



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

TAÍS KOSHEVNIKOFF ZAMBELLI

**IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA: uma análise a luz da
teoria**

Brasília – DF

2011

TAÍS KOSHEVNIKOFF ZAMBELLI

**IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA: uma análise a luz da
teoria**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dra, Elaine Rabelo
Neiva

Brasília – DF

2011

Zambelli, Taís Koshevnikoff.

O Processo de Implementação da Mudança: uma análise a luz da Teoria/ Taís Koshevnikoff Zambelli. – Brasília, 2001.

61 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2001.

Orientador: Dra, Elaine Rabelo Neiva, Departamento de Administração.

1. Gestão da Mudança. 2. Processo de Implementação. 3. Processo da Mudança. I. Título.

TAÍS KOSHEVNIKOFF ZAMBELLI

**O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA: uma
análise a luz da teoria**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Taís Koshevnikoff Zambelli

Dra, Elaine Rabelo Neiva
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília 04 de Julho de 2011

RESUMO

A mudança nas organizações poderia causar menos preocupações se os ambientes de negócios fossem algo estável, porém sabe-se que essa não é a realidade encontrada nos dias atuais, a transformação do ambiente é ágil e aqueles que não se adaptarem ao novo mundo que surge a cada ano tende a não potencializar os resultados de seu negócio. Sabendo da importância dessas adaptações as mudanças, as empresas não podem mais deixar de se preocupar como a sua organização está lidando com essas mudanças, e se, de fato, as pessoas vão conseguir se adaptar aos novos ambientes de trabalho que vão surgir. O presente estudo analisou como ocorreu o processo de gestão da mudança de duas empresas de serviço de Brasília, que enfrentaram uma mudança de processos de gestão. Foi feita uma pesquisa semi-estruturada, com análise de dados qualitativa a respeito dos eventos que ocorreram durante a mudança. Como resultado, conclui-se que aumenta a chance de ter sucesso na implementação da mudança quando o processo de mudança consegue envolver as pessoas que têm autoridade na empresa, e como base na teoria podemos concluir que a empresa que melhor seguiu o processo estabelecido por Kotter (1995) obteve um maior sucesso no processo de gestão da mudança e, como consequência, na implementação da mesma. As limitações do presente estudo refere-se a análise de poucas empresas não podendo fazer conclusões gerais a respeito da mudança.

Palavras-chave: Gestão da Mudança. Processo de Implementação.
Processo da Mudança.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Aspectos da capacidade da mudança das organizações Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003).....	25
Quadro 1: Conteúdo das mudanças organizadas por Mintzberg (1990).....	14
Quadro 2: Evolução interpretativa dos eventos chaves apresentado por Isabella (1990).....	22
Quadro 3: Análise da Empresa 1, categoria Envolvimento.....	34
Quadro 4: Análise da Empresa 1, categoria Conhecimento.....	36
Quadro 5: Análise da Empresa 1, categoria Tempo.....	38
Quadro 6: Análise da Empresa 1, categoria Internalização da Mudança	39
Quadro 7: Análise da Empresa 1, categoria Autoridade.....	40
Quadro 8: Análise da Empresa 2, categoria Motivação para a Mudança	42
Quadro 9: Análise da Empresa 2, categoria Envolvimento.....	44
Quadro 10: Análise da Empresa 2, categoria Responsabilidade.....	47
Quadro 11: Análise da Empresa 2, categoria Barreiras a Mudança.....	49
Quadro 12: Análise da Empresa 2, categoria Conhecimento.....	50
Gráfico 1: Freqüência das categorias, empresa 1.....	33
Gráfico 2: Freqüência das categorias, empresa 2.....	41
Gráfico 3: Dados da análise das entrevistas.....	51
Gráfico 4: Freqüência geral das categorias.....	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Formulação do problema	8
1.2	Objetivo Geral	9
1.3	Objetivos Específicos	9
1.4	Justificativa.....	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1	Definições de Mudança Organizacional	11
2.2	Tipos de Mudança.....	12
2.3	Processos de Implementação da Mudança	15
2.3.1	Os oito passos de Kotter (1995)	16
2.3.2	As nove partes de Galpin (1996)	19
2.3.3	Os Dois Modelos de Armenakis, et al. (1999).....	20
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	28
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados).....	28
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo	29
3.3	População e amostra (ou participantes do estudo)	30
3.4	Instrumento(s) de pesquisa.....	30
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	31
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	32
4.1	Análise da Empresa 1	32
4.2	Empresa 2.....	41
4.3	Análise em Conjunta das Empresas	51
4.4	Análise a luz da teoria do Kotter (1995)	54
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	57
	REFERÊNCIAS.....	60

1 INTRODUÇÃO

O maior desafio das organizações atuais, de acordo com Isabella (1990), se encontra nas mudanças e adaptações que as empresas estão enfrentando. As situações das organizações são complexas para lidar com a mudança organizacional, onde é exigido um ajuste contínuo e, muitas das vezes, sem um final claro para todos os interessados envolvidos.

Kotter (1996) afirma que a estabilidade no mundo das empresas não é mais regra, cada vez mais as empresas são levadas a reduzir custos e a melhorar o serviço ou produto, ou seja, otimizar seus processos de trabalho para se tornem mais eficientes. Ao longo das últimas décadas, segundo Kotter (1996), a quantidade de mudança significativa e que geraram algum trauma nas organizações tem crescido significativamente ao longo dos anos.

A agilidade e a rapidez com a mudança é considerada em uma empresa questão de sobrevivência e não mais um diferencial estratégico, afirmam Sales e Silva (2007). Assim as empresas devem criar um meio eficiente de se adaptarem de forma eficaz às transformações. Sendo assim “o preço da mudança para uma organização é inevitável” (KOTTER, 1996, p. 4).

Sabendo dos problemas que as empresas encontram ao se depararem com o processo de mudança, Kottler (1996) afirma que toda organização deve criar um meio de evitar perdas, sejam elas recursos humanos desperdiçados ou funcionários dispensados, apreensivos ou frustrados, procurando se planejar para receber a mudança.

De acordo com a visão de Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003), os atuais estudos sobre a gestão da mudança demonstram se preocupar mais com a mudança em si ao invés da análise da mudança, ou seja, é dada mais atenção com o que está sendo mudado do que como a mudança está ocorrendo.

O presente estudo irá descrever e analisar as etapas do processo de mudança realizadas em duas empresas do mercado de Brasília, DF, considerando a literatura disponível na área.

1.1 Formulação do problema

O processo de mudança, de acordo com Ghoshal e Tanure (2004) é construído por várias etapas onde muitas delas não necessariamente são prazerosas.

Sabendo disso faz-se necessário acompanhar de perto a qualidade do processo de implementação para garantir que suas etapas não sejam negligenciadas. De acordo com Isabella (1990) as literaturas em gestão da mudança buscam seqüenciar as atividades, que facilitam o processo da mudança, podendo, assim, auxiliar na execução das etapas do processo.

De acordo com Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003), os gestores se mostram incapazes de fazer uma correta gestão da mudança, fazendo-a ou rápida demais ou lenta demais; ou deixando os objetivos da mudança muito abstratos ou incoerentes; ou os líderes da mudança são muito poderosos ou com pouco poder. Os autores afirmam que os gestores e as empresas tendem em não acertar a medida correta. Sendo assim, destaca-se a necessidade de acompanhar a correta gestão da mudança.

Para Kotter (1996), a mudança eficaz é associada a um processo com diversas etapas, que gera força e motivação que anulam a estabilidade do atual estado, porem a mudança só terá sucesso se for impulsionada por uma verdadeira liderança, e não somente um gerente.

Aproximando as afirmações dos autores, podemos entender que a mudança eficaz está ligada a um processo, se compõem por seqüências ou etapas, porem sabe-se que algumas etapas podem gerar receios e, por isso, cria-se a necessidade de acompanhar o desempenho do gestor com relação às etapas do processo de mudança. Sendo assim, este estudo buscar responder as perguntas: Quais são as etapas do processo de mudanças decorrentes da implantação de um projeto no escopo de duas organizações do Distrito Federal? Essas etapas são similares às etapas apresentadas por Kotter (1995) em sua tipologia?

1.2 Objetivo Geral

Relacionar as etapas identificadas no processo de mudanças de uma implantação de projeto, que tinha como objetivo modificar a eficácia dos processos organizacionais, com a tipologia apresentada por Kotter (1995).

1.3 Objetivos Específicos

- Descrever as atividades realizadas durante a gestão da mudança do projeto
- Identificar os objetivos relacionados à mudança das atividades realizadas
- Avaliar a efetividade das atividades relacionadas ao seu objetivo
- Associar quanto essas ações estão interligadas com o processo de mudança do Kotter (1995)

1.4 Justificativa

O rápido desenvolvimento no ambiente das organizações é razão para as empresas começarem a fazer um processo de mudança, como afirmam Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003). Isso, cada vez mais, tem acontecido nas empresas, pois as mudanças estão tendendo a ser algo mais constante. Porém, apesar dos diversos estudos e maneiras de se aprender melhor com a experiência, os autores declaram que as empresas ainda encontram muitos problemas na hora de trabalhar com a mudança na prática.

Os resultados gerados irão proporcionar uma análise da real efetividade, dos casos estudados, do processo descrito por Kotter (1995), que tem dominado a literatura sobre gestão e processo da mudança organizacional (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999). Também se pode afirmar que o presente estudo irá gerar informações úteis e de forma personalizada para as empresas que serão estudadas, auxiliando o entendimento do processo de implementação da mudança que ocorreu no passado,

podendo gerar insumos para melhorias nos processos de implementação de mudanças futuras.

De acordo com Dreyfuss (2003), a disposição, motivação, dedicação e comprometimento dos profissionais são afetados pelas mudanças no ambiente de trabalho. Sabendo disso, o entendimento gerado por este estudo, de forma geral, irá ajudar as empresas trabalharem melhor suas mudanças podendo, assim, implementar transformações no ambiente de trabalho gerando bons resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste referencial serão expostas teorias que corroboraram para a construção do problema de pesquisa, metodologia e posterior entendimento dos resultados a serem gerados por este estudo.

Serão apresentadas a definição do tema, os tipos de mudança e os processos de implementação da mudança, sendo este último o foco do estudo presente.

2.1 Definições de Mudança Organizacional

De acordo com Porras e Roberstson (1992), a mudança organizacional pode ser entendida como um conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas embasadas, que têm como objetivo melhorar o desempenho organizacional e individual por meio da mudança do ambiente de trabalho. Também pode ser definida, segundo Bruno Faria (2000), como uma alteração que acontece nas organizações de forma planejada ou não, que sucede de fatores internos e/ou externos à empresa, que gera como consequência algum impacto nos resultados e no relacionamento do trabalho entre as pessoas.

Shermerhorn (1996) simplificou este conceito definindo a mudança organizacional como uma alteração em vários componentes que são considerados a essência de uma organização. Wood Jr. (1995) buscou ser mais específico em sua definição, afirmando que se algo é capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização podendo ser qualquer mudança estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente.

Os diversos conceitos convergem quanto ao resultado, pois todos afirmam que a consequência é algo que foi gerado ou modificado nas organizações. A primeira definição, apresentada por Porras e Roberstson (1992), diferentemente das outras, conceitua como um parecer mais técnico sendo um conjunto de estudos de melhorias do desempenho organizacional por meio da mudança, já as outras definições abordam os componentes (cultura, estratégia, tecnologia e etc) que podem ser alterados na organização e que resultam em mudanças nas

organizações. Depois de compreendido a mudança organizacional é necessário entender os tipos de mudanças organizacionais que podem existir.

2.2 Tipos de Mudança

Para compreender melhor o gerenciamento da mudança, Beer (2010) afirma ser necessário entender as diferentes abordagens que podem ser adotadas, classificando, assim, as mudanças em tipos diferentes.

Diversos autores sugerem tipos de mudança organizacional, criando classificações particulares. Abaixo, serão apresentados dois tipos de classificação que abrangem quase todos os outros tipos encontrados em artigos.

A primeira classificação é a de Beer (2010), que diferencia as mudanças em quatro categorias, são elas:

- **Mudança Estrutural:** em que a estrutura funcional da empresa é reconfigurada para obter um melhor desempenho.
- **Redução de Custos:** eliminação e/ou alteração de atividades e operações, como o foco no enxugamento dos custos.
- **Modificação dos Processos:** alterações em alguns dos processos da empresa, com a finalidade de deixá-los mais eficaz, facilitando o modo como as coisas são feitas.
- **Mudança Cultural:** o foco de trabalho neste tipo de mudança é o lado humano nas organizações, que envolve a abordagem com funcionários.

Segundo Beer (2010) ao trabalhar com a mudança é útil, além de determinar qual categoria ela pertence, prever de que maneira a organização será afetada em um âmbito mais global.

Mintzberg (1990) traz em sua classificação da mudança esse âmbito mais global citado por Beer (2010). O autor usa sua categoria focada no todo, pois acredita que a tendência de procurar a explicação de uma parte da mudança é um problema, pois o todo acaba sendo distorcido. Sendo assim, a mudança pode ser classificada de outra maneira se observado por um ponto de vista mais global, como propõe

Mintzberg (1990), por meio de um nível conceitual (amplo ou concreto) e por uma esfera (organizacional ou estratégica).

A primeira classificação da mudança é a de nível conceitual, que pode ser amplo ou concreto. O nível mais amplo, criado por Mintzberg (1990), refere-se a mudanças da cultura ou da maneira de pensar da empresa. O nível mais concreto (mudança nas pessoas) tem uma preocupação focada nos campos de desenvolvimento organizacional e na gestão das operações, ou seja, está relacionado com o trabalho específico de uma pessoa e até em equipamentos utilizados.

