

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Rodrigo Lopes Silva

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA
PÚBLICA

TAUBATÉ - SP

2008

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Rodrigo Lopes Silva

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA
PÚBLICA

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Mestrado Profissional em Engenharia Mecânica do Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Produção

Orientador: Prof. Álvaro Azevedo Cardoso, PhD

TAUBATÉ - SP

2008

**Ficha catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

S586m Silva, Rodrigo Lopes
Mudanças organizacionais em uma empresa pública / Rodrigo Lopes
Silva. - 2008.
135f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Departamento de
Engenharia Mecânica, 2008.

Orientação: Prof. Dr. Álvaro Azevedo Cardoso, Departamento de
Engenharia Mecânica.

1. Mudanças organizacionais. 2. Obstáculos. 3. Diagnóstico
organizacional. 4. Empresa pública. I. Título.

RODRIGO LOPES SILVA

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA PÚBLICA

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Mestrado Profissional em Engenharia Mecânica do Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade de Taubaté.
Área de Concentração: Produção

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Professor PhD. Álvaro Azevedo Cardoso – Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Professor Doutor Carlos Alberto Chaves – Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Professor Doutor Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto – Universidade Paulista

Assinatura: _____

Aos meus Pais, José Ivo e Nina, pelo carinho e ensinamentos.

À Daniele e Bruna, pelos sacrifícios que fizeram por mim nesta caminhada.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo dom da vida.

Ao Professor Álvaro Azevedo Cardoso, PhD, pelos conhecimentos passados e orientação na elaboração deste trabalho.

Aos senhores Álvaro Pereira da Silva e Carlos José do Canto Barros, pelo convite para a participação no projeto que resultou nesta dissertação, pela amizade que construímos e pela constante troca de idéias no campo da gestão.

À Empresa Pública que permitiu e apoiou a realização desta pesquisa.

À Daniele, minha esposa, por contribuir com idéias sempre que precisei.

Agradeço finalmente, a todos que de alguma forma contribuíram para que fosse possível a conclusão deste trabalho.

"Mudar é difícil, mas é possível."

Paulo Freire

RESUMO

O presente trabalho de dissertação tem por objetivo estudar a mudança em curso em uma empresa pública, de modo a fornecer subsídios para que a direção da organização faça uma condução eficaz do processo de mudança. Para atingir o objetivo desta pesquisa, foi conduzido um estudo da literatura especializada, buscando caracterizar mudança organizacional, os fatores que a afetam e as técnicas conhecidas para sua gestão eficaz. Em seguida, foi desenvolvido e aplicado um instrumento de pesquisa que possibilitou identificar na empresa estudada, os fatores que afetam as mudanças organizacionais em curso. Os resultados mostram que os autores pesquisados atribuem grande relevância aos fatores que são obstáculos às mudanças organizacionais e que a aplicação do questionário permitiu conhecer os obstáculos reais e potenciais da empresa pesquisada. Conclui-se que os obstáculos identificados pelos diversos autores podem ser sintetizados nos oito erros que as empresas cometem em processos de mudanças, descritos por John Kotter, e que os obstáculos identificados na empresa pesquisada podem servir de subsídios para auxiliar a direção da mesma a gerir de forma eficaz as mudanças.

Palavras-chave: Mudanças organizacionais. Obstáculos. Diagnóstico organizacional. Empresa pública.

ABSTRACT

This paper aims to study the change in course in a public company, in way to supply subsidies so that the direction of the organization makes an effective transport of the change process. To reach the objective of this research, a study of specialized literature was lead, searching to characterize organizational change, the factors affect that it and the known techniques for its effective management. After that, it was developed and applied a research instrument that it made possible to identify in the studied company, the factors that affect the organizational changes in course. The results show that the researched authors attribute great relevance to the factors that are obstacles to the organizational changes and that the application of the questionnaire allowed to know the real and potential obstacles of the researched company. One concludes that the identified obstacles for the several authors can be synthesized in the eight mistakes that the companies commit when managing changes, described by John Kotter, and that the identified obstacles in the researched company can serve as subsidies to aid the direction of the same to manage in an effective way the changes.

Keywords: Organizational changes. Obstacles. Organizational diagnosis. Public company.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Forças Econômicas e Sociais Impulsionando a Necessidade de uma Grande Mudança nas Organizações	4
Figura 2. Definições teóricas sobre mudança organizacional	8
Figura 3. Fatores-chave das Teorias de mudança E e O	12
Figura 4. Alguns exemplos de componentes da cultura corporativa	14
Figura 5. Características dos estilos pessoais frente à mudança	17
Figura 6. Pressupostos clássicos sobre resistência à mudança e possíveis contrapressupostos	18
Figura 7. Modelo de Resistência Individual à Mudança	19
Figura 8. Curva de adesão no momento zero de implementação da mudança	21
Figura 9. Ação do esforço de liderança para deslocar a curva inicial	22
Figura 10. Como as emoções promovem mudanças de comportamento	24
Figura 11. Falha na comunicação: como uma visão de mudança se perde na confusão	39
Figura 12. A relação entre liderança, gerência, resultados a curto prazo e transformação bem sucedida	40
Figura 13. Modelo para gestão de mudanças	55
Figura 14. Critérios e afirmativas	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Avaliação do 1º erro para a sede da empresa.....	68
Tabela 2. Avaliação do 2º erro para a sede da empresa.....	69
Tabela 3. Avaliação do 3º erro para a sede da empresa.....	70
Tabela 4. Avaliação do 4º erro para a sede da empresa.....	70
Tabela 5. Avaliação do 5º erro para a sede da empresa.	71
Tabela 6. Avaliação do 6º erro para a sede da empresa.	72
Tabela 7. Avaliação do 8º erro para a sede da empresa.	73
Tabela 8. Avaliação do 1º erro para a unidade A.....	74
Tabela 9. Avaliação do 2º erro para a unidade A.....	75
Tabela 10. Avaliação do 3º erro para a unidade A.....	76
Tabela 11. Avaliação do 4º erro para a unidade A.....	76
Tabela 12. Avaliação do 5º erro para a unidade A.....	77
Tabela 13. Avaliação do 6º erro para a unidade A.....	78
Tabela 14. Avaliação do 8º erro para a unidade A.....	79
Tabela 15. Avaliação do 1º erro para a unidade B.....	80
Tabela 16. Avaliação do 2º erro para a unidade B.....	81
Tabela 17. Avaliação do 3º erro para a unidade B.....	81
Tabela 18. Avaliação do 4º erro para a unidade B.....	82
Tabela 19. Avaliação do 5º erro para a unidade B.....	83
Tabela 20. Avaliação do 6º erro para a unidade B.....	84
Tabela 21. Avaliação do 8º erro para a unidade B.....	84
Tabela 22. Elementos da complacência.....	86
Tabela 23. Liderança e gestão.....	87
Tabela 24. Aspectos que influenciam na visão.....	88
Tabela 25. Comunicação.....	89
Tabela 26. Obstáculos que bloqueiam a visão.....	90
Tabela 27. Resultados a curto prazo.....	91
Tabela 28. Incorporação de mudanças à cultura corporativa.....	92

SUMÁRIO

1 Introdução	1
1.1 Objetivo do trabalho	5
1.2 Justificativa	5
2 Mudança organizacional e gestão da mudança	7
2.1 Tipos de mudanças organizacionais	9
2.2 Cultura e mudanças organizacionais	13
2.3 Comportamento e mudanças organizacionais	15
2.4 Aprendizado e mudanças organizacionais	24
2.5 Estratégias e mudanças organizacionais.....	27
2.6 Fatores que afetam as mudanças organizacionais	29
2.6.1 Fatores que contribuem para o sucesso da mudança	29
2.6.2 Fatores que atuam impedindo ou dificultando a mudança	35
2.7 Métodos para gestão de mudanças organizacionais	44
2.7.1 Modelo de Kotter	44
2.7.2 Modelo de Beer	48
2.7.3 Modelo de Mandelli <i>et. al.</i>	49
2.7.4 Modelo do Change Management Learning Center	55
3 Referencial metodológico	56
3.1 Estudo das mudanças organizacionais	56
3.2 A empresa pesquisada	56
3.3 Instrumento de pesquisa	57
3.4 População e amostra	61
3.5 Processamento dos dados do questionário	63
4 Apresentação e análise dos resultados	66
4.1 Apresentação e análise dos resultados do estudo sobre mudanças organizacionais.	66
4.2 Apresentação e análise dos resultados da sede da empresa	68
4.3 Apresentação e análise dos resultados da unidade A	73
4.4 Apresentação e análise dos resultados da unidade B	79
4.5 Análise global da empresa	85
5 Conclusões	93
5.1 Sugestões para trabalhos futuros	96
6 Referências bibliográficas	97
Apêndice 1.....	101
Apêndice 2.....	131
Apêndice 3.....	133

1 INTRODUÇÃO

As empresas tiveram até metade do século XX, um ambiente de mudanças lentas e a competição entre elas se restringia a níveis locais e administráveis (MUNFORD, 2002). Porém, a partir daí, o ritmo destas mudanças se acelerou exponencialmente e não mostra sinais de que vai arrefecer.

As transformações ocorridas no cenário global a partir de 1945, principalmente no plano econômico, são as que mais diretamente têm relação com a conformação do ambiente vivido pelas organizações nos dias atuais (DRUCKER, 1999; REZENDE FILHO, 1991). O período pós Segunda Guerra Mundial marca uma fase de crescimento para o sistema capitalista, por isto conhecido como “Anos Dourados” (MATTOS, 1998). Este período é marcado por expressivo aumento do consumo, acompanhado por um aumento produtivo sem precedentes na história, provocado em grande parte pela automação dos processos (REZENDE FILHO, 1991).

O Paradigma Tecno-Econômico¹ (PTE) (DOSI; FREEMAN; PEREZ *apud* LASTRES; FERRAZ, 1999) desta época, marcado por um modelo organizacional Fordista, é caracterizado pela produção em massa, uso intensivo de recursos naturais e organizações grandes, estáticas e pouco flexíveis (CASSIOLATO, 1999; MALDONADO, 1999).

A partir dos anos 70, este modelo que proporcionou a hegemonia dos Estados Unidos, principalmente das empresas americanas, dá sinais de estagnação, devido a fatores como a crise do petróleo, a perda de credibilidade do dólar, a guerra do Vietnã e a desaceleração dos investimentos americanos na Europa (ALBAGLI; HARVEY, *apud* LASTRES; FERRAZ, 1999; MATTOS, 1998).

¹ Paradigma Tecno-Econômico: indica uma série de tecnologias e inovações que provocam transformações na sociedade e conformam uma série de setores e atividades (políticos, sociais, econômicos etc.), ditando novas formas de se produzir, comercializar, fomentar a atividade econômica etc.

A resposta foi dada pelo próprio sistema capitalista que, a partir da década de 1970, começa a sinalizar no sentido de uma política econômica liberal, com a flexibilização dos instrumentos regulatórios de movimentação de capitais especulativos e com a abertura crescente ao comércio internacional (MATTOS, 1998).

Dois fatores que vão determinar as características deste período são (DRUCKER, 1999; LEMOS, 2000; MAÑAS, 2001):

- A intensificação do processo de globalização econômica, e
- Os crescentes avanços tecnológicos, principalmente nas áreas de informática e telecomunicações.

O processo de globalização se intensifica a partir do afrouxamento dos instrumentos regulatórios tanto para o trânsito de capitais, quanto para o trânsito de mercadorias. Porém, foram as evoluções acontecidas no campo das tecnologias da informação, principalmente na informática, telecomunicações e microeletrônica (MALDONADO, 1999), que permitiram a intensificação deste processo (REZENDE FILHO, 1991).

Parte da resposta dada pelo sistema capitalista aconteceu pelo surgimento de um novo PTE, denominado PTE das tecnologias da informação, onde a informação e o conhecimento passaram à condição de principais insumos de um novo modelo produtivo (DANTAS, 1999; DRUCKER 1999; CASSIOLATO, 1999) voltado para o atendimento do mercado, agora de uma forma segmentada. Tem-se a partir daí, a existência de uma verdadeira economia do conhecimento (LEMOS, 2000) e de uma sociedade do conhecimento (DRUCKER, 1999).

O fenômeno da globalização provocou mudanças no arranjo dos mercados e da concorrência, envolvendo interdependência entre os agentes que atuam no mercado, estabelecendo uma rede onde existem “possibilidades inéditas da ação criativa do homem” (SALES FILHO, 2000, p. 42). Temos como características do ambiente resultante da interação entre tecnologias da informação e globalização as seguintes:

- Geração, difusão e gerenciamento de informações e conhecimentos, a um custo reduzido;
- Maior integração entre os agentes econômicos, especificamente entre os colaboradores da organização (LASTRES; FERRAZ, 1999);
- Grande capacidade de armazenamento e transmissão de conhecimentos;
- Estabelecimento de redes que interligam os agentes econômicos em tempo real;
- A informação passou a estar disponível de forma mais democrática, permitindo sua troca em tempo real por pessoas situadas em locais distintos do globo;
- O comércio eletrônico permitiu que as empresas colocassem seus produtos em qualquer lugar do mundo, quebrando as fronteiras nacionais de uma forma muito mais intensa do que a vista em épocas anteriores; e
- A concorrência ganha nova dimensão, pois com consumidores mais exigentes e preços mais competitivos (fruto de fatores como a queda de protecionismos estatais e deslocamento de atividades intensivas em mão-de-obra para países onde esta é mais barata) a empresa precisa se adequar ao mercado e não mais os consumidores à empresa, ou ao que ela produzia.

Uma característica que merece ser citada à parte, pela importância que possui, tanto pelo seu grande alcance, quanto pelas consequências que provoca, é:

- A velocidade com que as mudanças acontecem neste novo ambiente (ALENCAR, 1996; LEMOS, 2000; MUNFORD, 2002).

Toda esta conjunção de fatores, que ocorre a partir da segunda metade do século XX, vai gerar um novo ambiente, de características já descritas anteriormente, com diversas consequências que pressionarão as organizações à mudança e à adoção de inovações, como mostra a Figura 1.

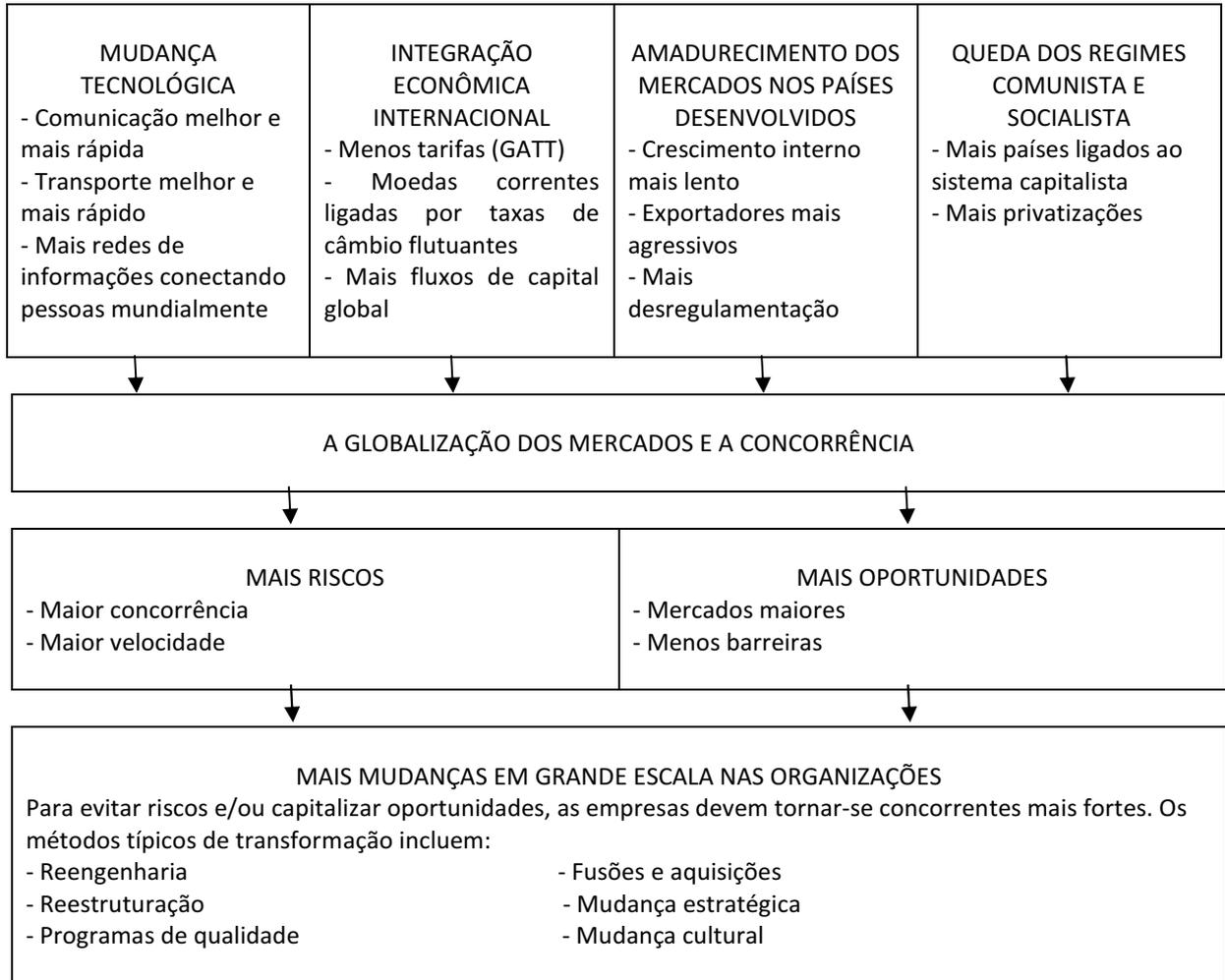


Figura 1. Forças Econômicas e Sociais Impulsionando a Necessidade de uma Grande Mudança nas Organizações (adaptado de KOTTER, 1999, p. 19)

A respeito do contexto descrito anteriormente, bem se pronunciou Galuppo (*apud* GONÇALVES, 1998, p. 17):

“As organizações não podem impedir o mundo de mudar. O melhor que elas podem fazer é se adaptar. As mais espertas mudam antes de serem obrigadas a fazê-lo. Aquelas de sorte conseguem dar um jeito quando a pressão inevitável chega. As outras são as perdedoras e acabam virando história”.

Não faltam exemplos de empresas que em determinada época foram padrões de referência para seus setores e anos mais tarde, haviam sumido do mercado, ou perdido a importância, por não terem acompanhado a mudança que se operava em seus mercados. Essas empresas acreditaram que o fator que havia garantido o seu sucesso naquele determinado momento iria garanti-lo no futuro. Porém, as condições do mercado mudaram, novas

regulamentações surgiram, novos padrões de concorrência, novas exigências dos consumidores, novas tecnologias, novos padrões de qualidade, que determinaram novas condições de jogo, as quais elas não haviam acompanhado (GONÇALVES, 1998).

Portanto, a capacidade de adaptação e reinvenção constantes são formas de sobrevivência neste ambiente, pois

“... a taxa de transformação do ambiente crescerá e as pressões sobre as organizações para que se transformem aumentará nas próximas décadas. Se esse for o caso, a única solução racional será aprender mais sobre o que gera uma mudança bem-sucedida e passar esse conhecimento para grupos de pessoas cada vez maiores.” (KOTTER, 1999, p. 31)

1.1 OBJETIVO DO TRABALHO

A organização pesquisada iniciou em 2006, a realização de mudanças, premida por dificuldades financeiras que comprometiam seriamente a empresa. Ela precisava ganhar competitividade e tornar-se auto-sustentável. As primeiras iniciativas de mudança foram o estabelecimento de projetos prioritários, mudanças na estrutura da empresa e adoção de um sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP).

Dentro deste contexto, este trabalho tem por objetivo estudar a mudança em curso na empresa pesquisada, realizando um diagnóstico que forneça subsídios para que a direção da organização planeje uma gestão eficaz² desta mudança.

1.2 JUSTIFICATIVA

É importantíssimo para a empresa pesquisada que a mudança que está sendo conduzida não fracasse, pois como já foi dito, ela precisa recuperar sua competitividade,

² Eficácia: “extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados, alcançados” (ABNT, 2005, p. 10)

tornando-se lucrativa. Porém, o quadro não é animador, pois diversos estudiosos de mudanças organizacionais concordam que a taxa de fracasso nestes processos é bastante alta, ou seja, as empresas empreendem esforços enormes, comprometendo recursos financeiros, humanos, além de precioso tempo, para no final, não verem seus objetivos iniciais atingidos.

São vários os fatores que atuam em um processo de mudança, influenciando seu sucesso ou fracasso, como aspectos humanos, ambientais, estruturais, entre outros. Identificar estes fatores, compreender sua interação e o modo como afetam a mudança, permite ao gestor atuar sobre eles de forma que a mudança em curso em sua organização tenha sucesso, ou seja, alcance os objetivos.

Os dirigentes da organização pesquisada perceberam a necessidade de uma gestão eficaz da mudança em curso e iniciaram um projeto com o objetivo de aprimorar a gestão desta mudança. Foi neste quadro, que o autor desta dissertação recebeu o convite no final de 2007, para participar do referido projeto, ficando com a responsabilidade de fazer um diagnóstico inicial que respaldasse o planejamento que se seguiria.

Foi a partir deste contexto, que surgiu a idéia desta pesquisa, com o objetivo de estudar na empresa pesquisada, a mudança em curso, de modo a fornecer subsídios para que a direção da empresa planeje a gestão desta mudança, conseguindo os resultados almejados, não incluindo a organização nas já citadas estatísticas de fracassos.

Além da contribuição direta e prática para a empresa em questão, o trabalho ampliará a compreensão dos processos de mudanças em empresas públicas, contribuindo para que outras tenham sucesso em suas iniciativas de mudança.

Por fim, este estudo se somará às diversas e importantes pesquisas sobre mudanças organizacionais, contribuindo para ampliar o arcabouço deste campo do conhecimento.

2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DA MUDANÇA

O capítulo 1 explicou como as mudanças sociais, técnicas e econômicas acontecidas no mundo na segunda metade do século XX, afetaram as organizações modernas, a ponto de a mudança ter se tornado um imperativo para elas.

A respeito destas mudanças que se operam nas organizações, os estudiosos concordam invariavelmente, que elas levam muito tempo para acontecer, custam caro, além de serem desanimadoras para um grande número de pessoas, frustrantes para algumas e traumáticas para outras.

Realizar uma mudança organizacional é uma tarefa no mínimo desafiadora, sendo na maioria das vezes hercúlea, o que se comprova por dados como os seguintes:

- Estima-se em 70% o índice de fracasso em processos de mudanças organizacionais (BEER; NOHRIA, 2000).
- Descobriu-se, a partir de dois estudos conduzidos na década de 90, que dois terços dos programas de gestão da qualidade total foram interrompidos por não apresentarem os resultados planejados (SENGE *et. al.*, 1999).
- Diversos artigos apresentam uma taxa de 70% de fracasso em iniciativas de reengenharia (SENGE *et. al.*, 1999).
- Kotter (1995) estudou mudanças organizacionais e concluiu que mais da metade não sobreviveu às fases iniciais.

Portanto, o entendimento dos traços característicos às mudanças, sua dinâmica e como ela afeta as pessoas e organizações, pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso. Para começar a entender o fenômeno da mudança organizacional, é necessário defini-la.

O dicionário Aurélio (FERREIRA, 2005) define mudança como “o ato ou efeito de mudar”. Para o verbo mudar são apresentadas dezessete definições diferentes, sendo que as

que mais interessam a este trabalho são as seguintes: “dispor de outro modo; dar outra direção a; substituir; transferir para outro local; alterar, modificar; fazer apresentar-se sob outro aspecto; transformar, converter; sofrer alteração, modificação; tornar-se diferente do que era”. Porém, quando empregado a organizações, ele adquire contornos que devem ser explicitados.

Lima (2003) apresenta uma coletânea de definições para mudança organizacional encontradas na literatura, conforme a Figura 2.

Definições encontradas	Referência
Toda a alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno e Faria (2003)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr. (2000)
Atividades intencionais pró-ativas e direcionadas, para obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/ estrutura e cultura).	Nadler et. al. (1994)
Acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1994)
Seqüência de eventos que se desdobram durante a existência de entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Ven e Poole (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas, objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho, com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas.	Woodman (1989)
Alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Figura 2. Definições teóricas sobre mudança organizacional (LIMA, 2003, p. 23)

Para Lima (2003, p. 25), mudança organizacional é:

“... qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter conseqüências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional”.

Para Mandelli *et. al.* (2003, p. 55), mudança organizacional “significa [a organização] romper com o existente, ir de algum lugar atual para uma nova posição.”

Além da sua definição, outros aspectos da mudança organizacional devem ser conhecidos para seu entendimento, como seus tipos, sua relação com a cultura da organização, com o comportamento das pessoas, com o aprendizado organizacional e com a estratégia da organização, bem como os fatores que a afetam.

2.1 TIPOS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

As mudanças são divididas em tipos de acordo com o método de abordagem, escopo³, frequência e dimensão.

Mandelli *et. al.* (2003) divide as mudanças em dois tipos, de acordo com o método de abordagem escolhido pela organização:

- **Mudanças que requerem uma abordagem de análise e resolução de problemas:**
envolvem a solução de problemas de contornos delimitados. Essas são mudanças superficiais, que alteram processos e competências.
- **Mudanças que requerem uma abordagem de transformação competitiva:**
envolvem a solução de problemas complexos e sem um contorno definido. Essas são mudanças profundas, que alteram estratégias, identidade, estrutura e cultura da organização.

³ Escopo: segundo o dicionário Aurélio (FERREIRA, 2005) significa “alvo, mira, intuito, intenção”.

Para Beer (2003), as mudanças se dividem em quatro tipos, de acordo com seu escopo:

- **Mudança estrutural:** busca um rearranjo das peças da estrutura, a fim de obter um desempenho organizacional superior.
- **Redução de custos:** busca a melhoria do desempenho pela redução dos custos.
- **Modificação dos processos:** busca analisar e reformular os diversos processos organizacionais, tornando a empresa mais eficaz e eficiente.
- **Mudança cultural:** são esforços voltados para os relacionamentos humanos, seja a revisão do estilo de liderança, ou a forma como a empresa trata os clientes.

Motta (1999) classifica em cinco os tipos das mudanças, segundo seu escopo:

- **Mudança como um novo compromisso ideológico:** ocorre quando há uma mudança dos valores ou crenças da organização.
- **Mudança como imperativo ambiental:** ocorre por uma necessidade de reagir às mudanças ambientais externas.
- **Mudança como uma reinterpretação crítica da realidade:** ocorre quando as pessoas constroem sua realidade a partir da interpretação dos estímulos objetivos que recebem.
- **Mudança como uma intenção social:** ocorre quando se altera as interações sociais que acontecem dentre dos diversos sistemas de uma organização.
- **Mudança como transformação individual:** ocorre quando o indivíduo altera sua forma de ver a realidade que o cerca.

Outro enfoque lançado por Beer (2003) é o da classificação das mudanças baseado na frequência com que acontecem:

- **Mudanças descontínuas:** caracterizadas por grandes esforços feitos de forma pontual.

- **Mudanças incrementais contínuas:** caracterizadas por esforços menores e freqüentes.

Para Lima (2003), as mudanças dividem-se em dois tipos, de acordo com sua dimensão:

- **Incrementais:** caracterizadas pela melhoria contínua da organização, com a realização de pequenos ajustes.
- **Radicais:** caracterizadas por uma ruptura no desempenho da organização.

Burke e Litwin (1992 *apud* NEIVA; PAZ, 2007) dividem as mudanças organizacionais em dois tipos, de acordo com a dimensão:

- **Transformacional:** quando mudam a missão ou cultura da organização.
- **Transacional:** quando mudam as demais características da organização, sendo esta de menor vulto.

Segundo Mandelli *et. al.* (2003), a mudança deve ter uma amplitude adequada às necessidades da organização, definidas a partir de uma análise estratégica. A comparação entre o futuro desejado e o presente da organização definirá o nível de mudança em que ela deve se envolver. Para estes autores, são quatro as dimensões que as mudanças podem assumir:

- **Saltar:** envolve uma grande mudança de posicionamento da empresa no mercado, criando novos negócios, novos produtos, novos segmentos etc.
- **Reconfigurar:** envolve uma mudança interna, como revisão dos processos, alinhamento da infra-estrutura física, desenho do modelo de gestão econômico etc.

- **Focar:** envolve uma mudança setorizada, a partir da definição de oportunidades ou riscos.
- **Potencializar:** envolve uma mudança dos aspectos humanos, como sistemas de remuneração e recompensas, programas de aprendizado, trabalho em equipe etc.

Beer e Nohria (2000) agrupam método de abordagem, escopo e dimensão em dois tipos genéricos de mudanças, denominando-as de Teoria E e Teoria O, conforme a Figura 3. A Teoria E enfatiza uma abordagem econômica (o “E” vem da palavra econômica), buscando melhorar o fluxo de caixa e o valor das ações. A Teoria O enfatiza uma abordagem centrada nos recursos organizacionais (o “O” vem da palavra organizacionais”), buscando mudar a cultura da organização a partir da adequação dos seus recursos.

Dimensões da mudança	Teoria E	Teoria O	Teorias E e O combinadas
Metas	Maximizar o valor para os acionistas	Desenvolver recursos organizacionais	Aceitar explicitamente o paradoxo entre valor econômico e capacidade organizacional
Comando	Gerenciar a mudança de cima para baixo	Estimular a participação de baixo para cima	Estabelecer diretrizes de cima para baixo e envolver o pessoal de baixo para cima
Foco	Enfatizar estruturas e sistemas	Reforçar a cultura organizacional: comportamentos e atitudes dos empregados	Concentrar-se simultaneamente no “tangível” (estruturas e sistemas) e no “intangível” (cultura organizacional)
Processo	Planejar e definir programas	Experimentar e desenvolver	Planejar a espontaneidade
Sistemas de recompensas	Motivar por meio de incentivos financeiros	Motivar por meio do comprometimento – usar o pagamento como contrapartida justa	Usar incentivos para consolidar as mudanças, mas não para induzi-las
Uso de consultores	Consultores analisam os problemas e formatam as soluções	Consultores assessoram a gerência na formatação de suas próprias soluções	Os consultores são recursos especializados que capacitam os empregados

Figura 3. Fatores-chave das Teorias de mudança E e O (BEER; NOHRIA, 2000, p. 24)

2.2 CULTURA E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Segundo Schein (1992 *apud* FERREIRA *et. al.* 2002, p. 272), cultura organizacional é:

“Um padrão de pressuposições básicas compartilhadas, aprendidas por um grupo, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas como válidas e, portanto, ensinadas aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”

Schein (1997) propõe um modelo onde a cultura é composta por artefatos, valores e pressupostos básicos. Os artefatos correspondem à parte mais visível da cultura (estruturas, processos, ritos etc.), os valores determinam as escolhas organizacionais (visão, estratégias, metas etc.) e os pressupostos básicos são as crenças dos indivíduos (segundo o autor, eles são o cerne da cultura).

Mandelli *et. al.* (2003) definem a cultura como a soma de todos os valores da organização, compreendendo as crenças e as práticas, sendo estas, a forma de colocar em uso as crenças. Como exemplos, temos os mitos, ritos, símbolos e heróis da organização.

Para Kotter (1999), a cultura é o conjunto de normas e valores. As normas ditam a forma de agir e são ensinadas aos novos membros da organização. Os valores dizem respeito às crenças compartilhadas pelo grupo e têm raízes mais profundas que as normas, como mostra a Figura 4.

A cultura da organização pode influenciar fortemente o comportamento dos seus membros e até mesmo, a ocorrência de mudanças organizacionais, pois faz com que as pessoas estabeleçam hábitos, crenças, preconceitos etc., e se apeguem a eles por serem considerados a melhor forma de lidar com a realidade.

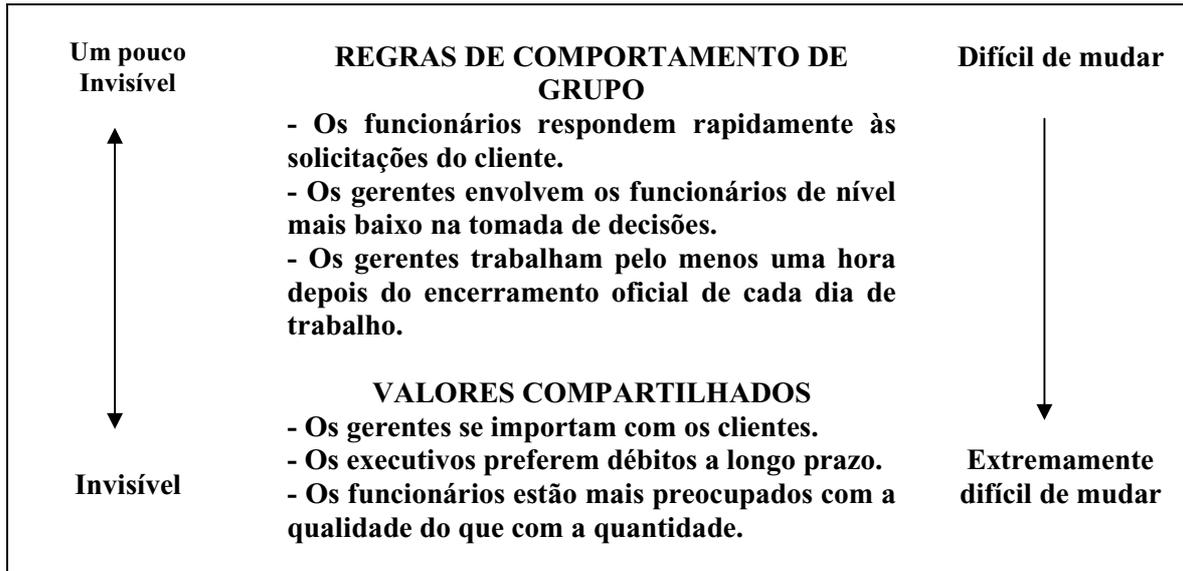


Figura 4. Alguns exemplos de componentes da cultura corporativa (KOTTER, 1999, p. 151)

A relação entre cultura organizacional e mudanças organizacionais ocupa um espaço considerável nos estudos sobre o tema. Segundo Schein (1990, *apud* TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 2), “... sem ele [o conceito de cultura], não nos seria possível compreender a mudança e a resistência à mudança...”. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as mudanças radicais na estratégia precisam ser baseadas em mudanças fundamentais na cultura, a partir de um questionamento das crenças da organização. Cercal (2001) conclui a partir de uma pesquisa, que a cultura organizacional interfere no alcance dos resultados planejados pela empresa. Paiva (2004) conclui que a cultura organizacional afeta as mudanças organizacionais, na medida em que existem culturas adaptativas, que favorecem as mudanças, e culturas que não proporcionam condições para as mudanças.

Alguns autores (CARBONE; CAMPOS; BAIARDI; CAVEDON *apud* ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003) apontam a existência de traços característicos de uma cultura organizacional brasileira, que dificultam as mudanças organizacionais, como: burocratismo, autoritarismo, paternalismo, aversão aos empreendedores, atitude de querer “levar vantagem” e reformismo. Porém, Alcadipani e Crubellate (2003), ressaltam que essa

discussão deve levar em conta as especificidades e os contextos plurais existentes no país, característico por sua heterogeneidade, o que, se não considerado, levará a análises superficiais sobre as organizações brasileiras.

Para Schein (1997), a adaptação das organizações às mudanças passa pelo aprendizado organizacional, o que tem sido dificultado pela falta de alinhamento entre três subculturas existentes nas empresas: cultura dos executivos, cultura da engenharia e cultura dos operadores. Em situações de mudança, essas três subculturas, que possuem suas visões de mundo próprias, entram em choque, gerando frustração, baixa produtividade, entre outros problemas. Faz-se necessário alinhá-las, gerando a compreensão mútua de que todas as visões de mundo são válidas. O autor destaca a importância da valorização do ser humano, da comunicação interna eficiente e do aprendizado organizacional, para o sucesso deste alinhamento e conseqüentemente, das iniciativas de mudança.

2.3 COMPORTAMENTO E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Estudos sobre resistência às mudanças organizacionais, que utilizam uma abordagem baseada no modelo da consistência cognitiva, sugerem que as pessoas tentam manter seu comportamento e atitudes consistentes, mostrando alguma intolerância à ambigüidade. Como a mudança organizacional envolve a perda de certezas, pessoas intolerantes à ambigüidade preferem se agarrar ao *status quo* (FESTINGER; SALANCIK; BARTUNEK, GREENBER e DAVIDSON; GUPTA e GOVINDAJARAN *apud* NEIVA; ROS; PAZ, 2005).

Schiemann (1995 *apud* NEIVA; ROS; PAZ, 2005) sugere que a resistência à mudança advém dos seguintes fatores:

- Sensação de perda do controle sobre o que é familiar.
- Incerteza quanto aos novos processos e os resultados esperados da mudança.

- Perda de poder causada pela mudança.
- Aumento de trabalho gerado pela mudança.
- Mal entendidos e demandas não claras no processo da mudança.

Vale e Thompson (1998, *apud* NEIVA; ROS; PAZ, 2005) concluíram, baseados em resultados de uma pesquisa, que a resistência à mudança é mais forte quando os indivíduos apresentam atitudes negativas frente à mudança, ou quando a segurança que possuem no trabalho está sob ameaça.

A resistência às mudanças se desenvolve justamente por causa do medo que as pessoas têm das perdas que sofrerão, como perdas de posição, poder, benefícios, *status*, relações sociais, relevância dentro da organização. A resistência pode ser passiva, como a falta de comprometimento, ou ativa, como oposição direta (BEER, 2003).

Segundo Beer (2003), as pessoas adotam três comportamentos distintos frente a um processo de mudança. Os conservadores são aqueles que preferem as certezas, sendo os mais resistentes. Os pragmáticos apoiarão as mudanças que representem solução para os problemas da organização. Os deflagradores preferem mudanças radicais, que desafiam as estruturas existentes. Estes estilos estão descritos na Figura 5.

Segundo Mandelli *et. al.* (2003), as pessoas não gostam de mudanças, pois elas afetam as estruturas organizacionais (aí residem suas esperanças, desejos de crescimento, sua posição), os *layouts* (residem aí outros símbolos de poder, demarcação de território), os sistemas de informação (aí residem os acessos aos centros de poder, a forma de divulgar resultados) e os rituais (são a garantia de saber como as coisas funcionam, proporcionando certo conforto). A mudança redistribui poder dentro da organização, sendo que algumas pessoas perdem, outras ganham e algumas podem manter-se onde estavam. Normalmente as que perdem poder e se mantêm na empresa, toleram a nova realidade por falta de opções melhores. Em suma, as resistências antes do processo são trocadas por outras resistências após

o processo, ocorrendo o mesmo para as forças positivas, portanto para o autor, gerenciar mudanças é gerenciar tensões.

Estilos	Características
Conservadores	<ul style="list-style-type: none"> - Geralmente parecem cuidadosos, disciplinados e organizados - Preferem mudanças que mantenham a estrutura atual - Podem agir com base em premissas convencionais - Apreciam a previsibilidade - Podem parecer cautelosos e inflexíveis - Podem concentrar-se em detalhes e na rotina - Veneram tradições e práticas estabelecidas
Pragmáticos	<ul style="list-style-type: none"> - Podem parecer práticos, flexíveis e dispostos a concordar - Preferem mudanças que enfatizam resultados viáveis - Preocupam-se mais com os resultados que com as estruturas - Servem de mediadores e catalisadores para o entendimento - Mantêm-se abertos aos dois lados de uma discussão - Podem adotar uma abordagem mais intermediária - Parecem ser mais orientados para o trabalho em equipe
Deflagradores	<ul style="list-style-type: none"> - Podem parecer mais desorganizados, indisciplinados, heterodoxos e espontâneos - Preferem mudanças que desafiem as estruturas atuais - Provavelmente desafiarão as premissas aceitas - Apreciam riscos e incertezas - Podem ser pouco práticos e deixar passar detalhes importantes - Podem dar a impressão de ter idéias visionárias e sistêmicas - Podem demonstrar pouca consideração pelas políticas e procedimentos aceitos

Figura 5. Características dos estilos pessoais frente à mudança
(adaptado de BEER, 2003, p. 93-94)

Para Bovey e Hede (2001), a resistência dos indivíduos à mudança é um dos motivos que leva muitos programas de mudança a falharem.

Hernandez e Caldas (2001) fazem uma análise das teorias predominantes sobre resistência às mudanças e concluem que os modelos existentes não têm sido eficientes na solução desta questão. Os pressupostos dessas teorias, herdados dos estudos realizados nas décadas de 40 e 50 e assumidos como verdades gerenciais, não foram adequadamente testados e caracterizam a resistência de uma forma que vem sendo contestada por estudos mais atuais. Os autores elaboraram contrapressupostos (Figura 6) visando alargar o horizonte de estudo sobre o assunto.

Pressupostos	Contrapressupostos
- A resistência à mudança é um “fato da vida” e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional.	- A resistência é escassa / somente acontecerá em circunstâncias excepcionais. - Ao tentar preveni-la, os agentes de mudança acabam contribuindo para sua ocorrência ou agravamento. - A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.
A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional.	- A resistência é um fenômeno saudável e contributivo. - A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudança fracassados ou inadequadamente desenhados.
- Os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança.	- Os seres humanos resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.
- Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança.	- A resistência – quando ocorre – pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança e empregados (derivado da proposição original de Lewin).
- A resistência à mudança é um fenômeno grupal / coletivo.	- A resistência é tanto individual quanto coletiva – a resistência vai variar de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção.

Figura 6. Pressupostos clássicos sobre resistência à mudança e possíveis contrapressupostos (HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 37).

Partindo dos contrapressupostos apresentados e em conceitos da psicologia da percepção, Hernandez e Caldas (2001) elaboraram um modelo de como o indivíduo percebe a mudança e reage a ela, apresentado na Figura 7.

Inicialmente, o indivíduo realiza o primeiro contato com a mudança, através de canais formais ou informais de comunicação da organização. Cada indivíduo perceberá as informações de forma diferente, pois cada um se relaciona de uma forma específica com o ambiente.

