

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

ELIZA ALBUQUERQUE DA SILVA

**MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM UM AMBIENTE DINÂMICO:
RELAÇÕES ENTRE PROCESSOS E CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
SÃO PAULO
2015

ELIZA ALBUQUERQUE DA SILVA

**MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM UM AMBIENTE DINÂMICO:
RELAÇÕES ENTRE PROCESSOS E CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção ao título de Mestre em Administração de Empresa, sob a orientação do Prof. Dr. Luciano Antônio Prates Junqueira.

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

**SÃO PAULO
2015**

Banca Examinadora:

____/____/____

À Helena, minha querida sobrinha, vida bem vinda às nossas vidas!

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo seu favor imerecido e pelas pessoas especiais que coloca a cada dia no meu caminho. D'Ele e por Ele são todas as coisas.

À minha família por acreditarem e estarem sempre comigo. Em especial, aos meus pais, que me ensinaram a sonhar e a lutar pelos meus sonhos, sem nunca medirem esforços para que cada conquista fosse mais leve.

Ao João Lins, por ir além do que os teóricos são capazes de descrever como líder, pela inspiração, pela força, pelo apoio, fundamental para a concretização deste objetivo, e por todo incentivo. Espero ainda conseguir expressar a minha infinita gratidão.

À equipe da Consultoria de Pessoas e Organização da PwC tenho muito orgulho em fazer parte desse time. Especialmente ao Eduardo Faro, Max Correa e Andressa Alba, pela confiança, incentivo e compartilhamento de ideias e pontos de vistas.

Aos meus professores da PUC-SP, pela troca de conhecimento e estímulo a construção de uma nova forma de pesquisar e de administrar, especialmente ao meu orientador, Profº Drº Luciano Junqueira, pela sabedoria e experiência compartilhada e ao Profº Drº Belmiro João, pelo incentivo e por acreditar no meu trabalho.

Aos profissionais que investiram parte do seu tempo em compartilhar suas experiências e históricos de mudanças participando desta pesquisa, que o resultado deste trabalho também contribua com o dia-a-dia de vocês.

Aos meus amigos pelos olhares e palavras de incentivo, por me perdoarem por tantas ausências, por vibrarem comigo a cada passo e por estarem tão perto, mesmo quando fisicamente distantes.

"A gratidão tira dos nossos ombros o peso de fazer a vida funcionar"
Ed René Kivitz

RESUMO

Em um ambiente cada vez mais dinâmico, tem se questionado a validade dos modelos existentes para a condução de mudança organizacional, uma vez que pressupõem retorno à estabilidade. Neste sentido considera-se relevante a revisão das principais teorias relacionadas ao tema para fundamentar a proposição de abordagem que dê conta deste maior dinamismo, bem como verificar a validade deste modelo a partir de uma pesquisa junto às empresas atuantes no Brasil. Para tal explorou-se o diálogo existente entre as organizações vistas como fluxos de mudanças e o empreendimento de mudanças episódicas, sendo este último considerado como um mecanismo para direcionamento da continuidade das mudanças. Contudo a teoria aponta a importância do empreendimento dessas mudanças em organizações que demonstrem características favoráveis à adaptabilidade e flexibilidade. Por isso o estudo propõe uma abordagem para questão da mudança organizacional em ambientes dinâmicos baseada nos pilares de processos robustos para a condução de mudanças episódicas e de desenvolvimento de características organizacionais favoráveis. Acredita-se que essa abordagem permite que as organizações tenham mais êxito no resultado das suas iniciativas de mudança, além de contribuir para a manutenção de suas posições competitivas, estando, portanto, correlacionada com seus resultados financeiros. Para testar a validade dessa abordagem foi aplicada uma pesquisa quantitativa junto a 211 empresas de diversos portes e setores do Brasil. Os resultados de pesquisas comprovaram que quanto mais robustos os processos de mudanças e mais características organizacionais favoráveis são demonstradas, melhores são os resultados obtidos com essas iniciativas, segundo a percepção dos respondentes. No estudo também foi possível verificar que além de processos e características organizacionais estarem correlacionados, essas dimensões também estão correlacionadas com a percepção de melhorias nos resultados financeiros.

Palavras-chave: Mudança Organizacional, Processo de Mudança Organizacional, Características Organizacionais.

ABSTRACT

In an increasingly more dynamic environment, doubts have been cast on the validity of the existing models of organizational change and its implementation, as they assume a return to stability. In this regard, it is relevant to review the main theories related to the theme to establish the basis of a proposed approach that will take this increased dynamic feature into account, as well as check the validity of this model by conducting a research with companies working in Brazil. For that, the existing dialog between organizations seen as change flows and the implementation of sporadic changes was explored. The latter was considered a mechanism for directing the continuity of changes. However, the theory points out the importance of implementing such changes in organizations that have favorable characteristics to adaptability and flexibility. Hence this study proposes an approach for the issue of organizational change in dynamic environments based on the pillars of robust process to direct sporadic changes and the development of favorable organizational characteristics. This approach may allow for organizations to be more successful in the results of their change initiatives, besides contributing to the maintenance of their competitive places, and therefore in keeping with their financial results. This approach's validity was tested through a quantitative research applied to 211 companies of various sizes and sectors in Brazil. Research results confirmed that the more robust the change processes and the more favorable organizational characteristics are shown, the better are the results achieved through such initiatives, according to the respondents' perception. The study also made it possible to learn that besides the correlation between processes and organizational characteristics, these aspects are also correlated with the perception of improved financial results.

Key Words: Organizational Change, Change Process and Organizational Characteristics.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Lógica dos modelos consagrados para a condução de mudanças.....	23
Quadro 2- Itens do Construto Processo de Mudança.....	34
Quadro 3- Itens do Construto Características Organizacionais (favoráveis).....	40
Quadro 4- Itens do Construto Características Organizacionais (não favoráveis).....	45
Quadro 5- Itens do Construto Resultados das Mudanças Organizacionais (percepção).....	46
Quadro 6- Itens do Construto Resultados Organizacionais (percepção).....	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01- Artigos de Mudança Organizacional ENANPAD.....	18
Gráfico 02- Artigos de Mudança Organizacional ENEO.....	19
Gráfico 03- Porte das empresas respondentes.....	50
Gráfico 04- Setores das empresas respondentes.....	51
Gráfico 05- Nível hierárquico dos respondentes.....	52
Gráfico 06- <i>Clusters</i> processos de mudança.....	62
Gráfico 07- <i>Clusters</i> características organizacionais.....	75
Gráfico 08- Teste Scheffé <i>cluster</i> processo e resultados das mudanças- objetivo.....	88
Gráfico 09- Teste Scheffé <i>cluster</i> processo e resultados das mudanças- prazos.....	89
Gráfico 10- Teste Scheffé <i>cluster</i> processo e resultados das mudanças- orçamento.....	90
Gráfico 11- Teste Scheffé <i>cluster</i> características organizacionais e resultados das mudanças objetivo.....	93
Gráfico 12- Teste Scheffé <i>cluster</i> características organizacionais e resultados das mudanças- prazos.....	94
Gráfico 13- Teste Scheffé <i>cluster</i> características organizacionais e resultados das mudanças- orçamento.....	95
Gráfico 14- Distribuição dos <i>clusters</i> de processos de mudança entre os <i>clusters</i> de características organizacionais.....	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Volume de mudanças organizacionais em função de alterações no ambiente.....	52
Tabela 2- Naturezas de mudanças realizadas nos últimos 03 anos.....	53
Tabela 3- Média das mudanças viabilizadas por projeto e com abordagem estruturada de Gestão de Mudança.....	54
Tabela 4- Complexidade do conjunto de mudanças.....	55
Tabela 5- Alcance dos objetivos do conjunto de mudanças.....	56
Tabela 6- Conclusão do conjunto de mudanças dentro do prazo.....	56
Tabela 7- Conclusão do conjunto de mudanças dentro do orçamento.....	57
Tabela 8- Condução dos processos de mudança.....	60
Tabela 9- Fator 1 : processos de mudança.....	61
Tabela 10- Fator 2: Processos de Mudança.....	61
Tabela 11- Descrição dos <i>clusters</i> de processos.....	63
Tabela 12- Caracterização dos <i>clusters</i> de processos- setor de atuação.....	66
Tabela 13- Caracterização dos <i>clusters</i> de processos- porte da empresa.....	66
Tabela 14- Caracterização dos <i>clusters</i> de processos- nível hierárquico.....	67
Tabela 15- Caracterização dos <i>clusters</i> de processos- projetos e gestão de mudança.....	67
Tabela 16- Características Organizacionais.....	69
Tabela 17- Características Organizacionais (desfavoráveis: médias).....	71
Tabela 18- Características Organizacionais (desfavoráveis: percentual).....	72
Tabela 19- Fator 1: Características Organizacionais.....	73
Tabela 20- Fator 2: Características Organizacionais.....	74
Tabela 21- Descrição dos <i>clusters</i> de características organizacionais.....	75
Tabela 22- Caracterização dos <i>clusters</i> de organização- setor de atuação.....	78
Tabela 23- Caracterização dos <i>clusters</i> de organização- porte da empresa.....	79
Tabela 24- Caracterização dos <i>clusters</i> de organização- nível hierárquico.....	80
Tabela 25- Caracterização dos <i>clusters</i> de organização- complexidade e volume de mudanças.....	80
Tabela 26- Percepção de impactos das mudanças nas características organizacionais.....	81
Tabela 27- Percepção sobre os resultados organizacionais nos últimos 03 anos.....	84
Tabela 28- Média de resultados de mudança por <i>cluster</i> de processo.....	85
Tabela 29- Análise de variância- média de resultados de mudança por <i>cluster</i> de processos.....	86
Tabela 30- Teste Scheffé <i>cluster</i> processo e resultados das mudanças- objetivo.....	87
Tabela 31- Teste Scheffé <i>cluster</i> processo e resultados das mudanças- prazos.....	88

Tabela 32- Teste Scheffé <i>cluster</i> processo e resultados das mudanças orçamento.....	89
Tabela 33- Média de resultados de mudança por <i>cluster</i> de características organizacionais.....	91
Tabela 34- Análise de Variância- média dos resultados de mudança por cluster de características organizacionais.....	92
Tabela 35- Teste Scheffé <i>cluster</i> características organizacionais e resultados das mudanças- objetivos.....	92
Tabela 36- Teste Scheffé <i>cluster</i> características organizacionais e resultados das mudanças- prazos.....	94
Tabela 37- Teste Scheffé <i>cluster</i> características organizacionais e resultados das mudanças- orçamento.....	95
Tabela 38- Matriz de Correlação entre Características Organizacionais e Processos de Mudança.....	96
Tabela 39- Matriz de Correlação entre Características Organizacionais, Processos de Mudança e Resultados Organizacionais.....	99

LISTA DE SIGLAS

ANPAD- Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

APQC- *American Productivity Quality Center*

BNDES- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico

ENANPAD- Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

ENEO- Encontro de Estudos Organizacionais

PMI- *Project Management Institute*

SPSS- *Statistical Package for the Social Sciences*

Sumário

INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO 1- REFERENCIAL TEÓRICO	17
1.1 Análise dos estudos brasileiros nos últimos 10 anos	17
1.2 A relação entre ambiente e mudança organizacional.....	20
1.3 Mudanças Episódicas.....	22
1.4 Mudanças Contínuas.....	24
1.5 Mudanças Episódica e Contínua: uma proposta de diálogo	25
1.6 A relação entre as características organizacionais e processos de mudança	25
CAPÍTULO 2- MODELO DE ANÁLISE	32
2.1 Metodologia de Pesquisa	32
2.2 Hipóteses de Pesquisa.....	33
2.3 Construtos de Pesquisa	33
2. 4 Instrumento de Pesquisa	47
CAPÍTULO 3- RESULTADOS DE PESQUISA.....	50
3.1 Análise dos dados	50
3.2 Testes das Hipóteses	85
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	102
APÊNDICES.....	107

INTRODUÇÃO

As organizações vivenciam hoje um contexto dinâmico, onde a questão de agilidade e capacidade de adaptar-se, que há alguns anos podem ter se configurado como fontes de vantagem competitiva, passam cada vez mais a ser tratadas como elementos fundamentais para a sobrevivência, crescimento e progresso das organizações. (ROBBINS, 2005).

Tendências globais como a urbanização, o envelhecimento da população, a aceleração da evolução tecnológica e uma expectativa cada vez maior de conexões globais, tanto de pessoas quanto de informações e capital, devem aumentar mais ainda o ritmo de transformação. Há uma expectativa que essas tendências provoquem mudanças 10 vezes mais rápidas e em escala 300 vezes superior à Revolução Industrial, ou seja, espera-se que nos próximos anos as organizações vivenciem um impacto 3.000 mil vezes superior ao que foi a Revolução Industrial (DOBBS; MANYIKA; WOETZEL, 2015).

Reforçando ainda mais o que foi afirmado por Motta (1997):

“Gerenciar uma empresa ou serviço público está cada vez mais próximo da atividade de gerenciar a mudança, por meio de atividades como: enfrentar alterações rápidas e complexas, compreender a necessidade de novos produtos e serviços; garantir um sentido de direção em meio ao caos e vulnerabilidade; e manter a calma diante da perda de significado daquilo que se ajudou a construir. (MOTTA, 1997, XV).”

Se por um lado o desafio está lançado para as organizações por outro lado questiona-se a capacidade que os modelos consagrados para condução de processos de mudanças organizacional tenham diante de um contexto que não pressupõe retorno à estabilidade (WORLEY; MOHRMAN, 2014; QUIN; WEICK, 1999). Há uma expectativa que apenas 30% das organizações estejam satisfeitas com a eficácia dos seus programas de mudanças (APQC, 2015).

Por isso, este estudo tem como proposta, a partir da revisão teórica e pesquisa de campo, compreender como as organizações podem viabilizar mudanças organizacionais em um ambiente dinâmico, procurando entender como características organizacionais e condução dos processos se relacionam para o alcance de melhores resultados.

Permeia este estudo a preocupação de que as respostas identificadas sejam aderentes ao modelo de gestão brasileiro. Não obstante a repercussão local das tendências globais, como por exemplo, o Brasil sendo um dos principais países impactados na questão do envelhecimento (HELP AGE INTERNATIONAL, 2013), essas tendências aqui encontram muitos executivos e gestores formados em época de hiperinflação e constantes rupturas econômicas e políticas. Se tal contexto impediu que nosso país vivenciasse alguns dos movimentos da evolução das escolas e teorias da Administração e contribuiu para que o país desenvolvesse seu próprio paradigma de gestão (NOGUEIRA, 2007), há uma preocupação de realizar estudos que permitam uma melhor visão sobre como o fenômeno da mudança tem sido percebido e conduzido por nossos gestores. Espera-se assim contribuir para a formação de um panorama sobre as práticas adotadas na condução das mudanças, bem como quais sobre as principais características das organizações brasileiras, em termos de capacidade de adaptação. Visando proporcionar um maior aprofundamento sobre as relações entre tais dimensões, analisando-as também na perspectiva de resultados obtidos. De forma a corroborar com o desenvolvimento de modelos que deem conta tanto da complexidade e dinamicidade dos ambientes quanto contribuam com as posições competitivas das organizações.

Desta maneira o presente trabalho tem como objetivo geral compreender como organizações, atuantes no Brasil, têm lidado com as mudanças organizacionais em um ambiente dinâmico, aprofundando as relações entre a forma como os processos são conduzidos e as características dessas organizações. E tem como pretensão alcançar os objetivos específicos, os quais são:

- Aprofundar a análise teórica sobre a mudança organizacional diante de um contexto em constante transformação, compreendendo a abordagem do tema também nos estudos brasileiros recentes;
- Propor um modelo de análise para a mudança organizacional diante do contexto atual, que considere a dimensão de processos e características organizacionais;
- Verificar, a partir do modelo de análise, como organizações brasileiras têm lidado com a questão da mudança organizacional.

Estrutura do Trabalho

Este trabalho destina-se a enfatizar o tema, mudanças organizacionais em um ambiente dinâmico: como as organizações, atuantes no Brasil têm lidado com esse fenômeno, explorando as relações entre características organizacionais e processos de mudança. Para tanto foi estruturado da seguinte forma:

- **Capítulo 1:** Referencial teórico para a mudança organizacional, considerando os estudos desenvolvidos no Brasil nos últimos anos.
- **Capítulo 2:** Metodologia e construção do modelo de análise.
- **Capítulo 3:** Resultados de Pesquisa:
 - o Análise dos dados e das estatísticas descritivas
 - o Teste das hipóteses

Posteriormente ao terceiro capítulo, finaliza-se como as considerações finais ponderando com as conclusões, propostas e sugestões para pesquisas futuras.

CAPÍTULO 1- REFERENCIAL TEÓRICO

Devido à preocupação deste trabalho com a aderência ao contexto brasileiro, ele é iniciado com uma breve análise sobre as publicações brasileiras nos últimos 10 anos de Enanpad e Eneo. Na sequência, e buscando sempre que possível valer-se dos estudos analisados, é discutida a questão da mudança organizacional na perspectiva do ambiente como um dos seus principais motivadores. Essa discussão fornece as bases para um diálogo entre as mudanças contínuas e as episódicas, bem como em termos de processos de mudança e características organizacionais. O capítulo é concluído, com a exposição mais detalhada sobre quais são as principais características organizacionais que favorecem adaptabilidade e flexibilidade, bem como quais são os principais aspectos compreendidos por processos bem estruturados para condução de mudanças.

1.1 Análise dos estudos brasileiros nos últimos 10 anos

Para formar um panorama sobre como a questão da mudança organizacional tem sido endereçada pelos pesquisadores brasileiros nos últimos anos, foi realizada uma pesquisa bibliométrica com base nos anais do Enanpad (Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração) e no Eneo (Encontro de Estudos Organizacional da ANPAD), entre os anos de 2003 a 2014.

Os encontros da ANPAD foram escolhidos como fonte da amostra, pois a instituição desenvolve um trabalho consistente na produção do conhecimento no campo da administração (ANPAD, 2015). Por isso, embora a análise bibliométrica não dê conta da totalidade de estudos desenvolvidos no Brasil nos últimos anos, considerou-se os encontros promovidos pela ANPAD como uma fonte de amostra representativa da produção de estudos acadêmicos no campo da administração no Brasil.

Essa análise foi feita a partir da leitura do resumo dos artigos, sendo considerados os estudos que eram destinados a estudar a mudança organizacional na perspectiva de conteúdo, resultado, processo ou contexto (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999). Como conceito de mudança foi adotado o proposto realizada por Lima e Bressan (2003):

A mudança organizacional pode ser entendida como qualquer modificação (planejada ou não) nos componentes organizacionais, formais e informais, mais relevantes (pessoas, estruturas, produtos, processos e cultura), que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional- ou sua sustentabilidade- em resposta às demandas internas e externas. (LIMA; BRESSAN, 2003, p.25).

Sobre os resultados obtidos, em termos quantitativos nota-se um baixo enfoque do tema conforme pode ser observado nos gráficos 1 e 2, onde são apresentadas as quantidades de estudos classificados como mudança organizacional no Enanpad e Eneo, respectivamente.

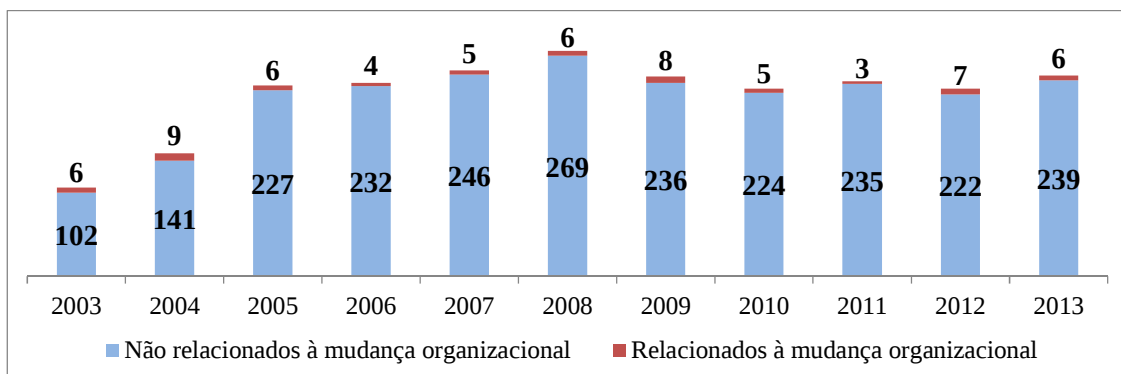


Gráfico 1- Artigos de Mudança Organizacional ENANPAD (base nos anais do Enanpad de 2003 a 2013, considerando apenas os blocos de Estudos Organizacionais e Administração Pública).
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Como é possível verificar no gráfico 1, nos últimos dez anos os artigos sobre mudança organizacional corresponderam a apenas 03% do total de publicações do ENANPAD, nos Blocos de Estudos Organizacionais e Administração Pública. Sendo que este percentual não é muito distinto em termos do ENEO, representando apenas 04% em relação ao total.