O autor afirma que quanto mais se trabalha no nível conceitual mais amplo a mudança tem que ser mais integrada englobando as diversas partes. Porém essa mudança gera um restrição irreal, que busca somente a mudança no nível mais alto (visão, cultura) sem refazer as partes mais baixas (pessoas, programas). Mintzberg (1990) afirma que mudanças assim são gestos vazios, sendo somente uma mudança em pensamento não em ação.

A segunda classificação da mudança é de acordo com a esfera, apresentada pelo autor como as pertencentes à organização (estado básico) e pertencentes à estratégia (impulso direcional).

Mintzberg (1990) engloba a cultura (nível conceitual mais amplo), estrutura, sistemas e pessoas (nível conceitual mais estreito). A segunda esfera pertencente à Estratégia inclui a visão (nível conceitual mais amplo), posições, programas e instalações (nível conceitual mais estreito).

O Quadro 1 apresenta um resumo dessas classificações. Analisando o Quadro na horizontal pode-se ver a primeira classificação (conceitual, na cor cinza; e concreto, na cor branca). Ao analisar o mesmo quadro na vertical observa-se a segunda classificação, a das esferas, pertencentes à organização (estado básico) e pertencentes à estratégia (impulso direcional).

	Mudança na Organização (estado básico)	Mudança na estratégia (impulso direcional)
Mais conceitual (pensamento)	Cultura	Visão
	Estrutura	Posições
Mais concreto (ação)	Sistema	Programas
	Pessoas	Instalações

Quadro 1: Conteúdo das mudanças organizadas por Mintzberg (1990).

Após o entendimento do conceito de mudança organizacional e como as mudanças podem ser classificadas, a próxima etapa é compreender como as pesquisas exploratórias relacionadas a esse assunto são compreendidas e apresentadas em seu contexto.

Armenakis e Bedeian (1999) apresentaram atributos que podem separar os estudos sobre mudança organizacional. Quatro são esses temas que tratam de conteúdo, processo, contexto e resultados, a saber:

- **Conteúdo das Mudanças Organizacionais:** esse atributo engloba o que é objeto de mudança nas organizações.
- **Contextual:** concentra-se em forças ou condições existentes do ambiente externo e interno de uma organização que podem influenciar a eficácia da organização na resposta à mudança organizacional. O contexto externo inclui: regulamentações governamentais, avanços tecnológicos e concorrência, já o contexto interno inclui: grau de especificidade do trabalho necessário para a tecnologia existente, o nível de negligência das pessoas e as experiências com mudanças anteriores.
- **Processos:** abordam as ações realizadas durante a imposição de um objetivo de mudança, ou seja, as medidas tomadas para implementar as mudanças dentro da organização e a natureza das respostas dos trabalhadores a tal esforço.
- **Resultado:** identifica a natureza dos critérios que são normalmente avaliados como resultado na mudança organizacional com base em critérios afetivos e comportamentais, ou seja, com o maior foco no fator humano.

Este presente estudo têm o foco de estudo no terceiro tema apresentado, o de processos, onde foi entendido o processo de implementação desta mudança.

2.3 Processos de Implementação da Mudança

Armenakis e Bedeian (1999) afirmam que as pesquisas sobre implementação da mudança como um processo tem suas raízes nos primeiros trabalhos de Lewin (1947), onde ele conceitua a mudança como algo que progride por meio de fases sucessivas. O modelo de mudança desenvolvido por Lewin (1947) descreveu as fases em um processo de três estágios.

A primeira, de acordo com Lewin (1947), é o "descongelamento", onde existe a superação da inércia atual e a quebra da mentalidade atual. Nesta primeira etapa, o mecanismo de defesa deve ser ignorado pois ele tende a fazer com que as pessoas não alterem seu estado atual.

Na segunda etapa do processo de mudança, Lewin (1947) afirma que há um período de confusão e de transição. As pessoas sabem que os velhos hábitos estão sendo postos em prova, porem não têm nenhuma visão clara para substituir.

A fase de "congelamento", apresentada como a última por Lewin (1947), acontece quando a nova mentalidade se encontra em um nível confortável, sendo caracterizada como sólida, pois não há retorno aos níveis anteriores.

Armenakis e Bedeian (1999) fizeram um levantamento de autores que tratam a respeito do processo da mudança, os autores dividem essas pesquisas de duas maneiras.

A primeira consiste em modelos que recomendam algumas fases para os agentes da mudança conseguirem implementar. A segunda descreve os modelos que buscam entender como os membros das organizações vivenciam as mudanças que se desdobram (Armenakis; Bedeian,1999).

Judson (1991 citado por Armenakis e Bedeian,1999) apresenta o modelo de fases para o agente da mudança, que apresenta a maneira de implementar a mudança por meio de 5 fases:

1. Analisar e planejar a mudança
2. Comunicar a mudança
3. Ganhar a aceitação de novos comportamentos
4. Mudar o *status quo* para um estado desejado
5. Consolidar e institucionalizar o novo estado

Armenakis e Bedeian (1999), ao analisar as fases apresentadas por Jusdon (1991) afirmam que dentro de cada uma das cinco fases é discutido as reações previsíveis à mudança e os métodos para minimizar a resistência. Dentro os diferentes métodos descritos para a superação da resistência, há meios considerados alternativos, como os programas de recompensa, negociação e persuasão.

Outro autor que aborda o processo de mudança para os agentes da mudança é o Kotter (1995, citado por Armenakis e Bedeian, 1999) que recomenda oito passos na execução das mudanças nas organizações.

Kotter (1995) apresenta uma proposta de descrição do processo de mudança, em etapas de implementação, são essenciais para alcançar o êxito da mudança.

2.3.1 Os oito passos de Kotter (1995)

Para criar esse a seqüência da mudança Kotter (1995) acompanhou 100 empresas que tentaram fazer mudanças para se alavancarem e assim se tornarem mais competitivas no mercado. Como resultado, a maioria dessas empresas ficaram em um nível intermediário das mudanças, e por meio de suas análises o autor pode concluir que, em virtude da pouca experiência no assunto até mesmo as pessoas mais capacitadas em uma empresa costumam cometer erros.

A seguir os oito passos descritos por Kotter (1995).

O primeiro passo descrito pelo autor consiste em estabelecer um senso de urgência, onde ele afirma que:

- O mercado e a realidade dos concorrentes devem ser analisados.
- Crises potenciais ou oportunidades fundamentais devem ser identificadas e discutidas.

A comunicação que gera o senso de urgência é considerada um ponto crítico, pois pode haver um indivíduo ou um grupo que irá levantar um pessimismo relacionando com o mau desempenho atual e, para evitar esse ataque às empresas, contam com pessoas de fora para transmitir as informações indesejadas.

A hipótese de Kotter (1995), neste aspecto, é que quando a taxa de urgência não é energizada o suficiente, o processo de transformação não é bem-sucedido.

O segundo passo refere-se a criar uma coalizão administrativa, onde Kotter (1995) coloca que:

- Deve-se formar um grupo que tenha autoridade para liderar a mudança.
- É recomendado motivar o grupo para trabalhar como uma equipe unida.

Kotter (1995) afirma que o comandante da organização deve ser um defensor ativo, porém, é necessário mais do que isso, é fundamental ter pessoas que tenham um comprometimento compartilhado de desempenho por excelência.

A hipótese levantada por Kotter (1995) é que o fracasso vem quando a formação da coalizão é menosprezada ou os grupos formados não têm uma liderança forte. Normalmente, este último acontece quando são conduzidas por *staffs*.

Desenvolver uma visão e uma estratégia é apresentado como o terceiro passo de Kotter (1995), onde:

- Aconselha-se criar uma visão que direcione o esforço da mudança;
- E desenvolver estratégias que concretizem essa visão.

A hipótese feita por Kotter (1995) é de que a visão deve ser sensata para o esforço não se dissolver em projetos confusos e incompatíveis que podem direcionar a empresas para o local errado, ou seja, a visão deve ser clara e convincente para os empregados não se sentirem confusos ou alienados.

Após essa etapa, deve-se comunicar a visão da mudança, onde Kotter (1995):

- Recomenda comunicar, constantemente, a nova visão e estratégias por meio dos veículos possíveis;
- E modelar o comportamento esperado dos funcionários por meio do exemplo da coalizão administrativa

Kotter (1995) afirma que uma transformação só acontece quando as pessoas estão dispostas a ajudar a fazer sacrifícios de curto prazo, e elas só farão isso se acreditarem que é possível fazer uma mudança útil, hipótese levantada nesta etapa.

O quinto passo descrito pelo autor é investir os funcionários em *empowerment* para as ações abrangentes, assim:

- Aconselha-se retirar os obstáculos da mudança.
- Fazer a substituição de sistemas ou estruturas que vão de encontro à nova visão.
- Encorajar as pessoas correrem riscos e tomar medidas não tradicionais.

A hipótese de Kotter (1995) para o quinto passo é que para se renovar faz-se necessário tirar os obstáculos que irão surgir nessa mudança para fazer com que as pessoas atinjam essa nova visão. Entretanto nenhuma organização de uma hora para a outra consegue eliminar todos os obstáculos porém os maiores devem ser confrontados e eliminados, mesmo que estes sejam pessoas. A ação é necessária para manter credibilidade do esforço da mudança.

O próximo passo descrito por Kotter (1995) é realizar conquistas de curto prazo, sendo que:

- É recomendado planejar e criar melhorias de desempenho.
- Reconhecer e recompensar aqueles que tornaram as melhorias possíveis.

Sendo assim, Kotter (1995) cria a hipótese de que gerar ganhos em curto prazo e comemorá-los ajuda manter a urgência necessária e acaba mantendo a visão. A criação deve ser ativa e deve-se buscar formas de melhorar o desempenho e recompensar as pessoas envolvidas.

O penúltimo passo do autor é consolidar ganhos e produzir mais mudanças, em que:

- Aconselha-se reconhecer e incentivar os funcionários que podem implementar a visão de mudança.
- Revigorar os processos por meio de novos projetos, temas e agentes de mudança.

A hipótese de Kotter (1995) para o sétimo passo é que se os líderes aproveitarem da credibilidade criada nas vitórias de curto prazo para identificar falhas que não

acompanham a nova visão e não declarar a mudança como encerrada, os esforços não se encerrarão e serão produzidas mais mudanças.

E, por fim, o oitavo passo, que conclui essa seqüência apresentada por Kotter (1995), é estabelecer novos métodos na cultura. Sendo que para institucionalizar as mudanças na cultura da empresa, Kotter (1995) apresenta dois fatores que podem ser importantes:

- O primeiro fator do autor é mostrar para as pessoas como que a mudança gerou melhora no desempenho, ou seja, associar as melhorias às mudanças propostas. É necessário mostrar esse raciocínio de causa e consequência para as pessoas associarem os benefícios corretamente, e para isso acontecer é essencial fazer uma boa comunicação.
- Deixar as mudanças perpétuas na organização, garantindo que a próxima geração da alta gerência internalize a nova abordagem, é o segundo fator que Kotter (1995) apresenta.

2.3.2 As nove partes de Galpin (1996)

O modelo de Galpin (1996, citado por Armenakis e Bedeian, 1999) também recomenda várias fases para os agentes da mudança conseguirem implementar a mudança. Galpin (1996, citado por Armenakis e Bedeian 1999) propõe um modelo onde é ressaltada a importância de compreender a cultura da organização, refletido em suas regras e políticas; costumes e normas; cerimônias e eventos; recompensas e reconhecimento.

1. Estabelecer a necessidade de mudar.
2. Desenvolver e difundir a visão de uma mudança planejada.
3. Diagnosticar e analisar a situação atual.
4. Gerar recomendações.
5. Detalhar as recomendações.
6. Fazer um piloto de testes das recomendações.
7. Preparar as recomendações para implementação.

8. Lidar com as recomendações.
9. Medir, reforçar e aperfeiçoar a mudança.

2.3.3 Os Dois Modelos de Armenakis, et al. (1999)

E, por fim, como o último modelo de fases para o agente da mudança é o de Armenakis et al. (1999, citado por Armenakis e Bedeian, 1999), que cita dois modelos. O primeiro apresenta o modo que a resistência é minimizada por meio de um modelo que considera a criação da disponibilidade para a mudança. O segundo modelo tem como objetivo facilitar a institucionalização e a adoção da mudança desejada.

Os dois modelos trabalham com a transmissão da mensagem de base da mudança. Conforme argumentado por Armenakis et al. (1999, citado por Armenakis e Bedeian, 1999), para este tipo de mensagem ser eficaz ela deve ter cinco componentes:

1. Discrepância (fazer com que as pessoas entendam que é preciso mudar);
2. A auto-eficácia (internalizar nas pessoas a capacidade delas de mudar com sucesso);
3. Valência pessoal (tornar a alteração de interesse pessoal);
4. Suporte principal (as pessoas afetadas devem estar por trás da mudança);
5. Adequação (fazer com que as pessoas entendam que a mudança desejada é ideal para a organização).

