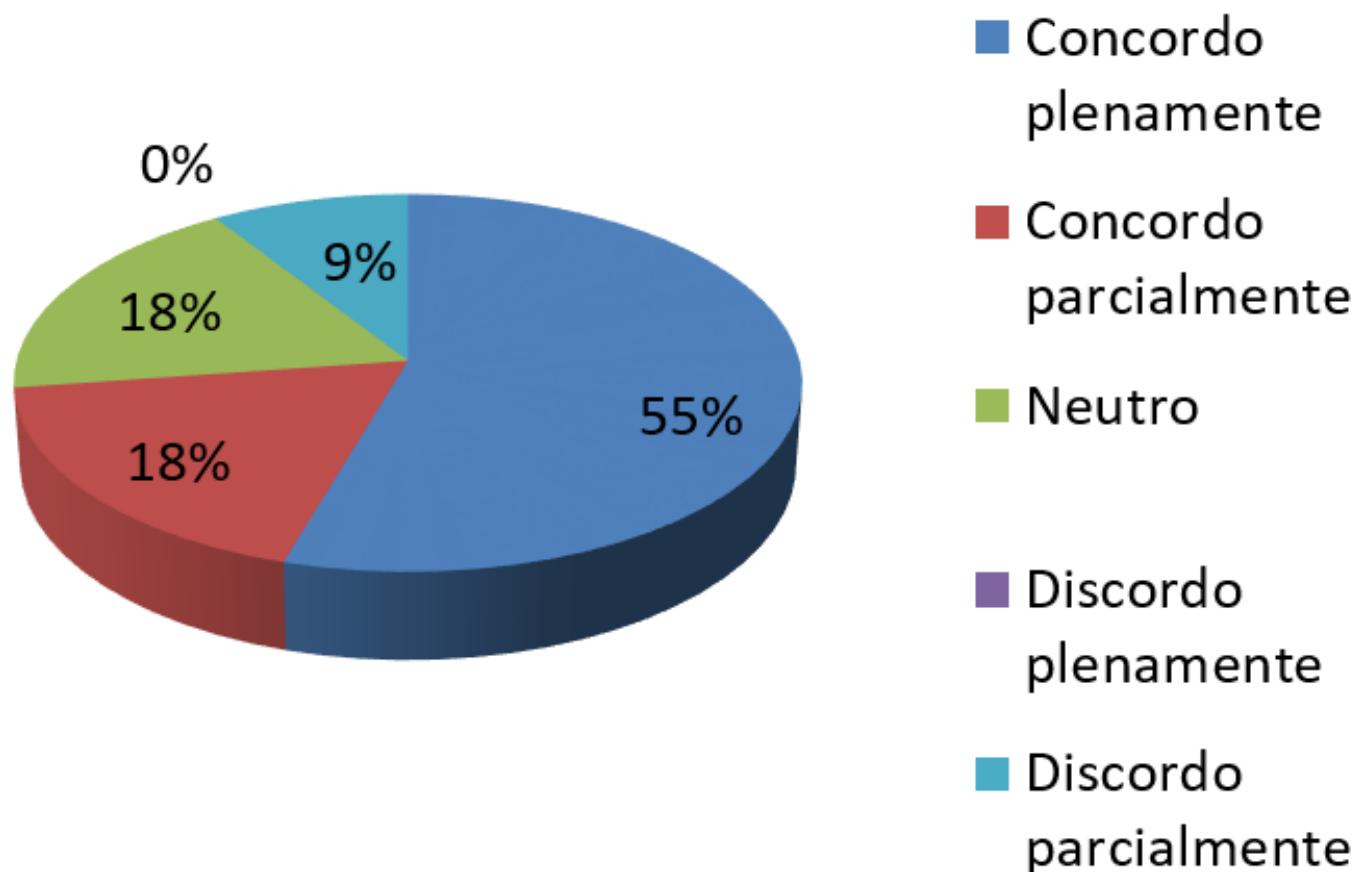
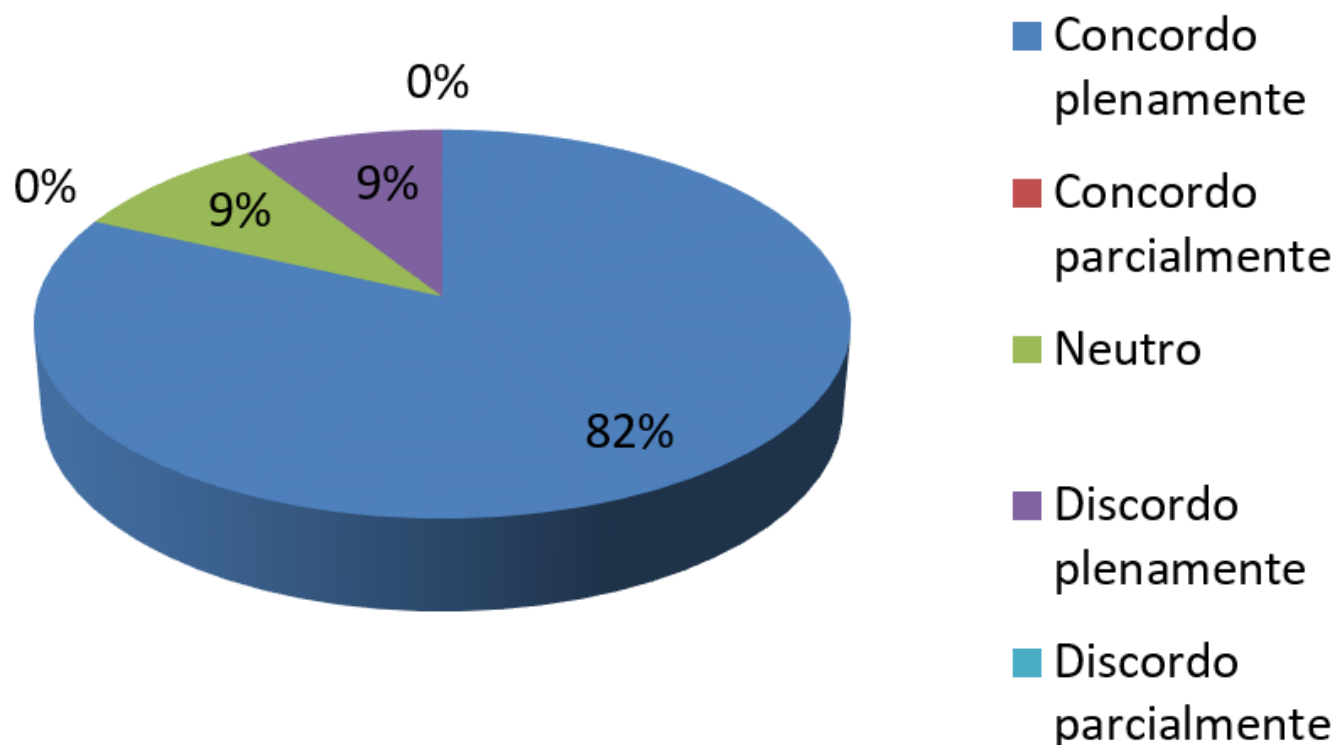


Gráfico 3-je suis en désaccord avec la proposition de changement quand je ne comprends pas
. Source : données de l'enquête

Selon l'enquête sur les 55 % d'employés, soit plus de la moitié d'accord entièrement, 18 % sont d'accord en partie et 18 % étaient neutres en ce qui concerne la déclaration, et seulement 9 % étaient en désaccord. Il est capital que l'Administration soit capable de transmettre clairement les stratégies nécessaires pour le déploiement de modifications et où vous prévoyez d'arriver car de cette façon les employés impliqués seront en mesure d'atteindre les objectifs attendus par l'entreprise.