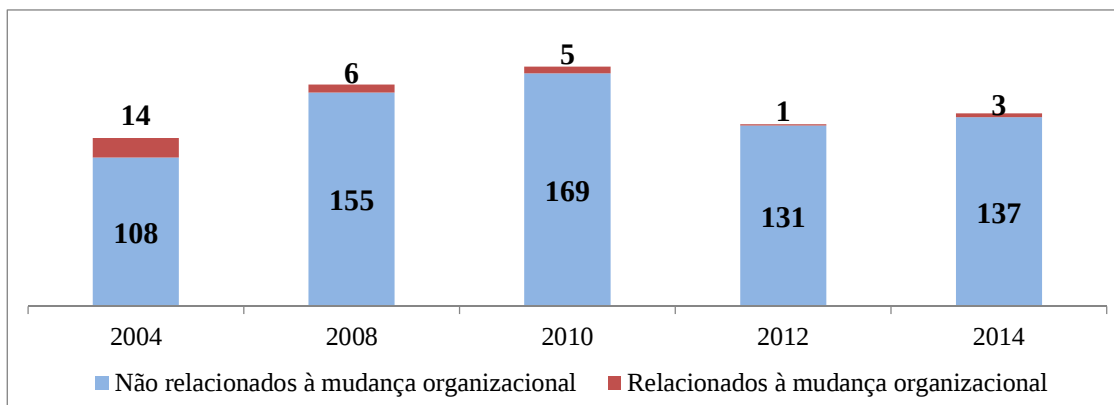


Gráfico 2- Artigos de Mudança Organizacional ENEO (com base nos anais do ENEO de 2004 a 2014)

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Em termos de curva, observa-se que os movimentos de leves aumentos e declínios são similares entre ambos eventos. Embora o ENEO ocorra apenas bianualmente, a análise da curva dos dois gráficos permite observar que nos primeiros anos da primeira década de 2000 há um volume maior que vai declinando na medida em que se aproxima o fim dessa década, mantendo-se assim nos primeiros anos da presente década e com um sutil aumento nos últimos dois anos. A baixa representativa e evolução da quantidade de publicações chama atenção quando comparado ao volume de publicações internacionais e à realidade vivenciada pelas organizações brasileiras. Sendo que do ponto de vista de publicações internacionais, segundo os estudos feitos por Barends *et al.* (2013), na base de dados ABI/INFORM, entre 2000 e 2012, o volume de publicações de gestão de mudança aumentou quase em 03 vezes nesse período. E em termos de realidade das organizações brasileiras, 81% dos presidentes e líderes informaram ter realizado algum tipo de mudança para melhor adaptaram-se às necessidades do mercado nos últimos anos. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2014).

Embora o baixo volume de publicações destacaram-se os trabalhos desenvolvidos por Neiva *et al.* (2003, 2005, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013), que além de representarem 12% da amostra de trabalhos de mudança organizacional no Enanpad, destacam-se também pela proposição de escalas e mecanismos de avaliação de impactos de ações de mudanças organizacionais bem como fatores e características organizacionais favoráveis à mudança, contribuindo para a capacidade organizacional em adaptar-se.

Já sobre as publicações do Eneo, na perspectiva da autora, destacaram-se os trabalhos que abordaram a questão da mudança organizacional em um contexto cada vez mais dinâmico, por meio de abordagens dialéticas, de construção de *sensemaking* e do desenvolvimento de organizações de aprendizagem, que permitem celeridade organizacional em responder às adaptações requeridas. Aspectos que podem ser observados principalmente nos trabalhos desenvolvidos por Vasconcelos e Mascarenhas (2004), Correa *et al.* (2014), Traesel *et al.* (2014) e Honório e Sá (2010).

As perspectivas adotadas por tais trabalhos foram consideradas tanto na discussão teórica do presente trabalho quanto na construção dos modelos para análise do fenômeno da mudança organizacional nas empresas brasileiras.

1.2 A relação entre ambiente e mudança organizacional

A necessidade de adaptação e empreendimento de mudanças nas organizações não é novidade, haja vista que está presente na administração, desde os estudos científicos de Fayol e Taylor, por meio de um enfoque exclusivamente na estrutura formal da empresa, quando por meio de uma abordagem mecanicista eram propostas novas formas de trabalho. Passando pela escola das relações humanas, abordagem sociotécnica, desenvolvimento organizacional, onde se partia do pressuposto que as mudanças nas relações e nas pessoas poderiam melhorar o desempenho das empresas. Paralelamente, a teoria também passou a valorizar mais o ambiente como chave das mudanças, ligando mudança organizacional ao planejamento estratégico, onde quanto maior adequação da organização ao seu ambiente, melhor seria seu desempenho. Sendo seguida pelo *boom* dos processos de qualidade e produtividade, que traziam à tona a discussão das mudanças como processos de melhorias contínuas. Contudo, o que chama atenção, em termos recentes, é que em função do imperativo da competitividade, as organizações têm sido submetidas a um volume, velocidade e complexidade de mudanças cada vez maiores. (CALDA; WOOD, 1999).

Uma das grandes forças motoras para este volume de mudanças advém do ambiente dos quais fazem parte as organizações. Na perspectiva da teoria das organizações grande parte os estudos sobre a mudança organizacional partem do pressuposto que para

adaptar-se às contingências do ambiente é necessário que as organizações empreendam mudanças em suas estruturas, tecnologias, rotinas de trabalho e comportamentos. Essa abordagem encontra eco nas teorias da contingência, ecologia populacional e dos sistemas abertos (ASTLEY; VAN DE VEN, 2005; MORGAN, 2007; DONALDSON, 1999). Sendo que o principal elemento de diferenciação entre essas teorias diz respeito ao nível de análise, enquanto as teorias dos sistemas e contingência estão orientadas a compreender como as organizações, estritamente baseado na unidade organizacional, se adaptam às alterações do ambiente, a teoria da ecologia populacional procura entender como determinado nicho reage às alterações do ambiente, defendendo assim que algumas alterações ambientais poderem extinguir todas as organizações de um determinado nicho (ASTLEY; VAN DE VEN, 2005).

Morgan (2011) convida os teóricos da mudança organizacional a considerarem o fenômeno sob uma nova perspectiva, com base na nova teoria dos sistemas proposta por Humberto Maturana e Francisco Varela, a organização e ambiente são parte de um mesmo sistema, que estabelecem padrões contínuos de interação que são sempre autorreferentes, no qual mudanças em um elemento do sistema se acham casadas com mudanças em todas as outras partes do sistema.

Morgan (2011) adota o conceito de *autopoiesis*, cunhado pelos referidos autores, para explicar como as organizações estão sempre buscando atingir uma “forma de confinamento auto referencial em relação aos seus ambientes, interpretando esses últimos como projeções das suas próprias identidades e da sua autoimagem” (p.246). Desta forma, muitos dos problemas que as organizações encontram ao lidarem com seus ambientes se acham intimamente ligados ao tipo de identidade que buscam manter e que, portanto, muitas das mudanças e desenvolvimentos empreendidos por elas se dá justamente no sentido de manterem suas identidades e relações com o mundo exterior. Logo as organizações mudam e se transformam em conjunto com seus ambientes.

Sendo assim, as organizações como parte de ambientes complexos, que são caracterizados pelos processos de não equilíbrio, precisam ter a capacidade de reorganizarem de forma a conseguir adaptar-se às necessidades, criando estruturas flexíveis e adequadas ao momento (PRIGOGINE, 1996).

Nogueira (2007) aponta que as organizações passam a viver um novo paradigma, o paradigma da reestruturação flexível que tem como meta o aumento da produtividade e competitividade aliado à capacidade de mudança e adaptação aos novos padrões. Esse paradigma se apoia nas noções de revisão, reorganização das estruturas, diminuição do tamanho, em busca de um modo mais ágil, maleável e produtivo de administrar as organizações.

Diante deste novo paradigma, embora as organizações tenham uma aparência de estabilidade, são sustentadas sustentadas por fluxos e mudanças. (MORGAN, 2011). Trazendo a tona a importância em discutir-se a perspectiva de mudança como um fenômeno contínuo ou episódico.

Weick e Quinn (1999) definem que mudança episódica é aquela ocorre de maneira planejada, intencional e descontínua. Já a mudança contínua, é autogerada na organização e corresponde a movimentos cumulativos capazes de gerar grandes transformações.

1.3 Mudanças Episódicas

Nesta perspectiva, uma vez que a mudança é gerada a partir de uma necessidade intencional parte-se do pressuposto de que ela será linear, progressiva, orientada a um objetivo definido e que requererá uma intervenção claramente definida. (WEICK; QUINN, 1999). Dessa forma as intervenções da mudança episódica estão pautadas no modelo de Lewin (1947) fundamentado na lógica de “descongelar- mudar-congelar”. Onde em resumo é preciso romper com os comportamentos antigos, sensibilizando para a necessidade de adoção de novos comportamentos, promover as mudanças almejadas e retornar a um ambiente estável, institucionalizando os novos comportamentos (ARME-NAKI; BEDEIAN, 1999; WORLEY; MOHRMAN, 2014; BURNES, 2004).

Mesmo quase setenta anos depois ainda é possível traçar um paralelo entre essa lógica e diversos modelos consagrados, que são adotados atualmente pelas organizações na condução dos seus processos de mudança. Conforme demonstrado no quadro 1.

Passos para mudança Lewin (1947)	Cinco Fases do Modelo de Implementação de Judson (1991)	Nove partes da roda de Galpin (1996)	Oito etapas da mudança de Kotter (1997)	ADKAR do PROSCI (2012)
Descongelar	Analisar e planejar a mudança	Estabelecimento da necessidade de mudança	Estabelecimento de senso de urgência	Awareness- Disseminar
		Desenvolvimento e disseminação de uma visão de mudança planejada		
		Diagnosticar e analisar a situação atual	Criação de uma coalização administrativa	
		Geração de recomendações		
	Mudar	Comunicar a mudança	Detalhamento de recomendações	
Testar recomendações piloto				
Ganhar aceitação de novos comportamentos		Preparar as recomendações para roll out	Comunicação da visão	Desire- Despertar
Mudar do status quo para o estado desejado		Realizar roll out das recomendações	Empowerment dos funcionários para ações abrangentes	Ability- Habilitar
Congelar	Consolidar e institucionalizar o novo estado	Mensurar, reforçar e refinar a mudança.	Realização de conquistas em curto prazo	Reinforcement- Reforçar
			Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças	
			Estabelecimento de novos métodos na cultura	

Quadro 1- Lógica dos modelos consagrados para a condução de mudanças (com base em Lewin (1947), Judson (199), Galpin (1996), Kotter (1997) e PROSCI (2012)

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Evidencia-se que, em face de um paradigma da reestruturação flexível a grande crítica à adoção puramente desses modelos diz respeito, ao pressuposto de retorno à estabilidade.

1.4 Mudanças Contínuas

A perspectiva da mudança contínua significa que ao ser iniciado um movimento de mudança, ela permanecerá gerando efeitos na organização. Os autores, Weick e Quinn (1999) defendem que a mudança, ao invés de ser encarada como uma ação linear, com claro começo, e fim, deve ser vista como uma espiral, ou seja, um fluxo que uma vez iniciado continuará a gerar efeitos e movimentos.

Nesta linha Tsouka e Chia (2002) afirmam que evidentemente a organização receberá estímulos de mudança advindos do contexto na qual está inserida, mas que o fluxo interno que esse movimento seguirá e suas repercussões muitas vezes são difíceis de prever e monitorar em sua totalidade. Os autores (2002) exploram diversas situações nas quais as mudanças episódicas que permanecem gerando transformações nas organizações, embora do ponto de vista objetivo tenham sido concluídas. Como, por exemplo, a implementação de uma tecnologia, que de forma episódica pode ser vista como uma mudança concluída, mas, que uma vez disponível para seus profissionais continuam a transformar a forma como se relacionam entre si e com seus clientes.

De forma complementar a essa visão de continuidade de mudança encontra-se nos trabalhos desenvolvidos por Mascarenhas e Vasconcelos (2004) que propõe uma condução de mudança que respeite e considere o passado da organização. Eles recomendam que sejam evitados modelos de mudanças faustícos, ou seja, que se evite sua condução de maneira messianicamente como a resolução de todos os problemas, pois essa conduta pode deixar de considerar elementos importantes da organização como sistema social. Os autores (2004) propõem que, por meio de interação e negociação com envolvidos, sejam revistos os significados da mudança, debatendo e lidando com as rupturas e contradições do novo a partir da história e passado da organização. Possibilitando assim que tais fenômenos sejam parte do processo de evolução dialética que transforma e emancipa o in-

dividuo, onde o passado não se opõe necessariamente ao futuro, mas é base de sua construção.

1.5 Mudanças Episódica e Contínua: uma proposta de diálogo

As perspectivas entre a mudança episódica e evolutiva tendem a ser contrastantes. Contudo, na visão de Motta (1997):

Como influências externas e variações internas não são domináveis e os controles não são absolutos, não há estabilidade, as organizações sempre se modificam de alguma forma, mesmo sem terem noção do sentido de direção. Dessa forma, a mudança intencional e planejada objetiva atuar sobre a evolução natural acelerando seu passo ou rompendo com a direção estabelecida. (p.XV).

Desse sentido, adota-se neste trabalho a perspectiva de que a mudança planejada, ou seja, episódica, bem os processos inerentes à sua condução, são mecanismos de gestão que contribuem para a habilidade das organizações em lidarem com a volatilidade de seus ambientes e também com seus fluxos de mudanças contínuas.

Não obstante a relevância da mudança planejada acredita-se que, para que ela seja bem sucedida é necessário que se dê em organizações que demonstrem características relacionadas à adaptabilidade e flexibilidade (QUIN; WEICK, 1999).

Por isso considera-se de fundamental importância aprofundar a análise sobre o desenvolvimento de tais características e como se relacionam com os processos de mudança.

1.6 A relação entre as características organizacionais e processos de mudança

Segundo Traesel *et al.* (2014) a demonstração de adaptabilidade, flexibilidade e eficácia em situações de incerteza são características relacionados às organizações de aprendizagem.

Para explicar o conceito de aprendizagem Morgan (2011) diferencia as organizações entre aquelas que são capazes de aprender por meio de circuitos simples daquelas que aprendem por circuitos duplos. Organizações que possuem processos de aprendiza-

gem com circuitos simples são capazes de aprender dentro de padrões e normas pré-determinados. Já aquelas com sistemas duplos de aprendizagem são capazes de questionar os padrões e normas pré-determinados, o que permite com que elas aprendam e a aprender e a se auto organizarem. Para explicar organizações que possuem circuitos duplos de aprendizagem o autor (2011) recorre a quatro princípios da teoria da cibernética: primeiramente capacidade dos sistemas de sentir, monitorar e explorar os aspectos significantes do ambiente. Na sequência, capacidade de relacionar as informações do ambiente com as normas operacionais que guiam seu comportamento. Em terceiro, capacidade de detectar desvios em relação às normas. E, finalmente, em quarto, capacidade corretiva ao serem detectadas discrepâncias. Portanto permite aos sistemas monitorar mudanças e iniciar as repostas apropriadas.

Em convergência com exposto na perspectiva de Morgan (2011), Argyris (1992 apud MACIEL e NASCIMENTO, 2003), complementa que o aprendizado de circuito duplo contribui para a superação das barreiras impostas pelo raciocínio defensivo, que é o principal responsável pelo fracasso de programas de mudanças organizacionais. Ou seja, os processos de mudança crescem de forma sustentável na medida em que são pautados em uma lógica subjacente que se baseia na aprendizagem para a promoção das mudanças (SENGE, 1999 apud MACIEL; NASCIMENTO, 2003).

Neiva e Domingos (2011) definem que as características organizacionais existentes previamente ao empreendimento dos processos de mudanças podem ser denominadas como capacidade organizacional para a mudança, a media em que possam contribuir e até mesmo facilitar a implementação dessas iniciativas. Em uma lógica complementar, Meyer e Stenksaker (2006) também afirmam que o histórico e resultados das mudanças também influenciam no desenvolvimento de capacidade organizacional. Na perspectiva dos autores, essa capacidade organizacional é fundamental para a sobrevivência e manutenção das posições competitivas das organizações.

Tais perspectivas fornecem a base para abordagem proposta no presente trabalho, que parte do empreendimento de mudanças planejadas, por meio de processos estruturados, como forma de direcionar as respostas que serão fornecidas pela organização em um ambiente cada vez mais dinâmico. De forma que esses processos terão melhores resulta-

dos na medida em que forem realizados em organizações com características relacionadas à adaptabilidade e flexibilidade. Tendo como resultado final, a contribuição para a manutenção das posições competitivas das organizações, portanto, estando correlacionados com bons resultados de negócio.

Considera-se, desta maneira, oportuno explorar com mais detalhes como na prática as organizações podem apresentar características que estejam relacionadas à adaptabilidade e flexibilidade. Bem como apresentar com maior profundidade os aspectos que devem ser considerados na condução de processos de mudança, de forma que à luz da teoria, possam ser denominados como processos robustos.

1.6.1 Explorando as características organizacionais

Uma organização capaz de responder com adaptabilidade e flexibilidade diante de um ambiente cada vez mais dinâmico, primeiramente precisa ter habilidade para mapear e interpretar quais são as principais mudanças que a impactam. Contudo, diversas organizações podem perceber uma mesma alteração no ambiente, por isso atrelado a percepção do ambiente é fundamental que a organização seja capaz de empreender ações em resposta. Seja por meio da revisão e adaptação da sua estratégia, da mobilização e realocação de recursos e até em estabelecer ou desfazer relacionamentos com parceiros e agentes externos (CASLER, 2012; FISCHER; LIMA, 2005; NEIVA; DOMINGOS, 2011; BROWN; EISENHARDT, 1997).

Verifica-se que, em geral essa capacidade de resposta passa pelo envolvimento e mobilização de distintas áreas e setores dentro da organização, por isso a relevância de uma comunicação fluída bem como a disseminação de maneira apropriado da estratégia e direcionadores, contribuindo com a convergência, alinhamento e agilidade com que se conectam e constroem soluções integradas, a partir de uma imagem comum da organização (MACIEL; NASCIMENTO, 2013; MORGAN, 2011; NEIVA; DOMINGOS, 2011; FISCHER; LIMA, 2005).

Além do papel dos líderes em comunicarem claramente os rumos da organização, a forma como fornecem direcionadores e estimulam as equipes a atuarem com autonomia, desde a busca por soluções, novas e criativas, até a clareza de quando podem tomar

uma decisão ou quando devem submetê-la a uma alçada superior. Tais comportamentos contribuem para que as equipes desenvolvam mecanismos de aprendizagem de duplo sentido, onde são capazes de perceber, sugerir e empreender mudanças nas lógicas e pressupostos dos processos organizacionais. Para tanto é fundamental a criação de um ambiente mútuo de confiança entre líderes e liderados. Onde há possibilidade de discussão abertamente dos problemas, valorização dos debates e visões multidisciplinares (MORGAN, 2011; NEIVA; DOMINGS, 2011; FISCHER; LIMA, 2005).

Como lados de uma mesma moeda, esses comportamentos da liderança refletidos em suas equipes, começam a estimular o desenvolvimento de uma cultura que encoraja pensamento e comportamentos ágeis. E desestimula o apego em demasia à tradição, a adoção de formatos de atuação extremamente burocráticos e de modelos de tomadas de decisão que precisem envolver desnecessariamente um elevado número de níveis hierárquicos e a comportamentos que podem tornar mais morosa a resposta das organizações às mudanças (MACIEL; NASCIMENTO, 2013; NEIVA; DOMINGOS, 2011; FISCHER; LIMA, 2005).

1.6.2 Explorando os processos de mudança

A condução de processos de mudança exige segundo Neiva e Paz (2005), que exista clareza sobre qual o objeto e conteúdo da mudança que esta sendo empreendida, afim de que seja possível direcionar as ações do processo de mudança adequadamente. Conforme Motta (1997) conduzir mudança é:

Gerenciar o hiato entre a percepção da realidade vivida e a promessa da nova ordem; é lidar com os fatores que facilitam ou inibem as novidades. Envolve, assim, a compreensão do contexto organizacional onde se passa a mudança, bem como a capacidade de agir para mobilizar recursos e superar resistências. (MOTTA, 1997, p. 188 e 189).

Exigindo a demonstração de habilidades e competências específicas por parte dos responsáveis pela condução das mudanças, que podem ser competências distintas daquelas presentes na maior parte dos gestores, dada necessidade de demonstrar capacidade de persuasão, relacionamento interpessoal, poder de barganha, habilidades políticas, respeito à diversidade de opiniões e criação de consenso (MOTTA, 1997; RANIERI, 2011).

