



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

ISABELLA CARVALHO GRADE VALLEJO

**TRANSPOSIÇÃO DE BARREIRAS À MUDANÇA**

Brasília – DF

2012

ISABELLA CARVALHO GRADE VALLEJO

## **TRANSPOSIÇÃO DE BARREIRAS À MUDANÇA**

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

Professora Orientadora: Prof. MSc.,  
Marina Figueiredo Moreira

Brasília – DF

2012

VALLEJO, Isabella Carvalho Grade.

Transposição de Barreiras à Mudança / Isabella Carvalho Grade Vallejo. – Brasília, 2012.

78 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2012.

Orientador: Prof. Msc. Marina Figueiredo Moreira, Departamento de Administração.

1. Mudança organizacional. 2. Barreiras à Mudança. 3. Gerenciamento da mudança. 4. Gestão da Mudança. 5. Implementação da Mudança. 6. Transposição de Barreiras à Mudança.  
I. Título.

**ISABELLA CARVALHO GRADE VALLEJO**

**TRANSPOSIÇÃO DE BARREIRAS À MUDANÇA**

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

**Isabella Carvalho Grade Vallejo**

MSc, Marina Figueiredo Moreira  
Professor-Orientador

MSc, Antônio Isidro da Silva Filho  
Professor-Examinador

Vanessa Cabral Gomes  
Professor-Examinador

Brasília, 20 de setembro de 2012.

A Deus, meu Mestre, por proporcionar esta vitória em minha vida.

Aos meus pais, Carlos Enrique e Márcia, pela confiança e pelo apoio incondicional.

Ao meu irmão, Eduardo Enrique, pela cumplicidade de todos os dias.

Ao Leonardo, pelo companheirismo e pela paciência em todos os momentos.

A minha orientadora, Professora Marina Figueiredo Moreira, pelo magnífico auxílio e impecável dedicação.

“Mudança é o processo pelo qual o futuro invade nossas vidas.”

Alvin Toffler

## RESUMO

Em se tratando de mudança organizacional, a taxa de insucesso da implementação das iniciativas de transformações propostas nas organizações sempre se mostrou bastante expressiva. A árdua tarefa do gestor da mudança de garantir o alcance dos objetivos da mudança nem sempre é cumprida devido aos obstáculos por ele encontrados durante o processo de mudança. Tais barreiras à mudança manifestam-se de maneiras distintas nos diferentes contextos de mudança e deverão ser trabalhadas conforme a realidade deparada na organização. Contudo, um conjunto de estratégias genéricas foi compilado à luz da teoria para o auxílio dos gestores da mudança no combate destas barreiras encontradas.

Este estudo buscou a identificação das principais barreiras à mudança encontradas durante o processo de mudança organizacional no projeto de melhoria e reestruturação do processo de vendas da Corretora de Seguros BRB e as possíveis maneiras de transpô-las. Além disso, verificou-se a existência de cada uma destas barreiras encontradas no contexto de mudança estudado e da efetividade das ações utilizadas para a transposição das barreiras descobertas.

Esses resultados foram alcançados por meio do desenvolvimento da análise de frequências e da análise fatorial dos resultados obtidos pelo questionário quantitativo confeccionado e aplicado neste trabalho, as quais apontaram que os colaboradores não sentiram parte do processo de mudança e que suas necessidades individuais não foram consideradas. Além disso, as análises também assinalaram que tais funcionários nem se sentiram incentivados e recompensados durante todo o processo nem tinham clareza das possíveis consequências de um desempenho insuficiente ou fraco e que tanto o estabelecimento de objetivos de curto prazo quanto a mobilização para a mudança não foram efetivos.

Palavras-chave: Mudança organizacional; Barreiras à mudança; Gestão da mudança; Gerenciamento da mudança; Implementação da mudança; Transposição de barreiras à mudança.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Classificação dos respondentes quanto ao tipo de sua função .....49

Gráfico 2 – Classificação dos respondentes quanto a sua área funcional .....49



## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – Metodologia de estudo das mudanças organizacionais.....	26
Figura 2 – Organograma da Corretora de Seguros BRB. ....	40
Figura 3 – Cálculo da amostra. ....	43

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais características do conceito de mudança organizacional.....	18
Quadro 2 – Tipos de mudança organizacional.....	20
Quadro 3 – Características comuns entre os métodos de gestão da mudança .....	27
Quadro 4 – Razões para a existência das barreiras à mudança.....	31
Quadro 5 – Aspectos para a transposição de barreiras à mudança.....	36

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Identificação do contexto de mudança .....	50
Tabela 2 – Identificação do contexto de mudança - Gestores X Núcleo operacional .....	51
Tabela 3 – Identificação da existência de barreiras à mudança.....	53
Tabela 4 – Identificação da existência de barreiras à mudança - Gestores X Núcleo operacional.....	54
Tabela 5 – Carga fatorial das variáveis referentes aos fatores pessoais .....	55
Tabela 6 – Carga fatorial das variáveis referentes aos fatores organizacionais.....	56
Tabela 7 – Carga fatorial das variáveis referentes aos fatores específicos da mudança.....	57
Tabela 8 – Percepção sobre a efetividade das estratégias para a transposição de barreiras .....	59
Tabela 9 – Percepção sobre a efetividade das estratégias para a transposição de barreiras - Gestores X Núcleo operacional .....	60
Tabela 10 – Carga fatorial das variáveis referentes ao fator de planejamento da mudança.....	61
Tabela 11 – Carga fatorial das variáveis referentes ao fator de comunicação da mudança.....	62
Tabela 12 – Carga fatorial das variáveis referentes ao fator de liderança e gestão..	63
Tabela 13 – Carga fatorial das variáveis referentes ao fator de ferramentas de gestão e incentivo .....	63
Tabela 14 – Carga fatorial das variáveis referentes ao fator de mobilização para a mudança.....	64

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	12
1.1	Contextualização .....	13
1.2	Formulação do problema .....	14
1.3	Objetivo geral .....	14
1.4	Objetivos específicos.....	14
1.5	Justificativa .....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
2.1	Mudança organizacional.....	16
2.2	Tipologias de mudança organizacional.....	19
2.3	Implementação da mudança .....	21
2.4	Barreiras à mudança .....	29
2.5	Transposição de barreiras à mudança .....	32
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	38
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	38
3.2	Caracterização da organização estudada .....	39
3.3	Contexto de mudança estudado.....	41
3.4	Participantes do estudo .....	42
3.5	Instrumento de pesquisa .....	44
3.6	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	46
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	48
4.1	Apresentação dos resultados .....	48
4.1.1	Identificação do respondente.....	48
4.1.2	Identificação do contexto de mudança .....	49
4.1.3	Identificação de barreiras à mudança.....	51
4.1.4	Transposição de barreiras à mudança .....	57

4.2	Discussão dos resultados à luz da teoria .....	64
4.2.1	Comunicação da mudança .....	66
4.2.2	Planejamento da mudança .....	67
4.2.3	Mobilização e incentivo.....	67
4.2.4	Liderança.....	69
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	70
	REFERÊNCIAS.....	72
	APÊNDICES.....	76
	Apêndice A – Instrumento de pesquisa proposto e utilizado .....	76

## 1 INTRODUÇÃO

Para uma organização se manter competitiva no atual contexto econômico, há a necessidade de sempre se reinventar. A economia globalizada apresenta grandes oportunidades e diversos riscos, que conduzem as organizações a buscarem a melhoria contínua. Neste sentido, as organizações contemporâneas não só possuem o objetivo de competir, mas também de sobreviver nesse mercado. Robbins (1999, p. 407) ressalta que as organizações precisam “desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança” devido às exigências do ambiente externo. Outros autores complementam este pensamento ao indicar que a mudança não é mais um diferencial, mas um requisito, e que ela deve ocorrer de maneira ágil e eficaz para que a empresa sobreviva no mercado.

A alteração de qualquer aspecto essencial da organização, seja sua estrutura, seus processos, a tecnologia utilizada para produzir ou produzida, entre outras possibilidades, é chamada de mudança organizacional. Esta mudança também pode ser descrita como qualquer transformação que gera impacto na organização como um todo ou em suas partes.

Nas organizações contemporâneas, a maior dificuldade encontrada em relação a esse novo contexto mundial não está voltada para a projeção de qual seria a melhor opção de mudança a ser realizada para o alcance dos objetivos desta empresa, mas sim, em como efetivar a mudança proposta.

As barreiras à mudança, as quais podem ser entendidas como aversão à transformação organizacional, são um dos principais fatores que dificultam a implementação e uma grande parcela dos esforços dos gestores da mudança está voltada para transpor tais barreiras.

A transposição das barreiras à mudança é uma tarefa que desafia os líderes da mudança e dificulta o alcance dos objetivos propostos para essa alteração desejada. Sendo assim, alguns estudos realizados sobre o processo de gestão da mudança demonstram que a função deste líder é determinante para a obtenção de resultados positivos durante sua implementação. Para alguns acadêmicos, a mudança só obterá resultados positivos se for impulsionada por uma verdadeira liderança.

Dessa forma, o presente trabalho determinou quais as principais barreiras encontradas durante a mudança e verificou a efetividade das práticas utilizadas por esses gestores para a transposição destas barreiras.

## **1.1 Contextualização**

Apesar do amplo entendimento da importância da mudança e da transposição de suas barreiras para garantir a sustentabilidade das organizações, os gestores possuem grande dificuldade em atingir o êxito com suas ações nos diversos contextos de mudança organizacional.

Estimativas desenvolvidas por Maurer (2010) apontam para uma taxa de insucesso de aproximadamente 70% em iniciativas voltadas para mudanças organizacionais. Já o estudo realizado por Rosenberg e Mosca (2011) aponta que 27% das pessoas julgam que os processos de mudanças na qual estiveram envolvidas não atingiram o sucesso almejado.

Segundo Rosenberg e Mosca (2011), “o problema não está relacionado à escassez de modelos, mas sim, é importante reconhecer que algumas empresas são mais projetadas para implementar a mudança”; neste contexto, a superação das barreiras à mudança encontradas em diversas organizações durante este processo é desenvolvida com maior facilidade e melhores resultados são alcançados. Contudo, tal afirmação não elimina a possibilidade de uma organização rígida e avessa à mudança atingir seus objetivos em um contexto de transformação. O sucesso de implementação da mudança está voltado para a forma como todo o processo é conduzido e para a efetividade das ações desenvolvidas para transpor as barreiras à mudança organizacional encontradas.

Dessa forma, os estudos relacionados ao gerenciamento e à implementação da mudança organizacional publicados recentemente refletem o contexto vivido diariamente pelos gestores da mudança. Tais publicações visam garantir a efetivação da mudança nas organizações por meio de novos métodos, da identificação de possíveis barreiras e da proposta de planos de ação para a transposição das variadas formas de barreiras à mudança.

## **1.2 Formulação do problema**

Fischer (2001, p. 1) afirma que a discrepância entre a velocidade das mudanças nas organizações e a velocidade das mudanças no mercado “impõe uma assustadora tarefa de mudança organizacional”. Além disso, segundo Robbins (2003), os estudos sobre comportamento individual e organizacional mostram que tanto as organizações quanto seus colaboradores resistem à mudança, o que dificulta ainda mais a gestão da mudança nas instituições.

A fim de contribuir para o avanço dos estudos relacionados à condução da implementação das mudanças e à efetivação dessas novas propostas em suas organizações, adotou-se o seguinte problema de pesquisa: quais são as principais barreiras encontradas durante o processo de mudança e quais são as estratégias utilizadas pelos gestores para transpô-las, efetivando assim as mudanças propostas para a organização?

## **1.3 Objetivo geral**

Este trabalho tomou como objetivo geral: determinar quais são as principais barreiras encontradas durante o processo de mudança e relacionar quais são as melhores práticas utilizadas pelos gestores para transpô-las.

## **1.4 Objetivos específicos**

Adotou-se os seguintes objetivos específicos para este trabalho:

- Levantar as principais barreiras encontradas durante a implementação da mudança pelos gestores;
- Relacionar as principais práticas de gestão utilizadas para transpor essas barreiras e efetivar a mudança;



- Discutir a efetividade da transposição das barreiras desenvolvidas pelos gestores da organização estudada.

## 1.5 Justificativa

Estimativas relatam que a taxa insucesso na implementação de mudanças organizacionais é de 70% aproximadamente, segundo Maurer (2010). Entretanto, os esforços acadêmicos relacionados a esse tema encontram-se voltados, principalmente, para a discussão sobre a mudança em si e não sobre como o processo de implementação desta mudança deve prosseguir.

Já em relação à implementação do que foi proposto, a literatura produzida encontra-se direcionada para métodos relacionados à gestão do processo de implementação da mudança e não para a criação de um método formalizado que possa ser aplicado com a garantia do alcance dos resultados desejados ou para o desenvolvimento de um banco de melhores práticas que relaciona tais barreiras às ações utilizadas para a sua transposição.

Visando determinar as melhores práticas já utilizadas no mercado para garantir a transposição de barreiras à mudança e discutir a efetiva utilização destas técnicas, o presente trabalho tem como principal foco os percalços encontrados no processo de implementação da mudança.

Sendo assim, este trabalho busca a complementação dos estudos acadêmicos já realizados sobre a temática de mudança organizacional por meio de um enfoque diferenciado, onde as formas de transposição das barreiras encontradas durante o processo de implementação serão investigadas com enfoque específico.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, serão apresentadas as principais bases teóricas que auxiliaram o desenvolvimento deste trabalho e que corroboraram para o alcance dos objetivos propostos anteriormente.

Essa etapa possui como tópicos principais a definição do conceito e das tipologias de mudança organizacional, assim como a apresentação das principais prescrições relacionadas à gestão da mudança e da discussão de barreiras à mudança e, por fim, a exposição das práticas utilizadas para a transposição das barreiras encontradas durante o processo de mudança.

### **2.1 Mudança organizacional**

Os estudos sobre o fenômeno da mudança organizacional são considerados em fase de desenvolvimento quando comparados a outras temáticas pertencentes à Ciência da Administração. De acordo com Bressan (2004, p. 3), “o que se tem é um conceito em construção, que se caracteriza por heterogeneidade de definições e pela inexistência de consenso”. Isto reafirma que mesmo com uma densa trajetória de discussão e, principalmente, com diversos estudos realizados sobre tal temática, ainda não há a consolidação de um conceito universal e único.

Para Moreira (2012, p. 2), “uma primeira tentativa de conceituação poderia levar à compreensão da mudança organizacional apenas como uma situação de mudança ocorrida em uma organização”. Contudo, a restrição espacial do conceito apresentado traz um questionamento referente a limitação da mudança organizacional ao local onde ela ocorreu.

Já partindo do pressuposto de que a mudança não possui essa restrição relacionada a seu lócus, outros autores conceituam a mudança como a diferença entre um contexto passado e o estado em que a organização se encontra.

Outro fator também apresentado por distintos autores é aquele que vincula a mudança à geração de resultados no contexto vivido pelo indivíduo ou pela

organização. Neiva (2004, p. 22) traz que a mudança “inclui a conotação de melhora, aprendizagem ou adaptação por parte da situação constatada”. Wood (1995) também descreve a mudança organizacional como qualquer transformação que gera impactos na organização. Complementando a visão apresentada acima, Moreira (2012, p. 3) conclui que “mudanças organizacionais seriam, portanto, aquelas capazes de gerar alterações nos componentes ou resultados organizacionais”.

Outra forma de pensar sobre esse conceito possui um enfoque processual, onde a mudança organizacional é caracterizada como uma sequência de atividades previamente pensadas e que gera um produto, isto é, um resultado para a organização. Desta forma, Robbins (1999) afirma que a mudança organizacional em si são atividades planejadas e direcionadas para o alcance das metas organizacionais. Araújo (1982) complementa, mostrando que tal mudança é uma alteração sistemática que possui apoio e supervisão da alta administração.

Quando se discute mudança organizacional, também deve ser levada em consideração a relação entre a organização e o ambiente em que ela está inserida. Nadler, Shaw, Walton e cols. (Nadler, Shaw, Walton e cols., 1995 apud Bressan, 2004, p. 3) trazem a definição de mudança organizacional como “a resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura)”.

Utilizando outro enfoque, Mintzberg (1983) afirma em sua teoria do poder organizacional que a mudança organizacional baseia-se na transformação da configuração de poder por meio de ações políticas que vão de encontro ao sistema de influências.

Já de maneira genérica Soto (2002, p. 248) afirma que “a mudança é um caminho eterno, imutável, sem retorno possível e somente aqueles que aprendem a preveni-la, a provocá-la ou aproveitá-la poderão ser seus aliados para viver de forma criativa”.