Notez que 91 % des employés conviennent pleinement que pour changer il est nécessaire d'établir l'objectif de transformation qui a pour but, déjà 9 % des répondants sont d'accord partiellement. L'objectif est essentiel et doit être communiquée aux employés car le changement sans planification et objectifs ne réussira pas et n'atteindront pas les résultats escomptés.

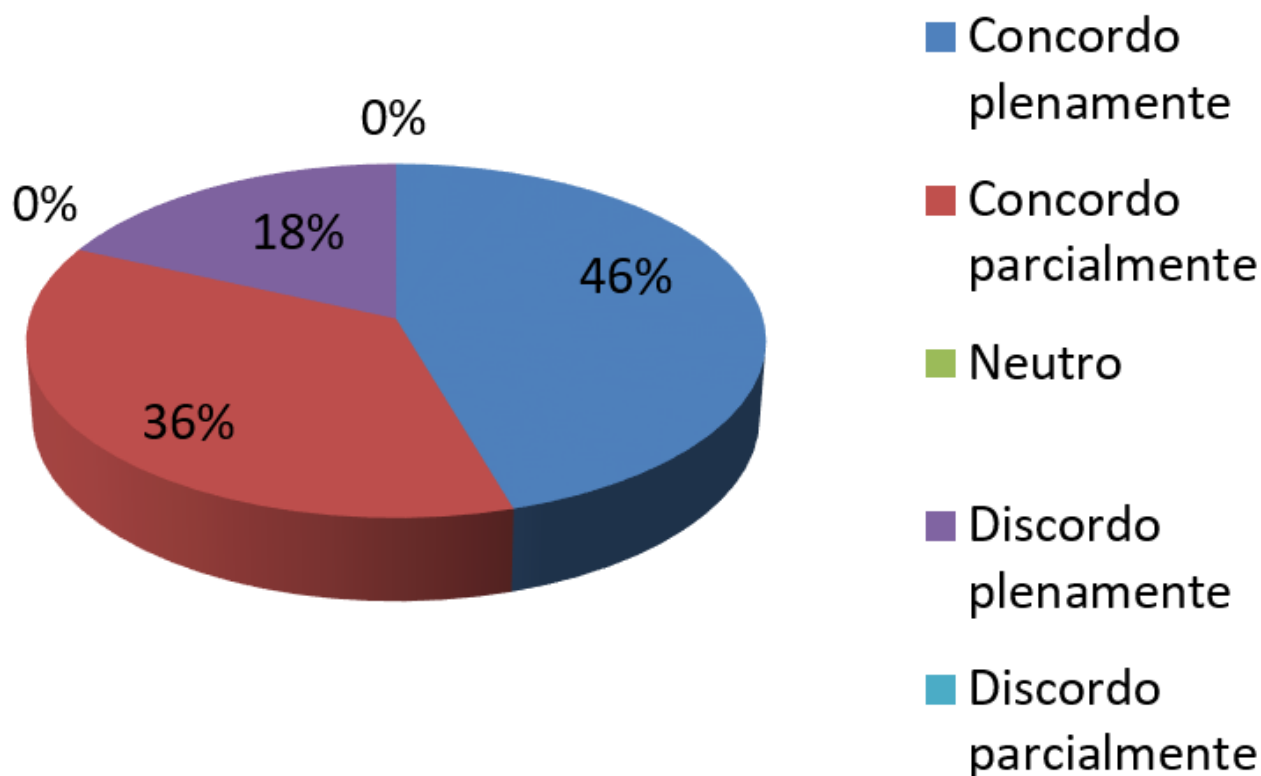
graphique 4-accepter qu'un changement est relié à un processus émotionnel



4 graphique-accepter qu'un changement est relié à un processus émotionnel. S
ource : données de l'enquête

Il est observé que 82 % des répondants disent pleinement qui acceptent un changement est connecté à un processus émotionnel, que dans la vie personnelle ou au travail, déjà 9 % sont restés neutres et autres 9 % n'acceptent pas que la modification est liée à un processus émotionnel est dans la vie personnelle ou sur votre bureau. Les émotions négatives comme la peur, la colère, tristesse, culpabilité, l'insécurité et les difficultés à comprendre les changements sont le résultat de la résistance émotionnelle.

Graphique 5-changement est un processus d'anxiété de la douleur chez les personnes



Graphique 5-changement est un processus d'anxiété douleur pour source les gens : données de l'enquête

46 % des répondants suis entièrement d'accord et 36 % sont d'accord en partie, mais pas nécessairement 18 % d'accord que la modification est liée à un processus de douleur et d'anxiété pour les gens. Grâce à ces données, il est possible de valider que le changement est lié à un aspect psychologique (Chiavenato, 2010).

Il était également possible de voir à travers les données, 82 % des employés d'accord entièrement que critiquer et refuser les changements est plus facile que d'essayer de transiger avec eux, et 18 % sont en désaccord partiellement. Maurer (1996, apud BORTOLOTTI, SOUZA, ANDRADE, S/A) stipule que la critique immédiate est considérée comme une des formes de résistance au changement qui vise à provoquer le rejet par le changement avant le même être détaillées.

Graphique 6-mon travail taux diminue lorsqu'il y a un changement dans le processus