A condução do processo de mudança precisa contar com o patrocínio da alta liderança da organização, empregados precisam perceber que seus líderes estão ativamente envolvidos e comprometidos com a mudança, por meio de seus discursos e, principalmente, pela coerência entre o discurso e comportamento (KOTTER, 1997; RANIERI, 2011; PROSCI, 2012).

Neste contexto há de se considerar que, além do patrocínio da liderança da organização, ao longo do processo de mudança esses profissionais buscam reconhecer em seus gestores imediatos os novos comportamentos esperados. A gerência ainda tem a capacidade de conscientizar as equipes sobre as mudanças, apoiando no desenvolvimento de uma perspectiva de transformação mais próxima da realidade cotidiana de suas equipes. Por isso o envolvimento da média gestão também tem sido apontado como um dos fatores críticos para condução bem sucedida de processos de mudança (MOTTA, 1997; PROSCI, 2012).

Não obstante a necessidade de uma condução estruturada do processo de mudança organizacional, diversos autores argumentam (KOTTER, 1997; MOTTA, 1997; PROSCI, 2012) que sempre que possível deve-se buscar o envolvimento das equipes e profissionais impactados, uma vez que:

As pessoas se comprometem mais com as mudanças nas quais se envolvem desde o começo. Assim favorecer formas participativas e interações democráticas, desde o desenvolvimento da ideia e o planejamento da mudança, faz os funcionários menos resistentes mais realistas e cooperativos em relação à mudança. (MOTTA, 1997, p. 216).

Indivíduos engajados com a mudança também são capazes de influenciar aos demais para suportar os esforços de mudanças e facilitar a implementação de mudanças em sistemas, estruturas, políticas e procedimentos (KOTTER, 1997).

Para tanto é importante que esses profissionais compreendam os motivadores da mudança, seus objetivos e principais impactos por meio de comunicações claras e frequentes (JUDSON, 1991; KOTTER, 1997; MOTTA, 1997; PROSCI, 2012; RANIERI, 2011). Segundo Armenakis, Harri e Field (1999 apud ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999), para que uma mensagem de mudança seja efetiva ela precisa incorporar cinco elementos: discrepância- nós precisamos mudar; auto eficácia- nós temos capacidade de mudar;

comprometimento pessoal – mudar é nosso maior interesse; suporte – os afetados pela mudança estão engajados; apropriação- a mudança desejada é a correta para a organização.

Os profissionais também precisam ser preparados para atuar nas novas funções que são requeridas, por isso recomenda-se adoção de mecanismos de capacitação direcionados especificamente para a mudança em questão, por meio de ferramentas de treinamento formal, informal e *coaching*, que promovam o conhecimento e desenvolvimento das habilidades requeridas para o exercício da nova função (NADLER, 1998 apud RANIERI, 2011).

Além da capacitação, é importante estimular os profissionais para demonstrarem os novos comportamentos. Por isso, a revisão de mecanismos de recompensa é um fator tanto no estímulo à adoção de novos comportamentos, quanto no reconhecimento dos esforços adicionais em produzir e implantar novidades, podendo ser usado inclusive como uma forma de atuar frente às resistências (MOTTA, 1997; JUDSON, 1991). Esses mecanismos podem considerar a revisão de papéis e responsabilidades, consequentemente, remuneração com vistas a fortalecer a adoção dos novos comportamentos requeridos a partir da mudança, bem como atrelar metas individuais aos resultados do projeto (KANTER, 2001 apud RANIERI, 2011; KOTLER, 1997; BURKE; LITWIN, 1992).

Comunicação clara e oportuna, envolvimento das equipes, mecanismos de estímulo e recompensa são tão importantes porque corroboram com a prontidão para a mudança. Uma vez que a mudança não é um movimento natural dos seres humanos, conforme afirma Motta:

Os seres humanos tem uma forte tendência à estabilidade e às formas já estabelecidas de se adaptarem ao trabalho. A mudança é um ônus, pois requer da pessoa rever sua maneira de pensar, agir, comunicar, inter-relacionar e de criar significados para a própria vida. Mudar envolve o indivíduo e seu meio, portanto é incerto e arriscado- tão promissor quanto ameaçador. (MOTTA, 1997, p. XIV).

Ao serem estruturados mecanismos que estimulem a adoção de mudança por parte dos indivíduos deve-se respeitar a história daquela organização, seus símbolos, valores e crenças. Conforme afirma Kanter (1984 apud MOTTA, 1997), toda a história de mudan-

ça possui uma pré-história, isto é condições prévias que facilitam ou dificultam a mudança em questão. As mudanças podem significar uma agressão aos valores existentes, quanto maior a desconsideração do sistema cultural, maiores a reação, a resistência e inaptações provocadas pela mudança (MOTTA, 1997; GALPIN, 1996). Por isso a importância de um diagnóstico prévio à realização da mudança para garantir melhor aderência das ações planejadas (RANIERI, 2011; GALPIN, 1996; JUDSON, 1991).

O empreendimento de iniciativas de mudanças também surtirá efeitos em diferentes fatores organizacionais. “Tratar os problemas como totalidade ajuda a relacioná-los com toda a complexidade do ambiente.” (MOTTA, 1997). Por isso durante a condução de processos de mudança, a visão sistêmica sobre os impactos organizacionais é crítica para que a organização como todo se adeque as mudanças propostas. A coerência entre a visão de mudança, estrutura, sistemas, políticas e procedimentos, permite a consolidação das mudanças de maneira que os resultados estejam conectados com o sucesso organizacional (KOTTER, 1997; BURKE; LITWIN, 1992).

A partir da construção deste panorama teórico, acredita-se que as organizações que empreenderem suas iniciativas de mudança levando em consideração tais abordagens terão uma tendência em apresentar melhores resultados em suas iniciativas, em termos de alcance dos objetivos propostos e cumprimento do orçamento e prazos (PROSCI, 2012; RANIERI, 2011).

CAPÍTULO 2- MODELO DE ANÁLISE

A partir da perspectiva teórica explorada no capítulo anterior e considerando a abordagem adotada para este trabalho que está pautada nas dimensões das relações entre características organizacionais e processos de mudança, neste capítulo é demonstrado o modelo de análise adotada para compreender como tais relações tem se dado em organizações atuantes no Brasil. Onde serão apresentadas hipóteses, construto e instrumento de pesquisa.

2.1 Metodologia de Pesquisa

Para a condução deste estudo considerou-se adequado utilizar o método quantitativo descritivo, uma vez que se recomenda a adoção deste método em pesquisas que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis (RICHARDSON, 2014).

Foram definidas as hipóteses sobre como tem sido as relações entre a condução dos processos e características organizacionais a partir do histórico de mudanças empreendidas pelas organizações nos últimos três anos. Sendo que a partir dessas hipóteses foram estruturados os construtos, bem como elaborado o instrumento de pesquisa, apresentados em detalhes nos próximos blocos deste capítulo.

Os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário de pesquisa foram testados estatisticamente com o apoio dos *softwares* SPSS 17.0 e SPAD 3.5. Além da análise com base nas estatísticas descritivas, de médias, percentuais e frequências, para suportar no teste das hipóteses também foi realizada “análise fatorial de componentes principais” para os construtos processos e características organizacionais. Essa análise foi adotada com objetivo entender melhor a estrutura do conjunto de variáveis, procurando identificar as principais dimensões subjacentes. (FIELD, 1999).

Para testar as hipóteses foram adotados os seguintes métodos: análise de variância, Teste Scheffé e Teste de Correlação.

A análise de variância, que resultou na ANOVA, foi realizada para avaliar se as médias dos resultados das mudanças diferiam entre os agrupamentos de processos e características organizacionais, feitos por meio da análise fatorial de componentes principais. Uma vez validado que sim, adotou-se o Teste Scheffé para avaliar a existência de

variação significativa entre as médias dos *clusters* conforme as variáveis de resultados (FIELD, 1999).

Adotou-se também, o teste de Correlação para explicar o grau pelo qual, diferentes variáveis estão relacionadas, uma vez que esse método visa oferecer ao pesquisador um melhor entendimento sobre o modo pelo qual as variáveis estão operando (RICHARDSON, 2014). Tendo sido aplicado para as variáveis: processos de mudança, características organizacionais e resultados organizacionais.

2.2 Hipóteses de Pesquisa

A partir do referencial abordado e considerando contribuir para a resposta sobre como organizações podem viabilizar mudanças em um ambiente cada vez mais dinâmico, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses de pesquisa:

Hipótese 01: A adoção de processos estruturados para condução das mudanças contribui para melhores resultados.

Hipótese 02: As características demonstradas pela organização contribuem para os resultados das mudanças.

Hipótese 03: Processos de mudança e características organizacionais estão correlacionados.

Hipótese 04: Os resultados organizacionais são influenciados por características organizacionais favoráveis à mudança e processos de mudança bem estruturados.

2.3 Construtos de Pesquisa

Para testar as hipóteses deste trabalho foram definidos quatro construtos principais, estruturados a partir do referencial teórico contemplado no capítulo 1. Conforme afirma Hair *et al.* (2009), o construto representa um conceito, desta forma é como se ele atuasse como um “bloco de construção” usado para definir relações. Os construtos definidos para essa pesquisa são:

- A. Processos de mudança
- B. Características organizacionais favoráveis à mudança
- C. Resultados das mudanças organizacionais
- D. Resultados organizacionais

A- Processos de mudança

O construto processos de mudança foi elaborado com base na revisão dos trabalhos desenvolvidos por Galpin (1996), Judson (1991), Burke e Litwin (1992) Motta (1997), Kotter (1997), Armenakis, Harri e Field (1999 apud ARMENAKIS e BEDEIAN, 1999), Ranieri (2011) e Prosci (2012). Neste construto estão elencados os itens, que na proposta desses autores, ao serem adotados pelas organizações durante a condução das suas iniciativas constituem um processo bem estruturado de mudança. A partir dessa perspectiva, tais itens foram usados como medidas do processo e estão exibidos no quadro 2. Para facilitar o entendimento os itens estão apresentados por tema: comunicação, engajamento da média gestão, envolvimento das equipes, sistemas de recompensa e incentivo, liderança e condução da mudança, capacitação, visão sistêmica da mudança e contexto e cultura organizacional.

Tema: Comunicação		
Abordagem Teórica	Autores	Adaptação para pesquisa
“Clareza e franqueza em tratar os objetivos e métodos da mudança são essenciais para a autenticidade das comunicações e diminuir as resistências [...] se não a cooperação, pelos menos a compreensão de todos sobre as necessidades das mudanças.” (p. 218).	Motta (1997)	As necessidades de mudança foram comunicadas de forma clara.
Estabelecimento da necessidade de mudança.	Galpin (1996)	
Disseminando um sentimento de necessidade de mudança entre os <i>stakeholders</i> .	Tichy e Devanna, 1986 apud Ranieri, 2011	
Formação de uma coalização pode-	Kotter (1997)	

rosa de indivíduos engajados com a necessidade de mudança e que influenciam os demais para suportar os esforços de mudança.		
A organização comunicou com clareza os objetivos e desafios das unidades de trabalho e dos indivíduos.	Ranieri (2011)	Os objetivos da mudança foram divulgados adequadamente.
Desenvolvimento e disseminação de uma visão de mudança	Galpin (1996)	
Estabelecer e comunicar a visão de mudança	Kotter (1997)	
Devem-se esclarecer desde o início, as consequências das mudanças. Devem-se informar todos os membros de seus ganhos e perdas.	Motta (1997)	Os impactos trazidos pela mudança eram conhecidos pelos profissionais da organização.
A organização realiza esforços para compreender como os profissionais entenderam as mensagens sobre a mudança.	Ranieri (2011)	A organização se preocupou entender como os profissionais compreenderam as mensagens sobre a mudança
Tema: Engajamento da média gestão		
Gerentes, supervisores e coordenadores estiveram engajados com a mudança e efetivamente orientaram suas equipes para o processo de mudança.	PROSCI (2012)	Os gerentes, coordenadores e supervisores efetivamente orientaram suas equipes sobre as mudanças e comportamentos esperados.
Normalmente, a rotina diária distancia as pessoas do conhecimento de melhores alternativas e iniciativa da mudança. Cabe à gerência conscientizá-las sobre novos processos e redirecioná-las a novas conquistas. Desenvolver a perspectiva da transformação ajuda a mobilizar as pessoas para novas alternativas, mostrando-lhes o caminho do progresso, bem como despertando suas potencialidades de autodesenvolvimento.	Motta (1997)	Os gerentes, coordenadores e supervisores demonstraram disposição em mudar sua forma de atuação.
Quando os profissionais veem os gerentes agindo de acordo com seus discursos, o ceticismo sobre a mudança tende a ser reduzido.	Kotter (1997)	

Tema: Envolvimento das equipes		
“Por vezes a experiência da mudança revela que quanto maior a contradição maior a unidade construída a partir da diversidade. Investir e se comprometer com outros, conhecer e reduzir diferenças e é construir uma unidade mais autêntica não pela consciência de valores e de aspirações comuns mas, sobretudo pela aceitação da variedade.” (p. 216) “Aprender a respeitar opiniões contrárias e a buscar o entendimento, convivendo com consensos e dissenso. Discordar não é desgostar. Como a concordância entre todos é impossível, a insistência em obter consenso leva, por vezes, a um acordo aparente que esconde a inibição de pessoas e a imposição de autoridade.” (p. 217).	Motta (1997)	As diversidades de opiniões foram consideradas e debatidas em busca das melhores soluções
“Como qualquer outra decisão empresarial, a mudança exige intenção, cooperação e apoio. Sua eficácia depende da absorção de todo potencial e expectativa dos funcionários; será mais permanente e efetiva na medida do envolvimento de todos e na repartição dos benefícios de sua ação cooperativa” (p. 219) “As pessoas se comprometem mais com as mudanças nas quais se envolvem desde o começo. Assim favorecer formas participativas e interações democráticas, desde o desenvolvimento da ideia e o planejamento da mudança, faz os funcionários menos resistentes mais realistas e cooperativos em relação à mudança.” (p. 216)	Motta (1997)	As equipes foram ouvidas durante o processo de mudança As equipes tiveram oportunidade de participar das discussões sobre a mudança e/ou sobre as ações necessárias para viabilizá-las.

Participação ativa por aqueles afetados pela mudança.	Armenakis, Harri e Field (1999 apud ARMENAKIS e BEDEIAN, 1999)	
Tema: Sistemas de recompensa e incentivo		
A organização desenvolveu sistemas de incentivo para recompensar os novos comportamentos esperados recentemente.	Ranieri (2011)	
“Os incentivos e recompensas valem não só pelo seu caráter de indutor, pois levam as pessoas a outras formas de ver o trabalho e a sua vida, mas também pelo reconhecimento do esforço adicional em produzir e implantar novidades. Estímulos são indispensáveis porque as grandes organizações normalmente levam seus membros mais à conformidade e a proteção das condições existentes do que à busca da novidade.” (p. 213).	Motta (1997)	A organização desenvolveu programas para recompensar os profissionais que demonstraram os comportamentos esperados a partir das mudanças.
A organização adequou os sistemas de compensação para promover as novas responsabilidades e demandas dos cargos.	Ranieri (2011)	Os sistemas de avaliação e recompensa foram atrelados aos objetivos de mudança.
Para superar a resistência é importante adotar programas de recompensa e atuar com estratégia de barganha e persuasão.	Judson (1991)	
A organização recompensou os profissionais quando eles alcançaram os objetivos do programa de mudança.	Ranieri (2011)	Os profissionais foram recompensados conforme o alcance dos objetivos de mudança
Tema: Liderança e condução da mudança		
Líderes extremamente carismáticos foram considerados para direcionar o processo de mudança.	Ranieri (2011)	Os profissionais responsáveis por liderar a mudança possuíam as competências necessárias

Os condutores de mudança devem ser capacitados individualmente em termos das ações compreendidas nos processos de mudanças, comportamentos e valores esperados. Uma vez que possuem a responsabilidade de interlocução entre os gestores e impactados pelas mudanças, e serão também interpretados pelas ações que demonstrarem.	Motta (1997)	
Executivos demonstraram publicamente seu compromisso com o processo de mudança.	Ranieri (2011); Kotter (1997)	A liderança demonstrou publicamente seu compromisso com o processo de mudança.
O programa de mudança foi liderado por indivíduos com alta credibilidade na organização.	Ranieri (2011)	A mudança foi liderada por indivíduos com alta credibilidade na organização.
"Aja de acordo com o que diz ou lidere pelo exemplo" (p.95)	Kotter (1997)	A liderança demonstrou comportamentos condizentes com os discursos realizados sobre a mudança
Nosso time de gestão de mudança tinha o treinamento e experiência necessários em gestão de mudança	PROSCI (2012)	O time envolvido na condução da mudança tinha o conhecimento e experiência necessários em gestão de mudança
"Por sua especificidade, o processo de mudança está longe de ter tranquilidade e segurança para chegar aos resultados desejados. As discontinuidades e conflitos lhe são inerentes e geram a necessidade de coordenação e controles contínuos." (MOTTA, 1997, p. 188).	Motta (1997)	Os conflitos (se existentes) foram geridos e controlados adequadamente.
Tema: Capacitação		
Treinamento formal e informal e coaching afim de ensinar os profissionais sobre os conhecimentos e habilidades necessários para execução das novas atividades.	Nadler (1998 apud RANEIRI, 2011)	No dia-a-dia os profissionais receberam orientação sobre as novas formas de atuação a partir da mudança.

		As equipes foram capacitadas adequadamente para os novos papéis e responsabilidades.
Tema: Visão sistêmica		
Tratar os problemas em sua totalidade.	Motta (1997)	A organização estava preparada para lidar com os impactos trazidos pela mudança.
Mudanças em determinados fatores da organização surtem impacto em diversos outros fatores da organização.	Burke e Litwin (1992)	
Tema: Contexto e Cultura Organizacional		
Toda a história de mudança possui uma pré-história, isto é condições prévias que facilitam ou dificultam a mudança em questão, por isso devem ser considerados.	Kanter (1984 apud Motta, 1997),	As crenças e valores da cultura organizacional foram considerados durante a condução do processo de mudança.
As mudanças podem significar uma agressão aos valores existentes, quanto maior a desconsideração do sistema cultural, maiores a reação, a resistência e inaptações provocadas pela mudança.	Galpin (1996)	

Quadro 2- Itens do Construto Processo de Mudança
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

B-Características organizacionais

Este construto busca-se mensurar se as empresas apresentam as características favoráveis a uma melhor adaptação e agilidade diante das mudanças, ele foi elaborado com base na revisão dos trabalhos desenvolvidos por Fischer e Lima (2005), Neiva e Domingos (2011), Morgan (2011) e Casler *et al.* (2012). Os itens usados como medida, para esse construto estão organizados nos temas características de liderança e do trabalho em equipe, conexão com o ambiente e agilidade de resposta, comunicação organizacional, modelo de atuação e crenças presentes na cultura organizacional. Eles estão apresentados de maneira segregada, entre aqueles que são favoráveis à agilidade e adaptação, apresentados no quadro 3, e aqueles que não são favoráveis, apresentados no quadro 4.