Devido aos diversos conceitos apresentados e à heterogeneidade de enfoques dados pelos estudiosos para a discussão de tal tema, torna-se possível elencar as

principais características atribuídas ao fenômeno da mudança organizacional. O Quadro 1 apresenta a lista destas características e suas origens teóricas.

<b>Características</b>	<b>Definição de Referência</b>
<b>Geração de resultados ou impactos</b>	Qualquer transformação que gera impactos na organização. (Wood, 1995)
<b>Processo</b>	Atividades planejadas e direcionadas (...). (Robbins, 1999) Alteração sistemática (...). (Araújo, 1982)
<b>Ambiente</b>	“Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente”. (Nadler, Shaw, Walton e cols., 1995 apud Bressan, 2004, p. 3)
<b>Poder</b>	Transformação da configuração de poder por meio de ações políticas que vão de encontro ao sistema de influências. (Mintzberg, 1983)

**Quadro 1: Principais características do conceito de mudança organizacional**

Fonte: elaborado pela autora.

Levando em consideração as diferentes características apresentadas nos conceitos de mudança organizacional e os distintos contextos vividos pelas organizações, Porras e Robertson (1992) apresentam um conceito mais holístico sobre a mudança organizacional e contemplam os principais pontos apresentados pelos demais autores apresentados acima. Para eles, Porras e Robertson (1992), a mudança organizacional é um conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas embasadas visando uma transformação planejada na organização, a qual busca tanto elevar o desempenho organizacional quanto aumentar o desenvolvimento individual.

Ainda não havendo um conceito único aceito universalmente para a temática de mudança organizacional, nota-se uma considerável evolução nesta discussão, levando em consideração a predominância de uma ideia central comum nas definições individuais apresentadas: a mudança organizacional é uma alteração planejada a qual influencia aspectos essenciais da organização e que busca a geração de melhores resultados organizacionais.

## 2.2 Tipologias de mudanças organizacionais

Além da diversa gama de conceitos apresentada acima sobre mudança organizacional, os estudiosos deste fenômeno também apresentam distintas classificações das tipologias de mudança.

Porras e Robertson (2003) e Robbins (1999) classificam as mudanças em dois tipos: as de 1ª ordem e as de 2ª ordem. As mudanças de 1ª ordem são aquelas lineares e contínuas, que não trazem transformações fundamentais para as organizações, isto é, não causam alterações significativas em aspectos chaves. Já as de 2ª ordem são aquelas radicais e descontínuas, as quais implicam em grandes transformações nos paradigmas organizacionais.

Já para Weick e Quinn (1999), as tipologias de mudanças organizacionais são a contínua – aquela que é constante, cumulativa e evolutiva – e a episódica – a qual é descontínua e intencional, porém, não é frequente e ocorre em momentos de divergência, onde a organização não se encontra no equilíbrio. Segundo Weick e Quinn (1999), a mudança organizacional contínua pode ocorrer como pequenos avanços e os autores também não descartam a possibilidade de que o acúmulo destas melhorias possa ser significativo ao longo do tempo.

Para Silva (1999), a classificação dessa mudança se dá em duas categorias, também, porém, são chamadas de incremental (ou organizacional) e de transformacional (ou institucional). A primeira tipologia está voltada para o melhoramento do desempenho da organização, à adequação da arquitetura organizacional e à melhoria na utilização dos recursos. Já a segunda tipologia se refere a alterações na missão e nos objetivos da organização.

Em relação às tipologias expostas, é possível identificar pensamentos comuns entre os autores citados. Eles trazem duas possibilidades para a classificação de mudança: aquela que é realizada aos poucos e visa o melhoramento de aspectos da organização; e aquela que é radical e busca a quebra de paradigmas organizacionais. Esta linha de pensamento também pode ser constatada no Quadro 2, desenvolvido por Bressan (2004).

<b>Autores</b>	<b>Tipos de Mudança</b>	
<b>Silva (1999)</b>	<b>Incremental/Organizacional</b> Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	<b>Transformacional/Institucional</b> Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.
<b>Weick e Quinn (1999)</b>	<b>Contínua</b> Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem quotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	<b>Episódica</b> É uma mudança infrequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
<b>Robbins (1999)</b>	<b>1ª Ordem</b> Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	<b>2ª Ordem</b> Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
<b>Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)</b>	<b>Incremental/Contínua</b> Continuação do padrão existente, podem ter dimensões diferentes, mas são realizadas dentro do contexto atual da empresa.	<b>Descontínua</b> Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
<b>Porras e Robertson (1992)</b>	<b>1ª Ordem</b> É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas sem causar quebras em aspectos chave para a organização.	<b>2ª Ordem</b> É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua que envolve quebras de paradigmas organizacionais.

#### **Quadro 2: Tipos de mudança organizacional**

Fonte: Bressan (2004, p.4).

Distanciando-se um pouco das tipologias já relacionadas, Beer (2010) apresenta quatro tipos distintos de mudança organizacional: a mudança estrutural, a qual busca a obtenção de um melhor desempenho da organização com alterações na estrutura funcional da organização; a diminuição de custos, onde foco principal é a redução de despesas e é realizada por meio de alterações ou exclusão das atividades da empresa; o redesenho ou a modelagem de processos, que visam um melhor desempenho por meio de alterações nos processos da organização; e, por fim, a mudança cultural, que possui sua abordagem focada nos aspectos humanos.

A principal diferença encontrada entre as tipologias apresentadas anteriormente e a desenvolvida por Beer (2010) está relacionada ao enfoque dado pelos autores. As primeiras possuem o foco direcionado à maneira como a mudança ocorre e às características genéricas dessa mudança. Já Beer (2010) apresenta sua tipologia voltada aos fatores que foram alterados pelas mudanças implementadas.

## 2.3 Implementação da mudança

Belasco (1992, p. 4) afirma que “a necessidade de mudança não produz a mudança”, ou seja, além da latente necessidade de mudar, as organizações precisam planejar, desenvolver e implementar esta mudança. Devido a esta real necessidade do gerenciamento da mudança, estudiosos desenvolveram prescrições que auxiliam a efetivação desta mudança. Trata-se dos estudos da gestão da mudança organizacional.

Os primeiros estudos relacionados à implementação de mudança foram desenvolvidos por Lewin (1947), o qual possibilitou o entendimento de mudança como a união de forças estruturais que resultam na alteração das ações dos indivíduos neste processo. Lewin (1947) também apresenta a mudança como um processo que possui três fases:

1. Descongelamento: alteração no estado equilíbrio das organizações;
2. Mudança: processo de transição (mudança);
3. Congelamento: estabilização do que foi alterado.

Lewin (1947) complementa, afirmando que, para o sucesso da mudança, faz-se necessária a análise do que é imprescindível para uma efetiva implementação, além de ressaltar que se deve concentrar esforços na diminuição de fatores desfavoráveis à mudança e na potencialização de fatores favoráveis à mudança.

Baseado na teoria desenvolvida por Lewin (1947), Judson (1991) apresenta um modelo que possui cinco etapas para a implementação da mudança:

1. Análise e planejamento da mudança;
2. Comunicação da mudança;
3. Conquista de adeptos à mudança;

4. Realização da mudança – transformação para o estado planejado anteriormente;
5. Consolidação e institucionalização do novo estado.

O modelo desenvolvido por Judson (1991) propõe uma quebra na primeira etapa do processo de mudança proposto por Lewin (1947), o descongelamento, trazendo um pensamento voltado para três aspectos imprescindíveis para a efetivação da mudança: o planejamento cauteloso da mudança; a preparação da organização para a mudança (por meio da comunicação); e a mobilização para a mudança. Já observando a quarta e a quinta etapa propostas por Judson (1991), a realização da mudança e a consolidação do novo estado, percebe-se o grande alinhamento com as etapas de mudança e congelamento da teoria de Lewin (1947) respectivamente.

Armenakis e Bedeian (1999), ao comentarem as cinco etapas apresentadas por Judson (1991), afirmam que, em cada um dos momentos de implementação da mudança, são analisados fatores relacionados às barreiras à mudança e formas para transpor as barreiras encontradas.

Já enfatizando o papel do agente da mudança, Kotter (1996) propõe oito passos para que os gestores consigam implementar com sucesso a mudança proposta:

1. Estabelecimento de um senso de urgência abarcando o ambiente externo a organização com situação de crise real ou potencial: em relação a esta primeira etapa, Kotter (1996) afirma que caso o senso de urgência criado não seja suficiente, ele comprometerá os resultados obtidos com a implementação da mudança; por isso, sua comunicação e seu gerenciamento possui extrema importância para a efetiva gestão da mudança;
2. Criação de uma coalizão entre os colaboradores da organização: esta coalizão administrativa criada deve possuir uma autoridade para liderar a mudança, além de trabalhar como um time que busca um ótimo desempenho, pois quando tal grupo não pode ser considerado como uma equipe, os colaboradores não defendem as ideias da



mudança e a equipe não é legítima na organização. Assim, a mudança possui grandes chances de falhar;

3. Criação de uma visão para o alcance do objetivo proposto: Kotter (1996) ressalta que esta visão deve ser clara e objetiva para que os funcionários se comprometam com a mudança e que não haja confusões de onde a organização deseja chegar;
4. Disseminação da visão por meio de vários canais de comunicação: a comunicação da visão é fundamental para que os funcionários se comprometam com a mudança e direcionem seus esforços de curto prazo para o alcance dos objetivos propostos, visando a implementação das melhorias de médio e longo prazo;
5. Motivação dos trabalhadores para o alcance da visão, retirando todos os possíveis obstáculos da mudança e adequando o que for necessário: neste momento, a liderança da mudança, além de motivar os colaboradores da organização para a manutenção dos esforços voltados aos objetivos da mudança, precisa remover fatores que dificultam a realização, a implementação da mudança e o alcance da visão;
6. Planejamento, criação, comunicação e reconhecimento de conquistas de curto prazo: a criação de metas de curto prazo são importantes para demonstrar que os esforços estão trazendo resultados importantes e que a organização está caminhando a favor do alcance de seu objetivo. O reconhecimento destas conquistas é fundamental para a garantia de continuidade da motivação dos funcionários;
7. Consolidação das melhorias já realizadas e desenvolvimento de mais mudanças: caso não haja a comunicação formal do alcance da visão, os esforços não se cessarão; assim, caso haja outros aspectos a serem trabalhados, mais alterações poderão ser desenvolvidas; por fim,

8. Institucionalização das mudanças e divulgação do esforço e dos resultados alcançados: a demonstração dos resultados gerados possui extrema relevância levando em consideração o reconhecimento do que foi realizado e a associação dos benefícios alcançados. Além disso, Kotter (1996) afirma que é de extrema importância desenvolver ações para a perpetuação destas mudanças na organização.

A partir das etapas expostas acima, torna-se possível observar que o modelo apresentado por Kotter (1996) tem como principal objetivo mobilizar os colaboradores para a implementação da mudança, considerando que a compreensão da mudança almejada, o alinhamento dos esforços e a motivação dos funcionários são os principais fatores que influenciam na implementação da mudança. Outro fator ressaltado pelo autor está voltado para o gerente da mudança, o qual tem como principais desafios a mobilização e a motivação da equipe, além da execução de atividades voltadas para a transposição das barreiras encontradas durante o processo de mudança em questão.

Seguindo a mesma linha de estudo apresentada anteriormente, Galpin (1996) estabelece nove etapas para a implementação da mudança. São elas:

1. Estabelecimento da necessidade de mudança;
2. Desenvolvimento e comunicação da mudança planejada;
3. Desenvolvimento de diagnóstico e análise da situação atual;
4. Criação de recomendações;
5. Detalhamento das recomendações geradas anteriormente;
6. Desenvolvimento de um protótipo para a realização de testes;
7. Preparação das recomendações para implementação;
8. Distribuição das recomendações;

## 9. Mensuração, reforço e redefinição da mudança.

Assim como Kotter (1996), Galpin (1996) apresenta etapas voltadas para o planejamento da mudanças, para a comunicação da mudança e de seus objetivos, para o desenvolvimento da mudança em si e, por fim, para o reforço e a avaliação da mudança desenvolvida.

Segundo Armenakis e Bedeian (1999), um fator interessante do modelo desenvolvido por Galpin (1996) está relacionado à importância da compreensão da cultura organizacional como resultado das normas, políticas, regras e hábitos a fim de garantir a implementação das recomendações desenvolvidas no processo de mudança.

Tomando como referência o comportamento dos profissionais, Isabella (1990) apresentou um modelo a respeito da interpretação dos colaboradores sobre as iniciativas de mudança. O modelo em questão sugere que esta interpretação acontece em um curso de quatro fases:

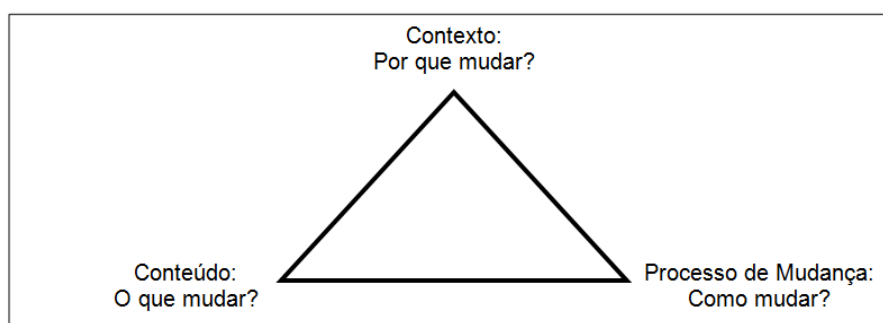
1. Antecipação: etapa que possui seu início quando os funcionários começam a interpretar a respeito de rumores e pedaços de informações;
2. Confirmação: fase onde se realiza presunções sobre o que poderá acontecer levando em consideração acontecimentos passados;
3. Culminação: etapa onde os indivíduos alteram sua visão sobre o ocorrido para a inclusão de novas informações; e
4. Resultado: última etapa, a qual avalia os resultados e as consequências dos eventos passados.

Utilizando a visão trazida por Isabella (1990) em seu modelo, o gestor poderá, então, conduzir o processo de mudança visando a efetivação do que foi proposto por meio da compreensão dos colaboradores, os quais tem a capacidade tanto de dificultar quanto de facilitar a implementação da mudança. Sendo assim, Ribeiro (2009, p.26) ressalta que o modelo criado por Isabella (1990) “é bastante útil quando se pretende entender a resistência que a mudança causa, uma vez que permite identificar a

realidade percebida em cada estado, mas também porque permite descrever o processo que impede os objetivos da mudança entre as várias etapas em que a mudança ocorre”.

Já Pettigrew (1985) introduz em seu estudo três importantes variáveis para a realização da análise da mudança: conteúdo, contexto e processo. Estes três aspectos ultrapassam os limites da organização e facilitam o levantamento e o monitoramento de diversos fatores que possam atrapalhar de alguma forma a implementação desta mudança.

A esquematização do modelo desenvolvido por Pettigrew (1985) está representada abaixo na Figura 1 e foi desenvolvida por Ribeiro (2009), a qual afirma que “o “por que mudar” decorre de uma análise de contexto externo e interno, “o que mudar” refere-se às áreas de mudança da organização (estratégia, estrutura, processos e pessoas) e o “como mudar” pode ser entendido como a metodologia ou processo utilizado para empreender as mudanças”.



**Figura 1: Metodologia de estudo das mudanças organizacionais**

Fonte: Ribeiro (2009, p. 27).

Por fim, Armenakis et al (1999) apresentam dois modelos para a implementação da mudança. O primeiro está relacionado à minimização da resistência à mudança a partir da disponibilidade e agilidade para mudança. Já o segundo modelo busca a facilitação da institucionalização e da adoção da mudança planejada.

Os modelos criados por Armenakis et al (1999) mantêm seu foco na comunicação da mensagem principal da mudança e na conversão dos colaboradores impactados pela mudança em agentes da mudança. E, para que esta mensagem seja comunicada de maneira efetiva, ela deve possuir cinco atributos: discrepância

(busca pelo entendimento da necessidade de mudança por parte dos colaboradores); eficácia (internalização da capacidade dos funcionários para mudar); adequação (busca pelo entendimento de que a mudança desejada e planejada é a ideal para a organização); apoio (suporte a mudança por parte das pessoas atingidas por estas alterações); e valência pessoal (busca pela internalização da necessidade de mudança como algo pessoal).

Diante de todos os modelos expostos, torna-se possível a seleção de características similares apresentadas pelos distintos autores citados neste tópico. O Quadro 3 sintetiza quais aspectos estão contempladas em cada um dos métodos apresentados.