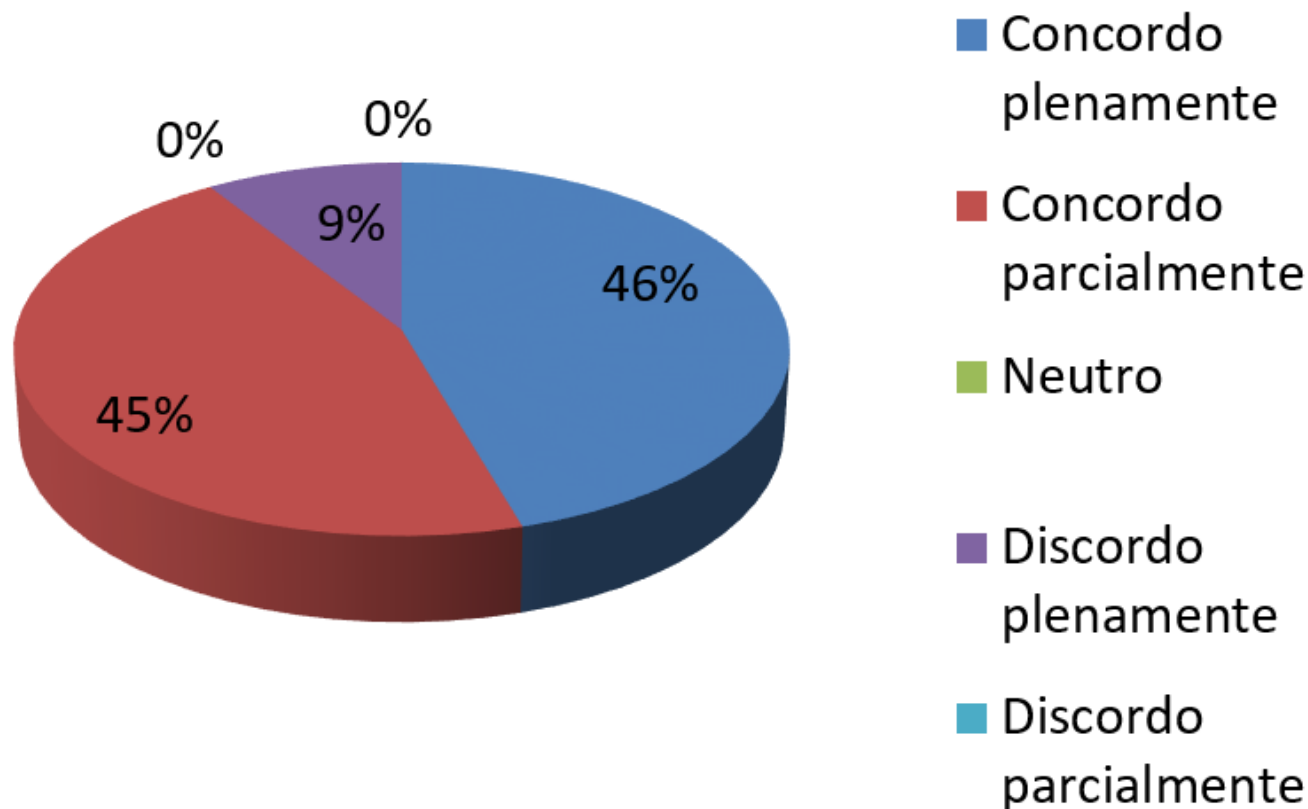
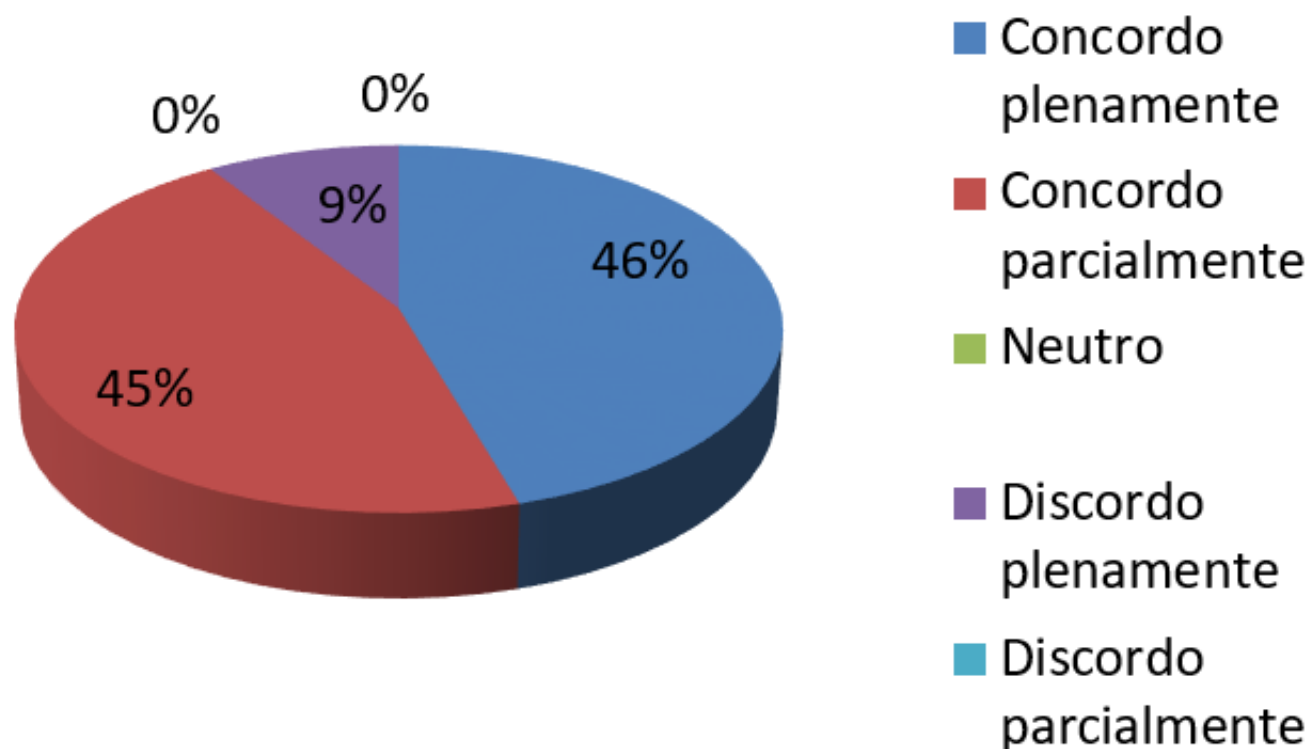


Gráfico 6- meu trabalho taxa diminui quando há uma mudança no processo. Fonte: dados da pesquisa

Sob a forma de gráfico as 6 respostas foram encontradas que 46 % estão totalmente de acordo, 45 % estão de acordo em parte, e 9 % acham que a implementação de mudanças não interfere no seu ritmo de trabalho. Os juizes Judson e Mendes (1996, 2001 apud BOTOLOTTI, SOUZA, ANDRADE, s / a) sinalizou que a diminuição do ritmo de trabalho e uma baixa produtividade, quando o indivíduo está em um processo de adaptação à mudança, resultando em um pessoal retraído que é uma das formas de resistência, ele vai atrapalhar a progressão das mudanças na organização.

Gráfico 7- medo do desconhecido



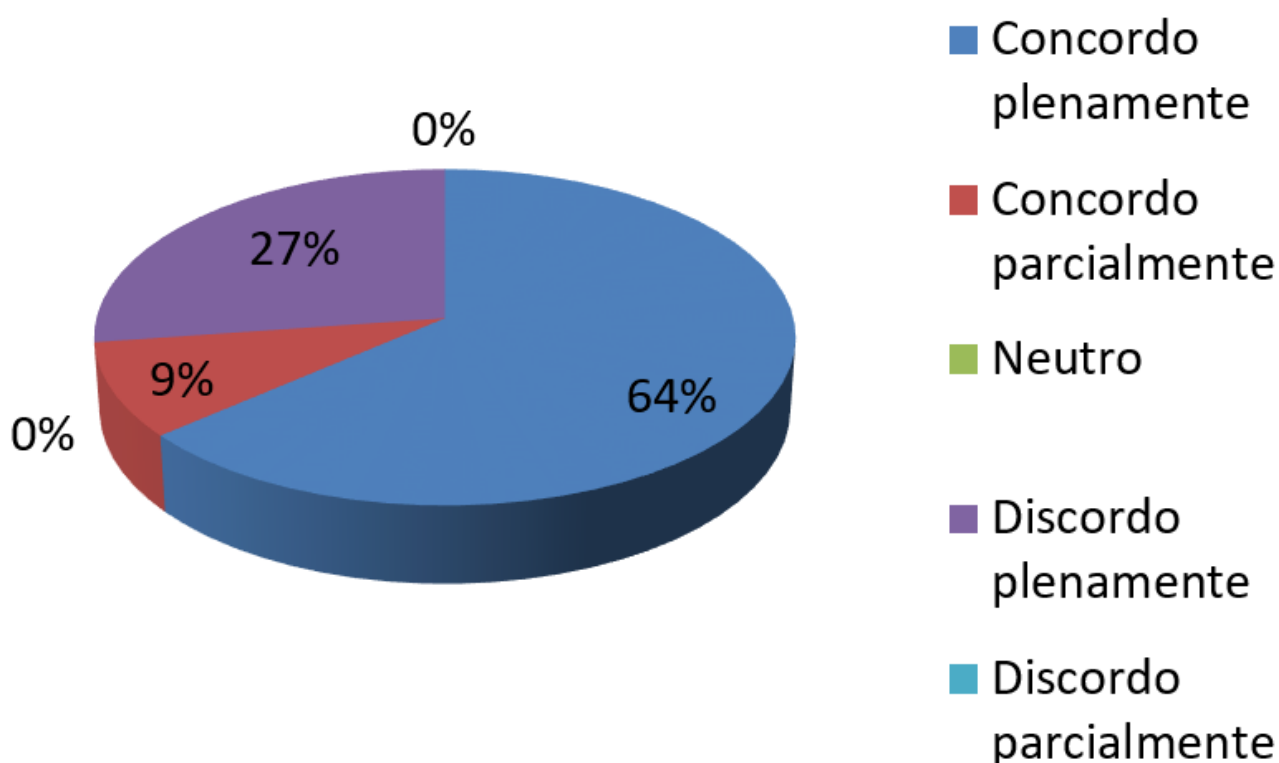
Graphique 7-peur de l'inconnu. Source
: données de l'enquête

Vous pouvez visualiser le graphique explicitement par le biais de 7 que 46 % des employés conviennent parfaitement et 45 % sont d'accord en partie 9 % affirment en revanche sans peur de l'inconnu. Comme recherche sur le comportement organisationnel révèle personnes et organisations ont tendance à résister aux changements par le facteur suivant : la peur de l'inconnu, car il est plus confortable pour le développeur de travailler avec quelque chose que vous savez. Avec la déclaration suivante : pour accepter un changement est plus facile quand on sait ce que les résultats seront positifs, tous les employés ont convenu. Vous pouvez dire cela parce que la peur de l'inconnu devient une sorte de barrière, provoquant ainsi une résistance de la part de l'équipe rend le processus de déploiement des modifications dans l'organisation.