Características da Liderança e do trabalho em equipe		
Abordagem Teórica	Autores	Adaptação para pesquisa
As práticas gerenciais valorizam novas ideias e propostas criativas de trabalho feitas por seus funcionários.	Fischer e Lima (2005)	A liderança da organização estimula a adoção de novas formas para realizar o trabalho.
A gerência aceita ideias diferentes das dela.	Neiva e Domingos (2011)	
A organização permite que os servidores criem novas formas de realizar o trabalho.	Neiva e Domingos (2011)	
O trabalho é realizado sempre da mesma maneira.	Neiva e Domingos (2011)	
A gerência aceita ideias diferentes das dela, valoriza novas ideias e propostas criativas de trabalho feitas por seus funcionários.	Fischer e Lima (2005)	Novas ideias e sugestões são bem vindas pela liderança.
Os gerentes valorizam novas ideias e propostas criativas de trabalho feitas pelos seus colaboradores.	Neiva e Domingos (2011)	
A gerência fornece uma visão clara sobre os objetivos da organização.	Fischer e Lima (2005)	A liderança comunica claramente os rumos da organização.
A gerência expõe com clareza os objetivos a serem alcançados pela equipe, fornecendo direcionadores e metas claramente definidas, de forma que os funcionários tenham li-	Fischer e Lima (2005)	A liderança fornece direcionadores claros para que as equipes estejam aptas a tomarem decisões.

berdade para decidir em relação às tarefas a eles atribuídas.		
Os gerentes expõem com clareza os objetivos a serem alcançados pela equipe	Neiva e Domingos (2011)	
Gerentes confiam nos funcionários	Fischer e Lima (2005)	Os líderes confiam nas equipes
Os gerentes confiam nos seus colaboradores.	Neiva e Domingos (2011)	
Os gerentes estimulam a busca de conhecimentos necessários à realização do trabalho.	Fischer e Lima (2005)	As equipes são estimuladas para buscar soluções para os problemas organizacionais.
Os gerentes estimulam as equipes a buscar conhecimentos necessários a realização do trabalho.	Neiva e Domingos (2011)	
Os gestores expõem com clareza os objetivos a serem alcançados pela equipe, de forma que as equipes tenham clareza da direção e das metas definidas. Há liberdade dos funcionários para decidir com realizar as tarefas a eles atribuídas.	Fischer e Lima (2005)	As equipes sabem claramente quando precisam submeter uma tomada de decisão para um nível superior
Os servidores têm liberdade para tomar decisões importantes sobre o trabalho sob sua responsabilidade.	Neiva e Domingos (2011)	
Para aproveitar ao o potencial da equipe, os gerentes sabem delegar tarefas de acordo com as prioridades de execução. Os profissionais têm liberdade para tomar decisões importantes sobre o trabalho sob sua responsabilidade.	Neiva e Domingos (2011)	As equipes são estimuladas a atuarem com autonomia.
Em ambientes não favoráveis à aprendizagem de circuito duplo os profissionais não são encorajados a pensarem por si próprios.	Morgan (2011)	
As pessoas têm liberdade para realizar o trabalho de forma diferente das normas estabelecidas.	Fischer e Lima (2005)	As equipes são estimuladas a questionares normas e padrões existentes.
As pessoas têm liberdade para realizar o trabalho de forma diferente das normas estabelecidas.	Neiva e Domingos (2011)	
Ser capaz de detectar normas e corrigir erros nas normas de operação e então influenciar os padrões que guiam as suas operações.	Morgan (2011)	

Utilizar abordagem participativa nos processos de planejamento.	Morgan (2011)	As equipes são envolvidas em processos de planejamento participativos.
A estratégia organizacional foi decidida após amplo debate interno.	Neiva e Domingos (2011)	
Em ambientes não favoráveis à aprendizagem de circuito duplo os profissionais não são estimulados a discutirem suas dificuldades e problemas, para evitar que isso comprometa a percepção sobre seu desempenho.	Morgan (2011)	Dificuldades para solução de problemas são compartilhadas com as equipes e líderes.
Os gestores proporcionam um ambiente que propicia a prática de discussões em grupo sobre o trabalho.	Fischer e Lima (2005)	Os profissionais estão dispostos a discutirem seus problemas abertamente para encontrarem as melhores soluções.
Em ambientes não favoráveis a aprendizagem de circuito duplo os profissionais não são estimulados a discutirem suas dificuldades e problemas, para evitar que isso comprometa a percepção sobre seu desempenho.	Morgan (2011)	
Os gestores proporcionam um ambiente que propicia a prática de discussões em grupo sobre o trabalho.	Fischer e Lima (2005)	São estimuladas discussões de problemas entre equipes multidisciplinares.
Alguns projetos são realizados por meio da participação conjunta de várias unidades/setores organizacionais.	Neiva e Domingos (2011)	
Há prática de discussões em grupo sobre o trabalho a ser realizado.	Neiva e Domingos (2011)	
As decisões são tomadas envolvendo diferentes unidades/setores.	Neiva e Domingos (2011)	
São encorajados enfoques de análise e solução de problemas complexos que reconheçam a exploração de diferentes pontos de vista.	Morgan (2011)	As equipes confiam nos líderes.
Os colaboradores confiam no trabalho realizado pelos gerentes da organização.	Neiva e Domingos (2011)	
Os colaboradores confiam nos gerentes.	Neiva e Domingos (2011)	Na solução de problemas é estimulado o debate sobre pontos de vistas distintos
As decisões são tomadas envolvendo diferentes unidades/setores.	Neiva e Domingos (2011)	
São encorajados enfoques de análise e solução de problemas complexos	Morgan (2011)	

que reconheçam a exploração de diferentes pontos de vista		
Organizações que favorecem a aprendizagem adotam filosofias como "é admissível cometer erros em favor da experiência" ou que "os acontecimentos negativos e descobertas podem servir como fonte de conhecimento e sabedoria de grande valor prático". Refere-se a erros legítimos, o que é diferente de enganos que poderiam ser evitados. A legitimação do erro nasce da incerteza de uma situação, como quando circunstâncias excepcionais e inesperadas aparecem por razões que não podem ser previstas ou controladas e não necessariamente refletem erros das pessoas envolvidas. (p. 95 e 96).	Morgan (2011)	Erros que ocorrem em situações complexas, atípicas e imprevisíveis são considerados como parte do processo de aprendizagem.
Conexão com o ambiente e agilidade de resposta		
A organização possui mecanismos para considerar, sistematicamente, as exigências do ambiente externo em suas decisões. Procedimentos para verificar, periodicamente, se sua estratégia é adequada às exigências de ambiente externo.	Fischer e Lima (2005)	A organização acompanha as mudanças no ambiente externo que possam gerar oportunidades ou ameaças para a organização.
A organização tem mecanismos para avaliar, periodicamente, a adequação de sua estratégia às demandas do ambiente externo.	Neiva e Domingos (2011)	
A organização é capaz de examinar o ambiente e identificar oportunidades e defender-se de ameaças.	Casler (2012)	
A organização oferece respostas rápidas às exigências do ambiente externo.	Fischer e Lima (2005)	A organização empreende rapidamente ações de mudanças internas conforme alterações no ambiente externo.
A organização oferece respostas rápidas às demandas do ambiente externo.	Neiva e Domingos (2011)	
A organização é capaz de mover recursos rapidamente para onde eles podem ser alocados de maneira mais eficiente.	Casler (2012)	Os recursos e orçamento são rapidamente redirecionados quando é necessário promover mu-

		danças na organização.
A organização possui procedimentos para verificar, periodicamente, se sua estratégia é adequada às exigências de ambiente externo.	Fischer e Lima (2005)	Quando ocorrem mudanças significativas no ambiente externo, a estratégia da empresa é revista para atender o novo contexto.
A estratégia de atuação organizacional reflete bem as demandas do ambiente externo.	Casler (2012)	
A organização tem mecanismos para avaliar, periodicamente, a adequação de sua estratégia às demandas do ambiente externo.	Neiva e Domingos (2011)	
A organização é capaz de criar novos relacionamentos rapidamente, bem como dissolver os existentes com o mínimo de impactos negativos.	Casler (2012)	Relacionamentos com parceiros e/ou agentes externos são estabelecidos e/ou revistos com rapidez para aproveitar oportunidades ou enfrentar ameaças identificadas no ambiente externo.
Características da comunicação organizacional		
As informações chegam a todos os funcionários da organização A informação está disponível aos diferentes níveis hierárquicos da organização.	Fischer e Lima (2005); Neiva e Domingos (2011)	A comunicação atinge adequadamente os diferentes níveis organizacionais.
Circulação/ fluxo da informação interna e externa: As informações são disseminadas aos funcionários com rapidez.	Fischer e Lima (2005)	As informações são disseminadas aos funcionários com rapidez.
As informações são disseminadas para os servidores com rapidez.	Neiva e Domingos (2011)	
Em organizações cujos ambientes não são favoráveis à aprendizagem de duplo circuito as informações os conhecimentos raramente fluem de maneira livre.	Morgan (2011)	A comunicação flui entre os diferentes setores da organização.
O processo de comunicação atinge igualmente todas as unidades organizacionais	Neiva e Domingos (2011)	
Os setores da organização mantêm comunicação eficiente e rápida entre si	Fischer e Lima (2005)	
Os setores da organização mantêm comunicação eficiente e rápida com	Fischer e Lima (2005); Neiva e Do-	Os setores da organização mantém comunica-

outras organizações.	mingos (2011)	ção eficiente com outras organizações.
A estratégia é conhecida por todos os funcionários.	Fischer e Lima (2005)	A estratégia é conhecida por todos os funcionários.
Crenças presentes na cultura organizacional		
A organização acredita que sem a mudança a organização pode acabar.	Fischer e Lima (2005)	A organização acredita que mudar é necessário para sobreviver.
A mudança gera oportunidades para os empregados que souberem aproveitá-la.	Fischer e Lima (2005)	Há uma crença organizacional de que as mudanças geram oportunidades para os funcionários que sabem aproveitá-las.
Novas formas de realizar o trabalho: "Nós sempre podemos fazer melhor" como princípio.	Fischer e Lima (2005)	Acreditar que sempre é possível fazer melhor é um princípio da organização.

Quadro 03- Itens do Construto Características Organizacionais (favoráveis)

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Características da Liderança e do trabalho em equipe		
Abordagem Teórica	Autores	Adaptação para pesquisa
As lideranças da organização resistem fortemente a mudanças	Neiva e Domingos (2011)	Os líderes resistem fortemente à mudança
Os gerentes preferem fazer apenas aquilo que lhes dê segurança, a tentar algo diferente.	Neiva e Domingos (2011)	Os profissionais preferem fazer apenas aquilo que lhes dê segurança, a tentar algo diferente.
Características do modelo de atuação da empresa		
Há excesso de burocracia a cumprir na realização do trabalho.	Neiva e Domingos (2011)	Há excesso de burocracia a cumprir na realização do trabalho.
Para se implementar mudanças de qualquer natureza, é necessário ter a aprovação de vários níveis hierárquicos.	Neiva e Domingos (2011)	Para implementar mudanças de qualquer natureza, é necessário ter a aprovação de vários níveis hierárquicos.
Características da comunicação organizacional		
O acesso à informação, para os funcionários, só acontece por meio de redes informais de comunicação (rádio corredor, boatos, conversa	Fischer e Lima (2005)	O acesso à informação, para os funcionários, só acontece por meio de redes informais de co-

com os colegas etc).		comunicação (rádio corredor, boatos, conversa com os colegas etc).
Os meios de comunicação formal atendem às necessidades dos servidores.	Neiva e Domingos (2011)	

Quadro 4- Itens do Construto Características Organizacionais (não favoráveis)

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

C- Resultados das mudanças organizacionais

Neste construto busca-se verificar se na percepção dos respondentes o empreendimento de mudanças pode ser considerado bem sucedido, para tanto são considerados os itens que compõem o resultado de uma mudança organizacional propostos por Ranieri (2011) e PROSCI (2012), expostos no quadro 5.

Itens do Resultados das Mudanças Organizacionais (percepção)		
Abordagem Teórica	Autores	Adaptação para pesquisa
O programa de mudanças foi concluído dentro/ antes do prazo.	Prosci (2012)	As mudanças foram concluídas dentro do prazo.
Avalie o grau com que os deadlines propostos pelo programa de mudança foram cumpridos.	Ranieri (2011)	
O programa de mudança alcançou os objetivos esperados.	Prosci (2012)	Os objetivos propostos pela mudança foram alcançados.
Avalie o grau com que os objetivos propostos pelo programa de mudança foram alcançados.	Ranieri (2011)	
O programa foi realizado dentro ou abaixo do orçamento previsto.	Prosci (2012)	As mudanças foram realizadas dentro do orçamento previsto.

Quadro 5- Itens do Resultados das Mudanças Organizacionais (percepção).

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

D-Resultados Organizacionais

Para mensuração do construto resultados organizacionais foram considerados os itens explorados pelos autores Meyer e Stenskalder (2006) e Ranieri (2011), demonstrados no quadro 6.

Itens do Construto Resultados Organizacionais (percepção)		
Abordagem Teórica	Autores	Adaptação para pesquisa
Os resultados das mudanças precisam ser sustentáveis na organização favorecendo ao invés de prejudicarem as operações.	Meyer e Stensaker (2006)	Os resultados das ações de mudanças, empreendidas nos últimos 03 anos, tem se sustentado na organização.
A partir do programa de mudança o desempenho operacional da companhia aumentou/ diminui.	Ranieri (2011)	Nos últimos 03 anos a organização tem demonstrado melhorias em seu desempenho operacional.
A partir do programa de mudança o desempenho dos profissionais atuantes na companhia melhorou/ diminui.	Ranieri (2011)	Nos últimos 03 anos o desempenho dos profissionais da organização tem demonstrado melhorias.
A partir do programa de mudança o lucro da companhia melhorou/ diminui.	Ranieri (2011)	Nos últimos 03 anos o lucro da organização tem apresentado melhorias.
		Nos últimos 03 anos a rentabilidade da organização tem apresentado melhorias
A partir do programa de mudança o montante de vendas da companhia melhorou/ diminui.	Ranieri (2011)	Nos últimos 03 anos as vendas da organização tem apresentado melhorias.

Quadro 6- Itens do Construto Resultados Organizacionais (percepção)

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

2. 4 Instrumento de Pesquisa

Com base nesses construtos foi estruturado um questionário de pesquisa, que foi aplicado por meio eletrônico, para gestores e profissionais seniores de empresas atuantes no Brasil, de diversos setores e portes, acessados por meio do banco de dados de uma das maiores empresas de consultoria e auditoria do Brasil. Utilizou-se o questionário eletrônico por conta das vantagens de menores custos, maior velocidade e a possibilidade de se distribuir para um grande número de potenciais respondentes (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). A ferramenta adotada para aplicação e envio da pesquisa foi o *Qualtrics*, que permitiu que o *link* para acesso a pesquisa fosse enviado por e-mail, para 5.135 gestores e profissionais seniores de organizações atuantes no Brasil, selecionados a partir do referido banco de dados.

Antes da aplicação do questionário, ele foi avaliado e pré-testado por um painel de profissionais especialistas em Administração, Metodologia de Pesquisa, Estatística e Mudança Organizacional, bem como profissionais que atuam por projetos em grandes organizações, mas que não são especialistas nos temas supracitados. A partir dos resultados desse pré-teste foram realizadas melhorias na redação das questões, para facilitar a compreensão, bem como adequadas algumas escalas e estrutura de questões.

O questionário de pesquisa contou com quatorze questões, sendo em quase sua totalidade questões fechadas, com exceção apenas às 04 últimas, que diziam respeito à caracterização do respondente. Para criar uma organização lógica, o questionário foi segregado em cinco blocos, apresentados a seguir, sendo que o questionário completo está disponível ao final deste trabalho, no apêndice.

- **Bloco 1:** este bloco foi composto por quatro questões fechadas, relacionados ao histórico de mudanças empreendidas pela organização nos últimos três anos e aos resultados obtidos por meio dessas mudanças, para mensuração do respectivo construto, os itens correspondentes a esse construto foram avaliados por meio de uma escala de 6 pontos, que variava de 0 (zero) a 5 (cinco), onde 0 (zero) representava “Nunca” e 5 (cinco) “Sempre”.
- **Bloco 2:** este bloco foi composto por uma questão fechada para mensurar o construto “processo de mudança”, que considerava a percepção dos respondentes sobre como foram conduzidos os processos correspondentes ao conjunto de mudanças realizadas nos últimos 03 anos, por meio de uma escala de 06 pontos, que variava de 0 (zero) a 5 (cinco), onde 0 (zero) representava “Nunca” e 5 (cinco) “Sempre”.
- **Bloco 3:** Este bloco foi composto por 2 questões fechadas. Sendo a primeira delas dedicada a mensuração do construto “características organizacionais”, que considerava a percepção dos respondentes em relação às características atuais das empresas onde atuam, por meio de uma escala Likert, com variação de 1 (um) a 6 (seis), onde à medida que aumenta o valor na escala, aumenta o grau de concordância do respondente com relação ao item. Sendo que para os itens deste construto que correspondiam às características não favoráveis, após a coleta de dados, pa-

ra analisar as informações foi necessário inverter os valores que os respondentes atribuíram para o respectivo item. Para inversão de valores, utilizou-se a seguinte fórmula: $R = (H + L) - I$. Onde H é o número maior da escala, L é o número mais baixo da escala, I é a resposta a um item e R é o item invertido. Na segunda questão foi abordado se na a percepção dos respondentes o conjunto de mudanças, empreendidos pela organização nos últimos 03 anos, havia exercido impactos nas atuais características da organização. Sendo solicitado que graduassem o impacto exercido entre “baixo, moderado, alto ou determinante”.

- **Bloco 4:** Este bloco foi composto por uma questão relacionada à percepção do respondente sobre os resultados da organização nos últimos 03 anos, correspondendo assim a mensuração do construto “resultados organizacionais”. A percepção de concordância com os itens deste construto foi indicada por meio de uma escala Likert de 06 pontos. Onde à medida que aumenta o valor na escala, aumenta o grau de concordância do respondente com relação ao item.
- **Bloco 5:** O último bloco da pesquisa contou com 06 questões relacionadas ao respondente e organização onde atua, para caracterização da amostra (setor, porte, nome da organização, cargo, nome e e-mail do respondente).

O questionário foi respondido por 211 profissionais de distintas organizações atuantes no Brasil, no período de 08/06/2015 a 28/06/2015. Os dados foram analisados por meio das ferramentas SPSS v. 17.0 e SPAD v. 3.5, cujos resultados estão apresentados no capítulo a seguir.

CAPÍTULO 3- RESULTADOS DE PESQUISA

Este capítulo tem como finalidade apresentar e analisar os dados da pesquisa de campo realizada com 211 empresas atuantes no Brasil. Para atingir os objetivos propostos, foi feita uma análise dos dados a partir da estatística descritiva, que é a organização, sumarização e descrição de um conjunto de dados. Para isso, foram calculadas medidas, exibição de gráficos, tabelas para melhor compreender o comportamento das variáveis expressas no conjunto de dados sob análise (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Bem como foram realizados os testes relacionados às hipóteses desta pesquisa. Para essas análises foram utilizados o *software* SPSS 17.0 e SPAD 3.5.

3.1 Análise dos dados

3.1.1 Porte da Empresa

No gráfico 3 é possível verificar que 79% das organizações possuem receita operacional bruta anual entre R\$ 90 e R\$ 300 milhões, o que permite afirmar, segundo a classificação do BNDES (2015), que são grandes e médias grandes empresas.

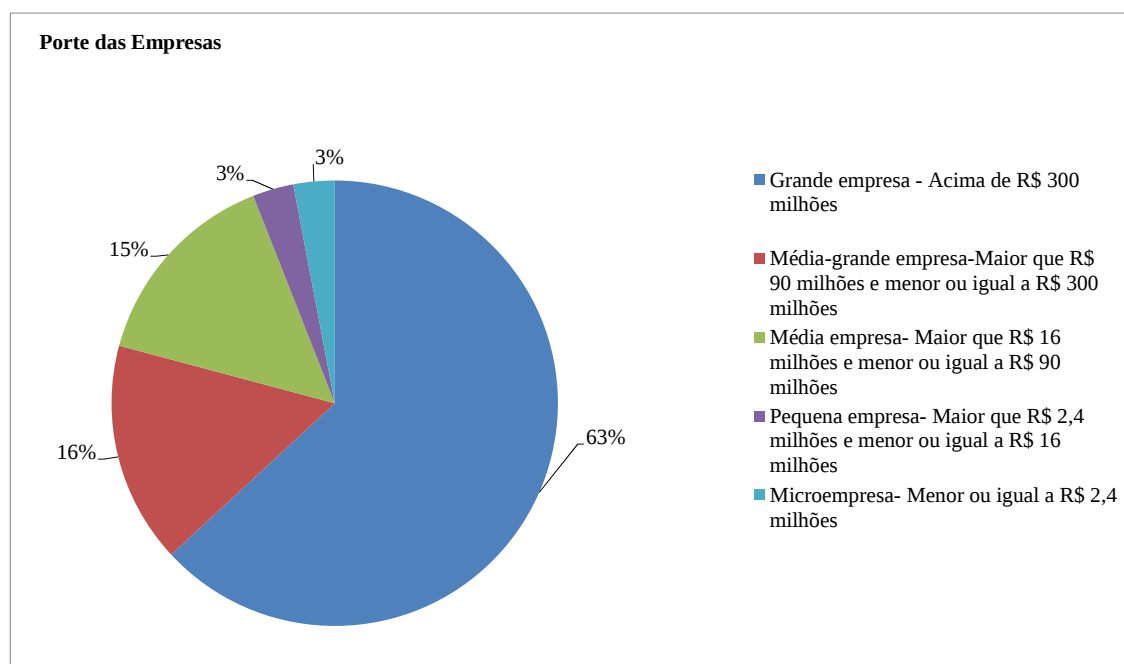


Gráfico 3- Porte das empresas respondentes.
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

3.1.2 Setores das Empresas

No gráfico 4 é possível observar a quais setores pertencem as empresas que responderam a esta pesquisa. Nota-se que apesar de uma participação maior de empresas dos setores de Serviços (17,63%), Serviços Financeiros (14,12%) e Agronegócio (11,76%), a amostra não apresenta a predominância de um setor.