<b><i>Autores</i></b>	<b><i>Principais Características</i></b>
<b>Lewin (1947)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento do processo de mudança.</li> </ul>
<b>Pettigrew (1985)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento e gerenciamento do processo de mudança.</li> </ul>
<b>Isabella (1990)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreensão do comportamento dos colaboradores em relação à mudança;</li> <li>• Mobilização para a mudança.</li> </ul>
<b>Judson (1991)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento e gerenciamento do processo de mudança;</li> <li>• Comunicação e mobilização para a mudança.</li> </ul>
<b>Kotter (1996)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento e gerenciamento do processo de mudança;</li> <li>• Comunicação e mobilização para a mudança;</li> <li>• Avaliação de resultados.</li> </ul>
<b>Galpin (1996)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento e gerenciamento do processo de mudança;</li> <li>• Comunicação e mobilização para a mudança;</li> <li>• Avaliação de resultados.</li> </ul>
<b>Armenakis et al (1999)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreensão do comportamento dos colaboradores em relação à mudança;</li> <li>• Comunicação e mobilização para a mudança.</li> </ul>

**Quadro 3: Características comuns entre os métodos de gerenciamento da mudança**

Fonte: elaborado pela autora.

Por meio da relação das principais características presentes em cada um dos métodos relacionados nesse quadro, torna-se evidente a evolução na discussão relacionada aos métodos para a gestão da mudança.

Nota-se que a primeira ideia voltada para o gerenciamento da mudança, apresentada por Lewin (1947), baseava-se somente no processo de mudança, onde sua análise ficava voltada para a quebra do equilíbrio natural da organização, a ocorrência da mudança e a institucionalização de tal alteração.

Pettigrew (1985) introduz o pensamento do contexto da mudança, do planejamento dessa mudança na rotina da organização e do processo de mudança em si. Contudo, a taxa de sucesso no gerenciamento e na implementação da mudança continuava baixa e trazendo grandes dificuldades para a manutenção da sustentabilidade das organizações no mercado atual.

Já na década de 1990, estudiosos começaram a compreender a razão do insucesso do gerenciamento do processo de mudança: os colaboradores são os principais atores desse processo e, somente com a mobilização dos funcionários impactados pela mudança, a implementação ocorreria com sucesso. Desta forma, os estudos de gerenciamento de mudança se voltaram para a compreensão do comportamento dos colaboradores frente à mudança, como é observado nos estudos de Isabella (1990) e Armenakis et al (1999).

A partir da compreensão da importância do papel do colaborador no processo de mudança, os novos métodos voltados para o gerenciamento da mudança não só abordavam passos relacionados ao planejamento e ao gerenciamento do processo de mudança, como também traziam como etapas formais a comunicação da mudança e a mobilização dos colaboradores.

Sendo assim, além dos aspectos relacionados à necessidade de planejar o processo de mudança para a garantia da implementação e do levantamento e do tratamento de todos os fatores que possam interferir a implementação da mudança, outros pontos que possuem grande relevância nos estudos apresentados são a comunicação durante todo o processo de mudança e a necessidade da mobilização dos colaboradores, levando em consideração sua real importância para a transposição de possíveis barreiras à mudança e para a garantia da continuidade da execução da mudança efetivada.

## 2.4 Barreiras à mudança

A literatura relacionada ao fenômeno de mudança organizacional afirma que os processos de mudança não obtêm sucesso devido às barreiras à mudança proposta. A complexa discussão sobre estas barreiras envolve distintos aspectos; alguns deles estão relacionados à organização, à economia, aos indivíduos e às normas e às leis. Robbins (2003, p.445) ressalta que estas barreiras são consideradas como “uma séria desvantagem à mudança: ela impede a adaptação ao progresso”.

Em relação a essas barreiras à mudança, diversos autores afirmam que elas são resultado de fatores emocionais. Também utilizando o enfoque voltado para os colaboradores da organização, Zaltman e Duncan (1977) afirmam que a resistência à mudança surge numa busca por manter o estado atual. Dent e Goldberg (1999) divergem atestando que os funcionários não são contrários à mudança em si, mas sim às consequências desta mudança.

Também voltado para a discussão de barreiras provocadas pelos colaboradores, Hultman (1995) afirma que esta resistência possui duas dimensões: ativa e passiva. A primeira, ativa, inclui comportamentos críticos como sabotagem, rumores e uso seletivo dos fatos. Já a segunda, passiva, inclui comportamentos superficiais onde o apoio à mudança é revelado publicamente, porém, não é implementado por causa de procrastinação e retenção de informações.

Schaffer (2010) salienta que a postura dos gestores pode ser a fonte do problema, pois tais comportamentos são praticamente imperceptíveis e incorrigíveis, tendo em vista a proteção do ego de administradores que possuem altos cargos na organização. Já Gilley, Godek e Gilley (2009) afirmam que as barreiras à mudança podem ocorrer devido aos “sistemas imunitários” das organizações, os quais buscam a defesa do *status quo* e resistem a aspectos que a organização não reconhece como seus.

Ven e Hargrave (2000) ressaltam que essa resistência acontece quando a mudança não é entendida, não possui processos definidos, é imposta, não está alinhada com a situação atual e não apresentação de custo-benefício.

Laabs (1996) estabeleceu uma regra chamada 20-50-30. Nesta regra, o autor indica que 20% dos funcionários impactados pela mudança mostram-se a favor da

proposta e possivelmente apoiarão esta mudança. Entretanto, 50% dos colaboradores são considerados neutros e potencialmente podem se tornar a favor da mudança. Já os últimos 30% resistirão à mudança proposta. A difícil tarefa do gestor da mudança é conseguir mudar os 80% dos colaboradores destas duas últimas classificações para a primeira, a qual apoia a mudança.

Utilizando um enfoque diferenciado, Werkman (2009) expõe que grandes organizações burocráticas também podem dificultar o processo de mudança organizacional. Tal estrutura burocrática possui diversas normas e procedimentos padronizados, além de uma comunicação muito formal, as quais diminuem a flexibilidade da organização para a mudança.

Robbins (2003) complementa os conceitos apresentados dizendo que essa resistência pode ocorrer tanto no âmbito individual quanto no âmbito organizacional. Segundo Robbins (2003), as principais causas das barreiras individuais estão relacionadas a características pessoais – necessidades, poder aquisitivo, personalidade, insegurança, conhecimento – e as principais fontes das barreiras organizacionais estão ligadas a aspectos abrangentes – atual conjectura, estrutura, foco da mudança, colaboradores.

Huber, Sutcliffe, Miller e Glick (1993) apresentam doze fatores que podem favorecer e desfavorecer a mudança agrupados em cinco categorias: a primeira reúne as características do ambiente da organização; a segunda traz aspectos relacionados ao desempenho da organização; a terceira compila características da alta administração; a penúltima aglomera os fatores relacionados à estratégia organizacional; e, por fim, a última reúne aspectos sobre a estrutura da organização. Huber, Sutcliffe, Miller e Glick (1993) também afirmam que estes fatores podem tanto favorecer quanto desfavorecer a mudança.

De maneira holística, Rosenberg e Mosca (2011) apresentam uma classificação mais completa, a qual possui três principais fatores que reúnem as razões para a existência de barreiras à mudança organizacional: fatores pessoais, fatores organizacionais e fatores específicos da mudança.

1. Fatores pessoais: podem ser classificados como as ações e os comportamentos individuais que influenciam a percepção e a implementação da mudança por parte do colaborador;



2. Fatores organizacionais: estão voltados para aspectos da organização, isto é, gestão, infraestrutura, políticas internas, cultura organizacional;
3. Fatores específicos da mudança: estão relacionadas diretamente ao processo de mudança da organização e suas especificidades.

Tais fatores incluem diversas variáveis relacionadas. O Quadro 4 revela as razões para a existência de barreiras à mudança classificadas por estes fatores (pessoal, organizacional e específico) segundo Rosenberg e Mosca (2011). É importante ressaltar que esta classificação foi utilizada de maneira integral no desenvolvimento do segundo bloco de questões do instrumento de pesquisa deste trabalho.

<b>Classificação</b>	<b>Razões para Barreiras à Mudança</b>
<b>Fatores Pessoais</b>	Atitudes dos colaboradores (disposição para a mudança).
	Medo do desconhecido (incerteza).
	Incompreensão das intenções da empresa com a mudança.
	Medo do fracasso.
	Interrupção da rotina de trabalho.
	Aumento da carga de trabalho devido à redução de colaboradores que deixaram a organização voluntariamente ou involuntariamente.
	Falta de recompensas para a implementação da mudança.
	Falta de controle e segurança para a mudança.
<b>Fatores Organizacionais</b>	Liderança fraca.
	Cultura organizacional disfuncional.
	Tamanho e rigidez da organização.
	Falta de apoio de gestão para a mudança (comprometimento organizacional).
	Falta de confiança entre a administração e os colaboradores.
	Incapacidade ou falta de vontade da administração para lidar com as barreiras à mudança.
	Falta de participação dos colaboradores no processo de mudança devido às decisões tomadas de maneira <i>top-down</i> pela alta administração.
	Conflitos com políticas organizacionais.
	Conflitos internos de recursos.
Falta de consequências formais para um desempenho fraco ou insuficiente.	
<b>Fatores Específicos da Mudança</b>	Má definição da relevância e dos objetivos da mudança (conteúdo da mudança).
	Planejamento e implementação da mudança fracos.

**Quadro 4: Razões para a existência de barreiras à mudança**

Fonte: adaptado de (Rosenberg e Mosca, 2001, p.3, tradução nossa).

Levando em consideração a complexidade e a diversidade das barreiras organizacionais, Bressan (2004, p. 8) afirma que o importante é conhecer os indivíduos e a organização “a fim de planejar as mudanças e saber lidar com as mais diferentes reações apresentadas”. Desta forma, as organizações terão êxito na transposição de barreiras à mudança.

## **2.5 Transposição de barreiras à mudança**

Os estudos sobre mudança organizacional reconhecem que diversas são as formas de se transpor as barreiras à mudança organizacional e que não há como estabelecer um método concreto que garanta o sucesso absoluto de todos os contextos de implementação da mudança. Cada organização é única e as distintas características apresentadas por cada uma delas demonstram a necessidade de se tratar cada contexto de mudança como singular. Contudo, os estudos apresentam um conjunto de estratégias genéricas para a transposição de barreiras à mudança.

Boyett e Boyett (1999) apresentam cinco estratégias para a efetivação da mudança nas organizações. As cinco práticas expostas pelos autores são:

1. Criar a necessidade de promover a mudança: busca a compreensão da necessidade de mudança e a visualização dos impactos positivos da transformação por parte dos colaboradores;
2. Comunicar adequadamente: esta estratégia é essencial em todas as etapas do processo de mudança e busca a disseminação de informações relacionadas ao progresso da transformação e a retroalimentação em relação às metas;
3. Criar uma aliança: busca alinhamento dos interesses dos envolvidos e dos impactados pela mudança para a garantia de engajamento;
4. Desenvolver a mudança em larga escala: quando maior e mais complexa for a mudança proposta, a necessidade de um grande esforço para a efetivação desta mudança fica mais explícita;

5. Promover a participação: no momento em que os colaboradores participam do planejamento e da execução das ações relacionadas à mudança, maior é o comprometimento e o esforço empregados por eles.

As estratégias desenvolvidas Boyett e Boyett (1999) buscam garantir o comprometimento dos colaboradores e facilitar a mudança organizacional proposta, por meio do envolvimento dos funcionários no processo de mudança principalmente. Contudo, a estratégia voltada para o desenvolvimento da mudança proposta em larga escala pode trazer um risco de insucesso muito alto, devido à alta complexidade da mudança, ao grande esforço necessário para a implementação e à desmotivação da equipe por não obterem resultados com o passar do tempo.

Contudo, as estratégias expostas por Boyett e Boyett (1999) podem ser admitidas quando se analisam as seis técnicas para a garantia da efetivação da mudança introduzidas por Kotter e Schlesinger (1979) e comentadas por DuBrin (2003): educar e comunicar; permitir a participação; facilitação e apoio; negociação e acordo; manipulação e cooptação; e coerção explícita e implícita. Estas técnicas são detalhadas a seguir.

1. Educar e comunicar: comunicação sobre as etapas, os objetivos e os resultados esperados após a realização do processo de mudança organizacional, a fim de garantir o entendimento da transformação a ser executada. Esta técnica visa à diminuição do receio à mudança, além de envolver os funcionários de maneira engajada no alcance das metas estipuladas;
2. Permitir a participação: quando os colaboradores são envolvidos no processo e na execução das etapas da mudança ou se sentem representados neste contexto, eles possuem um sentimento de responsabilidade pela transformação que está sendo desenvolvida. Assim, além da geração de compromisso e de envolvimento dos colaboradores, a resistência à mudança também é aliviada;

3. **Facilitação e apoio:** durante a execução de iniciativas de mudança, há a grande necessidade de apoio da organização por meio de recursos, de infraestrutura e de disponibilidade da alta gestão. Isto é, a facilitação e o apoio estão diretamente relacionados aos recursos e à tomada de decisão que dá suporte para o desenvolvimento da mudança;
4. **Negociação e acordo:** o desenvolvimento de iniciativas que visam à realização de mudança pode soar como prejuízo para os colaboradores da organização. Além disso, caso a mudança venha a afetar as relações de poder e no status quo, um trabalho de negociação deve ser desenvolvi utilizando a argumentação de que os pontos positivos da mudança trarão melhores benefícios, mesmo que à longo prazo;
5. **Manipulação e cooptação:** o desenvolvimento de iniciativas que visam à realização de transformações pode soar como prejuízo para os colaboradores da organização. Além disso, caso a mudança venha a afetar as relações de poder e no status quo, um trabalho de negociação deve ser desenvolvi utilizando a argumentação de que os pontos positivos da mudança trarão melhores benefícios, mesmo que à longo prazo;
6. **Coerção explícita e implícita:** a utilização de um clima de ameaça e de desconforto não é uma tática construtiva, porém, possui efeitos imediatos. Contudo, tal estratégia pode resultar em um aumento da resistência à mudança e ter como consequência a não manutenção da mudança a longo prazo.

Assim como as estratégias criadas por Boyett e Boyett (1999), as seis técnicas apresentadas por Kotter e Schlesiger (1979) buscam o envolvimento dos colaboradores visando garantir a implementação da mudança. Entretanto, alguns aspectos voltados para a preparação da organização para o desenvolvimento do processo de mudança são acrescentados. Tais fatores estão relacionados à disseminação de conhecimentos e à estimativa e à alocação de recursos necessários para o desenvolvimento da mudança.

Já os oito passos de Kotter (1996), apresentados anteriormente, também buscam a garantia de uma efetiva transformação da organização. O autor cita em seu trabalho que alguns aspectos devem ser considerados para obter-se sucesso com a mudança:

1. Mobilização dos colaboradores: criação de senso de urgência para a mudança e geração de comprometimento e do sentimento de equipe e de responsabilidade por parte dos colaboradores – coalização;
2. Visão da mudança: estabelecimento e comunicação de um objetivo a ser alcançado pela iniciativa da mudança;
3. Conquista de curto prazo: determinação e divulgação de conquistas de curto prazo a fim de motivar os colaboradores por meio da comunicação do esforço empregado e dos resultados alcançados;
4. Liderança e gestão: gerenciamento do processo de mudança e condução dos colaboradores neste contexto – mobilização, motivação, reconhecimento;
5. Perpetuação e institucionalização da mudança: desenvolvimento de iniciativas que possuem como principal objetivo a manutenção da mudança implementada.

Kotter (1996) adiciona a discussão relacionada à implementação da mudança fatores voltados para a motivação dos colaboradores com resultados de curto prazo, assim como enfatiza a importância da liderança para a condução do processo de mudança, para a transposição das barreiras encontradas e para a perpetuação do que foi implementado.

Os cinco aspectos discutidos por Kotter (1996) também são validados no trabalho desenvolvido por Rosenberg e Mosca (2011). Visando a condução ótima do processo de mudança por parte dos gestores da organização e o alcance dos objetivos almejados pelo processo de mudança, Rosenberg e Mosca (2011) apresentam quatro requisitos: a necessidade de uma comunicação efetiva durante toda a transformação; a implementação de maneira fragmentada; o patrocínio e o

envolvimento da liderança; e, por fim, a importância da cultura de mudança. O Quadro 5 apresenta as discussões relacionadas a cada um dos aspectos trabalhados por Rosenberg e Mosca (2011).