En ce qui concerne le rôle de leader dans le déploiement et la gestion de changement note que tous les employés soutiennent que le processus de transition de changement est beaucoup plus facile quand il y a un leader capable de conduire. Vous pouvez voir à travers les données obtenues de la direction sont fondamentales pour les changements survenus dans l'organisation et à réussir. Le leader est la personne responsable de la mise en œuvre des changements, de communication aux employés et par l'implication de la même chose et aussi la motivation de l'équipe avant, pendant et après le processus de déploiement.

À travers les données de l'enquête, on a constaté que 37 % des répondants de la société suis entièrement d'accord que, lorsqu'un membre du groupe est en désaccord avec le changement, les autres essaient de vous convaincre que le changement sera positif. Ce facteur indique que les développeurs ont l'esprit d'équipe et engagement, ce qui facilite grandement la motivation mutuelle et la réalisation des objectifs escomptés avec 36 % de changement. en désaccord 18 % reste totalement neutre et 9 % d'accord partiellement.

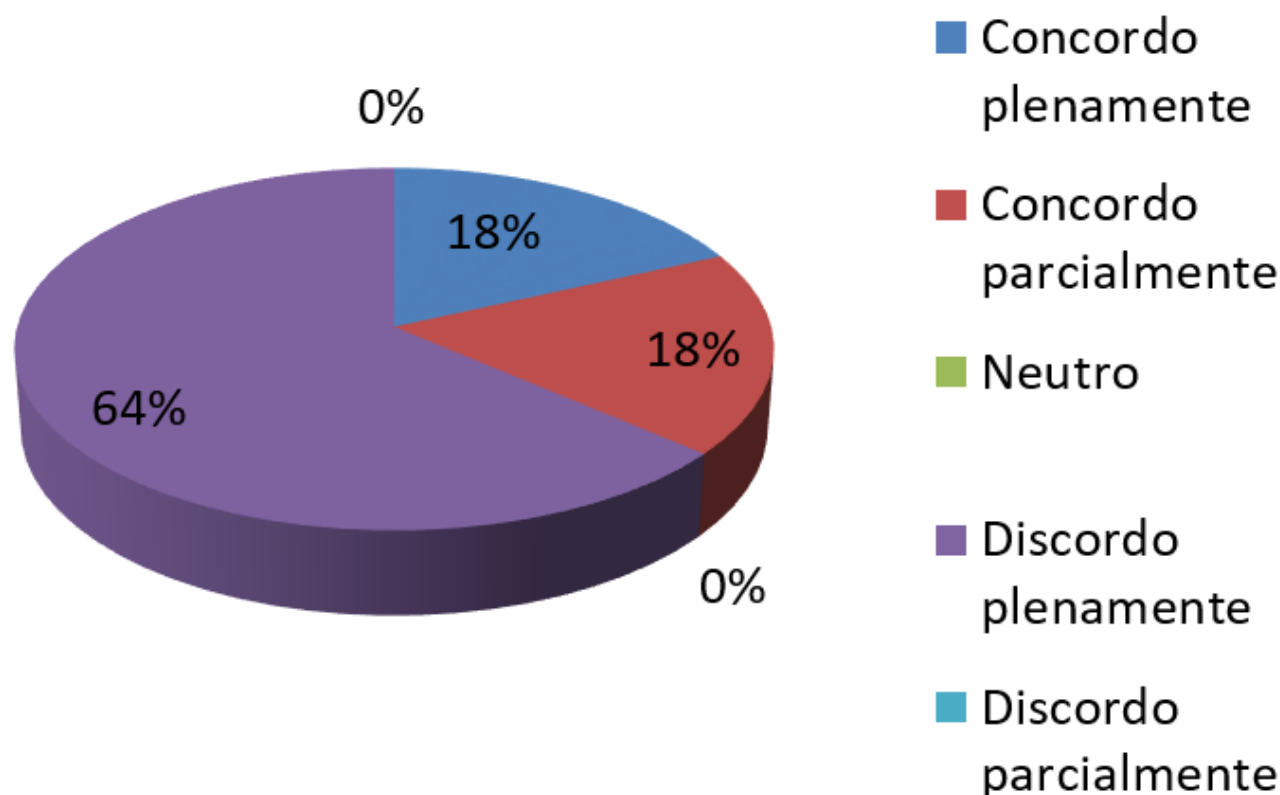
Graphique 8-la culture de l'organisation sape le processus de changement organisationnel



Graphique 8-la culture de l'organisation sape le processus de changement organisationnel. Source : données de l'enquête

Étant donné que chaque entreprise a sa propre culture et que le déploiement de modifications dépend de la culture de l'organisation et de ses travaux, a demandé aux employés sur la culture de l'organisation et si la même nuit au processus de changement organisationnel. Note que 64 % des employés conviennent pleinement que la culture d'entreprise à l'étude affectent le déploiement des changements, avec 27 % en désaccord 9 % d'accord entièrement ou partiellement. Il est essentiel que la compagnie de développer une culture du changement, parce que sans c'est impossible d'obtenir des résultats positifs même si le changement est bien planifié (BREGION 2013).

Graphique 9-All souhaitée par le changement d'organisation est communiquée aux employés



Graphique 9-All souhaitée par le changement d'organisation est communiquée aux employés. Source : données de l'enquête