Em seguida, o indivíduo irá processar as informações percebidas, comparando sua bagagem pessoal (expectativas, atitudes e experiências passadas) com a mudança que está por vir (características e resultados esperados). Baseado neste processamento inicial, o indivíduo apresentará uma resposta inicial, que pode ser:

- Percepção de baixa consistência: quando a comparação da bagagem pessoal com a mudança não fizer sentido ou não puder ser conciliada, o indivíduo tenderá a rejeitar a mudança de forma ativa (por acreditar que a mudança pode causar algum mal a ele;

por aversão ao risco; por incompreensão sobre as razões ou implicações da mudança; por baixa tolerância à mudança etc.) ou passiva (hábito; paradigma).

- Percepção de moderada consistência: quando a comparação citada fizer sentido parcialmente e o indivíduo se sentir estimulado a buscar novas informações. Segundo os autores, este é o caso mais freqüente.
- Percepção de alta consistência: quando a comparação citada acima fizer sentido e as conseqüências forem aceitáveis, o indivíduo tenderá a aceitar a mudança.

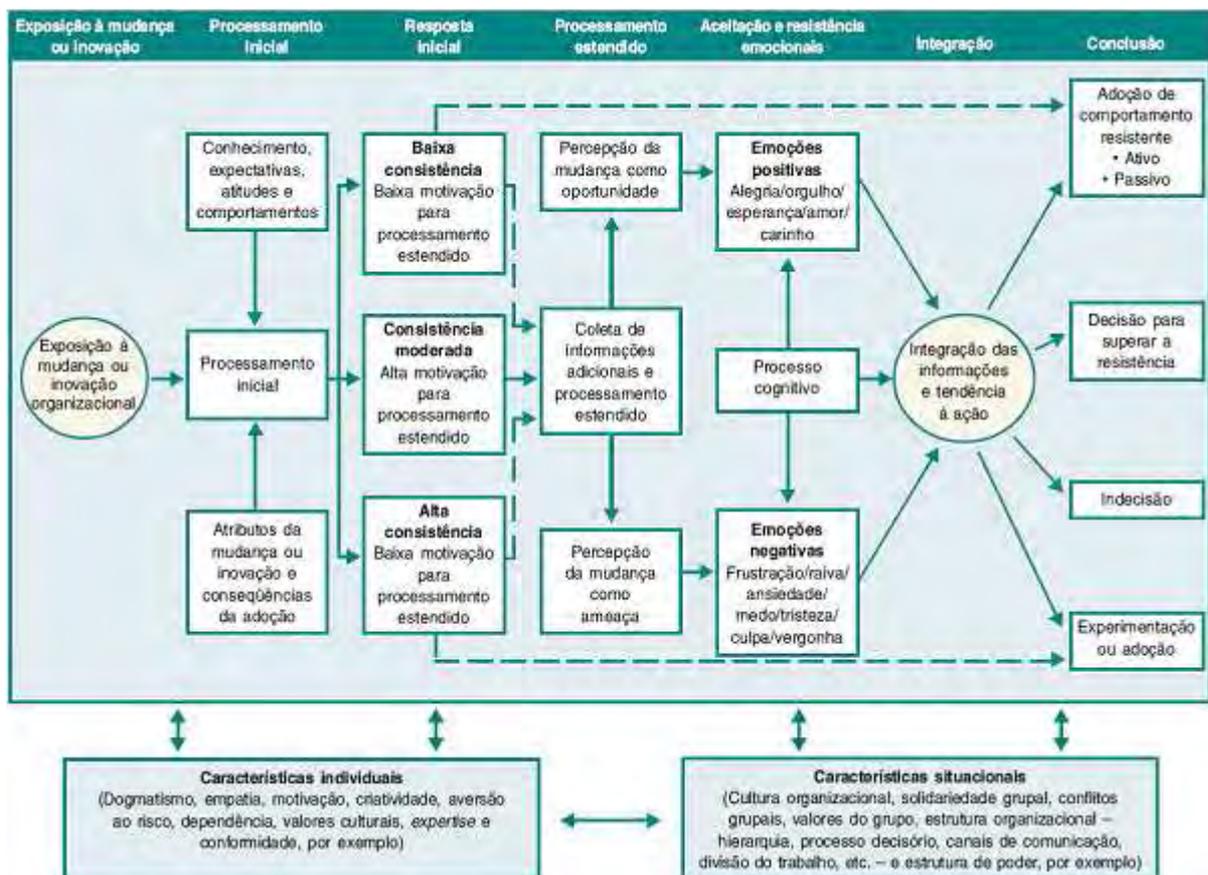


Figura 7. Modelo de Resistência Individual à Mudança (HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 39).

Qualquer que seja a manifestação no estágio anterior, o indivíduo pode se sentir impulsionado a buscar novas informações. No próximo estágio, o indivíduo irá realizar o

processamento estendido, buscando resolver as dissonâncias percebidas anteriormente. Este estágio é mais longo que o anterior e ao final dele, os indivíduos perceberão a mudança como oportunidade ou ameaça.

O estágio seguinte é marcado pelo surgimento das emoções vinculadas às percepções da mudança como oportunidade ou ameaça. Em seguida, o indivíduo integrará todos os pensamentos e emoções com suas ações, gerando o estágio seguinte, marcado pelos comportamentos frente à mudança:

- Resistência;
- Decisão de superar a resistência (seja por medo, seja por pressões sociais);
- Indecisão; e
- Adoção da mudança.

Deve ser levado em consideração ainda, que existem dois conjuntos de variáveis que exercem influência sobre o modelo, sendo elas individuais e situacionais.

Moura (2002) identificou que variáveis organizacionais (processo decisório, conflitos internos, canais de comunicação e comprometimento da alta administração) e variáveis individuais (dogmatismo, etnocentrismo cultural, fatalismo e medo do desconhecido) afetam o comportamento de resistência à mudança, provocando resistência ativa (procrastinação, retraimento pessoal e inércia), resistência passiva (indiferença, fazer somente o que for ordenado), ou resistência branca (concorda, mas não faz).

Licks (2000) identificou em um estudo de campo, que durante o processo de mudança em uma organização, a alteração nas relações de poder existentes e a não legitimação dos objetivos da mudança, devido a divergências de interesses de grupos internos, foram fatores ligados a resistência às mudanças vividas pela organização.

Os seres humanos desenvolvem hábitos que respondem à sua necessidade básica de segurança, tanto física, quanto emocional. A mudança organizacional, que invariavelmente envolve mudança de alguns desses hábitos, representa para as pessoas envolvidas, perda de algumas certezas. Este sentimento de perda, seja de poder, controle ou estilo de vida traz consigo ansiedade e raiva.

Em uma mudança organizacional as pessoas adotam comportamento de grupo, influenciando umas as outras, o que vai refletir na gestão do processo de mudança (MANDELLI *et. al.*, 2003). A figura 8 mostra a distribuição do comportamento do grupo no momento inicial da mudança.

A leitura da Figura 8 indica que 15% das pessoas estarão comprometidas de fato e de forma espontânea com a mudança, 35% tenderão a ter comportamento positivo, 35% das pessoas ficarão em cima do muro (devido principalmente à sobrecarga de trabalho gerada pela mudança) e 15% das pessoas serão totalmente resistentes. Já Price Pritchett (*apud* BEER, 2003) diz que 20% das pessoas começarão apoiando a mudança, 50% ficarão em cima do muro e 30% se oporão à mudança.

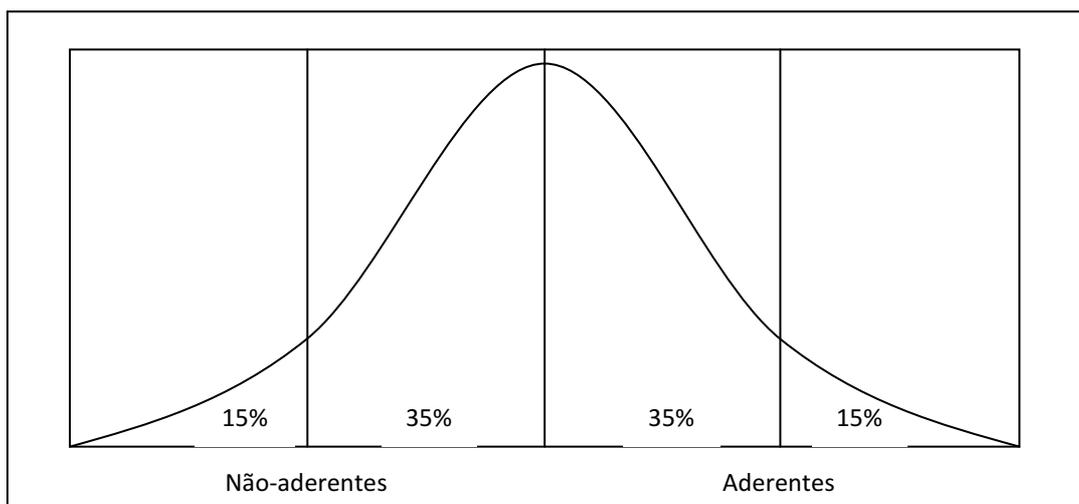


Figura 8. Curva de adesão no momento zero de implementação da mudança (MANDELLI *et. al.*, 2003, p. 199)

Independente das diferenças numéricas cabe à liderança deslocar a curva da Figura 8 para a direita, conseguindo um apoio maior para as iniciativas de mudança, conforme representado na Figura 9, pois conforme Damanpour (1991), as atitudes dos líderes frente à mudança determinam a engajamento dos empregados e o sucesso da iniciativa.

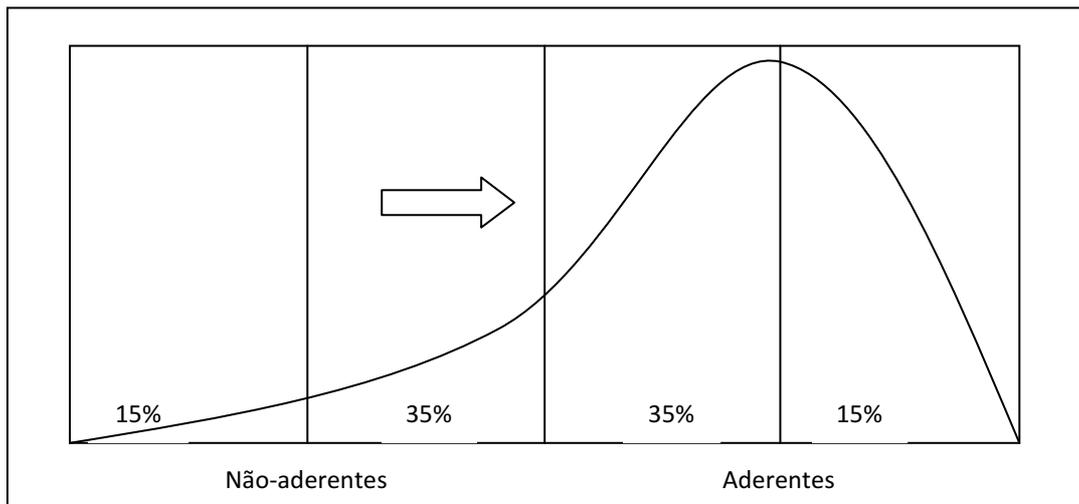


Figura 9. Ação do esforço de liderança para deslocar a curva inicial (MANDELLI *et. al.*, 2003, p. 201)

A adaptação à mudança segue uma seqüência semelhante à vivenciada por pessoas enlutadas por perdas de entes queridos, conforme nos descreve Jick (*apud* BEER, 2003):

- Choque: caracterizado por um período em que as pessoas se fecham, por sentirem-se ameaçadas;
- Negação defensiva: período em entram em conflito com a mudança, agarrando-se aos velhos hábitos;
- Reconhecimento: período em que se analisam os prós e contras da mudança;
- Aceitação e adaptação: as pessoas abrem mão dos velhos hábitos e seguem em frente.

Cada pessoa segue os passos acima em uma velocidade diferente, bem como existem pessoas que não conseguem sair de determinadas etapas, tornando-se resistentes ou

desistentes. Cabe ao líder não impor soluções ao grupo, mas estabelecer uma relação de empatia com ele, para conseguir comprometimento com a mudança.

É importante que ao realizar um esforço de mudança a organização procure preservar os laços sociais existentes entre as pessoas, pois isto pode funcionar como uma base, um ponto de apoio, que servirá para dar segurança a elas (TOFFLER, 2003). A importância deste aspecto reside no fato de que, como já foi dito, muitas das certezas serão retiradas, o que provoca um senso de desorientação nas pessoas. Garantir que elas terão um referencial para se balizarem durante o período é muito importante.

Segundo Kotter e Cohen (2002, p. 22), “evidências esmagadoras demonstram que o problema mais fundamental em todos os estágios [de um processo de mudança] é modificar o comportamento”. Para estes autores os sentimentos e emoções têm mais capacidade de mudar comportamentos⁴, do que abordagens racionais e analíticas, pois:

“a área cerebral que trata das análises sofisticadas é produto mais recente na evolução da espécie humana. A seção mais antiga e mais volumosa transmite as informações diretamente dos sentidos para os centros emotivos que instigam a ação” (p. 195).

Portanto, a mudança bem sucedida necessita de uma abordagem do tipo: ver – sentir – mudar, conforme mostrado na Figura 10.

⁴ Uma abordagem comportamental da mudança aparece também em Bovey e Hede (2001) e Lines (2005).

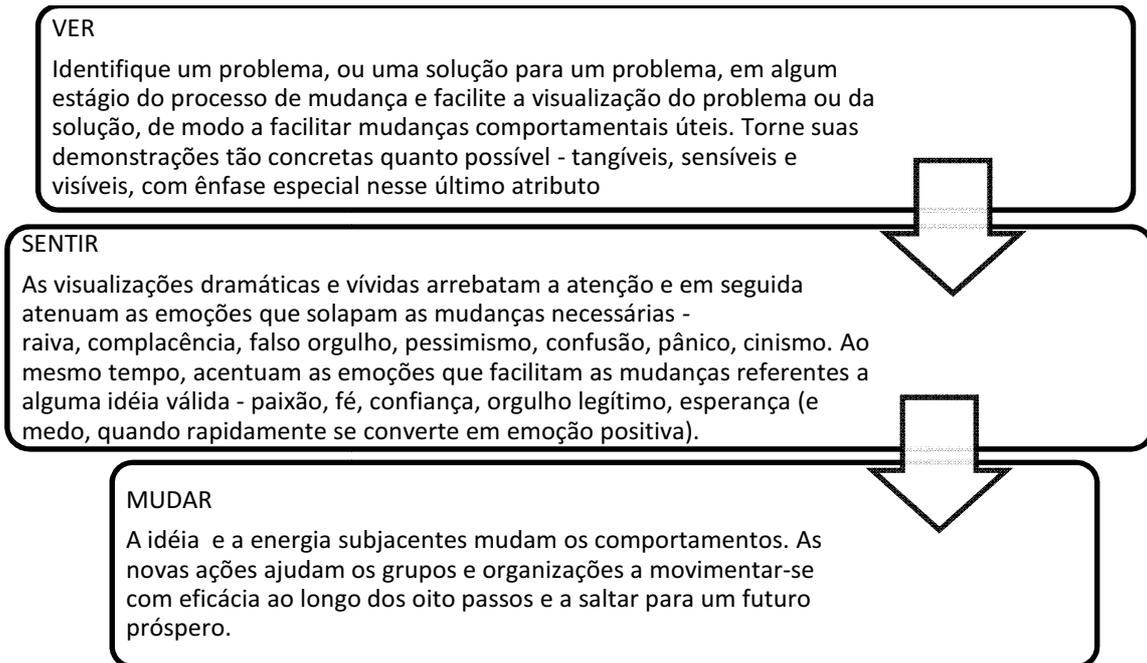


Figura 10. Como as emoções promovem mudanças de comportamento (KOTTER; COHEN, 2002).

2.4 APRENDIZADO E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Fleury e Fleury (1995, p. 19) definem a aprendizagem como um “processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”.

Para Garvin (2002, p. 12), uma organização que aprende é “hábil na criação, aquisição, interpretação, transferência e retenção de conhecimento, e também na modificação deliberada de seu comportamento para refletir novos conhecimentos e *insights*”.

Para Senge (1998, p. 37), as organizações que aprendem são aquelas:

"onde as pessoas continuamente expandem sua capacidade de criar os resultados que verdadeiramente desejam, onde novos e vastos padrões de pensamento são alimentados, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas estão sempre aprendendo sobre como aprender em conjunto”.

“Todas as organizações aprendem – no sentido de se adaptarem à medida que o mundo à sua volta vai mudando. Porém algumas [...] aprendem mais rápida e eficazmente que outras” (SENGE *et. al.*, 1999, p. 38). Senge (1998) propõe a adoção de cinco disciplinas fundamentais para a formação de organizações capazes de aprender, que são:

1^a) Pensamento sistêmico: é a capacidade de ver a organização como parte de um sistema complexo, onde as partes estão inter-relacionadas. As mudanças devem ser vistas não como fatos simples e pontuais, mas como processos, e devem ser buscadas soluções que tenham alto impacto no desempenho. O pensamento sistêmico integra as demais disciplinas.

2^a) Domínio pessoal: as organizações só aprendem através dos indivíduos, portanto estes devem procurar seu crescimento, estabelecendo uma visão do futuro desejado e criando um senso claro da realidade, de modo que exista uma tensão criativa que leve a pessoa a produzir os resultados pessoais almejados.

3^a) Modelos mentais: são pressupostos pessoais profundamente arraigados que influenciam nossa forma de ver o mundo e agir. A aprendizagem envolve o desenvolvimento de novos comportamentos, a partir da análise dos próprios pontos de vista.

4^a) Visão compartilhada: é uma imagem do futuro desejada pelos membros da organização, que estimula o comprometimento e o trabalho em equipe.

5^a) Aprendizagem em equipe: compreende a capacidade de alinhamento de seus membros, para desenvolvimento conjunto de soluções para problemas complexos, a partir de uma complementaridade de conhecimentos.

As pessoas em uma organização podem e devem estar sempre se preparando para mudanças, sendo que cabe aos líderes provocarem situações que as exponha a pequenas alterações na rotina, podendo ser nos processos ou nas metas de desempenho. Porém, mesmo preparadas, as pessoas passarão por algum choque, pois em um processo de mudança, perdas

são inevitáveis. Os líderes deverão então, criar espaços para que as pessoas se expressem, além de mantê-las unidas como um grupo.

A mudança incremental contínua está relacionada à capacidade de aprendizado da organização. Para que ela aconteça, a organização deve monitorar o ambiente externo, em busca de aspectos que poderão afetá-la, mesmo que no longo prazo; bem como o ambiente interno, verificando se sua estrutura e seus processos atendem adequadamente à demanda do ambiente (BEER, 2003) e à sua visão de futuro.

Devido às mudanças provocadas pela tecnologia no ambiente de trabalho, as organizações tenderão a uma segmentação interna baseada em tecnologia, produtos, mercados, comunidades profissionais, entre outros fatores. Estes segmentos da organização desenvolverão suas próprias subculturas, com modelos mentais próprios derivados de experiências de aprendizagem diferentes. A eficácia organizacional é dependente cada vez mais da integração das diversas subculturas, o que demandará um modelo de aprendizado organizacional que permita a criação de modelos mentais compartilhados (SCHEIN, 2003). Neste aspecto a comunicação é fundamental para permitir o entendimento entre pontos de vistas diferentes, o aprendizado coletivo e a transformação da organização (SCHEIN, 2003; SCHEIN, 1997).

Schein (2003) acredita que o aprendizado organizacional só é possível se acontecer primeiro na subcultura executiva. Complementa que a comunicação efetiva através dos diversos níveis hierárquicos é importante para o aprendizado organizacional, pois cada subcultura desenvolve sua forma própria de aprendizado, criando sua maneira peculiar de ver o mundo.

Para Cardoso, Cardoso e Chaves (2005) gerentes centralizadores e paternalistas não estão preparados para liderarem equipes de alto desempenho, nem motivarem o aprendizado individual e coletivo que caracteriza estes grupos.

Garvin (2002) ressalta que a aprendizagem organizacional demanda um questionamento do jeito habitual de se fazer as coisas, buscando novas formas de pensar e aceitando as diferenças.

2.5 ESTRATÉGIA E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Para Mandelli *et. al.* (2003, p. 57) a mudança organizacional “não é um fim em si mesma”, só se justificando se levar à consecução dos objetivos estratégicos da empresa.

Os objetivos estratégicos são a tradução da visão de futuro da empresa, que por sua vez é a descrição de como ela pretende ser em um horizonte de tempo de longo prazo. Ambos são elaborados levando em consideração a missão e os valores essenciais da empresa. As estratégias indicam como os objetivos estratégicos serão atingidos, ou segundo Kaplan e Norton (2000), elas definem o plano de jogo. O processo de planejamento estratégico pretende garantir que a empresa se coloque em situação de superar a concorrência e atinja o estado delineado pela sua visão de futuro. Como as condições do ambiente estão em constantes mudanças, este processo deve ser extremamente dinâmico (MANDELLI *et. al.*, 2003; KAPLAN; NORTON, 2000).

O fracasso na implementação de estratégias gira em torno de 70 a 90% (KAPLAN; NORTON, 2000), sendo semelhante aos índices de fracasso na condução de mudanças, apresentados no início do Capítulo 2 desta dissertação, que estão na faixa de 70%. Portanto, o grande problema não é o planejamento da estratégia, mas sua execução (KAPLAN; NORTON, 2000).

Segundo Kotter (1999), um dos motivos que leva as organizações a falharem em seus esforços de transformação é subestimar o poder que a visão de futuro tem para inspirar as pessoas a agirem. Assim, a visão de futuro deve ao mesmo tempo, fornecer diretrizes claras

quanto às ações futuras e ser atraente aos interesses dos funcionários, justificando seus esforços extras.

Para ser eficaz, o planejamento estratégico tem que, além de ser originado de uma visão de futuro inspiradora, ser traduzido até no nível das ações individuais, para que todos saibam como apoiá-la. Uma visão de futuro clara e eficazmente traduzida garantirá o alinhamento e a sintonia de toda a organização com a estratégia (KOTTER, 1999; MANDELLI *et. al.*, 2003; KAPLAN; NORTON, 2000), garantindo a necessária sinergia de esforços para consecução dos objetivos organizacionais.

A importância da visão e da estratégia para a mudança é indiscutível, por fornecer a motivação e o alinhamento necessário. Porém, quanto à seqüência do processo, os autores não apresentam a mesma unanimidade, como se pode perceber nas colocações seguintes.

Para Mandelli *et. al.* (2003, p. 59)

“A primeira etapa do processo de construção das mudanças passa necessariamente por uma análise e diagnóstico de sua estratégia”, para “(...) efetuar um processo de raciocínio que (...) leve à segurança de que a estratégia da organização está clara e suficiente para que a empresa se alinhe no Processo de Mudança.”

Para Kotter (1999, p. 41-42)

“Pular logo para a visão ou, talvez, com freqüência ainda maior, para a estratégia, é tentador, pois parece muito lógico. Obviamente, é impossível promover mudanças sensatas sem uma estratégia sensata. Assim, a definição da trajetória parece ser a prioridade. Em seguida, parte-se para a implementação, por meio de algum tipo de “gestão da mudança”. O problema com essa abordagem lógica é que visões e estratégias de mudança realmente boas são cada vez mais difíceis. (...) Até mesmo as questões com que se defrontam uma pequena empresa ou um pequeno departamento de uma grande empresa às vezes são por demais complexas. (...) Precisa-se de uma equipe com as pessoas certas, de um forte comprometimento com o trabalho duro e da capacidade de atuar como grupo. A formação dessa equipe (passo 2) é anterior ao desenvolvimento da visão (passo 3). Por sua vez, o senso de urgência (passo 1) torna muito mais fáceis a identificação das pessoas certas e a promoção do comprometimento com o trabalho duro e com cada membro da equipe.”

2.6 FATORES QUE AFETAM AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Segundo Senge (1999), os ciclos de mudança podem ser comparados ao ciclo da vida na natureza, que acontece sempre em interação com elementos que favorecem o crescimento e outros que o inibem, cabendo então, aos gestores de mudanças reforçarem os primeiros e minimizarem os seguintes.

2.6.1 Fatores que contribuem para o sucesso da mudança

Segundo Mandelli *et. al.* (2003), os fatores que contribuem para as mudanças são:

- Área de recursos humanos: possui acesso a todas as áreas da empresa, podendo acompanhar o comportamento das pessoas em relação à mudança.
- Controladoria: deve planejar e acompanhar os resultados de forma a envolver as pessoas.
- Projetos multidisciplinares: tornam a empresa mais flexível por interagir pessoas de setores diversos.
- Aprendizado: faz com que as pessoas se envolvam mais e espontaneamente com a mudança.

Segundo Kotter (1999), os fatores que contribuem para a mudança são:

- Incorporar a mudança como parte do trabalho rotineiro, para que a mudança não seja deixada de lado.
- Incentivar o trabalho em equipes multifuncionais, visando ir além da hierarquia e dos feudos funcionais.

- Comunicar ao máximo, sendo este um fator de grande importância para a mobilização das pessoas para a mudança.
- Minimizar o poder da hierarquia, gerando participação em todos os níveis.
- Minimizar as barreiras de ordem burocrática.
- Fazer a troca de informações, garantindo o aprendizado coletivo.
- Poder da visão.
- Atuação da liderança: para alcançar sucesso em uma mudança, a organização deve empregar de 70 a 90% de liderança e 10 a 30% de gerenciamento no processo. A crença de que liderança é um atributo para poucos deve ser deixada de lado e substituída pela crença de que é possível ser desenvolvida. As mudanças no século XXI serão cada vez mais rápidas e complexas, exigindo liderança em todos os níveis da organização, o que só poderá ocorrer pelo aprendizado continuado e desenvolvimento de aptidões de liderança.
- Reconhecimento das pessoas envolvidas com a mudança, para que elas sigam além da rotina.
- Aprendizado contínuo: os líderes devem desenvolver nas pessoas da organização a capacidade de aprendizado contínuo, para que elas saibam lidar com a mudança ininterrupta. São traços comportamentais importantes para este aprendizado: a capacidade de assumir riscos, a capacidade de reconhecer erros e acertos, a capacidade de escutar outras pessoas, o interesse por opiniões e idéias diversas e o interesse pelo novo.

Beer (2003) elenca as seguintes condições básicas para que uma organização inicie mudanças:

- Líderes eficientes e respeitados: serão fundamentais na coordenação dos esforços de mudança e na motivação das pessoas para que participem ativamente do processo. Cerca de 75% do nível gerencial deverá estar engajado nos esforços de mudança, para garantir o sucesso de todo o processo. Devem fazer parte da equipe, líderes que tenham os conhecimentos técnicos requeridos e acesso aos recursos necessários ao projeto.
- Pessoas motivadas para mudar: motivação muitas vezes vinda da insatisfação com o *status quo*, que por sua vez gera o sentimento de que a mudança se faz urgente, este, tão importante para qualquer processo de mudança. Outro fator de motivação são as recompensas individuais e de equipe.
- Redução da hierarquia: ela dificulta a rápida tomada de decisões, na medida em que existe um longo caminho do topo até a base; alimenta a burocracia, que funciona como um obstáculo a qualquer iniciativa; estimula a segurança e a complacência dos funcionários, que são estimulados a somente cumprirem ordens.
- Trabalho em equipe e multidisciplinar: aumentando a participação e envolvimento das pessoas e auxiliando-as a analisarem os problemas sob uma nova ótica.

Outros fatores elencados por este autor que contribuem para o sucesso de um programa de mudanças:

- Competência dos funcionários.
- Compatibilidade com a cultura.
- Apoio do setor de recursos humanos, na contratação de pessoas alinhadas com a visão que impulsiona a mudança, em desenvolver nos funcionários as competências

requeridas pela mudança e na estruturação de um sistema de recompensas e reconhecimento que estimule a adesão às iniciativas de mudança.

- Treinamento adequado.
- Sistema de recompensas e reconhecimento adequado.
- Iniciar o programa de mudança em unidades piloto, que sejam pequenas e contem com relativa autonomia, disseminando depois, pela organização. Quando o programa for ser estendido pela organização, os resultados iniciais das unidades piloto já podem servir de motivação adicional para as pessoas que serão envolvidas.
- Uma forte comunicação: “a comunicação eficaz pode determinar o tom de um programa de mudança, e é vital para a implementação desde o início.” (BEER, 2003, p. 77). Uma comunicação eficaz é intensiva e explica o motivo da mudança, como ela afetará a organização, as conseqüências dela advindas, quais as metas de sucesso definidas e como as pessoas serão recompensadas.

Moura (2002) encontrou em sua pesquisa, três fatores principais que devem ser abordados para o sucesso de um esforço de mudança organizacional:

- A comunicação organizacional interna: fundamental para gerar atitudes favoráveis à mudança e descongelar padrões antigos. A autora defende uma comunicação de mão-dupla entre a gerência e os demais funcionários, visando aumentar o nível de entendimento com relação à mudança.
- Comprometimento da direção da organização.
- Ausência de conflitos prejudiciais.

Segundo um estudo de Mattos (2001), os autores pesquisados que propõem modelos para entendimento da mudança organizacional, concordam em alguns pontos importantes para

o sucesso do processo de transformação: liderança, foco nas pessoas, comunicação, mudança de valores, tecnologia, profundidade da transformação e a necessidade de aprendizagem por parte das pessoas envolvidas no processo.

Deal e Kennedy (1982, *apud* FREITAS, 1991) sugerem atenção a alguns aspectos para administração de uma mudança cultural:

- A criação de consenso em torno da mudança criará aceitação e boa vontade para com o processo.
- Relacionamento de mão-dupla, para estabelecimento de confiança.
- Dedicar atenção ao treinamento, visando construir as habilidades necessárias.
- Dar tempo às pessoas para que se acostumem e consolidem mudanças.
- Mostrar às pessoas que a mudança é parte natural do mundo.

Freitas (1991) indica como aspectos importantes para a mudança cultural:

- Comprometimento dos heróis, que são aquelas pessoas que incorporam os valores organizacionais e agregam as pessoas em torno destes, fortalecendo a organização.
- Reconhecimento do inimigo externo, que são os desafios externos que são impostos à organização.
- Fazer dos rituais de mudança os pivôs da mudança.
- Treinar novos valores e padrões comportamentais.
- Não perder de vista que a mudança foi promovida pelos *insiders*.
- Construir símbolos tangíveis da nova direção.
- Insistir que a segurança do emprego está assegurada no processo de transição.

Jones, Jimmieson e Griffiths (2005) concluíram a partir de uma pesquisa de campo, que o sucesso de uma iniciativa de mudança é afetado por:

- Compromisso da direção da empresa.
- Alinhamento dos recursos organizacionais com a mudança.
- Gestão do desempenho para assegurar a consecução dos objetivos da mudança.
- Empregados motivados.
- Cultura com fortes valores humanos.
- Cultura participativa.

Senge (1999) elenca alguns fatores que ajudam o programa de mudança a ter sucesso:

- As pessoas desenvolverem um interesse pessoal no programa.
- Influência dos colegas que estão levando a sério.
- Resultados que mostram que o programa funciona.
- As pessoas perceberem que é uma forma melhor de trabalhar (entusiasmo).
- Utilizar grupos piloto, para depois espalhar a mudança pela organização.
- Não impor a mudança.
- Liderança.

Mattos (2001) sugere a atenção a alguns aspectos que são facilitadores da mudança:

- Comunicação multidirecional: ocorrendo em todos os sentidos na organização;
- Comunicação interna integrada: utilização de todos os canais possíveis de comunicação, visando divulgar e promover a mudança;
- Liderança democrática: que promova a participação na construção da mudança, formando consenso em torno das razões e objetivos do processo, não impondo soluções ao grupo;

- Promotor de cultura: pessoa que ficará encarregado na unidade, de verificar se a comunicação está fluindo em todos os sentidos, se o topo fala com a base e vice-versa, sendo o responsável pela articulação entre os setores.

2.6.2 Fatores que atuam impedindo ou dificultando a mudança

“Acima de tudo, o jardineiro tem que compreender os fatores que podem restringir o crescimento e dispensar atenção a esses fatores.” (SENGE *et. al.*, 1999, p. 19).

A premissa de que o sucesso de uma iniciativa de mudança está ligado à solução dos fatores que atuam contra a mesma, é compartilhada por John Kotter (KOTTER, 1999; KOTTER e COHEN, 2002), outro proeminente estudioso na área de gestão de mudanças.

Para Senge (1999, p. 85) “a primeira explicação plausível para que a maioria dos esforços de mudança não dê muito certo é a seguinte: as companhias não são máquinas”. Quando as organizações são vistas como máquinas, os esforços de mudanças significam substituição ou concerto de peças problemáticas e são impostos pela direção. Porém, as organizações são sistemas humanos e a mudança precisa ser cultivada através do aprendizado organizacional, da participação, da confiança e do comprometimento. Para este autor, o culto ao líder-herói torna as organizações avessas a mudanças, pois ele tem todas as respostas e as pessoas agem somente pela obediência, não se engajando na mudança. Este tipo de mudança só acontece por imposição. Os executivos normalmente, estão distantes do dia-a-dia da organização, perdendo o contato com as pessoas e enxergando a empresa somente por números e demonstrações de resultado.

Segundo Senge (1999, p. 87), é importante prestar atenção nos fatores que atuam contra e a favor da mudança, “mas especialmente aos que atuam contra, pois eles representam

entre 90% e 98% do que vai influir sobre a possibilidade de que as mudanças profundas se sustentem”. Este autor indica dez obstáculos à mudança, que são:

a) Desafios para dar início à mudança:

- Falta de tempo: desafio das pessoas envolvidas com a mudança de gerenciarem o próprio tempo, para dedicarem-se à reflexão e ação.
- Falta de orientação e apoio: desafio das pessoas que estão envolvidas na mudança de sentirem-se sem orientação e apoio inadequados.
- Falta de relevância: desafio de mostrar às pessoas que a mudança é necessária.
- Faltar de clareza e coerência gerencial: desafio da gerência de alinhar seu comportamento com os valores que declararam importantes.

b) Desafio de sustentar o impulso inicial de mudança:

- Medo e ansiedade: desafio das pessoas envolvidas de superarem as preocupações e conflitos.
- Descrença quanto a resultados: desafio de medir a evolução e os resultados da mudança.
- Conflito entre defensores e resistentes: desafio de alinhar os envolvidos e os resistentes à mudança.

c) Desafio de reconceber e repensar a mudança:

- Choque com a governança: desafio de enfrentar o ceticismo da direção da organização e manter o nível de autonomia necessário ao grupo de mudança.
- Dificuldade para difundir a mudança: dificuldade de transferir conhecimentos, disseminando a mudança.
- Falta de rumo: desafio de revitalizar o propósito da mudança e a estratégia utilizada.

Segundo Mandelli *et. al.* (2003), os fatores que atuam como óbices para a mudança são:

- A forma como as empresas representam na sua estrutura a responsabilidade pela coordenação e condução dos planos: quando se designa uma pessoa para coordenar determinada ação, está se passando uma mensagem não verbal sobre a importância que está se dando àquela ação (pelo nível de poder que a pessoa ocupa). O autor salienta a importância que é dada nas empresas ao curto prazo, representado pelas ações voltadas para os processos críticos, enquanto que ações estratégicas, voltadas para os processos fundamentais recebem atenção secundária. Diz ainda, que os projetos ligados às ações estratégicas, acabam acontecendo somente por um esforço da liderança ou por uma crise.
- O modo como as pessoas são reconhecidas na organização: as pessoas respondem pela forma como são reconhecidas, não somente pela organização, mas também pelo grupo social interno e externo. As organizações vinculam o reconhecimento das pessoas ao fazer cotidiano em sua área funcional, o que dificulta as ações de mudança. As pessoas buscam se envolver no que dá reconhecimento, proporciona crescimento e no que tem visibilidade junto aos líderes.
- Como é feito o dimensionamento e a alocação do pessoal com relação às ações a serem empreendidas: a sublocação de pessoal para as ações e a participação das pessoas em diversas equipes gera sobrecarga de trabalho. Como não conseguem ter tempo para tudo, as pessoas optam por fazer o que dá mais visibilidade, pelo que são mais reconhecidas, pelo que são avaliadas, normalmente mantendo-se focadas na rotina.

Kotter (1999) enumera oito erros que as organizações cometem quando empreendem esforços de mudança, são eles:

- Erro 1: permitir complacência excessiva, pois mudanças não acontecem com as pessoas em suas áreas de conforto. As pessoas tendem a resistir às iniciativas de mudança e conservarem o *status quo* devido aos seguintes fatores:
 - As pessoas não percebem uma ameaça visível contra a organização.
 - A organização exhibe sinais de excesso de recursos.
 - Baixos padrões de desempenho geral.
 - Funcionários focados em objetivos restritos e setoriais, sem preocupação com o desempenho global da empresa.
 - Sistemas de avaliação internos que enfocam o processo e não o resultado.
 - Falta de *feedback* de desempenho vindo das fontes externas.
 - Cultura que não estimula a confrontação e a sinceridade.
 - Natureza humana, com sua capacidade de recusa, especialmente se as pessoas já estão ocupadas ou estressadas.
 - Otimismo exagerado da gerência sênior.
- Erro 2: falhar na criação de uma coalizão administrativa forte. Uma equipe fraca não conseguirá vencer a tradição e a inércia, e perderá terreno para os interesses de curto prazo. Deve-se evitar pessoas com egos enormes, que não deixam espaço para mais ninguém, bem como as que geram falta de confiança ao falarem mal de uns para os outros, e aquelas que relutam em se comprometer, pois não farão os esforços extras necessários.
- Erro 3: subestimar o poder da visão de alinhar as iniciativas, motivar as pessoas e comunicar uma direção geral. Alguns problemas que tornam as visões ineficazes:
 - Não apresentam um quadro desejável de futuro.

- Não parecem viáveis de alcançar.
 - Não contam com uma estratégia que mostre como atingi-la.
 - Complexa e de difícil entendimento.
 - Não oferecer uma direção segura, aparentando ambigüidade.
- Erro 4: Comunicar a visão de forma ineficiente. Se a visão não convencer as pessoas de que é possível mudar e não ficar claro quais benefícios elas terão com seus esforços extras, dificilmente farão sacrifícios no curto prazo. O grande problema que leva ao fracasso na comunicação da visão, é que ela se perde no mar de informações cotidianas, não fazendo o efeito necessário, como mostra a Figura 11.

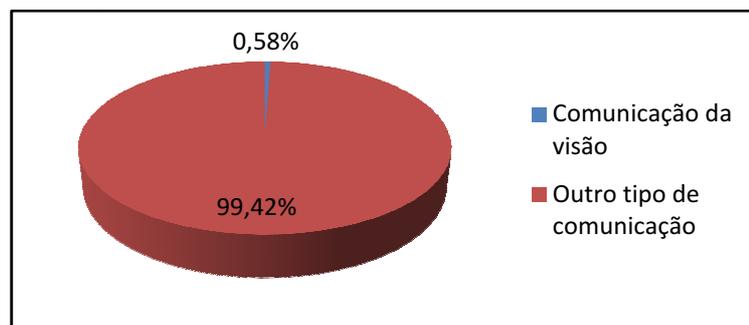


Figura 11. Falha na comunicação: como uma visão de mudança se perde na confusão (KOTTER, 1999, p. 89).

- Erro 5: Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão. Mesmo que acreditem na visão, as pessoas não prosseguirão se encontrarem obstáculos no caminho. São barreiras à ação: estruturas ineficientes; os funcionários não possuem as habilidades necessárias; sistemas ineficientes, principalmente o de recursos humanos;
- Erro 6: Falhar na criação de vitórias a curto prazo. Como as transformações levam tempo, é necessário estabelecer metas de curto prazo para serem atingidas e comemoradas, para que as pessoas não desistam de mudar. Sem um gerenciamento adequado, dificilmente essas metas serão atingidas, como mostra a Figura 12.

LIDERANÇA	++	Os esforços de transformação podem ter êxito por algum tempo, mas muitas vezes falham após os resultados a curto prazo se tornarem erráticos.	Todos os esforços de transformação altamente bem-sucedidos combinam uma boa liderança com um bom gerenciamento.
	+	Os esforços de transformação não dão em nada.	Os resultados a curto prazo são possíveis, especialmente por meio de redução de custos ou fusões e aquisições. Mas os programas reais de transformação têm dificuldade de começar, e uma mudança significativa a longo prazo raramente é alcançada.
	0	+	++
	GERÊNCIA		

Figura 12. A relação entre liderança, gerência, resultados a curto prazo e transformação bem sucedida (KOTTER, 1999, p. 131).

- Erro 7: Declarar vitória prematuramente. Comemorar o “fim da batalha” prematuramente tira o impulso da mudança, o que faz com que opositores retomem a tradição.
- Erro 8: Negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa. Se o novo comportamento não se tornar a maneira de fazer as coisas na organização, enraizando-se nas normas e valores, os fatores que desestabilizam a mudança atuarão.

Outros fatores citados por este autor:

- Culturas centradas nas necessidades internas da organização.
- Burocracia paralisante, que estimula a manutenção do *status quo* e a não assunção de riscos.
- Políticas provincianas.
- Baixo nível de confiança.

- Falta de trabalho em equipe.
- Arrogância.
- Medo do desconhecido.

Beer (2003) elenca como obstáculos à mudança:

- Complacência: as pessoas permitem que a situação da organização permaneça como está, agarrando-se ao *status quo*.
- Chefes ineficientes, que não são respeitados e sem capacidade de liderança.
- Falta de motivação para mudar: fator que alimenta a complacência.
- Hierarquia: as decisões são tomadas no topo e comunicadas à base para que cumpram as ordens, não existindo uma comunicação em mão-dupla.
- Falta de trabalho em equipe.
- Comunicação fraca: as informações necessárias não circulam pela organização.
- Falta de coerência entre o que foi requerido dos funcionários para os esforços de mudança e o comportamento ou declarações da gerência: se, por exemplo, a mensagem de mudança prega o corte de custos, mas a gerência ostenta privilégios luxuosos, ou se concede bônus em momentos de cortes de salários.
- Cultura do medo: o medo de correr riscos e se expor estimulam o apego ao *status quo*, a complacência e participação em novos projetos.
- Microgerenciamento.
- Encarregar o setor de recursos humanos da organização da responsabilidade de liderar o processo de mudança.
- Impor soluções desenvolvidas para outras organizações ou contextos diferentes.
- Impor soluções elaboradas pela cúpula da organização sem um consenso das pessoas.

- Implantar solução de caráter exclusivamente técnico, que não leva em conta os aspectos humanos da organização.
- Querer mudar a organização toda de uma só vez.