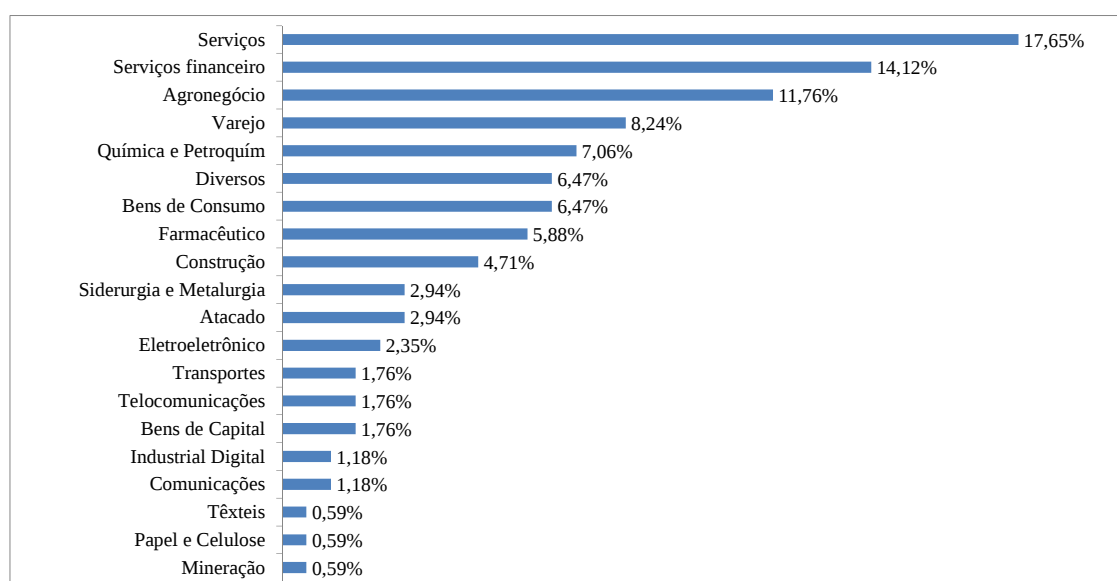


Gráfico 4- Setores das empresas respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

3.1.3 Nível Hierárquico dos Respondentes

A pesquisa foi destinada a profissionais que possuíssem uma visão mais holística sobre as mudanças realizadas pela organização nos últimos três anos, por isso foram priorizados envios para profissionais em cargo de gestão e/ou com senioridade e experiência, principalmente em função da natureza da atividade realizada na organização. Como resultados da amostra, quase metade dos respondentes ocupam cargos de alta liderança, os quais foram definidos na categoria de Diretoria (46,21%), seguido por um percentual representativo de gerentes (27,59%), conforme pode ser observado no gráfico 5.

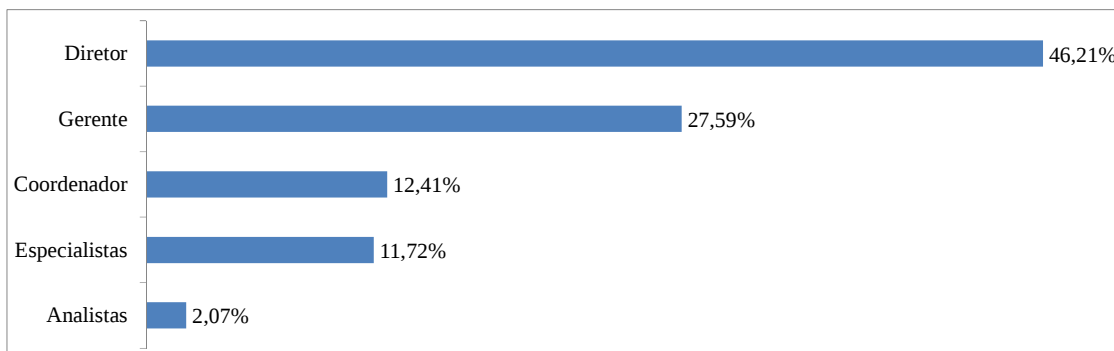


Gráfico 5- Nível hierárquico dos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

3.1.4 Histórico e resultados das mudanças empreendidas pela organização nos últimos 03 anos

Em grande parte as organizações respondentes, consideram entre muito alto (33%) e alto (45,5%) o volume de mudanças às quais a organização tem sido submetida em função de alterações no ambiente, conforme pode ser observado na tabela 1. Portanto, a perspectiva das organizações é convergente com as abordagens teóricas expostas neste trabalho, nas quais o dinamismo dos ambientes nos quais as organizações estão inseridas culminam em necessidades de adaptarem-se (ROBBINS, 2005; MOTTA, 1997). Sendo que menos de 5% consideram que o volume de mudanças tem sido baixo, confirmando assim o paradigma da reestruturação flexível (NOGUEIRA, 2007).

Respondentes		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válidas	Muito Baixo	3	1,4	1,4	1,4
	Baixo	5	2,4	2,4	3,8
	Médio	37	17,5	17,7	21,5
	Alto	95	45,0	45,5	67,0
	Muito Alto	69	32,7	33,0	100,0
	Total	209	99,1	100,0	
Perdidas		2	0,9		
Total		211	100,0		

Tabela 1- Volume de mudanças organizacionais em função de alterações no ambiente

Fonte: Desenvolvida pela autora (2015).

As principais mudanças realizadas pelas empresas nos últimos três anos corresponderam à implementação de novas tecnologias e sistemas (88,7%), seguidas por reestruturações organizacionais (86,4%) e redesenho de processos (82,7%), conforme pode ser observado na tabela 2.

Naturezas de Mudanças	Percentual Válido		
	Não	Sim	Total
Implementação de novas tecnologias e sistemas	11,3	88,7	100
Reestruturação organizacional	13,6	86,4	100
Redesenho de processos	17,3	82,7	100
Mudança cultural	35,1	64,9	100
Expansão geográfica	58,9	41,1	100
Terceirização de funções	55,5	44,5	100
Implementação de nova unidade	52,7	47,3	100
Lançamento de novo produto	33,5	66,5	100
Criação de nova unidade de negócio	52,5	47,5	100
Mudança de localização física	60,9	39,1	100
Implementação de Centro de Serviços Compartilhados	72,1	27,9	100
Reposicionamento estratégico	51,2	48,8	100

Tabela 2- Naturezas de mudanças realizadas nos últimos 03 anos.

Fonte: Desenvolvida pela autora (2015).

Na pesquisa foi solicitado aos respondentes que indicassem, dentre o conjunto de mudanças empreendidas pela organização nos últimos três anos e conforme a natureza da mudança, qual o percentual estimado de mudanças que foram viabilizadas por meio de projetos estruturados, bem como o percentual daquelas que contaram com abordagens estruturadas para a gestão de mudança de organizacional. Os respondentes tinham a opção de selecionar uma dentre cinco alternativas em uma escala de 0% a 100%, com variação de 25% entre cada item da escala. Para análise dos resultados, no *software* SPSS, cada item da escala foi considerado com um valor de 1 a 5, conforme a respectiva posição ocupada na escala.

Para garantir uniformidade na interpretação da questão, em seu enunciado foram expostos os conceitos de projeto e de gestão de mudança organizacional adotados pelo

PMI (2015) e Prosci (2012), conforme pode ser observado no questionário completo disponível ao final no apêndice deste trabalho.

Os resultados dessa questão foram analisados a partir da média atribuída para cada natureza de mudança e podem ser observados em detalhes na tabela 3. A média geral para mudanças viabilizadas por meio de projetos correspondeu a 3,03, o que significa uma estimativa média de 50% das iniciativas viabilizadas por meio de projetos. Já para as mudanças de que contaram com abordagens estruturadas de gestão de mudança a média geral foi de 2,59, o que representa uma estimativa percentual em torno de 40%. É interessante observar que embora do ponto de vista teórico as proposições de abordagens estruturadas para a condução de mudança organizacional não sejam recentes, haja vista os estudos de Lewin datados de 1947, ainda é relativamente baixo o percentual de empresas brasileiras que as adotam, principalmente quando comparados à média global, que corresponde a 76%, segundo Prosci (2012).

Naturezas de Mudanças	Mudanças que...	
	... foram viabilizadas por meio de Projetos	... contaram com abordagem estruturada de Gestão de Mudança
	Média	Média
Implementação de novas tecnologias e sistemas	3,59	2,90
Reestruturação organizacional	3,16	2,94
Redesenho de processos	3,15	2,71
Mudança cultural	2,61	2,71
Expansão geográfica	2,85	2,27
Terceirização de funções	2,58	2,14
Implementação de nova unidade	3,15	2,54
Lançamento de novo produto	3,56	2,71
Criação de nova unidade de negócio	3,02	2,57
Mudança de localização física	2,92	2,46
Implementação de Centro de Serviços Compartilhados	2,73	2,33
Reposicionamento estratégico	3,00	2,84
Média Geral	3,03	2,59

Tabela 3- Média das mudanças viabilizadas por projeto e com abordagem estruturada de Gestão de Mudança.

Fonte: Desenvolvida pela autora (2015).

Em relação à percepção de complexidade, os participantes da pesquisa consideraram que em grande parte o conjunto de mudanças empreendido nas organizações, nos últimos 03 anos, teve uma complexidade entre média (27,3%), alta (52,6%) e muito alta (12,4%). Conforme pode ser observado na tabela 4- Complexidade das mudanças.

Respondentes		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válidas	Muito Baixo	1	0,5	0,5	0,5
	Baixo	15	7,1	7,2	7,7
	Médio	57	27,0	27,3	34,9
	Alto	110	52,1	52,6	87,6
	Muito Alto	26	12,3	12,4	100,0
	Total	209	99,1	100,0	
Perdidas		2	0,9		
Total		211	100,0		

Tabela 4- Complexidade do conjunto de mudanças

Fonte: Desenvolvida pela autora (2015).

Para verificar a percepção dos respondentes sobre os resultados do conjunto de mudanças dos últimos três foram consideradas as dimensões de alcance dos objetivos, atendimento ao prazo e cumprimento de orçamento, onde era possível indicar sua percepção em uma escala entre 0 a 05, onde 0 (zero) representa “nunca” e 05 “sempre”. Por facilidade cognitiva na estrutura de questão considerou-se o 0 (zero) na escala atrelado ao “nunca”. Contudo, para análise dos resultados, no *software* SPSS, cada item da escala foi considerado como um valor de 1 (um) a 6 (seis), conforme a respectiva posição ocupada na escala, essencial inclusive para cálculo das médias, desta forma as tabelas apresentadas a seguir também consideram a variação de 1 (um) a 6 (seis), onde (1) representa “nunca” e 06 “sempre”.

Em grande parte os respondentes entendem que o conjunto de mudanças empreendidos nos últimos 03 anos alcançou os objetivos propostos, sendo que o maior percentual de respostas esteve concentrado acima do item 04 na escala (84,4%), conforme pode ser observado na tabela 5.

Respondentes		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válidas	1.Nunca	0	0	0	0
	2.	12	5,7	5,7	5,7
	3.	21	10,0	10,0	15,6
	4.	74	35,1	35,1	50,7
	5.	92	43,6	43,6	94,3
	6. Sempre	12	5,7	5,7	100,0
Total		211	100,0		

Tabela 5- Alcance dos objetivos do conjunto de mudanças

Fonte: Desenvolvida pela autora (2015).

De maneira um pouco menos acentuada, os respondentes também apontaram que em grande parte das vezes a mudanças foram concluídas dentro dos prazos previstos, sendo que 58,1% das respostas estiveram concentradas acima do item 04 da escala, conforme pode ser observado na tabela 6.

Respondentes		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válidas	1.Nunca	10	4,7	4,8	4,8
	2	33	15,6	15,7	20,5
	3	45	21,3	21,4	41,9
	4	67	31,8	31,9	73,8
	5	45	21,3	21,4	95,2
	6.Sempre	10	4,7	4,8	100,0
	Total	210	99,5	100,0	
Perdidas		1	0,5		
Total		211	100,0		

Tabela 6- Conclusão do conjunto de mudanças dentro do prazo

Fonte: Desenvolvida pela autora (2015)

Finalmente, em relação ao cumprimento do orçamento previsto também é possível verificar que a maior parte das respostas esteve concentrada acima do item 04 (61%).

Os detalhes da distribuição das respostas ao longo dessa escala podem ser observados na tabela 7.

Respondentes		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válidas	1..Nunca	10	4,7	4,8	4,8
	2	32	15,2	15,2	20,0
	3	40	19,0	19,0	39,0
	4	77	36,5	36,7	75,7
	5	34	16,1	16,2	91,9
	6..Sempre	17	8,1	8,1	100,0
	Total	210	99,5	100,0	
Perdidas		1	0,5		
Total		211	100,0		

Tabela 7- Conclusão do conjunto de mudanças dentro do orçamento

Fonte: Desenvolvida pela autora (2015)

Sobre os resultados das questões acima é válido destacar que a percepção dos respondentes destoava significativamente de diversos trabalhos que apontam um elevado número de falhas nas iniciativas de mudanças, como, por exemplo, no trabalho de Worley e Morhrman (2014) que aponta que 70% das iniciativas de mudança falham. Embora o este trabalho não tenha como objetivo efetivamente mensurar os resultados de mudança e sim as relações com processos e características organizacionais, até porque caso o fosse a pesquisa deveria ter sido conduzida de outra forma, a autora concorda com Barends *et al.* (2013) sobre a necessidade de serem realizados estudos mais profundos e com metodologias mais robustas para melhor fundamentar estatísticas amplamente divulgadas sobre os resultados das iniciativas de mudança. A autora acredita que para a mensuração de resultados das iniciativas de mudança é necessária adoção de métodos de pesquisas que permitam um maior aprofundamento na realidade organizacional, definindo indicadores claros, principalmente em termos de objetivos de mudança, e mensurando-os periodicamente do início ao final do processo de mudança.

3.1.5 Condução dos processos de mudança organizacional

Na tabela 8 é possível observar com qual frequência as afirmativas correspondentes a uma condução bem estruturada dos processos de mudança foram demonstradas no conjunto de mudanças realizadas nos últimos 03 anos, pelas organizações onde atuam os respondentes. Para essa questão também foi adotada uma escala de 06 pontos onde os respondentes poderiam indicar 0 (zero) para “nunca” e 05 (cinco) para “sempre”. Assim como na questão anterior, o zero foi adotado como associado ao “nunca” por uma facilidade cognitiva, mas no tratamento das respostas cada item da escala foi considerado com um valor de 01 (um) a 06 (seis), tanto para os cálculos no *SPSS* quanto no *Spad*, sendo também a escala adotada nas tabelas a seguir para apresentação dos resultados.

Como resultado geral, as afirmativas tiveram um resultado médio de 3,63, indicando que em geral as empresas participantes têm adotado ações relacionadas a uma condução bem estruturada de mudança. Na tabela 8 é possível observar verificar detalhadamente a frequência com que cada item do processo de mudança é apresentado pelas organizações respondentes.

Itens do Processo	Nunca Sempre						Média
	Percentual de respostas*						
	1	2	3	4	5	6	
As necessidades de mudança foram comunicadas de forma clara	4,8	12,9	18,1	27,6	26,7	10	3,89
Os objetivos da mudança foram divulgados adequadamente	1,9	13,3	18,6	32,4	24,8	9	3,92
Os impactos trazidos pela mudança eram conhecidos pelos profissionais da organização	3,8	14,8	21,9	29,5	23,3	6,7	3,74
A organização se preocupou em entender como os profissionais compreenderam as mensagens sobre a mudança	8,1	18,6	20,5	25,2	21,4	6,2	3,52
Os gerentes, coordenadores e supervisores efetivamente orientaram suas equipes sobre as mudanças e comportamentos esperados.	4,8	19,5	21,4	27,6	19,5	7,1	3,59
Os gerentes, coordenadores e supervi-	2,9	14,8	19,6	29,7	26,8	6,2	3,81

sores demonstraram disposição em mudar sua forma de atuação							
As equipes foram ouvidas durante o processo de mudança	9,1	21,2	18,8	30,3	14,4	6,3	3,38
As equipes tiveram oportunidade de participar das discussões sobre a mudança e/ou sobre as ações necessárias para viabilizá-las	9,1	20,7	22,6	26	13,9	7,7	3,38
As diversidades de opiniões foram consideradas e debatidas em busca das melhores soluções	10,6	21,2	22,6	23,6	17,8	4,3	3,30
A organização desenvolveu programas para recompensar os profissionais que demonstraram os comportamentos esperados a partir das mudanças	32,5	22,5	18,7	14,8	9,1	2,4	2,53
Os sistemas de avaliação e recompensa foram atrelados aos objetivos de mudança	30,9	21,3	15,5	16,4	9,2	6,8	2,72
Os profissionais foram recompensados conforme o alcance dos objetivos de mudança	31,4	18,4	17,9	14	11,6	6,8	2,76
Os profissionais responsáveis por liderar a mudança possuíam as competências necessárias	1,9	10,5	21	23,3	35,2	8,1	4,04
A liderança demonstrou publicamente seu compromisso com o processo de mudança	3,3	11	12,4	24,4	30,1	18,7	4,23
A mudança foi liderada por indivíduos com alta credibilidade na organização	1,9	10,6	12,5	20,2	34,1	20,7	4,36
A liderança demonstrou comportamentos condizentes com os discursos realizados sobre a mudança	1,9	14,4	18,2	22	33,5	10	4,01
O time envolvido na condução da mudança tinha o conhecimento e experiência necessários em gestão de mudança	4,8	15,4	21,2	26,4	25,5	6,7	3,73
Os conflitos (se existentes) foram geridos e controlados adequadamente	3,8	13,5	17,8	33,2	24	7,7	3,83
No dia-a-dia os profissionais receberam orientação sobre as novas formas de atuação a partir da mudança	2,4	17,2	20,6	27,3	23,9	8,6	3,79
As equipes foram capacitadas adequadamente para os novos papéis e responsabilidades	4,8	15,8	22	28,2	23,4	5,7	3,67
A organização estava preparada para lidar com os impactos trazidos pela mudança	4,3	16,7	23,8	32,9	17,1	5,2	3,58

As crenças e valores da cultura organizacional foram considerados durante a condução do processo de mudança	1,9	16,3	14,9	17,8	32,2	16,8	4,13
---	-----	------	------	------	------	------	------

Tabela 8- Condução dos processos de mudança

*Percentual calculado apenas com base no total de respostas válidas.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Verifica-se que os itens relacionados à “condução e liderança da mudança” se destacaram por apresentarem percentuais maiores de respostas próximas ao extremo “sempre”. Com destaques para condução das mudanças por indivíduos com alta credibilidade na organização (75% das respostas entre 04, 05 e 06) e para a demonstração pública de compromisso da liderança com a mudança (73,2% das respostas entre os itens 04, 05 e 06). Esses itens estão relacionados ao fato da mudança contar com um patrocínio forte e legítimo, que foi apontado pelo benchmarking da Prosci (2012) como o primeiro fator dentre aqueles que mais contribuem para o sucesso das iniciativas de mudança.

Os itens que apresentaram maiores percentuais de respostas próximas ao “nunca” demonstrados (respostas entre 01,02 e 03) foram aqueles relacionados aos sistemas de recompensa e incentivos atrelados ao alcance dos objetivos de mudança (67,7% das respostas entre 01,02 e 03), bem como demonstração dos comportamentos esperados com a mudança (73,7% das respostas entre 01, 02e 03).

No software SPAD foi feita a análise fatorial dos componentes principais, de forma a contribuir para um melhor entendimento do conjunto das variáveis compreendidas na condução dos processos de mudança (FIELD, 2009). A análise resultou em dois fatores principais. O primeiro deles é responsável pela explicação de 57,99% da variação da amostra e é composto por 19 variáveis altamente correlacionados, apresentadas na tabela 9. Já o segundo, é composto por 3 variáveis altamente correlacionadas entre si, apresentadas na tabela 10, responsáveis pela explicação da variação de 8,10% da amostra.