<b>Aspectos</b>	<b><i>Discussões de Rosenberg e Mosca (2011)</i></b>
<b>Comunicação</b>	“A capacidade da gerência para comunicar eficazmente a mudança organizacional é essencial para a mitigação dos motivos pessoais para a resistência à mudança, como o medo do desconhecido, a falta de compreensão, a perturbação de rotina, a percepção da perda de segurança, etcetera”.
<b>Implementação fragmentada</b>	“Em primeiro lugar, os empregados podem perceber uma mudança como algo menos ameaçador. Em segundo lugar, se for feita de maneira incremental e não parecer funcionar, o risco de falha poderia ser minimizado”.
<b>Liderança</b>	“A administração deve ser capaz de ser persuasiva; se seus sentimentos estão divididos em qualquer aspecto, então, a mudança provavelmente irá falhar”. “Os líderes organizacionais devem ser os principais arquitetos e patrocinadores de qualquer realinhamento cultural”.
<b>Cultura de mudança</b>	“Para criar uma cultura de mudança, é importante para as organizações contratarem pessoas que prosperem em ambientes dinâmicos”. “Gestores de recursos humanos devem considerar o desenvolvimento de programas de treinamento que lidam com mudanças e cultivam habilidades de mudança em toda a organização”.

**Quadro 5: Aspectos para a transposição de barreiras à mudança**

Fonte: elaborado pela autora. (Rosenberg e Mosca, 2011, tradução nossa).

Diante dos possíveis planos de ação para a transposição de barreiras à mudança expostos e das barreiras à mudança apresentadas anteriormente, torna-se possível criar uma classificação das estratégias apresentadas pelos autores citados acima.

1. Comunicação: envolve aspectos relacionados ao desenvolvimento de ações que possuem como objetivo a transmissão de informações sobre o processo de mudança para toda a organização;
2. Liderança e Gestão: ações relacionadas ao gerenciamento do processo de mudança e dos colaboradores envolvidos ou impactados pela transformação proposta;
3. Planejamento da Mudança: aspectos relacionados às atividades que buscam determinar o futuro desejado após o processo de mudança, como também, a definição de todo o processo de mudança em si;

4. Ferramentas de Gestão e Incentivo: desenvolvimento e utilização de artefatos que viabilizam a realização do processo de mudança, além, do tratamento de aspectos relacionados à política de reconhecimento e incentivo da organização;
5. Mobilização para a Mudança: mobilização dos colaboradores para a execução da mudança, isto é, estabelecimento de senso de urgência, criação de uma coalização, encorajamento dos funcionários para o desenvolvimento e para a implementação da mudança.

A classificação listada apresenta as temáticas gerais quando se trata de transposição de barreiras para a implementação de mudanças organizacionais baseadas nas principais dificuldades encontradas durante esse processo nas organizações. Contudo, as técnicas e as classificações compreendidas neste tópico são abordadas de maneira genérica a fim de revelar as possíveis ações que poderão ser adotadas pelo gestor da mudança em seu contexto específico. Entende-se como responsabilidade do gestor da mudança desenvolver as estratégias específicas para se transpor as barreiras deparadas durante todo o processo utilizando as melhores ferramentas no contexto vivido.

Vale ressaltar que esse agrupamento foi utilizado como base para a construção do último bloco de questões do instrumento de pesquisa deste trabalho, o qual está voltado para a avaliação da efetividade das ações desenvolvidas para a transposição de barreiras à mudança no contexto estudado.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Neste capítulo, serão apresentadas as escolhas metodológicas mobilizadas para o presente estudo. Neste sentido, serão expostos: a descrição geral da pesquisa; a caracterização da organização em que este trabalho foi baseado; o contexto de mudança estudado; a caracterização dos participantes do estudo; o instrumento de pesquisa utilizado; e, por fim, os procedimentos de coleta e análise dos dados obtidos.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

A pesquisa desenvolvida possui como focos principais o levantamento das principais barreiras encontradas durante o processo de gestão da mudança e a discussão sobre a maneira como estas barreiras foram transpostas pelo gestor da mudança.

Uma pesquisa é caracterizada como aplicada quando busca geração de conhecimento para a aplicação prática e solução de questões específicas, o que se aplica ao presente caso. Pode-se assumir também que esta pesquisa é descritiva quanto ao seu objetivo, segundo Gil (1991), levando em consideração que esta classificação indica que tal pesquisa possui como objetivo a descrição das características do fenômeno e o estabelecimento de relações entre as variáveis estudadas.

Já em relação ao tratamento dos dados, este trabalho possui uma abordagem quantitativa, a qual se utiliza de técnicas estatísticas para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa em si e das análises dos resultados geradas após sua execução.



## 3.2 Caracterização da organização do estudo

A organização selecionada para o desenvolvimento deste estudo foi a BSB Administradora e Corretora de Seguros Ltda., mais conhecida pelo seu nome fantasia: Corretora de Seguros BRB. Esta corretora comercializa seus produtos na região Centro Oeste desde 1988 e conta com o valor da marca do Banco de Brasília para otimizar seus resultados.

Tendo como base o pressuposto estratégico de Corretora Digital, a Corretora BRB possui a missão, a visão e os valores apresentados abaixo.

- Missão:

Prover produtos e serviços de valor, visando à proteção e à segurança dos bens e da família e a plena satisfação dos clientes.

- Visão:

Ser reconhecida como a melhor Corretora de Seguros da região Centro Oeste.

- Valores:

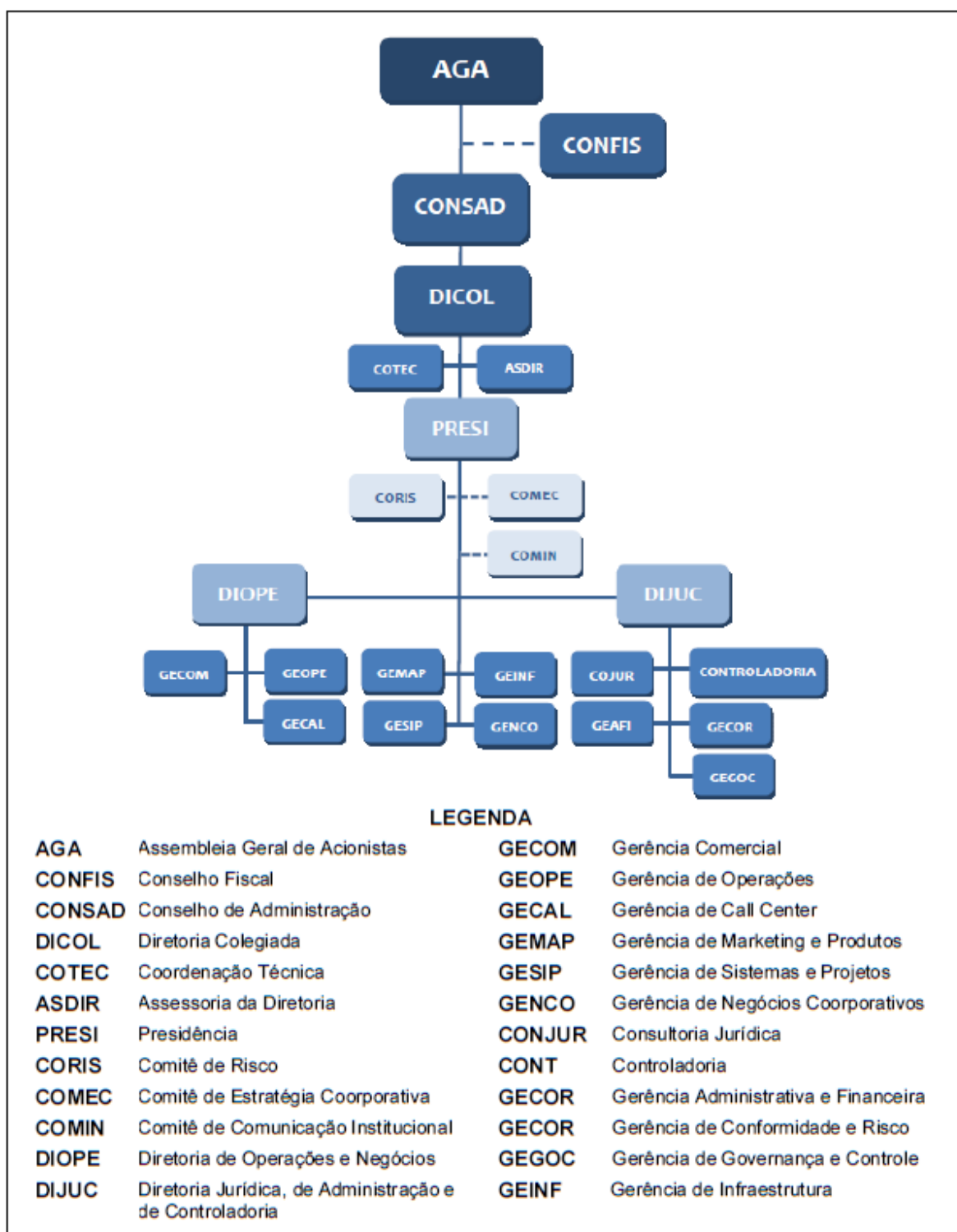
Ser “Humano”, respeitando o cliente, o profissional e o parceiro;

Ser “Ético”, agindo com elevados padrões morais em relacionamentos institucionais e pessoais;

Ser “Excelência”, atuando com transparência e conformidade em prol dos melhores resultados;

Ser “Sustentável”, buscando efetividade com responsabilidade sócio empresarial.

A Corretora de Seguros BRB possui uma macroestrutura formada pela assembleia de acionistas, pelo conselho administrativo, pelo conselho fiscal, pela diretoria colegiada, pela presidência, por duas diretorias e por mais 12 gerências. A Figura 2 apresenta o organograma detalhado desta organização.



**Figura 2: Organograma da Corretora de Seguros BRB**

Fonte: Documento interno da organização: organograma.

Os principais produtos comercializados pela Corretora são seguros relacionados a empréstimos realizados no Banco de Brasília, a bens materiais e a vida. Além dos

seguros citados anteriormente, os produtos de capitalização também possuem grande procura por parte dos clientes da Corretora de Seguros BRB.

### **3.3 O contexto de mudança estudado**

O processo de mudança selecionado para a realização deste estudo de caso foi compreendido em um projeto de melhoria e reestruturação do processo de vendas da Corretora de Seguros BRB.

O projeto foi desenvolvido em conjunto com uma consultoria especializada, a ELO GROUP, e envolveu colaboradores de quatro gerências da organização – GEGOC, GECOM, GECAL e GEOPE. Tal projeto objetivava o aumento do faturamento da organização, além da diminuição do tempo das etapas de vendas e aumento da eficácia do processo.

As etapas deste processo de mudança foram traçadas conforme a metodologia criada para o desenvolvimento deste tipo de projeto pela consultoria contratada e possuía as seguintes etapas:

1. Visão de Futuro: nesta etapa, é realizado o entendimento inicial do processo priorizado e é traçada a visão que guiará as próximas etapas do projeto, pois é neste momento que as ideias e as expectativas em relação ao processo futuro são coletadas;
2. Entendimento do processo: neste momento, a equipe de consultores do projeto realiza o mapeamento do processo a fim de garantir o entendimento de como o processo acontece;
3. Desenvolvimento e priorização das melhorias: tendo o desenho do processo como ele é e aonde se quer chegar, a equipe de consultores desenvolve uma lista de melhorias detalhadas e, em seguida, validam e priorizam tais melhorias com os gestores do projeto;
4. Criação do novo processo: após a priorização de melhorias, o fluxo do processo é alterado a fim de garantir que todas as propostas de mudanças validadas sejam contempladas neste novo desenho;

5. Implementação do processo: por fim, as melhorias são detalhadas em atividades e o cronograma de implementação é desenvolvido. Neste cronograma, são estabelecidos prazos e responsáveis para garantir a execução de cada tarefa.

### **3.4 Participantes do estudo**

Os participantes do estudo estão diretamente ligados ao processo de mudança escolhido como objeto de estudo. Tais funcionários tanto se encontraram envolvidos no processo de mudança quanto executam atividades relacionadas ao processo de vendas da organização.

Eles podem ser classificados em dois grupos: os gestores da organização – pessoas responsáveis por gerenciar e garantir a efetividade todo o processo de implementação da mudança, além de tomar decisões estratégicas importantes para a continuidade da mudança; e os demais colaboradores da organização – os quais foram envolvidos no processo de mudança ou afetados diretamente pela mudança implementada.

A escolha desses atores possuiu direta conexão com os objetivos específicos deste estudo. Os gestores da mudança foram selecionados visando à determinação das principais barreiras encontradas durante a implementação de mudanças e à identificação de quais ferramentas, métodos e práticas foram utilizadas na transposição de cada uma no caso selecionado, além da avaliação de cada uma das ferramentas. Já a participação dos funcionários diretamente envolvidos ou impactados pela mudança foi contemplada devido ao levantamento da percepção sobre cada uma das barreiras encontradas durante o processo de mudança e das maneiras utilizadas para transpor as barreiras encontradas.

As informações provenientes de cada grupo participante do estudo foram confrontadas a fim de avaliar cada uma das ações realizadas para a transposição das barreiras à mudança encontradas no contexto analisado.

Para a verificação do tamanho da população, foi solicitada uma listagem de funcionários para a área de Gestão de Pessoas da Corretora de Seguros BRB. O

documento recebido possuía a listagem com 84 colaboradores da Gerência Comercial, 63 da Gerência de Call Center, 40 da Gerência de Operações e 5 da Gerência de Governança e Controle; somando um total de 192 colaboradores pertencentes a população estudada.

Visando à otimização da aplicação do questionário, uma amostra aleatória simples sem reposição foi calculada. Este tipo de amostra é caracterizado por Martins e Ponte (2010, p.191) como “um conjunto de  $n$  unidades da população, tal que qualquer outro conjunto de  $n$  unidades teria igual probabilidade de ser selecionado”.

O cálculo da quantidade necessária de colaboradores dessa população para responderem o questionário proposto foi realizado a partir das seguintes variáveis: o tamanho da população ( $N$ ); o erro admitido ( $\beta$ ); a maior variância encontrada na resposta dos itens propostos ( $\sigma^2$ ); e o nível de confiança ( $\alpha$ ).

Para a determinação da maior variância encontrada, 5 questionários foram aplicados. Após a tabulação das respostas obtidas, encontrou-se que 2,9 era a maior variância encontrada na resposta dos itens propostos pelo instrumento ( $\sigma^2$ ).

Em relação ao erro admitido ( $\beta$ ), foi determinado a partir de uma análise simplificada de consequências. Assim, determinou-se que o erro permitido seria de 0,5. Já o nível de confiança ( $\alpha$ ) adotado foi de 0,05 por ser o padrão utilizado.

Cálculo da Amostra	
Variância	2,9
Alpha	0,05
B	0,5
N	192
Z_alpha/2	1,96
<b>n</b>	<b>36,17</b>

**Figura 3: Cálculo da amostra**

Fonte: elaborado pela autora.

Após a realização do cálculo da amostra aleatória simples, uma listagem numerada contendo o nome de todos os 192 colaboradores da população foi confeccionada e,

por meio do aplicativo eletrônico radom.org, foram sorteados 36 números aleatórios para serem os respondentes da pesquisa.

### **3.5 Instrumento de pesquisa**

O instrumento de coleta de dados desenvolvido para auxiliar o desenvolvimento da pesquisa deste trabalho foi um questionário quantitativo estruturado, o qual possuía perguntas e afirmativas claras e objetivas, a fim de garantir um entendimento comum dos participantes.

Tal instrumento de pesquisa foi desenvolvido após a realização da discussão teórica deste trabalho e possui como principais referências Kotter (1996) e Rosenberg e Mosca (2011).

Esse questionário quantitativo foi dividido em quatro blocos de questões:

1. O primeiro bloco trazia perguntas relacionadas à identificação geral do funcionário respondente, como área funcional da organização pertencente e tipo de cargo;
2. O segundo bloco de questões foi adaptado do questionário utilizado no artigo de Rosenberg e Mosca (2011) e possuía como principal objetivo a identificação de informações relacionadas ao contexto de mudança vivido na organização;
3. O terceiro bloco foi desenvolvido especificamente para a realização deste estudo e tinha como referência direta o levantamento de razões de barreiras à mudança organizacional apresentado no artigo de Rosenberg e Mosca (2011) e os fatores por eles apresentados – fatores pessoais, fatores organizacionais e fatores específicos da mudança;
4. Por fim, o último bloco do questionário foi desenvolvido exclusivamente para a realização desta pesquisa, a partir da discussão teórica das possíveis maneiras de transposição de barreiras à mudança e dos cinco fatores apresentados no referencial teórico deste trabalho –

planejamento da mudança, comunicação da mudança, liderança e gestão, ferramentas de gestão e incentivo e mobilização para a mudança.

No primeiro bloco de questões, não houve a utilização de escala de avaliação, pois cada item possuía múltiplas escolhas, as quais eram necessariamente exclusivas entre si.