Alexander (1985) identificou em sua pesquisa, problemas na implementação de mudanças, que são:

- Em 76% das organizações pesquisadas, a implantação superou o tempo inicial previsto.
- Em 66% das organizações pesquisadas, a equipe de implantação foi ineficaz.
- Em 64% das organizações pesquisadas, atividades rotineiras eclipsaram os esforços de mudança.
- Em 63% das organizações pesquisadas, faltou competência suficiente aos funcionários envolvidos.
- Em 62% das organizações pesquisadas, faltaram treinamento e instruções adequados para os funcionários dos escalões inferiores.
- Para 60% das organizações pesquisadas, fatores externos sobre os quais a organização não tinha controle, interferiram nos esforços de mudança.

Chiavenato (2000) elenca barreiras às mudanças organizacionais, que são:

- Caráter burocrático das organizações: verticalizadas, processo decisório concentrado no topo da estrutura, comunicação lenta etc.
- Estruturas organizacionais departamentalizadas por funções: dificulta visão do todo, dificulta coordenação etc.
- Divisão e fragmentação do trabalho: dificulta a visão do todo.
- Tratar as pessoas de forma autocrática.

- Conformismo com as regras e procedimentos, não havendo contestação.
- Individualismo, que dificulta o trabalho em equipe.

Paiva (2004) estudando a descontinuidade de um programa de mudança em uma empresa pública brasileira, concluiu que os problemas encontrados foram:

- Falta de comprometimento dos componentes da organização.
- Falta de lideranças.
- Falta de uma estrutura que apoiasse o processo de mudança.
- Falta de sensibilização e treinamento.
- Falta de conhecimentos técnicos.
- Falta de indicadores de desempenho.
- Desconhecimento/deficiência da cadeia cliente – fornecedor.
- Falta de preparo para quebrar paradigmas.
- Falta de preparo para enfrentar um processo de mudança a longo prazo.
- Substituição da direção da empresa durante os esforços de mudança, pois a nova direção não deu continuidade ao programa.

Mattos (2001), a partir do estudo de um processo de mudança em uma empresa pública brasileira, conclui que a comunicação meramente informativa não contribuiu para a mudança.

Vergara e Pinto (1998) ao estudarem o impacto da cultura de uma empresa estatal brasileira na sua adaptação às mudanças ambientais, constataram que a organização possuía um perfil cultural de negação da diferença (homogeneização, diretividade, valorização da cordialidade e docilidade, exclusão da disputa e conflito, paternalismo, valorização da segurança, assistencialismo, falta de um espírito de equipe) que inviabilizava as mudanças.

2.7 MÉTODOS PARA GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

A realização destas mudanças internas por parte das empresas gera, inevitavelmente, perdas, sentimentos de angústia e dor por parte dos seus integrantes. Entretanto, este impacto negativo pode ser minimizado, ou até mesmo evitado (KOTTER, 1999) com a utilização de metodologias e ferramentas apropriadas para a gestão de tais mudanças.

São apresentados a seguir modelos para gestão de mudanças organizacionais elaborados por alguns estudiosos do assunto:

2.7.1 Modelo de Kotter

Segundo Kotter (1999), uma organização que passe por mudanças significativas não conseguirá fazê-lo com soluções lineares e simples. Normalmente, ao se deparar com uma crise, a organização passa por uma primeira fase onde o objetivo é manter a empresa funcionando, evitando sua quebra. Em seguida seguirão projetos para estabelecimento de programas que mudem como as coisas são feitas, incluindo nova estratégia ou reengenharia. Por fim, a organização fará mudanças culturais e estruturais para incorporar todas as outras mudanças feitas. Todas estas fases devem passar por um processo de oito etapas.

As quatro primeiras etapas pretendem descongelar o *status quo* que dificulta a adoção de novas práticas requeridas pela mudança. As três fases seguintes estão ligadas à implantação das novas práticas. A última etapa pretende incorporar a mudança à cultura da organização.

1ª etapa – Estabelecimento de um senso de urgência: objetiva despertar nas pessoas a idéia de que é necessário empreenderem esforço extra e realizar sacrifícios, quebrando as resistências iniciais. É necessário que 20% ou mais dos funcionários façam além de suas

tarefas normais, gerando impulso para a mudança e conseguindo a adesão de um número cada vez maior de pessoas para a nova idéia.

São formas de estimular o nível de urgência:

- Expor os funcionários a uma crise.
- Acabar com sinais de que recursos estão sobrando.
- Estabelecer objetivos ambiciosos que não possam ser atingidos pela forma tradicional de se fazer as coisas.
- Avaliar o desempenho através de medidas do resultado geral da empresa.
- Enviar dados externos de desempenho aos funcionários.
- Promover maior interação dos funcionários com clientes e acionistas, para que conheçam suas reclamações.
- Conseguir dados honestos sobre a empresa e promover debates com a gerência.
- Refrear o otimismo exagerado da gerência sênior.
- Passar muitas informações sobre oportunidades futuras aos funcionários, de modo que eles se sintam motivados a persegui-las.

2ª etapa – Criação de uma coalizão administrativa: objetiva estabelecer a equipe que conduzirá o processo de mudança, porque um único líder forte não é capaz de todo o esforço que uma grande mudança requer. O trabalho realizado em grupo é mais eficaz em um ambiente de rápidas transformações, pois além de todos contribuírem com dados diferentes e complementares para a decisão, esta é disseminada mais rapidamente até os níveis da base e de uma forma correta. A equipe deve contar com pessoas que possuam poder de posição, especialização necessária para a tarefa, credibilidade e liderança, visando evitar eventuais bloqueios ao trabalho e conseguir a confiança das pessoas nas iniciativas. Pessoas com qualidade de liderança são necessárias para desenvolver e comunicar a visão, sendo que

peessoas com qualidade de gerenciamento são necessárias para desenvolver planos e controlar o sistema.

3ª etapa – Desenvolvimento de uma visão e estratégia: objetiva a criação de um quadro do futuro desejável e da forma como ele será alcançado. A visão atua alinhando todos os esforços em uma direção única e motivando as pessoas a fazerem sacrifícios, por apresentar razões pelas quais as pessoas devam se esforçar. A estratégia mostra como a visão será executada.⁵

4ª etapa – Comunicação da visão da mudança: objetiva motivar o maior número de pessoas a se comprometer com os esforços de mudança, desempenhando ainda, o papel de coordenar as ações gerais, evitando que se caia na tentação do microgerenciamento.

Esta comunicação deve ser em linguagem simples, para que as pessoas realmente entendam a mensagem. Outro ponto relevante é dar atenção à comunicação não verbal, porque se os gerentes agirem de forma contraditória com o que está sendo comunicado, a credibilidade da mensagem será afetada. Uma comunicação eficiente utiliza os seguintes recursos: simplicidade; imagens fortes; canais diversificados; repetição; liderança pelo exemplo; solucionar mensagens divergentes; comunicação de mão-dupla.

5ª etapa – Como investir de *empowerment* os funcionários para ações abrangentes: objetiva eliminar os obstáculos que impedem funcionários motivados de colocarem a mudança em prática. Quatro ações principais auxiliam a organização neste sentido:

- Eliminar problemas estruturais que sejam contraditórios com as ações de mudança.
- Capacitar os funcionários com as habilidades necessárias.
- Reformular os sistemas de informações e de pessoal de modo a suportarem a visão.

⁵ Para maiores detalhes sobre elaboração da visão e estratégia, consultar a vasta literatura existente sobre planejamento estratégico, como por exemplo, Michael Porter, Igor Ansoff, Djalma de Pinho Rebouças Oliveira, Henry Mintzberg, entre outros.

- Solucionar o problema dos líderes que dificultam as ações de mudança.

6ª etapa – Realização de conquistas a curto prazo: objetiva mostrar evidências às pessoas de que os esforços estão valendo a pena, prestar reconhecimento aos que fizeram a diferença, validar a visão, diminuir a resistência aumentando a adesão aos esforços, atender a necessidade de resultados das chefias e manter a taxa de urgência elevada. Para serem formas eficazes de manter a mudança em andamento, as conquistas devem ser planejadas, bem gerenciadas, visíveis e relacionadas à mudança.

7ª etapa – Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças: objetiva revigorar o processo de mudança, pois a tradição voltará a reinar se os esforços perderem impulso. Para que isso aconteça, o plano de mudança deve ser revisto, novos projetos iniciados, pessoas que se comprometem com a mudança devem ser reconhecidas, a liderança deve manter-se ativa, alinhando toda a organização com a visão, os projetos devem ser corretamente gerenciados e a burocracia deve ser combatida.

8ª etapa – Estabelecimento de novos métodos na cultura: objetiva inserir a nova forma de se fazer as coisas na cultura da organização, para que as velhas forças do hábito não retornem e coloquem os esforços de mudança a perder.

É importante ressaltar que a cultura como um todo pode não ser incompatível com a nova visão proposta, mas apenas com determinadas normas, que deverão ser substituídas. Portanto, após todos os esforços das etapas anteriores, a organização deverá se certificar que as novas práticas se fixaram na cultura corporativa.

2.7.2 Modelo de Beer

Beer (2003) apresenta um método composto por sete passos, que são:

1º passo – Mobilizar energia e comprometimento por meio da identificação conjunta de problemas de negócios e suas soluções. O ponto de partida do processo de mudança tem que ser a definição clara do problema da empresa, para que fique claro para as pessoas o porquê de empreenderem o esforço necessário na iniciativa. Este porquê criará a motivação e o senso de urgência necessários a mudança. Esta identificação do problema e o desenvolvimento de soluções deve ser um trabalho que envolva uma equipe composta por diversos níveis, pois “as pessoas opõem-se a soluções que lhes sejam impostas por indivíduos que não têm familiaridade com suas funções cotidianas. Sua resistência traduz-se em falta de motivação e compromisso com a mudança” (BEER, 2003, p. 47).

2º passo – Desenvolver uma visão compartilhada de como organizar e gerenciar para a competitividade. O desenvolvimento de uma visão de como o futuro pode ser melhor para a organização e as pessoas que a compõem, é um forte motivador e atrai funcionários para a iniciativa de mudança. A visão deve estar alinhada aos valores da organização, ser traduzida em um plano de implantação que seja simples, envolver diversas pessoas na sua elaboração, ser viável, especificar papéis e responsabilidades e ser flexível.

3º passo – Identificar a liderança. É fundamental que a mudança tenha um líder claro, que tenha uma forte crença de que ela é imprescindível, que tenha capacidade de desenvolver uma visão que motive as pessoas e possua habilidades e conhecimentos necessários para implementar a visão. Cabe ao líder proteger o projeto, reunir recursos e assumir responsabilidade pelos resultados.

4º passo – Concentrar em resultados, não em atividades. A organização deve ter metas de desempenho mensuráveis a curto prazo, ligadas à mudança, que quando atingidas

deverão ser comemoradas. Estas conquistas funcionam para justificar os esforços despendidos, conseguir a adesão de mais pessoas e manter a motivação.

5º passo – Começar a mudança pelas bordas, deixando depois que se espalhe pelas outras unidades, sem que seja imposta de cima. “Mudar uma organização inteira de uma só vez é muito mais difícil e tem muito menos probabilidade de sucesso” (BEER, 2003, p. 57). As organizações devem em primeiro lugar, identificar as unidades que reúnem as melhores condições para início do processo de mudança e começar por elas seus esforços.

6º passo – Institucionalizar o sucesso por meio de políticas, sistemas e estruturas formais. As conquistas devem ser consolidadas e devem ser desenvolvidas formas de mensurar a mudança, para que as pessoas possam ser cobradas pelos resultados e incorporem os novos procedimentos no dia-a-dia.

7º passo – Monitorar e ajustar as estratégias em resposta aos obstáculos encontrados no processo de mudança. O processo de mudança é longo e a visão pode estar baseada em premissas que se mostram errôneas com o tempo, ou que não estão mais adequadas à novas conjunturas ambientais, portanto os planos devem ser flexíveis a ponto de se ajustarem às novas condições.

2.7.3 Modelo de Mandelli *et. al.*

Os autores enfatizam a importância de que o planejamento estratégico dê a direção para a mudança.

“Entendemos que a empresa precisa desenhar um método de mudança que viabilize a administração estratégica em sua plenitude. Por isso, a estratégia tem que vir em primeiro lugar. As demais decisões devem se subordinar a ela. Quando estamos diagnosticando uma empresa, precisamos ter certeza de que a estratégia esteja clara antes de estarmos desenhando as mudanças necessárias.” (MANDELLI *et. al.*, 2003, p. 59)

O modelo está dividido em três grandes fases, que são: construção da mudança, estruturação da mudança e mobilização para a mudança. Estas por sua vez estão divididas em etapas menores conforme explicado a seguir:

1. Construção da mudança

a. Projeto de transformação competitiva

1º passo: diagnóstico da situação atual da organização, visando levantar os pontos que afetam negativamente a competitividade da empresa. Os autores sugerem a utilização da ferramenta dos sete esses da Mackinsey acrescido de um diagnóstico financeiro e patrimonial. Os sete esses são as iniciais das palavras: *Structure* (Estrutura), *Strategy* (Estratégia), *Systems* (Sistemas), *Staff* (Pessoal), *Skills* (Habilidades e competências), *Shared Values* (Cultura), *Style* (Estilo).

Os passos de dois a cinco são recomendados quando a estratégia não está claramente definida.

2º passo: raciocínio estratégico, visando definir a força propulsora da organização (capacidade de produção; capacitação; produto / serviço; usuário / cliente; mercado / categoria; método de venda / marketing; método de distribuição; tecnologia / *know-how*; recursos naturais; tamanho / crescimento; retorno / lucro), a forma como serão abordadas as disciplinas de valor (excelência operacional; liderança em produtos; intimidade com os clientes) e a definição clara do negócio.

3º passo: construção da intenção estratégica provisória, que é o produto do diagnóstico e análise da estratégia vigente à luz do diagnóstico estratégico realizado. É uma declaração estratégica provisória.

4º passo: detalhamento da estratégia.

5º passo: construção da intenção estratégica definitiva.

6º passo: definição das ações e projetos.

b. Desenho do novo modelo organizacional (estrutura da mudança)

A respeito da necessidade de se adequar a estrutura organizacional à estratégia traçada, os autores se manifestam da seguinte forma: “Muitas empresas discutem e redefinem sua estratégia, mas a manutenção da estrutura anterior por conveniência das pessoas, dificilmente torna a nova estratégia efetiva.” (MANDELLI *et. al.*, 2003, p. 75)

7º passo: mapeamento dos macroprocessos organizacionais, de forma a separá-los em críticos, fundamentais, suporte e especialistas.

8º passo: construção do modelo estrutural, visando desenhar uma configuração da empresa baseada nos seus processos, definindo como as estratégias afetarão cada grupo de processos.

9º passo: definindo a amplitude da arquitetura. É uma definição de quantos níveis a estrutura terá, especificamente se existirão um maior ou menor número de pessoas ligadas diretamente ao presidente da empresa.

10º passo: escolha das pessoas, definindo os atributos desejados e necessários pelos cargos da nova estrutura tendo em vista os desafios estratégicos. Ou seja, para implementar a nova estrutura as funções irão exigir atributos, habilidades e competências diferenciadas daquelas que eram necessárias antes. Os autores propõem que sejam escolhidas pessoas que se encaixem neste novo perfil para ocuparem os cargos. Neste passo, os autores ressaltam que quando as pessoas começam a ser afetadas pela mudança, seja com a mudança de cargo / função, perda de autoridade etc., elas são afetadas pelas questões de poder, ou seja, mexe-se no equilíbrio de poder da organização, gerando instabilidade.

c. Definição da dimensão da mudança

11º passo: exame da liderança pelo teste dos três C, que são: competência (envolve conhecimento, habilidade e experiência do líder em conduzir mudanças em condições semelhantes), conveniência (é o momento adequado para a mudança acontecer) e coragem (é a disposição do líder para lidar com as conseqüências da mudança, principalmente para ele).

12º passo: definição do tamanho da mudança: saltar, reconfigurar, focar e potencializar.

13º passo: determinar a forma de implementação, velocidade e profundidade, escolhendo o ponto certo para cada uma das três perspectivas: velocidade (alta / baixa), profundidade (superficial / profunda) e forma de implementação (imposta / consensual).

14º passo: detalhamento da mudança no campo dos processos, visando definir a amplitude de mudança que deverá ser empregada em cada processo, sendo que o foco de “saltar” será dado normalmente aos fundamentais, por estarem ligados com o futuro desejado pela organização apontado na estratégia.

2. Estruturação da mudança

1º passo: constituir um comitê de mudança, que é a equipe que vai se encarregar do projeto de alavancagem do desempenho, devendo acompanhar os projetos, ações e indicadores; dar suporte aos projetos; discutir e estabelecer prioridades; definir responsáveis e fazer reavaliações necessárias.

2º passo: estruturar o plano, ordenando as idéias levantadas no planejamento, agrupando-as, estabelecendo seqüência (prioridade, importância, disponibilidade de recursos etc.). Os autores sugerem analisar as idéias segundo cinco dimensões:

- Dimensão de projeto ou melhoria: as idéias agrupadas como projeto são mais complexas, já as agrupadas como melhoria são mais simples. Este procedimento ajuda a estabelecer o nível de envolvimento de pessoas, recursos, tempo, visando estabelecer prioridades.
- Dimensão de importância: atribuir peso aos projetos e melhorias segundo o impacto que terão nos processos estratégicos, além do grau de mudança que requerem.
- Dimensão de tempo e complexidade: detalhar para cada projeto e melhoria o tempo necessário para discussão, detalhamento e implantação, além da complexidade envolvida, segundo tipo de mudança, número de pessoas e nível hierárquico envolvido, número de processos que serão afetados, número de pessoas que serão afetadas, conceito ou tecnologia já dominada ou inovadora, histórico de mudança.
- Dimensão de recursos: os recursos financeiros e pessoas que serão necessários para os projetos e melhorias.
- Dimensão de prioridade: estabelecer a prioridade segundo os seguintes passos
 - Definir critérios para avaliar os projetos e melhorias;
 - Definir pesos para cada um dos critérios;
 - Analisar cada um dos projetos e melhorias e avaliar o impacto do seu resultado nos critérios estabelecidos;
 - Colocar os projetos e melhorias em ordem de prioridade.

3º passo: estruturar as equipes. Os gestores deverão estruturar as equipes que farão os projetos e as melhorias acontecerem dentro dos seguintes papéis: patrocinador, agente, executores/adotadores, conselheiros.

4º passo: estruturar os projetos. São três as fases de estruturação de um projeto propostas pelos autores:

- Planejamento: definir objetivo, produto final, resultados, estratégia de desenvolvimento e implementação;
- Concepção ou desenvolvimento: concepção, detalhamento, testes, protótipos etc.;
- Implantação: treinamento das pessoas, adequação de processos, outras providências para implementação da solução. Deve ir além, englobando o aprendizado organizacional, a partir de uma avaliação final de erros e acertos.

3. Mobilização para a mudança

Os autores destacam que a qualidade do projeto de mudança impacta na mobilização da empresa para mudar.

1º passo: alinhar comportamentos das pessoas com a mudança. Segundo os autores, “Não se deve conduzir nenhum processo de mudança organizacional e de mobilização de pessoas sem que certos comportamentos desejados da organização estejam alinhados e validados para sustentar a estratégia pretendida.” (MANDELLI *et. al.*, 2003, p. 194)

2º passo: trabalhar a adesão das pessoas para os esforços de mudança. O líder deve trabalhar para que mais pessoas façam adesão a mudança, dando atenção aos que estão em cima do muro e não aos resistentes, que com o tempo, provavelmente, se tornarão desistentes.

3º passo: realizar três ciclos consecutivos de mobilização para a mudança, pois a cada ciclo, o número de pessoas que aderem ao projeto aumentará. Cada ciclo passa por três pontos de evolução distintos. O primeiro, chamado de pseudocomunidade, diz respeito às resistências passivas. Deverão entrar em cena o RH, a controladoria, os projetos multidisciplinares e o aprendizado para fazer com que a mudança avance. O segundo é chamado de desenvolvimento do caos, onde os aderentes aumentam, mas os não aderentes também. É necessário realizar mudanças físicas na estrutura, ou processos para provocar o avanço. O

terceiro, chamado vazio irônico, diz respeito às pessoas que irão se lamentar pelo que deixaram para trás.

2.7.4 Modelo do Change Management Learning Center

O modelo do Change Management Learning Center (2008) possui três grandes fases:

1ª fase – Preparação para a mudança: inclui as etapas de definição da estratégia de mudança, preparação da equipe que coordenará as ações e estruturação do patrocínio.

2ª fase – Gestão da mudança: inclui a elaboração dos planos e implementação dos mesmos.

3ª fase – Reforço da mudança: inclui coleta e análise dos resultados obtidos no esforço de implementação da mudança, diagnóstico das lacunas e gerenciamento das resistências, implementação de ações corretivas e comemoração dos resultados obtidos.

Uma representação esquemática do modelo e mostrada na Figura 13.

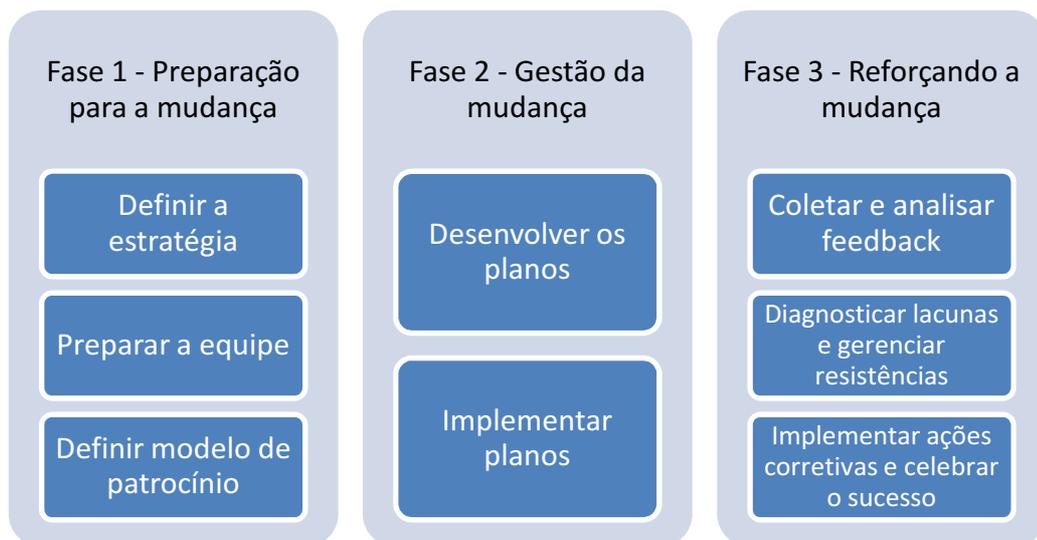


Figura 13. Modelo para gestão de mudanças (adaptado de CHANGE MANAGEMENT LEARNING CENTER, 2008).

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 ESTUDO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Para atingir o objetivo desta pesquisa, o primeiro passo foi conduzir um estudo da literatura especializada, buscando conhecer o que são mudanças organizacionais, os fatores que as afetam e as técnicas conhecidas para sua gestão eficaz.

A partir deste estudo inicial, estes fatores foram divididos em: a) fatores que contribuem para o sucesso das mudanças e b) fatores que dificultam ou impedem a ocorrência de mudanças. A literatura especializada foi revista, de modo a se identificar o que cada autor estudado considerava como fatores do primeiro e segundo tipos descritos acima.

Em seguida, foi desenvolvido um instrumento de pesquisa que possibilitasse identificar na empresa pesquisada, os fatores que estariam influenciando as mudanças organizacionais em curso.

3.2 A EMPRESA PESQUISADA

Por questão de sigilo não serão informados nome da empresa, cidades onde estão localizadas suas unidades e portfólio de produtos.

A empresa pesquisada é pública, ligada ao poder executivo federal, e possui uma sede e cinco unidades produtivas, que contam com mais de 1.500 funcionários. A sede abriga as diretorias da empresa e os serviços compartilhados, como recursos humanos e marketing. As unidades produtivas atuam nos seguintes setores: mecânico, químico e material de comunicações.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para identificar entre os fatores considerados como influentes na mudança, aqueles que estão presentes na empresa pesquisada, optou-se pela elaboração de um questionário que mostrasse a opinião dos funcionários sobre a mudança em curso e sobre tais fatores.

O questionário (Apêndice 3), contendo duas folhas, foi confeccionado da seguinte forma:

Cabeçalho para os funcionários identificarem:

- a) Setor de atuação;
- b) Nível hierárquico;
- c) Tempo na empresa; e
- d) Tempo na função.

Não foi pedida identificação nominal, visando garantir sigilo aos respondentes e incentivo à honestidade quanto às informações prestadas. Os diversos campos citados acima permitiram estratificar a amostra, visando maior conhecimento dos setores e níveis específicos existentes na empresa.

Em seguida, foram colocadas 46 afirmativas sobre diversas áreas da empresa, acompanhadas de uma escala tipo Likert de cinco pontos conforme a seguir:

- (1) Discordo totalmente
- (2) Discordo
- (3) Nem concordo, nem discordo
- (4) Concordo
- (5) Concordo totalmente

As afirmativas são as seguintes:

- A1. Os meios de comunicação interna da Empresa me deixam bem informado sobre o que se passa dentro da empresa.
- A2. A Empresa costuma manter seus funcionários bem informados sobre os assuntos relacionados ao trabalho.
- A3. Eu recebo todas as informações que preciso para realizar bem o meu trabalho.
- A4. Meu superior imediato sabe lidar com as pessoas que trabalham com ele.
- A5. Meu superior imediato sabe solucionar os problemas de relacionamento que surgem na equipe.
- A6. Meu superior imediato conhece bem o trabalho que realiza.
- A7. Existe uma relação de confiança com meu superior imediato.
- A8. Meu superior imediato sabe incentivar as pessoas que trabalham com ele.
- A9. Meu superior imediato procura saber dos problemas pessoais e profissionais que eu enfrento.
- A10. Meu superior imediato sabe coordenar adequadamente seu grupo de trabalho.
- A11. Meu superior imediato mantém um canal aberto de comunicação com seus liderados.
- A12. Meu superior imediato sabe delegar adequadamente.
- A13. Eu tenho um canal aberto de comunicação com meus colegas de trabalho.
- A14. No meu setor, as pessoas se respeitam.
- A15. No meu setor, as pessoas realmente trabalham em conjunto, como uma equipe.
- A16. Eu costumo ajudar os meus colegas na realização do seu trabalho.
- A17. Conheço claramente quais são minhas atribuições e o que é esperado de mim enquanto profissional.
- A18. Eu me esforço para melhorar o meu ambiente de trabalho.
- A19. Hoje, trabalhar com qualidade é uma preocupação dos funcionários da Empresa.

- A20. A Empresa oferece aos seus funcionários os recursos necessários para o bom desenvolvimento de suas atividades.
- A21. No meu setor, há boas condições de trabalho (iluminação, ventilação, espaço físico, móveis e utensílios).
- A22. Eu me sinto tranqüilo com as condições de segurança proporcionadas pela Empresa.
- A23. A Empresa é reconhecida no mercado pelos bons produtos e serviços que ela oferece.
- A24. A cada ano que passa, a Empresa está se tornando melhor.
- A25. Eu me orgulho de trabalhar na Empresa.
- A26. Eu me sinto realizado profissionalmente.
- A27. Eu me sinto valorizado dentro da Empresa.
- A28. Trabalhar na Empresa é um bom emprego.
- A29. A Empresa oferece condições para o crescimento profissional de seus funcionários.
- A30. A Empresa reconhece o desempenho dos funcionários que se destacam.
- A31. Considero meu salário compatível com os resultados que trago para a Empresa.
- A32. A Empresa possui iniciativas adequadas de treinamento e desenvolvimento dos funcionários.
- A33. A Empresa fornece benefícios adequados aos seus funcionários.
- A34. A Empresa oferece um ambiente de trabalho tranqüilo e agradável.
- A35. A Empresa está melhorando a minha qualidade de vida no trabalho.
- A36. Eu conheço a visão de futuro da Empresa (o que a Empresa quer se tornar no futuro).
- A37. Concordo com a política da Empresa no que diz respeito aos valores a serem seguidos.
- A38. Acredito no modelo de gestão adotado pela Empresa.
- A39. Sou comumente informado sobre as metas a serem atingidas pelo meu setor.
- A40. Conheço as mudanças pelas quais a Empresa está passando.
- A41. Concordo com as mudanças pelas quais a Empresa está passando.

A42. Apóio as mudanças pelas quais a Empresa está passando.

A43. Existe urgência para realizar as mudanças pelas quais a Empresa está passando.

A44. A Empresa tem por costume comemorar conquistas realizadas.

A45. No meu setor, as pessoas sentem-se à vontade para trocar idéias, opinar/sugerir críticas e melhorias.

A46. A Empresa reconhece e realiza as sugestões de seus Colaboradores.

Para análise das afirmativas, estas foram divididas em 12 categorias denominadas critérios, apresentados na Figura 14.

Crítérios	Afirmativas
1. Comunicação	1 a 3
2. Liderança	4 a 12
3. Relacionamento interpessoal	13 a 16
4. Desempenho e qualidade do trabalho	17 a 20
5. Ambiente e condições de trabalho	21 e 22
6. Imagem da empresa	23 a 25
7. Realização pessoal	26 e 27
8. Política de recursos humanos e benefícios	28 a 33
9. Qualidade de vida	34 e 35
10. Orientação estratégica	36 a 39
11. Orientação para a mudança	40 a 44
12. Orientação para inovação e aprendizado	45 e 46

Figura 14. Critérios e afirmativas.

Em seguida, uma questão solicitando ao funcionário que escolhesse dentre as 12 opções seguintes, as três que mais o motivava a trabalhar na empresa:

- Salário
- Estabilidade no emprego
- Autonomia
- Desafios
- Imagem da empresa
- Gosto do que faço
- Ambiente de trabalho
- Qualidade de vida
- Sou ouvido e participo das decisões
- Reconhecimento profissional
- Oportunidade de crescimento
- Outros

Por fim, a abertura de um espaço para sugestões, críticas ou comentários.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

“Uma **população** é uma coleção completa de todos os elementos (valores, pessoas, medidas etc.) a serem estudados” (TRIOLA, 1999, p. 2, grifo do autor).

A população considerada para a pesquisa é composta de todos os funcionários integrantes da empresa pesquisada, distribuídos pela Sede e suas cinco unidades produtivas. Devido à dificuldade de se percorrer todas as unidades da empresa, por causa da distribuição espacial das mesmas por três estados brasileiros, optou-se pela seleção de uma subpopulação, composta da sede da empresa e de duas unidades produtivas, devido à proximidade geográfica das mesmas.

"Uma **amostra** é uma subcoleção de elementos extraídos de uma população" (TRIOLA, 1999, p. 2, grifo do autor).

“Amostragem é o processo de pesquisa de uma população a partir de uma amostra dessa população” (CHAVES, 2007).

Segundo Triola (1999), os métodos mais comuns de amostragem são:

- a) amostragem aleatória, onde todos os elementos de uma população têm iguais condições de serem escolhidos para compor a amostra;
- b) amostragem estratificada, onde a população é dividida em subgrupos com características semelhantes e de cada um, é retirado uma amostra;
- c) amostragem sistemática, onde se coloca os componentes da população em ordem e a partir do ponto inicial, selecionam-se os elementos que aparecerem dentro de um intervalo de repetição escolhido;
- d) amostragem por conglomerados, onde se divide a população em grupos, em seguida, escolhem-se alguns destes grupos e faz-se uma amostragem aleatória em cada um dos grupos;
- e) amostragem de conveniência, onde se tomam os resultados que estão disponíveis, ou que permitem fácil acesso.

A presente pesquisa utilizou da amostragem estratificada, sendo que os funcionários, tanto da sede da empresa, quanto das duas unidades produtivas escolhidas, foram divididos em quatro estratos, a saber: setor de atuação, nível hierárquico, tempo na empresa e tempo na função. Cada estrato participou de forma proporcional da amostra.

Optou-se por este método devido ao pressuposto de que o pertencimento a um determinado estrato organizacional condiciona o funcionário a determinados comportamentos. Portanto, é importante conhecer o que cada estrato pensa, como se posiciona frente a determinadas questões, como reage à mudança etc.

Para determinar o tamanho da amostra foi utilizada a equação apresentada por Costa Neto (2002):

$$n = (z_{\alpha/2} / e_0)^2 \cdot p(1 - p) \quad (1)$$

Onde:

n é o tamanho da amostra

$z_{\alpha/2}$ é um valor padronizado ligado ao grau de confiança que se deseja

e_0 é o intervalo de confiança para uma proporção populacional

p é a proporção populacional

Foi estabelecido como grau de confiança 95%, por ser a opção mais comum segundo Triola (1999) e proporcionar equilíbrio adequado entre precisão e confiabilidade. O valor de $z_{\alpha/2}$ retirado de uma tabela de distribuição normal padronizada é 1,96. O intervalo de confiança foi estipulado em 0,05. A expressão $p(1 - p)$ foi substituída pelo seu valor máximo possível (0,25), pois qualquer que seja o valor de p (que desconhecemos), o tamanho da amostra obtido será suficiente para a estimação (COSTA NETO, 2002). O tamanho da amostra calculado pela fórmula (1) foi 384,16.

O questionário foi aplicado em todos os funcionários da sede e das duas unidades escolhidas, totalizando 1403 questionários, com a finalidade de que todos se sentissem motivados em participar. Porém, foram analisadas 398 pesquisas, assim distribuídas: 63 da sede da empresa, 140 da unidade A e 195 da unidade B.

3.5 PROCESSAMENTO DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO

O processamento dos dados foi realizado com o auxílio do software Excel®, da seguinte forma:

1º passo: os dados das pesquisas aplicadas na sede da empresa foram lançados em planilhas.

2º passo: os dados foram estratificados pelos setores de atuação dos funcionários (presidência, administrativo, financeiro, recursos humanos, comercial e técnico-industrial).

3º passo: dentro de cada estrato, foi calculada para cada uma das 46 afirmativas, a frequência de escolhas para cada uma das cinco opções da escala de Likert.

4º passo: ainda, dentro de cada estrato, foi calculado o ranking médio (RM) para cada uma das 46 afirmativas, segundo proposto por Oliveira (2005) e de acordo com a equação (2).

$$RM = [(f_11) + (f_22) + (f_33) + (f_44) + (f_55)] \div (f_1 + f_2 + f_3 + f_4 + f_5) \quad (2)$$

Onde:

RM é o ranking médio

f_1 é a frequência de escolhas do número 1, f_2 é a frequência de escolhas do número 2 e assim, sucessivamente até o número 5, sendo que cada número corresponde a uma das opções da escala de Likert.

O ranking médio permitiu determinar o grau de concordância ou discordância da amostra pesquisada com cada uma das 46 afirmativas, sendo que valores menores ou igual a 3 indicam que os respondentes discordam da afirmativa e valores maiores que 3 indicam que eles concordam com a afirmativa.

5º passo: para cada um dos 12 critérios foi calculada a média simples dos valores dos RM de cada uma das afirmativas que compunham tal critério, obtendo-se assim um valor representativo do mesmo.

6º passo: os dados foram estratificados pelos níveis hierárquicos (diretoria /superintendência, chefia de divisão, administrativo / operacional, estagiário).

7º passo: repetiram-se os passos 3 e 4.

8º passo: os dados foram estratificados pelo tempo na empresa (menos de 1 ano, de 1 a 5 anos, de 5 a 10 anos, mais de 10 anos).

9º passo: repetiram-se os passos 3 e 4.

10º passo: os dados foram estratificados pelo tempo na função (menos de 1 ano, de 1 a 5 anos, de 5 a 10 anos, mais de 10 anos).

11º passo: repetiram-se os passos 3 e 4.

12º passo: foi contabilizada a última questão (motivos para trabalhar na empresa), com os percentuais de escolhas de cada uma das alternativas.

13º passo: foram construídos gráficos para os resultados encontrados nos passos anteriores (Apêndice 1).

Os passos anteriores foram repetidos para as Unidades A e B.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO SOBRE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

A partir do estudo da literatura especializada em mudanças organizacionais, percebe-se que a maioria dos autores pesquisados dá especial atenção aos fatores que afetam estas mudanças, principalmente os comportamentais. Percebe-se ainda, que estes autores enfatizam a relevância dos fatores que atuam restringindo a mudança, como por exemplo, Senge (1999b) que atribui a estes fatores uma influência da ordem de 90% a 98% nos processos de mudança organizacional.

Tendo em vista a importância dada aos fatores que afetam as mudanças, a literatura foi estudada de modo a permitir a identificação do que cada autor considerava ser fatores que impedem e fatores que favorecem as mudanças. Chegou-se à lista de fatores citada no item 2.6, que foi dividida nos itens 2.6.1 fatores que favorecem as mudanças e 2.6.2 fatores obstáculos as mudanças.

Devido à importância dada por proeminentes pesquisadores como Senge e Kotter, aos fatores que restringem as mudanças, optou-se por identificar na empresa pesquisada os obstáculos à realização das mudanças em curso.

Após análise da lista de obstáculos citada no item 2.6.2, observou-se que a maioria daqueles obstáculos pode ser resumida nos oito erros descritos por Kotter (1999), da seguinte forma:

O primeiro erro, permitir complacência excessiva, engloba todos os obstáculos ligados a aspectos comportamentais e culturais de resistência à mudança organizacional.

O segundo erro, falhar na criação de uma coalizão administrativa forte, engloba todos os obstáculos ligados à falta de competências de liderança e gerenciais requeridos pela mudança.

O terceiro erro, subestimar o poder da visão, engloba todos os obstáculos ligados à falta de direcionamento da mudança e de motivação para participar dos esforços, dados pela visão de futuro e estratégia para atingi-la.

O quarto erro, comunicar a visão de forma ineficiente, engloba todos os obstáculos ligados a falta de alinhamento das pessoas com a visão e envolvimento com a mudança.

O quinto erro, permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão, engloba todos os aspectos organizacionais que travam o andamento da mudança, como estruturas e sistemas desalinhados com a visão da mudança.

O sexto erro, falhar na criação de vitórias a curto prazo, engloba todos os obstáculos ligados à falta de medição da evolução da mudança e o não reconhecimento de resultados intermediários, que mostrem que ela funcione.

O sétimo erro, declarar vitória prematuramente, engloba todos os obstáculos ligados a perda de impulso e retorno da complacência.

O oitavo erro, negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa, está ligado a não incorporação das mudanças nas estruturas, sistemas, políticas, norma e valores.

Os resultados da pesquisa foram analisados de forma a identificar os obstáculos às mudanças na empresa pesquisada, com base na teoria dos oito erros citados por Kotter (1999).

A seguir serão apresentados os resultados e sua análise, primeiro para cada setor pesquisado (Sede da Empresa, Unidade A e Unidade B) e, em seguida, para a totalidade da empresa.

Todos os resultados descritos abaixo foram analisados através dos gráficos constantes do Apêndice 1. Uma síntese dos comentários registrados pelos funcionários nas pesquisas é apresentada no Apêndice 2.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA SEDE DA EMPRESA

1º erro – permitir complacência excessiva:

Analisando a Tabela 1, é possível inferir pela pontuação obtida pela afirmativa 43 que os funcionários percebem urgência em mudar.

Tabela 1. Avaliação do 1º erro para a sede da empresa.

(1)	(2)	Descrição da afirmativa ou critério
A43	3,6	Existe urgência para realizar as mudanças pelas quais a Empresa está passando.
A20	3,0	A Empresa oferece aos seus funcionários os recursos necessários para o bom desenvolvimento de suas atividades.
A27	3,0	Eu me sinto valorizado dentro da Empresa.
A29	2,8	A Empresa oferece condições para o crescimento profissional de seus funcionários.
A30	3,0	A Empresa reconhece o desempenho dos funcionários que se destacam.
A31	2,5	Considero meu salário compatível com os resultados que trago para a Empresa.
A25	4,1	Eu me orgulho de trabalhar na Empresa.
C3	4,2	Relacionamento interpessoal.
A18	4,5	Eu me esforço para melhorar o meu ambiente de trabalho.
M	37,3%	Principais motivos para trabalhar na empresa, ligados à segurança.
M	58,4%	Principais motivos para trabalhar na empresa, ligados à atitude empreendedora.

Legenda:

(1) Afirmativa (A), critério (C) ou motivo para trabalhar na empresa (M).

(2) Pontuação da afirmativa ou critério e percentual dos motivos escolhidos.

Outra inferência possível quando se confronta a pontuação obtida pelas afirmativas 20, 27, 29, 30 e 31 com a pontuação da afirmativa 25, é que a empresa possui uma cultura que valoriza a segurança e o conformismo, pois mesmo avaliando de forma negativa a forma como são tratados pela empresa, os funcionários se orgulham de trabalhar na mesma. Outros traços culturais identificados pela análise da pontuação obtida pelo critério 3 e pela afirmativa 18, foram a valorização da cordialidade e a falta de estímulo à confrontação e sinceridade,

pois tendo recebido as maiores pontuações entre todos os quesitos, expressam a valorização do bom relacionamento acima de outros valores. Estes traços culturais são potenciais geradores de comportamentos complacentes.

Apesar de estarem em uma empresa cuja cultura valoriza a complacência, os funcionários percebem como urgente a mudança, o que parece ser contraditório. O que pode ser explicado da seguinte forma: existe insatisfação com alguns aspectos da empresa, o suficiente para ver a mudança como urgente, porém sem força suficiente para mudar os traços culturais observados. Aliado a esta insatisfação está a predominância de motivos ligados a uma atitude empreendedora (autonomia, desafios, gosto do que faço, sou ouvido e participo das decisões, reconhecimento profissional e oportunidades de crescimento), dentre os principais para se trabalhar na empresa.

2º erro – falhar na criação de uma coalizão administrativa forte:

Analisando a Tabela 2, é possível inferir pela confrontação da pontuação obtida pelas afirmativas 6 e 7, com a pontuação das afirmativas 8 e 9, que os funcionários reconhecem os líderes mais por suas capacidades técnicas, do que por suas habilidades de motivação e envolvimento das pessoas.

Tabela 2. Avaliação do 2º erro para a sede da empresa.

(1)	(2)	Descrição da afirmativa ou critério
A6	4,0	Meu superior imediato conhece bem o trabalho que realiza.
A7	4,0	Existe uma relação de confiança com meu superior imediato.
A8	3,5	Meu superior imediato sabe incentivar as pessoas que trabalham com ele.
A9	3,3	Meu superior imediato procura saber dos problemas pessoais e profissionais que eu enfrento.