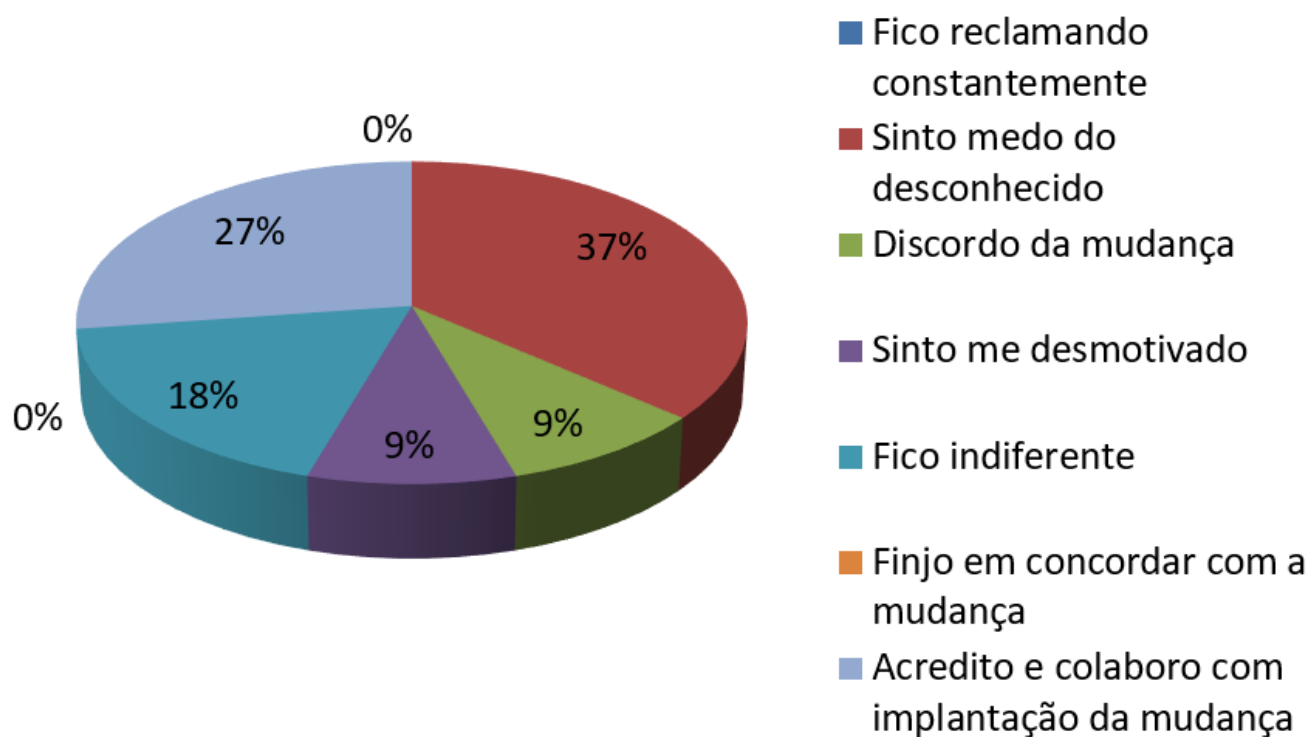
Par le biais de 9 graphique, il s'avère que plus de la moitié des employés, totalisant 64 % affirment que les changements demandés par l'organisation ne sont pas communiqués à tous les membres de l'équipe, 18 % sont déjà d'accord entièrement et les autres 18 % a accepté en partie. En utilisant les données obtenues a été invité à dire des employés à l'importance de la communication avant, pendant et après le processus de déploiement. Selon la même communication rend planifier des changements, parce que sans lui, le déploiement ne se produit pas si bien réussi. Ils ont déclaré aussi qu'elle est cruciale parce que les employés seront attentifs et préparés psychologiquement pour la formation, si vous avez besoin.

Les développeurs ont insisté sur l'importance du dirigeant dans le processus de communication sur les changements ainsi que le partage des résultats. Le même n'importe quel processus de changement doit être analysé et prévu et surtout explicatif formulaire communiquer aux développeurs car communication permet aux collègues de guide et les employés au sujet des améliorations du milieu de travail et de meilleurs résultats dans la performance de l'entreprise.

Tous les employés est entièrement d'accord qu'un changement soit déployée toute l'organisation doit être prête à changer, autrement dit, le changement doit venir des deux parties, depuis la gestion opérationnelle de niveau jusqu'à ce que, il doit être changer des comportements de tous les intervenants.

91 % des répondants disent pleinement que dans l'entreprise, le déploiement d'un changement se produit même si les contributeurs ne concordent pas avec lui, et 9 % des répondants sont d'accord partiellement. Ces données révèlent le manque de participation des salariés au cours du processus décisionnel du changement organisationnel, puisqu'ils peuvent collaborer avec des idées novatrices et des solutions pour l'entreprise. Participation des salariés lui fait sentir partie du processus et finit par entraînant engagement pour ce qui est proposé par l'agent du changement.

Graphique 10-quand je suis exposé en ce qui concerne la mise en œuvre du changement dans l'Organisation :



Graphique 10-quand je suis état relatif à la mise en œuvre d'un changement d'organizaçãofonte : recherche de données

Analysant le graphique 10 vous pouvez voir à travers les données principales formes de résistance au changement de la part des employés de la compagnie. L'hypothèse soulevée : lorsque je **l'ai signalé en ce qui concerne la mise en œuvre du changement dans l'organisation**, en vue d'identifier les principales formes de résistance au changement dans l'organisation, de cette façon, il était possible

d'identifier que 37 % des employés se sentent la peur de l'inconnu. Ce type de résistance est relié aux aspects psychologiques et sont inhérente à l'humain êtres considérés comme quelque chose de normal. Les personnes ont tendance à réagir face à des situations où ils courent dans le besoin de changement, surtout quand il s'agit de menacer votre zone de confort, mais cette crainte doit être surmontée et ne doit pas empêcher les changements survenus dans l'organisation.

Déjà, 18 % ont répondu ce séjour indifférent quand ils sont signalés en ce qui concerne la mise en œuvre du changement dans l'organisation. L'indifférence est l'une des formes de résistance dont le but est d'obtenir le développeur à perdre tout intérêt dans le travail et il suffit de faire ce qui est imposé, mais sans protester, si le développeur ne s'engage pas dans le processus, qui entravent la mise en œuvre des changements.

Seulement 9 % ont répondu qu'en désaccord avec changer quand ils sont avisés de déploiement. Ce type de résistance est facilement identifiable et peut être envisagée pour la résistance active, mais il est un des types plus difficiles à traiter comme dû, le promoteur a avis juste s'opposer et critiquant le déploiement et la façon dont le changement s'effectuera.

Parmi les répondants au sondage, 9 % ont admis qu'ils se sentent motivés lorsqu'ils sont informés du déploiement des changements dans l'organisation. Cette motivation est liée à la résistance passive et provoque des effets négatifs supérieurs à la résistance active, parce que le développeur peut finir par ralentir votre rythme de travail et recherche de solutions innovantes et pas coopérer avec le processus de changement en empêchant l'implantation du changement est effectuée.

27 % disaient déjà croire et collaborer avec la mise en œuvre des changements dans l'organisation. Ce type de réaction est considéré comme une coopération volontaire et survient lorsque l'individu croit en et prend en charge la mise en œuvre des idées et des actions liées aux changements et est le genre de réaction ciblée par des agents de changement (les juges JUDSON et MENDES, apud 2001 1996 BOTOLLOTTI, SOUZA, ANDRADE, s / a).

4.2 interview avec Lab Manager

Pour la collecte d'informations par le biais de recherches sur le terrain, a été préparé un script pour l'entrevue avec le gérant de la société afin de vérifier que la résistance au changement affecte le développement organisationnel. L'entrevue s'est déroulée comme suit :

Que Manager a été invité à expliquer son point de vue sur quand une entreprise devrait susciter un changement organisationnel, selon les mêmes organisations doit être en constante évolution afin de maintenir informés des événements en général le but de demander que le gestionnaire de votre avis était

de déterminer si l'entreprise vise l'innovation et est en constante transformation. Vous pouvez voir par le biais de l'avis du gestionnaire que la société reconnaît qu'il faut sans cesse évoluer et être mis à jour des développements dans tous les domaines. Aussi remarquable est la préoccupation du gestionnaire de mise à jour sur les facteurs technologiques et aussi la concurrence, puisque le même a été le facteur qui a déterminé qu'il fallait changer la force de travail de la société était :

« L'environnement de travail lui-même doit être au courant de la mise à jour technologique et la surveillance constante des concurrents qui ont besoin de changer le marché du travail » (Manager).

On l'observe par le biais de compte du gestionnaire qu'il reconnaît l'importance de l'innovation technologique et la concurrence pour provoquer des changements organisationnels. Considérant que les organisations qui souhaitent rester sur le marché devront être en constante amélioration et cherchant toujours à être à jour.