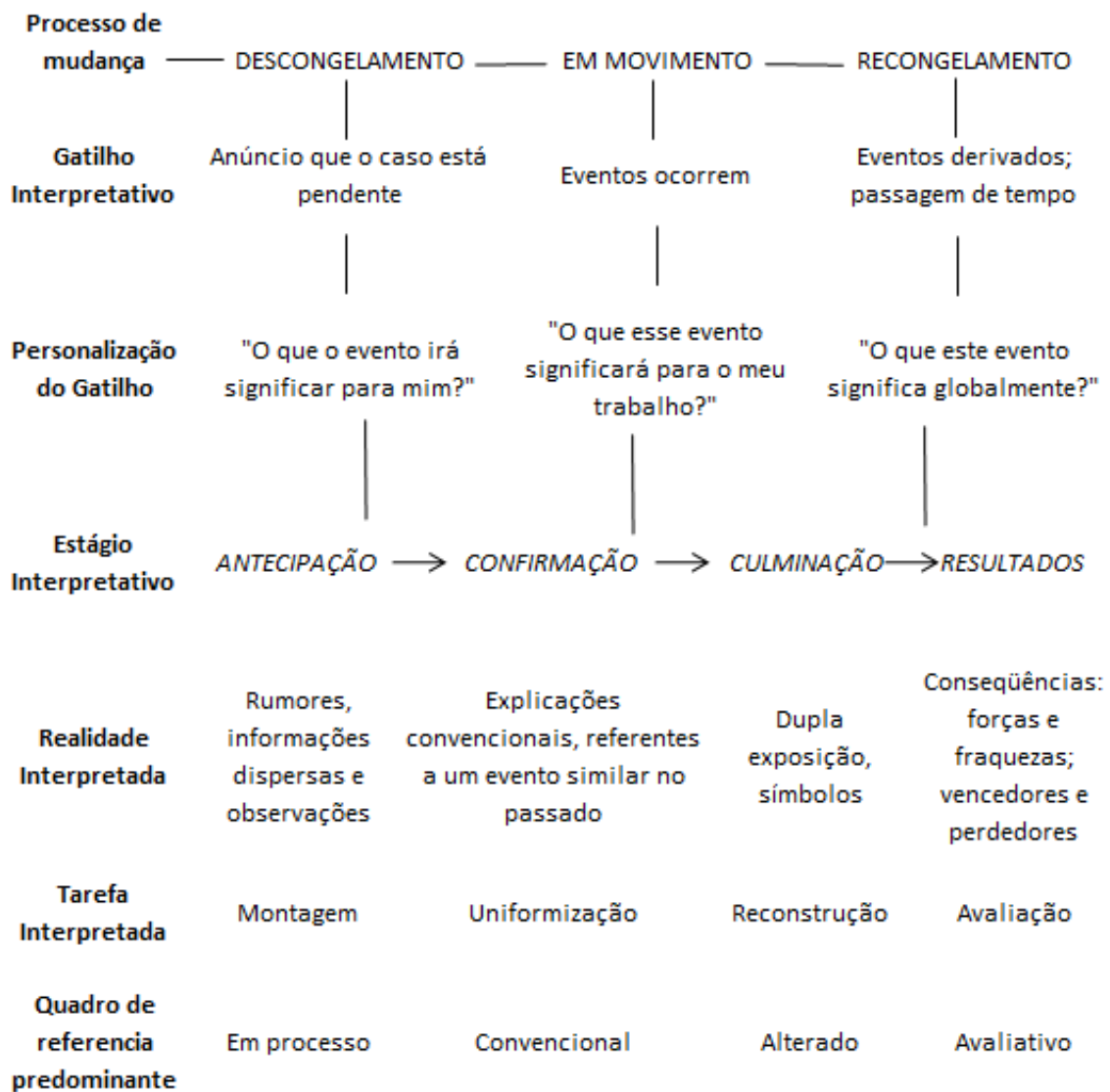
A ideia dos dois modelos criados de acordo com Armenakis et al. (1999, citado por Armenakis e Bedeian, 1999) é converter as pessoas afetadas pela mudança em agentes da mudança. As estratégias que são úteis para transmitir a mensagem de mudança de acordo com Armenakis et al. (1999, citado por Armenakis e Bedeian, 1999) são:

1. Comunicação persuasiva (por exemplo, discursos de agentes de mudança e artigos em *newsletters*);
2. Participação ativa das pessoas afetadas (por aprendizagem, decisões participativas);

3. Práticas de gestão de recursos humanos (por exemplo, seleção, avaliação de desempenho, formação, remuneração e desenvolvimento de programas);
4. Atividades simbólicas (por exemplo, os ritos e cerimônias);
5. Práticas de difusão (por exemplo, programas de melhores práticas e as equipes de transição);
6. Gestão da informação interna e externa;
7. Atividades formais que demonstram o apoio às iniciativas de mudança (por exemplo, nova estrutura organizacional e descrições de cargos revisadas).

Os dois modelos que buscam entender como os membros das organizações vivenciam as mudanças descrevem como se dá a transição do processo e do pensamento das pessoas a respeito da transição que está sendo gerada. Armenakis e Bedeian (1999) apresentam, também, os descritos por Isabella (1990) e Jaffe, Scott, and Tobe (1994).

Isabella (1990) identificou, em sua pesquisa, que os eventos-chaves, considerados por ela como mudanças significativas, passam por meio de diversos estágios durante o processo da mudança, são eles: antecipação, confirmação, culminação e resultado, assim como demonstra o quadro a seguir.



Quadro 2: Evolução interpretativa dos eventos chaves apresentado por Isabella (1990)

O primeiro estágio apresentado por Isabella (1990) é a interpretação coletiva composta por rumores e informações desconexas, onde as pessoas têm sinais que alguma coisa está acontecendo, mas ninguém sabe o que é exatamente. Esses rumores não são maliciosos nem sensacionalistas, e sim uma ansiedade em saber o que pode ou não ocorrer.

De acordo com Isabella (1990), os rumores são significantes porque fornecem alguma estrutura a incerteza, especialmente quando as informações não vêm de fontes oficiais. Na ausência de informações os funcionários das empresas

intensificam a sensibilidade para qualquer informação que possa ser sobre o evento que ocorre.

Isabella (1990) afirma que essa fase é uma interpretação baseada na especulação e em suposições para tentar desenvolver um entendimento juntando peças do quebra cabeça.

A segunda fase de Isabella (1990) é a dedução lógica das especulações, onde se faz presunção sobre o que irá acontecer em cima do que já passou (eventos no passado). Explicações convencionais referentes a eventos similares no passado que é usado para definir especulações para o futuro.

Isabella (1990) afirma que o primeiro padrão de trabalho completo que as pessoas usam é de uma interpretação usada no passado. Weick & Daft (1983:75) dizem que a cognição humana apurada é mais confortável com o passado do que com o presente.

A culminação citada por Isabella (1990) é a fase onde as pessoas alteram sua visão sobre o evento quando ele acontece, para incluir novas informações. Uma vez que cada evento traz a necessidade de se criar novas normas e executar novos comportamentos, a velha visão começa a ser vista como não eficiente. O contraste entre os padrões passados e o das condições presentes, onde os velhos comportamentos não estão funcionando e a nova forma de interagir está sendo exigida.

A construção da realidade nesse estágio apresentado por Isabella (1990) constitui uma referencia direta ao simbolismo de algumas ações, gestos e decisões (simbolismo sobre locais e ações, como uma referência do que era/ como deveria ser, gerando um sentimento de perda). Desde que a estabilidade da rotina foi rompida, gerentes procuram, no seu ambiente, pistas para deduzir novos significados para confirmar entendimentos antigos, e os símbolos provêm essa valiosa informação.

A interpretação desse estágio é a reconstrução, na tentativa individual de fazer sentido às experiências de mudança.

O último estágio de Isabella (1990) é o de resultado e conseqüência, onde cada evento é avaliado em termos de conseqüências. A construção da realidade dessa fase é identificação dos vencedores e perdedores. As interpretações coletivas, segundo Isabella (1990), que identificam precisamente grupos e indivíduos que são beneficiados por alguns aspectos do evento e os que não são.

Outro modelo que busca entender como os membros das organizações vivenciam as mudanças é o de Jaffe, Scott, e Tobe (1994, citados por Armenakis e Bedeian, 1999).

Eles apresentaram, em quatro estágios, um modelo de como os membros organizacionais interpretam os eventos e como a mudança se desenrola.

1. Negação ocorre quando os funcionários se recusam a acreditar que uma mudança é necessária e que ela será implementada.
2. Esta atitude é seguida pela resistência, quando os indivíduos evidenciam a retenção da participação, na tentativa de adiar a execução, e se esforçando para convencer os tomadores de decisão que a mudança proposta é inadequada.
3. Exploração é marcada pela tentativa de experimentar novos comportamentos como um teste da sua eficácia em alcançar os resultados prometidos.
4. E, finalmente, o compromisso acontece na última fase quando os funcionários alvo da mudança aceitam a proposta de mudar.

Armenakis e Bedeian (1999) afirmam que os modelos de implementação de Judson (1991), Kotter (1995), Galpin (1996), e Armenakis et al. (1999), são semelhantes em conceitos e também podem ser considerados paralelos aos de Isabella (1990) e Jaffe et al. (1994) para entender o efeito geral de mudança como um processo.

Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003) apresentam seis aspectos organizacionais e dez aspectos do processo da mudança que contribuem ou dificultam o alcance da mudança nas organizações, representado pela Figura 2.

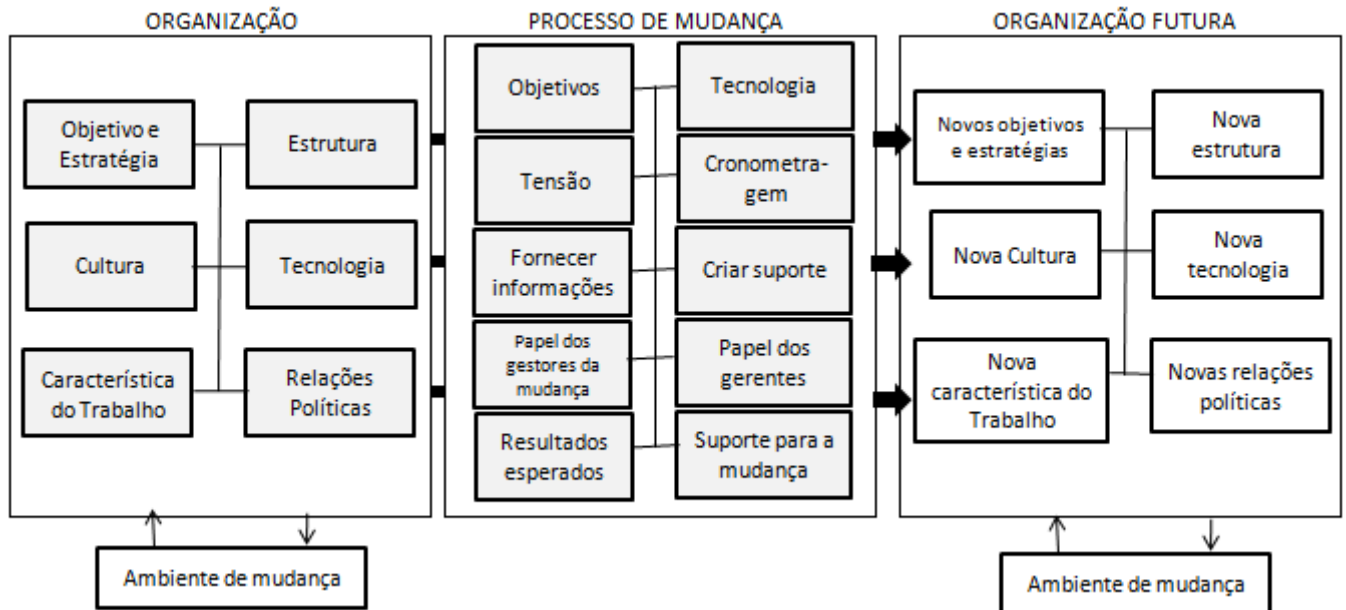


Figura 1: Aspectos da capacidade da mudança das organizações Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003).

Como o foco do presente projeto recai sobre o processo de mudança, serão detalhados tais aspectos do processo da mudança apresentados pelos autores. Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003) afirmam que os aspectos, geralmente, ficam mais claros para os funcionários somente depois que o diagnóstico organizacional já foi feito, e que os objetivos da mudança já foram definidos. Os 10 aspectos são:

1. Objetivos: formulação dos objetivos, pensando na direção que o processo da mudança deve tomar.
2. Tecnologia: informações e tecnologia de produção podem suportar as ferramentas da mudança organizacional, portanto, é importante avaliar a necessidade da tecnologia na mudança.
3. Tensão: dentro e entre os grupos parecem ser uma parte intrínsecas do processo de mudança. A tensão entre a cultura existente e o desejo da necessidade para manter a organização andando é necessária porem deve ser monitorada.
4. Tempo: um tempo muito pequeno não pode ser suficiente para resolver os problemas e adaptar as novas situações, a mudança exige que as

peças aprendam novos comportamento e se adaptem a novas situações e isso leva tempo.

5. Fornecer informações: prover clareza nas informações, de forma honesta e formal, sobre a mudança para todas as pessoas na organização fazem com que os empregados sintam-se mais envolvidos com o processo, o que acaba sendo crucial para o processo de mudança.
6. Geração de apoio à mudança: direciona as idéias e as experiências dos empregados estimulando o suporte ativo.
7. O papel dos gestores da mudança: devem estar sendo bem cumpridos, pois se bem cumprido reduz a incerteza do processo de mudança. Habilidade de comunicar-se bem, ser sensível aos obstáculos, problemas, comportamento político de grupos e indivíduos, são desejáveis.
8. O papel dos gerentes de linha: também devem estar bem cumpridos, pois eles são os gerentes do dia a dia do processo da mudança, e são eles que traduzem o objetivo global da mudança para as ações específicas dentro dos departamentos e equipes.
9. Resultados Esperados: refere-se às condições psicológicas que ajudam as pessoas a desenvolverem uma atitude positiva em direção à mudança.
10. Suporte para a mudança: o papel ativo que as pessoas podem cumprir no processo de mudança, fazendo até com que os funcionários desejem o processo de mudança acontecer.

Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003) visam entender os problemas na gestão da mudança observando as configurações da organização e o processo de mudança. As pesquisas foram aplicadas e após o resultado foram criados grupos, padronizando as pontuações, para analisar os dados e identificar configurações comuns de capacidade de mudança das organizações. Os grupos criados por Gravenhorst e Boonstra (2003) representação diferentes padrões na avaliação do processo de mudança.