Fator 1
As necessidades de mudança foram comunicadas de forma clara
Os objetivos da mudança foram divulgados adequadamente
Os impactos trazidos pela mudança eram conhecidos pelos profissionais da organização
A organização se preocupou em entender como os profissionais compreenderam as mensagens sobre a mudança
Os gerentes, coordenadores e supervisores efetivamente orientaram suas equipes sobre as mudanças e comportamentos esperados.
Os gerentes, coordenadores e supervisores demonstraram disposição em mudar sua forma de atuação
As equipes foram ouvidas durante o processo de mudança
As equipes tiveram oportunidade de participar das discussões sobre a mudança e/ou sobre as ações necessárias para viabilizá-las
As diversidades de opiniões foram consideradas e debatidas em busca das melhores soluções
Os profissionais responsáveis por liderar a mudança possuíam as competências necessárias
A liderança demonstrou publicamente seu compromisso com o processo de mudança
A mudança foi liderada por indivíduos com alta credibilidade na organização
A liderança demonstrou comportamentos condizentes com os discursos realizados sobre a mudança
O time envolvido na condução da mudança tinha o conhecimento e experiência necessários em gestão de mudança
Os conflitos (se existentes) foram geridos e controlados adequadamente
No dia-a-dia os profissionais receberam orientação sobre as novas formas de atuação a partir da mudança
As equipes foram capacitadas adequadamente para os novos papéis e responsabilidades
A organização estava preparada para lidar com os impactos trazidos pela mudança
As crenças e valores da cultura organizacional foram considerados durante a condução do processo de mudança

Tabela 9- Fator 1: Processos de Mudança

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Fator 2
A organização desenvolveu programas para recompensar os profissionais que demonstraram os comportamentos esperados a partir das mudanças
Os sistemas de avaliação e recompensa foram atrelados aos objetivos de mudança
Os profissionais foram recompensados conforme o alcance dos objetivos de mudança

Tabela 10- Fator 2: Processos de Mudança

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Os itens do Fator 2 embora altamente correlacionados entre si, o que é coerente com a proposição inicial desde trabalho, uma vez que já foram apresentados sob uma

mesma dimensão “sistemas de recompensa e incentivo”, possuem uma baixa correlação com os demais itens, componentes do Fator 1. A partir da análise da média geral, é possível observar que mesmo dentre respondentes que aplicavam frequentemente as ações compreendidas pelas variáveis apresentadas no Fator 1 havia uma baixa incidência de aplicação das práticas relacionadas ao Fator 2. Ou seja, pode-se dizer que o Fator 1 dá conta de explicar os “mecanismos convencionais” para a condução de mudança, uma vez que dizem respeito a dimensões de liderança, comunicação, capacitação, engajamento de equipe e preparação organizacional. Enquanto o Fator 2 diz respeito a “mecanismos de gestão” que tratam do estímulo, por meio de metas e recompensas, para adoção de novos comportamentos, bem como fortalecimento do engajamento nas ações de mudança organizacional. E desta forma, é possível classificar a condução dos processos de mudança pela combinação entre esses dois fatores.

A partir dessa análise fatorial, ainda utilizando o *SPAD*, foi feita uma classificação hierárquica para a construção de *Clusters*, que permitiu o agrupamento dos respondentes em 03 *Clusters*, conforme pode ser observado no gráfico 6.

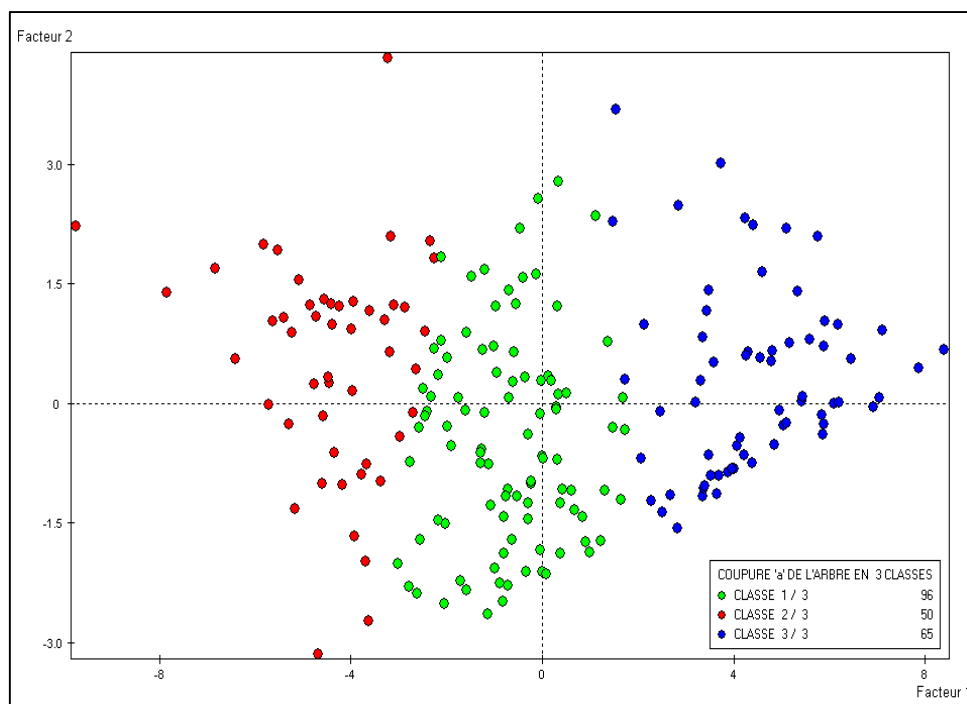


Gráfico 6- Clusters processos de mudança
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O *Cluster* 01, apontado em verde no gráfico 6, compreende os respondentes cujas práticas adotadas em termos de condução dos processos aproximam-se da média da amostra, ele é composto por 96 organizações, representando 45% dos respondentes. Já o *Cluster* 02, demonstrado em vermelho, compreende aqueles respondentes cujos processos de mudança estão acima da média, com 50 organizações que equivalem a 24% dos respondentes. E, finalmente, o *Cluster* 03, demonstrado em azul, compreende as demais 65 organizações (31%), cujos processos estão abaixo da média.

Na tabela 11 é possível observar as médias de cada *cluster* em cada uma das afirmativas, bem como o distanciamento em relação à média do total de respondentes, a partir do cálculo de densidade.

Itens dos processos	Média				Densidade		
	<i>Cluster</i>			To- tal	<i>Cluster</i>		
	1	2	3		1	2	3
A mudança foi liderada por indivíduos com alta credibilidade na organização	4,72	5,45	3,02	4,36	1,08	1,25	0,69
A liderança demonstrou publicamente seu compromisso com o processo de mudança	4,65	5,39	2,74	4,23	1,10	1,27	0,65
As crenças e valores da cultura organizacional foram considerados durante a condução do processo de mudança	4,45	5,37	2,72	4,13	1,08	1,30	0,66
Os profissionais responsáveis por liderar a mudança possuíam as competências necessárias	4,24	5,20	2,86	4,04	1,05	1,29	0,71
A liderança demonstrou comportamentos condizentes com os discursos realizados sobre a mudança	4,37	5,16	2,62	4,01	1,09	1,29	0,65
Os objetivos da mudança foram divulgados adequadamente	4,17	5,08	2,68	3,92	1,06	1,30	0,68
Considerando o conjunto de mudanças que sua organização realizou nos últimos 03 anos	4,20	5,06	2,52	3,89	1,08	1,30	0,65
Os conflitos (se existentes) foram geridos e controlados adequadamente	4,07	5,02	2,56	3,83	1,06	1,31	0,67
Os gerentes, coordenadores e supervisores demonstraram disposi-	4,00	4,92	2,71	3,81	1,05	1,29	0,71

ção em mudar sua forma de atuação							
No dia-a-dia os profissionais receberam orientação sobre as novas formas de atuação a partir da mudança	4,01	5,19	2,43	3,79	1,06	1,37	0,64
Os impactos trazidos pela mudança eram conhecidos pelos profissionais da organização	3,99	4,86	2,51	3,74	1,07	1,30	0,67
O time envolvido na condução da mudança tinha o conhecimento e experiência necessários em gestão de mudança	3,85	5,06	2,49	3,73	1,03	1,36	0,67
A organização estava preparada para lidar com todos os impactos trazidos pela mudança	3,89	4,98	2,38	3,67	1,06	1,36	0,65
Os gerentes, coordenadores e supervisores efetivamente orientaram suas equipes sobre as mudanças e comportamentos esperados	3,80	4,96	2,25	3,59	1,06	1,38	0,63
A organização estava preparada para lidar com os impactos trazidos pela mudança	3,71	4,90	2,38	3,58	1,04	1,37	0,67
A organização se preocupou em entender como os profissionais compreenderam as mensagens sobre a mudança	3,73	4,88	2,18	3,52	1,06	1,39	0,62
As equipes foram ouvidas durante o processo de mudança	3,67	4,73	1,97	3,38	1,09	1,40	0,58
As equipes tiveram oportunidade de participar das discussões sobre a mudança e/ou sobre as ações necessárias para viabilizá-las	3,61	4,73	2,05	3,38	1,07	1,40	0,61
As diversidades de opiniões foram consideradas e debatidas em busca das melhores soluções	3,48	4,69	2,00	3,30	1,06	1,42	0,61
Os profissionais foram recompensados conforme o alcance dos objetivos de mudança	2,57	4,49	1,78	2,76	0,93	1,62	0,64
Os sistemas de avaliação e recompensa foram atrelados aos objetivos de mudança	2,59	4,23	1,76	2,72	0,95	1,55	0,65

A organização desenvolveu programas para recompensar os profissionais que demonstraram os comportamentos esperados a partir das mudanças	2,35	3,96	1,72	2,53	0,93	1,57	0,68
Média Geral	3,82	4,92	2,38	3,63	1,05	1,37	0,65

Tabela 11- Descrição dos *clusters* de processos
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Os processos conduzidos nas organizações compreendidas no *Cluster* 03 são aqueles que mais chamam atenção em termos de necessidade de fortalecimento das ações de mudança organizacional, em função de apresentarem uma média abaixo do considerado positivo, de 2,38, quando em uma escala de 01 a 06, a média minimamente considerada positiva é de 3,5. Já as médias dos *Clusters* 01 e 02 permitem concluir que essas organizações conduziram suas mudanças de uma forma bem estruturada, uma vez que apresentam médias de 3,82 e 4,92, respectivamente.

Ao analisar as médias sobre as práticas de processos de mudança entre os respondentes dos diferentes *Clusters*, confirma-se em todos os casos o ponto já observado sobre a menor adoção de sistemas de incentivo e recompensa atrelados aos programas de mudança. Mas vale também destacar a oportunidade de aumentar o envolvimento das equipes nas discussões sobre a mudança, fomentando os debates sob diferentes pontos de vista. Apesar de iniciativas dessa natureza envolverem um maior consumo de tempo e recursos, Motta (1997) explora que elas são capazes de aumentar o senso de responsabilidade e engajamento com a mudança, portanto, contribuem para o alcance de resultados.

De forma complementar buscou-se entender se os *clusters* eram compostos por organizações com características distintas, em termos de setor, porte ou nível hierárquico do respondente. Essas análises estão apresentadas nas tabelas 12, 13 e 14, embora na visão da autora a composição de cada *cluster* esteja muito próxima à caracterização dos respondentes como um todo.

Setor de atuação da empresa	Representatividade % de cada setor em relação ao total do <i>cluster</i>			Representatividade entre total de respondentes
	<i>Cluster 1</i>	<i>Cluster 2</i>	<i>Cluster 3</i>	
Agronegócio	12,99%	9,76%	11,54%	11,76%
Atacado	2,60%	4,88%	1,92%	2,94%
Bens de Capital	1,30%	4,88%	0,00%	1,76%
Bens de Consumo	9,09%	7,32%	1,92%	6,47%
Comunicações	0,00%	0,00%	3,85%	1,18%
Construção	3,90%	9,76%	1,92%	4,71%
Diversos	6,49%	0,00%	11,54%	6,47%
Eletroeletrônico	2,60%	0,00%	3,85%	2,35%
Farmacêutico	5,19%	7,32%	5,77%	5,88%
Industrial Digital	1,30%	2,44%	0,00%	1,18%
Mineração	1,30%	0,00%	0,00%	0,59%
Papel e Celulose	0,00%	0,00%	1,92%	0,59%
Química e Petroquímica	10,39%	7,32%	1,92%	7,06%
Serviços	14,29%	17,07%	23,08%	17,65%
Serviços financeiros (bancos, <i>assets</i> , seguradoras, corretoras etc.)	11,69%	14,63%	17,31%	14,12%
Siderurgia e Metalurgia	6,49%	0,00%	0,00%	2,94%
Telecomunicações	1,30%	0,00%	3,85%	1,76%
Transportes	2,60%	0,00%	1,92%	1,76%
Têxteis	0,00%	2,44%	0,00%	0,59%
Varejo	6,49%	12,20%	7,69%	8,24%
Total	100%	100%	100%	100%

Tabela 12- Caracterização dos *clusters* de processos- setor de atuação

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Porte da Empresa	Representatividade % de cada porte em relação ao total do <i>cluster</i>			Representatividade entre total de respondentes
	<i>Cluster 1</i>	<i>Cluster 2</i>	<i>Cluster 3</i>	
Grande empresa - Acima de R\$ 300 milhões	61,84%	60,98%	66,67%	63,10%
Média-grande empresa- Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões	18,42%	14,63%	13,73%	16,07%
Média empresa- Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões	13,16%	17,07%	15,69%	14,88%

Pequena empresa- Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões	3,95%	4,88%	0,00%	2,98%
Microempresa- Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões	2,63%	2,44%	3,92%	2,98%
Total	100%	100%	100%	100%

Tabela 13- Caracterização dos *clusters* de processos- porte da empresa

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Nível Hierárquico	Representatividade % de cada nível em relação ao total do <i>cluster</i>			Representatividade entre total de respondentes
	<i>Cluster 1</i>	<i>Cluster 2</i>	<i>Cluster 3</i>	
Analista	0,00%	2,78%	4,76%	2,07%
Especialista	14,93%	8,33%	9,52%	11,72%
Coordenador	10,45%	8,33%	19,05%	12,41%
Gerente	29,85%	25,00%	26,19%	27,59%
Diretor	44,78%	55,56%	40,48%	46,21%
Total	100%	100%	100%	100%

Tabela 14- Caracterização dos *clusters* de processos- nível hierárquico

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Contudo, ao serem analisadas, em cada *cluster*, as médias de adoção de projetos para viabilizar as mudanças, bem como de iniciativas que contaram com abordagens estruturadas para a gestão de mudança organizacional, percebeu-se que os *clusters* que apresentavam médias mais elevadas na condução dos seus processos, ou seja, à luz da teoria, processos de mudança mais robustos, também apresentavam maiores médias na adoção de projetos e abordagens estruturadas em gestão de mudança organizacional. Conforme apresentado na tabela 15. É preciso analisar se estatisticamente essa alteração de média é significativa, para tal a autora entende que deveriam ser realizados os testes no SPSS, análise de variância, seguida pelo Teste de Scheffé. Em função do objetivo deste estudo e tempo disponível para sua conclusão, sugere-se pela realização desses testes em estudos futuros.

Mudanças que foram ...	Média			Representatividade entre total de respondentes
	<i>Cluster 1</i>	<i>Cluster 2</i>	<i>Cluster 3</i>	
... viabilizadas por meio de projetos	3,17	3,55	2,55	3,03
... contaram com abordagem estruturada para gestão de mudança	2,71	3,24	2,10	2,94

Tabela 15- Caracterização dos *clusters* de processos- projetos e gestão de mudança

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

3.1.6 Características da organização

Para avaliar as características organizacionais favoráveis à mudança foi solicitado aos respondentes que informassem o grau de concordância em relação às afirmativas deste construto, por meio de escala Likert de 06 pontos, onde 01 (um) representava “discordo totalmente” e 06 (seis) “concordo totalmente”. Para análise das médias, no caso dos itens correspondentes a características organizacionais que não favorecem a adaptação organizacional, apresentados no Quadro 04, do capítulo anterior, como estavam orientados em escala inversa, os valores da escala foram transformados de acordo com a fórmula: $R = (H + L) - I$. Onde H é o número maior da escala, L é o número mais baixo da escala, I é a resposta a um item e R é o item invertido.

A média geral dessa questão apresentou um resultado de 3,67, ou seja, em grande parte as organizações apresentam características favoráveis à adaptação. Na tabela 16 é possível analisar os resultados detalhados dos percentuais e médias das características organizacionais favoráveis, apresentados em ordem decrescente.

As dimensões que mais se destacaram foram àquelas correspondentes as crenças presentes na cultura organizacional, cujas afirmativas correspondentes apresentam uma média de 4,19. Chamando atenção o fato de estar enraizada nas organizações a crença de que a mudar é necessário para sobreviver, já que 76,84% das respostas apresentam algum grau de concordância (estão assinaladas entre 04, 05 e 06 na escala). Outra crença que parece estar bem presente nas organizações é o princípio da melhoria continua, já que 70% dos respondentes indicaram algum grau de concordância com essa questão.

Como oportunidades de aprimoramento, por parte das organizações, encontram-se as características relacionadas à comunicação organizacional, sendo que 59,48% dos respondentes discordam que a estratégia seja conhecida por todos da organização. Reforçando o ponto que Kaplan e Norton (2008) já amplamente abordaram sobre a dificuldade que as organizações possuem em disseminar a estratégia para todos os níveis organizacionais.

Características Organizacionais	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			Média
	Percentual de respostas*						
	1	2	3	4	5	6	
A organização acredita que mudar é necessário para sobreviver	3,16%	4,74%	15,26%	21,58%	33,16%	22,11%	4,43
Acreditar que sempre é possível fazer melhor é um princípio da organização	5,26%	9,47%	15,26%	18,95%	30,00%	21,05%	4,22
Novas ideias e sugestões são bem vindas pela liderança	2,62%	8,90%	19,37%	24,61%	29,32%	15,18%	4,15
A liderança da organização estimula a adoção de novas formas para realizar o trabalho	4,71%	11,52%	16,23%	20,94%	32,98%	13,61%	4,07
Os líderes confiam nas equipes	2,11%	8,95%	21,58%	28,95%	28,95%	9,47%	4,02
As equipes são estimuladas para buscar soluções para os problemas organizacionais	4,71%	7,33%	24,08%	21,47%	32,98%	9,42%	3,99
A organização acompanha as mudanças no ambiente externo que possam gerar oportunidades ou ameaças	3,19%	12,23%	20,21%	25,00%	26,60%	12,77%	3,98
Há uma crença organizacional de que as mudanças geram oportunidades para os funcionários que sabem aproveitá-las	5,79%	11,05%	18,95%	23,68%	31,58%	8,95%	3,91
As equipes confiam nos líderes	2,14%	12,30%	20,86%	34,22%	24,60%	5,88%	3,84
Erros que ocorrem em situações complexas, atípicas e imprevisíveis são considerados como parte do processo	4,74%	11,05%	23,68%	31,05%	21,05%	8,42%	3,78

de aprendizagem							
Quando ocorrem mudanças significativas no ambiente externo, a estratégia da empresa é revista para atender o novo contexto	3,70%	16,40%	23,28%	20,63%	27,51%	8,47%	3,77
As equipes sabem claramente quando precisam submeter uma tomada de decisão para um nível superior	3,66%	14,14%	25,65%	23,56%	24,08%	8,90%	3,77
A liderança comunica claramente os rumos da organização	4,71%	17,28%	19,90%	25,13%	23,04%	9,95%	3,74
Dificuldades para solução de problemas são compartilhadas com as equipes e líderes	3,66%	15,18%	23,56%	26,70%	24,08%	6,81%	3,73
As equipes são estimuladas a atuarem com autonomia	4,19%	16,75%	22,51%	26,70%	23,04%	6,81%	3,68
A liderança fornece direcionadores claros para que as equipes estejam aptas a tomar decisões	5,24%	15,18%	23,56%	26,70%	22,51%	6,81%	3,66
Na solução de problemas é estimulado o debate sobre pontos de vistas distintos	4,79%	14,89%	23,94%	28,72%	21,28%	6,38%	3,66
A organização empreende rapidamente ações de mudanças internas conforme ocorrem alterações no ambiente externo	4,23%	20,11%	24,87%	20,11%	24,34%	6,35%	3,59
Os profissionais estão dispostos a discutirem seus problemas abertamente para encontrarem as melhores soluções	5,29%	17,99%	22,22%	30,69%	16,40%	7,41%	3,57
Relacionamentos com parceiros e/ou agentes externos são estabelecidos e/ou revistos com rapidez para aproveitar oportunidades ou enfrentar ameaças identificadas no ambiente externo	3,66%	18,32%	26,70%	25,13%	21,47%	4,71%	3,57
São estimuladas discussões de problemas entre equipes multidisciplinares	6,42%	19,79%	20,86%	26,20%	20,86%	5,88%	3,53
Os recursos e orçamento são rapidamente redirecionados	4,81%	19,25%	29,95%	22,46%	16,58%	6,95%	3,48

quando é necessário promover mudanças na organização							
As equipes são envolvidas em processos de planejamento participativos	9,42%	18,85%	22,51%	27,75%	16,23%	5,24%	3,38
A comunicação flui entre os diferentes setores da organização	6,81%	23,04%	24,61%	22,51%	18,32%	4,71%	3,37
As equipes são estimuladas a questionarem normas e padrões existentes	10,00%	17,89%	27,37%	19,47%	21,05%	4,21%	3,36
As informações são disseminadas aos funcionários com rapidez	7,37%	23,68%	22,63%	25,26%	14,74%	6,32%	3,35
Os setores da organização mantêm comunicação eficiente com outras organizações	6,28%	19,90%	29,32%	28,80%	12,57%	3,14%	3,31
A comunicação atinge adequadamente os diferentes níveis organizacionais	8,42%	21,05%	24,74%	26,32%	16,84%	2,63%	3,30
A estratégia é conhecida por todos os funcionários	8,95%	24,21%	26,32%	18,42%	15,79%	6,32%	3,27

Tabela 16- Características Organizacionais

***Percentual calculado apenas com base no total de respostas válidas.**

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Na tabela 17 estão apresentadas as médias correspondentes aos itens com escala inversa. E na tabela 18 são apresentados os respectivos percentuais, decidiu-se por apresentá-los separadamente uma vez que para que a informação percentual não será apresentada em sua escala invertida, haja vista que comprometeria a qualidade da interpretação do dado.