Demandé si le gestionnaire, si la motivation au changement organisationnel provenance de la perception personnelle ou externe pression de la part des employés et clients ou provient de responsables de l'administration de la société. Il a déclaré que la motivation a surgi en raison de facteurs personnels et de pressions externes, comme la participation à des conférences toujours oriente la perception personnelle et la pression extérieure des concurrents terminer conduire le changement organisationnel. Réponse du gestionnaire de signaux que le facteur qui a conduit à une société plus pour obtenir le changement organisationnel est la compétition très qui rend les propriétaire de l'entreprise à chercher des solutions innovatrices comme stratégie pour rester sur le marché où la concurrence est devenue plus féroce.

Également demandé si le processus de transition de changement n'a eu aucune communication avec les employés, le gérant a déclaré qu'il y avait, mais cette réponse n'a pas été possible d'identifier clairement le type de communication, et si la même chose se produit en détail et si vous pouvez atteindre les objectifs, parce que selon les résultats obtenus avec le questionnaire s'appliquent aux employés la société n'a pas dans votre processus de communication en ce qui concerne la mise en œuvre des changements. Il s'avère que plus de la moitié des employés affirment que les changements demandés par l'organisation ne sont pas communiqués à tous les membres de l'équipe, on peut constater qu'il y a des défauts dans le processus de communication entre la direction et les employés.

Encore une fois, a demandé au directeur si le changement a été structuré et conçu avec l'équipe de gestionnaires et les employés afin de savoir que s'il y a une préoccupation de la part du sélectionneur de l'équipe impliqués dans le processus de mise en œuvre des changements, la réponse était la suivante :

« Dans un oui de manière car nous effectuons des visites à nos clients pour informer les changements nous toujours communiquons les responsables des changements et ceux qui se produisent » (Manager).

Comme le gestionnaire pour le souci de garder ses partenaires au sujet des changements dans la société, donc le propriétaire effectue de fréquentes visites à leurs clients pour les informer sur la mise à jour des prix, sur les innovations dans l'entreprise ou dans un processus spécifique, mais il faut noter encore une fois ce n'était pas la façon dont il est effectué en détail communication avec leurs employés et comment ils s'insèrent dans le processus de changement. Vous pouvez voir à travers l'interview avec les développeurs qu'ils ressentent le besoin d'être insérés dans le processus de changement et peuvent donner des suggestions pour des améliorations et aussi présenter votre point de vue, prendre vos questions pour comprendre la raison de ce changement et également participer non seulement à la mise en œuvre du changement, mais ont aussi la liberté de faire des suggestions de changements novateurs au propriétaire de l'entreprise.

A demandé quels inconvénients et les difficultés à réaliser la planification établie avec le changement, le directeur a dit :

« Il est généralement de la difficulté d'assimilation du changement par l'équipe collaborative » (Manager).

Vous pouvez dire par les pourparlers de la directeur, manque de communication est le point critique de l'organisation. Demandé aux employés si ils reçoivent une formation lorsqu'il y a n'importe quel processus de changement ou de déploiement et si le même est satisfaisant, on peut conclure que tous ont été unanimes sur la réponse non et que lorsqu'il y a des changements dans la société qu'elle n'est appliquée, mais il y a une sorte de formation avant leur application.

Les développeurs ont cité l'apprentissage dans la pratique des erreurs et des réussites et que lorsqu'il y a toutes les modifications sont communiquées à titre indicatif sur le sujet et apprennent à leur propre pratique du travail. Ces difficultés d'assimilation du changement de la part des employés peuvent être résolues avec la formation, de suivi et d'évaluation afin que le développeur est préparé et qualifié lorsque vous modifiez le déploiement évitant ainsi l'apparition d'erreurs et de perte de temps.

Le gestionnaire a demandé si il avait été créé une équipe pour mener le processus de changement et même a répondu qu'il n'y avait pas de création, il y avait seulement la direction de la propriétaire-gérant de la société.

Le gestionnaire a été prié de nommer les principaux défis rencontrés dans la mise en œuvre du changement, le but de cette question est pour vérifier s'il y a résistance de la part des employés et si les mêmes sont considéré comme un défi à surmonter, mais par le biais de pourparlers, le gestionnaire ne peut pas identifier à tout moment, qu'il considère la résistance de son équipe de collaborateurs comme un défi dans la mise en œuvre des changements et que son plus grand défi est les concurrents.

Donc je me demandais comment la gestion fait face à la résistance des employés au sujet de la modification. Selon le directeur était le suivant :

« Alors seulement motiver les employés à quitter la zone de confort » (Manager).

Rencontrer la source de la résistance est fondamentale pour pouvoir adopter des stratégies pour les surmonter. Il est remarquable par l'intermédiaire affirmation selon du gestionnaire laquelle il admet qu'il y a résistance de la part de son équipe de collaborateurs, mais qu'il n'a pas utilisés comme la communication avec la participation des employés dans la décision du changement, l'insertion des adversaires dans le processus de changement afin qu'ils puissent contribuer en quelque sorte significativement des stratégies appropriées l'utilisation de la formation, de thérapie et de conseils si la résistance ne les facteurs psychologiques, indemnisation et récompenses à ceux qui s'engagent à atteindre les résultats attendus avec le changement, et dans les cas où les employés s'opposent afin d'empêcher la mise en œuvre du changement de gestionnaire, vous pouvez utiliser les méthodes suivantes : transfert des menaces, perdu des promotions, des recommandations et des évaluations de performance négative. Ces outils, si utilisé, fera résistance est réduite (ROBINS.2005).

Dans ce cas, nous suggérons au gestionnaire d'abord d'établir les objectifs à atteindre avec les changements et effectuer une gestion du déploiement des modifications dans l'organisation en définissant un chef de file responsable de la planification. Le plan doit contenir le type de changement désiré, la date de leur déploiement et à la fin, où le changement se produit, qui sera responsable de sa mise en œuvre, les gens qui seront touchés par les mêmes et les coûts que la compagnie obtiendra avec ce changement.

Après l'achèvement du plan d'action, le leader devrait se réunir avec les employés de présenter les objectifs de l'organisation avec la mise en œuvre du changement et les gains réalisés avec le même, après que la communication est nécessaire pour le leader de l'occasion pour les employés font des suggestions et pour clarifier de possibles doutes donc là n'est aucune défaillance dans le processus de communication.

Tenue des développeurs communication et script sont mis au courant des objectifs est le temps de faire le changement, que ce soit dans un domaine particulier, ou un service particulier, jusqu'à ce qu'elle s'étend à l'ensemble de l'organisation. Il est recommandé que le commutateur être déployé progressivement parce que le leader peut faire le suivi avec le gestionnaire, si est possible de les corriger.

La formation est fondamentale dans ce processus, car il a tendance à réduire la résistance qui vient de ce que le développeur ne se sentait pas prêt pour la mise en œuvre du changement. Le chef de file sera en mesure d'adopter les outils suivants tels que : conférences, préparation de textes explicatifs, des réunions pour les questions, stade, leçons vidéo. Formation dans certains cas de changement doit être effectuée

avant, pendant et après votre déploiement.

Le leader doit aussi faire un suivi constant et régulier, afin d'identifier les difficultés qui pourraient surgir au cours du processus, pour être de corriger les défauts. L'évaluation est également un outil important et permet des résultats à analyser dans un certain laps de temps. Le leader doit stipuler la période dans laquelle ils se produira cette évaluation à toutes les semaines, ou tous les 15 jours, l'idéal que l'évaluation est effectuée à court terme, parce que le leader peut dans certains cas être rediriger vos actions si vous trouvez des fautes et des obstacles.

Après que le déploiement final du changement est nécessaire pour le chef de file mener une autre réunion avec le directeur et les employés, afin qu'il puisse *fournir la* rétroaction nécessaire pour signaler si les objectifs ont été atteints et de partager les résultats du changement.

CONCLUSION

Cette recherche avait pour objectif principal d'analyser si la résistance au changement organisationnel affecte le développement du laboratoire d'analyses cliniques. On a fait observer que la société de recherche pour l'innovation et cherche à être en avance sur la concurrence. Il a été remarqué que les employés ont admis présentant la résistance lorsqu'ils sont confrontés à des situations qui menacent leur zone de confort.