A partir do segundo bloco de questões, utilizou-se uma escala com números ordinais inteiros (1 a 5), a qual possuía em seus extremos: concordo plenamente (5) e discordo plenamente. Para tal, nos comandos dos blocos dois, três e quatro, foi solicitado ao respondente que indicasse o número que correspondesse ao grau de concordância com a afirmação apresentada. Assim, a interpretação da escala era da seguinte maneira: o quanto mais próxima de 5 a resposta do colaborador estiver, seu grau de concordância com o item era alto e quanto mais próxima de 1, seu grau de discordância com o item era alto. Esta escala de avaliação foi utilizada de maneira padrão até o final do questionário.

Os blocos de questões três e quatro, que foram desenvolvidos exclusivamente para o desenvolvimento desta pesquisa, foram validados semanticamente por meio de uma banca formada por três juízes-professores do Departamento de Administração da Universidade de Brasília.

Nesse questionário, a identidade do funcionário respondente e suas respostas foram preservadas no intuito de garantir a veracidade das respostas e a não coação do colaborador.

Por fim, levando em consideração as características relacionadas ao instrumento de pesquisa utilizado neste trabalho, os objetivos específicos deste trabalho – diagnóstico das principais barreiras à mudança; relação das principais maneiras de transposição a mudança; e discussão de como essas barreiras foram transpostas – puderam ser trabalhados de maneira específica no contexto avaliado.

### 3.6 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de informações ocorreu por meio do instrumento de pesquisa citado no item anterior – questionário quantitativo – tanto com os gestores da organização envolvidos no processo de mudança quanto com os funcionários que fizeram parte da equipe do projeto ou que foram impactados diretamente pela mudança implementada.

Visando a otimização da coleta de informações por meio do instrumento desenvolvido, decidiu-se pela aplicação presencial do instrumento, a qual se utilizou de questionários impressos e individuais. Assim, todos os participantes selecionados para a realização do estudo puderam responder as questões concomitantemente e de maneira individual.

Após o cálculo da amostra (36 funcionários), os colaboradores respondentes foram selecionados de maneira aleatória. Sendo assim, o questionário físico foi entregue aos 36 colaboradores sorteados por meio da ferramenta eletrônica random.org; contudo, apenas 32 responderam as questões propostas.

A tabulação dos dados foi realizada manualmente por meio de uma planilha em Excel. Uma matriz contendo 32 colunas, representando a quantidade de questionários respondidos, e 52 linhas, representando os itens propostos pelo instrumento, foi utilizada.

O tratamento de dados perdidos foi realizado por meio da atribuição da média de todas as respostas obtidas nos itens que não foram respondidos pelos colaboradores sorteados.

Para a realização das análises, fez-se necessária a criação de quatro bases de dados distintas. Cada uma estava diretamente relacionada a um bloco específico de questões do instrumento proposto.

O primeiro bloco de questões – identificação do respondente – foi trabalhado por meio da fórmula “=somase” do Excel para a identificação da quantidade de colaboradores referentes a cada tipo de cargo (gerencial e funcional) e a cada área pesquisada (Gerência de *Call Center*, Gerência Comercial, Gerência de Governança e Controle e Gerência de Operações).



O segundo bloco de questões – identificação da mudança – também foi trabalhado por meio do Excel, porém, utilizaram-se as fórmulas “=média”, para o cálculo da média da frequência das respostas de cada item, e “=var”, para o cálculo da variância entre as respostas de cada item.

Já no terceiro e no quarto bloco de questões, se utilizou o software estatístico RStudio, o qual é classificado como um software livre que possui um ambiente de desenvolvimento integrado. Assim, além da geração da média da frequência e da variância de cada um dos itens propostos por meio do Excel, realizou-se a análise fatorial dos dados coletados.

Segundo Costa (2006), a análise fatorial pode ser conceituada como um conjunto de métodos estatísticos multivariado, o qual busca a análise da estrutura das correlações entre diversas variáveis, formando um conjunto de grandezas, chamados de fatores. Neste trabalho, tanto os fatores quanto as variáveis foram pré-determinados à luz da teoria, por meio da discussão teórica apresentadas pelos estudiosos de mudança organizacional.

Com o intuito de verificar o impacto das variáveis em seus fatores, foram calculadas as cargas fatoriais de cada item. Os valores desta carga sempre estarão compreendidos entre 0 e 1 e, quanto mais próximo a 1 o valor calculado estiver, maior o impacto desta variável em relação ao seu fator, segundo Joreskög (2006).

Por meio do cálculo das cargas fatoriais das variáveis, verificou-se a representatividade de cada item do questionário em relação ao fator em que está relacionado. Para tal, foi empregada a seguinte fórmula no software RStudio: “factanal (nome da base de dados [,item X:item Y], factors=1, method="mle")”.

Após a análise de todos os dados desejados para este estudo, foram construídas as tabelas que auxiliaram a apresentação e a discussão dos resultados encontrados com a aplicação do questionário na Corretora de Seguros BRB.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, serão apresentados os resultados encontrados por meio do tratamento dos dados coletados com os questionários aplicados. Tais resultados foram interpretados e discutidos à luz da literatura já apresentada sobre mudança organizacional no referencial teórico deste trabalho.

### 4.1 Apresentação dos resultados

O entendimento dos resultados obtidos após a geração das análises propostas é indispensável para a interpretação e para a discussão dos dados coletados por meio do instrumento de pesquisa proposto. Sendo assim, os tópicos a seguir apresentarão todas as respostas encontradas por meio das análises realizadas.

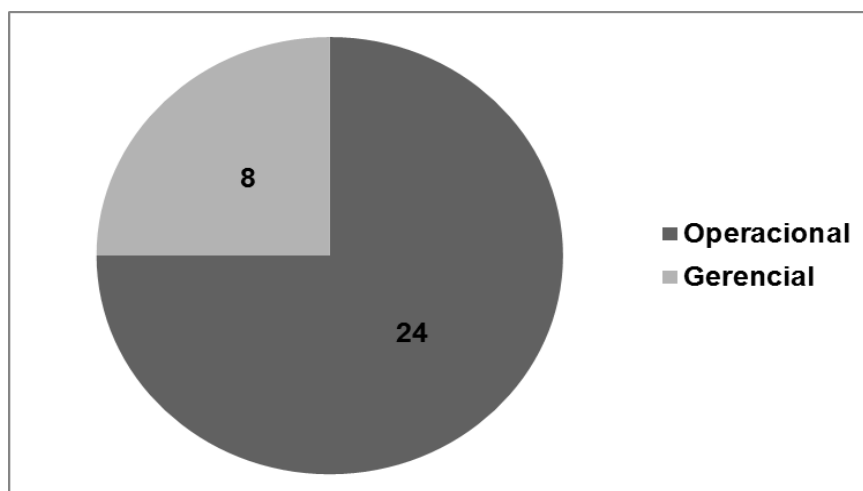
#### 4.1.1 Identificação do respondente

Como apresentado anteriormente, o primeiro bloco de questões teve como propósito a identificação do colaborador respondente quanto ao tipo de função exercida na organização e a sua área funcional pertencente.

Desse modo, a primeira questão proposta solicitou ao colaborador que indicasse sua função na organização por meio de duas alternativas: operacional e gerencial. Como resultado, 24 colaboradores avaliaram sua função como operacional e 08 colaboradores avaliaram-na como gerencial conforme representa o Gráfico 1.

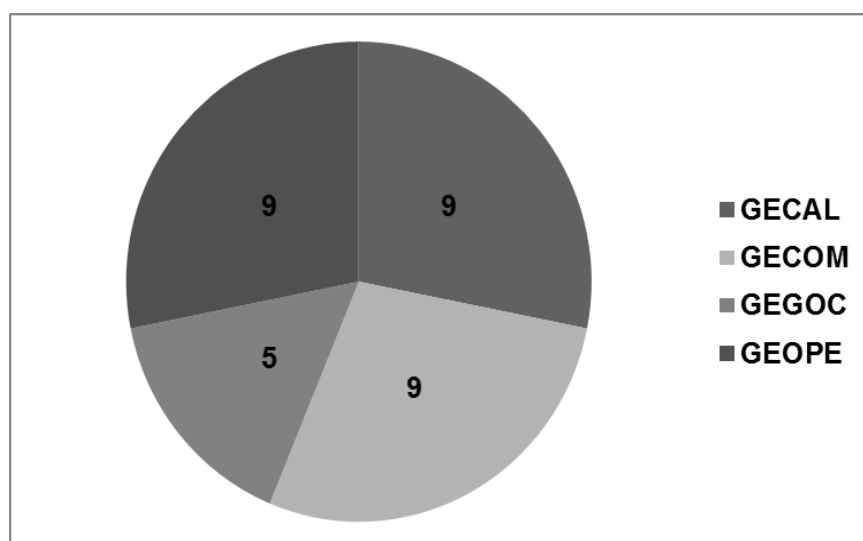
Já o Gráfico 2 traz o resultado obtido na segunda questão, a qual solicitou que o colaborador selecionasse a sua área funcional pertencente. Sendo assim, nesta amostra, 09 colaboradores operam na Gerência de *Call Center*, 09 colaboradores fazem parte da Gerência Comercial, 09 trabalham na Gerência de Operações e, por fim, 05 integram a equipe da Gerência de Governança e Controle.

**Gráfico 1: Classificação dos respondentes quanto o tipo de sua função**



Fonte: elaborado pela autora.

**Gráfico 2: Classificação dos respondentes quanto a sua área funcional**



Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.1.2 Identificação do contexto da mudança

Proposto por Rosenberg e Mosca (2011), esse conjunto de questões possuía como objetivo principal a identificação do contexto de mudança estudado. Para tal, os autores propuseram o julgamento de aspectos referentes à participação, à aceitação e à legitimação dos colaboradores no processo de mudança, além da avaliação de

elementos relacionadas ao planejamento e à comunicação da mudança, da aceitação do processo de mudança e da percepção sobre a consideração de necessidades dos funcionários durante o processo de mudança. Os resultados encontrados, além de comentados abaixo, também foram relacionados na Tabela 1.

Em relação ao efetivo envolvimento dos colaboradores no processo de mudança organizacional estudado, as respostas tiveram bastante divergência. Isso pode ser afirmado através da interpretação da variância, 2,16, e da média deste item, 3,31.

O mesmo pode ser observado para o item que questiona a eficácia da comunicação da mudança para os colaboradores, pois a média calculada é 3,69 e a variância é 1,96. Contudo, o resultado obtido demonstra que a percepção dos colaboradores em relação à comunicação da mudança tende a ser positivo.

Já em relação aos dois itens seguintes, consideração das necessidades individuais e coletivas no processo de mudança, que possuem médias 3,48 e 3,71 e variâncias 1,22 e 1,04 sucessivamente, a melhor avaliação está voltada para o entendimento coletivo e não o pessoal.

Sobre a aceitação da mudança organizacional, o resultado tende a ser positivo também, tendo em vista a média de 3,53, porém, a variância obtida é de 1,16. O mesmo pode ser interpretado para a legitimação de colaboradores, para a implementação e para o sucesso da mudança, questões 9, 10 e 11, que possuem médias 3,34, 3,28, e 3,47 e variâncias 1,46, 1,37 e 1,03. Já a variável voltada para a determinação das etapas do processo de mudança possui a maior média, 3,72, e variância de 1,31.

**Tabela 1: Identificação do contexto de mudança**

<i>Questões 03 a 11</i>		
<b>Questões</b>	<b>Média</b>	<b>Variância</b>
3. Participei do processo de mudança organizacional.	3,31	2,16
4. A mudança foi explicada para mim.	3,69	1,96
5. Minhas necessidades foram consideradas no processo de mudança.	3,48	1,22
6. As necessidades de todos os funcionários foram consideradas.	3,71	1,04
7. Os funcionários aceitaram a mudança.	3,53	1,16
8. As etapas da mudança foram bem determinadas.	3,72	1,31
9. Os funcionários foram legitimados auxiliar no processo da mudança.	3,34	1,46
10. A mudança organizacional foi efetivamente implementada.	3,28	1,37
11. A mudança obteve sucesso.	3,47	1,03

Fonte: elaborado pela autora.

Contudo, quando elaborada uma comparação entre as médias obtidas separadamente neste bloco em relação aos gestores e aos funcionários do núcleo operacional, torna-se possível verificar que na visão dos colaboradores voltados para a execução o contexto de mudança foi considerado mais favorável. Dessa forma, os itens relacionados ao planejamento e à implementação da mudança foram considerados insatisfatórios para os gestores da mudança de maneira mais representativa.

**Tabela 2: Identificação do contexto de mudança – Gestores X Núcleo operacional**

<i>Questões 03 a 11</i>		
<b>Questões</b>	<b>Média Gestor</b>	<b>Média Operacional</b>
3. Participei do processo de mudança organizacional.	3,0	3,4
4. A mudança foi explicada para mim.	3,3	3,8
5. Minhas necessidades foram consideradas no processo de mudança.	3,5	3,5
6. As necessidades de todos os funcionários foram consideradas.	3,4	3,8
7. Os funcionários aceitaram a mudança.	3,1	3,7
8. As etapas da mudança foram bem determinadas.	2,8	4,0
9. Os funcionários foram legitimados auxiliar no processo da mudança.	2,8	3,5
10. A mudança organizacional foi efetivamente implementada.	2,8	3,5
11. A mudança obteve sucesso.	2,9	3,7

Fonte: elaborado pela autora.

Em suma, a percepção geral dos funcionários voltada para a consideração das necessidades dos funcionários no processo de mudança possuiu melhor avaliação. Contudo, não houve um aspecto que tenha sido avaliado de maneira extrema, tanto positivamente quanto negativamente, por grande parte dos colaboradores.

#### 4.1.3 Identificação de barreiras à mudança

O terceiro bloco de questões propostas no questionário, como dito anteriormente, foi construído a partir dos fatores de barreiras à mudança apresentados por Rosenberg e Mosca (2011). Em seu artigo, os autores apresentam conjuntos de variáveis

correspondentes a três grupos: fatores pessoais; fatores organizacionais e fatores específicos da mudança.

As variáveis presentes nos itens 12 a 19 estão relacionados aos fatores pessoais de barreiras à mudança e representam aspectos voltados à disposição do colaborador para a execução da iniciativa de mudança, ao receio da transformação, à quebra de rotina e ao fracasso após a implementação, ao aumento da carga de trabalho, à compreensão das intenções da organização com a mudança e ao controle, à segurança e às recompensas para a realização desta mudança na organização.

Já os aspectos relacionados aos fatores organizacionais de barreiras à mudança foram contemplados pelos itens 20 a 28 do questionário proposto. Tais questões contemplam tanto características estruturais da organização (tamanho, rigidez, políticas, cultura) quanto atributos voltados para a gestão (liderança, suporte gerencial).

Por fim, os fatores específicos da mudança encontram-se diretamente ligados ao contexto de mudança estudado por meio das variáveis de planejamento da implementação da mudança e definição de objetivos e estão representados pelos itens 29 e 30 desta pesquisa.

Utilizando-se o mesmo modelo de interpretação realizado no tópico anterior, é possível verificar que somente as variáveis relacionadas à presença de recompensas individuais para a implementação da mudança proposta e ao conhecimento das possíveis de um desempenho insuficiente ou fraco dos funcionários possuem resultado negativo por parte dos colaboradores. As médias das respostas obtidas de cada uma destas variáveis são 2,38 e 2,47 respectivamente.

Já os demais pontos abordados pela pesquisa demonstram que, além da alta disposição para a realização da mudança, da compreensão das intenções da organização e do sentimento de que alta gestão confiava na capacidade dos funcionários em lidar com o processo de mudança, grande parte dos colaboradores julgou que as demais barreiras não se mostraram relevantes ou ocorreram no contexto estudado, levando em consideração o intervalo no qual as médias se encontravam (2,19 a 2,97).

Os resultados obtidos nesse bloco de questões e discutidos acima foram relacionados na Tabela 2, a qual encontra-se abaixo.