A conclusão feita pelos autores depois da aplicação da pesquisa foi que diferentes intervenções são necessárias para lidar com os problemas específicos em cada configuração. Segundo Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003) os resultados específicos de cada organização devem servir de base para a intervenção. Para essas intervenções é também necessário coletar mais informações detalhadas sobre

o setor, tamanho, idade, razões de mudança, avaliar o tempo, a fase do processo de mudança para aprimorar a descrição e o entendimento das configurações.

Portanto, durante a implantação do processo de mudanças a organização, bem como seus funcionários, passará por vários estágios indicados pelos autores levantados. O objetivo da presente pesquisa é descrever os estágios de implantação do programa de mudanças a partir da consideração dos estágios elaborados por Kotter (1995). A escolha da abordagem apresentada por Kotter (1995) ocorreu em virtude deste modelo, pois ele é amplamente utilizado nas organizações que buscam uma teoria para trabalhar com a implementação da mudanças e por apresentar de maneira bem sistemática e prescritiva, o que deve ser feito ao trabalhar com a mudança organizacional independentemente do tipo de mudança que está ocorrendo.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esta etapa visa apresentar como foi realizada a pesquisa do presente estudo.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa teve como foco a descrição e a análise dos processos de gestão da mudança que foram realizados durante a implementação de dois projetos em duas empresas, sendo um em cada. Os projetos analisados tinham como intuito implementar na organização melhorias em seus processos organizacionais.

A implementação das melhorias das empresas pesquisadas foi decorrente da implementação da solução de consultoria que foi contratada para criar os novos processos de trabalho e auxiliar na mudança, substituindo os processos antigos, não eficazes, pelos novos criados.

As variáveis analisadas foram relacionadas ao processo de implementação da mudança como citada neste trabalho, porém o foco será no trabalho desenvolvido por Kotter (1995) que criou os oito passos, que serão as variáveis consideradas para análise. São eles:

- Estabelecer um senso de urgência
- Criar uma coalizão administrativa
- Desenvolver uma visão e estratégia
- Comunicar a visão da mudança
- Investir os funcionários em *empowerment*
- Realizar conquistas de curto prazo
- Consolidar ganhos e produzir mais mudanças
- Estabelecer novos métodos na cultura

Quanto ao objetivo, esta pesquisa é descritiva. Segundo Gil (2000) uma pesquisa descritiva pode ter como objetivo primordial a descrição de características ou fenômenos. Há, também, aquelas que visam descrever o processo de uma organização, que é o caso deste estudo.

O tratamento dos dados é classificado como qualitativo, sendo que esta abordagem, de acordo com Minayo (1999), trabalha com o universo de significados, crenças e atitudes, buscando compreender, de maneira mais profunda, as relações dos processos e dos fenômenos pesquisados. Minayo (1999) afirma que estes são entendidos por meio dos sujeitos em suas determinações. O autor diz que a abordagem qualitativa deve ter como preocupação primordial a compreensão lógica da realidade exposta, e não deve pretender o alcance da verdade, com o que é certo ou errado.

Os dados da pesquisa foram primários, coletados por meio de uma pesquisa semi-estruturada, e secundários, por meio de documentos gerados pelo projeto que se propôs a implementar as mudanças. Os primários, segundo Gil (2000), são dados que ainda não foram analisados. Há várias maneiras de coletar esses dados, são elas: questionário, entrevista, discussão de grupo, observação e outros. Já os dados secundários, de acordo com esse mesmo autor, são informações que já estão disponíveis.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

A primeira empresa que foi pesquisada foi fundada em 2004 e tem como atividade básica a prestação de serviços de manutenção em equipamentos hospitalares, principalmente, máquinas de hemodiálise e sistema de tratamento de água por osmose reversa. A empresa possui 10 funcionários e o seu corpo técnico é capacitado com cursos técnicos eletrônicos pelos quais todos os técnicos têm de passar. Existem apenas duas áreas na empresa, a administrativa e a técnica.

A segunda empresa também é uma prestadora de serviço que foi fundada em 1989, um escritório de advocacia que atua na maior parte dos casos na área trabalhista. O negócio consiste em defender as causas dos clientes e acompanhar todos os processos durante todo o judiciário brasileiro. A empresa possui 20 funcionários.

A atuação das duas é realizada no âmbito do mercado de Brasília, DF. Nenhuma delas havia sofrido, até a mudança analisada, nenhum processo de mudança grande

como os que aconteceram, ou que se propuseram a acontecer. A lógica do processo de implementação veio do método utilizado pela consultoria contratada.

3.3 População e amostra (participantes do estudo)

Os participantes da pesquisa nas duas empresas foram os principais gestores das organizações que atuaram de forma ativa em algum dos processos de implementação da mudança; os executores dos projetos, que foram as pessoas que, de fato, colocaram em prática a maioria das ações voltadas à implementação; e o gerente do projeto, esse último responsável por coordenar a equipe do projeto e ter auxiliado estrategicamente nas ações de implementação.

De maneira mais específica, na Empresa 1 foram entrevistados: o dono da empresa; um sócio; o líder do projeto e um consultor. Na empresa 2 foram entrevistados: o filho do dono - advogado experiente; um advogado experiente; um advogado de início de carreira na empresa; uma funcionário de recursos humanos; o líder do projeto e um consultor. No total, foram 10 entrevistados.

A principal relevância dos participantes escolhidos, por cargos que ocupavam durante o processo de mudança, é o envolvimento com os processos antigos, os propostos pela mudança e o entendimento de todas as ações de implementação realizadas que foram realizadas com o intuito de trabalhar com a gestão da mudança.

3.4 Instrumento(s) de pesquisa

O instrumento de pesquisa de dados primários foi uma pesquisa semi-estruturada, que teve como roteiro básico algumas partes que auxiliaram no alcance dos objetivos específicos, são elas:

- Identificar o papel do entrevistado durante o processo de mudança;
- Quais foram as demandas de mudança (falhas identificadas, necessidades, e outros.);

- Descrever o processo de mudança (eventos principais);
- Ações realizadas e resultados esperados;
- Avaliação dos resultados alcançados com a mudança.
- Dificuldades e fatores que facilitaram o processo.

Na pesquisa por dados secundários analisou-se os documentos e as apresentações gerados pelos projetos que tiveram como objetivo trabalhar com a implementação da mudança do novo processo, o roteiro de auxílio se baseou em:

- Identificar os processos de trabalho que foram alterados;
- Saber quais processos e comparar os processos antes e depois;
- Identificar a demanda de mudança;
- Identificar as justificativas de necessidades para a mudança;

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os dados primários da pesquisa foram analisados por meio de análise de conteúdo, que é considerada por Bardin (2002) um conjunto de técnicas que analisa as comunicações dos procedimentos sistemáticos.

Pode-se dizer que em uma análise de conteúdo a base é a mensagem, porém deve ser considerado o contexto das pessoas que passaram a mensagem e ter uma análise crítica e dinâmica da linguagem (PUGLISI; FRANCO, 2005, p. 13).

A análise da pesquisa semi-estruturada foi feita a partir da transcrição da entrevista seguido da classificação em temas comuns, depois de todas as verbalizações classificados em temas estes foram agrupados em categorias. Assim, foi possível agrupar assuntos similares, independentemente de quem falou e em qual momento da entrevista foi falado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O primeiro conjunto de dados analisados são os secundários, onde foram analisados todos os documentos produzidos pelos dois projetos que aconteceram nas empresas escolhidas. Esta análise deu base para entender com maior clareza o processo da mudança e ajudar a entrar no contexto do projeto desenvolvido, o que gerou um melhor direcionamento para realizar as perguntas da entrevista semi-estruturada.

As entrevistas foram feitas com donos, funcionários, gerentes de projetos e consultores, após as entrevistas realizadas essas foram transcritas, analisada e classificadas de acordo com temas e categorias.

A seguir, será apresentada a análise de cada categoria criada de acordo com cada uma das empresas pesquisadas. Em seguida, serão apresentadas análises com as duas empresas conjuntamente.

Entende-se como 'Empresa 1' a primeira descrita na caracterização da organização, a prestadora de serviços de manutenção em equipamentos hospitalares. Sendo assim, a 'Empresa 2' refere-se ao escritório de advocacia.

4.1 Análise da Empresa 1

Foram cinco as categorias criadas para analisar as verbalizações das entrevistas da Empresa 1. A seguir será apresentada a análise dos resultados da entrevista e após o quadro referente à análise feita anteriormente.

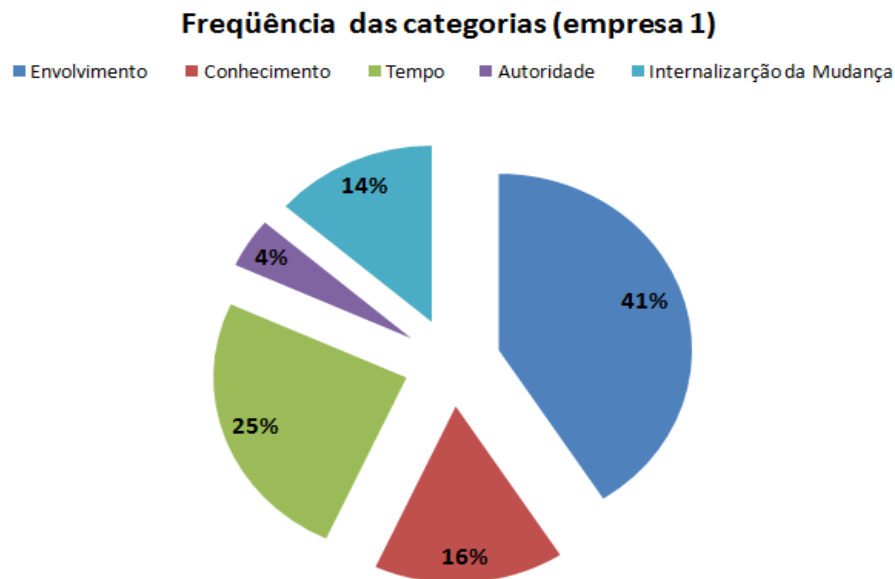


Gráfico 1: Freqüência das categorias, empresa 1

A primeira, que apresentou a maior freqüência, foi a categoria Envolvimento, nela foi observado o comportamento relacionado ao envolvimento das pessoas da empresa que estavam sendo impactadas por alguma mudança.

Pode ser observado que durante a criação dos novos processos de gestão, o dono da empresa esteve sempre muito próximo auxiliando na criação de modelos mais adaptáveis a realidade da empresa, além de que quase tudo que foi criado passou pela mão dele.

Houve, também, o esforço de envolver os funcionários com os novos procedimentos que a empresa iria ter por meio de apresentações gerais onde as pessoas envolvidas com a mudança participavam com o intuito de internalizar o que iria acontecer no futuro. Essas apresentações realizadas também tinham o intuito de criar um senso de urgência nas pessoas da empresa para elas começarem a se engajar e se envolver mais, porem apesar dessas ações a empresa teve poucos resultados efetivos no senso de urgência criado, criando uma hipótese que a comunicação pode não ter sido efetiva tendo como consequência direta no nível de envolvimento alcançado, analisado por meio do comportamento dos funcionários.

Outro ponto observado no envolvimento foi a relação entre as pessoas consideradas importantes para a mudança com as novos processos adotados e com o processo de mudança em si. Os sócios da empresa, que são considerados como parte da cúpula administrativa, tiveram um baixo envolvimento estando distantes do projeto que criou as mudanças, sendo assim essas pessoas não se sentiam parte das

mudanças e como conseqüência pouco engajadas com elas, a aproximação dessas pessoas estratégias fez parte do processo de mudança porem não houve êxito, pois todos reconheceram o afastamento deles.

Como possível fator motivador do fato acima nessa categoria foi observado a dependência que o dono da empresa tinha com os agentes externos, no caso os consultores do projeto, para envolver todas as partes impactadas pela mudança. Ou seja, durante o projeto as ações de envolvimento aconteceram por iniciativa do consultor e após a saída da consultoria este envolvimento simplesmente não aconteceu por falta desta competência no gestor principal da empresa, isso fez como que o envolvimento das partes impactadas fosse baixo.