Compte tenu de ce qui précède, il a été remarqué qu'actuellement il y a des lacunes dans le processus de communications manager-collaborateur pendant le déploiement de modifications qui contribuent à la solidification de la résistance de la part de l'équipe collaborative, parce qu'ils reconnaissaient l'importance de la communication en entreprise, principalement comme un moyen d'obtenir les objectifs de la trace à atteindre avec les modifications proposées par la direction.

On a constaté que la formation au cours de la mise en œuvre des changements, juste pas dans le labo, ce facteur a été une des causes de la résistance, parce que la formation contribue à la préparation de l'employé pour effectuer les changements proposés par la société, et afin qu'ils apprennent à faire face à la peur et l'incertitude qui surviennent pendant le processus de déploiement.

On croit enfin que cette étude a atteint son but et a contribué à l'organisation cible de recherche sur le terrain, parce qu'à travers, il était possible de déterminer la résistance de la part des employés et le manque de communication de la part de la gestion dans le processus de mise en œuvre des changements. La présente étude a fourni les outils du questionnaire et suggestions afin qu'il peut gérer la résistance sur le plan organisationnel, qui se traduira par des avantages concurrentiels pour l'entreprise.

6. RÉFÉRENCES

BORTOLOTTI, Silvana Ligia Vicenzi. ; Junior. Alfonso Farias de Souza ; Dalton Francisco de Andrade ; **Résistance aux réflexions organisationnelles** de changements cognitifs, comportements et affectifs ; VII Congrès National.2011 Excellence en gestion.

BORTOLOTTI, Silvana Ligia Vicenzi. ; Souza, boissiere Agarwal. ; Dalton Francisco de Andrade ; **Résistance un outil utile au changement organisationnel.**

BREGION, Viviani, **Culture organisationnelle** : une étude de cas dans un établissement d'enseignement supérieur. 2013. f 79. Monographie-Faculdade Cenecista de Capivari-FACECAP baccalauréat en administration des affaires, 2013.

CARRANZA, Giovanna, **gestion de personnel de l'Administration-TRT-PE 6 région manuel** ; 2012.

CERIBELI, Bachion Harrison et MERLO, Edgard Monfort, **changement organisationnel** : une étude de multicasos ; Faculté de sciences économiques, administration et comptabilité département de l'Administration-Université de São Paulo-Ribeirão Preto-SP, Brésil, 2013.

Amado Luiz Cervo-**scientifique methodology**. -4^a éd.-São Paulo : Makron livres.1996.

Introduction de CHIAVENATO, Neena, **à la théorie générale de la gestion : un aperçu complet de la gestion moderne des organisations** ; 7. Ed.Rev. et courant.-Rio de Janeiro : Elsevier, réimpression 2003-6e

CHIAVENATO, Neena, **générale et l'Administration publique** ; 6. PRGIE dir. Oxford : Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Neena, **gens gestion : le nouveau rôle des ressources humaines dans les organisations** ; 3. Éd., Londres : Elsevier, 2010.

Lapin, Naira Cenachi, **gestion du changement** : développement et mise en œuvre d'une méthodologie appliquée à Mme logistica. 2012. 80 f. Monographie-Instituto Militar de Engenharia.

Comment développer des projets de recherche : langage et méthode/Roberto s. Mertens-Kahlmeyer[et al.]...-Rio de Janeiro : Editora FGVP.2007.

CRESWELL, John w.-**Research Design : méthodes qualitatives et quantitatives mixtes**.-2. éd.-London : New Haven.2007.

FREITAS, Flavio Ozório., **organizacioanal Culture et sa relation avec la résistance au changement** :

la perception de TLI-Espirito Santo Research Institute Foundation en comptabilité, économie et finance ; Victoire, 2010.

GIL, Antonio Carlos-méthodes et techniques de recherche sociale 6. éd. São Paulo : Atlas.2008.

GIL, Antonio Carlos.1946-comment écrire la recherche projets/Antônio Carlos Gil. 4. éd. São Paulo : Atlas.2002.

LAKATOS, Eva Maria, **scientifique, méthodologie**/Eva Maria Lakatos, Marina de Andrade Marconi. -5. Éd. -2. PRGIE.-São Paulo : Atlas.2008

Matos, José R. Gilvomar ; Matos, Rosa Maria B. ; Gardar Almeida Ribeiro ; Analyse **de l'environnement de l'entreprise** : le chaos organisé à la planification stratégique des organisations ; Rio de Janeiro : E-Paper, 2007

Méthodes/Tatiana Eng[organizado por]el Gerhardt et Denise Tolfo Silveira de recherche, coordonné par l'Université ouverte de Brésil-UAB/UFRGS et technologie degré cours-planification et de gestion pour le développement Rural de SEAD / UFRGS.-Porto Alegre : Editeur de l'UFRGS.2009.

Moreira, Elen Gongora, **climat organisationnel** ; Curitiba, PR : IESDE : Brésil, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano, **méthodologie de travail scientifique [recurso eletrônico]: méthodes et techniques de recherche et de savants travaux**. -2. ed-Novo Hamburgo : Freevale.2013.

ROBBINS, Stephen p., **comportement organisationnel-1943** ; 11. Éd., New York : Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo, **stage et projet de recherche en administration : guides pour la scène, achèvement de travaux, thèses et études de cas**. -3. éd.-reimpr.-4 São Paulo : Atlas, 2009.

SANTOS, Marcel de Souza e Silva, **gestion du changement organisationnel** : un examen théorique, 2 014 106 f. Thèse (maester) – Brésil School d'administration publique et des entreprises, centre de formation de recherche et universitaires.

Processus organisationnel SANTOS, Marco **Antônio Pires Camargo, maturité : une étude dans une soudure industrie multinationale du secteur**, 2009,96 f. Mémoire (mémoire de maîtrise)-Universidade FUMEC. Faculté des sciences de l'entreprise.

SILVA, Walter Franco Lopes da, **prestations et des services** ; Curitiba : Brésil IESDE s.a., 2008.

SOARES, Helena Teixeira Magalhães, **changement organisationnel et son impact sur le comportement des individus dans une organisation du tiers secteur**, 2 007 169 f. Thèse (maester) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo.

APPENDICES

Questionnaire s'appliquée aux employés du laboratoire

1. Niveau d'études atteint :

1. ☐ L'enseignement primaire incomplet
2. ☐ L'éducation primaire complète
3. Lycée ☐ incomplète
4. ☐ Terminer leurs études secondaires
5. ☐ Upper incomplète
6. Upper complet ☐
7. ☐ Spécialisation

2. Temps de service dans l'entreprise

1. ☐ jusqu'à 5 ans
2. ☐ de 5 à 10 ans
3. ☐ de 10 à 15 ans
4. ☐ de 15 à 20 ans
5. ☐ (de plus de 20 ans)

3. Sexe :

1. mâle ☐
2. femelle ☐

4. Âge :

1. ☐ jusqu'à 25 ans
2. ☐ de 26 à 30 ans
3. ☐ de 31 à 35 ans
4. ☐ de la 36 45anos
5. ☐ de 46 à 50 ans

6. ☐ au-dessus de 51 ans

5. Quels sont les responsables des processus de changement organisationnel dans l'entreprise où vous travaillez ? Autrement dit, qui participe en train de déployer une nouvelle structure ou un nouveau procédé ?