Características Organizacionais	Média*
Os líderes resistem fortemente às mudanças	3,79
O acesso à informação, para os funcionários, só acontece por meio de redes informais de comunicação (rádio corredor, boatos, conversa com os colegas etc).	4,30
Há excesso de burocracia a cumprir na realização do trabalho	3,18
Para se implementar mudanças de qualquer natureza, é necessário ter a aprovação de vários níveis hierárquicos	2,88

Os profissionais preferem fazer apenas aquilo que lhes dê segurança, a tentar algo diferente	3,19
--	------

Tabela 17- Características Organizacionais (desfavoráveis: médias)

***Calculado com base na escala invertida, conforme fórmula apresentada.**

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Características Organizacionais	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente		
	Percentual de respostas*					
	1	2	3	4	5	6
Os líderes resistem fortemente às mudanças	6,28%	29,84%	24,08%	20,94%	14,14%	4,71%
O acesso à informação, para os funcionários, só acontece por meio de redes informais de comunicação (rádio corredor, boatos, conversa com os colegas etc).	18,95%	33,68%	19,47%	16,32%	9,47%	2,11%
Há excesso de burocracia a cumprir na realização do trabalho	5,26%	14,21%	21,58%	23,16%	23,68%	12,11%
Para implementar mudanças de qualquer natureza, é necessário ter a aprovação de vários níveis hierárquicos	2,63%	14,21%	16,32%	21,58%	25,79%	19,47%
Os profissionais preferem fazer apenas aquilo que lhes dê segurança, a tentar algo diferente	5,26%	11,05%	21,58%	32,11%	20,00%	10,00%

Tabela 18- Características Organizacionais (desfavoráveis: percentual)

***Percentual calculado apenas com base no total de respostas válidas. Sem inversão da escala.**

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Na tabela 18, em termos das características organizacionais que não contribuem para adaptabilidade da organização é interessante observar que existe uma percepção por parte 66,84% dos respondentes da necessidade de envolvimento de diversos níveis para viabilizar a implementação de mudanças de qualquer natureza aliada a uma percepção de excesso de burocracia para realização das atividades 58,95%. Sobre essa tabela também é possível analisar que embora a necessidade de mudança e de melhoria continua esteja bastante presente na cultura das organizações, como já mencionado e apresentado na tabela 17, ainda há preferência dos profissionais por fazerem aquilo que lhes dá segurança (62,11%), confirmando abordagem Motta (1997) que a mudança não é um movimento natural dos seres humanos.

Para uma análise mais acurada em termos de percepção dos respondentes sobre as características organizacionais, foi realizada uma análise fatorial, resultando em vinte e nove itens altamente correlacionados que compuseram o fator 1, que é responsável por explicar 64,42% da variação da amostra. E cinco itens corresponderam ao fator 2, que dão conta de explicar a 5,53% da variação das respostas, conforme apresentado nas tabelas 19 e 20, a seguir.

Fator 1
A organização acredita que mudar é necessário para sobreviver
Acreditar que sempre é possível fazer melhor é um princípio da organização
Novas ideias e sugestões são bem vindas pela liderança
A liderança da organização estimula a adoção de novas formas para realizar o trabalho
Os líderes confiam nas equipes
As equipes são estimuladas para buscar soluções para os problemas organizacionais
A organização acompanha as mudanças no ambiente externo que possam gerar oportunidades ou ameaças
Há uma crença organizacional de que as mudanças geram oportunidades para os funcionários que sabem aproveitá-las
As equipes confiam nos líderes
Erros que ocorrem em situações complexas, atípicas e imprevisíveis são considerados como parte do processo de aprendizagem
Quando ocorrem mudanças significativas no ambiente externo, a estratégia da empresa é revista para atender o novo contexto
As equipes sabem claramente quando precisam submeter uma tomada de decisão para um nível superior
A liderança comunica claramente os rumos da organização
Dificuldades para solução de problemas são compartilhadas com as equipes e líderes
As equipes são estimuladas a atuarem com autonomia
A liderança fornece direcionadores claros para que as equipes estejam aptas a tomarem decisões
Na solução de problemas é estimulado o debate sobre pontos de vistas distintos
A organização empreende rapidamente ações de mudanças internas conforme ocorrem alterações no ambiente externo
Os profissionais estão dispostos a discutirem seus problemas abertamente para encontrarem as melhores soluções
Relacionamentos com parceiros e/ou agentes externos são estabelecidos e/ou revistos com rapidez para aproveitar oportunidades ou enfrentar ameaças identificadas no ambiente externo
São estimuladas discussões de problemas entre equipes multidisciplinares
Os recursos e orçamento são rapidamente redirecionados quando é necessário promover mudanças na organização
As equipes são envolvidas em processos de planejamento participativos

A comunicação flui entre os diferentes setores da organização
As equipes são estimuladas a questionarem normas e padrões existentes
As informações são disseminadas aos funcionários com rapidez
Os setores da organização mantêm comunicação eficiente com outras organizações
A comunicação atinge adequadamente os diferentes níveis organizacionais
A estratégia é conhecida por todos os funcionários

Tabela 19- Fator 1: Características Organizacionais

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

É possível observar que entre o Fator 1 concentra aquelas variáveis que são relacionadas às características organizacionais definidas como favoráveis à adaptação e flexibilidade. Já o Fator 2 compreende àquelas que quando demonstradas desfavorecem à organização em termos de adaptação e flexibilidade.

Fator 2
O acesso à informação, para os funcionários, só acontece por meio de redes informais de comunicação (rádio corredor, boatos, conversa com os colegas etc.)
Os líderes resistem fortemente às mudanças
Os profissionais preferem fazer apenas aquilo que lhes dê segurança, a tentar algo diferente.
Há excesso de burocracia a cumprir na realização do trabalho
Para implementar mudanças de qualquer natureza, é necessário ter a aprovação de vários níveis hierárquicos

Tabela 20- Fator 2: Características Organizacionais.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

A partir dessa análise fatorial pode-se concluir que a definição do nível de adaptação e flexibilidade das organizações se dará pela combinação entre características favoráveis e desfavoráveis.

Essa análise fatorial permitiu a classificação das organizações respondentes entre 03 *clusters*, conforme as características apresentadas. A classificação hierárquica dos *Clusters* foi feita por meio do Software SPAD. E está apresentada no gráfico 7.

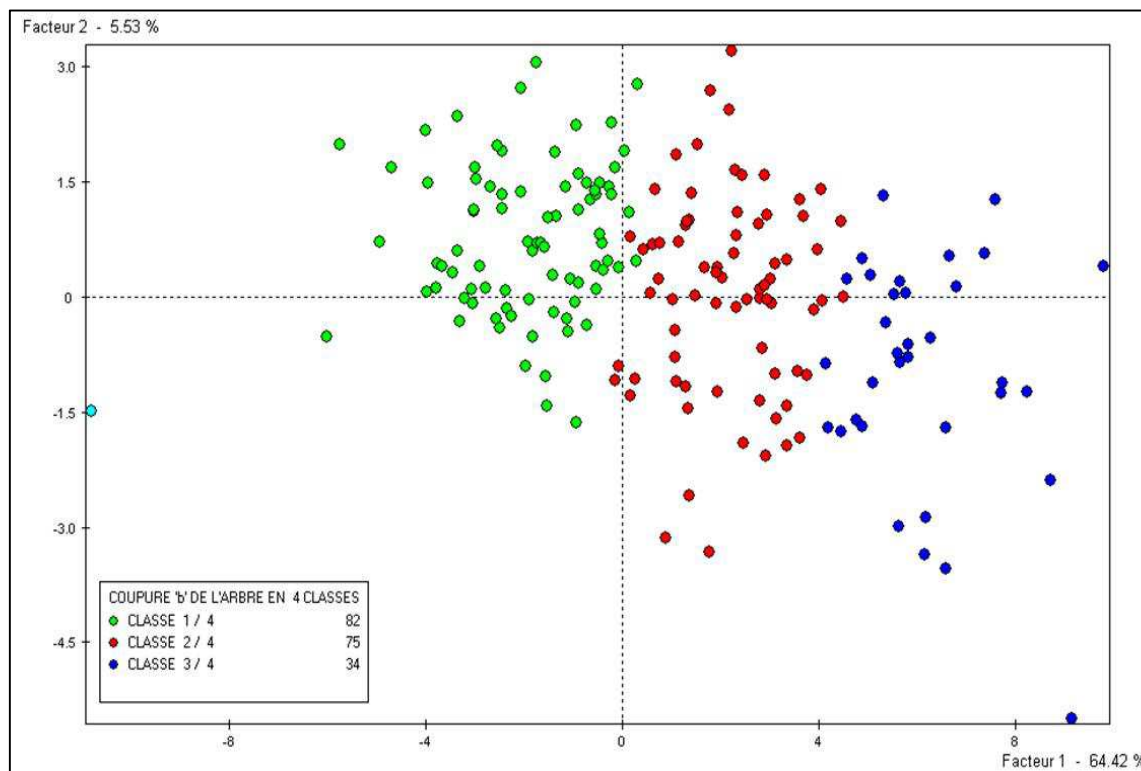


Gráfico 7- Clusters características organizacionais

Fonte: Elaborado pela autora

No *cluster* 01 têm-se os respondentes cujas características organizacionais estão acima da média, apontados em verde no gráfico 7, que correspondem a 82 organizações, ou seja, 43% das respostas válidas. Já no *cluster* 02 estão aqueles respondentes cujas características organizacionais estão próximas da média, com 75 organizações que equivalem a 39% das respostas válidas, demonstrados em vermelho. E finalmente no *cluster* 03 estão as 34 organizações cujas características estão abaixo da média, que equivalem a 18% das respostas válidas, demonstrados em azul. Na tabela 21 é possível observar as médias de cada *cluster* em cada uma das afirmativas.

Características Organizacionais	Média				Densidade		
	Cluster			Total	Cluster		
	1	2	3		1	2	3
A organização acredita que mudar é necessário para sobreviver	5,04	4,47	2,91	4,43	0,61	0,04	-1,52
Acreditar que sempre é possível fazer melhor é um princípio da organização	5,09	4,01	2,62	4,22	0,87	-0,21	-1,60
Novas ideias e sugestões são bem	5,06	3,89	2,50	4,15	0,91	-0,25	-1,65

vindas pela liderança							
A liderança da organização estimula a adoção de novas formas para realizar o trabalho	4,93	4,01	2,12	4,07	0,86	-0,05	-1,95
Os líderes confiam nas equipes	4,88	3,73	2,62	4,02	0,86	-0,29	-1,40
As equipes são estimuladas para buscar soluções para os problemas organizacionais	4,83	3,79	2,41	3,99	0,84	-0,20	-1,58
A organização acompanha as mudanças no ambiente externo que possam gerar oportunidades ou ameaças	4,91	3,65	2,50	3,98	0,93	-0,33	-1,48
Há uma crença organizacional de que as mudanças geram oportunidades para os funcionários que sabem aproveitá-las	4,70	3,69	2,50	3,91	0,78	-0,22	-1,41
As equipes confiam nos líderes	4,70	3,61	2,29	3,84	0,86	-0,23	-1,55
Erros que ocorrem em situações complexas, atípicas e imprevisíveis são considerados como parte do processo de aprendizagem	4,70	3,49	2,21	3,78	0,92	-0,29	-1,57
Quando ocorrem mudanças significativas no ambiente externo, a estratégia da empresa é revista para atender o novo contexto	4,59	3,52	2,35	3,77	0,81	-0,25	-1,42
As equipes sabem claramente quando precisam submeter uma tomada de decisão para um nível superior	4,59	3,37	2,68	3,77	0,82	-0,40	-1,09
A liderança comunica claramente os rumos da organização	4,73	3,48	1,94	3,74	0,99	-0,26	-1,80
Dificuldades para solução de problemas são compartilhadas com as equipes e líderes	4,71	3,36	2,18	3,73	0,98	-0,37	-1,55
As equipes são estimuladas a atuar com autonomia	4,57	3,37	2,21	3,68	0,89	-0,31	-1,47
A liderança fornece direcionadores claros para que as equipes estejam aptas a tomarem decisões	4,65	3,39	1,91	3,66	0,98	-0,28	-1,75
Na solução de problemas é estimulado o debate sobre pontos de vistas distintos	4,65	3,29	2,09	3,66	0,99	-0,37	-1,57
A organização empreende rapidamente ações de mudanças internas conforme ocorrem alterações no ambiente externo	4,56	3,22	2,12	3,59	0,96	-0,38	-1,47

Os profissionais estão dispostos a discutirem seus problemas abertamente para encontrarem as melhores soluções	4,56	3,17	2,12	3,57	0,99	-0,40	-1,45
Relacionamentos com parceiros e/ou agentes externos são estabelecidos e/ou revistos com rapidez para aproveitar oportunidades ou enfrentar ameaças identificadas no ambiente externo	4,43	3,20	2,29	3,57	0,86	-0,37	-1,27
São estimuladas discussões de problemas entre equipes multidisciplinares	4,59	3,04	2,03	3,53	1,06	-0,49	-1,50
Os recursos e orçamento são rapidamente redirecionados quando é necessário promover mudanças na organização	4,35	3,07	2,29	3,48	0,87	-0,41	-1,18
As equipes são envolvidas em processos de planejamento participativos	4,34	3,01	1,88	3,38	0,96	-0,37	-1,50
A comunicação flui entre os diferentes setores da organização	4,46	2,84	1,88	3,37	1,10	-0,53	-1,48
As equipes são estimuladas a questionarem normas e padrões existentes	4,31	3,01	1,88	3,36	0,95	-0,35	-1,48
As informações são disseminadas aos funcionários com rapidez	4,44	2,84	1,88	3,35	1,09	-0,51	-1,47
Os setores da organização mantêm comunicação eficiente com outras organizações	4,20	2,89	2,09	3,31	0,89	-0,42	-1,22
A comunicação atinge adequadamente os diferentes níveis organizacionais	4,30	2,82	1,91	3,30	1,00	-0,48	-1,39
A estratégia é conhecida por todos os funcionários	4,22	2,80	2,00	3,27	0,95	-0,47	-1,27
O acesso à informação, para os funcionários, só acontece por meio de redes informais de comunicação (rádio corredor, boatos, conversa com os colegas etc).	4,59	4,28	3,65	4,30	0,29	-0,02	-0,65
Os líderes resistem fortemente às mudanças	3,85	3,88	3,44	3,79	0,06	0,09	-0,35
Os profissionais preferem fazer apenas aquilo que lhes dê segurança, a tentar algo diferente	3,43	3,12	2,79	3,19	0,23	-0,07	-0,40
Há excesso de burocracia a cum-	3,26	3,04	3,29	3,18	0,08	-0,14	0,12

prir na realização do trabalho							
Para implementar mudanças de qualquer natureza, é necessário ter a aprovação de vários níveis hierárquicos	3,01	2,73	2,88	2,88	0,13	-0,15	0,00

Tabela 21- Descrição dos *clusters* de características organizacionais

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que embora todos os *clusters* apresentem oportunidade de reduzir o excesso de burocracia para realização do trabalho, bem como a necessidade de aprovação de vários níveis para a implementação de uma mudança organizacional, que são características desfavoráveis. O que diferencia esses *Clusters* em termos das organizações serem consideradas mais adaptáveis diz respeito às crenças presente na cultura organizacional, conexão com o ambiente e características da comunicação organizacional. Ou seja, os *clusters* com práticas na média ou acima da média demonstraram uma cultura organizacional mais orientada para um ambiente de mudança continua e possibilidade de sempre se fazer melhor, bem como em melhores práticas de comunicação organizacional, com destaque para eficácia e legitimidade dos canais formais de comunicação organizacional. Especialmente no *Cluster* 01, cujas características estão acima da média, destacam-se aquelas relacionadas a conexão com ambiente e capacidade de articulação.

Ao analisar a caracterização dos *clusters* é pode-se verificar que eles tendem a seguir uma distribuição bastante similar àquela da amostra geral, em termos de setores, porte e nível hierárquico dos respondentes, conforme apresentado nas tabelas 22, 23 e 24, respectivamente.

Setor de atuação da empresa	Representatividade % de cada setor em relação ao total do <i>cluster</i>			Representatividade entre total de respondentes
	<i>Cluster</i> 1	<i>Cluster</i> 2	<i>Cluster</i> 3	
Agronegócio	11,48%	10,53%	12,68%	11,76%
Atacado	1,64%	0,00%	5,63%	2,94%
Bens de Capital	1,64%	0,00%	2,82%	1,76%
Bens de Consumo	4,92%	2,63%	9,86%	6,47%
Comunicações	0,00%	5,26%	0,00%	1,18%
Construção	1,64%	0,00%	9,86%	4,71%
Diversos	8,20%	15,79%	0,00%	6,47%

Eletrônico	1,64%	2,63%	2,82%	2,35%
Farmacêutico	3,28%	7,89%	7,04%	5,88%
Industrial Digital	1,64%	0,00%	1,41%	1,18%
Mineração	0,00%	0,00%	1,41%	0,59%
Papel e Celulose	1,64%	0,00%	0,00%	0,59%
Química e Petroquímica	3,28%	2,63%	12,68%	7,06%
Serviços	16,39%	26,32%	14,08%	17,65%
Serviços financeiros (bancos, <i>assets</i> , seguradoras, corretoras etc.)	19,67%	15,79%	8,45%	14,12%
Siderurgia e Metalurgia	4,92%	0,00%	2,82%	2,94%
Telecomunicações	3,28%	2,63%	0,00%	1,76%
Transportes	4,92%	0,00%	0,00%	1,76%
Têxteis	0,00%	0,00%	1,41%	0,59%
Varejo	9,84%	7,89%	7,04%	8,24%
Total	100%	100%	100%	100%

Tabela 22- Caracterização dos *clusters* de organização- setor de atuação

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Porte da Empresa	Representatividade % de cada porte em relação ao total do <i>cluster</i>			Representatividade entre total de respondentes
	<i>Cluster 1</i>	<i>Cluster 2</i>	<i>Cluster 3</i>	
Grande empresa - Acima de R\$ 300 milhões	63,93%	67,57%	60,00%	63,10%
Média-grande empresa- Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões	16,39%	13,51%	17,14%	16,07%
Média empresa- Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões	14,75%	16,22%	14,29%	14,88%
Pequena empresa- Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões	1,64%	0,00%	5,71%	2,98%
Microempresa- Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões	3,28%	2,70%	2,86%	2,98%
Total	100%	100%	100%	100%

Tabela 23- Caracterização dos *clusters* de organização- porte da empresa

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Nível Hierárquico	Representatividade % de cada nível em relação ao total do <i>cluster</i>			Representatividade entre total de respondentes
	<i>Cluster 1</i>	<i>Cluster 2</i>	<i>Cluster 3</i>	
Analista	59,26%	32,26%	41,67%	59,26%
Especialista	22,22%	25,81%	33,33%	22,22%
Coordenador	3,70%	22,58%	15,00%	3,70%
Gerente	14,81%	12,90%	8,33%	14,81%
Diretor	0,00%	6,45%	1,67%	0,00%
Total	100%	100%	100%	100%

Tabela 24- Caracterização dos *clusters* de organização- nível hierárquico

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Complementarmente buscou-se analisar se o volume e complexidade das mudanças possuíam alguma diferença aparentemente significativa que indicassem que em um futuro aprofundamento de testes estatísticos poderiam ser encontradas explicações subjacentes ao desenvolvimento de características favoráveis às mudanças. Contudo inicialmente não foram indicadas diferenças significativas nas médias de respostas entre os diferentes *clusters*, conforme pode ser observado na tabela 25.