Verbalização	Tema	Categoria	Freq.
<p>“Os clientes sempre que possível estavam próximos da execução e na maioria das vezes os funcionários ajudavam na construção do processo”</p> <p>“O cliente apesar de não estar toda hora disponível sempre que possível ele se envolvia com a construção das soluções”</p>	<p>Envolvimento dos clientes durante a execução do projeto, como participantes da construção das soluções.</p>	<p>ENVOLVIMENTO - o comportamento relacionado ao envolvimento das pessoas</p>	3
<p>“Houve duas reuniões ao longo do trabalho de gestão da mudança que eu acredito que fez os funcionários se sentirem mais próximos do projeto...”</p> <p>“... a reunião que teve no início do projeto e o no final onde todos os funcionários da empresa estavam presentes, e as apresentações foram direcionadas a eles”.</p>	<p>Reuniões geral que envolveram a empresa fez as pessoas se sentirem mais próximas</p>		1
<p>“O dono sempre reclamou do envolvimento dos seus sócios, ele sempre passava pra gente que queria que eles se envolvessem mais, porem nós como empresa não conseguimos fazer isso muito bem e ele como chefe dos seus sócios também não”</p>	<p>Pouca confiança do gestor principal com os demais sócios da empresa, onde sempre havia problemas relacionados à dedicação e a vontade de mudar vinda dos dois sócios.</p>		2
<p>“O dono não parecia ter muita autoridade frente aos funcionários, ele era muito prolixo então em algumas reuniões parecia que os funcionários e sócios ignoravam algumas coisas que ele falava, de fato era difícil prestar atenção nele o tempo todo.”</p> <p>“Nós, informalmente, sempre formos</p>	<p>Dependência do cliente de meios externos, consultoria, para envolver os funcionários.</p>		3

<p>encarregados de mandar os sócios fazerem alguma coisa pra se envolver com as melhorias. O dono fazia mais não era efetivo, e por ele próprio saber disso ele sempre recorreu a mim”</p>			
<p>“Tudo o que era feito tinha que ter uma apresentação para os envolvidos avaliarem, isso fazia com que os clientes estivessem envolvidos. Isso inclui documentos finais e validações ao longo da construção deles”</p>	<p>Reuniões de apresentação para o cliente dos documentos entregues, juntamente com a validação de tudo o que estava sendo desenvolvido.</p>		1
<p>“Eles de maneira geral participavam sim porém acho que em algumas reuniões importantes era legal os sócios ou o dono estar próximo e isso não acontecia.”</p> <p>“Algumas reuniões de levantamento de melhorias os sócios faltavam de última hora e não agregavam na construção das soluções dos problemas encontrados da empresa e na atividade deles”</p>	<p>Baixo envolvimento dos sócios nas reuniões e pouca participação na construção de soluções e nas reuniões consideram mais importantes</p>		2
<p>“Durante a negociação do projeto houveram aulas para mim e para os meus sócios, durante essas aulas acho que a consultoria conseguiu nesse momento envolver meus sócios e fazer eles entenderem a importância de mudar, porque junto comigo percebemos que nós não tínhamos diversas estruturas e conhecimentos”</p> <p>“Tiverem algumas apresentações pontuais durante o projeto que envolveu os funcionários, a que mais me marcou foi a apresentação final. Naquele momento eu vi que os funcionários de fato criaram o senso de urgência da mudança, a reunião final fez meus funcionários entenderem que a nossa empresa tem coisas para se melhorar”</p>	<p>Apresentações que envolveram os funcionários da empresa e que fizeram criar neles um grande senso de urgência para perceberem a necessidade que a empresa tem para mudar.</p>		3
<p>“Eu queria que meus sócios tivessem comprado mais a ideia do projeto e de mudança, quero que eles virem gestores dessa empresa.”</p> <p>“Os sócios não participaram o quanto eu queria, eu quero que eles ocupem cargos estratégicos na empresa e não fiquem mais trabalhando como técnicos”.</p>	<p>Pouco engajamento dos sócios em querer fazer as coisas acontecerem, ainda ficaram com o sentimento de empregados e não de donos que procuram sempre melhoria e crescimento</p>		3

Quadro 3: Análise da Empresa 1, categoria Envolvimento

Outra categoria observada foi a de Conhecimento, nessa categoria inclui o aprendizado que a empresa obteve para garantir que as mudanças ocorressem e tivessem o suporte teórico necessário.

As mudanças sugeridas pela consultoria para a empresa tiveram um suporte técnico considerado muito bom, como parte do processo de mudança realizado pela consultoria houve uma preocupação durante o projeto em passar esse conhecimento técnico e teórico dos novos procedimentos da empresa. O intuito dessa passagem de conhecimento era garantir a maior consciência sobre a mudança, pois as pessoas estariam entendendo de fato aquela nova ação do dia a dia do trabalho, evitando, assim, o entendimento superficial das mudanças.

Entretanto apesar das passagens de conhecimento de fato terem acontecido foi levantado durante as entrevistas analisadas que a assimilação deste conhecimento por parte do dono e dos sócios da empresa foi baixo por dificuldade de absorção de novos conhecimentos.

Verbalização	Tema	Categoria	Freq.
<p>“Durante o projeto nós tínhamos a preocupação da continuidade das ações, por isso o conhecimento técnico era sempre passado para o cliente.”</p> <p>“Muitas temas de gestão de empresa relacionados aos processos que estava querendo ser implementado era ensinado também, o intuito era dar um maior suporte para executar os processos”</p>	Passagem de conhecimento e aprendizado entre o trabalho desenvolvido pela consultoria e os executores do projeto	CONHECIMENTO - aprendizado que a empresa obteve para garantir que as mudanças ocorressem	2
<p>“o cliente era muito limitado em conhecimento técnico de administração e apesar disso ser normal nesse caso acabou atrapalhando um pouco pois o repasse de informação era mais, bem mais, demorado e o cliente nunca acrescentava nada muito inovador quando era perguntado as possíveis melhorias do processo”</p>	Pouca capacidade do cliente em assimilar algumas informações, dificuldade na passagem de conhecimento e na criação de novos modelos		2
<p>“O trabalho e os entregáveis do projeto estavam muito bem feito e didáticos e sempre os funcionários tinham abertura para participar deles, mas isso não acontecia sempre.</p> <p>“Hoje os processos que já estão redesenhado e não estão rodando</p>	Qualidade do trabalho técnico desenvolvido que conseguiu envolver em alguns momentos os executores do processo facilitando e o entendimento deles.		2

apesar de não ter acontecido eu sinto que meus funcionários sabem o que fazer, eles aprenderam e entendera, só não estão rodando por outros motivos”			
“Uma vantagem dos passos da mudança que ocorreu em nossa empresa foi que na maioria das vezes era mostrado em detalhe o processos e quais eram as ferramentas para executar ele, gostei muito e acredito que ajudou porem quase tudo que aconteceu desse tipo foi na teoria. Na prática as coisas nem sempre aconteciam como planejado no papel”.	Ajuda próxima mostrando as ferramentas necessárias para executar o projeto		1

Quadro 4: Análise da Empresa 1, categoria Conhecimento

Na categoria Tempo foi observada a disponibilidade de tempo para se dedicar as mudanças. Foi observado que os gestores principais (dono e sócios) não tinham tempo para acompanhar a execução das mudanças propostas, fazendo eles se tornarem distantes de algumas mudanças que ocorreram na prática, impendendo eles de monitorarem essas mudanças no futuro, aumentando a probabilidade delas se perderem, no caso da empresa foi o que aconteceu.

Observado na categoria tempo como uma combinação de insucesso foi a junção do excesso de atividades da rotina com o as novas atividades que a mudança exigia para acontecer, estava claro para a empresa o que deveria mudar porem os funcionários não tinham tempo para executar a mudança. O processo de mudança em si já foi bem oneroso para as pessoas envolvidas, houve muitas reuniões, e logo após o processo ter acabado muitas atividades da empresa ficaram acumulados, o que impediu ainda mais das pessoas pararem para pensar nos processos que estavam sendo implementados. O único processo que foi implementado foi um que a mudança substituía totalmente a nova maneira de executar o processo, ou seja, o funcionário não estava fazendo algo extra às atividades que já executava sendo que este processo reduzia significativamente o tempo de execução da atividade.

Verbalização	Tema	Categoria	Freq.
“Os clientes e os gestores principais não estavam sempre disponíveis durante a passagem de conhecimento específico de cada processo. Eles desconheciam as mudanças em seus detalhes...”	Falta de tempo para acompanhar a execução das mudanças propostas	TEMPO - disponibilidade de tempo para se dedicar as mudanças	1
“Houve no momento final um tempo específico para trabalhar com a implementação e para este momento programamos um cronograma que era muito relacionado a gestão da mudança, como reunião de explicação e acompanhamento das atividade, porem isso não rodou muito na prática porque não conseguimos alinhar bem os horários do cliente com o horário dos consultores e muitas coisas que acredito que deixaram de ser feitas”	Planejamento da implementação das ações que ocorreram de última hora e não foi alinhado da melhor forma com o dia a dia dos clientes		2
“Nós não tivemos tempo para fazer tudo rodar, as coisas são boas porem não conseguimos para nosso dia a dia para fazer isso. A empresa continuou rodando as atividades antigas continuaram acontecendo e ninguém parou pra fazer isso”. “Estamos com novos clientes, não tínhamos eles nessa época, assim temos mais trabalho até e não dá de fato para fazer rodar tudo, precisamos hoje de uma pessoa só para fazer isso”	Empresa começou a ter novos clientes impossibilitando, por falta de tempo, a execução das mudanças propostas. Correria do dia a dia não ajudou no planejamento para fazer as coisas acontecerem pós saída da consultoria		4
“O que atrapalho foi o pouco suporte e apoio no dia a dia, as soluções propostas não levavam em consideração os pepinos do dia a dia e a falta de tempo, assim muita coisa não aconteceu nada e só ficou no papel”. “Eu esperava o dono mais próximo, queria que ele visse o que a gente tava fazendo para entender a quantidade de tarefa e ver que não era fácil não.”	Falta de tempo para fazer com que todas as outras coisas acontecessem, deixando assim a maioria das sugestões somente no papel, juntamente com a falta de apoio do chefe e da consultoria para fazer as coisas acontecerem na prática.		2
“Minha rotina é bem pesada, não acho que eu precisava estar em muitas reuniões pois eu tenho um baixo conhecimento de administração e não conseguia acrescentar em nada” “...o meu trabalho normal mais o projeto gerou sobrecarga e não consegui me dedicar o quanto me dedicaria para o	Excesso de reuniões que impossibilitava o dia a dia do trabalho, tornando a rotina dos sócios bem pesada.		2

projeto de melhoria da empresa”			
---------------------------------	--	--	--

Quadro 5: Análise da Empresa 1, categoria Tempo

A outra categoria analisada nas entrevistas foi a Internalização da Mudança, pode-se entender como o quanto as pessoas de fato entenderam e assimilaram as mudanças que estavam sendo feita na empresa.

Foi analisado que durante um bom tempo a transição do velho para o novo não ficou clara, pois os procedimentos antigos rodavam junto com os procedimentos novos por falta de suporte dos novos processos, ou seja, quando a mudança começou a acontecer os novos processos não poderiam rodar por completo por falta de algumas ferramentas. O fato ocorrido nesta fase de transição fez com que as pessoas da empresa não entendessem claramente o que era a mudança e o que a empresa esperava delas, assim os funcionários não conseguiram internalizar bem o que era a mudança pela transição considerada turbulenta.

Verbalização	Tema	Categoria	Freq.
<p>“Algumas coisas começaram a mudar quando a consultoria estava aqui presente porem passou um tempo parece que as coisas voltaram como era antes, eu acredito que foi porque as pessoas acabaram ficando fazendo o mesmo trabalho duas vezes até se adaptar aos novos processos, mas acontece que no final das contas elas voltaram para maneira antiga de trabalhar.”</p> <p>“Deveria ter um dia que falasse ‘a partir de hoje vamos fazer o novo’ porem não teve como, a transição foi trabalhosa e aos poucos, só um processo rodou final das contas, e para os outros acontecerem agora vamos precisar de tempo”.</p>	<p>alta de um marco para da mudança pois durante algum tempo houve muita mistura dos processos (novo para o antigo) gerando muito trabalho nas pessoas e no final das contas elas voltaram para a maneira antiga de fazer as coisas</p>	<p>INTERNALIZAÇÃO DA MUDANÇA - o quanto as pessoas de fato entenderam e assimilaram as mudanças</p>	2
<p>“Foi muito bom ver no final que a empresa de fato tinha um potencial para mudar e que tinha como mudar para ser melhor. Percebi naquele momento que de fato não mudamos porem temos um grande potencial para mudar”.</p>	<p>Apresentação final que mostrou as melhorias propostas fez todo mundo acreditar que de fato a empresa precisa mudar.</p>		1
<p>“Até hoje sinto ainda que não entendi ao todo a mudança que deveria</p>	<p>Pouco apoio na hora da</p>		2

<p>acontecer, como no nosso trabalho no dia a dia sentia que tinha um pouco dos dois processos, o antigo e o novo, eu e os outros técnicos acabamos nos confundindo.”</p> <p>“eu sei que tudo não rodou de uma vez por faltava diversos detalhes como planilhas e ajustes e alguns softwares, isso poderia ter sido feito para mudarmos de uma vez só e não causar a confusão que deu.”</p>	<p>mudança em si, gerando confusão com a execução antiga já que algumas partes do novo processo não tinha todo o suporte necessário.</p>		
<p>“Ajudou muito a mudança a qualidade dos trabalhos desenvolvidos, nada iria rodar ou nada teria potencial para rodar se o que tivesse sido feito não tivesse muito bem feito. Tenho certeza que tudo está bem feito e quando de fato acontecer veremos as melhorias.”</p>	<p>Alta qualidade do trabalho desenvolvido e muito conhecimento técnico das pessoas davam uma segurança maior.</p>		1

Quadro 6: Análise da Empresa 1, categoria Internalização da Mudança

A última categoria apresentada e a que obteve uma menor frequência foi a Autoridade, esta categoria descreveu o nível de autoridade que a liderança formal da empresa tinha, no caso o dono. Neste fator, foi possível observar que o dono da empresa não era reconhecido pelos demais funcionários da empresa, incluindo os sócios, como uma autoridade. O dono era o principal motivador da mudança, assim essa falta de autoridade dele fez com que a mudança não fosse levada tão a sério como deveria. Pode-se observar que a assimilação da mudança foi falha, pois as pessoas não reconheciam aquela autoridade formal a ponto de não ter crença no que era transmitido por ele, no caso a mudança.

Verbalização	Tema	Categoria	Freq.
<p>“O cliente principal não tinha autoridade sobre os seus sócios, ele era respeitado como dono e por ser uma pessoa mais velha porem as pessoas não davam muita bola para o que ele falava”.</p>	<p>Falta de confiança e de autoridade do chefe principal da empresa em cima dos outros funcionários e sócios</p>	<p>AUTORIDADE - o nível de autoridade da liderança formal</p>	2

Quadro 7: Análise da Empresa 1, categoria Autoridade

4.2 Empresa 2

Na segunda empresa analisada foram observadas também cinco categorias nas entrevistas. A seguir será apresentada a análise dos resultados da entrevista da Empresa 2 e após o quadro referente à análise feita anteriormente.