Legenda:

- (1) Afirmativa (A) ou critério (C).
- (2) Pontuação da afirmativa ou critério.

É possível inferir ainda, que as pessoas em cargos de direção, gerência e chefia possuem mais habilidades gerenciais do que de liderança.

3º erro – subestimar o poder da visão:

Pelas entrevistas feitas junto à direção da empresa, foi possível verificar que não existe uma visão elaborada e divulgada. Percebe-se, pela análise da Tabela 3, que este fato provoca impactos negativos na concordância e apoio às mudanças. A pontuação obtida pelas afirmativas 41 e 42 indica que os funcionários não concordam com a mudança que está sendo conduzida e a apóiam pouco.

Tabela 3. Avaliação do 3º erro para a sede da empresa.

(1)	(2)	Descrição da afirmativa ou critério
A41	2,9	Concordo com as mudanças pelas quais a Empresa está passando.
A42	3,2	Apóio as mudanças pelas quais a Empresa está passando.

Legenda:

- (1) Afirmativa (A) ou critério (C).
- (2) Pontuação da afirmativa ou critério.

4º erro – comunicar a visão de forma ineficiente:

Analisando a Tabela 4, é possível perceber pela pontuação obtida pela afirmativa 36 que os funcionários desconhecem a visão de futuro da empresa, confirmando a informação obtida com a direção da empresa de que não existe uma visão formulada.

Tabela 4. Avaliação do 4º erro para a sede da empresa.

(1)	(2)	Descrição da afirmativa ou critério
A36	2,9	Eu conheço a visão de futuro da Empresa.
A1	2,4	Os meios de comunicação interna da Empresa me deixam bem informado sobre o que se passa dentro da empresa.
A2	2,7	A Empresa costuma manter seus funcionários bem informados sobre os assuntos relacionados ao trabalho.
A3	3,3	Eu recebo todas as informações que preciso para realizar bem o meu trabalho.
A39	3,1	Sou comumente informado sobre as metas a serem atingidas pelo meu setor.

Legenda:

- (1) Afirmativa (A) ou critério (C).
- (2) Pontuação da afirmativa ou critério.

Mesmo após elaborar sua visão de futuro, a empresa terá dificuldade para comunicá-la tendo em vista a pontuação obtida pelas afirmativas 1 e 2, que mostram que a comunicação na empresa é muito deficiente e se restringe a informações ligadas ao curto prazo, como pode ser visto a partir da pontuação obtida pelas afirmativas 3 e 39.

5º erro – permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão:

Analisando a Tabela 5, é possível inferir pela pontuação obtida pelo critério 8 e pelas afirmativas 29, 30, 31 e 32, que a política de recursos humanos e benefícios da empresa é um obstáculo à realização de mudanças.

Tabela 5. Avaliação do 5º erro para a sede da empresa.

(1)	(2)	(3)	Descrição da afirmativa ou critério
C8	3,0	3,7	Política de recursos humanos e benefícios.
A29	2,8	3,2	A Empresa oferece condições para o crescimento profissional de seus funcionários.
A30	3,0	3,3	A Empresa reconhece o desempenho dos funcionários que se destacam.
A31	2,6	3,0	Considero meu salário compatível com os resultados que trago para a Empresa.
A32	2,6	2,5	A Empresa possui iniciativas adequadas de treinamento e desenvolvimento dos funcionários.
A14	4,3	2,7	No meu setor, as pessoas se respeitam.
A15	3,9	2,2	No meu setor, as pessoas realmente trabalham em conjunto, como uma equipe.
A20	3,0	3,2	A Empresa oferece aos seus funcionários os recursos necessários para o bom desenvolvimento de suas atividades.
A38	3,1	3,3	Acredito no modelo de gestão adotado pela Empresa.

Legenda:

(1) Afirmativa (A) ou critério (C).

(2) Pontuação da afirmativa ou critério.

(3) Pontuação das afirmativas segundo o setor de recursos humanos.

A comparação entre a pontuação média da sede da empresa e aquela dada pelo setor de recursos humanos para o critério 8 e para as afirmativas 29, 30 e 31, mostra que existe um desalinhamento deste setor com o pensamento dos funcionários dos demais setores da empresa, com este setor superestimando o valor dado pela empresa aos funcionários.

A pontuação dada pelo setor de recursos humanos às afirmativas 14 e 15 mostra que existem conflitos internos neste setor, o que pode ser prejudicial para a mudança, pois é um

setor que tem papel de grande relevância no processo de mudança segundo Mandelli *et. al.* (2003), Beer (2003) e Kotter (1999).

Pela pontuação dada à afirmativa 20, é possível perceber que os recursos colocados à disposição dos funcionários se constituem em obstáculo à realização de mudanças.

A pontuação obtida pela afirmativa 38 e outros traços característicos da empresa, como cultura que não contribui para mudanças e péssima comunicação, permitem inferir que a burocracia é outra característica da mesma, se constituindo, também, em obstáculo à realização de mudanças.

6º erro – falhar na criação de vitórias a curto prazo:

Analisando a Tabela 6, é possível inferir pela pontuação obtida pelas afirmativas 30 e 44 que a empresa falha na criação de vitórias a curto prazo, sendo este ponto um obstáculo à realização de mudanças.

Tabela 6. Avaliação do 6º erro para a sede da empresa.

(1)	(2)	Descrição da afirmativa ou critério
A30	3,0	A Empresa reconhece o desempenho dos funcionários que se destacam.
A44	2,7	A Empresa tem por costume comemorar conquistas realizadas.

Legenda:

(1) Afirmativa (A) ou critério (C).

(2) Pontuação da afirmativa ou critério.

7º erro – declarar vitória prematuramente:

O questionário não contemplou questões que permitissem avaliar os obstáculos relacionados a este erro. Durante o desenvolvimento deste trabalho, foi enviada uma pesquisa para a direção da empresa, com questões que permitiriam identificar a existência destes obstáculos, porém não teve resposta em tempo hábil para a conclusão dos trabalhos.

8º erro – negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa:

Analisando a Tabela 7, é possível inferir pela pontuação obtida pela afirmativa 45, que existe abertura da empresa para troca de idéias, críticas e sugestões de melhorias. Porém, pela pontuação obtida pela afirmativa 46, é possível perceber que a empresa não reconhece e realiza as sugestões dadas pelos funcionários, o que pode favorecer um comportamento de acomodação. Ainda, pela pontuação obtida pela afirmativa 24, que a empresa não está conseguindo melhorias contínuas de desempenho.

Tabela 7. Avaliação do 8º erro para a sede da empresa.

(1)	(2)	Descrição da afirmativa ou critério
A45	3,8	No meu setor, as pessoas sentem-se à vontade para trocar idéias, opinar/sugerir críticas e melhorias.
A46	2,8	A Empresa reconhece e realiza as sugestões de seus Colaboradores.
A24	3,0	A cada ano que passa, a Empresa está se tornando melhor.

Legenda:

(1) Afirmativa (A) ou critério (C).

(2) Pontuação da afirmativa ou critério.

Estes aspectos analisados mostram características de baixo aprendizado e dificuldade de incorporação de mudanças à cultura, o que se constitui em obstáculo à realização de mudanças.

4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA UNIDADE A

1º erro – permitir complacência excessiva:

Analisando a Tabela 8, é possível inferir pela pontuação obtida pela afirmativa 43 que os funcionários percebem urgência em mudar.

Tabela 8. Avaliação do 1º erro para a unidade A.

(1)	(2)	Descrição da afirmativa ou critério
A43	3,9	Existe urgência para realizar as mudanças pelas quais a Empresa está passando.
A20	2,4	A Empresa oferece aos seus funcionários os recursos necessários para o bom desenvolvimento de suas atividades.
A26	3,2 (3)	Eu me sinto realizado profissionalmente.
A27	2,5	Eu me sinto valorizado dentro da Empresa.
A29	2,1	A Empresa oferece condições para o crescimento profissional de seus funcionários.
A30	2,5	A Empresa reconhece o desempenho dos funcionários que se destacam.
A31	2,0	Considero meu salário compatível com os resultados que trago para a Empresa.
A35	2,5	A Empresa está melhorando a minha qualidade de vida no trabalho.
A25	3,7	Eu me orgulho de trabalhar na Empresa.
C3	4,2	Relacionamento interpessoal.
A18	4,6	Eu me esforço para melhorar o meu ambiente de trabalho.
M	43,4%	Principais motivos para trabalhar na empresa, ligados à segurança.
M	49,2%	Principais motivos para trabalhar na empresa, ligados à atitude empreendedora.

Legenda:

(1) Afirmativa (A), critério (C) ou motivo para trabalhar na empresa (M).

(2) Pontuação da afirmativa ou critério e percentual dos motivos escolhidos.

(3) O nível administrativo/operacional/apoio avaliou em 2,9 pontos esta afirmativa e os níveis gerenciais em 3,8 pontos.

Outra inferência possível quando se confronta a pontuação obtida pelas afirmativas 20, 27, 29, 30, 31 e 35 (confirmada pela grande quantidade de comentários a respeito) com a pontuação da afirmativa 25, é que a empresa possui uma cultura que valoriza a segurança e o conformismo, pois mesmo avaliando de forma negativa a forma como são tratados pela empresa, os funcionários se orgulham de trabalhar na mesma. Outros traços culturais identificados pela análise da pontuação obtida pelo critério 3 e pela afirmativa 18, foram a valorização da cordialidade e a falta de estímulo à confrontação e sinceridade, pois tendo recebido as maiores pontuações entre todos os quesitos, expressam a valorização do bom relacionamento acima de outros valores. Estes traços culturais são potenciais geradores de comportamentos complacentes.

Um ponto a se destacar é que na comparação entre os estratos feita pela pontuação dada a afirmativa 26, o nível administrativo/operacional/apoio manifestou não estar realizado profissionalmente, enquanto os níveis gerenciais estão realizados neste quesito.

Apesar de estarem em uma empresa cuja cultura valoriza a complacência, os funcionários percebem como urgente a mudança, o que parece ser contraditório. O que pode ser explicado da seguinte forma: existe insatisfação com alguns aspectos da empresa, o suficiente para ver a mudança como urgente, porém sem força suficiente para mudar os traços culturais observados. Aliado a esta insatisfação está a predominância de motivos ligados a uma atitude empreendedora (autonomia, desafios, gosto do que faço, sou ouvido e participo das decisões, reconhecimento profissional e oportunidades de crescimento), dentre os principais para se trabalhar na empresa.

2º erro – falhar na criação de uma coalizão administrativa forte:

Analisando a Tabela 9, é possível inferir pela confrontação da pontuação obtida pelas afirmativas 6 e 7, com a pontuação das afirmativas 8 e 9, que os funcionários reconhecem os líderes mais por suas capacidades técnicas, do que por suas habilidades de motivação e envolvimento das pessoas.

Tabela 9. Avaliação do 2º erro para a unidade A.

(1)	(2)	Descrição da afirmativa ou critério
A6	3,7	Meu superior imediato conhece bem o trabalho que realiza.
A7	3,8	Existe uma relação de confiança com meu superior imediato.
A8	3,3	Meu superior imediato sabe incentivar as pessoas que trabalham com ele.
A9	2,9	Meu superior imediato procura saber dos problemas pessoais e profissionais que eu enfrento.

Legenda:

- (1) Afirmativa (A) ou critério (C).
- (2) Pontuação da afirmativa ou critério.

É possível inferir ainda, que as pessoas em cargos de direção, gerência e chefia possuem mais habilidades gerenciais do que de liderança.

3º erro – subestimar o poder da visão:

Pelas entrevistas feitas junto à direção da empresa, foi possível verificar que não existe uma visão elaborada e divulgada. Percebe-se, pela análise da Tabela 10, que este fato provoca impactos negativos na concordância e apoio às mudanças. A pontuação obtida pelas afirmativas 41 e 42 indica que os funcionários não concordam com a mudança que está sendo conduzida e a apóiam pouco.

Tabela 10. Avaliação do 3º erro para a unidade A.

(1)	(2)	Descrição da afirmativa ou critério
A41	3,1	Concordo com as mudanças pelas quais a Empresa está passando.
A42	3,3	Apóio as mudanças pelas quais a Empresa está passando.

Legenda:

- (1) Afirmativa (A) ou critério (C).
- (2) Pontuação da afirmativa ou critério.

4º erro – comunicar a visão de forma ineficiente:

Analisando a Tabela 11, é possível perceber pela pontuação obtida pela afirmativa 36 que os funcionários desconhecem a visão de futuro da empresa, confirmando a informação obtida com a direção da empresa de que não existe uma visão formulada.

Tabela 11. Avaliação do 4º erro para a unidade A.

(1)	(2)	Descrição da afirmativa ou critério
A36	2,6	Eu conheço a visão de futuro da Empresa.
A1	2,5	Os meios de comunicação interna da Empresa me deixam bem informado sobre o que se passa dentro da empresa.
A2	2,8	A Empresa costuma manter seus funcionários bem informados sobre os assuntos relacionados ao trabalho.
A3	3,4	Eu recebo todas as informações que preciso para realizar bem o meu trabalho.
A39	3,3	Sou comumente informado sobre as metas a serem atingidas pelo meu setor.

Legenda:

- (1) Afirmativa (A) ou critério (C).
- (2) Pontuação da afirmativa ou critério.

Mesmo após elaborar sua visão de futuro, a empresa terá dificuldade para comunicá-la tendo em vista a pontuação obtida pelas afirmativas 1 e 2, que mostram que a comunicação na

empresa é muito deficiente e se restringe a informações ligadas ao curto prazo, como pode ser visto a partir da pontuação obtida pelas afirmativas 3 e 39.

5º erro – permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão:

Analisando a Tabela 12, é possível inferir pela pontuação obtida pelo critério 8 e pelas afirmativas 29, 30, 31 e 32, que a política de recursos humanos e benefícios da empresa é um obstáculo à realização de mudanças (confirmado pela quantidade significativa de comentários que dizem do descontentamento com os salários, critérios para promoção e oportunidades de crescimento, além do desejo de especialização e treinamento).

Tabela 12. Avaliação do 5º erro para a unidade A.

(1)	(2)	Descrição da afirmativa ou critério
C8	2,6	Política de recursos humanos e benefícios.
A29	2,1	A Empresa oferece condições para o crescimento profissional de seus funcionários.
A30	2,5	A Empresa reconhece o desempenho dos funcionários que se destacam.
A31	2,0	Considero meu salário compatível com os resultados que trago para a Empresa.
A32	2,4	A Empresa possui iniciativas adequadas de treinamento e desenvolvimento dos funcionários.
A20	2,4	A Empresa oferece aos seus funcionários os recursos necessários para o bom desenvolvimento de suas atividades.
A21	3,0	No meu setor, há boas condições de trabalho (iluminação, ventilação, espaço físico, móveis e utensílios).
A38	2,7	Acredito no modelo de gestão adotado pela Empresa.

Legenda:

- (1) Afirmativa (A) ou critério (C).
- (2) Pontuação da afirmativa ou critério.

Pela pontuação dada às afirmativas 20 e 21, é possível perceber que as condições de trabalho se constituem em obstáculo à realização de mudanças (confirmado pela quantidade significativa de comentários a respeito).

A pontuação obtida pela afirmativa 38 e outros traços característicos da empresa, como cultura que não contribui para mudanças e péssima comunicação, permitem inferir que a burocracia é outra característica da mesma, se constituindo, também, em obstáculo à realização de mudanças.

6º erro – falhar na criação de vitórias a curto prazo:

Analisando a Tabela 13, é possível inferir pela pontuação obtida pelas afirmativas 30 e 44 que a empresa falha na criação de vitórias a curto prazo, sendo este ponto um obstáculo à realização de mudanças.

Tabela 13. Avaliação do 6º erro para a unidade A.

(1)	(2)	Descrição da afirmativa ou critério
A30	2,5	A Empresa reconhece o desempenho dos funcionários que se destacam.
A44	2,5	A Empresa tem por costume comemorar conquistas realizadas.

Legenda:

(1) Afirmativa (A) ou critério (C).

(2) Pontuação da afirmativa ou critério.

7º erro – declarar vitória prematuramente:

O questionário não contemplou questões que permitissem avaliar os obstáculos relacionados a este erro. Durante o desenvolvimento deste trabalho, foi enviada uma pesquisa para a direção da empresa, com questões que permitiriam identificar a existência destes obstáculos, porém não teve resposta em tempo hábil para a conclusão dos trabalhos.

8º erro – negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa:

Analisando a Tabela 14, é possível inferir pela pontuação obtida pela afirmativa 45, que existe abertura da empresa para troca de idéias, críticas e sugestões de melhorias. Porém, pela pontuação obtida pela afirmativa 46, é possível perceber que a empresa não reconhece e realiza as sugestões dadas pelos funcionários, o que pode favorecer um comportamento de acomodação. Ainda, pela pontuação obtida pela afirmativa 24, que a empresa não está conseguindo melhorias contínuas de desempenho.

Tabela 14. Avaliação do 8º erro para a unidade A.

(1)	(2)	Descrição da afirmativa ou critério
A45	3,4	No meu setor, as pessoas sentem-se à vontade para trocar idéias, opinar/sugerir críticas e melhorias.
A46	2,7	A Empresa reconhece e realiza as sugestões de seus Colaboradores.
A24	2,8	A cada ano que passa, a Empresa está se tornando melhor.

Legenda:

(1) Afirmativa (A) ou critério (C).

(2) Pontuação da afirmativa ou critério.

Estes aspectos analisados mostram características de baixo aprendizado e dificuldade de incorporação de mudanças à cultura, o que se constitui em obstáculo à realização de mudanças.

4.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA UNIDADE B

1º erro – permitir complacência excessiva:

Analisando a Tabela 15, é possível inferir pela pontuação obtida pela afirmativa 43 que os funcionários percebem urgência em mudar (confirmado pela quantidade significativa de comentários de funcionários que desejam a mudança).

Outra inferência possível quando se confronta a pontuação obtida pelas afirmativas 20, 26, 27, 29, 30, 31 e 35 (confirmada pela grande quantidade de comentários a respeito) com a pontuação da afirmativa 25, é que a empresa possui uma cultura que valoriza a segurança e o conformismo, pois mesmo avaliando de forma negativa a forma como são tratados pela empresa, os funcionários se orgulham de trabalhar na mesma. Este fato é confirmado pela predominância de motivos ligados à segurança (salário, estabilidade, imagem da empresa, ambiente de trabalho e qualidade de vida), dentre os principais para se trabalhar na empresa. Outros traços culturais identificados pela análise da pontuação obtida pelo critério 3 e pela afirmativa 18, foram a valorização da cordialidade e a falta de estímulo à confrontação e

sinceridade, pois tendo recebido as maiores pontuações entre todos os quesitos, expressam a valorização do bom relacionamento acima de outros valores (confirmado pela grande quantidade de reclamações a respeito da permanência na empresa, de funcionários improdutivos, que oneram os demais). Estes traços culturais são potenciais geradores de comportamentos complacentes.

Tabela 15. Avaliação do 1º erro para a unidade B.

(1)	(2)	Descrição da afirmativa ou critério
A43	3,9	Existe urgência para realizar as mudanças pelas quais a Empresa está passando.
A20	2,5	A Empresa oferece aos seus funcionários os recursos necessários para o bom desenvolvimento de suas atividades.
A26	3,0	Eu me sinto realizado profissionalmente.
A27	2,5	Eu me sinto valorizado dentro da Empresa.
A29	2,6	A Empresa oferece condições para o crescimento profissional de seus funcionários.
A30	2,3	A Empresa reconhece o desempenho dos funcionários que se destacam.
A31	2,0	Considero meu salário compatível com os resultados que trago para a Empresa.
A35	2,9	A Empresa está melhorando a minha qualidade de vida no trabalho.
A25	3,6	Eu me orgulho de trabalhar na Empresa.
C3	3,8	Relacionamento interpessoal.
A18	4,4	Eu me esforço para melhorar o meu ambiente de trabalho.
M	54,0%	Principais motivos para trabalhar na empresa, ligados à segurança.
M	40,9%	Principais motivos para trabalhar na empresa, ligados à atitude empreendedora.

Legenda:

(1) Afirmativa (A), critério (C) ou motivo para trabalhar na empresa (M).

(2) Pontuação da afirmativa ou critério e percentual dos motivos escolhidos.

Apesar de estarem em uma empresa cuja cultura valoriza a complacência, os funcionários percebem como urgente a mudança, o que parece ser contraditório. O que pode ser explicado da seguinte forma: existe insatisfação com alguns aspectos da empresa, o suficiente para ver a mudança como urgente, porém sem força suficiente para mudar os traços culturais observados.

2º erro – falhar na criação de uma coalizão administrativa forte:

Analisando a Tabela 16, é possível inferir pela confrontação da pontuação obtida pelas afirmativas 6 e 7, com a pontuação das afirmativas 8 e 9, que os funcionários reconhecem os

líderes mais por suas capacidades técnicas, do que por suas habilidades de motivação e envolvimento das pessoas (confirmado pela quantidade significativa de comentários a respeito).

Tabela 16. Avaliação do 2º erro para a unidade B.

(1)	(2)	Descrição da afirmativa ou critério
A6	3,9	Meu superior imediato conhece bem o trabalho que realiza.
A7	3,6	Existe uma relação de confiança com meu superior imediato.
A8	3,2	Meu superior imediato sabe incentivar as pessoas que trabalham com ele.
A9	2,9	Meu superior imediato procura saber dos problemas pessoais e profissionais que eu enfrento.

Legenda:

- (1) Afirmativa (A) ou critério (C).
 (2) Pontuação da afirmativa ou critério.

É possível inferir ainda, que as pessoas em cargos de direção, gerência e chefia possuem mais habilidades gerenciais do que de liderança.

3º erro – subestimar o poder da visão:

Pelas entrevistas feitas junto à direção da empresa, foi possível verificar que não existe uma visão elaborada e divulgada. Percebe-se, pela análise da Tabela 17, que este fato provoca impactos negativos na concordância e apoio às mudanças. A pontuação obtida pelas afirmativas 41 e 42 indica que os funcionários concordam pouco com a mudança que está sendo conduzida e a apóiam pouco.

Tabela 17. Avaliação do 3º erro para a unidade B.

(1)	(2)	Descrição da afirmativa ou critério
A41	3,1	Concordo com as mudanças pelas quais a Empresa está passando.
A42	3,3	Apóio as mudanças pelas quais a Empresa está passando.

Legenda:

- (1) Afirmativa (A) ou critério (C).
 (2) Pontuação da afirmativa ou critério.

4º erro – comunicar a visão de forma ineficiente:

Analisando a Tabela 18, é possível perceber pela pontuação obtida pela afirmativa 36 que os funcionários desconhecem a visão de futuro da empresa, confirmando a informação obtida com a direção da empresa de que não existe uma visão formulada.

Tabela 18. Avaliação do 4º erro para a unidade B.

(1)	(2)	Descrição da afirmativa ou critério
A36	2,7	Eu conheço a visão de futuro da Empresa.
A1	2,3	Os meios de comunicação interna da Empresa me deixam bem informado sobre o que se passa dentro da empresa.
A2	2,7	A Empresa costuma manter seus funcionários bem informados sobre os assuntos relacionados ao trabalho.
A3	3,5	Eu recebo todas as informações que preciso para realizar bem o meu trabalho.
A39	3,0	Sou comumente informado sobre as metas a serem atingidas pelo meu setor.

Legenda:

- (1) Afirmativa (A) ou critério (C).
- (2) Pontuação da afirmativa ou critério.

Mesmo após elaborar sua visão de futuro, a empresa terá dificuldade para comunicá-la tendo em vista a pontuação obtida pelas afirmativas 1 e 2, que mostram que a comunicação na empresa é muito deficiente (confirmado pela quantidade significativa de comentários sobre a falta de informações gerando boatos) e se restringe a informações ligadas ao curto prazo, como pode ser visto a partir da pontuação obtida pelas afirmativas 3 e 39.

5º erro – permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão:

Analisando a Tabela 19, é possível inferir pela pontuação obtida pelo critério 8 e pelas afirmativas 29, 30, 31, 32 e 33, que a política de recursos humanos e benefícios da empresa é um obstáculo à realização de mudanças (confirmado pela quantidade significativa de comentários que dizem do descontentamento com os salários e com as oportunidades de crescimento, além do desejo de especialização e treinamento).

Tabela 19. Avaliação do 5º erro para a unidade B.

(1)	(2)	Descrição da afirmativa ou critério
C8	2,7	Política de recursos humanos e benefícios.
A29	2,6	A Empresa oferece condições para o crescimento profissional de seus funcionários.
A30	2,3	A Empresa reconhece o desempenho dos funcionários que se destacam.
A31	2,0	Considero meu salário compatível com os resultados que trago para a Empresa.
A32	3,0	A Empresa possui iniciativas adequadas de treinamento e desenvolvimento dos funcionários.
A33	3,0	A Empresa fornece benefícios adequados aos seus funcionários.
A20	2,5	A Empresa oferece aos seus funcionários os recursos necessários para o bom desenvolvimento de suas atividades.
A21	2,6	No meu setor, há boas condições de trabalho (iluminação, ventilação, espaço físico, móveis e utensílios).
A38	2,9	Acredito no modelo de gestão adotado pela Empresa.
C3	3,8	Relacionamento interpessoal.

Legenda:

- (1) Afirmativa (A) ou critério (C).
 (2) Pontuação da afirmativa ou critério.

Pela pontuação dada às afirmativas 20 e 21, é possível perceber que as condições de trabalho se constituem em obstáculo à realização de mudanças (confirmado pela quantidade significativa de comentários a respeito).

A pontuação obtida pela afirmativa 38 e outros traços característicos da empresa, como cultura que não contribui para mudanças e péssima comunicação, permitem inferir que a burocracia é outra característica da mesma, se constituindo, também, em obstáculo à realização de mudanças.

Apesar de o critério relacionamento interpessoal ter obtido a melhor avaliação, os comentários registrados na pesquisa mostraram a existência de conflitos internos velados, o que pode ser um obstáculo à mudança.

6º erro – falhar na criação de vitórias a curto prazo:

Analisando a Tabela 20, é possível inferir pela pontuação obtida pelas afirmativas 30 e 44 que a empresa falha na criação de vitórias a curto prazo, sendo este ponto um obstáculo à realização de mudanças.

Tabela 20. Avaliação do 6º erro para a unidade B.

(1)	(2)	Descrição da afirmativa ou critério
A30	2,3	A Empresa reconhece o desempenho dos funcionários que se destacam.
A44	2,1	A Empresa tem por costume comemorar conquistas realizadas.

Legenda:

(1) Afirmativa (A) ou critério (C).

(2) Pontuação da afirmativa ou critério.

7º erro – declarar vitória prematuramente:

O questionário não contemplou questões que permitissem avaliar os obstáculos relacionados a este erro. Durante o desenvolvimento deste trabalho, foi enviada uma pesquisa para a direção da empresa, com questões que permitiriam identificar a existência destes obstáculos, porém não teve resposta em tempo hábil para a conclusão dos trabalhos.

8º erro – negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa:

Analisando a Tabela 21, é possível inferir pela pontuação obtida pela afirmativa 45, que existe pouca abertura da empresa para troca de idéias, críticas e sugestões de melhorias (confirmado pela quantidade significativa de comentários a respeito). Pela pontuação obtida pela afirmativa 46, é possível perceber que a empresa não reconhece e realiza as sugestões dadas pelos funcionários, o que pode favorecer um comportamento de acomodação. Ainda, pela pontuação obtida pela afirmativa 24, que a empresa não está conseguindo melhorias contínuas de desempenho.

Tabela 21. Avaliação do 8º erro para a unidade B.

(1)	(2)	Descrição da afirmativa ou critério
A45	3,2	No meu setor, as pessoas sentem-se à vontade para trocar idéias, opinar/sugerir críticas e melhorias.
A46	2,9	A Empresa reconhece e realiza as sugestões de seus Colaboradores.
A24	2,8	A cada ano que passa, a Empresa está se tornando melhor.

Legenda:

(1) Afirmativa (A) ou critério (C).

(2) Pontuação da afirmativa ou critério.

Estes aspectos analisados mostram características de baixo aprendizado e dificuldade de incorporação de mudanças à cultura, o que se constitui em obstáculo à realização de mudanças.

4.5 ANÁLISE GLOBAL DA EMPRESA

Os dados obtidos para a Sede da Empresa e as duas Unidades, foram analisados de forma separada, de modo a permitir conhecer o perfil de cada uma com relação aos obstáculos para realização de mudanças.

Neste tópico, são consolidadas as análises feitas para a sede e as unidades operacionais, de modo a traçar um perfil geral da empresa. As comparações são feitas em tabelas, com a utilização, apenas, das afirmativas (A) ou critérios (C) que contribuem para o entendimento de cada erro (grupo de obstáculos). As afirmativas são representadas pelos valores obtidos através do cálculo do ranking médio, sendo calculada uma média geral para cada afirmativa de modo a inferir o valor representativo para a empresa como um todo. Para facilitar a análise, os valores menores ou iguais a 3 estão pintados na cor vermelha, indicando não concordância com as afirmativas, e os valores maiores que 3 estão pintados na cor verde, indicando concordância com as mesmas.

1º erro – permitir complacência excessiva:

Analisando a Tabela 22, é possível inferir pela pontuação obtida pela afirmativa 43, que os funcionários vêem a mudança da empresa como urgente.

Outra inferência possível quando se confronta a pontuação obtida pelas afirmativas 20, 27, 29, 30, 31 e 35, com a pontuação da afirmativa 25, é que a empresa possui uma cultura

que valoriza a segurança e o conformismo, pois mesmo avaliando de forma negativa a forma como são tratados pela empresa, os funcionários se orgulham de trabalhar na mesma. A unidade B é a que possui os traços mais fortes de valorização da segurança.

Tabela 22. Elementos da complacência.

(1)	(2)	(3)	(4)	Descrição da afirmativa ou critério
3,6	3,9	3,9	3,8	A43. Existe urgência para realizar as mudanças pelas quais a Empresa está passando.
3,0	2,4	2,5	2,6	A20. A Empresa oferece aos seus funcionários os recursos necessários para o bom desenvolvimento de suas atividades.
3,0	2,5	2,5	2,7	A27. Eu me sinto valorizado dentro da Empresa.
2,8	2,1	2,6	2,5	A29. A Empresa oferece condições para o crescimento profissional de seus funcionários.
3,0	2,5	2,3	2,6	A30. A Empresa reconhece o desempenho dos funcionários que se destacam.
2,5	2,0	2,0	2,2	A31. Considero meu salário compatível com os resultados que trago para a Empresa.
3,2	2,5	2,9	2,9	A35. A Empresa está melhorando a minha qualidade de vida no trabalho.
4,1	3,7	3,6	3,8	A25. Eu me orgulho de trabalhar na Empresa.
4,2	4,2	3,8	4,1	C3. Relacionamento interpessoal.
4,5	4,6	4,4	4,5	A18. Eu me esforço para melhorar o meu ambiente de trabalho.
37,3	43,4	54,0	44,9	MS. Principais motivos para trabalhar na empresa, ligados à segurança, em %.
58,4	49,2	40,9	49,5	ME. Principais motivos para trabalhar na empresa, ligados à atitude empreendedora, em %.

Legenda:

- (1) Pontuação da sede da empresa.
- (2) Pontuação da unidade A.
- (3) Pontuação da unidade B.
- (4) Média.

O fato da sede da empresa ter avaliado a afirmativa 35 de forma positiva, enquanto as duas unidades produtivas avaliaram de forma negativa, pode ser explicado pelo tipo de atividade com que cada uma trabalha. A sede está envolvida em atividades de escritório, enquanto as unidades produtivas estão envolvidas em atividades pesadas, que envolvem risco e algum grau de insalubridade.

Outros traços culturais identificados pela análise da pontuação obtida pelo critério 3 e pela afirmativa 18, foram a valorização da cordialidade e a falta de estímulo à confrontação e sinceridade, pois tendo recebido as maiores pontuações entre todos os quesitos, expressam a valorização do bom relacionamento acima de outros valores. Estes traços culturais são potenciais geradores de comportamentos complacentes.

Apesar de estarem em uma empresa cuja cultura valoriza a complacência, os funcionários percebem como urgente a mudança, o que parece ser contraditório. O que pode ser explicado da seguinte forma: existe insatisfação com alguns aspectos da empresa, o suficiente para ver a mudança como urgente, porém sem força suficiente para mudar os traços culturais observados.

2º erro – falhar na criação de uma coalizão administrativa forte:

Analisando a Tabela 23, é possível inferir pela confrontação da pontuação obtida pelas afirmativas 6 e 7, com a pontuação das afirmativas 8 e 9, que os funcionários reconhecem os líderes mais por suas capacidades técnicas, do que por suas habilidades de motivação e envolvimento das pessoas. É possível inferir ainda, que as pessoas em cargos de direção, gerência e chefia possuem mais habilidades gerenciais do que de liderança, o que contraria o recomendado por Kotter (1999), para quem a empresa deve contar com 70 a 90% de liderança e 10 a 30% de gerenciamento, para que a mudança tenha sucesso.

Tabela 23. Liderança e gestão.

(1)	(2)	(3)	(4)	Descrição da afirmativa ou critério
4,0	3,7	3,9	3,9	A6. Meu superior imediato conhece bem o trabalho que realiza.
4,0	3,8	3,9	3,9	A7. Existe uma relação de confiança com meu superior imediato.
3,5	3,3	3,2	3,3	A8. Meu superior imediato sabe incentivar as pessoas que trabalham com ele.
3,3	2,9	2,9	3,0	A9. Meu superior imediato procura saber dos problemas pessoais e profissionais que eu enfrento.
3,1	2,7	2,9	2,9	A38. Acredito no modelo de gestão adotado pela Empresa.

Legenda:

- (1) Pontuação da sede da empresa.
- (2) Pontuação da unidade A.
- (3) Pontuação da unidade B.
- (4) Média.

O fato da sede da empresa ter avaliado a afirmativa 9 de forma positiva, enquanto as duas unidades produtivas avaliaram de forma negativa, pode ser explicado pelo fato de que aquela conta com equipes pequenas, enquanto estas contam com grandes equipes.

A não concordância com o modelo de gestão da empresa, conforme pontuação obtida pela afirmativa 38, tem tanto de desconhecimento por parte de alguns funcionários, como do desejo de desburocratização da mesma (confirmada pela grande quantidade de comentários a respeito).

3º erro – subestimar o poder da visão:

Segundo ficou apurado em entrevista com a direção da empresa, o planejamento estratégico está em elaboração, portanto, não existe uma visão de futuro formalmente definida e divulgada, conseqüentemente não existindo estratégias elaboradas de como alcançar os objetivos futuros desejados. Segundo alguns dos autores pesquisados (KOTTER, 1999; MANDELLI *et. al.*, 2003; BEER, 2003), a visão é responsável por motivar os funcionários, na medida em que justifica os esforços de mudança, bem como direcionar os esforços, alinhando toda a empresa com objetivos comuns.

Percebe-se, pela análise da Tabela 24, que este fato provoca impactos negativos na concordância e apoio às mudanças. A pontuação obtida pelas afirmativas 41 e 42 indica que os funcionários não concordam com a mudança que está sendo conduzida e a apóiam pouco.

Tabela 24. Aspectos que influenciam na visão.

(1)	(2)	(3)	(4)	Descrição da afirmativa ou critério
2,9	3,1	3,1	3,0	A41. Concordo com as mudanças pelas quais a Empresa está passando.
3,2	3,3	3,3	3,3	A42. Apóio as mudanças pelas quais a Empresa está passando.
3,1	2,9	3,1	3,0	A37. Concordo com a política da Empresa no que diz respeito aos valores a serem seguidos.

Legenda:

- (1) Pontuação da sede da empresa.
- (2) Pontuação da unidade A.
- (3) Pontuação da unidade B.
- (4) Média.

A visão é elaborada tendo como um dos seus referenciais os valores da organização, que de acordo com a pontuação obtida pela afirmativa 37, teve baixa concordância dos funcionários.

4º erro – comunicar a visão de forma ineficiente:

Analisando a Tabela 25, é possível perceber pela pontuação obtida pela afirmativa 36 que os funcionários desconhecem a visão de futuro da empresa, confirmando a informação obtida com a direção da empresa de que não existe uma visão formulada.

Tabela 25. Comunicação.

(1)	(2)	(3)	(4)	Descrição da afirmativa ou critério
2,9	2,6	2,7	2,7	A36. Eu conheço a visão de futuro da Empresa.
2,4	2,5	2,3	2,4	A1. Os meios de comunicação interna da Empresa me deixam bem informado sobre o que se passa dentro da empresa.
2,7	2,8	2,7	2,7	A2. A Empresa costuma manter seus funcionários bem informados sobre os assuntos relacionados ao trabalho.
3,3	3,4	3,4	3,4	A3. Eu recebo todas as informações que preciso para realizar bem o meu trabalho.
3,1	3,3	3,3	3,2	A39. Sou comumente informado sobre as metas a serem atingidas pelo meu setor.
3,3	3,1	2,7	3,0	A40. Conheço as mudanças pelas quais a Empresa está passando.

Legenda:

- (1) Pontuação da sede da empresa.
- (2) Pontuação da unidade A.
- (3) Pontuação da unidade B.
- (4) Média.

Mesmo após elaborar sua visão de futuro, a empresa terá dificuldade para comunicá-la tendo em vista a pontuação obtida pelas afirmativas 1 e 2, que mostram que a comunicação na empresa é muito deficiente. A comunicação privilegia as informações ligadas ao curto prazo, como pode ser visto a partir da pontuação obtida pelas afirmativas 3 e 39, abordando de forma secundária as informações ligadas à mudança, como mostra a pontuação obtida pela afirmativa 40.

5º erro – permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão:

Analisando a Tabela 26, é possível inferir pela pontuação obtida pelo critério 8 e pelas afirmativas 29, 30, 31, 32 e 33, que a política de recursos humanos e benefícios da empresa é um obstáculo à realização de mudanças (confirmado pela quantidade significativa de comentários que dizem do descontentamento com os salários e com as oportunidades de crescimento, além do desejo de especialização e treinamento). Com relação à afirmativa 33, o resultado mais representativo da situação da empresa não é a média, que está sendo elevado pelo alto resultado da sede, mas sim a moda, que é o valor que mais se repete, 3 pontos.

Tabela 26. Obstáculos que bloqueiam a visão.

(1)	(2)	(3)	(4)	Descrição da afirmativa ou critério
3,0	2,6	2,7	2,8	C8. Política de recursos humanos e benefícios.
2,8	2,1	2,6	2,5	A29. A Empresa oferece condições para o crescimento profissional de seus funcionários.
3,0	2,6	2,3	2,6	A30. A Empresa reconhece o desempenho dos funcionários que se destacam.
2,6	2,0	2,0	2,2	A31. Considero meu salário compatível com os resultados que trago para a Empresa.
2,6	2,4	3,0	2,7	A32. A Empresa possui iniciativas adequadas de treinamento e desenvolvimento dos funcionários.
3,5	3,0	3,0	3,2	A33. A Empresa fornece benefícios adequados aos seus funcionários.
3,0	2,4	2,5	2,6	A20. A Empresa oferece aos seus funcionários os recursos necessários para o bom desenvolvimento de suas atividades.
3,4	3,0	2,6	3,0	A21. No meu setor, há boas condições de trabalho (iluminação, ventilação, espaço físico, móveis e utensílios).
3,5	2,6	3,1	3,1	A22. Eu me sinto tranquilo com as condições de segurança proporcionadas pela Empresa.
3,1	2,7	2,9	2,9	A38. Acredito no modelo de gestão adotado pela Empresa.
4,2	4,2	3,8	4,1	C3. Relacionamento interpessoal.

Legenda:

- (1) Pontuação da sede da empresa.
- (2) Pontuação da unidade A.
- (3) Pontuação da unidade B.
- (4) Média.

A comparação entre a pontuação média da sede da empresa e aquela dada pelo setor de recursos humanos para o critério 8 e para as afirmativas 29, 30 e 31, mostra que existe um desalinhamento deste setor com o pensamento dos funcionários dos demais setores da empresa, com este setor superestimando o valor dado pela empresa aos funcionários.

A pontuação dada pelo setor de recursos humanos às afirmativas 14 e 15 mostra que existem conflitos internos neste setor, o que pode ser prejudicial para a mudança, pois é um setor que tem papel de grande relevância no processo de mudança segundo Mandelli *et. al.* (2003), Beer (2003) e Kotter (1999).

Pela pontuação dada às afirmativas 20, 21 e 22, é possível perceber que as condições de trabalho se constituem em obstáculo à realização de mudanças (confirmado pela quantidade significativa de comentários a respeito).

A pontuação obtida pela afirmativa 38 e outros traços característicos da empresa, como cultura que não contribui para mudanças e péssima comunicação, permitem inferir que a burocracia é outra característica da mesma, se constituindo, também, em obstáculo à realização de mudanças.

Apesar de o critério 3, relacionamento interpessoal, ter obtido a melhor avaliação, os comentários registrados na pesquisa mostraram a existência de conflitos internos velados, o que pode ser um obstáculo à mudança.

6º erro – falhar na criação de vitórias a curto prazo:

Analisando a Tabela 27, é possível inferir pela pontuação obtida pelas afirmativas 30 e 44 que a empresa falha na criação de vitórias a curto prazo, sendo este ponto um obstáculo à realização de mudanças.

Tabela 27. Resultados a curto prazo.

(1)	(2)	(3)	(4)	Descrição da afirmativa ou critério
3,0	2,5	2,3	2,6	A30. A Empresa reconhece o desempenho dos funcionários que se destacam.
2,7	2,5	2,1	2,4	A44. A Empresa tem por costume comemorar conquistas realizadas.

Legenda:

- (1) Pontuação da sede da empresa.
- (2) Pontuação da unidade A.
- (3) Pontuação da unidade B.
- (4) Média.

7º erro – declarar vitória prematuramente:

O questionário não contemplou questões que permitissem avaliar os obstáculos relacionados a este erro. Durante o desenvolvimento deste trabalho, foi enviada uma pesquisa para a direção da empresa, com questões que permitiriam identificar a existência destes obstáculos, porém não teve resposta em tempo hábil para a conclusão dos trabalhos.