**Tabela 3: Identificação da existência de barreiras à mudança**

<b>Questões 12 a 30</b>		
<b>Questões</b>	<b>Média</b>	<b>Variância</b>
12. Eu estava disposto a mudar.	4,06	1,16
13. Eu tinha medo do desconhecido.	2,56	1,80
14. Eu compreendia as intenções da empresa com a mudança.	3,75	1,23
15. Eu tinha receio do fracasso após a implementação da mudança.	2,63	1,40
16. Eu tinha receio da quebra da rotina de trabalho causada pela mudança.	2,69	1,64
17. A carga de trabalho individual aumentou após a redução de funcionários que deixaram seus postos voluntariamente e involuntariamente.	2,63	2,05
18. Houve recompensas individuais para a implementação da mudança.	2,38	1,47
19. Não houve controle e segurança suficientes durante o processo de mudança.	2,28	0,92
20. A liderança da mudança foi fraca.	2,19	0,93
21. A cultura da organização dificultou o processo de mudança.	2,78	1,53
22. O tamanho e a rigidez da organização dificultaram o processo de mudança.	2,50	1,42
23. Houve falta de suporte gerencial para a mudança.	2,56	1,42
24. A alta gestão (gerência, direção e presidência) confiava na capacidade dos funcionários em lidar com o processo de mudança.	3,78	1,34
25. Houve falhas da alta gestão (gerência, direção e presidência) em lidar com a resistência a mudança encontrada.	2,28	1,05
26. O processo de mudança foi de encontro a alguma política organizacional.	2,97	1,52
27. Houve baixa disponibilidade dos funcionários para lidar com o processo de mudança.	2,69	1,25
28. As possíveis consequências de um desempenho insuficiente ou fraco dos funcionários eram claras em todo o processo de mudança.	2,47	1,03
29. Houve falha na definição dos objetivos da mudança.	2,53	1,55
30. Houve falhas no planejamento da implementação da mudança.	2,22	1,14

Fonte: elaborado pela autora.

Buscando um distinto enfoque para essa análise, desenvolveu-se a Tabela 4, a qual possui a listagem das médias encontradas na tabulação do terceiro bloco de questões separadas em dois grupos: a visão dos gestores da mudança e a visão do núcleo operacional em relação à manifestação de barreiras à mudança no contexto de mudança estudado. Apesar disso, tal comparação apresenta que a percepção desses dois grupos encontra-se bastante alinhada, tendo em vista que a maior diferença entre as médias é de 0,8 e está relacionada à barreira desenvolvida a partir do medo do desconhecido.

Sendo assim, após a análise de frequência dos resultados obtidos pela aplicação do questionário, é possível afirmar, por meio da percepção dos colaboradores, que

somente duas barreiras à mudança organizacional se manifestaram de maneira relevante no contexto de mudança estudado: não houve recompensas individuais para a implementação da mudança, a qual é pertencente aos fatores pessoais; e que as possíveis consequências de um desempenho insuficiente ou fraco dos funcionários não eram claras em todo o processo de mudança, a qual está relacionada aos fatores organizacionais.

**Tabela 4: Identificação da existência de barreiras à mudança – Gestores X Núcleo operacional**

<i>Questões 12 a 30</i>		
<b>Questões</b>	<b>Média Gestor</b>	<b>Média Operacional</b>
12. Eu estava disposto a mudar.	4,6	3,9
13. Eu tinha medo do desconhecido.	2,0	2,8
14. Eu compreendia as intenções da empresa com a mudança.	3,8	3,8
15. Eu tinha receio do fracasso após a implementação da mudança.	2,5	2,7
16. Eu tinha receio da quebra da rotina de trabalho causada pela mudança.	3,0	2,6
17. A carga de trabalho individual aumentou após a redução de funcionários que deixaram seus postos voluntariamente e involuntariamente.	3,3	2,4
18. Houve recompensas individuais para a implementação da mudança.	2,3	2,4
19. Não houve controle e segurança suficientes durante o processo de mudança.	2,3	2,3
20. A liderança da mudança foi fraca.	2,4	2,1
21. A cultura da organização dificultou o processo de mudança.	2,6	2,8
22. O tamanho e a rigidez da organização dificultaram o processo de mudança.	2,0	2,7
23. Houve falta de suporte gerencial para a mudança.	2,6	2,5
24. A alta gestão (gerência, direção e presidência) confiava na capacidade dos funcionários em lidar com o processo de mudança.	4,0	3,7
25. Houve falhas da alta gestão (gerência, direção e presidência) em lidar com a resistência a mudança encontrada.	2,5	2,2
26. O processo de mudança foi de encontro a alguma política organizacional.	2,9	3,0
27. Houve baixa disponibilidade dos funcionários para lidar com o processo de mudança.	2,4	2,8
28. As possíveis consequências de um desempenho insuficiente ou fraco dos funcionários eram claras em todo o processo de mudança.	2,4	2,5
29. Houve falha na definição dos objetivos da mudança.	2,8	2,5
30. Houve falhas no planejamento da implementação da mudança.	2,5	2,1

Fonte: elaborado pela autora.



Outra análise realizada com os resultados obtidos neste bloco de questões buscou a verificação da carga fatorial de cada variável referente ao fator em que ela estava relacionada.

Primeiramente, a análise fatorial buscou saber quais as variáveis da pesquisa que possuem maior representatividade em relação aos fatores pessoais apresentados por Rosenberg e Mosca (2011) no contexto estudado. O resultado mostrou que as variáveis de compreensão das intenções da organização com a mudança e da disposição do colaborador em mudar possuem maior impacto nos fatores pessoais do que as demais. Tais variáveis possuem as cargas fatoriais de 0.99749998 e de 0.61019229 respectivamente.

**Tabela 5: Carga fatorial das variáveis referentes aos fatores pessoais**

<i>Questões 12 a 19 – Fatores Pessoais</i>	
<b>Questões</b>	<b>Carga Fatorial</b>
12. Eu estava disposto a mudar.	0,61019229
13. Eu tinha medo do desconhecido.	0,24906928
14. Eu compreendia as intenções da empresa com a mudança.	0,99749998
15. Eu tinha receio do fracasso após a implementação da mudança.	-0,09833577
16. Eu tinha receio da quebra da rotina de trabalho causada pela mudança.	0,03289104
17. A carga de trabalho individual aumentou após a redução de funcionários que deixaram seus postos voluntariamente e involuntariamente.	-0,20262008
18. Houve recompensas individuais para a implementação da mudança.	0,28985419
19. Não houve controle e segurança suficientes durante o processo de mudança.	-0,02161573

Fonte: elaborado pela autora.

Após a geração da carga fatorial das variáveis relacionadas aos fatores pessoais, o mesmo foi feito para as variáveis referentes aos fatores organizacionais. Neste caso, o resultado encontrado demonstrou que os dois fatores que possuem maior representatividade nos fatores organizacionais neste projeto são as variáveis de liderança da mudança, com carga fatorial de 0,841, e de disponibilidade dos funcionários para lidar com o processo de mudança, com carga fatorial de 0,607.

Tabela 6: Carga fatorial das variáveis referentes aos fatores organizacionais

<b>Questões 20 a 28 – Fatores Organizacionais</b>	
<b>Questões</b>	<b>Carga Fatorial</b>
20. A liderança da mudança foi fraca.	0,841
21. A cultura da organização dificultou o processo de mudança.	0,403
22. O tamanho e a rigidez da organização dificultaram o processo de mudança.	0,107
23. Houve falta de suporte gerencial para a mudança.	0,554
24. A alta gestão (gerência, direção e presidência) confiava na capacidade dos funcionários em lidar com o processo de mudança.	0,423
25. Houve falhas da alta gestão (gerência, direção e presidência) em lidar com a resistência a mudança encontrada.	0,479
26. O processo de mudança foi de encontro a alguma política organizacional.	0,389
27. Houve baixa disponibilidade dos funcionários para lidar com o processo de mudança.	0,607
28. As possíveis consequências de um desempenho insuficiente ou fraco dos funcionários eram claras em todo o processo de mudança.	0,482

Fonte: elaborado pela autora.

Diferentemente da análise do fator anterior, outras variáveis também se mostraram impactantes quando se trata de fatores organizacionais de barreiras à mudança. Os aspectos relacionados ao conhecimento das possíveis consequências de um desempenho insuficiente ou fraco dos funcionários, à falhas da alta gestão em lidar com barreiras à mudança, à confiança da alta gestão na capacidade dos colaboradores em lidar com a mudança, à dificuldades encontradas devido à cultura e às políticas organizacionais e à falta de suporte gerencial possuem suas cargas fatoriais presentes no intervalo de 0,554 a 0,403.

Já a análise da carga fatorial das variáveis referentes aos fatores específicos não pode ser realizada devido a impossibilidade da geração dessa análise no RStudio, tendo em vista que tal fator, ao mínimo, não possui três variáveis relacionadas a ele.

As hipóteses relacionadas à impossibilidade do cálculo da carga fatorial desses itens podem estar relacionada a uma dessas três realidades:

1. Rosenberg e Mosca (2011) não utilizaram a mesma rotação empregada nesta análise;
2. Houve falha na definição dessas duas variáveis como componentes deste fator;

3. Os dados coletados podem conter grande variabilidade e não serem suficientes.

**Tabela 7: Carga fatorial das variáveis referentes aos fatores específicos da mudança**

<i>Questões 29 e 30 – Fatores Específicos da Mudança</i>	
<b>Questões</b>	<b>Carga Fatorial</b>
29. Houve falha na definição dos objetivos da mudança.	-
30. Houve falhas no planejamento da implementação da mudança.	-

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.1.4 Transposição de barreiras à mudança

Este último bloco de questões foi confeccionado a partir da discussão teórica apresentada sobre os temas das possíveis estratégias para a transposição de barreiras à mudança. Por meio da categorização temática das principais ações para diminuição ou eliminação destas barreiras, fez-se possível a determinação de distintas variáveis para cada uma das classificações. Tais categorias representam os fatores que foram trabalhados na análise fatorial.

O fator planejamento está relacionado às variáveis de definição das etapas do processo, da alocação de recursos e de determinação do objetivo e de metas para a implementação da mudança. Estas variáveis foram contempladas nas questões 31, 33, 34,35,37,41 e 42 do instrumento aplicado.

O segundo fator abordado na pesquisa desenvolvida é a comunicação da mudança, o qual possui como variáveis os itens 32, 36, 38 e 43. As questões propostas foram referenciadas nos aspectos provenientes da comunicação das etapas, da visão de futuro e dos resultados de curto prazo do processo de mudança.

Em relação ao terceiro fator, liderança e gestão, as questões 46, 47, 48 e 50 trouxeram a discussão de variáveis referentes ao esforço, ao interesse e ao engajamento dos gestores durante o processo de mudança, além da alusão a realização de iniciativas de incentivo aos funcionários por parte dos líderes da organização.

O quarto fator, ferramentas de gestão e incentivo, foi abordado pelas questões 44, 45 e 49 do instrumento de pesquisa utilizado. Tais itens listaram a utilização de ferramentas de gestão e recompensas aos funcionários após a implementação do processo.

Por fim, o último fator apresentou a mobilização para a mudança como forma de transpor grande parte das barreiras encontradas durante os processos de transformação. Os itens 39, 40, 51 e 52 ressaltaram a criação de um senso de urgência para a mudança, a mobilização, o incentivo e a motivação para a implementação da mudança.

Iniciando a análise dos dados coletados por meio da média e da variância de cada uma das variáveis mensuradas, representadas na Tabela 8, torna-se possível observar que a percepção em relação às práticas desenvolvidas para a transposição de barreiras à mudança se mostrou ligeiramente positiva, tendo em vista que grande parte das médias calculadas está compreendida no intervalo de 3,09 a 3,66.

Contudo, também é plausível notar que as variáveis relacionadas à criação do senso de urgência para a mudança, à motivação e à mobilização para a mudança, à determinação de resultados de curto prazo factíveis, ao incentivo e a recompensas não foram muito bem avaliados. Tais aspectos tiveram suas médias sutilmente menores que as dos demais quesitos avaliados.

Avaliando a relação destes resultados às análises realizadas a pouco no tópico de barreiras à mudança, confirma-se a presença da barreira relacionada à inexistência de iniciativas de incentivo visando a implementação da mudança, tendo em vista que as práticas referentes ao incentivo dos gestores durante o processo de mudança e a recompensa após a implementação da mudança não foram bem avaliados pelos colaboradores respondentes.

**Tabela 8: Percepção sobre a efetividade das estratégias para a transposição de barreiras**

<b>Questões 31 a 52</b>		
<b>Questões</b>	<b>Média</b>	<b>Variância</b>
31. As etapas do processo de mudança foram bem definidas.	3,53	1,87
32. Todas as etapas do processo de mudança foram comunicadas de maneira clara.	3,34	1,65
33. O planejamento do processo de mudança era realista.	3,41	1,41
34. As metas estipuladas em relação à implementação da mudança eram factíveis.	3,44	1,67
35. Os recursos foram bem alocados durante todo o processo de mudança.	3,25	1,48
36. As necessidades de mudança foram comunicadas de maneira clara, embasada e efetiva pela alta gestão da organização.	3,56	1,54
37. Uma visão de futuro clara foi criada para guiar as ações do processo de mudança.	3,66	1,52
38. A visão de futuro foi comunicada de maneira clara e efetiva para todos os funcionários da organização.	3,25	1,55
39. Foi criado um senso de urgência para mudança entre todos os funcionários da organização.	3,13	1,66
40. Os funcionários da organização foram mobilizados para a execução da mudança.	2,97	1,19
41. Os resultados de curto prazo foram estipulados de maneira clara.	3,38	1,15
42. Os resultados de curto prazo estipulados eram factíveis.	3,09	1,25
43. Os resultados de curto prazo foram comunicados de maneira clara e efetiva para todos os funcionários da organização.	3,34	1,27
44. Foram utilizadas ferramentas de gestão que contribuíram para o controle do processo de mudança.	3,38	1,47
45. Foram utilizadas ferramentas de gestão que contribuíram para a comunicação efetiva do progresso do processo de mudança.	3,34	1,85
46. Os gestores demonstraram interesse durante todo o processo de mudança.	3,56	1,61
47. Os gestores estavam engajados em todas as etapas do processo de mudança.	3,47	1,29
48. Os gestores incentivaram os funcionários durante a implementação da mudança.	3,28	1,37
49. Os funcionários foram recompensados após a implementação da mudança.	2,50	1,23
50. A liderança do processo de mudança trabalhou arduamente para o alcance dos objetivos traçados na visão de futuro.	3,47	1,68
51. A liderança mobilizou e incentivou todos os funcionários para a implementação da mudança.	3,25	1,74
52. Os funcionários estavam motivados a implementar a mudança.	2,97	1,58

Fonte: elaborado pela autora.

**Tabela 9: Percepção sobre a efetividade das estratégias para a transposição de barreiras – Gestores X Núcleo operacional**

<i>Questões 31 a 52</i>		
<b>Questões</b>	<b>Média Gestor</b>	<b>Média Operacional</b>
31. As etapas do processo de mudança foram bem definidas.	2,5	3,9
32. Todas as etapas do processo de mudança foram comunicadas de maneira clara.	2,6	3,6
33. O planejamento do processo de mudança era realista.	2,9	3,6
34. As metas estipuladas em relação à implementação da mudança eram factíveis.	3,5	3,4
35. Os recursos foram bem alocados durante todo o processo de mudança.	3,3	3,3
36. As necessidades de mudança foram comunicadas de maneira clara, embasada e efetiva pela alta gestão da organização.	3,3	3,7
37. Uma visão de futuro clara foi criada para guiar as ações do processo de mudança.	4,1	3,5
38. A visão de futuro foi comunicada de maneira clara e efetiva para todos os funcionários da organização.	3,5	3,2
39. Foi criado um senso de urgência para mudança entre todos os funcionários da organização.	3,1	3,1
40. Os funcionários da organização foram mobilizados para a execução da mudança.	3,0	3,0
41. Os resultados de curto prazo foram estipulados de maneira clara.	3,0	3,5
42. Os resultados de curto prazo estipulados eram factíveis.	2,8	3,2
43. Os resultados de curto prazo foram comunicados de maneira clara e efetiva para todos os funcionários da organização.	2,9	3,5
44. Foram utilizadas ferramentas de gestão que contribuíram para o controle do processo de mudança.	2,8	3,6
45. Foram utilizadas ferramentas de gestão que contribuíram para a comunicação efetiva do progresso do processo de mudança.	2,5	3,6
46. Os gestores demonstraram interesse durante todo o processo de mudança.	4,0	3,4
47. Os gestores estavam engajados em todas as etapas do processo de mudança.	3,8	3,4
48. Os gestores incentivaram os funcionários durante a implementação da mudança.	3,0	3,4
49. Os funcionários foram recompensados após a implementação da mudança.	2,0	2,7
50. A liderança do processo de mudança trabalhou arduamente para o alcance dos objetivos traçados na visão de futuro.	3,1	3,6
51. A liderança mobilizou e incentivou todos os funcionários para a implementação da mudança.	2,9	3,4
52. Os funcionários estavam motivados a implementar a mudança.	2,9	3,0

Fonte: elaborado pela autora.