A seguir o gráfico de frequência de cada um das categorias.

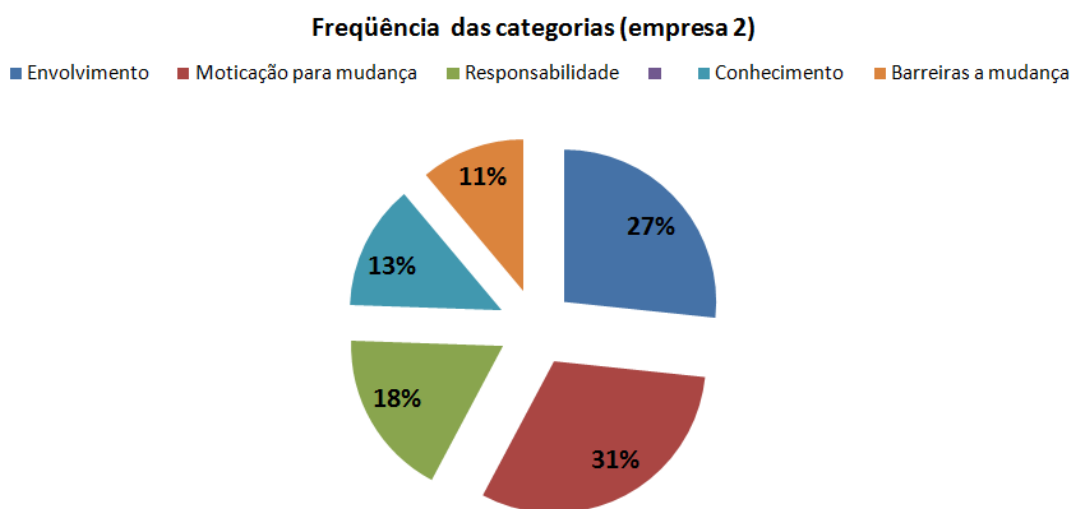


Gráfico 2: Frequência das categorias, empresa 2

A categoria que apresentou a maior frequência foi a Motivação à Mudança.

Durante o processo de mudança houve a preocupação em motivar os funcionários da empresa à mudança, pois os principais responsáveis por fazer a mudança ocorrer tinham consciência que o processo poderia ser doloroso e as pessoas precisariam de um incentivo a mais. Sendo assim durante a fase de transição aconteceram diversos momentos de comunicação que tinham como o principal objetivo transmitir uma imagem boa a mudança para fazer as pessoas comparem e acreditarem na nova ideia.

Foi, também, observado em motivação à mudança que os principais responsáveis pela mudança demonstraram em todo o momento, desde a criação dos novos processos à transição muita motivação interna, com vontade de fazer as mudanças acontecerem. E, além de haver essa motivação nessas pessoas estratégicas eles conseguiam demonstrar isso para a empresa por meio de atitudes e palavras, impactando positivamente na motivação dos funcionários.

Foi observado, também, que a motivação cresceu durante o processo de transição, o que facilitou mantê-la durante o processo inteiro, isso ocorreu quando as primeiras mudanças que ocorreram começaram a trazer resultados imediatos e claros.

Durante o processo de mudança houve ações focadas na criação e na manutenção da motivação, e a principal citada foi a comemoração informal das mudanças e a aproximação da alta cúpula com os funcionários.

Verbalização	Tema	Categoria	Freq.
<p>“Procuramos deixar sempre as pessoas interessadas bem comunicadas, o intuito foi mais em não deixar as pessoas com medo da consultoria, porem acredito que teve outro efeito positivo na mudança que foi o envolvimento das pessoas, elas sentiram aquelas mudanças na rotina delas”.</p> <p>“Houve apresentações gerais para a empresa que o principal objetivo era motivar as pessoas para fazer o novo e ajudar a criar o novo.”</p>	<p>Apresentações ao longo do projeto que envolvia os clientes e a empresa como um todo.</p>	MOTIVAÇÃO PARA MUDANÇA - preocupação em motivar os envolvidos com a mudança	3
<p>“os clientes envolvidos eram jovens e recém formado e tinham acabado de entrar naquele emprego, foi claro durante o projeto a motivação que eles já tinham em fazer aquilo tudo mudar”</p>	<p>Os principais envolvidos com o projeto eram pessoas novas que tinham muita vontade de fazer as coisas acontecerem.</p>		1
<p>“Alguns processos e até mesmo a alteração da estrutura da empresa trouxeram benefícios claros e a mudança foi rápida, acredito que isso tenha incentivado a mudança para as demais ações implementadas”</p> <p>“A empresa desde a saída da consultoria ficou com um ar mais profissional, e essa alteração eu acredito que todos sentiram”</p>	<p>Mudanças com resultados imediatos facilitam o empenho de funcionários.</p>		3

<p>“A consultoria saiu porem o sentimento de melhora continua na gente, hoje quando encaramos um problema sabemos que soubermos estruturar eles conseguimos resolve-lo, tiramos muito proveito do método de trabalhar e inovar da consultoria. Hoje eu e os advogados nos preocupamos mais em melhorar as falhas do dia a dia que sempre surgem, conseguimos visualizar as facilidades e a menor quantidade de stress que causa se resolvermos coisas consideradas bobas que nos atormentam durante o dia inteiro”</p>	<p>Melhoria continua pós-projeto.</p>		<p>2</p>
<p>“O envolvimento do filho do dono foi muito importante, pois ele sempre puxou, até indiretamente no dia a dia como deveriam acontecer as coisas, por mais que ele não soubesse em detalhes ele estava envolvido”.</p> <p>“A mudança imediata dos principais advogados ajudou a empresa ver que as coisas já estavam tendo uma nova cara”.</p>	<p>Principais pessoas da empresa sempre envolvidas e mostrando com atitudes e palavras que era hora de mudar.</p>		<p>3</p>
<p>“a apresentação final junto com a comemoração de despedida da consultoria e início de uma nova fase deixou um bom marco na empresa, além de ter sido muito bom ver que o dono da empresa também estava envolvido e ciente daquilo”</p>	<p>Comemoração informal de todos os envolvidos e envolvimento informal do dono fez com que as pessoas se empolgassem mais e acreditassem mais.</p>		<p>2</p>

Quadro 8: Análise da Empresa 2, categoria Motivação para a Mudança

Outro fator observado foi o Envolvimento, onde foi analisado o comportamento da alta cúpula e dos funcionários com a mudança.

Para o envolvimento dos funcionários acontecer houve primeiramente o envolvimento da alta cúpula, este último aconteceu por meio de reuniões individuais que explicava de maneira personalizada a mudança e vendia a eles a importância desta. Outro envolvimento demonstrado foi na construção das soluções em conjunto

da consultoria com a empresa, fazendo com que os principais envolvidos entendessem ao certo o que era a mudança.

Houve também envolvimento dos líderes da empresa na comunicação das mudanças, fazendo com que os funcionários se sentissem mais seguros quanto à ela.

Pode-se concluir que o envolvimento foi uma busca ativa da alta cúpula, pois eles arrumavam tempo para saber de fato o que estava acontecendo e assim tinham pra si um objetivo claro porque as mudanças estavam ocorrendo. Outro fator que pode ter potencializado esses resultados foi o envolvimento focado da alta cúpula, o que não ocorreu desde o primeiro momento, este envolvimento considerado focado foram pessoas 'especializas' em partes da mudança mantendo o foco da cobrança só em um processo, sendo assim todos os processos tinham um dono e nada foi esquecido ou tratado superficialmente.

Verbalização	Tema	Categoria	Freq.
<p>“para ajudar os clientes na entenderem, acompanharem e se sentirem parte das nossas criações, sempre fazíamos reuniões com eles pois acreditávamos que era muito importante deixar eles pertos do que estava acontecendo, até porque alguns conhecimento mais jurídicos que auxiliava na criação do processo nós não tínhamos”</p> <p>“Sempre que eu ou a equipe combinava alguma coisa com o cliente e depois de um tempo ele não estava cumprindo, seja lá reuniões ou pequenas novas atividades do dia a dia, nós cobrávamos dele e ele aceitava essa cobrança muito bem, e aos poucos ele começou a se sentir mais responsável pelas atividades até porque sempre cobrávamos e esperávamos isso dele.”</p>	Reuniões individuais com o cliente a respeito do andamento das atividades que estavam sendo implementadas.	ENVOLVIMENTO - o comportamento da alta cúpula e dos funcionários com a mudança.	2
“Por mais que a consultoria passasse credibilidade nós não éramos	Envolvimento do cliente com a		1

<p>reconhecidos como uma para muitos lá dentro, por isso sempre incentivamos o filho do dono da empresa falar nas reuniões gerais para que os funcionários entendessem que aquilo que estava sendo transmitido era muito importante, caso contrário o filho do dono não estaria tão envolvido. Não sei exatamente os impactos dessa ação, mas depois de momentos como esses o projeto ganhava mais credibilidade entre os funcionários da empresa facilitando assim nosso trabalho”.</p>	<p>comunicação com os funcionários da empresa. Nestes momentos o cliente deixava bem claro a importância de mudar e que aquilo era a nova obrigação dele.</p>		
<p>“Tivemos sorte, pois os nossos clientes eram dedicados e envolvidos naturalmente com tudo aquilo que fazíamos. As reuniões dos consultores era quase que a prioridade numero um deles, isso fez com que os consultores se empolgassem com o trabalho e que o cliente tivesse mais contato com as propostas de mudança.”</p>	<p>Dedicação do cliente com o que estava sendo produzido sempre arranjando um tempo disponível para se envolver.</p>		2
<p>“Foi muito bom construir as soluções com os clientes, isso incrementou significadamente a qualidade do projeto e ajudou o cliente se sentir mais a parte da mudança. Isso aconteceu não só com os clientes mais também com a empresa como um todo, ou eles participavam da reunião falando um ‘ok’ e tirando suas dúvidas ou eles olhavam e analisavam o documento bem aprofundadamente dando seus pareceres”</p>	<p>Execução de grande parte das coisas em conjunto com o cliente. Eles e a empresa participação da construção das soluções e quando não participavam validavam os documentos de fato.</p>		1
<p>“Eu tinha um claro objetivo porque a empresa deveria mudar, sabíamos que a gestão familiar não iria ser sustentável ao longo prazo e acredito que os funcionários entenderam também e compraram essa mudança</p>	<p>Claro objetivo do porque da mudança.</p>		2

de rumo junto com a gente”.			
<p>“o projeto veio com diversas frentes e todas essas três tinham diversas alterações e melhorias na empresa, isso deixava as vezes um pouco perdido sem podermos nos dedicar muito a alguma coisa.”</p> <p>“quando cada advogado começou a ficar responsável por uma parte os resultados começaram a melhorar, pois pelos menos da minha parte eu não estava mais tão responsável em validar coisas que não envolviam muito meu dia a dia, tipo RH”</p> <p>“tínhamos excelentes pessoas focadas nas partes, apesar do filho do dono ainda ter ficado responsável pelo todo, o trabalho especializado gerou foco”</p>	<p>Muitas alterações ao mesmo tempo gerou confusão de esforços no clientes fazendo com que eles se envolvessem em etapas que não tinha muito conhecimento, porem quando a divisão natural aconteceu os esforços começaram a se direcionar.</p>		4

Quadro 9: Análise da Empresa 2, categoria Envolvimento

Outra categoria analisada foi a Responsabilidade, onde foi observado o quanto as pessoas se responsabilizaram pela mudança, por meio de delegação ou por assimilação natural dela.

Pode-se destacar nessa categoria que responsáveis foram delegados para garantir o claro entendimento de quem iria ser o responsável caso algo não acontecesse conforme o planejando, sendo assim cada processo tinha um dono. Houve, também, a nomeação de um agente da mudança que era o responsável geral por todo o processo de mudança.

Observou-se, também, um sentimento de responsabilidade dos funcionários da empresa, eles sabiam que as alterações deveriam acontecer e se sentiam responsável por dar suporte a elas, eles tinham autonomia e se sentiram aptos a assumir essas responsabilidades.

Verbalização	Tema	Categoria	Freq.
<p>“uma das ações que nós fizemos para auxiliar o suporte da gestão da mudança foi definir claramente e formalmente quem eram os responsáveis por cada processo alterado ou criado pela empresa. Esses responsáveis, que nem sempre eram os cliente principais sabia claramente as suas novas atribuições e das pessoas que estavam envolvidas naquele processo com ele, e sua função era cobrar dessas pessoas.”</p> <p>“Como dono geral dos processos tivemos a idéia de nomear um Gestor da Mudança, este era um advogado que bem próximos dos advogados mais experientes e dos funcionários como um todo, essa pessoa tinha o conhecimento de quase toda a mudança sugerida e era visto como uma pessoa legal e de autoridade perante a empresa. Serviu até como um elo de ligação entre os funcionários e os advogados da empresa. Isso fez essa pessoa se engajar muito e incentivar os outros a fazerem o mesmo.”</p>	<p>Delegar responsáveis por cada nova atividade e deixar claro quem eles iriam cobrar para que aquelas atividades rodem.</p>	<p>RESPONSABILIDADE - o quanto as pessoas se responsabilizaram pela mudança</p>	<p>3</p>
<p>“Havia funcionários muito pró-ativos dentro da empresa que queriam fazer as mudanças acontecer, a vantagem que eram mais pessoas engajadas com o nosso projeto querendo fazer acontecer, o advogado que não era cliente era tão envolvido e responsável que deixamos ele como o responsável por ser pulso firme e fazer as mudanças acontecerem.”</p>	<p>Envolvimento de pessoas que não eram da alta cúpula da empresa com a mesma vontade e dedicação que os clientes tinham.</p>		<p>1</p>
<p>“Acredito que ter deixado o novo</p>			

advogado como o dono da mudança de maneira formal foi bom pelo fato de: todos vislumbrarem ele como um responsável claro por tudo aquilo; ele ter se sentido um responsável de peso; e os funcionários vislumbrarem que as pessoas que tivessem se envolvendo com aquilo teria mais oportunidade de crescimento aqui dentro”	Definição clara do agente da mudança gerou resultados positivos e incentivos indiretos para as pessoas na empresa.		1
<p>“Lembro-me que na reunião foi falado para todos que nós deveríamos mudar e que todo o investimento feito estava sob nossa responsabilidade, aquilo me fez sentir responsável por tudo que iria acontecer dali em diante”</p> <p>“Os advogados me derem muito autonomia depois que eles pegaram a confiança no que eu iria fazer, isso me fez sentir mais segura e autônoma”</p>	Sentir se apta e responsável pelas mudanças que estavam ocorrendo na empresa.		3

Quadro 10: Análise da Empresa 2, categoria Responsabilidade

A Barreira à Mudança foi outra categoria, nesta foi analisado o quanto as barreiras foram eliminadas durante o processo de mudança.