8º erro – negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa:

Analisando a Tabela 28, é possível inferir pela pontuação obtida pela afirmativa 45, que existe pouca abertura da empresa para troca de idéias, críticas e sugestões de melhorias (confirmado pela quantidade significativa de comentários a respeito). Pela pontuação obtida pela afirmativa 46, é possível perceber que a empresa não reconhece e realiza as sugestões dadas pelos funcionários, o que pode favorecer um comportamento de acomodação. Ainda, pela pontuação obtida pela afirmativa 24, que a empresa não está conseguindo melhorias contínuas de desempenho.

Tabela 28. Incorporação de mudanças à cultura corporativa.

(1)	(2)	(3)	(4)	Descrição da afirmativa ou critério
3,8	3,4	3,2	3,5	A45. No meu setor, as pessoas sentem-se à vontade para trocar idéias, opinar/sugerir críticas e melhorias.
2,8	2,7	2,9	2,8	A46. A Empresa reconhece e realiza as sugestões de seus Colaboradores.
3,0	2,8	2,8	2,9	A24. A cada ano que passa, a Empresa está se tornando melhor.

Legenda:

- (1) Pontuação da sede da empresa.
- (2) Pontuação da unidade A.
- (3) Pontuação da unidade B.
- (4) Média.

Estes aspectos analisados mostram características de baixo aprendizado e dificuldade de incorporação de mudanças à cultura, o que se constitui em obstáculo à realização de mudanças.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo permite concluir que a maioria dos autores recomenda uma atenção especial aos fatores que afetam estas mudanças, principalmente os que interferem de forma negativa, tornando-se obstáculos à realização das mesmas. Senge (1999) chega a atribuir a estes fatores uma influência da ordem de 90% a 98% nos processos de mudança organizacional.

Após análise dos fatores que os autores consideram como obstáculos às mudanças organizacionais, conclui-se que eles podem ser agrupados nos oito erros citados por Kotter (1999), da seguinte forma:

- O primeiro erro, permitir complacência excessiva, agrupa todos os obstáculos ligados a aspectos comportamentais e culturais de resistência à mudança organizacional.
- O segundo erro, falhar na criação de uma coalizão administrativa forte, agrupa todos os obstáculos ligados à falta de competências de liderança e gerenciais requeridos pela mudança.
- O terceiro erro, subestimar o poder da visão, agrupa todos os obstáculos ligados à falta de direcionamento da mudança e de motivação para participar dos esforços.
- O quarto erro, comunicar a visão de forma ineficiente, agrupa todos os obstáculos ligados a falta de alinhamento das pessoas com a visão e envolvimento com a mudança.
- O quinto erro, permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão, agrupa todos os aspectos organizacionais que travam o andamento da mudança, como estruturas e sistemas desalinhados com a visão da mudança.

- O sexto erro, falhar na criação de vitórias a curto prazo, agrupa todos os obstáculos ligados à falta de medição da evolução da mudança e o não reconhecimento de resultados intermediários, que mostrem que ela funcione.
- O sétimo erro, declarar vitória prematuramente, agrupa todos os obstáculos ligados a perda de impulso e retorno da complacência.
- O oitavo erro, negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa, agrupa todos os obstáculos ligados a não incorporação das mudanças nas estruturas, sistemas, políticas, norma e valores.

A análise dos resultados dos questionários aplicados na empresa pesquisada permite concluir que nela se encontram os seguintes obstáculos à realização de mudanças:

- Os funcionários da empresa percebem a mudança como urgente (média da afirmativa 43 = 3,8), não existindo complacência aparente. Porém, ela deve estar permanentemente atenta para o fato de que possui uma cultura que valoriza a segurança, conformismo, cordialidade, falta de estímulo à confrontação e à sinceridade, aspectos que podem minar o senso de urgência em favor da complacência.
- As pessoas em posições de direção, gerência e chefia, são mais reconhecidas pelas suas habilidades de gerenciamento (médias das afirmativas 6 e 7 = 3,9) do que liderança (médias das afirmativas 8 = 3,3 e 9 = 3,0). Portanto a empresa deve investir na capacitação de lideranças em todos os níveis, pois somente líderes são capazes de motivar e conduzir as pessoas através de um processo de mudança.
- Falta de uma visão de futuro definida e divulgada, o que impacta negativamente a motivação das pessoas para fazerem parte do processo de mudança, bem como deixa a empresa desalinhada por falta de um norte a seguir. A falta de uma visão de futuro

contribui significativamente para que os funcionários não concordem com as mudanças em curso na empresa (média da afirmativa 41 = 3,0). É importante que a empresa investigue o porquê da baixa concordância com os valores organizacionais (média da afirmativa 37 = 3,0) antes de elaborar a visão, pois eles são um dos pilares da mesma e devem respaldá-la.

- Mesmo após elaborar sua visão de futuro, a empresa terá dificuldade para comunicá-la tendo em vista a deficiente comunicação interna da empresa (média das afirmativas 1 = 2,4 e 2 = 2,7). A comunicação privilegia as informações ligadas ao curto prazo (média das afirmativas 3 = 3,4 e 39 = 3,2), abordando de forma secundária as informações ligadas à mudança (média da afirmativa 40 = 3,0).
- Obstáculos estruturais à implementação da mudança:
 - Política de recursos humanos e benefícios da empresa, que não oferece condições para o crescimento profissional dos funcionários, não reconhece os que se destacam, não paga um salário compatível com os resultados trazidos pelos funcionários e não possui iniciativas adequadas de treinamento e desenvolvimento (média do critério 8 = 2,8).
 - Condições de trabalho insatisfatórias e falta de recursos adequados para que os funcionários realizem seus trabalhos (média das afirmativas 20 = 2,6; 21 = 3,0 e 22 = 3,1).
 - Burocracia (média da afirmativa 38 = 2,9).
 - Existência de conflitos internos velados (evidenciados pelo grande número de comentários a respeito).
- Falha na criação de vitórias no curto prazo, não reconhecendo os funcionários que se destacam (média da afirmativa 30 = 2,6) e não comemorando as conquistas realizadas (média da afirmativa 44 = 2,4).

- Baixo aprendizado organizacional, na medida em que não reconhece e realiza sugestões dos funcionários (média da afirmativa 46 = 2,8) e não investe em melhoria contínua (média da afirmativa 24 = 2,9). Este aspecto permite concluir que é falha a incorporação de mudanças à cultura da empresa.

Com a identificação destes obstáculos à realização de mudanças na empresa pesquisada, pretende-se fornecer subsídios à direção da mesma, para atuar no sentido de eliminá-los ou minimizá-los, de modo a garantir uma mudança eficaz.

Por fim, os resultados deste trabalho permitem concluir que o instrumento de pesquisa desenvolvido e aplicado, deve ser aperfeiçoado para que possa identificar claramente os obstáculos à realização de mudanças organizacionais à luz dos oito erros propostos por Kotter (1999).

5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Sugerem-se como possíveis trabalhos futuros a serem realizados para completarem esta pesquisa:

- Elaboração e validação de um instrumento de pesquisa específico para a identificação dos obstáculos à realização de mudanças organizacionais, tendo como referência os oito erros descritos por Kotter (1999).
- Pesquisa de outros métodos para as empresas eliminarem ou minimizarem os obstáculos à realização de mudanças organizacionais.
- Estudo de como a gestão de mudanças pode impulsionar a melhoria contínua das indústrias.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro, 2005.

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura Organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 43, nº 2, 64-77, Abr/Maio/Jun, 2003.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ALEXANDER, Larry. Successfully implementing strategic decisions. **Long range planning** 18, nº 3, 1985.

BEER, Michael; NOHRIA, Nitin. Cracking the code of change. **Harvard Business Review**, 78, nº 3, maio-junho de 2000.

BEER, Mike (Org.). **Gerenciando mudança e transição** (Harvard Business Essentials). Rio de Janeiro: Record, 2003.

BOVEY, W. H; HEDE, A. Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. **Leadership & Organization Development Journal**, 22 (8), 372-382. 2001.

CARDOSO, G. A. G. J.; CARDOSO, A. A.; CHAVES, C. A. Qualidade Gerencial: uma visão crítica. I UNINDU – **Congresso Internacional Cooperação Universidade Indústria – UNITAU**, Ubatuba – SP. 2005.

CASSIOLATO, José E. A economia do conhecimento e as novas políticas industriais e tecnológicas. In: Lastres, Helena Maria M.; Albagli, Sarita (Org.). **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 164-190.

CERCAL, Marco Aurélio. **Instrumento de avaliação da cultura organizacional**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. 2001.

CHANGE MANAGEMENT LEARNING CENTER. **Change management methodology overview**. Disponível em: < <http://www.change-management.com/>>. Acesso em: Jan. 2008.

CHAVES, Carlos Alberto. **Nota de aula sobre Estatística Aplicada**. UNITAU, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. **Estatística**. 2ª edição. São Paulo: Edgard Blücher, 2002.

DAMANPOUR, F.. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**. 34 (3), 555-590. 1991.

DANTAS, Marcos. Capitalismo na era das redes: trabalho, informação e valor no cilo da comunicação produtiva. In: Lastres, Helena Maria M.; Albagli, Sarita (Org.). **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 216-261.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Publifolha, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Eletrônico Aurélio. Versão 5.11a**. Editora Positivo. 2005.

FERREIRA, Maria Cristina *et. al.* Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**. 7 (2), 271-280, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. V. 31, nº 3, 73-82, julho-setembro. 1991.

GARVIN, D. A. **Aprendizagem em Ação: Um Guia para Transformar Sua Empresa em uma Learning Organization**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2002.

GONÇALVES, José E. L. A necessidade de reinventar as empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 2, p. 6-17, abr./jun, 1998.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. São Paulo: **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.

JONES, Renae A.; JIMMIESON, Nerina L.; GRIFFITHS, Andrew. The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. **Journal of Management Studies**. 42:2, Março. 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTTER, J. P. Leading Change: why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**. Março/abril. 1995.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KOTTER, J; COHEN, Dan S. **O coração da mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LASTRES, Helena Maria M.; FERRAZ, João C. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: Lastres, Helena Maria M.; Albagli, Sarita (Org.). **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 27-57.

LEMOS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. **Revista Parcerias Estratégicas**. n.8, maio 2000.

LICKS, José Luiz. **Influência dos valores e dos interesses na implantação de um processo de mudança em organizações públicas**: o caso da Brigada Militar. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, UFRS, Porto Alegre. 2000.

LIMA, S. **Mudança organizacional: teoria e gestão**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LINES, Rune. The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. **Human Resource Development Review**. 4; 8. 2005.

MALDONADO, José. Tecno-globalismo e acesso ao conhecimento. In: Lastres, Helena Maria M.; Albagli, Sarita (Org.). **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.105-121.

MAÑAS, Antônio Vico. **Gestão de Tecnologia e Inovação**. São Paulo: Editora Érica, 2001.

MANDELLI, Pedro *et. al.* **A disciplina e arte da gestão das mudanças**: como integrar estratégias e pessoas nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MATTOS, Fernando A. M. A globalização da economia e a deterioração da ética. **Cadernos do IFAN**, Bragança Paulista, n. 19, p. 7-26, 1998.

MATTOS, Marcelo. **Comunicação interna e mudança cultural em instituições bancárias**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman. 2000.

MOTTA, P. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1999.

MOURA, Gisela Garcia. **Comportamentos de Resistência à mudança da média gerência diante da implantação da NBR ISO 9000**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. 2002.

MUNFORD, Michael D. *et. al.* Leading creative people: orchestrating expertise and relationship. **The Leadership Quartely**. nº 13, p. 705-750. 2002.

NEIVA, Elaine Rabelo; ROS, Maria; PAZ, Maria das Graças Torres da. Attitudes Towards Organizational Change: Validation Of a Scale. **Psychology in Spain**. Vol. 9. No 1, 81-90, 2005.

NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres da. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Janeiro/ março, vol. 11, nº 1, p. 31-52. 2007.

OLIVEIRA, Luciel Henrique de. **Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert**. Notas de Aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Mestrado em Adm. e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNEC/FACECA: Varginha, 2005.

PAIVA, Aneilton Barbosa de. **Dificuldades na Implantação de Programa de Qualidade Total em Empresa Pública**: O Caso da Caixa Econômica Federal. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Programa de Pós-graduação em Engenharia Mecânica, UNICAMP, Goiânia. 2004.

REZENDE FILHO, Cyro de Barros. **História econômica geral**. São Paulo: Contexto, 1991.

SALES FILHO, Sérgio (Org.). **Ciência, tecnologia e inovação**: a reorganização da pesquisa pública no Brasil. Campinas: Editora Komedi, 2000.

SCHEIN, Edgar H. Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning in the 21st Century. **The Society for Organizational Learning**. 1997. Disponível em: < <http://www.csus.edu/indiv/r/rengstorffj/obe152spring02/articles/Schein3CulturesofManagement.pdf>>. Acesso em Abr. 2008.

SCHEIN, Edgar H. On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. **Reflections: The Society for Organization Learning Journal**, v. 4, nº 4, p. 27-38 (12). 2003. Disponível em: < http://www.dukemansion.com/leeinstitute/pdfs/onDialogue_1993.pdf>. Acesso em Abr. 2008.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1998.

SENGE, Peter M. Cuide do seu jardim. **Revista Exame**. nº 12, ed. 690, junho, p. 82-87. 1999a.

SENGE, Peter M. *et. al.* **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.

TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres da. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**. 5 (2), 289-315, 2000.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. 27 ed. Rio de Janeiro: Record. 2003.

TRIOLA, Mário F. **Introdução à estatística**. 7ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant; PINTO, Mario Couto Soares. Cultura e Mudança Organizacional: o caso da TELERJ. **Revista de Administração Contemporânea**. v.2, n.2, Maio/Ago, 63-84. 1998.

APÊNDICE 1

1 RESULTADOS DA SEDE DA EMPRESA

1.1 Comunicação

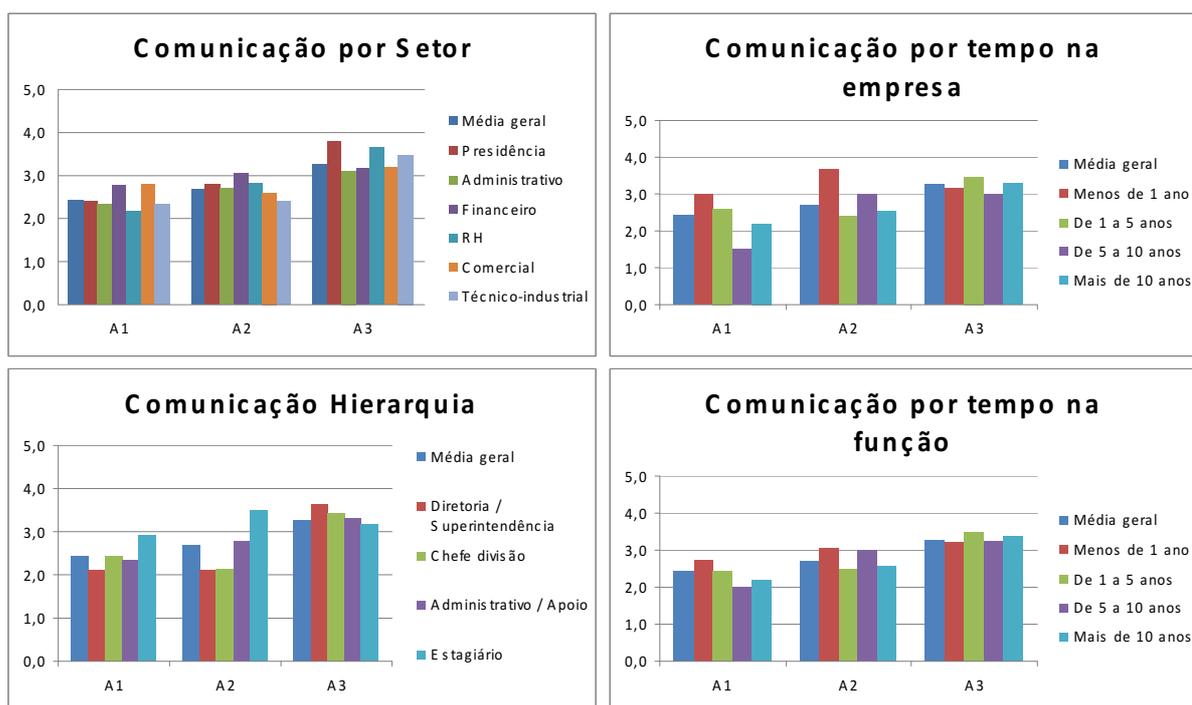


Figura 1. Comunicação na Sede da Empresa

1.2 Liderança

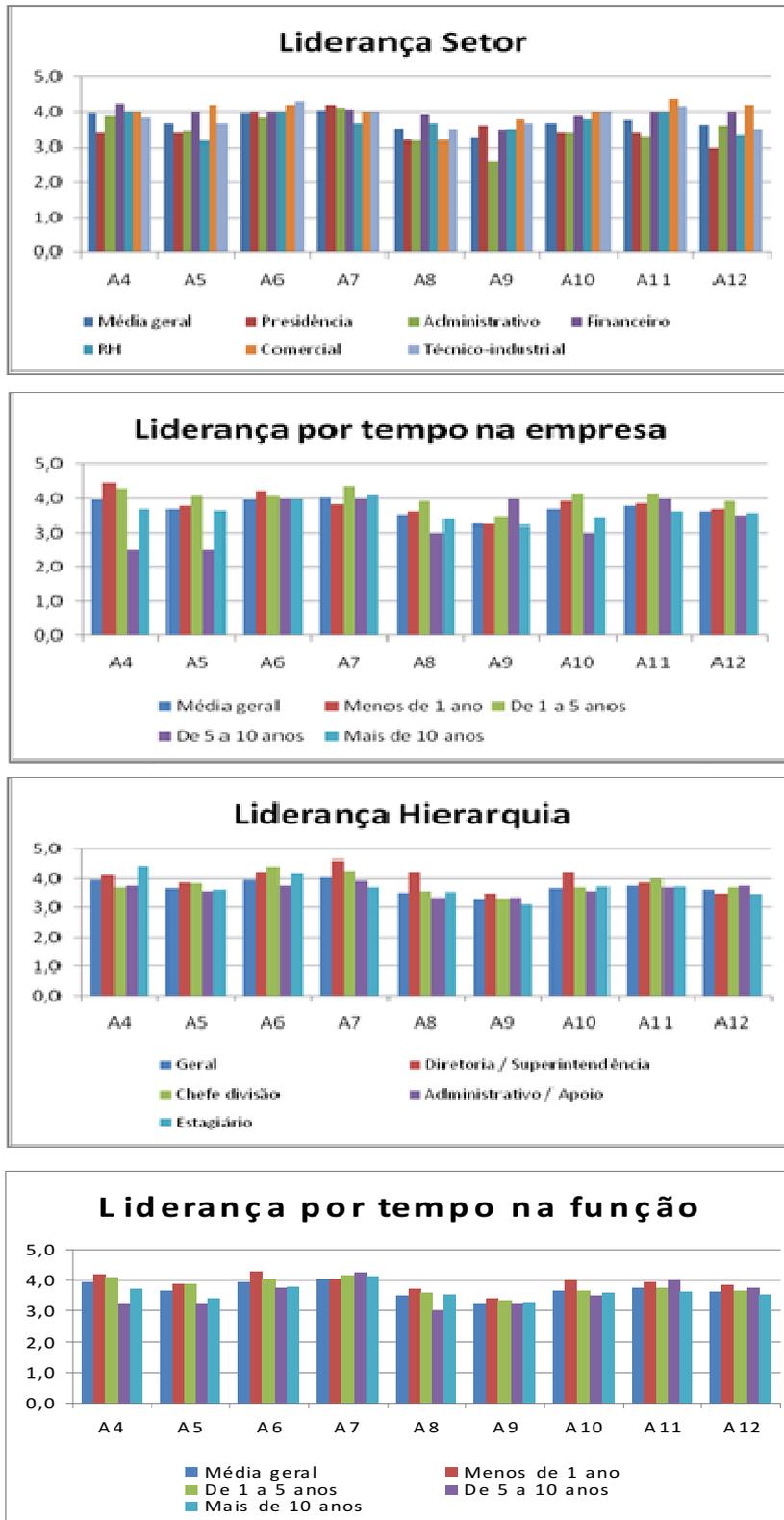


Figura 2. Liderança na Sede da Empresa

1.3 Relacionamento interpessoal

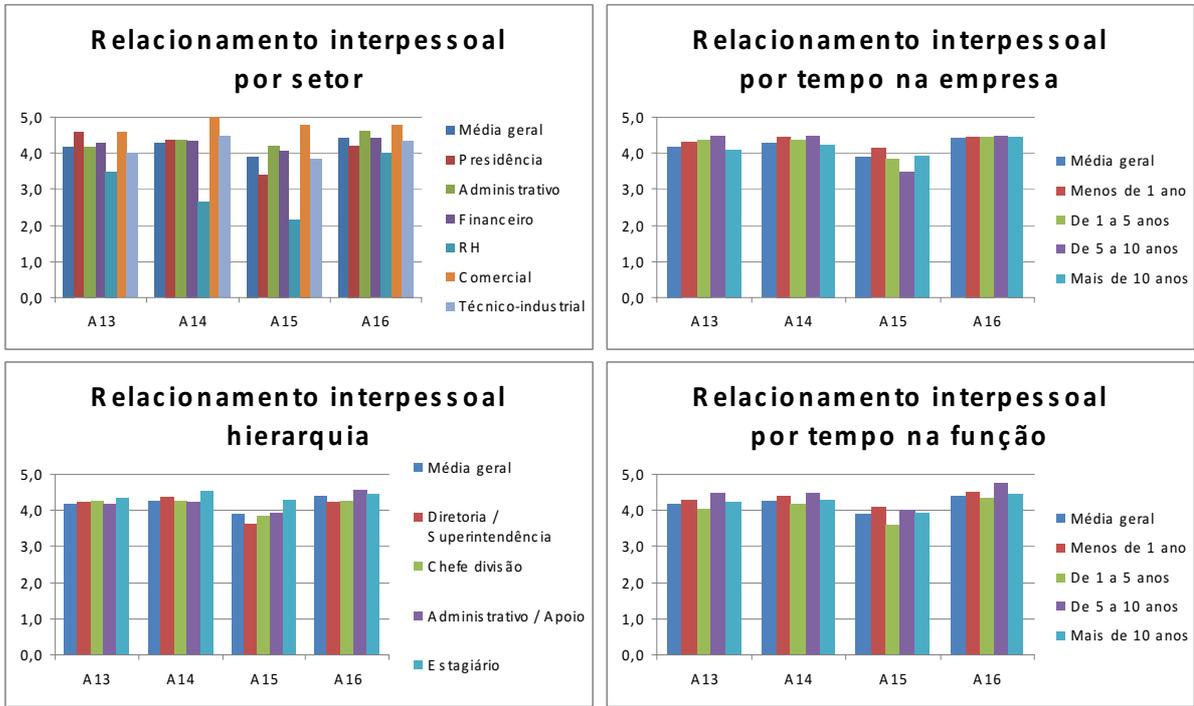


Figura 3. Relacionamento interpessoal na Sede da Empresa

1.4 Desempenho e qualidade do trabalho

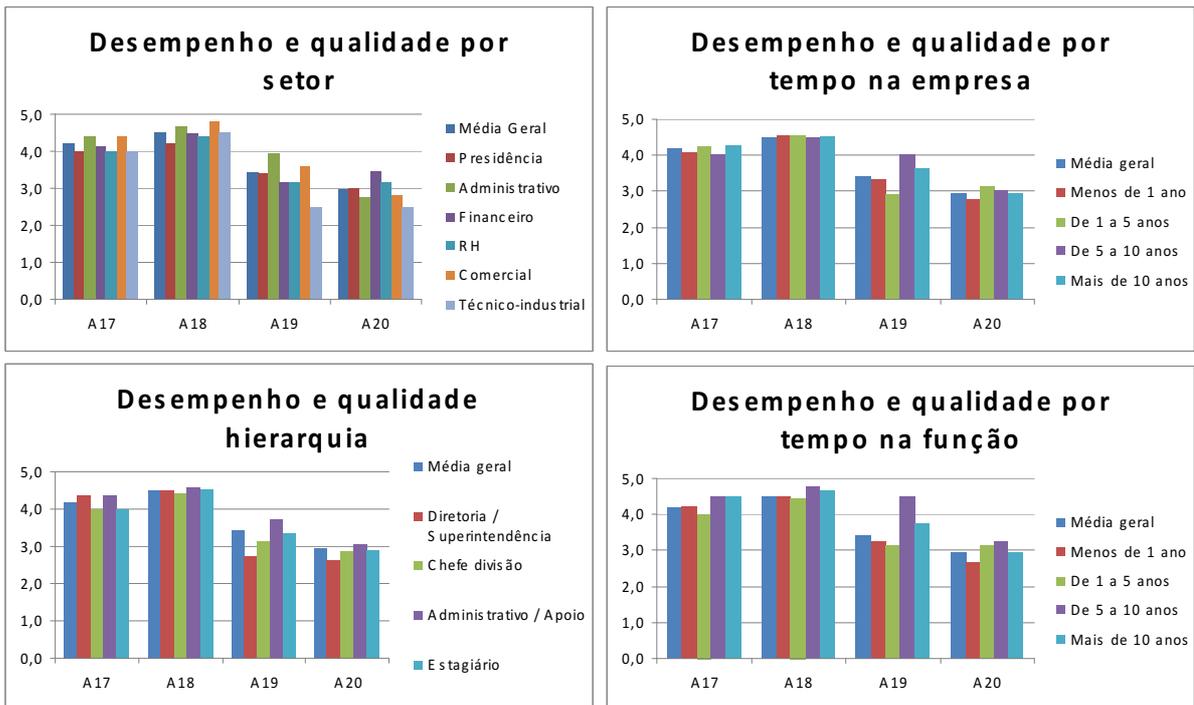


Figura 4. Desempenho e qualidade na Sede da Empresa.

1.5 Ambiente e condições de trabalho

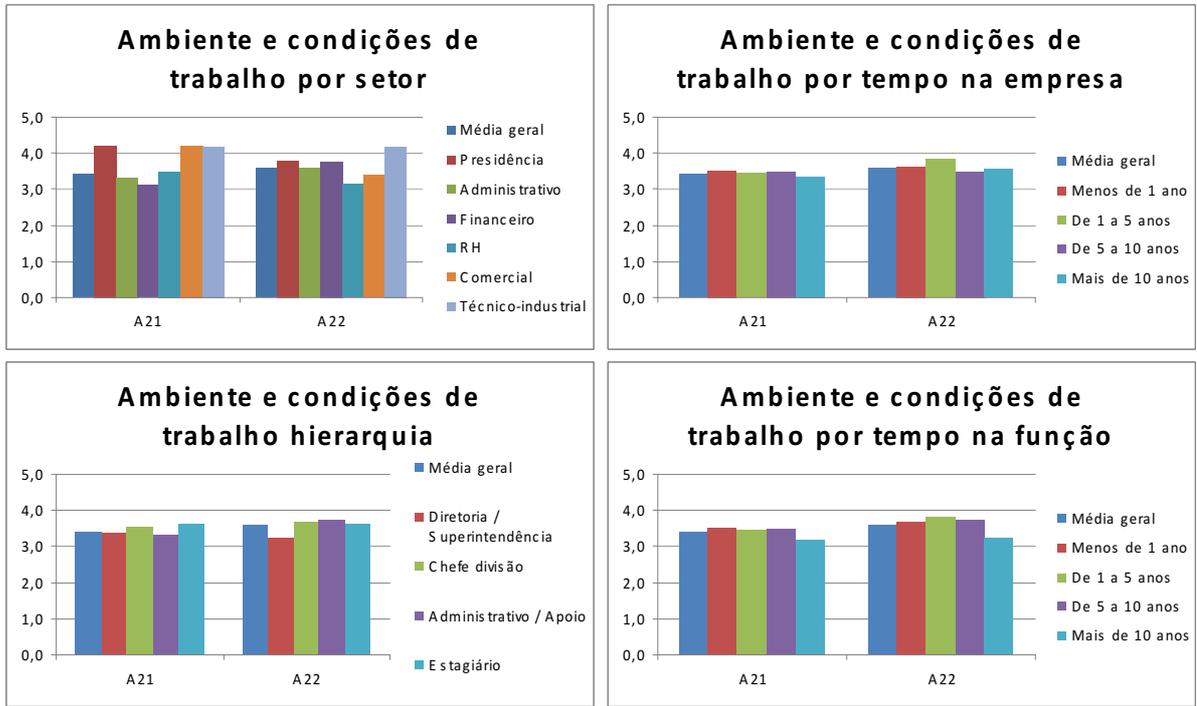


Figura 5. Ambiente e condições de trabalho na Sede da Empresa.

1.6 Imagem da empresa

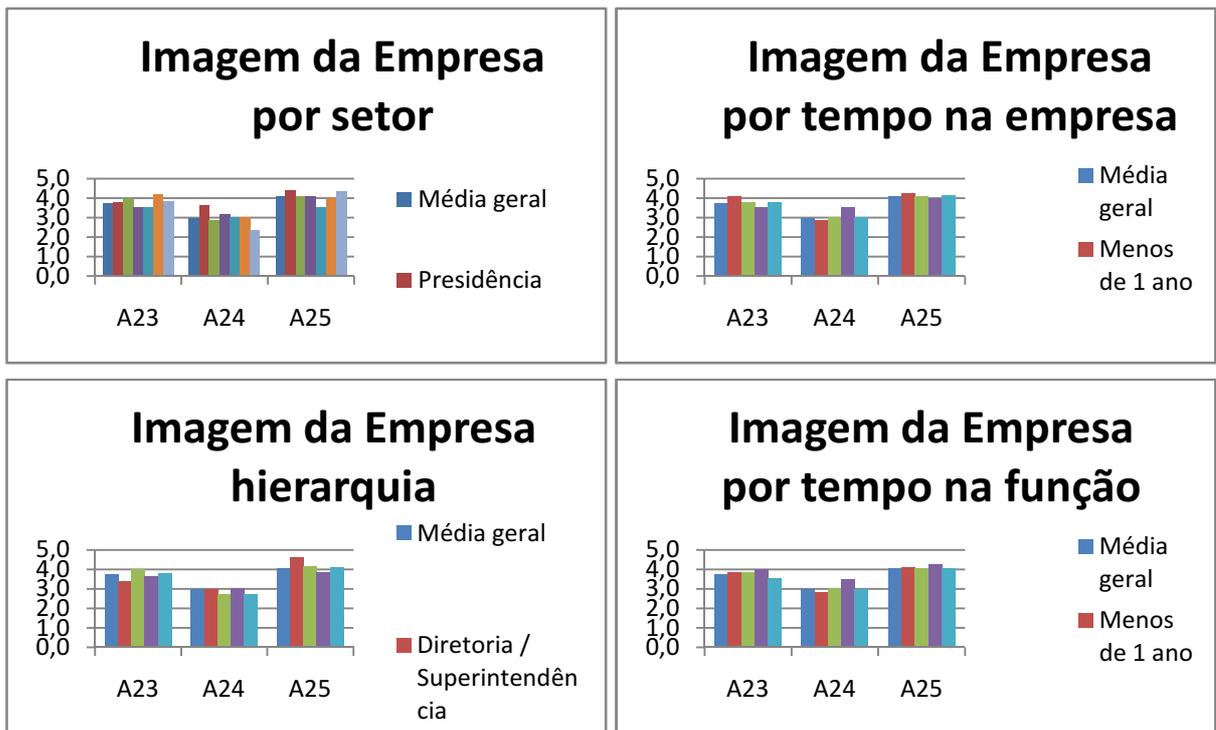


Figura 6. Imagem da Empresa na Sede.

1.7 Sentido de realização

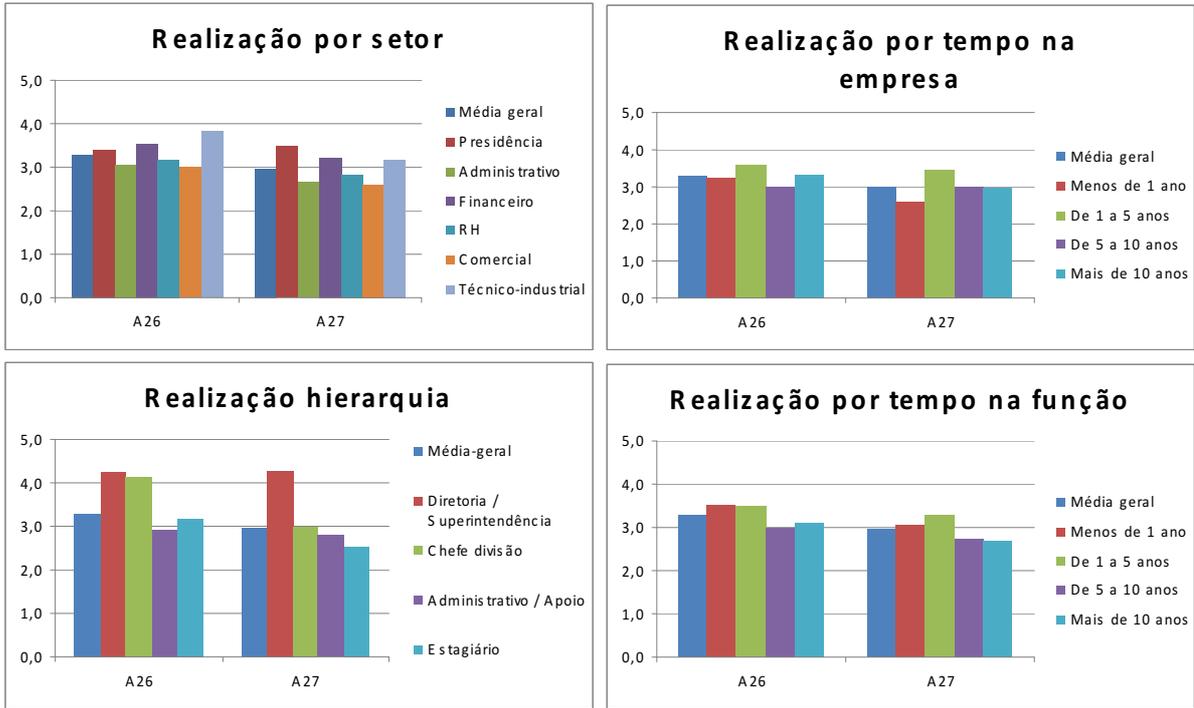


Figura 7. Sentido de realização na Sede da Empresa.

1.8 Política de recursos humanos e benefícios

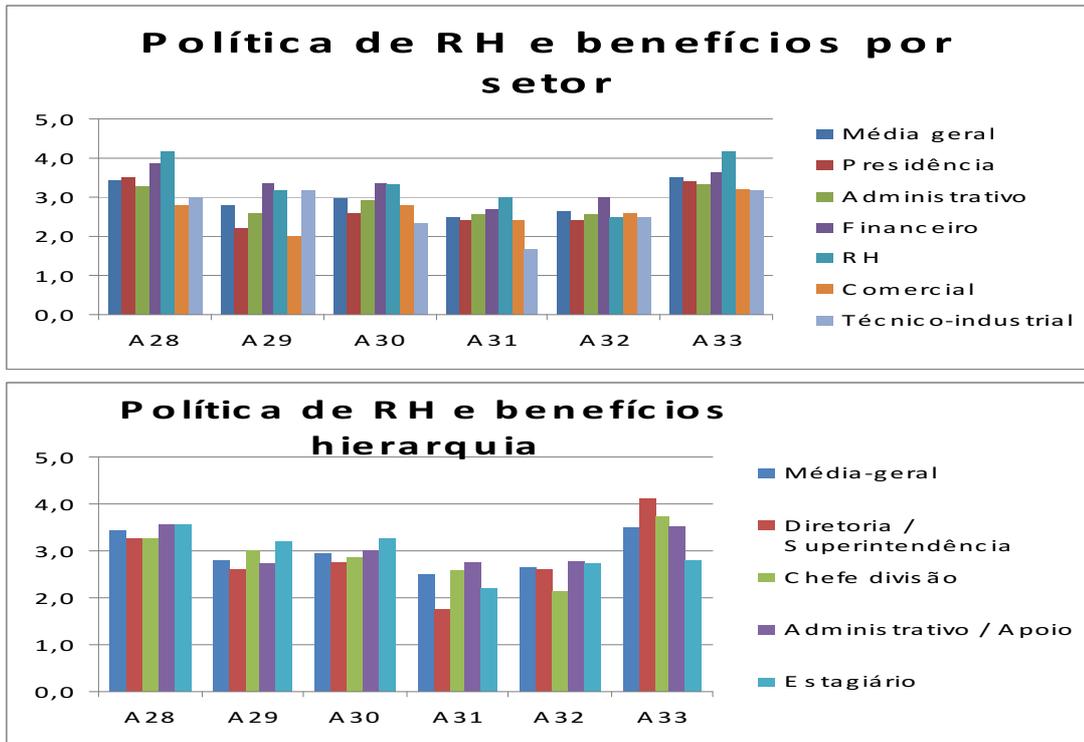


Figura 8a. Política de RH e benefícios na Sede da Empresa.

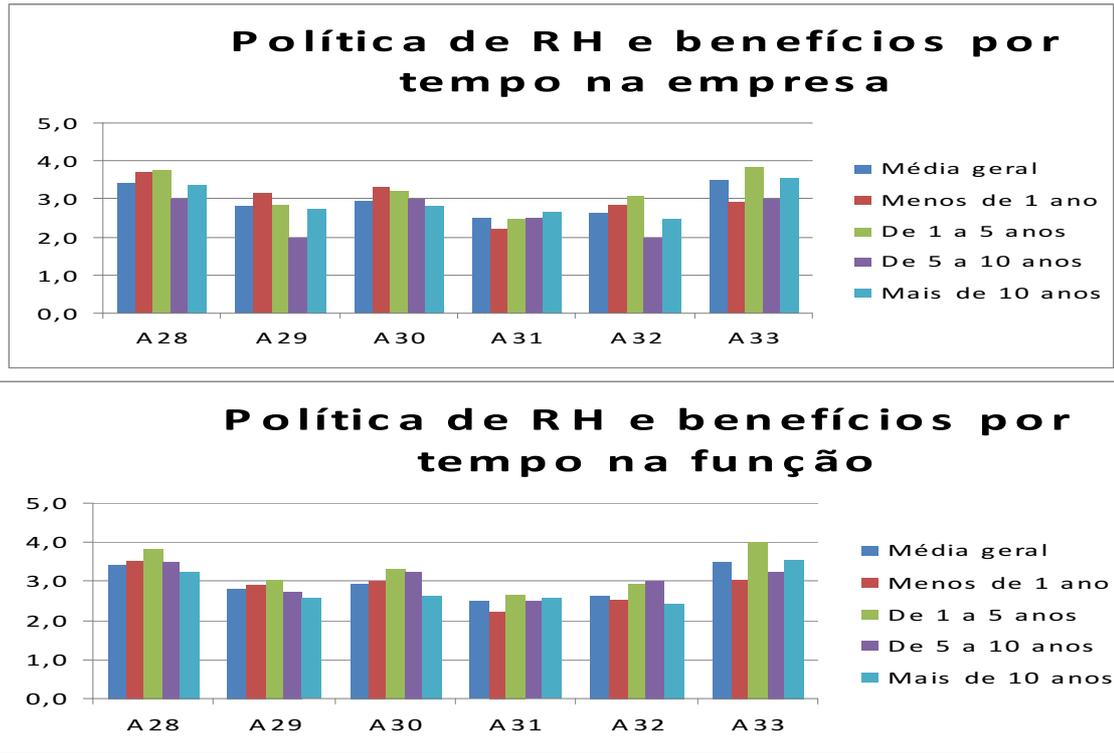


Figura 8b. Política de RH e benefícios na Sede da Empresa.

1.9 Qualidade de vida

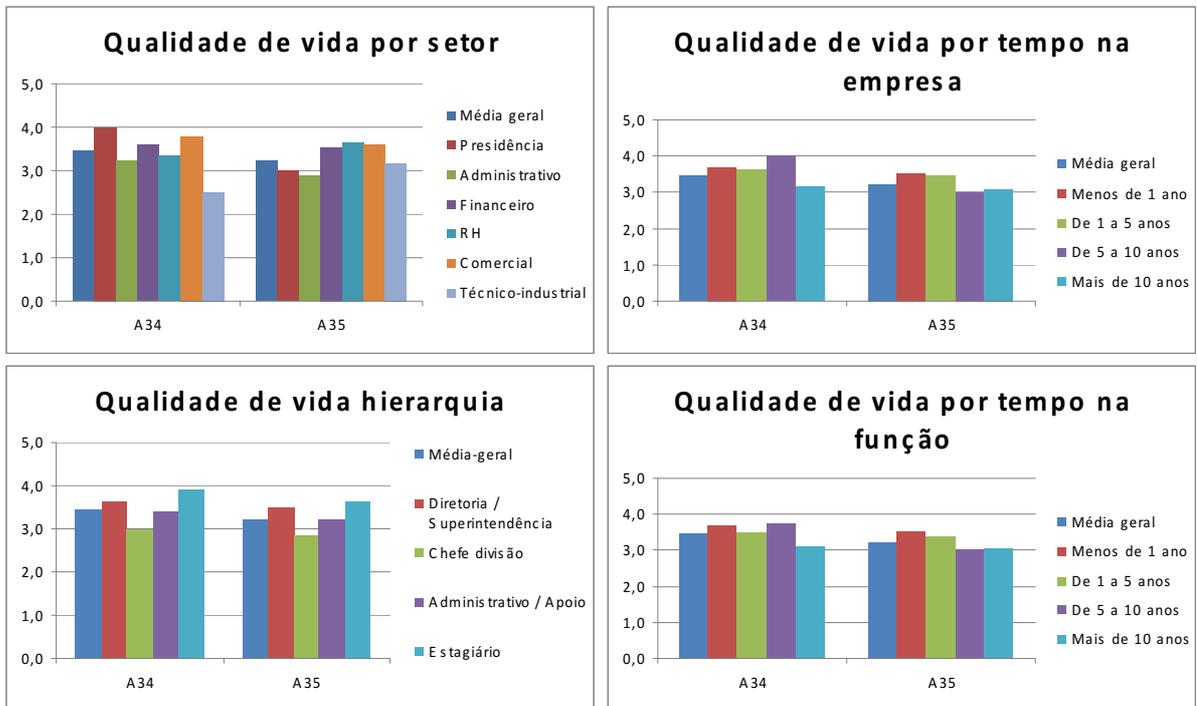


Figura 9. Qualidade de vida na Sede da Empresa.