Já utilizando as médias obtidas em relação à percepção dos gestores e do núcleo operacional separadamente, conforme a Tabela 9, torna-se perceptível que a avaliação dos colaboradores do núcleo operacional em relação às estratégias utilizadas para a transposição de barreiras à mudança mostrou-se muito superior à avaliação dos gestores. Algumas possíveis interpretações podem ser realizadas a

partir desta constatação: o *feedback* e os resultados relacionados a efetividade das estratégias de transposição das barreiras à mudança não foram coletados e/ou mensurados; e/ou os funcionários pertencentes ao núcleo operacional tiveram receio em transmitir suas percepções para os gestores da mudança, deturpando, assim, os resultados obtidos.

Outro ponto importante de se ressaltar em relação a esta análise está voltado para a temática dos itens que tiveram uma maior discrepância entre as percepções dos dois grupos: a utilização de ferramentas de gestão e o planejamento das etapas do processo de mudança. A causa dessa diferença entre as médias obtidas nesses itens pode ser reflexo da proximidade do planejamento da mudança e das ferramentas de gestão às funções dos gestores, fazendo com que eles sejam mais sensíveis aos resultados obtidos por meio dessas estratégias.

Logo em seguida, realizou-se a análise fatorial dos dados obtidos neste último bloco de questões do questionário a fim de verificar a carga fatorial de cada variável em relação a seu fator correspondente.

Relacionada ao primeiro fator, planejamento da mudança, a análise fatorial feita apontou que todas as variáveis mensuradas possuem grande representatividade para este fator. Contudo, com uma carga fatorial de 0,829, a que mais se destacou é o item referente à alocação de recursos durante o processo de transformação na organização.

**Tabela 10: Carga fatorial das variáveis referentes ao fator de planejamento da mudança**

<b>Questões 31, 33, 34, 35, 37, 41 e 42 – Planejamento da Mudança</b>	
<b>Questões</b>	<b>Carga Fatorial</b>
31. As etapas do processo de mudança foram bem definidas.	0,796
33. O planejamento do processo de mudança era realista.	0,717
34. As metas estipuladas em relação à implementação da mudança eram factíveis.	0,799
35. Os recursos foram bem alocados durante todo o processo de mudança.	0,829
37. Uma visão de futuro clara foi criada para guiar as ações do processo de mudança.	0,622
41. Os resultados de curto prazo foram estipulados de maneira clara.	0,600
42. Os resultados de curto prazo estipulados eram factíveis.	0,803

Fonte: elaborado pela autora.

Já em relação ao fator segundo fator, o qual relaciona aspectos voltados para a comunicação da mudança, duas variáveis se destacaram por possuírem uma carga fatorial considerada alta. Tais itens abordaram a comunicação clara das etapas do processo de mudança e a transmissão das necessidades de mudança de maneira clara, embasada e efetiva por parte da alta gestão da organização. A carga fatorial apresentada por cada uma delas é de 0,859 e de 0,909 respectivamente.

As demais variáveis também contabilizaram cargas fatoriais consideráveis, 0,611 e 0,608, em relação ao fator da qual são componentes.

**Tabela 11: Carga fatorial das variáveis referentes ao fator de comunicação da mudança**

<i>Questões 32, 36, 38 e 43 – Comunicação da Mudança</i>	
<b>Questões</b>	<b>Carga Fatorial</b>
32. Todas as etapas do processo de mudança foram comunicadas de maneira clara.	0,859
36. As necessidades de mudança foram comunicadas de maneira clara, embasada e efetiva pela alta gestão da organização.	0,909
38. A visão de futuro foi comunicada de maneira clara e efetiva para todos os funcionários da organização.	0,611
43. Os resultados de curto prazo foram comunicados de maneira clara e efetiva para todos os funcionários da organização.	0,608

Fonte: elaborado pela autora.

A análise fatorial do terceiro fator apresenta que três itens possuem cargas fatoriais representativas em se tratando de liderança e gestão. Os itens 46, 47, 48 e 50 estão relacionados à demonstração de interesses por parte dos gestores durante o processo de mudança, ao engajamento dos líderes em todas as etapas da transformação e ao incentivo aos funcionários por parte dos gestores. Tais itens apresentaram respectivamente cargas fatoriais de 0,887, 0,998 e 0,747.



**Tabela 12: Carga fatorial das variáveis referentes ao fator de liderança e gestão**

<b>Questões 46, 47, 48 e 50 – Liderança e Gestão</b>	
<b>Questões</b>	<b>Carga Fatorial</b>
46. Os gestores demonstraram interesse durante todo o processo de mudança.	0,887
47. Os gestores estavam engajados em todas as etapas do processo de mudança.	0,998
48. Os gestores incentivaram os funcionários durante a implementação da mudança.	0,747
50. A liderança do processo de mudança trabalhou arduamente para o alcance dos objetivos traçados na visão de futuro.	0,396

Fonte: elaborado pela autora.

Em se tratando das ferramentas de gestão e incentivos utilizadas durante o processo de mudança, quarto fator avaliado, as três variáveis relacionadas tiveram carga fatorial representativa. As ferramentas de gestão para controle e para comunicação do processo de mudança possuem carga fatorial de 0,974 e 0,943 respectivamente. Simultaneamente, a variável relaciona a recompensa dos colaboradores após a implementação do processo de mudança possui uma carga de 0,716.

**Tabela 13: Carga fatorial das variáveis referentes ao fator de ferramentas de gestão e incentivo**

<b>Questões 44, 45 e 49 – Ferramentas de Gestão e Incentivo</b>	
<b>Questões</b>	<b>Carga Fatorial</b>
44. Foram utilizadas ferramentas de gestão que contribuíram para o controle do processo de mudança.	0,974
45. Foram utilizadas ferramentas de gestão que contribuíram para a comunicação efetiva do progresso do processo de mudança.	0,943
49. Os funcionários foram recompensados após a implementação da mudança.	0,716

Fonte: elaborado pela autora.

Por fim, o último fator analisado está relacionado à mobilização dos colaboradores para a mudança e envolve aspectos referentes à criação do senso de urgência para a mudança, à mobilização, à motivação e ao incentivo dos funcionários para a execução do processo de mudança. As variáveis que possuem maior impacto no

fator analisado são os itens 40 (“os funcionários da organização foram mobilizados para a execução da mudança”) e 51 (“a liderança mobilizou e incentivou todos os funcionários para a implementação da mudança”), os quais possuem carga fatorial de 0,899 e 0,893.

Contudo, os itens 39 (“foi criado um senso de urgência para mudança entre todos os funcionários da organização”) e 52 (“os funcionários estavam motivados a implementar a mudança”) também possuem considerável impacto neste último fator, tendo em vista que suas cargas fatoriais são de 0,548 e 0,722.

**Tabela 14: Carga fatorial das variáveis referentes ao fator de mobilização para a mudança**

<i>Questões 39, 40, 51 e 52 – Mobilização para a Mudança</i>	
<b>Questões</b>	<b>Carga Fatorial</b>
39. Foi criado um senso de urgência para mudança entre todos os funcionários da organização.	0,548
40. Os funcionários da organização foram mobilizados para a execução da mudança.	0,899
51. A liderança mobilizou e incentivou todos os funcionários para a implementação da mudança.	0,893
52. Os funcionários estavam motivados a implementar a mudança.	0,722

Fonte: elaborado pela autora.

## **4.2 Discussão dos resultados encontrados à luz da teoria**

Partindo da interpretação realizada sobre as análises no tópico anterior, torna-se possível a criação de uma analogia entre os dados tratados. Tais relações serão apresentadas e comparadas à luz da literatura acadêmica apresentada no referencial teórico deste trabalho.

Os principais aspectos apresentados anteriormente pela análise de dados realizada fazem menção à disposição dos colaboradores para a mudança, à percepção de incentivos e recompensas para a implementação da transformação, à mobilização e ao envolvimento dos funcionários na mudança, à comunicação de todo o processo e ao planejamento de todo o processo de mudança. Assim, analisando o contexto de mudança do projeto de melhoria e inovação no processo de vendas da Corretora de

Seguros BRB e os resultados obtidos por meio da pesquisa aplicada, as seguintes inferências podem ser realizadas:

1. Os funcionários estavam dispostos a realizar a mudança;
2. Não houve grande mobilização e envolvimento dos colaboradores no processo de mudança;
3. Os funcionários não se sentiram incentivados e recompensados para a implementação do processo de mudança;
4. Mesmo demonstrando não haver medo do fracasso, das decorrências da mudança e do desconhecido, os colaboradores apresentaram receio quanto ao desconhecimento de possíveis consequências para um desempenho insuficiente ou baixo;
5. A comunicação de todas as etapas do processo foram realizadas de maneira satisfatória;
6. A alta gestão transmitiu um sentimento de confiança em relação à competência dos colaboradores para a execução das etapas do processo de mudança;
7. A liderança da mudança se mostrou positiva neste contexto;
8. O planejamento da mudança foi bem realizado, entretanto, os objetivos de curto prazo não foram estabelecidos de maneira realista;
9. O senso de urgência para a mudança não foi estabelecido de forma relevante.

Analisando de maneira conjunta as induções realizadas, torna-se plausível a criação de quatro temáticas gerais visando o agrupamento de tais tópicos para a realização das discussões teórica dos resultados. São elas: comunicação da mudança, envolvendo o item 5; planejamento da mudança, sendo contemplado pelo item 8; mobilização e incentivo para a mudança, reunindo os itens 1, 2, 3, 4 e 9; e, por fim, liderança, com os itens 6 e 7.

#### 4.2.1 Comunicação da mudança

Como apresentado anteriormente, a comunicação é um dos aspectos mais importantes para a garantia da realização de uma mudança organizacional de sucesso. Mostrando-se como estratégia essencial para um bom andamento das etapas do processo de mudança, tal fator foi tratado de maneira adequada no contexto estudado segundo a percepção dos colaboradores respondentes.

A amostra coletada em relação a este quesito demonstra que a liderança do projeto obteve êxito na transmissão de mensagens sobre as necessidades de mudança, as intenções da organização com a transformação, o planejamento do projeto e os resultados de curto prazo alcançados.

Para Rosenberg e Mosca (2011) a comunicação tem o efeito de mitigação de fatores pessoais para a criação de barreiras à mudança. Kotter (1996) também afirma que a comunicação adequada diminui o receio à mudança e aumenta o envolvimento dos colaboradores para o alcance dos objetivos propostos.

Já os dois modelos de gerenciamento da mudança criados por Armenakis et al (1999) possuem o foco na comunicação da mensagem, tendo em vista que a comunicação, quando desenvolvida de maneira adequada, auxilia a conversão dos colaboradores impactados pela mudança em agentes da mudança.

Isabella (1990) também demonstra a necessidade da realização de uma comunicação adequada levando em consideração a antecipação dos colaboradores ao interpretarem rumores e pedaços de informações em relação ao processo de mudança. Tal antecipação pode desencadear sentimentos de antipatia e de desconfiança da proposta de mudança por parte dos colaboradores e apresentar uma resistência inicial para a execução de atividades voltadas a iniciativa de transformação.

Analisando-se a efetividade da comunicação realizada pela liderança da mudança e, principalmente, dos aspectos apresentados pela literatura, é possível relacionar à alta disposição para a mudança e à falta de receio em relação ao desconhecido ao sucesso da execução das ações de comunicação do projeto.

#### 4.2.2 Planejamento da mudança

O planejamento da mudança aborda quesitos voltados às atividades que buscam determinar o futuro desejado após o processo de mudança, como também, a definição das etapas do processo de transformação. Estes aspectos foram apresentados para os colaboradores por meio da proposição de itens relacionados à determinação das etapas do processo, à criação visão e dos objetivos da mudança e ao estabelecimento de resultados de curto prazo.

A definição do planejamento da mudança é apresentada como uma das primeiras etapas a serem executadas em diversos métodos de gerenciamento da mudança (Judson, 1991; Galpin, 1996). Rosenberg e Mosca (2011) também ressaltam tal importância afirmando que a má execução dessa etapa poderá ter certamente um impacto negativo no projeto de mudança.

Para Kotter (1996), a determinação de objetivos de curto prazo no planejamento da mudança possui grande influência no comprometimento dos colaboradores com o processo de mudança, assim como, direciona os esforços dos colaboradores para o alcance das metas propostas.

No contexto estudado, a percepção dos colaboradores quanto ao planejamento inicial do projeto foi positiva; contudo, um julgamento negativo ocorreu no momento em que foi questionada a definição adequada e realista de resultados de curto prazo. Tal avaliação pode ser um reflexo da incompatibilidade da complexidade das metas estipuladas e dos prazos estabelecidos. Outros fatores que poderiam ter influenciado esta opinião dos funcionários seria o mau gerenciamento de recursos durante o processo de mudança e o aumento da carga de trabalho; entretanto, estes aspectos não tiveram um julgamento negativo.

#### 4.2.3 Mobilização e incentivo

De maneira unânime, a mobilização dos colaboradores para a mudança e a realização de iniciativas de incentivo e de recompensas foram tratadas pelos estudiosos do tema. Aspectos relacionados à criação de uma coalizão que visa à

implementação e ao sucesso da mudança e ao estabelecimento de um senso de urgência para a geração de comprometimento com a mudança e envolvimento dos colaboradores durante todo o processo foram questionados no instrumento de pesquisa utilizado.

Inicialmente, para a criação da necessidade de mudança, Kotter (1996) afirma que o senso de urgência é determinante para a garantia de comprometimento dos colaboradores para com a mudança. Caso o senso despertado não seja satisfatório, o sucesso da transformação proposta estará comprometido.

Outro importante fator abordado por Kotter (1996) está voltado para a criação de um time que busca um alto desempenho e que compra a ideia da mudança proposta. Este time é classificado, por Kotter (1996), como uma coalização.

O encorajamento dos funcionários para a realização da mudança também é trabalhado por outros autores. Segundo Boyett e Boyett (1999), a permissão da participação dos colaboradores no processo de mudança está diretamente relacionada ao comprometimento e ao esforço empregado na transformação. Isto ocorre devido à representação dos interesses dos colaboradores no processo de mudança.

Já em relação à utilização de iniciativas de incentivos e recompensas, Rosenberg e Mosca (2011) afirmam que se uma mudança possui uma consequência não desejada por parte dos colaboradores, julga-se adequada a utilização de incentivos e de compensações.

Apesar do conhecimento da necessidade do envolvimento e da mobilização para a mitigação das barreiras apresentadas no contexto de mudança e do alto índice de disposição a mudar dos funcionários respondentes, os gestores da mudança não obtiveram êxito na mobilização e no envolvimento dos colaboradores no processo de transformação. Outro fator não tão bem avaliado foi o questionamento relacionado aos incentivos e às recompensas para a implementação da mudança proposta, além do atendimento das necessidades individuais pela mudança.

A provável causa da percepção de que suas necessidades não foram consideradas, de que os colaboradores não foram mobilizados para a transformação e que não houve ações de reconhecimento e incentivo para a implementação da mudança

pode estar relacionada à falta de envolvimento dos colaboradores durante as etapas de concepção e efetivação da mudança.

#### 4.2.4 Liderança

Por fim, o fator liderança está diretamente relacionado à importância do papel do gestor da mudança para a garantia de sucesso do projeto. Segundo Kotter (1996), a mudança só atingirá o sucesso desejado se for impulsionada por um verdadeiro líder. Diversas são as competências do gestor da mudança, porém, sua principal missão está relacionada à condução dos agentes da mudança durante todo este processo.

Reafirmando a importância da liderança em um projeto de mudança, Rosenberg e Mosca (2011) expõem que “a liderança envolve mais do que a habilidade de inspirar indivíduos e orientar o trabalho das equipes”. Os autores também asseguram que “os líderes organizacionais devem ser os principais arquitetos e patrocinadores de qualquer realinhamento cultural”.

No projeto de reestruturação do processo de vendas da Corretora de Seguros BRB, os colaboradores julgaram que a liderança conduziu o processo de mudança de maneira satisfatória, ainda que não tenham mobilizado e incentivado os funcionários para a realização da mudança. Contudo, tal avaliação possa estar enviesada devido ao receio da realização de críticas a alta gestão da organização.

Outro fator interessante, o qual foi bem avaliado, está relacionado à transmissão de confiança na capacidade dos colaboradores em executarem as atividades do projeto de transformação. Este julgamento pode estar relacionado à delegação da realização de etapas importantes para funcionários que possuam cargos operacionais, tanto pelo tempo de trabalho na organização quanto pelo conhecimento técnico já adquirido.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com o intuito de determinar quais são as principais barreiras encontradas durante o processo de mudança e relacionar quais são as melhores práticas utilizadas pelos gestores para transpô-las, efetivando assim as alterações propostas para a organização, o presente trabalho foi desenvolvido em um contexto de mudança específico: o projeto de melhoria e reestruturação do processo de vendas da Corretora de Seguros BRB.