Houve durante o processo de transição algumas barreiras com pessoas e estrutura física, essas foram identificadas durante a transição e foram sendo eliminadas aos poucos, os responsáveis pela mudança sempre observavam e procuravam o surgimento de novas barreiras com o intuito de eliminá-las. Foi visto também uma facilidade de quebrar as barreiras das mudanças nas áreas da empresa onde as pessoas eram mais jovens, estes quase não criaram barreiras para as mudanças acontecer.

Verbalização	Tema	Categoria	Freq.
<p>“tivemos sorte pois nosso cliente sabia que tinha algumas pessoas desalinhas com a empresa, logo essas pessoas que no início do projeto emperravam muito as coisas acabaram saindo.”</p> <p>“O cliente sempre perguntava quem eram as pessoas que estavam dificultando as coisas rodarem, ele se preocupava muito com o envolvimento da empresa, e acabou que no final das coisas as barreiras para as atividades novas foram quase todos eliminadas.”</p>	<p>Pessoas que criaram barreira no início do projeto foram eliminando essas barreiras ou foi saindo da empresa.</p>	<p>BARREIRAS À MUDANÇA – as barreiras que foram criadas e eliminadas durante o processo</p>	3
<p>“Acredito em uma hipótese que eu levantei como observação, nas áreas onde tinham funcionários jovens ou nas áreas que as pessoas que estavam trabalhando, ali apesar de não serem jovens, eram novas no cargo, a mudança ocorreu facilmente. Eles não eram apegados a nada e a nenhum rotina, enfrentar o novo e o diferente foi mais tranquilo”</p>	<p>Mudanças que ocorreram com mais facilidade nas áreas onde havia pessoas novas ou pessoas em novos cargos.</p>		1
<p>“Uma das principais dificuldades que eu posso citar a vocês são as pessoas, claramente tínhamos funcionários mal selecionados que não gostavam de trabalhar conosco e gostava muito de reclamar e pouco de executar, tive receio destes travarem as mudanças, mais ao longo do tempo a maioria deles foram saindo.”</p>	<p>Dificuldades com pessoas que foram sendo eliminadas.</p>		1

Quadro 11: Análise da Empresa 2, categoria Barreiras a Mudança

A quinta e última categoria analisada foi o Conhecimento, onde foi observado o quanto de aprendizado os envolvidos com a mudança obtiveram.

Durante a mudança houve reuniões freqüentes para passar o conhecimento e deixar as pessoas mais aptas a executar os novos processos. Houve também um esforço ativo em deixar claro quais eram os próximos passos após a saída da consultoria. O conhecimento produzido ficou em um lugar acessível permitindo que as pessoas tivessem fácil acesso a eles, isso proporcionou maior segurança nos aspectos novos da mudança.

Verbalização	Tema	Categoria	Freq.
“Tivemos muita reunião para explicar os processos para garantir que todos tinham entendido e concordado passo por passo, afinal eles que iriam executar aquilo, logo eles precisavam comprar aquela idéia. Reuníamos para explicar as teorias e os processos novos da empresa e passando com detalhes como eram as atividades daquela pessoa em específico e como eram dos outros funcionários que estavam próximos a ele”.	Reuniões freqüentes de repasse de conhecimento e de explicações para os responsáveis do processo deixando claro como aquilo deveriam acontecer.	CONHECIMENTO - o quanto de aprendizado os envolvidos com a mudança obtiveram.	1
“Senti os funcionários do administrativo e os advogados, principalmente os responsáveis pelas varas, muito seguros do novo trabalho e das novas atividades, não houve questionamentos nem falhas na execução dos processos novos. Todos estavam bem informados e tinham fácil acesso aos documentos no caso de dúvidas.”	Os passos do que deveria ser feito após as mudanças estavam claros.		1
“Está claro para todos aqui que a mudança veio depois que vocês entraram, as pessoas as vezes conseguem associar a nova atividade com alguma coisa que foi apresentada pelos consultores do projeto”	As melhorias estão atreladas ao trabalho desenvolvido pela consultoria e ao esforço temporário (muitas reuniões na época) dos funcionários.		3
“Tudo o que foi feito no projeto está de fácil acesso e é de fácil atualização, não vejo que esses documentos vão se perder ao longo do tempo...” “...a	Ferramentas desenvolvidas se tornaram útil e de fácil acesso com pouca possibilidade de		1

organização do que foi gerado me permitiu estar sempre atualizando as ferramentas com novas informações e utilizando elas quando necessário”	ser perder no tempo.		
--	----------------------	--	--

Quadro 12: Análise da Empresa 2, categoria Conhecimento

4.3 Análise em Conjunta das Empresas

Uma análise em conjunto focada em resultado das duas empresas entrevistadas, temos ao todo 10 entrevistas, 8 categorias distintas, 46 temas e 89 freqüências de verbalizações.

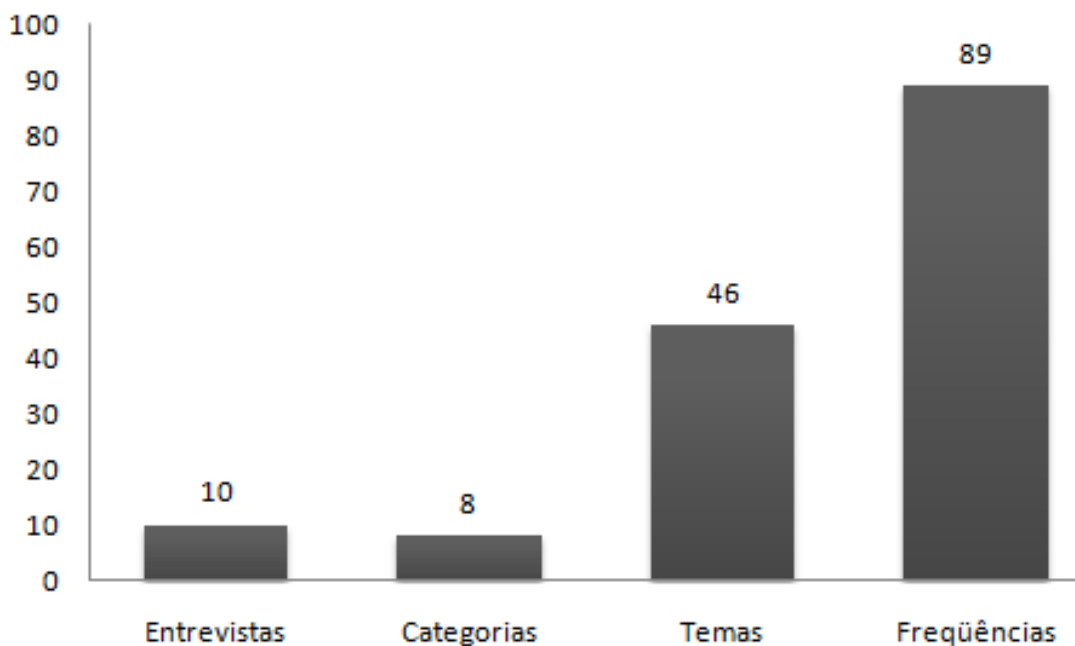


Gráfico 3: Dados da análise das entrevistas

A freqüência de cada categoria é um dado interessante, pois é possível visualizar o que foi mais relevante no ponto de vista dos entrevistados. Das categorias listadas, somente duas delas (Envolvimento e Conhecimento) se repetiram nas análises das empresas, as demais foram distintas. Abaixo o gráfico da freqüência e a seguir a análise do resultado de cada categoria.

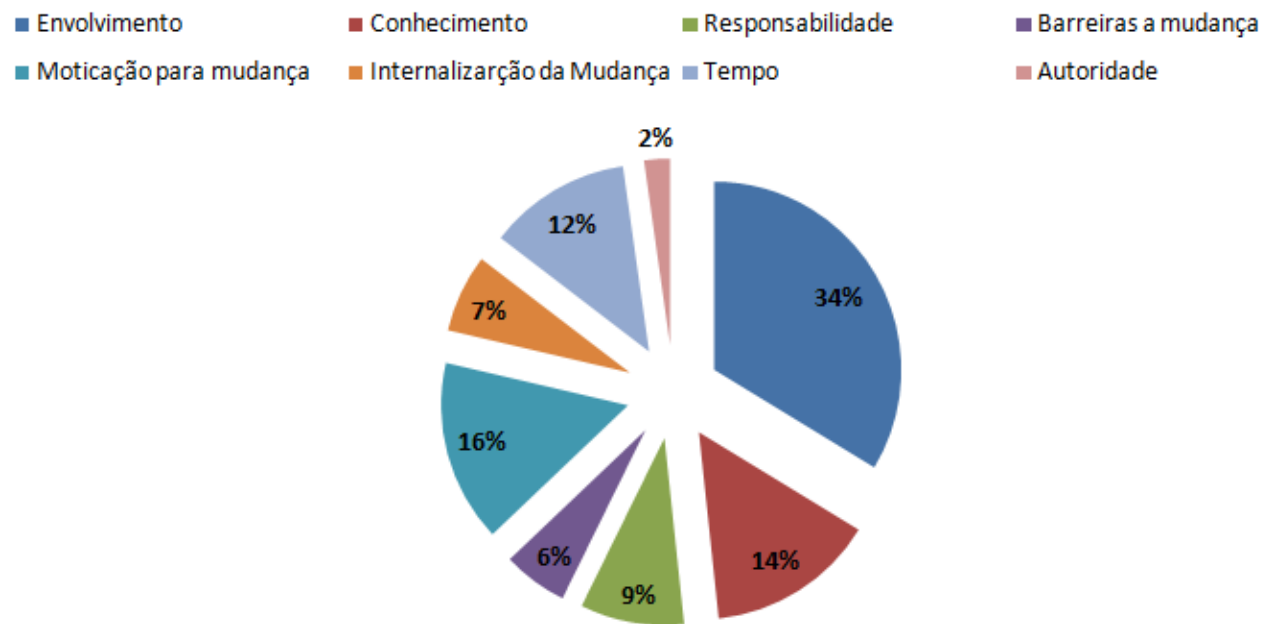


Gráfico 4: Freqüência geral das categorias

Pode-se concluir com a análise do processo de mudança e pelo resultado final que a Empresa 2 teve um resultado melhor na implementação da mudança do que a Empresa 1, além dos resultados subjetivos da análise apresentada acima, há também os dados seguintes que foram coletados com os principais responsáveis pela mudança de cada empresa, onde a Empresa 1 obteve 15% das mudanças implementadas e a Empresa 2, 80%.

Em Envolvimento (34%), a primeira categoria em comum, as duas empresas demonstraram certo nível dele porém foi visto que a empresa 1 obteve falhas no envolvimento de alguns funcionários e principalmente dos sócios, já a outra empresa obteve um envolvimento maior e focado nos processos, não só da alta cúpula como dos funcionários.

Na categoria Conhecimento (14%), a segunda em comum, pode-se observar esforços parecidos por parte da consultoria em deixar o aprendizado, nos dois pareceram ter acontecido com a mesma intensidade, o único ponto de ressalva observado é que os funcionários da empresa 1 tiveram mais dificuldade de absorver todo o conhecimento passado, o que não aconteceu com a outra empresa.

A categoria Responsabilidade (9%), encontrada somente na empresa 2 pode ter sido uma maneira encontrada de alavancar o resultado da mudança pois ficou claro que tudo o que foi mudado tinha responsáveis e as pessoas da empresa como um

todo também se sentiam responsáveis, característica essa que não foi apresentada na empresa 1, que teve como característica as mudanças mais soltas sem ninguém que cobrasse para elas acontecer.

Barreira à Mudança (6%) foi outro aspecto somente observado na empresa 2, conclui-se nessa categorias que as barreiras foram sendo eliminadas ao longo do processo da mudança, isso pode ter ajudado também o alcance do sucesso já que o processo de mudança era facilitado, porem o fato de não ter aparecido na empresa 1 não significa que as barreiras não foram retiradas ou que não existiam, cria-se assim a hipótese que elas não foram identificadas pelos envolvidos para ter um parecer sobre elas, podendo elas terem existidos ou não.

Motivação para a mudança (16%) também apresentado somente na categorização da empresa 2 pelo fato de terem ocorrido ações explícitas onde o principal foco era a motivação, por terem gerado resultados observáveis esse fator foi bem explícita nas entrevistas. Já na empresa 1 algumas ações podem ter ocorrido porem podem não ter sido consideradas como um fator motivador. Além do mais, a empresa 2 demonstrava uma motivação já existente antes da mudança dos principais funcionários, o que não foi evidenciado na empresa 1.

Internalização da mudança (7%) evidenciou-se na empresa 1 como um aspecto negativo pela confusão causada na transição do que era mudança e o que não era, fator esse que não foi encontrado na empresa 2 que demonstrou mais clareza na comunicação desses aspectos.