1.10 Orientação estratégica

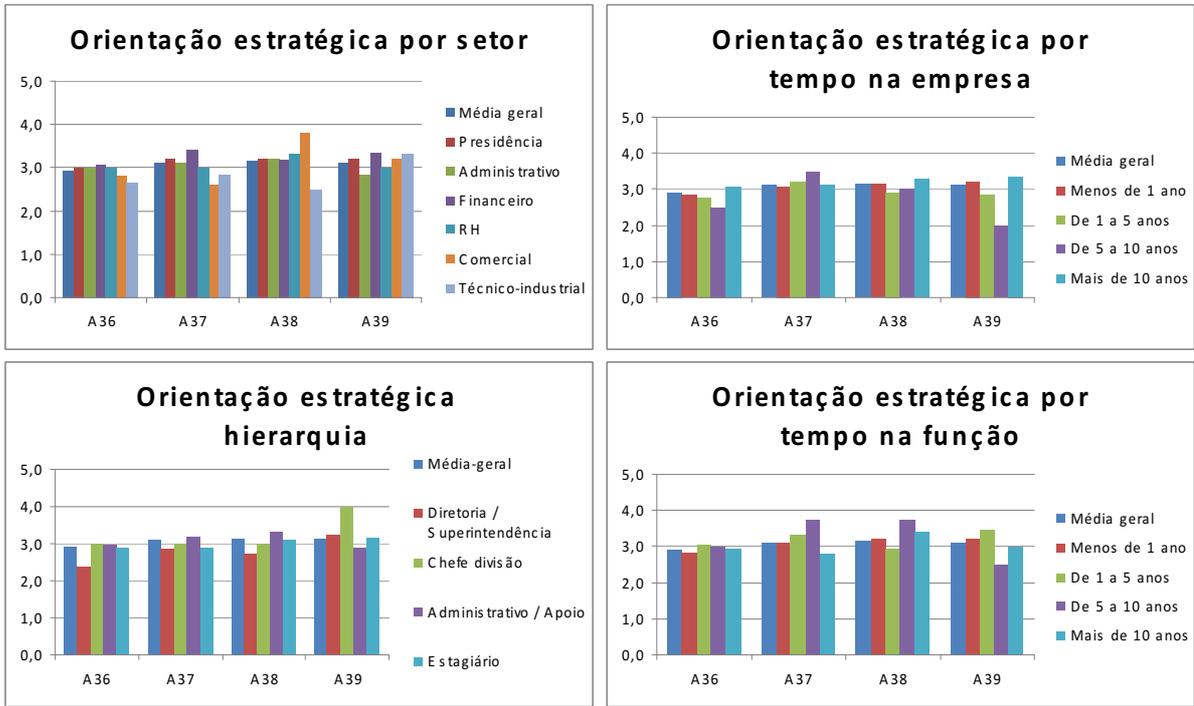


Figura 10. Orientação estratégica na Sede da Empresa.

1.11 Orientação para a mudança

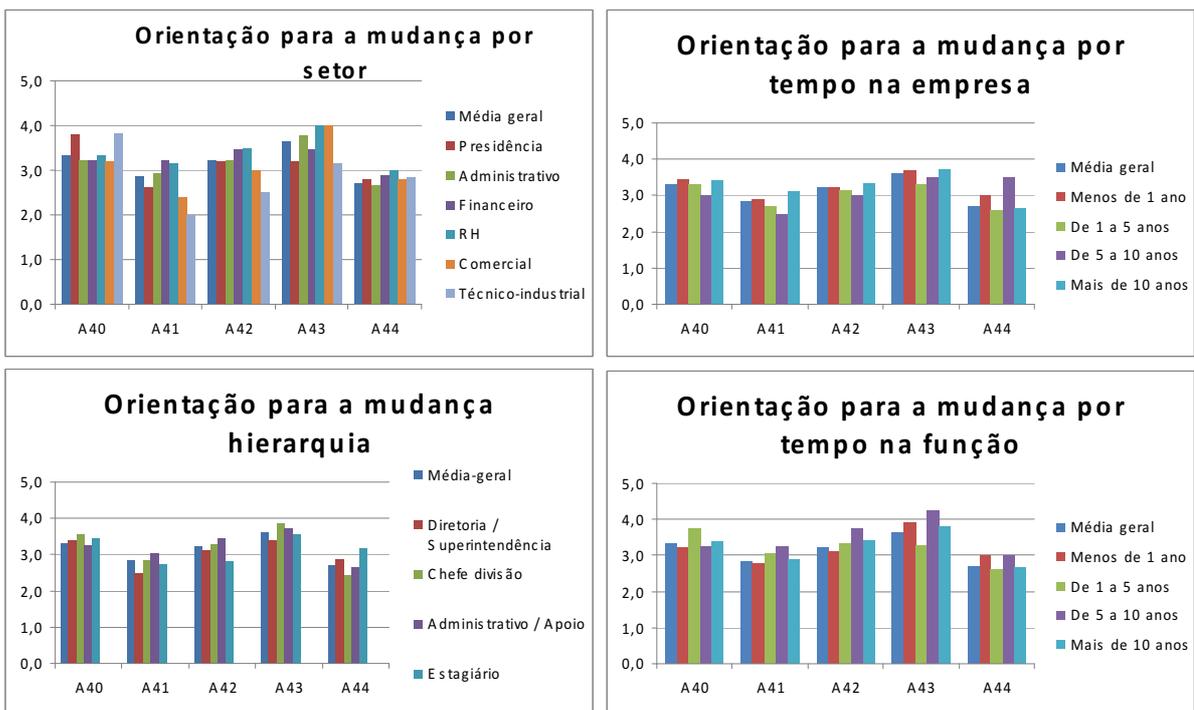


Figura 11. Orientação para a mudança na Sede da Empresa.

1.12 Orientação para inovação e aprendizado

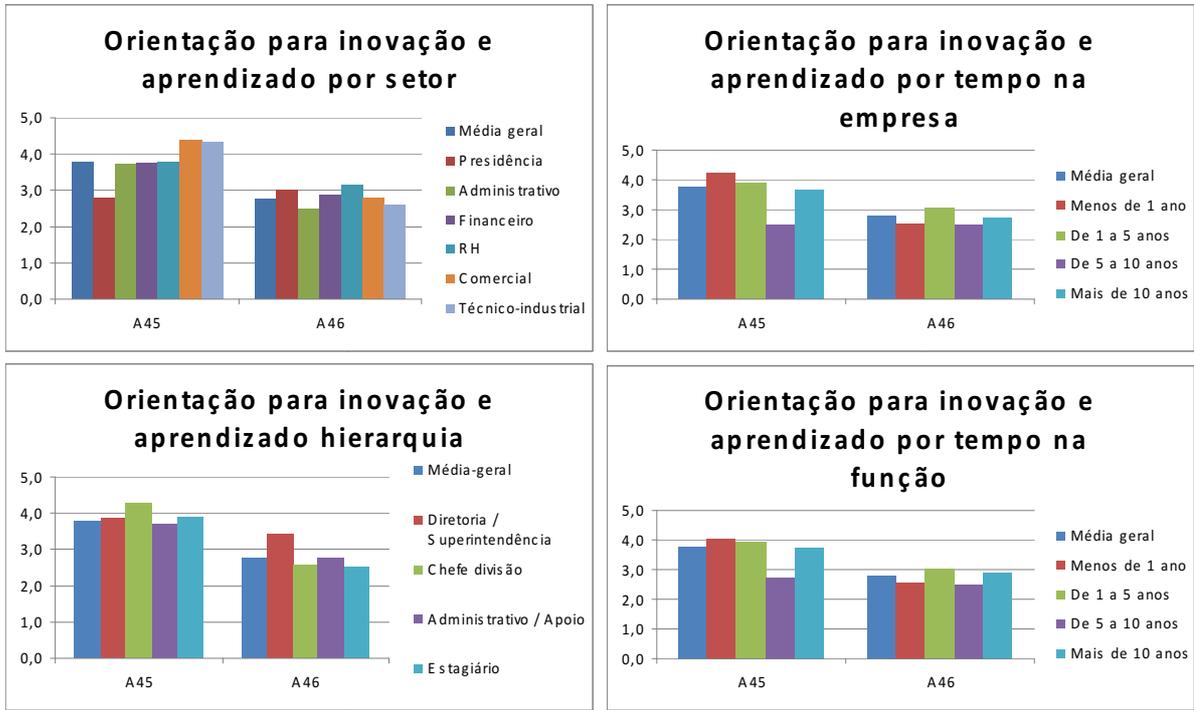


Figura 12. Orientação para inovação e aprendizado na Sede da Empresa.

1.13 Resumo geral das afirmativas e critérios

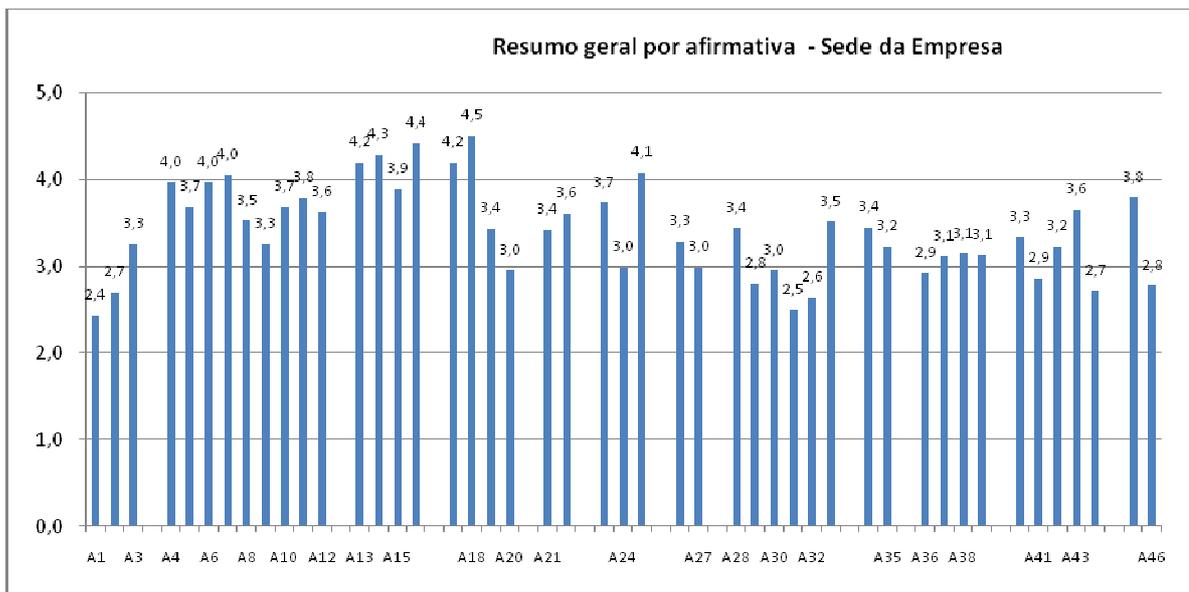


Figura 27. Resumo geral por afirmativa para a Sede da Empresa.

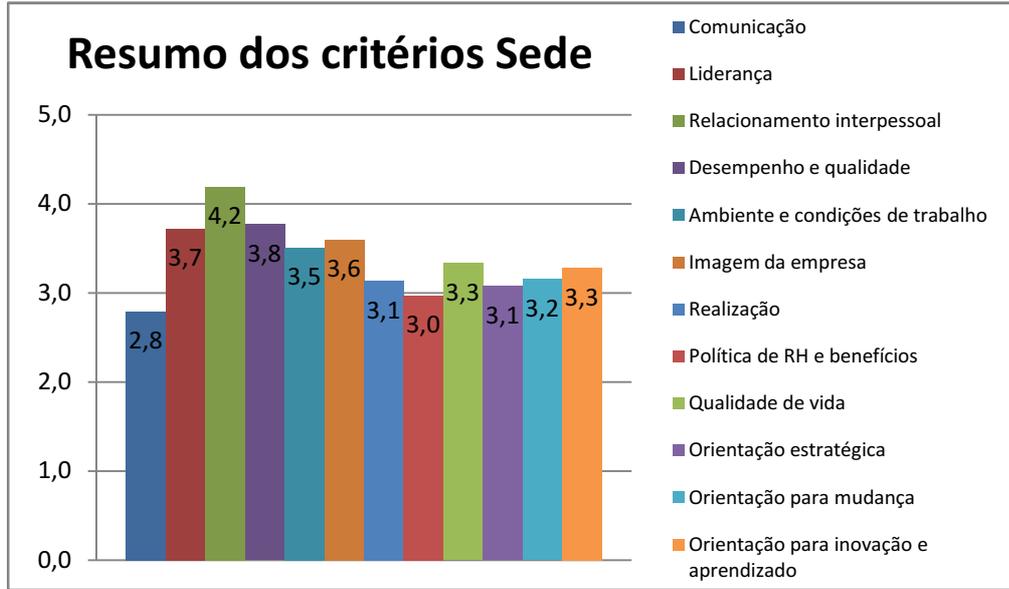


Figura 13. Resumo dos critérios para a Sede da Empresa.

1.14 Motivos para trabalhar na Empresa

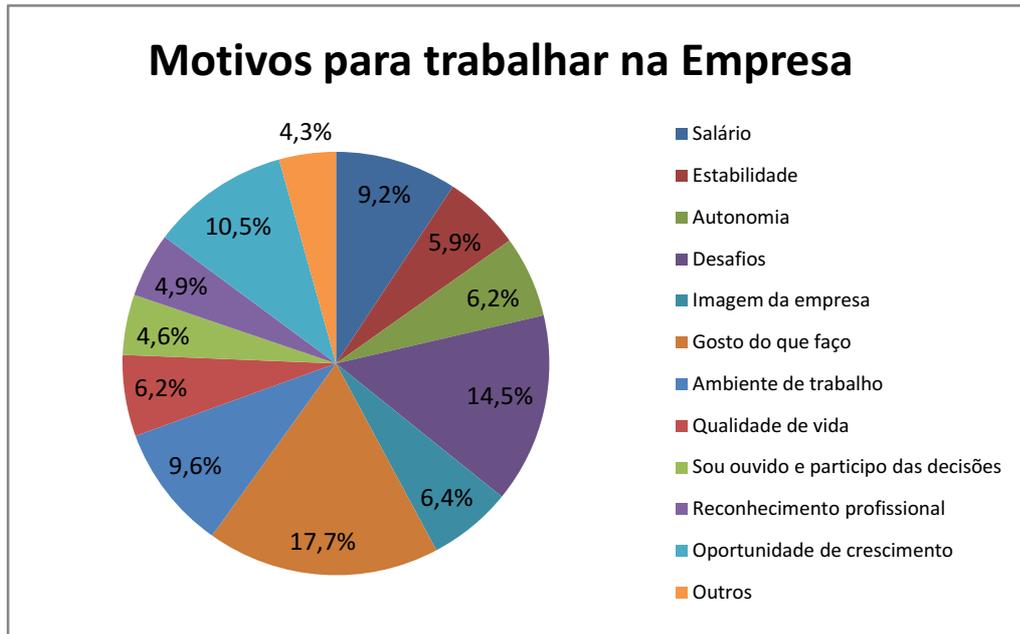


Figura 14. Motivos para trabalhar segundo a Sede da Empresa.

2 RESULTADOS DA UNIDADE A

2.1 Comunicação

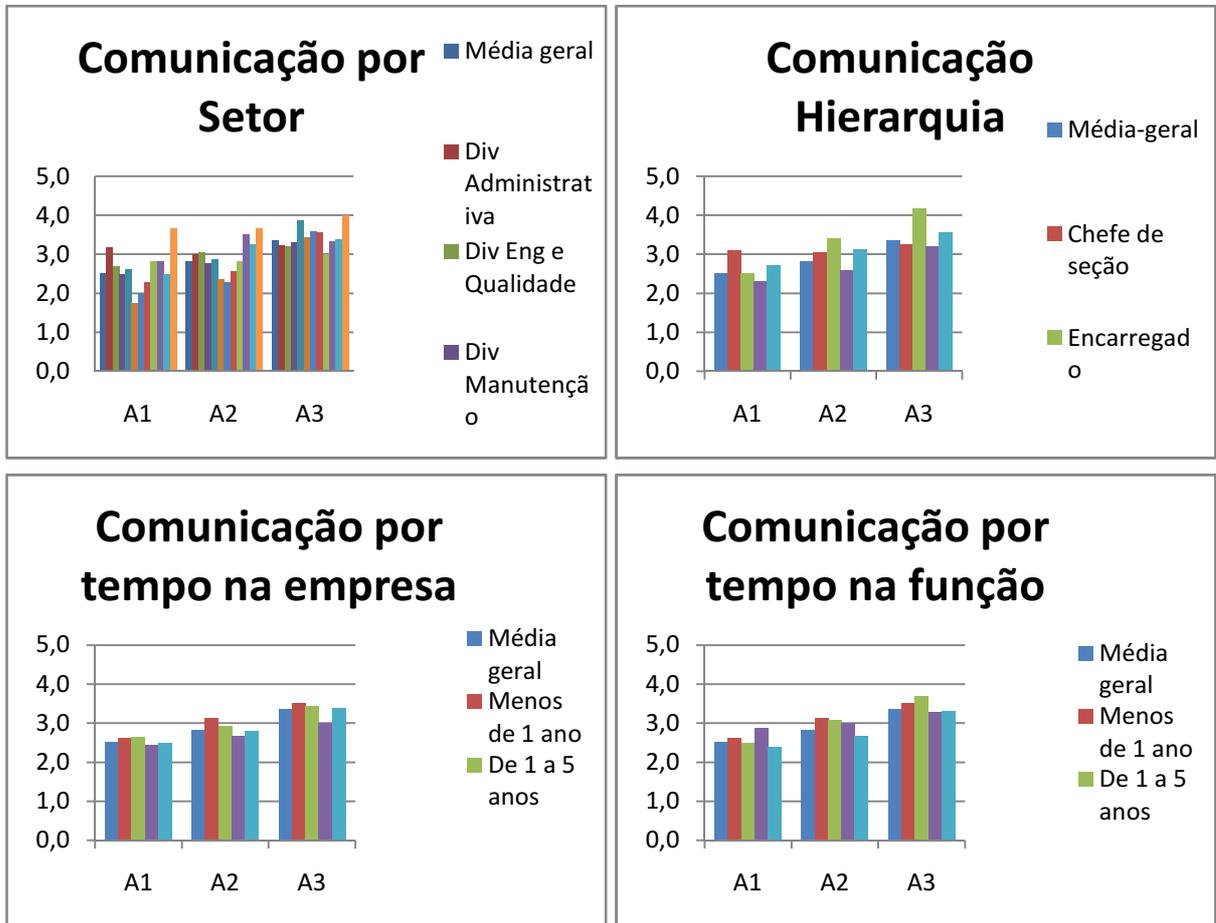


Figura 15. Comunicação na Unidade A.

2.2 Liderança

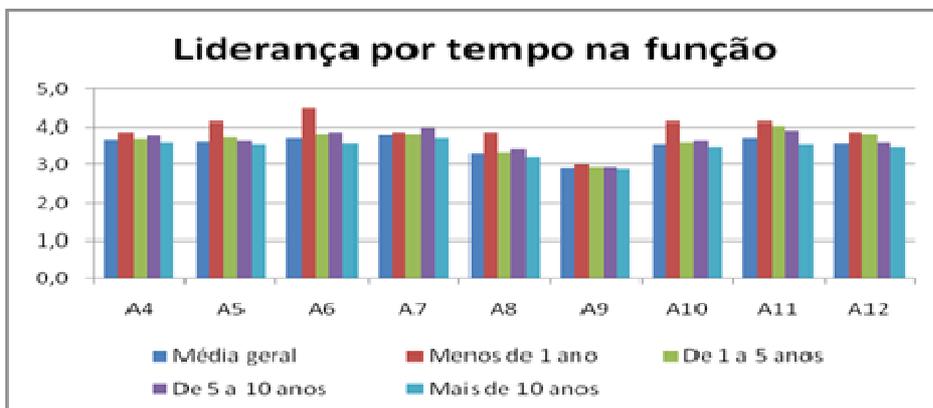
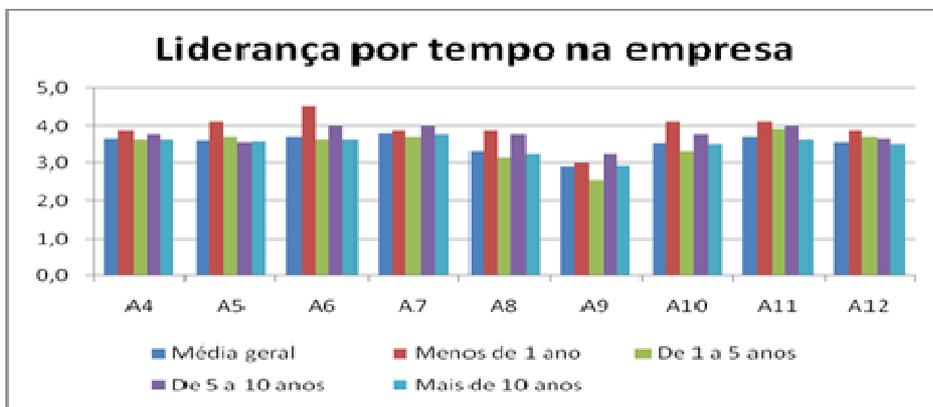
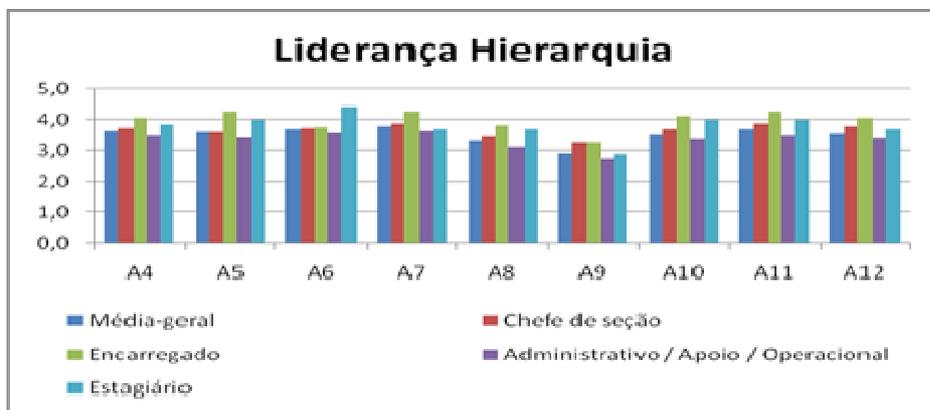
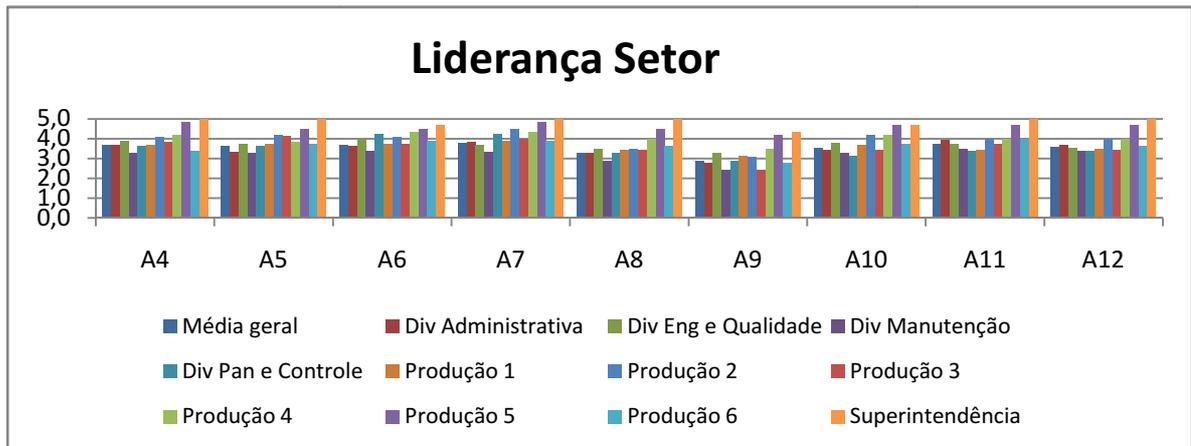


Figura 16. Liderança na Unidade A.

2.3 Relacionamento interpessoal

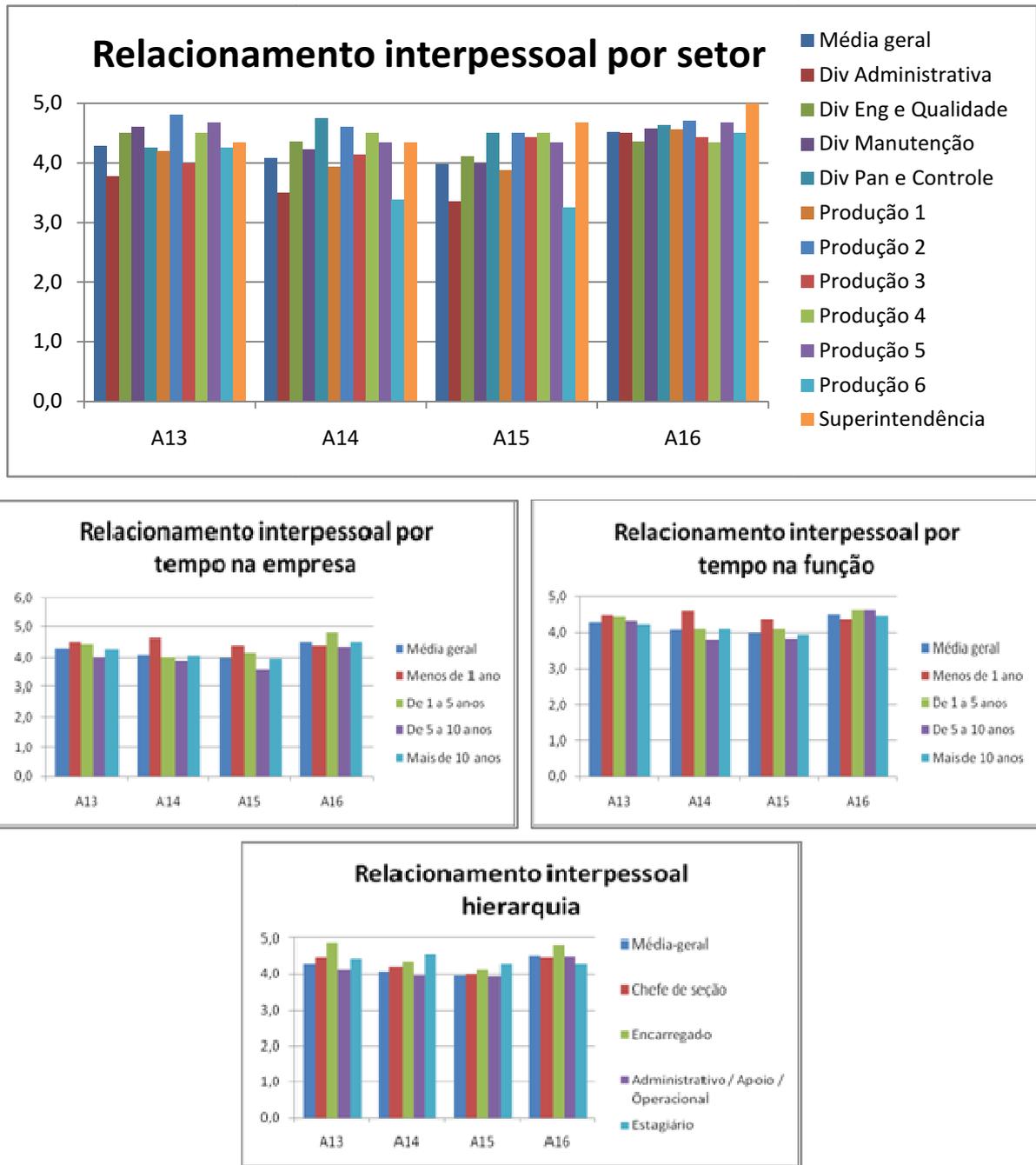


Figura 17. Relacionamento interpessoal na Unidade A.

2.4 Desempenho e qualidade do trabalho

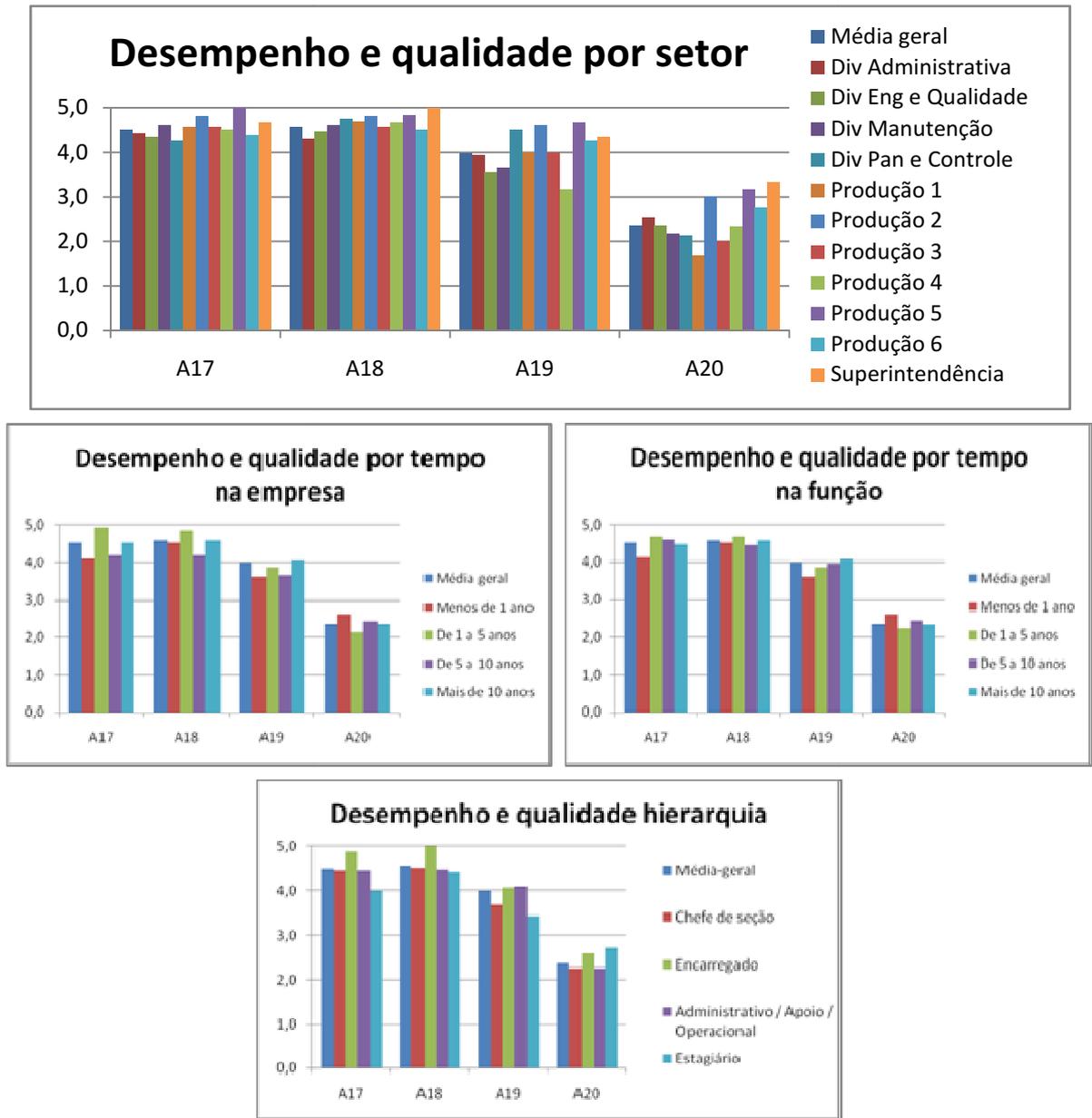


Figura 18. Desempenho e qualidade na Unidade B

2.5 Ambiente e condições de trabalho

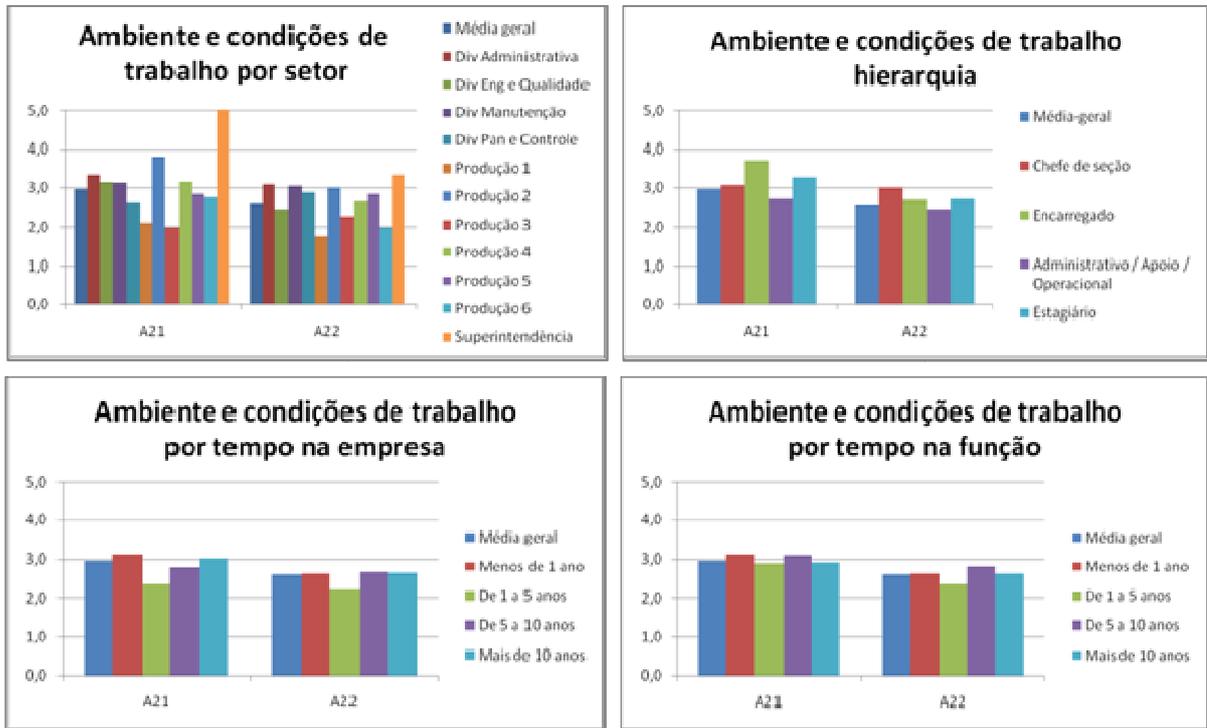


Figura 19. Ambiente e condições de trabalho na Unidade B.

2.6 Imagem da empresa

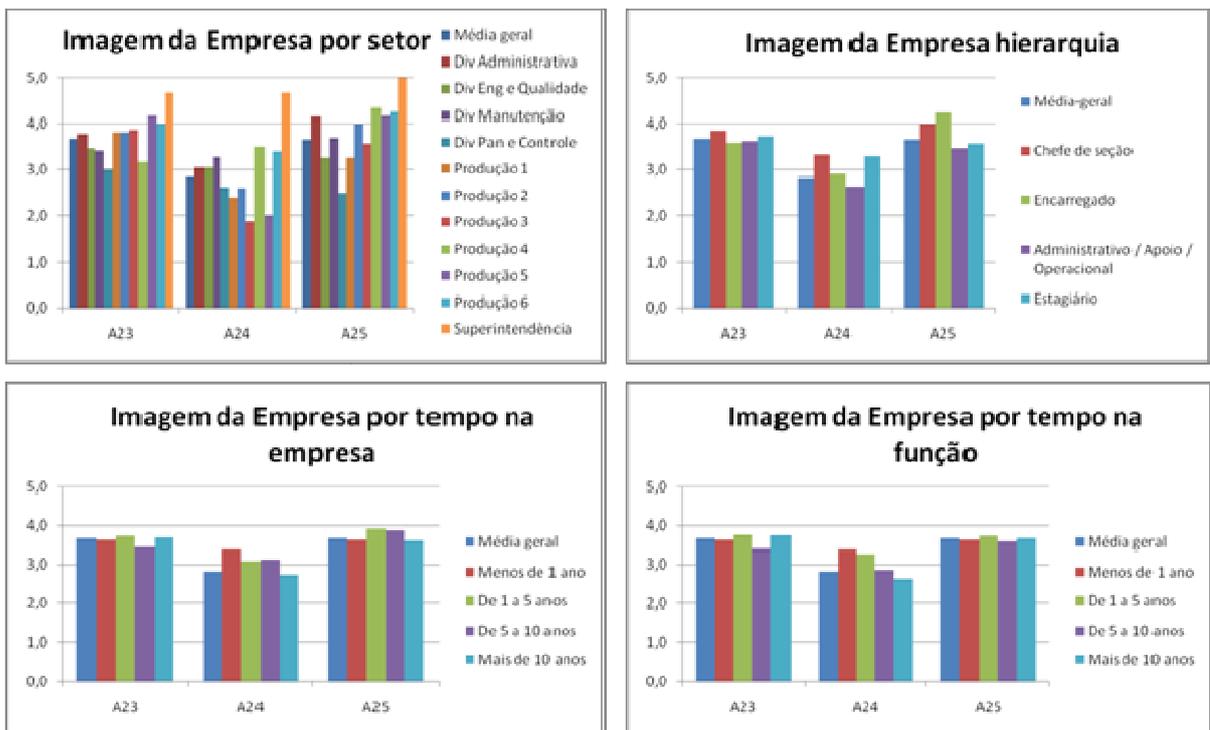


Figura 20. Imagem da Empresa na Unidade A.

2.7 Sentido de realização

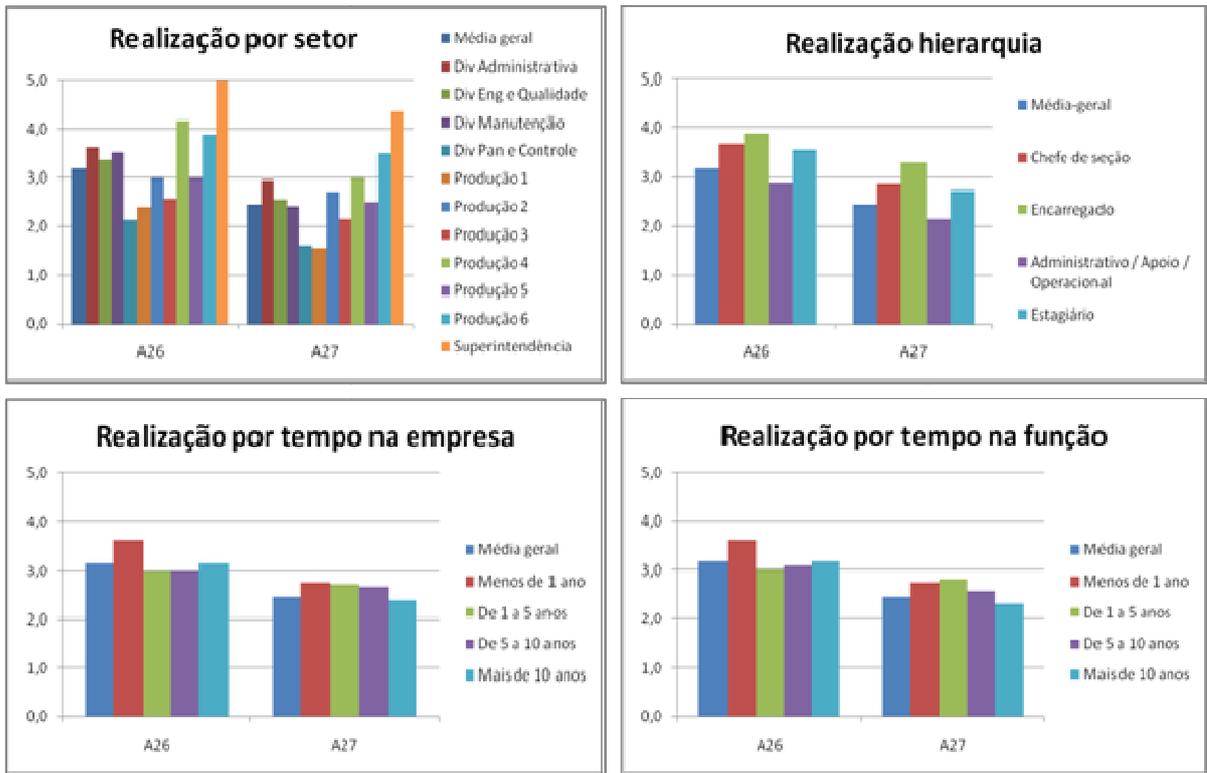


Figura 21. Sentido de realização na Unidade A.

2.8 Política de recursos humanos e benefícios

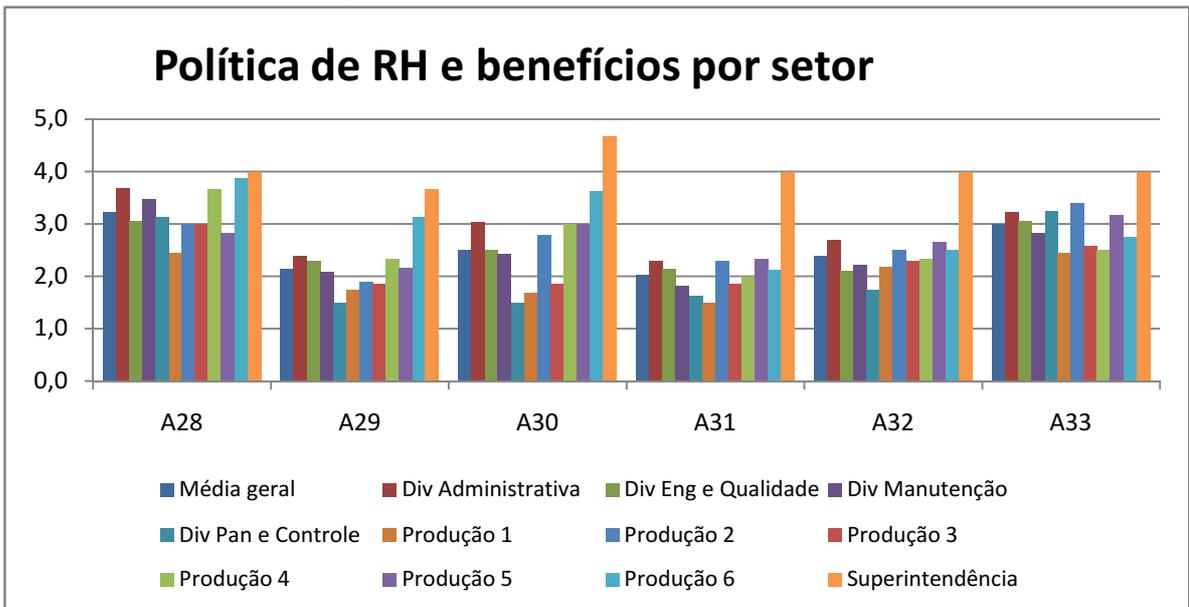


Figura 22a. Política de RH e benefícios na Unidade A.