Utilizando uma abordagem quantitativa, o estudo realizado propôs como instrumento de pesquisa um questionário, o qual foi desenvolvido especificamente para este trabalho. Este questionário foi desenvolvido à luz da discussão teórica sobre o tema de mudança organizacional e era composto por quatro blocos de questões, os quais buscavam a identificação do respondente, a identificação do contexto de mudança estudado, o levantamento da existência de barreiras à mudança e, por fim, a verificação da efetividade da transposição das barreiras encontradas pelos gestores. Tal instrumento foi respondido por 32 funcionários da Corretora de Seguros BRB que participaram do processo de mudança ou foram impactados pelas melhorias implementadas.

Por meio de duas análises, de frequência e fatorial, todos os dados coletados foram interpretados. A primeira delas buscou compreender a percepção dos colaboradores respondentes quanto aos itens propostos. Já a segunda ambicionou a determinação da carga fatorial das variáveis mensuradas em relação ao seu fator correspondente.

Os resultados obtidos a partir das análises geradas apontam que, em relação ao contexto de mudança estudado, os funcionários não se sentiram totalmente envolvidos no processo de mudança e que suas necessidades individuais não foram contempladas na transformação proposta. Contudo, julgam que as etapas do processo de mudança foram bem determinadas e que a mudança obteve consequências positivas para a organização.

Em relação às barreiras à mudança encontradas no processo de mudança estudado, duas se manifestaram de maneira relevante: não houve recompensas individuais para a implementação da mudança, que está relacionada aos fatores



peçoais; e que as possíveis consequências de um desempenho insuficiente ou fraco dos funcionários não eram claras em todo o processo de mudança, a qual pertence aos fatores organizacionais.

Já em relação à efetividade da transposição das barreiras à mudança, os colaboradores julgaram que a liderança, a comunicação e o planejamento da mudança foram bem desenvolvidos. Contudo, aspectos voltados para a determinação de objetivos de curto prazo factíveis, mobilização para a mudança e incentivos e recompensas para a implementação da transformação não foram bem avaliados.

Dessa maneira, torna-se possível afirmar que não houve a mobilização e o envolvimento dos colaboradores desejados na execução das etapas do processo de mudança. Isso impactou diretamente a percepção da contemplação das necessidades individuais na mudança e de incentivos e recompensas para a implementação da transformação proposta.

Quanto às limitações deste estudo, este trabalho esteve restrito a um contexto de mudança específico, o que pode limitar sua generalização para outros processos de mudança. Adicionalmente, aponta-se como limitação a impossibilidade da verificação da carga fatorial das variáveis relacionadas aos fatores específicos da mudança devido a restrições da análise fatorial.

Possíveis recomendações para estudos futuros do tema estão relacionadas às limitações apresentadas e à coleta de dados realizada. Primeiramente, aconselha-se uma revisão teórica e estatística dos fatores de barreiras à mudança apresentados por Rosenberg e Mosca (2011). Em relação à coleta de dados por meio de questionário, sugere-se a escolha de um processo de mudança que acaba de ocorrer e um cronograma extenso para a aplicação do instrumento. Assim, toda a amostra sorteada poderá responder às questões propostas e o acesso às informações referentes ao contexto de mudança estudado poderá ser simplificado.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. **Mudança organizacional na Administração Pública Federal brasileira**. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas: São Paulo, 1982.
- ARMENAKIS, A.; BEDEIAN, A. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**. 1999.
- BEER, M. **Gerenciando mudança e transição**. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Record, 2010.
- BELASCO, J. A. **Ensinando o elefante a dançar**: como estimular mudanças na sua empresa. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BOYETT, J. H.; BOYETT, J. T. **O guia dos gurus**: os melhores conceitos e práticas de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma visão gerencial. *In*: **I Seminário de Gestão de Negócios**. Curitiba, 2004.
- CORRETORA DE SEGUROS BANCO DE BRASÍLIA. **Documento interno da empresa**: organograma. Brasília, 2012.
- COSTA, G. G. de. **Um procedimento inferencial para análise fatorial utilizando as técnicas Bootstrap e Jackknife**: construção de intervalos de confiança e testes de hipóteses. Tese de Doutorado em Engenharia Elétrica, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2006. p. 22-30.
- DENT, E. B.; GOLDBERG, S. G. Challenging resistance to change. **The Journal of applied Behavioral Science**. 1999.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- FISCHER, A. **Mudança organizacional na universidade**: o caso da UNOESC – campus de Videira – SC. Dissertação de Pós-graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.
- GALPIN, T. **O lado humano da mudança**. Lisboa: Edições Sílabo, 1996.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GILLEY, A.; GODEK, M.; GILLEY, J. 2009. Change, Resistance, and the Organizational Immune System. **S.A.M. Advanced Management Journal**. 2010, p. 4-10.

GREY, C. O fetiche da mudança. **Revista de Administração de Empresas**, v. 11, n. 1. São Paulo, 2001.

HUBER, G. P.; SUTCLIFFE, K. M.; MILLER, C. C.; GLICK, W. H. **Understanding and predicting organizational change**. In: HUBER, G. P.; GLICK, W. H. (Orgs.). *Organizational Change and redesing*. New York: Oxford University Press, 1993. p. 215-254.

HULTMAN, K. E. Scaling the Wall of Resistance. **Training and Development**. 1995, outubro, p. 15-18.

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, p. 7-41, 1990.

KOTTER, J. P. Leading change. **Harvard Business Review**. Boston, 1996.

KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. Choosing strategies for change. **Harvard Business Review**. Boston, 1979.

JORESKÖG, K. G. **Factor analysis and its extensions**. Lawrence Erlbaum Publishes, 2006.

JUDSON, A.S. **Changing behavior in organization**: minimizing resistance to change. Cambridge: Blackwell Business, 1991.

LAABS, J. Expert advice on how to move forward with change. **Personal Journal**, 1996.

LEWIN, K. **Frontiers in group dynamics**. Human Relations, New York, v. 1, n. 1, p. 5-41, 1947.

MARTINS, M. E. G.; PONTE, J. P. **Organização e tratamento de Dados**. Lisboa: 2010.

MAURER, R. Applying What We've Learned About Change. **The Journal for Quality and Participation**. Milwaukee, 2010, p. 35-38.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. New Cork: Prentice Hall, 1983.

MOREIRA, M. F. **Mudança organizacional**: Estado da arte e proposição de uma agenda de pesquisa. Documento pessoal. Brasília, 2012.

NEIVA, E. **Percepção de mudança organizacional**: o papel das atitudes e das características organizacionais. Tese de doutorado. Universidade de Brasília. Brasília, 2004.

PETTIGREW, A. M. Examine change in long-term context of cultural politics. **Organizational Science**. 1985.

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

RIBEIRO, C. M. P. **Mudança organizacional e sistemas de informação na saúde**. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa, março, 2009.

ROBBINS, S. P. **Mudança Organizacional e Administração do Estresse**. Rio de Janeiro: LTC, 1999, p. 394-423.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Editora Savaiva, 2003.

ROSENBERG, S.; MOSCA, J. Breaking down the barriers to organizational change. **International Journal of Management & Information Systems**. Littleton, 2011, p. 139-146.

SALES, J. D. A.; SILVA, P. K. **Os fatores de resistência à 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**.

SCHAFFER, R. Four Mistakes Leaders Keep Making. **Harvard Business Review**. Boston, 2010, p. 86-127.

SILVA, J. S. **El cambio de época, el modo emergente de producción de conocimiento y los papeles cambiantes de la investigación y extensión en la academia del siglo XXI**. Trabalho enviado para a "I Conferencia Interamericana de Educación Agrícola Superior y Rural". Organizada pelo Instituto Interamericano de Cooperación organizada por el Instituto Interamericano de Cooperación para a Agricultura (IICA). Panamá, Novembro, 1999.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2002.

VEN, A.; V. HARGRAVE, T. **Social, technical, and institutional change: a literature review and synthesis**. Department of Strategic Management and Organization Carlson School of Management: University of Minnesota, 2000.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, n.50, p.361-386. 1999.

WERKMAN, R. A. Understanding failure to change: A pluralistic approach and five patterns. **Leadership & Organization Development Journal**. 2009, p. 664-684.

WOOD, T. J. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

ZALTMAN, G.; DUNCAN. R. **Strategies for planned change**. New York: Wiley & Sons, 1977.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Instrumento de pesquisa proposto e utilizado



**Universidade de Brasília**

FACE/Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação  
ADM/Departamento de Administração

#### Questionário – Transposição de Barreiras à Mudança

Agradeço desde já por dedicar parte de seu tempo para responder este questionário. Suas percepções são imprescindíveis para o desenvolvimento da minha pesquisa de monografia, a qual avaliará a transposição de barreiras à mudança durante a iniciativa relacionada ao processo de vendas da Corretora.

Para responder este questionário, você usará 10 minutos aproximadamente.

Sua identificação pessoal não é necessária, pois todas as respostas serão classificadas apenas pelos cargos (gerenciais e operacionais) e pelas áreas funcionais da empresa (GECOC, GECOM, GEOPE e GECAL).

Caso haja alguma dúvida sobre o questionário, estarei à disposição para solucioná-la por telefone (61 9104-4024) ou mensagem eletrônica (bella.vallejo@hotmail.com).

Muito obrigada,

Isabella Vallejo

#### Identificação do Respondente

Favor marque com um "x" a opção referente à sua identificação nas questões 1 e 2.

##### 1. Função na organização

- Operacional  
 Gerencial

##### 2. Área Funcional pertencente

- GECAL – Gerência de Call Center  
 GECOM – Gerência Comercial  
 GEGOC – Gerência de Governança e Controle  
 GEOPE – Gerência de Operações

#### Identificação da Mudança

Favor marque com um "x" para a resposta que indica sua concordância com as afirmativas de 3 a 12.

3. Participei do processo de mudança organizacional.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
4. A mudança foi explicada para mim.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
5. Minhas necessidades foram consideradas no processo de mudança.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
6. As necessidades de todos os funcionários foram consideradas.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
7. Os funcionários aceitaram a mudança.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
8. As etapas da mudança foram bem determinadas.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente

9. Os funcionários foram legitimados auxiliar no processo da mudança.	<i>Discordo</i> <i>Plenamente</i>	1	2	3	4	5	<i>Concordo</i> <i>Plenamente</i>
10. A mudança organizacional foi efetivamente implementada.	<i>Discordo</i> <i>Plenamente</i>	1	2	3	4	5	<i>Concordo</i> <i>Plenamente</i>
11. A mudança obteve sucesso.	<i>Discordo</i> <i>Plenamente</i>	1	2	3	4	5	<i>Concordo</i> <i>Plenamente</i>

### Identificação das Barreiras à Mudança

Favor marque com um "x" para a resposta que indica sua concordância com as afirmativas de 13 a 31.

12. Eu estava disposto a mudar.	<i>Discordo</i> <i>Plenamente</i>	1	2	3	4	5	<i>Concordo</i> <i>Plenamente</i>
13. Eu tinha medo do desconhecido.	<i>Discordo</i> <i>Plenamente</i>	1	2	3	4	5	<i>Concordo</i> <i>Plenamente</i>
14. Eu compreendia as intenções da empresa com a mudança.	<i>Discordo</i> <i>Plenamente</i>	1	2	3	4	5	<i>Concordo</i> <i>Plenamente</i>
15. Eu tinha receio do fracasso após a implementação da mudança.	<i>Discordo</i> <i>Plenamente</i>	1	2	3	4	5	<i>Concordo</i> <i>Plenamente</i>
16. Eu tinha receio da quebra da rotina de trabalho causada pela mudança.	<i>Discordo</i> <i>Plenamente</i>	1	2	3	4	5	<i>Concordo</i> <i>Plenamente</i>
17. A carga de trabalho individual aumentou após a redução de funcionários que deixaram seus postos voluntariamente e involuntariamente.	<i>Discordo</i> <i>Plenamente</i>	1	2	3	4	5	<i>Concordo</i> <i>Plenamente</i>
18. Houve recompensas individuais para a implementação da mudança.	<i>Discordo</i> <i>Plenamente</i>	1	2	3	4	5	<i>Concordo</i> <i>Plenamente</i>
19. Não houve controle e segurança suficientes durante o processo de mudança.	<i>Discordo</i> <i>Plenamente</i>	1	2	3	4	5	<i>Concordo</i> <i>Plenamente</i>
20. A liderança da mudança foi fraca.	<i>Discordo</i> <i>Plenamente</i>	1	2	3	4	5	<i>Concordo</i> <i>Plenamente</i>
21. A cultura da organização dificultou o processo de mudança.	<i>Discordo</i> <i>Plenamente</i>	1	2	3	4	5	<i>Concordo</i> <i>Plenamente</i>
22. O tamanho e a rigidez da organização dificultaram o processo de mudança.	<i>Discordo</i> <i>Plenamente</i>	1	2	3	4	5	<i>Concordo</i> <i>Plenamente</i>
23. Houve falta de suporte gerencial para a mudança.	<i>Discordo</i> <i>Plenamente</i>	1	2	3	4	5	<i>Concordo</i> <i>Plenamente</i>
24. A alta gestão (gerência, direção e presidência) confiava na capacidade dos funcionários em lidar com o processo de mudança.	<i>Discordo</i> <i>Plenamente</i>	1	2	3	4	5	<i>Concordo</i> <i>Plenamente</i>
25. Houve falhas da alta gestão (gerência, direção e presidência) em lidar com a resistência a mudança encontrada.	<i>Discordo</i> <i>Plenamente</i>	1	2	3	4	5	<i>Concordo</i> <i>Plenamente</i>
26. O processo de mudança foi de encontro a alguma política organizacional.	<i>Discordo</i> <i>Plenamente</i>	1	2	3	4	5	<i>Concordo</i> <i>Plenamente</i>
27. Houve baixa disponibilidade dos funcionários para lidar com o processo de mudança.	<i>Discordo</i> <i>Plenamente</i>	1	2	3	4	5	<i>Concordo</i> <i>Plenamente</i>
28. As possíveis consequências de um desempenho insuficiente ou fraco dos funcionários eram claras em todo o processo de mudança.	<i>Discordo</i> <i>Plenamente</i>	1	2	3	4	5	<i>Concordo</i> <i>Plenamente</i>
29. Houve falha na definição dos objetivos da mudança.	<i>Discordo</i> <i>Plenamente</i>	1	2	3	4	5	<i>Concordo</i> <i>Plenamente</i>
30. Houve falhas no planejamento da implementação da mudança.	<i>Discordo</i> <i>Plenamente</i>	1	2	3	4	5	<i>Concordo</i> <i>Plenamente</i>

### Transposição de Barreiras à Mudança

Favor marcar com um "x" para a resposta que indica sua concordância com as afirmativas de 32 a 52.

31. As etapas do processo de mudança foram bem definidas.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
32. Todas as etapas do processo de mudança foram comunicadas de maneira clara.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
33. O planejamento do processo de mudança era realista.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
34. As metas estipuladas em relação a implementação da mudança eram factíveis.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
35. Os recursos foram bem alocados durante todo o processo de mudança.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
36. As necessidades de mudança foram comunicadas de maneira clara, embasada e efetiva pela alta gestão da organização.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
37. Uma visão de futuro clara foi criada para guiar as ações do processo de mudança.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
38. A visão de futuro foi comunicada de maneira clara e efetiva para todos os funcionários da organização.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
39. Foi criado um senso de urgência para mudança entre todos os funcionários da organização.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
40. Os funcionários da organização foram mobilizados para a execução da mudança.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
41. Os resultados de curto prazo foram estipulados de maneira clara.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
42. Os resultados de curto prazo estipulados eram factíveis.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
43. Os resultados de curto prazo foram comunicados de maneira clara e efetiva para todos os funcionários da organização.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
44. Foram utilizadas ferramentas de gestão que contribuíram para o controle do processo de mudança.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
45. Foram utilizadas ferramentas de gestão que contribuíram para a comunicação efetiva do progresso do processo de mudança.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
46. Os gestores demonstraram interesse durante todo o processo de mudança.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
47. Os gestores estavam engajados em todas as etapas do processo de mudança.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
48. Os gestores incentivaram os funcionários durante a implementação da mudança.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
49. Os funcionários foram recompensados após a implementação da mudança.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
50. A liderança do processo de mudança trabalhou arduamente para o alcance dos objetivos traçados na visão de futuro.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
51. A liderança mobilizou e incentivou todos os funcionários para a implementação da mudança.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente
52. Os funcionários estavam motivados a implementar a mudança.	Discordo Plenamente	1	2	3	4	5	Concordo Plenamente