- 1. ☐ Haute direction ☐
- 2. ☐ Tous les employés, indépendamment de la position tenue ☐
- 3. ☐ N'importe qui qui a pleine autorité et pouvoir

6. La transition entre « vieux » et « nouveau » est difficile pour les développeurs.

- 1. ☐ Je suis entièrement d'accord
- 2. ☐ Je suis partiellement d'accord
- 3. ☐ Neutre
- 4. ☐ En désaccord
- 5. ☐ En désaccord partiellement

7. Quand je suis en désaccord avec une proposition de modification, ou ne comprennent pas bien, normalement je me sens confus et question, si les changements sont vraiment nécessaires.

- 1. ☐ Je suis entièrement d'accord
- 2. ☐ Je suis partiellement d'accord
- 3. ☐ Neutre
- 4. ☐ En désaccord
- 5. ☐ En désaccord partiellement

8. Accepter qu'un changement est relié à un processus émotionnel, que ce soit dans la vie personnelle ou sur votre bureau.

- 1. ☐ Je suis entièrement d'accord
- 2. ☐ Je suis partiellement d'accord
- 3. ☐ Neutre
- 4. ☐ En désaccord
- 5. ☐ En désaccord partiellement

9. Accepter qu'un changement est plus facile quand on sait ce que les résultats seront positifs.

- 1. ☐ Je suis entièrement d'accord
- 2. ☐ Je suis partiellement d'accord
- 3. ☐ Neutre
- 4. ☐ En désaccord
- 5. ☐ En désaccord partiellement

10. Le changement est un processus d'angoisse de la douleur pour le peuple.

- 1. ☐ Je suis entièrement d'accord
- 2. ☐ Je suis partiellement d'accord
- 3. ☐ Neutre
- 4. ☐ En désaccord
- 5. ☐ En désaccord partiellement

11. Il est plus facile de critiquer et de désapprouver les changements que d'essayer de transiger avec eux.

- 1. ☐ Je suis entièrement d'accord
- 2. ☐ Je suis partiellement d'accord
- 3. ☐ Neutre
- 4. ☐ En désaccord
- 5. ☐ En désaccord partiellement

12. Mon rythme de travail diminue lorsqu'il y a un changement dans le processus.

- 1. ☐ Je suis entièrement d'accord
- 2. ☐ Je suis partiellement d'accord
- 3. ☐ Neutre
- 4. ☐ En désaccord
- 5. ☐ En désaccord partiellement

13. J'ai peur de l'inconnu, je préfère travailler avec ce que je sais déjà.

- 1. ☐ Je suis entièrement d'accord
- 2. ☐ Je suis partiellement d'accord
- 3. ☐ Neutre
- 4. ☐ En désaccord
- 5. ☐ En désaccord partiellement

14. La transition entre « anciens » et « nouveau », il est plus facile quand il y a un leader capable de changer de disque.

- 1. ☐ Je suis entièrement d'accord
- 2. ☐ Je suis partiellement d'accord
- 3. ☐ Neutre
- 4. ☐ En désaccord
- 5. ☐ En désaccord partiellement

15. Dans notre organisation, lorsque le groupe est en désaccord avec le changement, personne n'est

d'accord avec lui.

1. ☐ Je suis entièrement d'accord
2. ☐ Je suis partiellement d'accord
3. ☐ Neutre
4. ☐ En désaccord
5. ☐ En désaccord partiellement

16. La culture de l'organisation, ou des gens qui travaillent ici, est préjudiciable au processus de changement organisationnel

1. ☐ Je suis entièrement d'accord
2. ☐ Je suis partiellement d'accord
3. ☐ Neutre
4. ☐ En désaccord
5. ☐ En désaccord partiellement

17. Tous souhaitée par le changement d'organisation est communiquée à tous les membres de l'équipe.

1. ☐ Je suis entièrement d'accord
2. ☐ Je suis partiellement d'accord
3. ☐ Neutre
4. ☐ En désaccord
5. ☐ En désaccord partiellement

18. Pour un changement est mis en œuvre à travers l'organisation doit être disposée à changer.

1. ☐ Je suis entièrement d'accord
2. ☐ Je suis partiellement d'accord
3. ☐ Neutre
4. ☐ En désaccord
5. ☐ En désaccord partiellement

19. Pour changer, il est nécessaire d'établir l'objectif de transformation qui vise à atteindre.

1. ☐ Je suis entièrement d'accord
2. ☐ Je suis partiellement d'accord
3. ☐ Neutre
4. ☐ En désaccord
5. ☐ En désaccord partiellement

20. Dans notre organisation, le déploiement d'un changement se produit même si les contributeurs

ne concordent pas avec lui.

1. ☐ Je suis entièrement d'accord
2. ☐ Je suis partiellement d'accord
3. ☐ Neutre
4. ☐ En désaccord
5. ☐ En désaccord partiellement

21. Quand je l'ai signalé en ce qui concerne la mise en œuvre du changement dans l'Organisation :

1. ☐ Je me plains sans cesse, que j'ai diminuer mon rythme de travail.
2. ☐ Je ressens la peur de l'inconnu
3. ☐ En désaccord avec le changement et tenter de convaincre l'équipe qu'elle ne sera pas nécessaire.
4. ☐ Je sentez motivés et ne coopèrent pas avec le déploiement de la proposition de modification
5. ☐ Je suis indifférent (pas d'accord et pas d'accord), je préfère pas avoir participé au processus de
6. ☐ Semblant être d'accord avec le changement quand vraiment je ne suis pas d'accord.
7. ☐ Je crois, d'accepter et coopérer afin que le processus de changement est déployé.

22. Pour changer, il est nécessaire d'abandonner le comportement actuel ? Donnez votre avis.

23. Quelle est l'importance de la communication dans le processus de mise en œuvre des changements ?

24. Lorsqu'il y a des changements dans les employés de l'organisation de déploiement reçoivent une formation ? La formation est satisfaisante et répond à des objectifs ?

25. Dans l'organisation, il y a une personne responsable pour déterminer si la modification déployée a lieu comme prévu ?

Questions pour entrevue avec le chef de projet

1. À votre avis, quand une entreprise devrait susciter un changement organisationnel ?

2. Quel est le facteur que plus déterminé qu'il fallait changer le marché du travail dans l'Organisation ?
3. La motivation au changement provient de la perception personnelle, ou de pressions extérieures (employés ou clients) ou de demande de la haute direction ?
4. Il n'y avait aucune communication dans le processus de transition ?
5. Le changement a été structuré et conçu avec l'équipe des gestionnaires et des employés ?
6. Quels inconvénients et les difficultés pour se conformer à la planification établie.
7. A été créé une équipe pour mener le processus de changement ?
8. A été créé une équipe pour mener le processus de changement ?
9. Quels sont les principaux défis pour mettre en œuvre le changement ?
10. Comme l'administration fait face à la résistance des employés concernant le changement ?
11. Quelles sont les stratégies adoptées pour surmonter les obstacles trouvés ?
12. Une des six tactiques que les agents de changement peut utiliser pour faire face à des choix de résistance qui convient le mieux pour compenser la résistance de votre organisation :

Communication et éducation ()

() La participation/participation

() Formation, conseils, thérapies payées quittent si le développeur va présenter des réactions telles que la peur et l'anxiété.

() Négociation : offre de compensation et de récompenses

Manutention () et Cooptation : inciter l'employé à accepter les changements

() Coercition : menace de transfert, de la perte des promotions, lettre de recommandation et d'évaluations de la performance négative.

[1] 7° le cours universitaire en administration des CEULJI/ULBRA. Courriel : autor@nucleodoconhecimento.com.br

[2] Expert, maître enseignant du cours de CEULJ administration/ULBRA. Courriel : autor@nucleodoconhecimento.com.br

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR NÚCLEO DO CONHECIMENTO

NC: 4159 - ISSN: 2448-0959

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administration-des-affaires/facteur-de-resistance-changement-restrictive-et-developpement-organisationnel>

www.nucleodoconhecimento.com.br