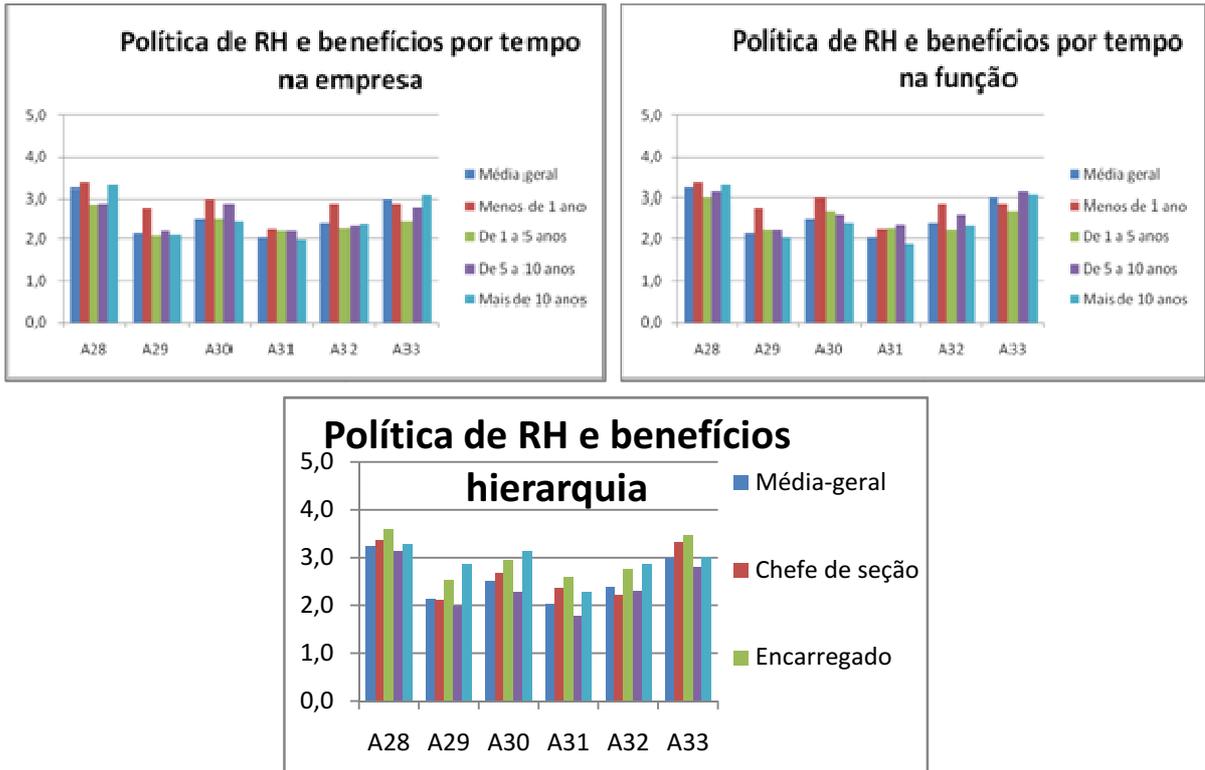


Figura 22b. Política de RH e benefícios na Unidade A.

2.9 Qualidade de vida

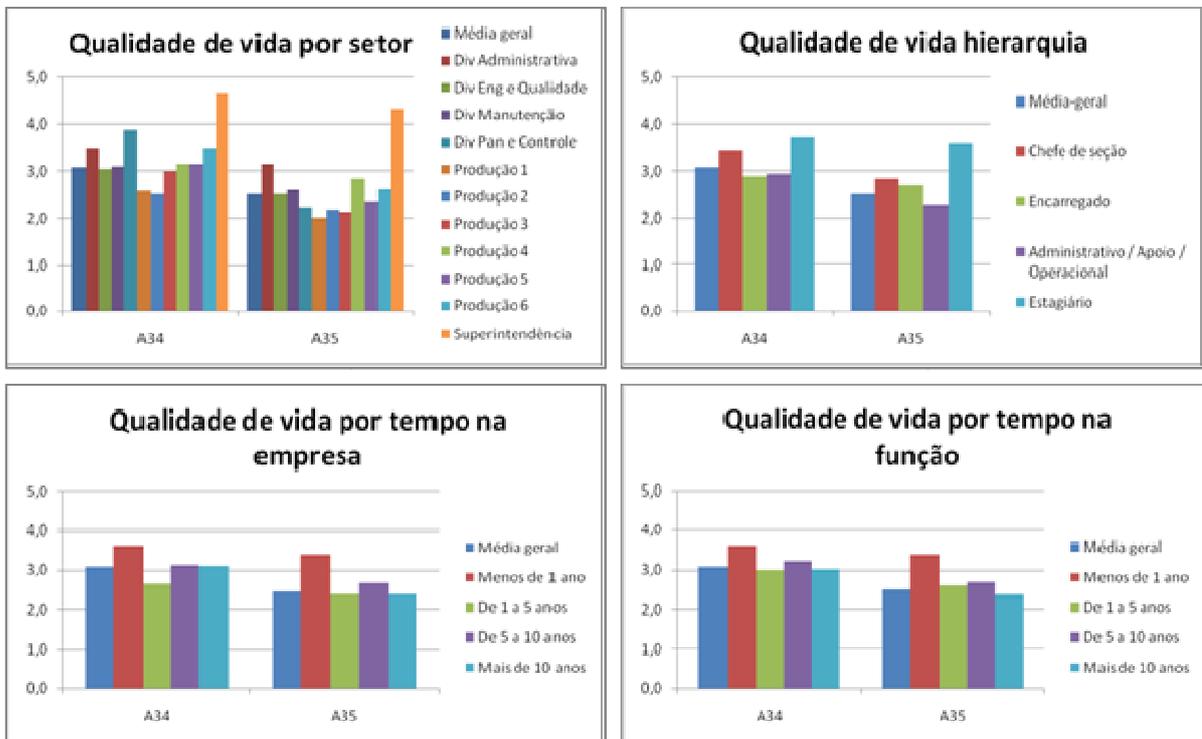


Figura 23. Qualidade de vida por setor.

2.10 Orientação estratégica

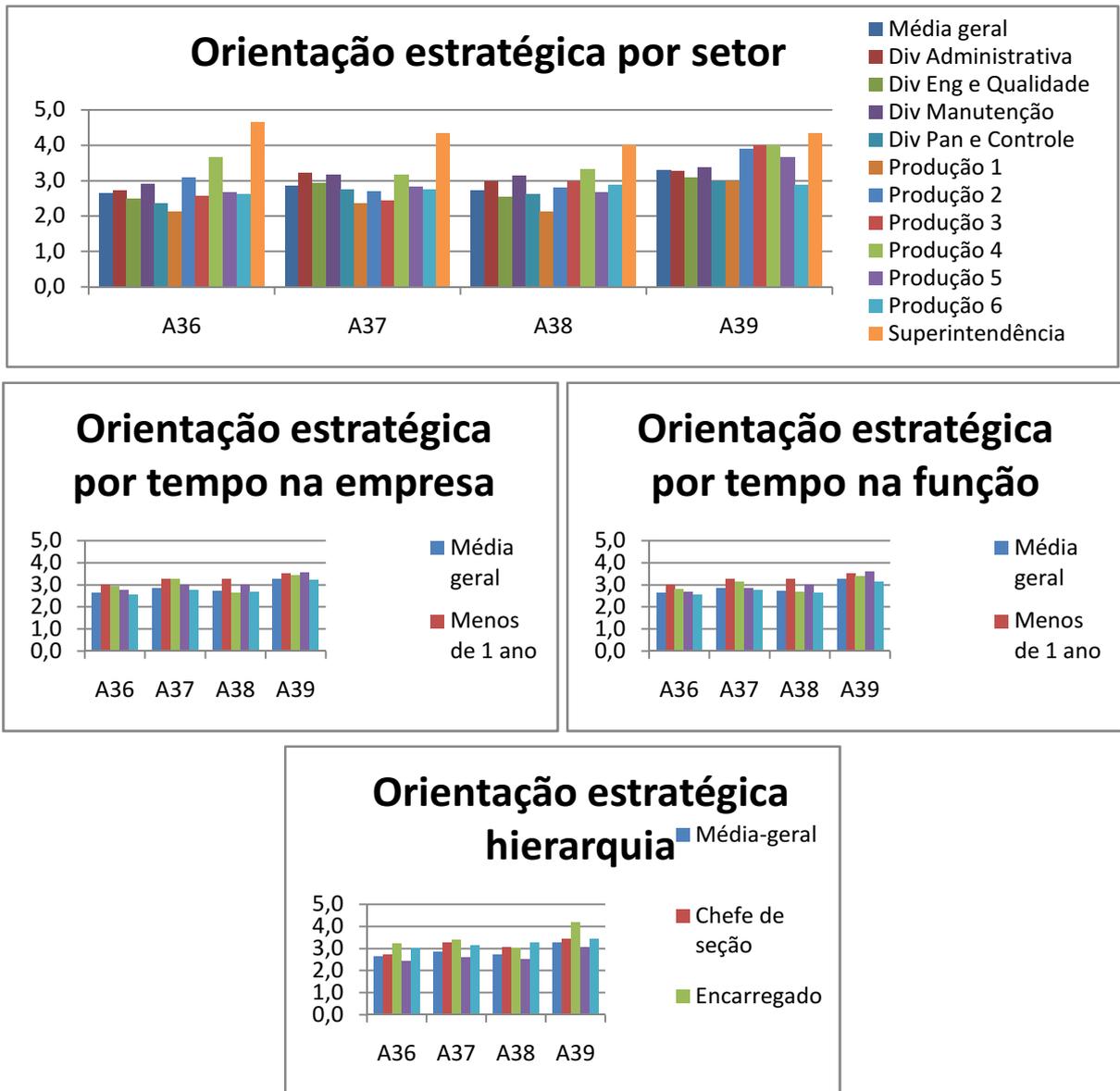


Figura 24. Orientação estratégica na Unidade A.

2.11 Orientação para a mudança

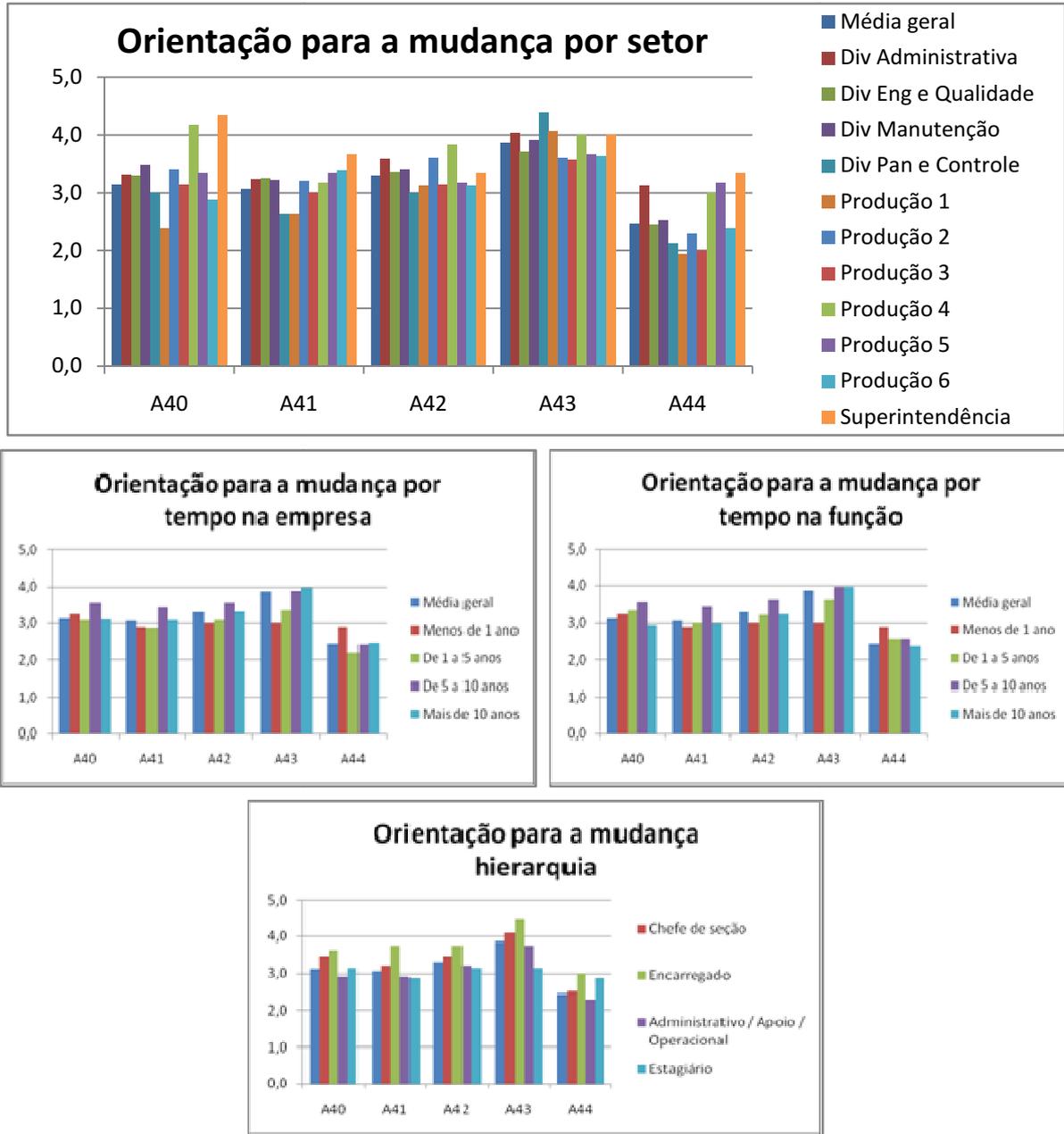


Figura 25. Orientação para a mudança na Unidade A.

2.12 Orientação para inovação e aprendizado

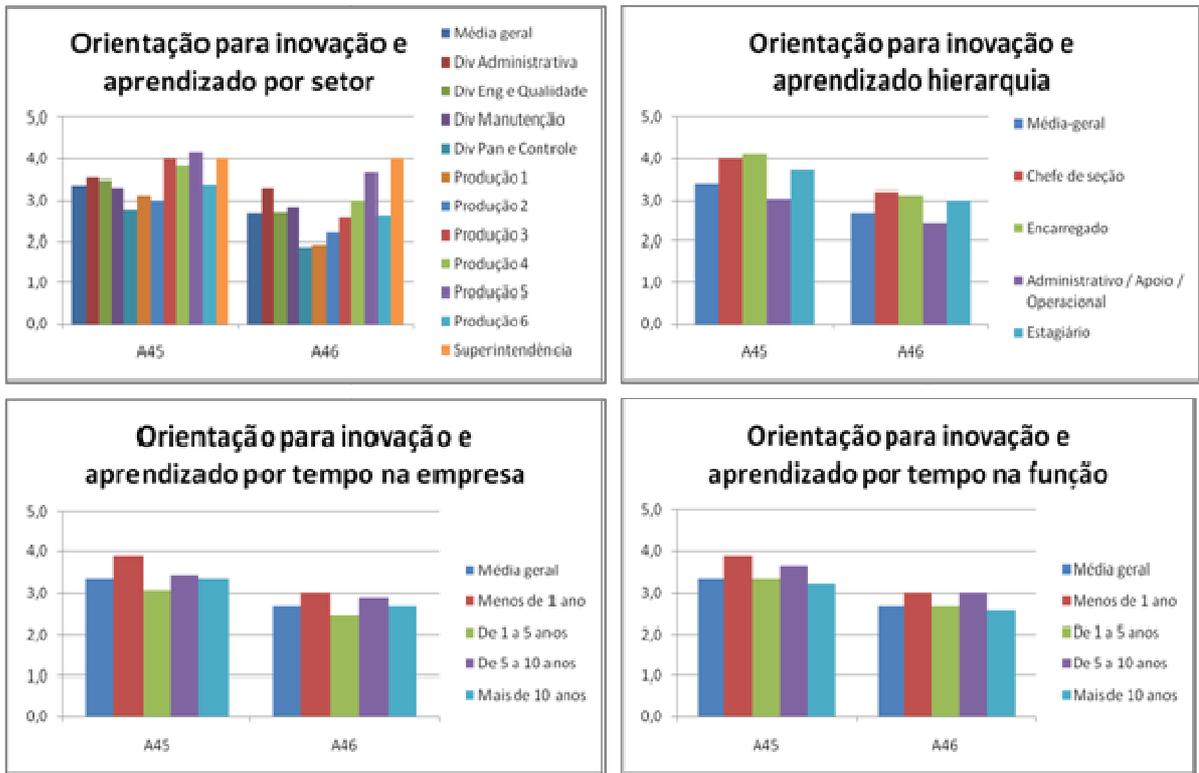


Figura 26. Orientação para inovação e aprendizado na Unidade A

2.13 Resumo geral das afirmativas e critérios

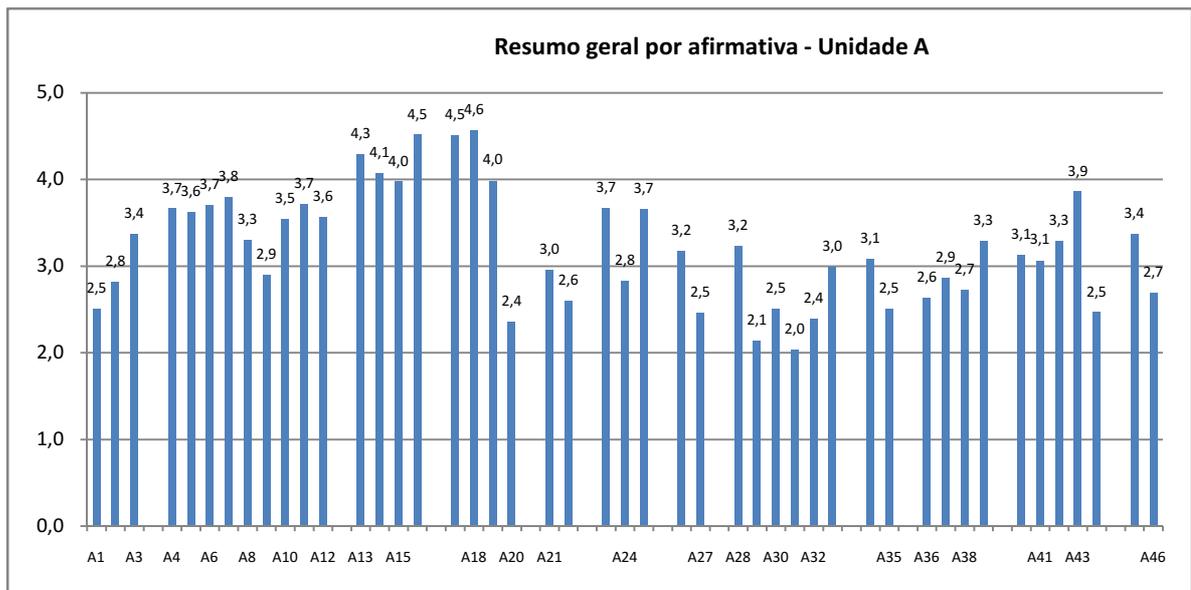


Figura 27. Resumo geral por afirmativa para a Unidade A.

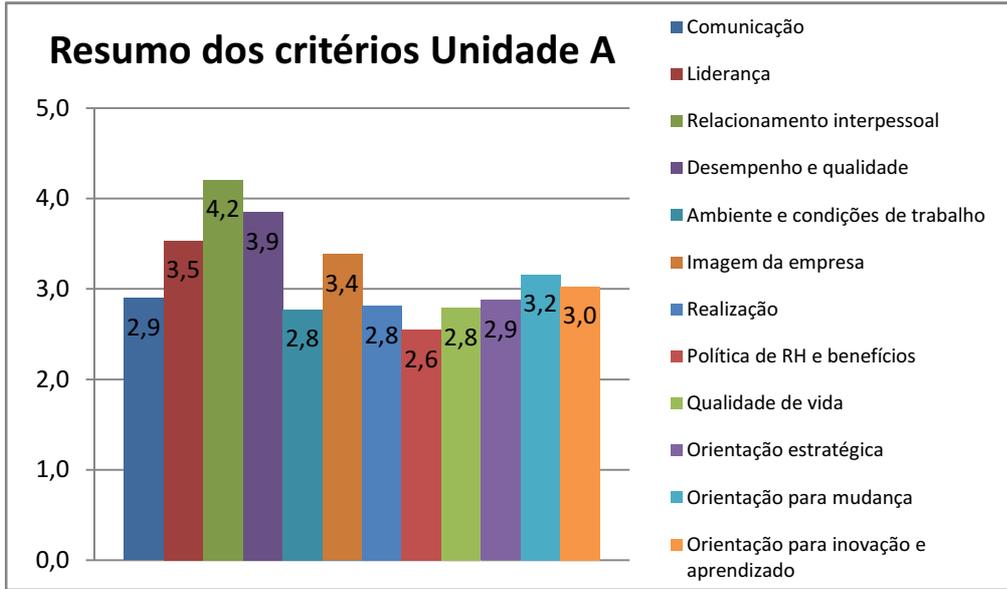


Figura 28. Resumo dos critérios para a Unidade A.

2.14 Motivos para trabalhar na Empresa

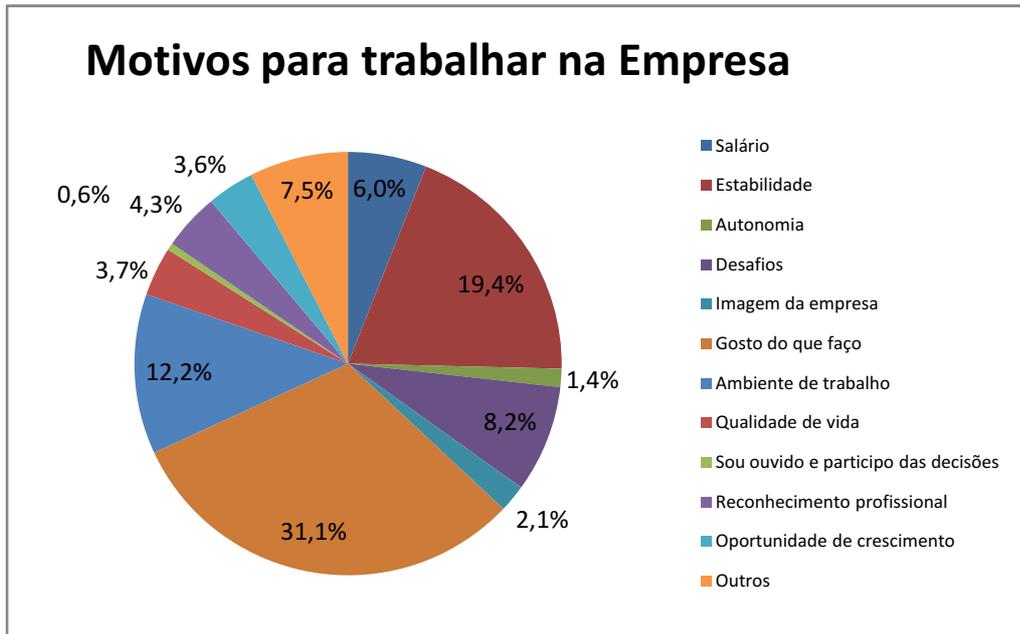


Figura 29. Motivos para trabalhar segundo a Unidade A.

3 RESULTADOS DA UNIDADE B

3.1 Comunicação

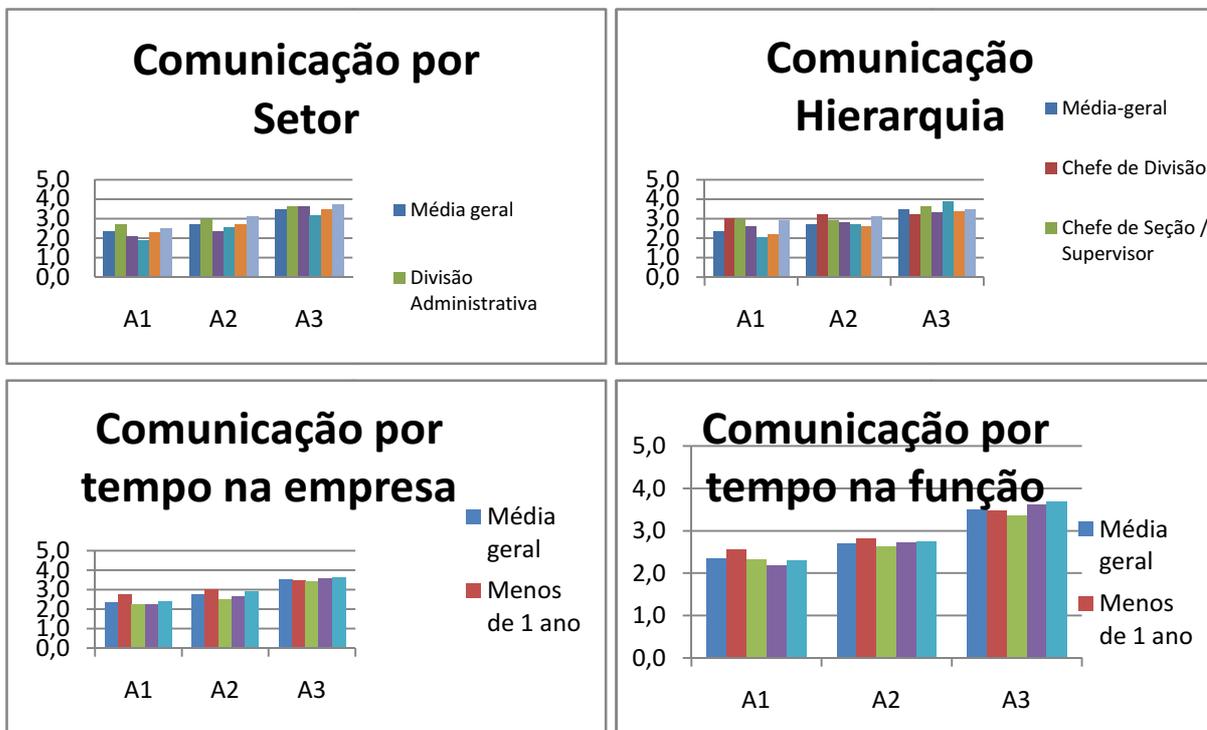


Figura 30. Comunicação na Unidade B.

3.2 Liderança

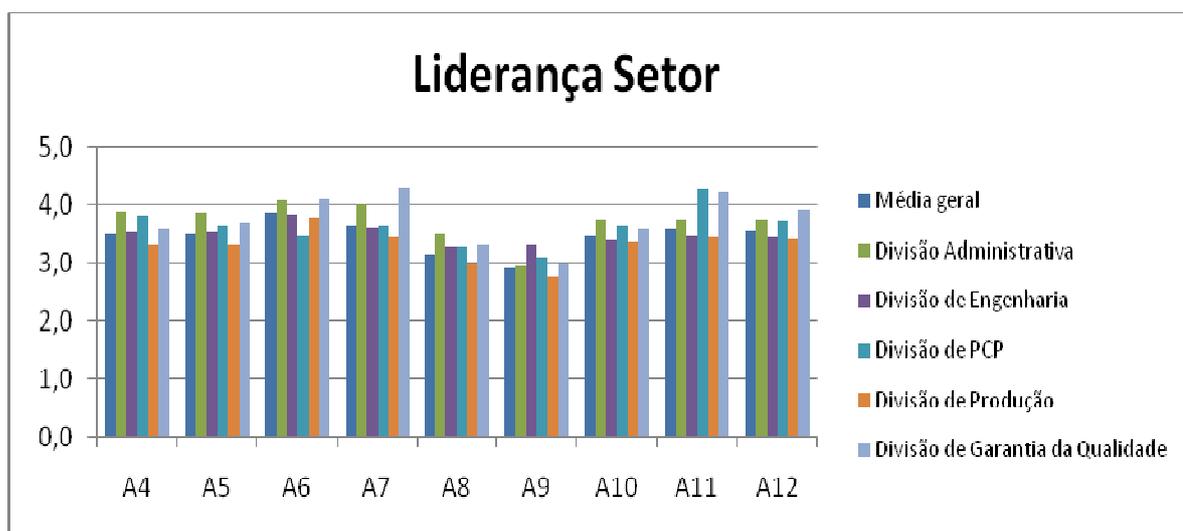


Figura 31a. Liderança na Unidade B.

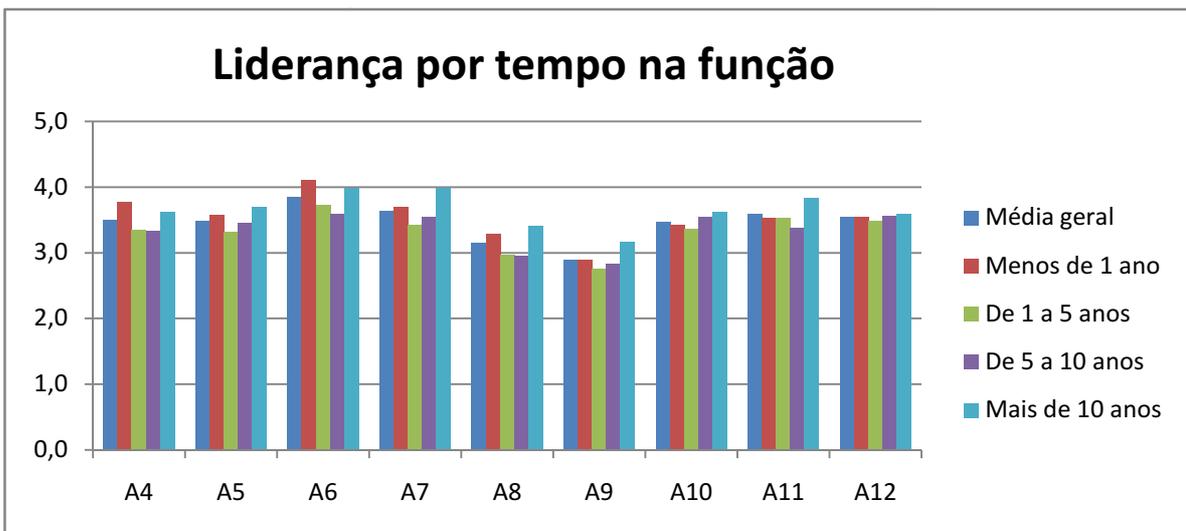
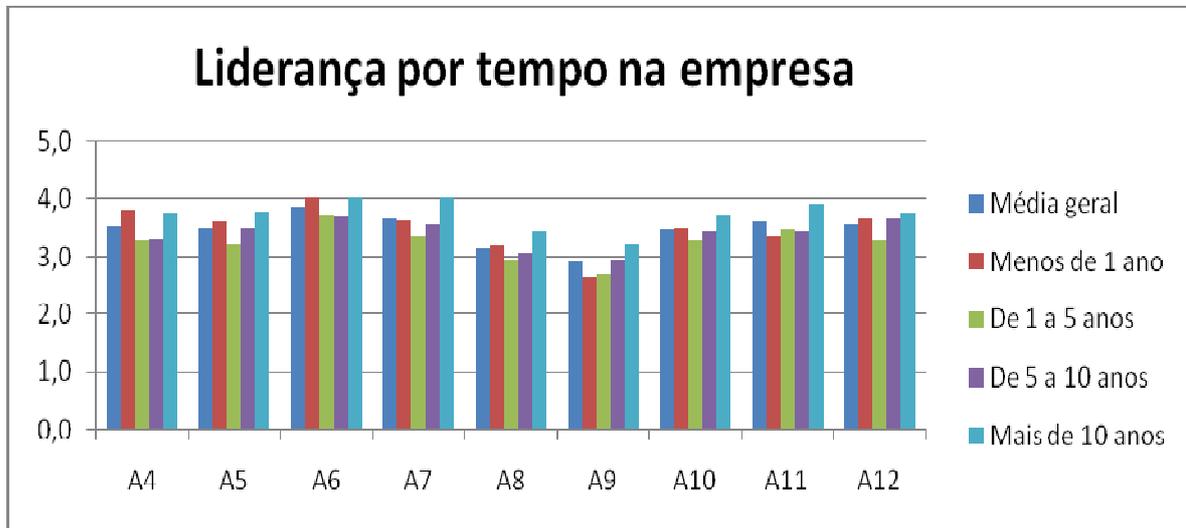
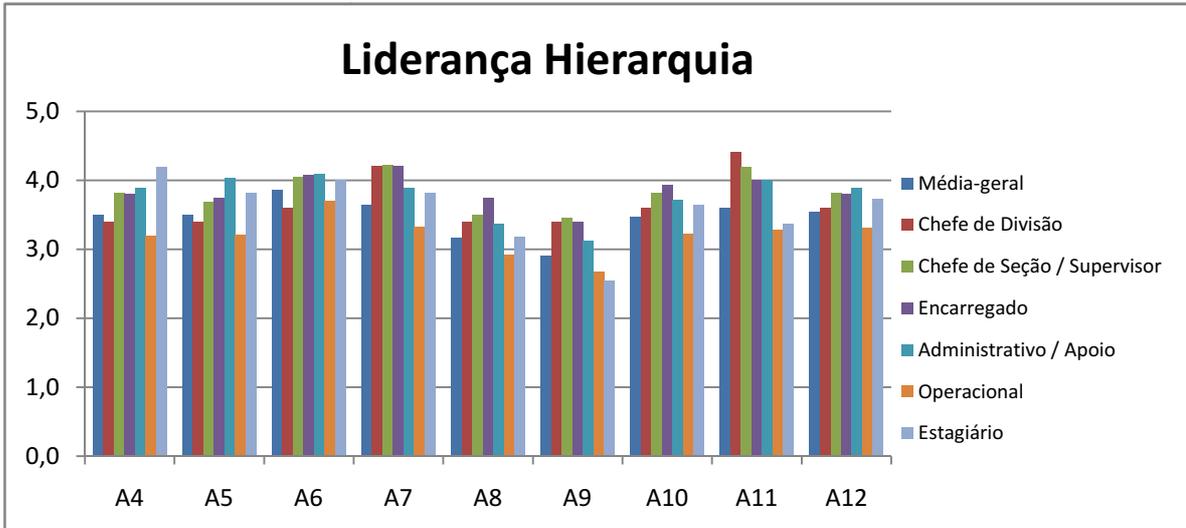


Figura 31b. Liderança na Unidade B.

3.3 Relacionamento interpessoal

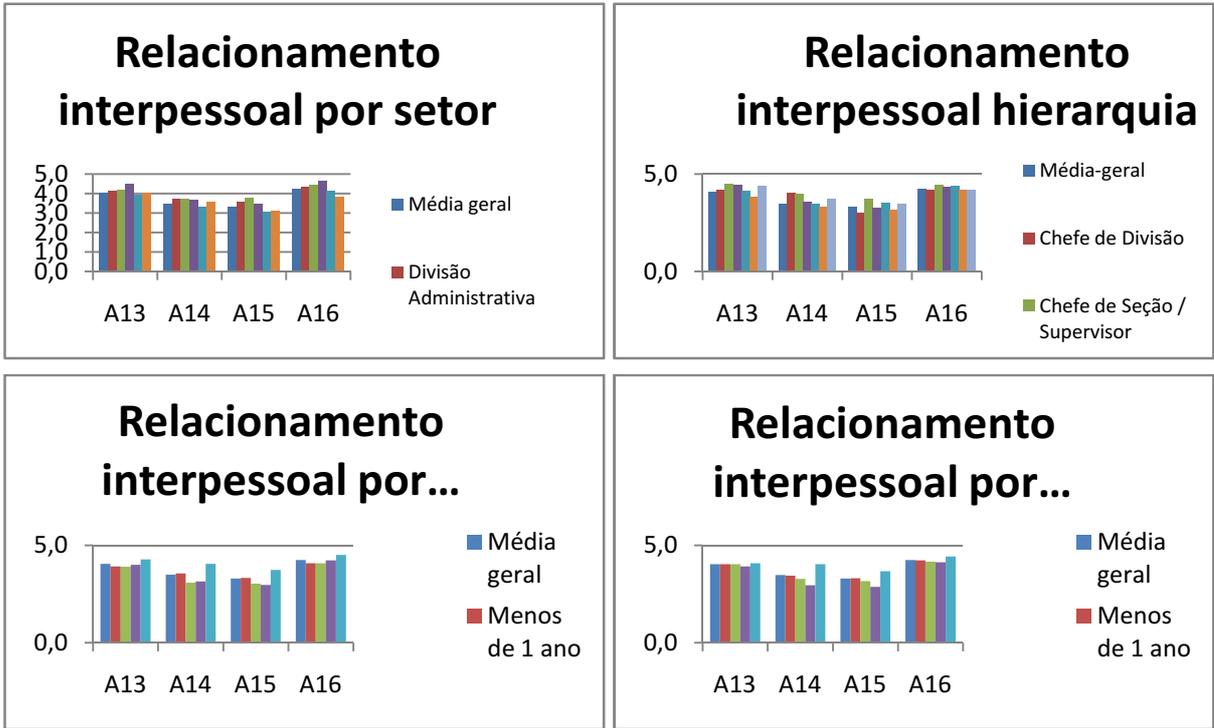


Figura 32. Relacionamento interpessoal na Unidade B.

3.4 Desempenho e qualidade do trabalho

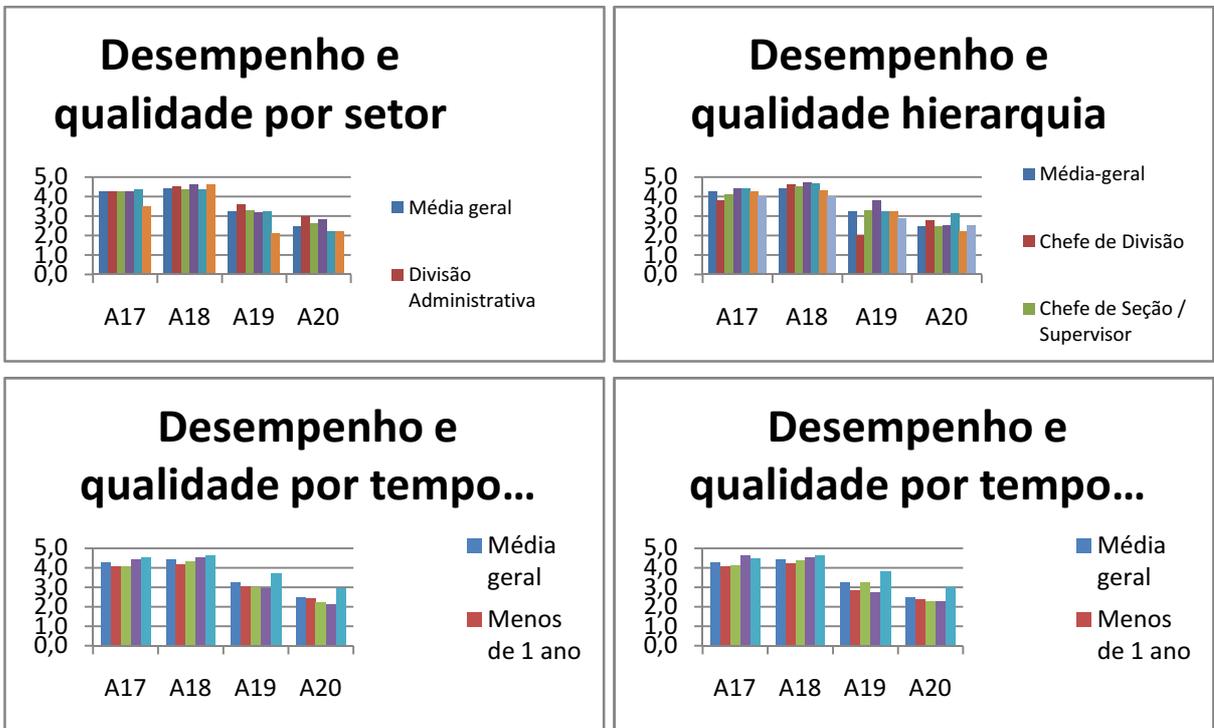


Figura 33. Desempenho e qualidade na Unidade B.

3.5 Ambiente e condições de trabalho

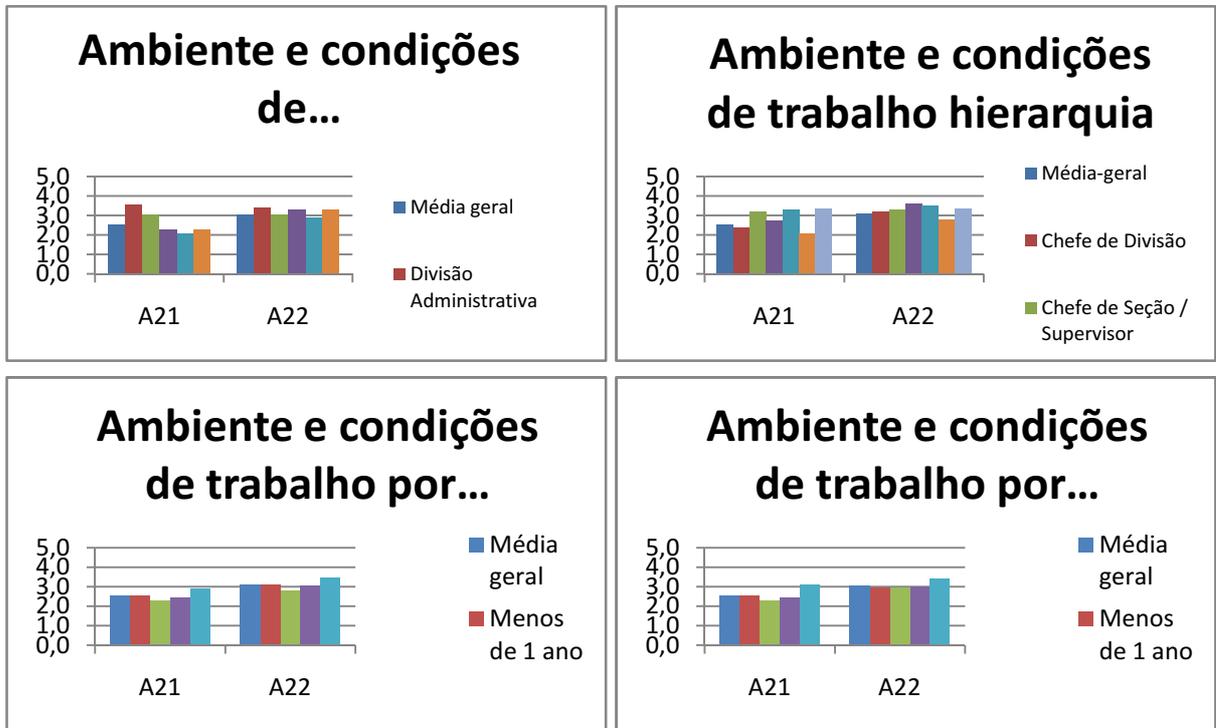


Figura 34. Ambiente e condições de trabalho na Unidade B.