Tempo (12%) foi uma categoria evidenciada na empresa 1 porem de maneira indireta também pode ser observado na empresa 2, onde na primeira ficou claro que as pessoas não tinham tempo para fazer a mudança e na outra as pessoas procuravam ativamente encaixar as atividades atuais com as novas e aparentemente tinham mais tempo disponível para se envolver com o processo da mudança e com as alterações da rotina do dia a dia em si.

A categoria com a menor frequência é a Autoridade (2%), fator que apareceu nas entrevistas da empresa 1 por característica de uma pessoa da empresa, o dono, que não demonstrava essa característica de ser visto como autoridade e isso se evidenciava ao longo do processo de mudança, para a empresa 2 pode-se concluir que apesar de não ter aparecido havia sim um respeito pela autoridade principalmente pelo fato que as pessoas evidenciaram que se sentiam motivadas quando a liderança falava sobre a mudança.

4.4 Discussão dos resultados: Análise à luz da teoria do Kotter (1995)

Dados os resultados analisados por temas e por categorias, nesta parte as entrevistas serão analisadas a luz da teoria do Kotter (1995) procurando evidenciar em quais momentos do processo de mudança pode-se observar os passos sugeridos pelo autor e como que estes acontecerem na empresa.

O primeiro passo de Kotter (1995) é o senso de urgência, onde ele evidencia que em níveis baixos as pessoas não se engajam para a mudança, tendo dificuldades de conduzir os esforços das pessoas chaves.

Nas análises das empresas pode-se observar a criação do senso de urgência em um momento comum nas duas empresas, em apresentações do projeto e da mudança, para as pessoas que tinham o intuito de mostrar o que estava sendo transformado e apresentar que a necessidade da mudança era necessária levando em consideração os problemas atuais da empresa. Essa parte é evidenciada na categoria Envolvimento e Motivação para a mudança.

O segundo passo do processo de mudança é a criação da coalizão administrativa, que de acordo com o Kotter (1995) deve-se criar um grupo forte com liderança reconhecida que motiva a mudança nas pessoas, sendo que estes devem ser reconhecidos como liderança e não necessariamente devem fazer parte da alta cúpula.

Na empresa 1 percebe-se uma falha nesse quesito em dois pontos, primeiramente o baixo envolvimento dos sócios com a mudança, onde não foi possível formar um grupo conciso com os líderes da empresa. A outra falha foi a formação do grupo da coalizão, que era formada pelo dono e pelos consultores do projeto, que não tinham autoridade suficiente para liderar a mudança, como prevê o passo de Kotter (1995). O dono não era reconhecido como uma autoridade, categoria Autoridade empresa1, nem os consultores, pois estes não faziam parte da empresa e não tinham um contato freqüente.

Já na empresa 2 podemos observar um fator de sucesso quanto a esse quesito, onde a coalizão formada era completa sendo que estes eram de fato engajados com a mudança e eram motivados, categoria Motivação para a mudança e Envolvimento

da empresa 2, além do que a coalizão foi a mais completa como afirma Kotter (1995) tendo parte dela funcionários que não são da alta cúpula porém estão engajados com a mudança.

Como próximo passo a mudança Kotter (1995) fala do desenvolvimento de uma visão e estratégia, para deixar claro e ter direcionado para as pessoas aonde a empresa quer chegar.

Foi observado na empresa 2 que os principais responsáveis pela mudança tinham essa visão clara para eles, categoria Envolvimento, porém não ficou evidente como foi a construção dessa visão, já na empresa 1 não houve evidência dessa criação.

No próximo passo tem a comunicação da visão da mudança, que de acordo com Kotter (1995) é o uso de veículos para comunicar de maneira constante a visão e fazer o uso da coalizão administrativa para modelar o comportamento dos funcionários.

Nas duas empresas não teve a criação clara de uma visão, logo não é possível afirmar que elas executaram esse passo, porém observa-se que nas duas empresas tiveram diversos momentos de comunicação da mudança, entretanto a comunicação pode ter sido prejudicada pelo fato das visões não estar claramente construída. Já a segunda parte desse passo em fazer o uso da coalizão para engajar os funcionários pode ser percebido na empresa 2, onde a coalizão procurava se mostrar muito envolvida com a mudança.

No quinto passo Kotter (1995) fala em investir os funcionários de *empowerment*, eliminando os obstáculos e encorajando as pessoas a correrem risco. Na empresa 1 foi observado que os funcionários tinham autonomia para fazer as ações pelo fato do dono não estar sempre presente, porém não foi possível identificar a eliminação de barreiras já que este ponto não foi citado nas entrevistas. Já na empresa 2 ficou claro o quanto esse passo foi cumprido, criou-se uma categoria de análise somente a respeito da barreira à mudança que deixou bem claro o quanto as barreiras foram sendo eliminadas, além do que os funcionários também deixaram claro o sentimento eles tinham que o chefe confiava neles.

O próximo passo é a realização de conquista em curto prazo, onde Kotter (1995) afirma a necessidade de planejar e fazer a criação das conquistas, fazendo um visível reconhecimento às pessoas que tornaram aquilo possível. Na empresa 2 tem conquistas de curto prazo porém elas não pareceram ser planejada como pede Kotter (1995), ela simplesmente aconteceu porém gerou os mesmos resultados, pois os funcionários se motivaram com isso, houve também o reconhecimento das pessoas, observado na categoria Motivação para a mudança, que buscam torna as conquistas possíveis, que foi o caso da aproximação do funcionário com a alta cúpula. Na empresa 1 não houveram evidencias de algo que poderia se assemelhar a esse passo, já que as vitórias não foram explicitadas.

No penúltimo passo, Kotter (1995) fala da consolidação de ganhos e da produção de mais. Este passo ficou claro na empresa 2, onde um dos entrevistados cita diretamente o fato de conseguir relacionar as mudanças que estavam acontecendo com o projeto que se propôs a fazer isso, além do mais o sentimento que melhorias contínua que continuou na empresa na busca de novos ganhos. Pelo mesmo motivo apresentado acima não foi encontrado evidências da ocorrência desse passo na empresa 1.

Estabelecimento de um novo método na cultura é o último passo de Kotter (1995) onde afirma o desenvolvimento de meios para garantir a articulação das conexões entre o sucesso organizacional e o novo comportamento.

Esta por ser uma fase mais a diante do processo da mudança não pode ser claramente evidenciada em nenhuma das empresas, no processo não foi citado esse passo final voltado à consolidação da cultura, a hipótese levantada é que talvez as mudanças por terem começado a pouco tempo, empresa 1 a 2 meses e empresa 2 a 8 meses, não houve ainda oportunidade de se chegar a esse estágio.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste estudo foi identificar as etapas ocorridas no processo de mudança de uma implantação de projeto, que tinha como objetivo modificar a eficácia de seus processos organizacionais e relacionar as etapas identificadas no processo de mudanças do projeto com a tipologia apresentada por Kotter (1995).

Freqüentemente as empresas cometem enganos terríveis quando não se preparam para o desafio da transformação, é o que afirma Kotter (1995), nesta mesma linha de raciocínio o autor expõe dois padrões considerados importantes para a mudança, o primeiro é que a mudança útil tende a ser associada a um processo que gera motivação e força que é capaz de eliminar a inércia do estado atual, o segundo padrão é que este processo nunca acontece de forma eficaz, e ele só irá acontecer de fato eficazmente se houver liderança de alta qualidade e um processo bem estruturado.

Kotter (1995) afirma também que as mudanças não acontecem facilmente por uma longa lista de razões, podendo ela ser: cultura, burocracia, política e diversos outros motivos, e quanto mais desestruturado o processo de mudança e o suporte a transição maior é a tendência de fracasso. Esta pesquisa procurou analisar o processo da mudança de duas empresas prestadoras de serviço, com o intuito de entender o quão estruturado foi esse processo e como se deu o resultado da mudança.

Pode-se afirmar que os objetivos do projeto foram alcançados e as conclusões desses objetivos estão descrita abaixo.

A primeira parte do objetivo foi a identificação das etapas ocorridas no processo de mudança, esta foi feita por meio de entrevistas semi-estruturada, onde os direcionamentos da entrevista foram criado para encaminhar as respostas ao processo de mudança. Pode-se observar que nas duas empresas ocorreram diversos processos focados na mudança, na empresa 1 aconteceu de forma menos planejada e na empresa 2 pode-se perceber que o processo e os passos que deveriam ser dados para a empresa suportar as mudanças estavam melhores organizados.

Após a entrevista foi feito uma análise destes dados a fim de classificar as verbalizações em temas e categorias.

Depois que elas foram agrupadas foi possível tirar conclusões de alguns comportamentos importantes que devem ocorrer durante a mudança.

Desses comportamentos o que teve o maior destaque positivo, no ponto de vista do que ajudou a empresa a enfrentar a mudança foi o Envolvimento, dos funcionários e da alta cúpula com a mudança, pessoas que sentiram a importância e ajudaram no processo de transição. As outras categorias criadas no estudo também são fatores importantes para se atentar ao estruturar uma mudança, nas análises qualitativas dos dados foi possível observar o quanto o insucesso de alguma categoria observada na empresa criava uma aversão à mudança, dificultando ainda mais essa transição.

A segunda parte do objetivo deste estudo era relacionar as etapas identificadas no processo de mudanças do projeto com a tipologia apresentada por Kotter (1995).

Após a análise das categorias foi relacionado as características que foi apresentada em cada uma delas com os passos da mudança estabelecido pelo autor.

Nenhum das duas empresas passou pelos 8 passos, porém a empresa 2, que obteve o maior sucesso na implementação da mudança, conseguiu evidenciar ter passado corretamente e com sucesso por 5 dos 8 passos de Kotter (1995) já a empresa 1 que demonstrou como resultado geral insucesso em sua mudança conseguiu apresentar sucesso somente no primeiro passo sugerido por Kotter (1995).

Na análise dessas duas empresas pode-se ver a tendência de sucesso para a empresa que teve o seu processo de mudança mais relacionado com o do Kotter (1995), porém não se pode afirmar isso como uma verdade absoluta, pois a amostra da pesquisa é restrita e as realidades que as empresas podem encontrar ao passar por uma mudança podem ser diversas.

Mas ao passo que não se pode fazer uma conclusão assertiva em cima da teoria dos 8 passos, pode-se com o resultado da análise das duas empresas a cerca do processo do Kotter (1995) e com o embasamento do referencial teórico, que é certo que quanto mais o processo de gestão da mudança for bem estruturado e procurar envolver, comunicar e motivar todos os stakeholders necessários a tendência para que a mudança ocorra como o planejado é maior. Porém não se pode concluir qual seria o passo a passo ideal ou afirma assertivamente qual passo a passo é de fato indispensável, pois somente algumas evidências trazem essa conclusão, como foi apresentado acima.

Este estudo pode ser um direcionamento para futuras pesquisas que busquem responder quais são os passos que são de fato essenciais adaptados à situação do ambiente de cada empresa.

Conclui-se então que o processo de gestão da mudança deve ser algo o mais estruturado possível para que este consiga dar o suporte necessário para a empresa e para as pessoas, além de que não é possível identificar quais são os passos essenciais pelas diversas variáveis envolvidas em uma mudança. Porém, pode-se dizer que há uma tendência de ter mais sucesso ao seguir os passos de Kotter (1995), pois estes demonstraram ser estruturados e completos, porém eles podem não ser suficientes para alguma empresa ou não adaptados a outras.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BRUNO-FARIA, M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional**. Mimeo, 2000.

BEER, M. **Gerenciando Mudança e Transição**. 4º Edição. Rio de Janeiro: Record, 2010. 158 pgs.

BENJAMIN, R.I. & LEVINSON, E. **A framework for managing IT-enabled change**. Sloan Management Review. Massachusetts Institute of Technology: v. 40, n.1, 1993.

DREYFUSS, C.. **How to Understand and Management Organizational Change and It's Effect on People**. Gartner, 2005.

GHOSHAL, S.; TANURE B. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras e sucesso: estudos de casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 296 pgs.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAVENHORST, K. M. B; BOONSTRA R. A. W. **The Change Capacity of Organizations: General Assessment and Five Configurations**. Applied Psychology: An International Review, Amsterdam, v 52, n 1, pg 83-105, 2003

ISABELLA, L. A. **Envolving Interpretations as a Chave Unfolds: How Managers Construe Ket Organizational Events**. Academy of Management Journal, Southern Methodist University, v 33, n 1, 7-41, pg. 7, Março 1990

JUDGE, A. T.; THORESEN, C. J; PUCIK, V. P; WELBOURNE, T. M. Journal of Applied Psychology, Iowa, v 84, n 1, pg 107-122, 1999.

MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. **Cycles of Organizational Change**. Strategic Management Journal, Montreal, v 13, pg 39-59, 1992.

KOTTER J. P. **Liderando Mudança**. 16° edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 188 pgs

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994. 80 p.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, (1992). **Organizational development: theory, practice, and research**. In: Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (Orgs.). Handbook of Industrial and organizational Psychology (p.719-822), Consulting Psychologists Press: Palo Alto, Califórnia, 2003.

PUGLISI, M.L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pretice Hall, 2002.

SALES, J. D. A; SILVA, P. K. **Os Fatores de Resistência a Mudança Organizacional e suas Possíveis Resultantes Positivas: um estudo de caso na indústria de calçados Bibi do Município de Cruz das Almas – BA, Bahia, 2007.**

SHERMERHORN, J. R. Administração. M. Sc. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos. 1996. 425 p.

STANLEY, D. J; MEYER, J. P; TOPOLNYTSKY, L. **Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change**. Journal of Business and Psychology, v 19, n 4, 2005

WOOD JR., T. **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995. 264 p.