3.6 Imagem da empresa

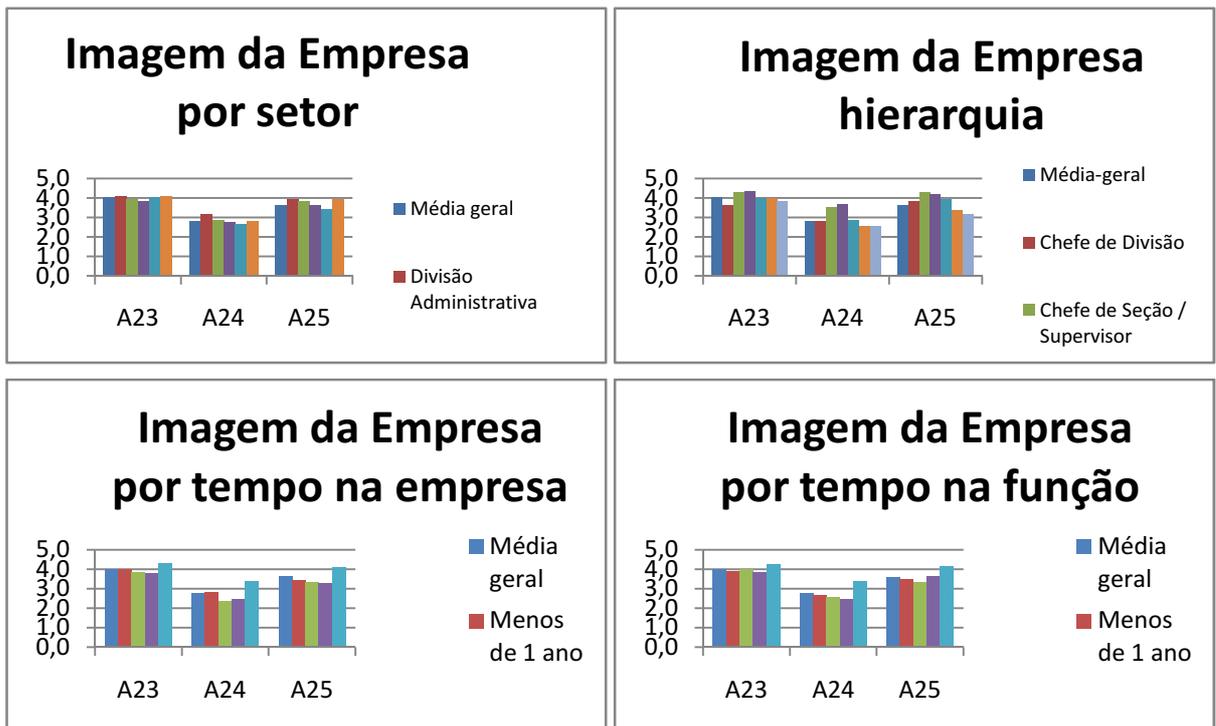


Figura 35. Imagem da empresa na Unidade B.

3.7 Sentido de realização

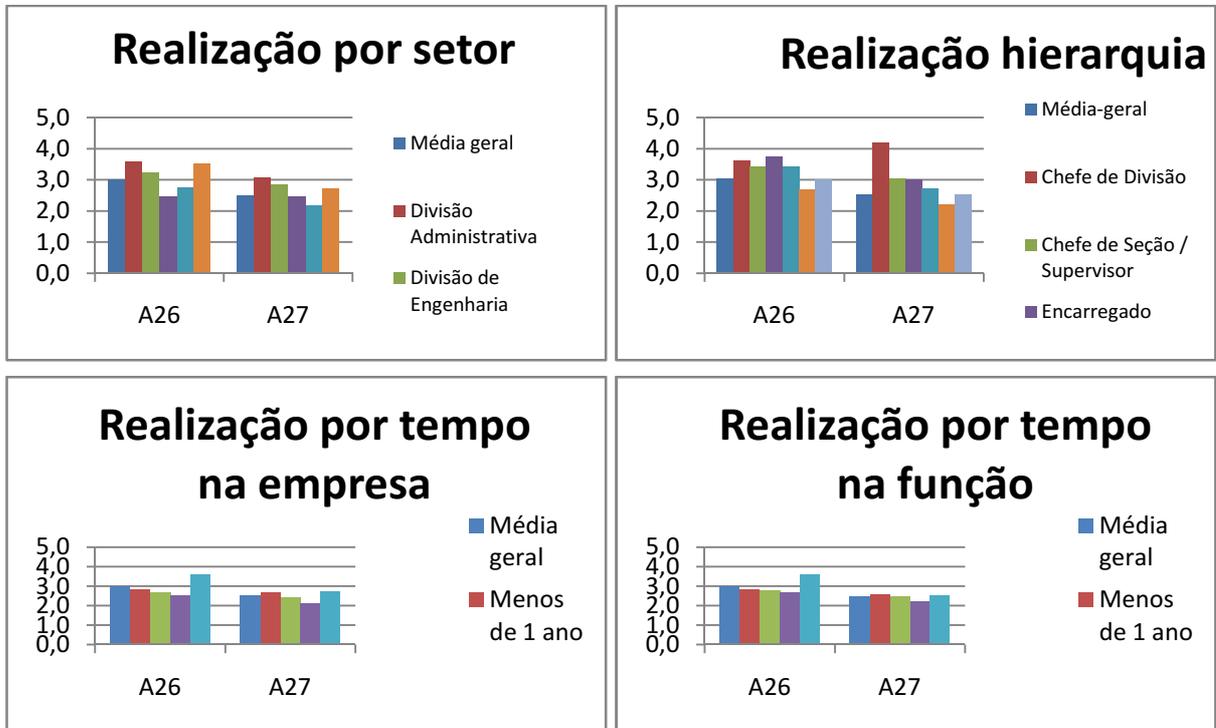


Figura 36. Sentido de realização na Unidade B.

3.8 Política de recursos humanos e benefícios

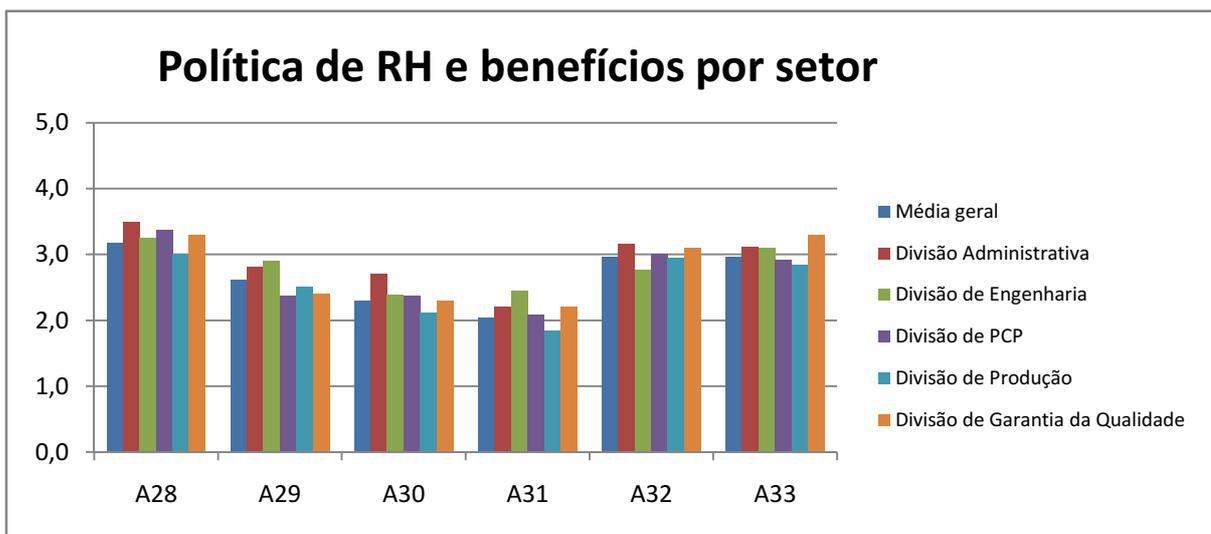


Figura 37a. Política de RH e benefícios na Unidade B.

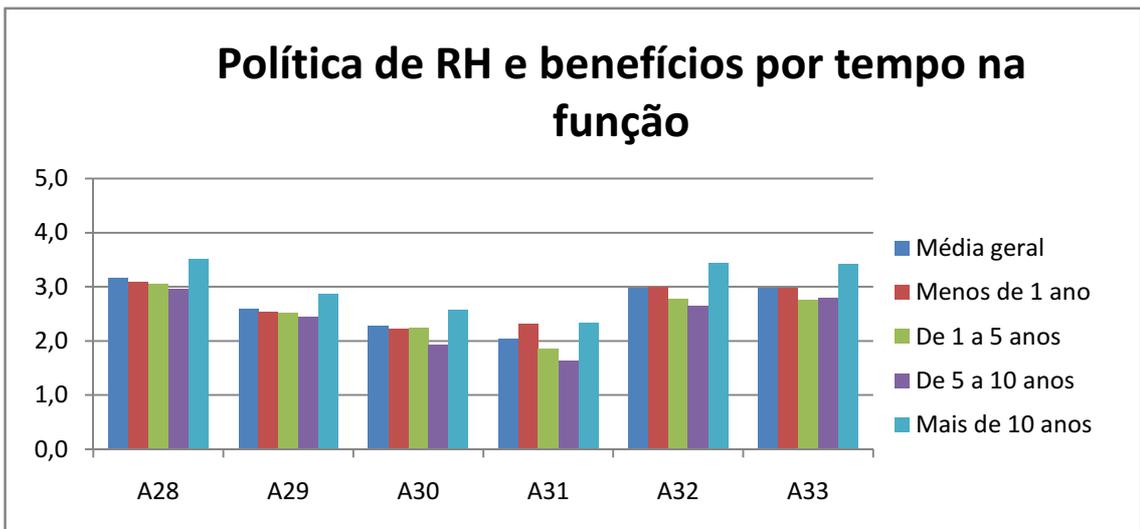
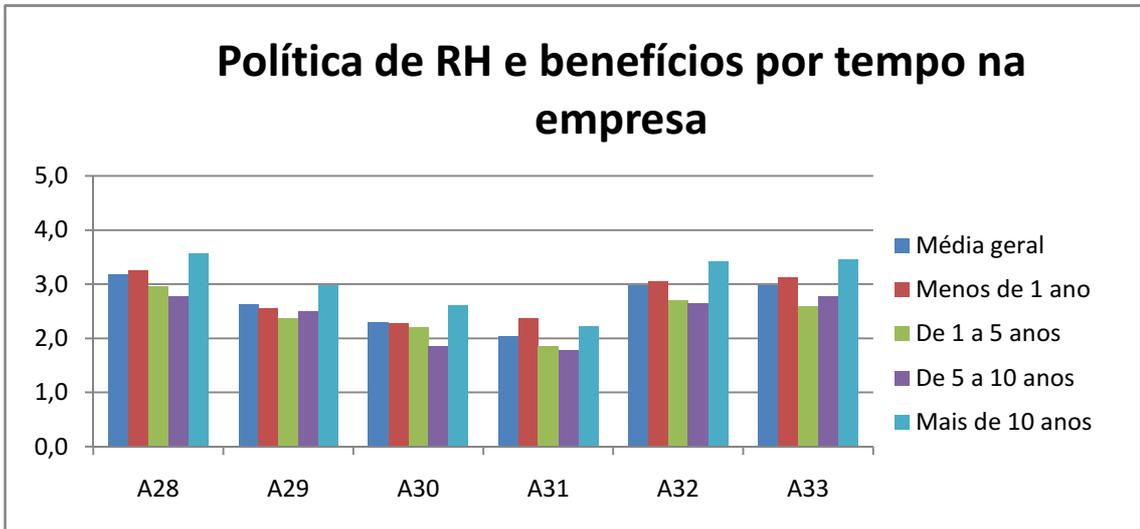
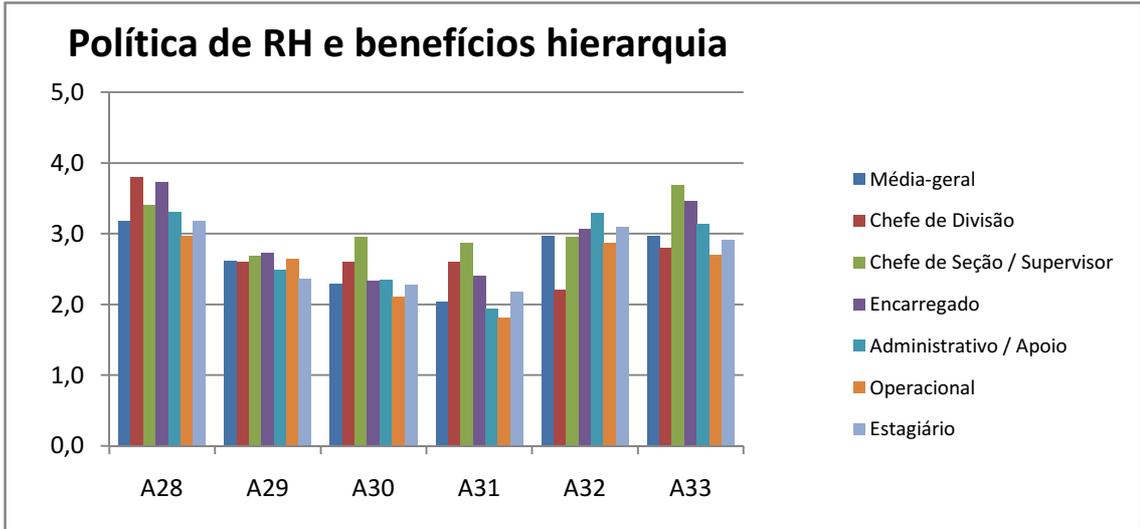


Figura 38b. Política de RH e benefícios na Unidade B.

3.9 Qualidade de vida

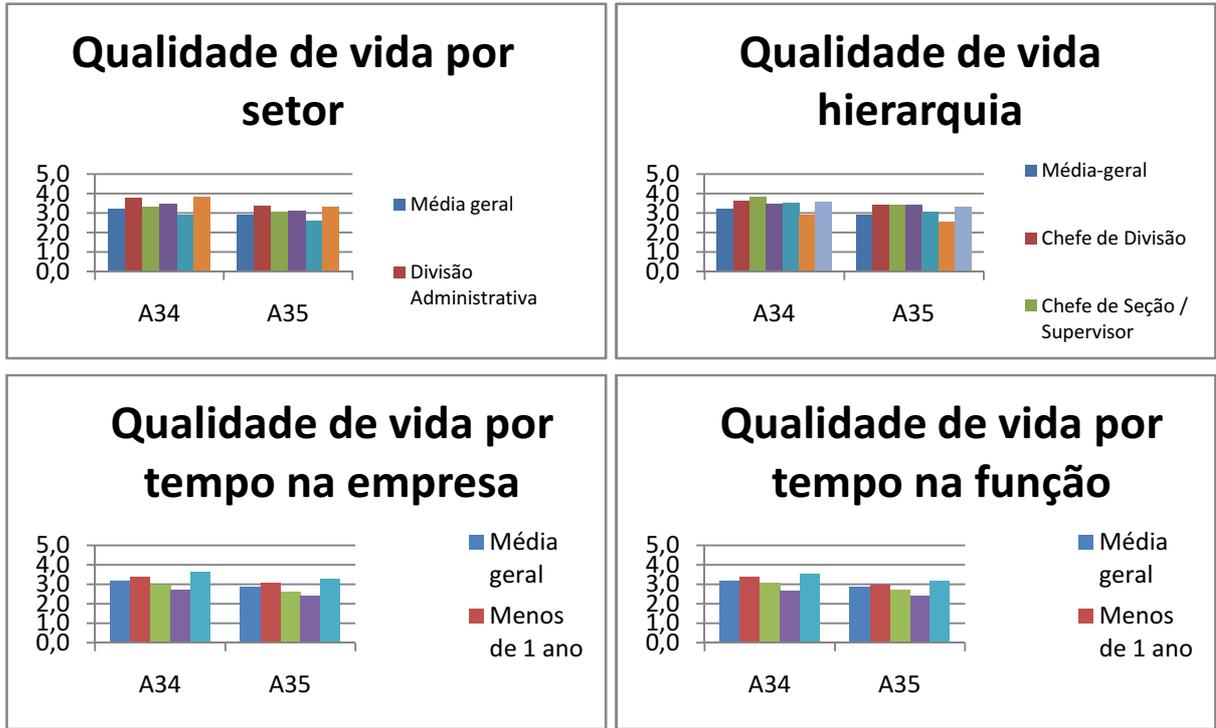


Figura 39. Qualidade de vida na Unidade B.

3.10 Orientação estratégica

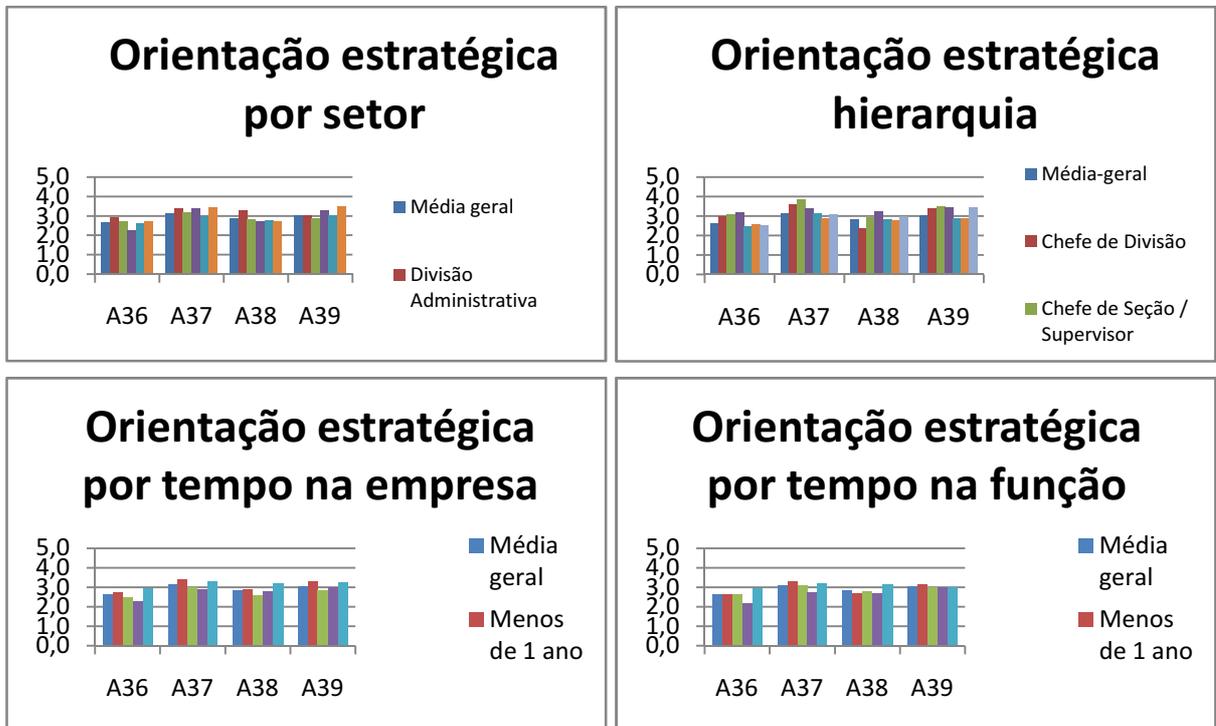


Figura 40. Orientação estratégica na Unidade B.

3.11 Orientação para a mudança

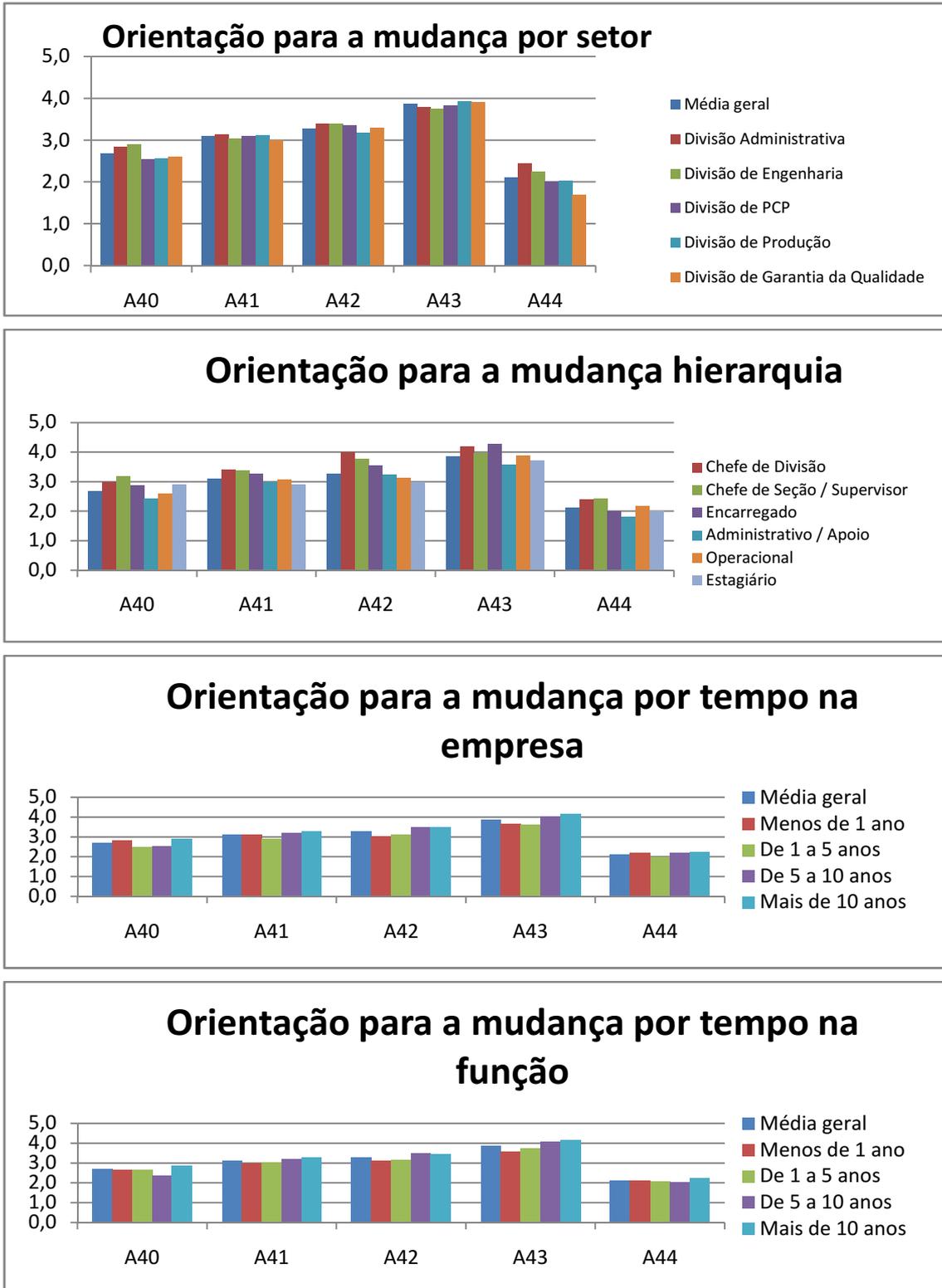


Figura 41. Orientação para a mudança na Unidade B.

3.12 Orientação para inovação e aprendizado

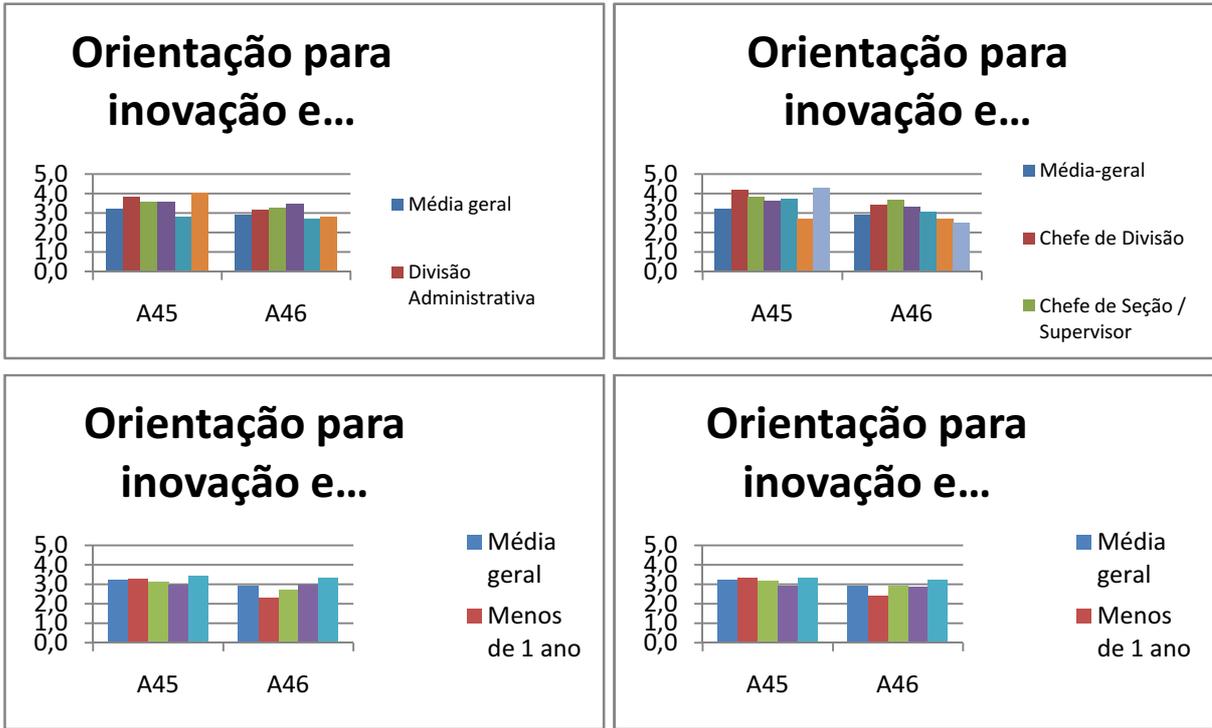


Figura 42. Orientação para inovação e aprendizado na Unidade B.

3.13 Resumo geral das afirmativas e critérios

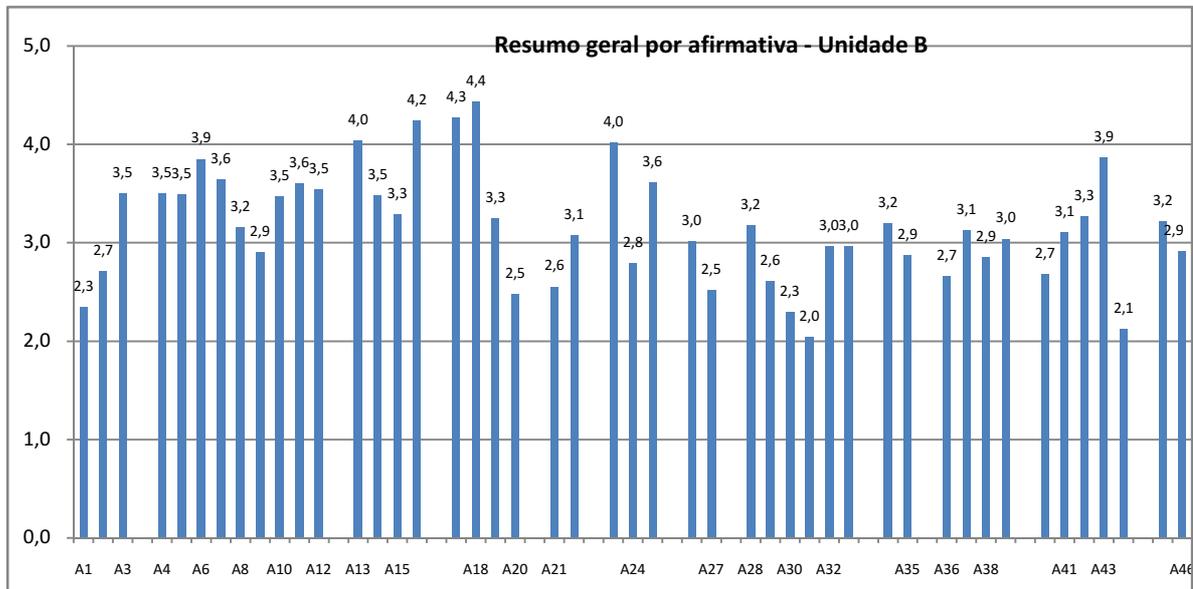


Figura 43. Resumo geral por afirmativa para a Sede da Empresa.

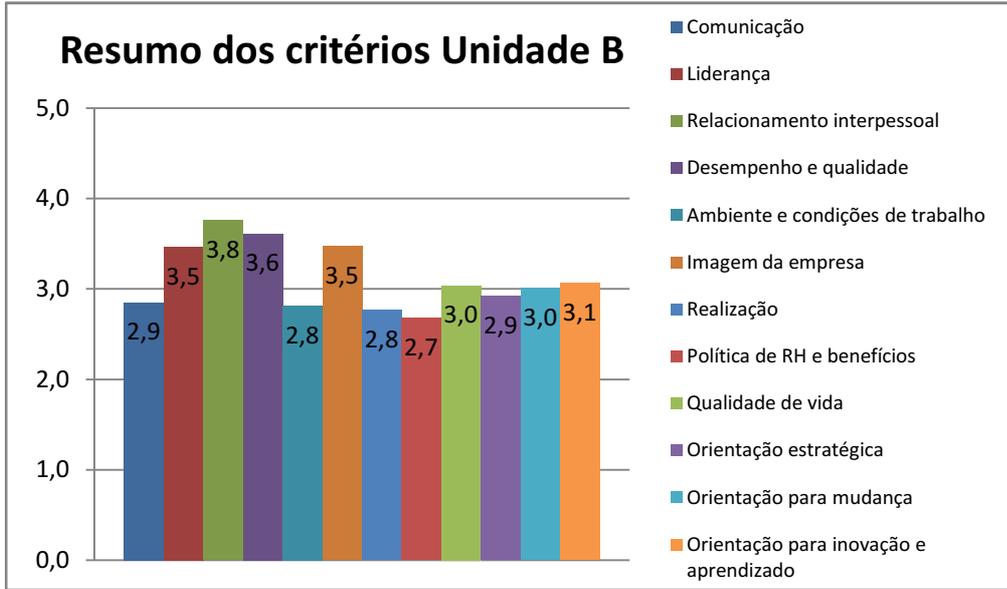


Figura 44. Resumo dos critérios para a Unidade A.

3.14 Motivos para trabalhar na Empresa

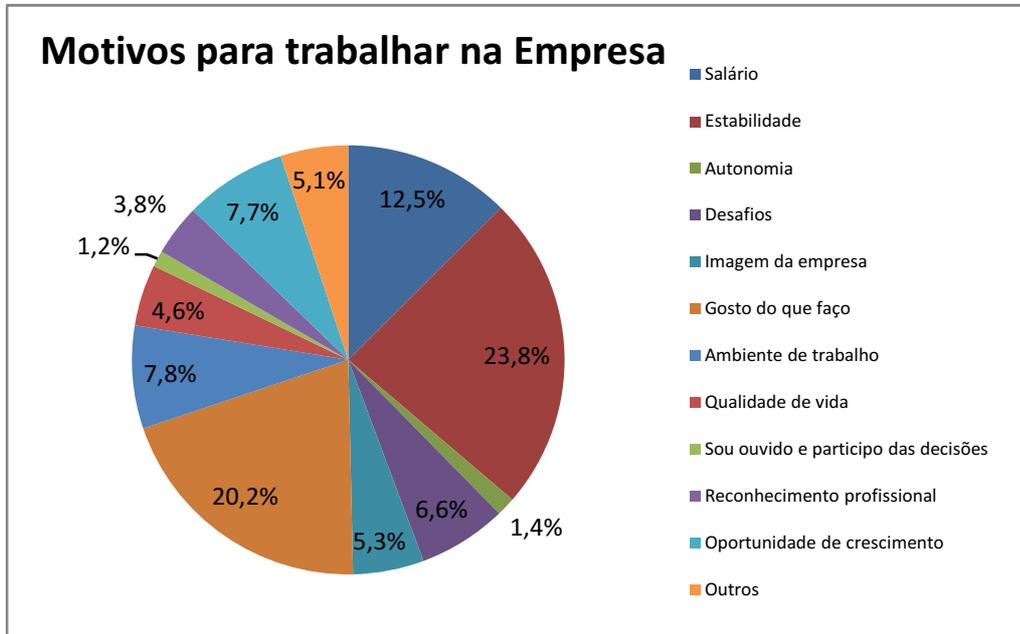


Figura 45. Motivos para trabalhar segundo a Unidade B.

APÊNDICE 2

1 Sugestões, críticas e comentários apresentados na sede da empresa

A quantidade de comentários apresentados não foi significativa, bem como eles não se repetiram a ponto de indicar relevância.

2 Sugestões, críticas e comentários apresentados na Unidade A

Os comentários versaram sobre os seguintes assuntos:

- Descontentamento com o salário.
- Desejo de melhor tratamento entre superiores e subordinados.
- Desejo de oportunidades de crescimento dentro da empresa, maior reconhecimento profissional e valorização do funcionário pela empresa.
- Reclamações com a falta de manutenção adequada, falta de recursos adequados e segurança para trabalhar.
- Desejo de investimentos na especialização e treinamento dos funcionários.
- Reclamações sobre questões trabalhistas como dificuldade para aposentadoria especial e recebimento de FGTS.
- Reclamação quanto aos critérios para promoções.
- Desconhecimento dos valores, visão e modelo de gestão da empresa.
- Reclamações quanto ao tratamento diferenciado entre a Unidade A e a Sede da empresa.

3 Sugestões, críticas e comentários apresentados na Unidade B

Os comentários versaram sobre os seguintes assuntos:

- Descontentamento com o salário.
- Desejo de valorização do funcionário pela empresa, oportunidades de crescimento dentro da empresa e maior reconhecimento profissional.
- Desejo de melhor tratamento pelos superiores.
- Desejo de investimentos na especialização e treinamento dos funcionários.
- Declarações de funcionários que acreditam e desejam mudanças.
- Desejo de melhorias no ambiente de trabalho.
- Desejo de melhorias nas condições de trabalho.
- Desejo de mudanças na gestão, principalmente focadas em redução da burocracia.
- Abertura das lideranças em todos os níveis para ouvirem mais os funcionários, abrindo espaço para sugestões e idéias novas.
- Falta de informações, permitindo que prevaleçam boatos.
- Excesso de funcionários com baixo rendimento que sobrecarregam outros.

APÊNDICE 3

Setor:	Nível hierárquico:	Tempo na Empresa:	Tempo na função:
<input type="checkbox"/> Financeiro	<input type="checkbox"/> Diretoria	<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano
<input type="checkbox"/> Comercial	<input type="checkbox"/> Gerência	<input type="checkbox"/> De 1 a 5 anos	<input type="checkbox"/> De 1 a 5 anos
<input type="checkbox"/> Produção	<input type="checkbox"/> Supervisão	<input type="checkbox"/> De 5 a 10 anos	<input type="checkbox"/> De 5 a 10 anos
<input type="checkbox"/> Pessoal	<input type="checkbox"/> Operacional	<input type="checkbox"/> Mais de 10 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 10 anos
<input type="checkbox"/> Administração			
<input type="checkbox"/> Logística			

Uma série de afirmações é listada a seguir para representar possíveis sentimentos e atitudes que você tem com relação à Empresa. Indique o grau em que concorda ou discorda de cada sentença, circulando o número correspondente a uma das 5 alternativas dadas a frente:

- (1) Discordo totalmente
 (2) Discordo
 (3) Nem concordo, nem discordo
 (4) Concordo
 (5) Concordo totalmente

1. Os meios de comunicação interna da Empresa me deixam bem informado sobre o que se passa dentro da Empresa.	1	2	3	4	5
2. A Empresa costuma manter seus funcionários bem informados sobre os assuntos relacionados ao trabalho.	1	2	3	4	5
3. Eu recebo todas as informações que preciso para realizar bem o meu trabalho.	1	2	3	4	5
4. Meu superior imediato sabe lidar com as pessoas que trabalham com ele.	1	2	3	4	5
5. Meu superior imediato sabe solucionar os problemas de relacionamento que surgem na equipe.	1	2	3	4	5
6. Meu superior imediato conhece bem o trabalho que realiza.	1	2	3	4	5
7. Existe uma relação de confiança com meu superior imediato.	1	2	3	4	5
8. Meu superior imediato sabe incentivar as pessoas que trabalham com ele.	1	2	3	4	5
9. Meu superior imediato procura saber dos problemas pessoais e profissionais que eu enfrento.	1	2	3	4	5
10. Meu superior imediato sabe coordenar adequadamente seu grupo de trabalho.	1	2	3	4	5
11. Meu superior imediato mantém um canal aberto de comunicação com seus liderados	1	2	3	4	5
12. Meu superior imediato sabe delegar adequadamente.	1	2	3	4	5
13. Eu tenho um canal aberto de comunicação com meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
14. No meu setor, as pessoas se respeitam.	1	2	3	4	5
15. No meu setor, as pessoas realmente trabalham em conjunto, como uma equipe.	1	2	3	4	5
16. Eu costumo ajudar os meus colegas na realização do seu trabalho.	1	2	3	4	5
17. Conheço claramente quais são minhas atribuições e o que é esperado de mim enquanto profissional.	1	2	3	4	5
18. Eu me esforço para melhorar o meu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5

19. Hoje, trabalhar com qualidade é uma preocupação dos funcionários da Empresa.	1	2	3	4	5
20. A Empresa oferece aos seus funcionários os recursos necessários para o bom desenvolvimento de suas atividades.	1	2	3	4	5
21. No meu setor, há boas condições de trabalho (iluminação, ventilação, espaço físico, móveis e utensílios).	1	2	3	4	5
22. Eu me sinto tranqüilo com as condições de segurança proporcionadas pela Empresa.	1	2	3	4	5
23. A Empresa é reconhecida no mercado pelos bons produtos e serviços que ela oferece.	1	2	3	4	5
24. A cada ano que passa, a Empresa está se tornando uma empresa melhor.	1	2	3	4	5
25. Eu me orgulho de trabalhar na Empresa.	1	2	3	4	5
26. Eu me sinto realizado profissionalmente.	1	2	3	4	5
27. Eu me sinto valorizado dentro da Empresa.	1	2	3	4	5
28. Trabalhar na Empresa é um bom emprego.	1	2	3	4	5
29. A Empresa oferece condições para o crescimento profissional de seus funcionários.	1	2	3	4	5
30. A Empresa reconhece o desempenho dos funcionários que se destacam.	1	2	3	4	5
31. Considero meu salário compatível com os resultados que trago para a Empresa.	1	2	3	4	5
32. A Empresa possui iniciativas adequadas de treinamento e desenvolvimento dos funcionários.	1	2	3	4	5
33. A Empresa fornece benefícios adequados aos seus funcionários.	1	2	3	4	5
34. A Empresa oferece um ambiente de trabalho tranqüilo e agradável.	1	2	3	4	5
35. A Empresa está melhorando a minha qualidade de vida no trabalho.	1	2	3	4	5
36. Eu conheço a visão de futuro da Empresa (o que a Empresa quer se tornar no futuro).	1	2	3	4	5
37. Concordo com a política da Empresa no que diz respeito aos valores a serem seguidos.	1	2	3	4	5
38. Acredito no modelo de gestão adotado pela Empresa.	1	2	3	4	5
39. Sou comumente informado sobre as metas a serem atingidas pelo meu setor.	1	2	3	4	5
40. Conheço as mudanças pelas quais a Empresa está passando.	1	2	3	4	5
41. Concordo com as mudanças pelas quais a Empresa está passando.	1	2	3	4	5
42. Apóio as mudanças pelas quais a Empresa está passando.	1	2	3	4	5
43. Existe urgência para realizar as mudanças pelas quais a Empresa está passando.	1	2	3	4	5
44. A Empresa tem por costume comemorar conquistas realizadas.	1	2	3	4	5
45. No meu setor, as pessoas sentem-se à vontade para trocar idéias, opinar/sugerir críticas e melhorias.	1	2	3	4	5
46. A Empresa reconhece e realiza as sugestões de seus Colaboradores.	1	2	3	4	5

Dos itens abaixo relacionados, numere os três principais motivos que te levam a trabalhar na Empresa. Coloque 3 para o mais importante, 2 para o segundo mais importante e 1 para o terceiro mais importante.

<input type="text"/>	Salário	<input type="text"/>	Imagem da empresa	<input type="text"/>	Sou ouvido e participo das decisões
<input type="text"/>	Estabilidade no emprego	<input type="text"/>	Gosto do que faço	<input type="text"/>	Reconhecimento profissional
<input type="text"/>	Autonomia	<input type="text"/>	Ambiente de trabalho	<input type="text"/>	Oportunidade de crescimento
<input type="text"/>	Desafios	<input type="text"/>	Qualidade de vida	<input type="text"/>	Outros

Você poderá colocar suas sugestões, críticas ou comentários no verso.