Percepção dos respondentes sobre:	Média			Representatividade entre total de respondentes
	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	
Volume de mudanças organizacionais em função de alterações no ambiente				
Muito baixo	1,06%	5,13%	0,00%	1,44%
Baixo	3,19%	2,56%	1,32%	2,39%
Média	13,83%	20,51%	21,05%	17,70%
Alto	43,62%	51,28%	44,74%	45,45%
Muito Alto	38,30%	20,51%	32,89%	33,01%
Complexidade das mudanças				
Muito baixo	0,00%	2,56%	0,00%	0,48%
Baixo	7,45%	12,82%	3,95%	7,18%
Média	28,72%	23,08%	27,63%	27,27%
Alto	47,87%	46,15%	61,84%	52,63%
Muito Alto	15,96%	15,38%	6,58%	12,44%

Tabela 25- Caracterização dos *clusters* de organização- complexidade e volume de mudanças

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Ainda em termos de características organizacionais foi solicitado aos respondentes que avaliassem se o conjunto de mudanças organizacionais empreendidos nos últimos três anos, na percepção deles, havia influenciado nas características organizacionais atuais. Para isso foi solicitado que indicassem o grau de impacto percebido atribuindo um valor de 01 a 05, onde 01 (um) correspondia a “não percebido” e 05 a “determinante”. Os resultados desta questão tiveram um valor médio de 3,17, ou seja, em geral os processos de mudança, na percepção dos respondentes, exerceram um impacto moderado no desenvolvimento das características organizacionais. Tanto as médias quanto os percentuais para cada característica podem ser observados em detalhes na tabela 26.

Característica da Organização	Percentual de impacto percebido					Média
	1	2	3	4	5	
A liderança da organização estimula a adoção de novas formas para realizar o trabalho	10,24%	16,87%	31,93%	35,54%	5,42%	3,09
As equipes são estimuladas para buscar soluções para os problemas organizacionais	6,06%	19,39%	36,36%	31,52%	6,67%	3,13
Novas ideias e sugestões são bem vindas pela liderança	6,10%	12,80%	39,02%	35,37%	6,71%	3,24
A liderança comunica claramente os rumos da organização	6,83%	15,53%	32,92%	31,68%	13,04%	3,29
A liderança fornece direcionadores claros para que as equipes estejam aptas a tomarem decisões	11,18%	17,39%	31,68%	29,19%	10,56%	3,11
Os líderes confiam nas equipes	3,07%	11,04%	34,97%	37,42%	13,50%	3,47
Os líderes resistem fortemente às mudanças	8,07%	26,09%	29,81%	23,60%	12,42%	3,06
As equipes sabem claramente quando precisam submeter uma tomada de decisão para um nível superior	6,67%	13,94%	43,64%	27,27%	8,48%	3,17
As equipes são estimuladas a atuarem com autonomia	6,06%	14,55%	40,00%	34,55%	4,85%	3,18
As equipes são envolvidas em processos de planejamento participativos	10,91%	19,39%	40,00%	24,24%	5,45%	2,94
As equipes são estimuladas a questionarem normas e padrões existentes	11,52%	24,85%	39,39%	21,21%	3,03%	2,79

Dificuldades para solução de problemas são compartilhadas com as equipes e líderes	7,27%	15,15%	38,18%	30,91%	8,48%	3,18
Os profissionais estão dispostos a discutirem seus problemas abertamente para encontrarem as melhores soluções	9,20%	17,79%	34,97%	25,77%	12,27%	3,14
São estimuladas discussões de problemas entre equipes multidisciplinares	9,88%	17,28%	34,57%	30,86%	7,41%	3,09
As equipes confiam nos líderes	6,71%	11,59%	29,27%	30,49%	21,95%	3,49
Na solução de problemas é estimulado o debate sobre pontos de vistas distintos	7,41%	12,96%	40,12%	33,33%	6,17%	3,18
Erros que ocorrem em situações complexas, atípicas e imprevisíveis são considerados como parte do processo de aprendizagem	6,75%	14,11%	38,65%	33,74%	6,75%	3,20
A organização acompanha as mudanças no ambiente externo que possam gerar oportunidades ou ameaças	6,13%	16,56%	30,06%	31,90%	15,34%	3,34
A organização empreende rapidamente ações de mudanças internas conforme ocorrem alterações no ambiente externo	6,79%	21,60%	30,86%	27,16%	13,58%	3,19
Os recursos e orçamento são rapidamente redirecionados quando é necessário promover mudanças na organização	6,75%	24,54%	27,61%	30,67%	10,43%	3,13
Quando ocorrem mudanças significativas no ambiente externo, a estratégia da empresa é revista para atender o novo contexto	8,13%	19,38%	30,00%	29,38%	13,13%	3,20
Relacionamentos com parceiros e/ou agentes externos são estabelecidos e/ou revistos com rapidez para aproveitar oportunidades ou enfrentar ameaças identificadas no ambiente externo	9,88%	18,52%	32,10%	31,48%	8,02%	3,09
A comunicação atinge adequadamente os diferentes níveis organizacionais	8,07%	19,88%	34,78%	24,22%	13,04%	3,14
As informações são disseminadas aos funcionários com rapidez	8,64%	23,46%	32,72%	22,22%	12,96%	3,07
A comunicação flui entre os dife-	7,55%	20,75%	32,08%	27,67%	11,95%	3,16

rentes setores da organização						
Os setores da organização mantém comunicação eficiente com outras organizações	8,64%	20,37%	41,98%	23,46%	5,56%	2,97
O acesso à informação, para os funcionários, só acontece por meio de redes informais de comunicação (rádio corredor, boatos, conversa com os colegas etc).	16,77%	32,30%	29,19%	14,91%	6,83%	2,63
A estratégia é conhecida por todos os funcionários	8,81%	20,13%	32,70%	22,64%	15,72%	3,16
A organização acredita que mudar é necessário para sobreviver	2,45%	9,82%	25,77%	36,20%	25,77%	3,73
Há uma crença organizacional de que as mudanças geram oportunidades para os funcionários que sabem aproveitá-las	5,52%	17,18%	25,15%	39,26%	12,88%	3,37
Acreditar que sempre é possível fazer melhor é um princípio da organização	6,75%	15,95%	19,63%	34,97%	22,70%	3,51
Há excesso de burocracia a cumprir na realização do trabalho	4,40%	21,38%	32,70%	31,45%	10,06%	3,21
Para implementar mudanças de qualquer natureza, é necessário ter a aprovação de vários níveis hierárquicos	6,13%	19,63%	30,67%	30,67%	12,88%	3,25
Os profissionais preferem fazer apenas aquilo que lhes dê segurança, a tentar algo diferente	8,59%	20,25%	38,65%	23,93%	8,59%	3,04

Tabela 26- Percepção de impactos das mudanças nas características organizacionais

***Percentual calculado apenas com base no total de respostas válidas.**

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Embora o impacto percebido pelos respondentes seja moderado, é interessante observar a percepção de maior impacto em termos de crenças organizacionais sobre a mudança, tais como sua necessidade para a sobrevivência (3,73) e a possibilidade de melhoria contínua (3,51). Outro aspecto interessante, diz respeito ao uma percepção de influência nas relações de confiança entre líderes e equipes (3,47 para liderança confiam nas equipes e 3,49 para as equipes confiam nos líderes). Ou seja, por mais, que os números não ultrapassem significativamente o impacto moderado, é possível inferir a medida que a organização é exposta são desmistificados alguns de seus fantasmas, bem como

podem contribuir para formação de ambientes de aprendizagem, uma vez que esses são pautados na confiança entre as relações.

3.1.7 Resultados Organizacionais

Por meio de uma escala Likert de 06 pontos, com variação entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente” os respondentes indicaram sua percepção sobre os resultados organizacionais nos últimos 03 anos. Na média as afirmativas relacionadas foram avaliadas em 3,98, indicando alto nível de concordância. Sendo possível detalhar os resultados observados a partir da tabela 27.

Resultados Organizacionais	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			Média
	Percentual de respostas*						
	1	2	3	4	5	6	
Os resultados das ações de mudanças, empreendidas nos últimos 03 anos, tem se sustentado na organização.	1,82%	12,12%	14,55%	24,85%	30,91%	15,76%	4,18
Nos últimos 03 anos a organização tem demonstrado melhorias em seu desempenho operacional.	4,82%	12,65%	9,04%	25,90%	28,92%	18,67%	4,17
Nos últimos 03 anos o desempenho dos profissionais da organização tem demonstrado melhorias.	4,79%	11,98%	13,17%	22,16%	32,34%	15,57%	4,12
Nos últimos 03 anos o lucro da organização tem apresentado melhorias	7,93%	18,29%	15,85%	19,51%	20,12%	18,29%	3,80
Nos últimos 03 anos a rentabilidade da organização tem apresentado melhorias.	7,41%	18,52%	14,81%	21,60%	19,14%	18,52%	3,82
Nos últimos 03 anos as vendas da organização tem apresentado melhorias.	7,59%	15,82%	17,72%	21,52%	22,15%	15,19%	3,80

Tabela 27- Percepção sobre os resultados organizacionais nos últimos 03 anos

*Percentual calculado apenas com base no total de respostas válidas. Sem inversão da escala.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Em grande parte os respondentes (71,52%) percebem que os esforços das mudanças se sustentaram na organização, o que tende a contribuir para o empreendimento de novas mudanças na organização, evitando uma percepção de fadiga organizacional. Uma

vez que na medida em que não se sustentam comprometem a crença sobre novas mudanças serem factíveis, dificultando a capacidade de engajamento por parte dos profissionais nessas novas iniciativas. (MEYER; STENSAKER, 2006).

Também é possível observar uma percepção em termos das melhorias de desempenho tanto operacional (73,5%) quanto dos profissionais da organização (70,7%). De maneira um pouco menos acentuada, mas ainda positiva, há também uma percepção de melhoria em termos dos resultados financeiros (52,7% na média), considerando os últimos três anos.

3.2 Testes das Hipóteses

Com base nos dados analisados e apresentados no tópico anterior, foram realizados os testes estatísticos para avaliação das hipóteses propostas neste trabalho, bem como discutidos seus principais resultados e limitações, para realização dos testes foi utilizado o *software* SPSS 17.0.

Hipótese 01

A adoção de processos estruturados para condução das mudanças contribui para melhores resultados.

Para testar essa hipótese foi considerado, qual o valor médio das variáveis relacionadas aos resultados de mudança em cada um dos *clusters* correspondentes a condução dos processos de mudança. Conforme apresentado na tabela 28.

Variável	Cluster	Média	Desvio Padrão
Os objetivos propostos pela mudança foram alcançados.	1	4,53	0,695
	2	4,82	0,661
	3	3,68	1,077
	Total	4,34	0,939
As mudanças foram concluídas dentro	1	3,64	1,048
	2	4,63	0,755

do prazo.	3	2,89	1,301
	Total	3,64	1,246
As mudanças foram realizadas dentro do orçamento previsto.	1	3,68	1,110
	2	4,76	0,830
	3	2,89	1,201
	Total	3,69	1,274

Tabela 28- Média de resultados de mudança por *cluster* de processo

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A partir dessas médias, foi realizado o teste de variância ANOVA, para identificar a significância das médias de cada um dos *clusters*. Conforme tabela 29, o resultado da significância igual a zero permite concluir pela distinção das médias de cada *cluster*, permitindo inferir que foram retiradas de amostras distintas.

		Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig
Os objetivos propostos pela mudança foram alcançados.	Between Groups	43,607	2	21,804	32,050	0,000
	Within Groups	141,502	208	0,680		
	Total	185,109	210			
As mudanças foram concluídas dentro do prazo.	Between Groups	84,622	2	42,311	36,512	0,000
	Within Groups	239, 873	207	1,159		
	Total	324, 495	209			
As mudanças foram realizadas dentro do orçamento previsto.	Between Groups	96,960	2	48,480	41,418	0,000
	Within Groups	242,297	207	1,171		
	Total	339,257	209			

Tabela 29- Análise de variância- média de resultados de mudança por *cluster* de processo

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

A partir deste resultado então, foi realizado o Teste Scheffé para identificar qual a variação na média dos resultados de mudança conforme o *cluster* de processo. Cujos resultados são apresentados nas tabelas 30, 31 e 32.

<i>Clusters</i>	N	Subset for alpha= 0,05	
		1	2
<i>Cluster I</i>	65		4,53
<i>Cluster II</i>	96		4,83
<i>Cluster III</i>	50	3,68	
Sig.		1,000	0,137

Tabela 30- Teste Scheffé *cluster* processo e resultados das mudanças- objetivo
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Os resultados da tabela 30 permitem observar que a média de alcance dos objetivos da mudança possui diferença significativa para o *Cluster* 03, que é aquele cuja média em termos de condução dos processos está abaixo das dos demais e que não apresenta práticas robustas para condução de mudança. Para os casos do *Cluster* 01 e 02 a diferença entre as médias de alcance dos objetivos da mudança não é significativa, embora sejam superiores à do *Cluster* 03. É válido destacar que apesar de o *Cluster* 2 representar as organizações cujas práticas de condução dos processos de mudança estiveram acima da média, o *Cluster* 1 também apresenta uma média de condução de processos que permite considerar que as empresas desse *Cluster* também conduzem suas mudanças de forma bem estruturada. O gráfico 8 favorece a análise sobre como a médias de alcance de resultado de mudança são distintas conforme o *Cluster*, bem como as zonas de interseção entre a média do *Cluster* 1 e 2.

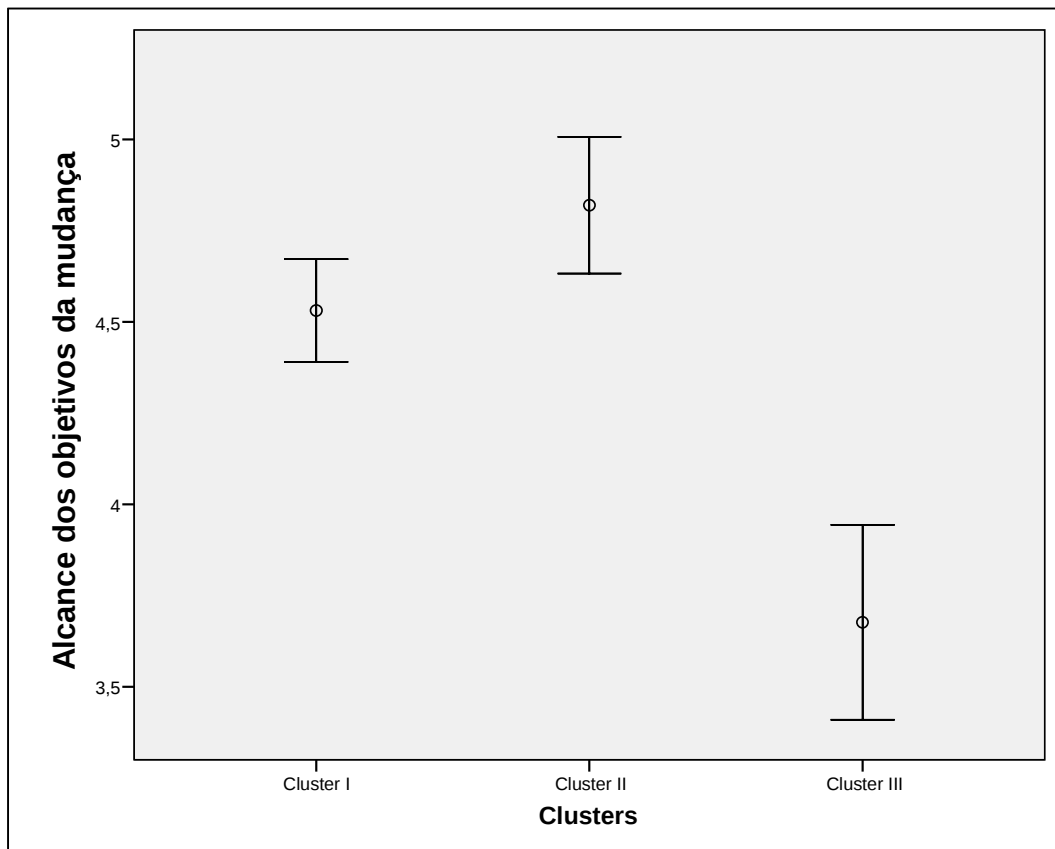


Gráfico 8- Teste Scheffé *cluster* processo e resultados das mudanças- objetivo
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Já para a média do atendimento dos prazos de mudança, o teste Scheffé indicou que as diferenças entre as médias dos *Clusters* são significativas para os 03 casos, conforme demonstrado a seguir na tabela 31. Sendo possível constatar que as médias de alcance de atendimento aos prazos são melhores quanto mais robustas as práticas de condução de processos dos *Clusters*, logo que aqueles considerados com melhores conduções de processos demonstraram as melhores médias no atendimento dos prazos.

<i>Clusters</i>	N	Subset for alpha= 0,05		
		1	2	3
<i>Cluster I</i>	65	3,64		
<i>Cluster II</i>	96		4,63	
<i>Cluster III</i>	49			2,89
Sig.		1,000	1,000	1,000

Tabela 31- Teste Scheffé *cluster* processo e resultados das mudanças- prazos
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

No gráfico 9, é possível observar com a dispersão das médias de conclusão das mudanças dentro dos prazos conforme os *clusters* de processos, em linha com os resultados apresentados na tabela 31.

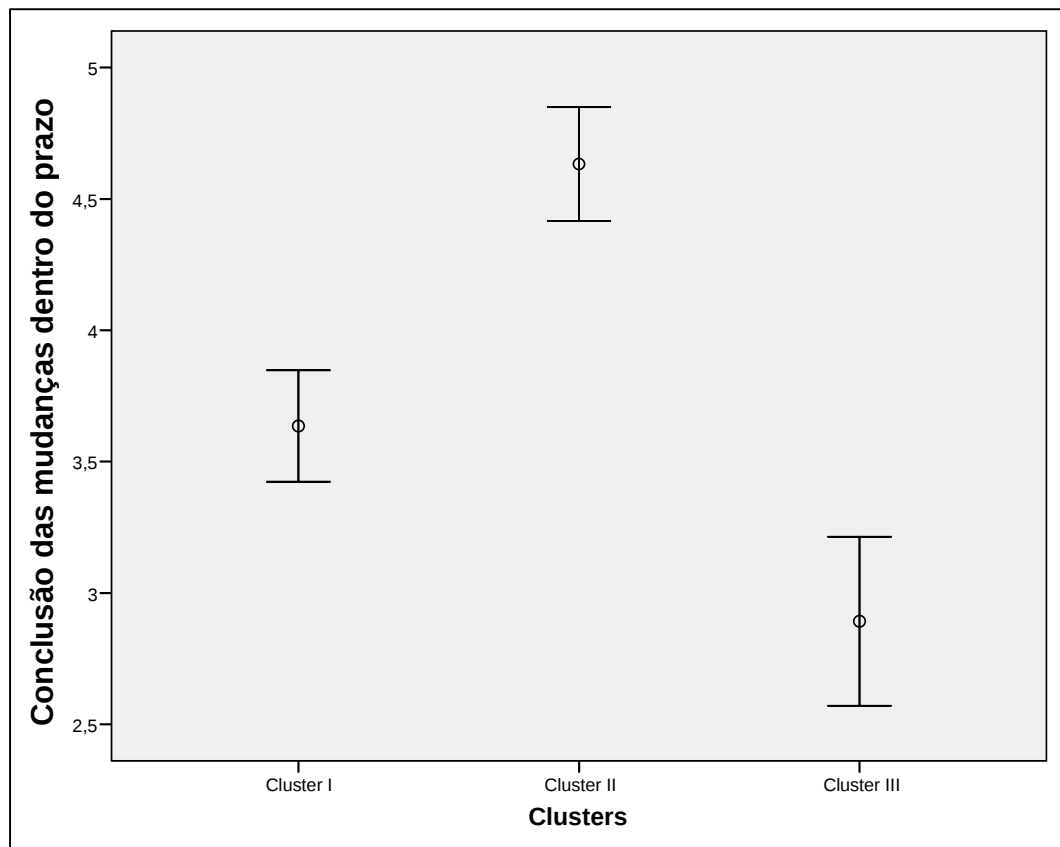


Gráfico 9- Teste Scheffé *cluster* processo e resultados das mudanças- prazos
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Finalmente em relação à média de conclusão das mudanças dentro do orçamento inicialmente previsto, a variação entre os *clusters* foi significativa, conforme demonstrado na tabela 32.

<i>Clusters</i>	N	Subset for alpha= 0,05		
		1	2	3
<i>Cluster I</i>	65	3,68		
<i>Cluster II</i>	96		4,76	
<i>Cluster III</i>	49			2,89
Sig.		1,000	1,000	1,000

Tabela 32- Teste Scheffé *cluster* processo e resultados das mudanças- orçamento
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Logo para a variável conclusão da mudança dentro do orçamento também se confirmou que quanto mais robusto o processo de condução de mudança, melhor será o resultado desta variável. A demonstração das médias dos resultados dos *Clusters* para essa variável também pode ser verificada no gráfico 10.

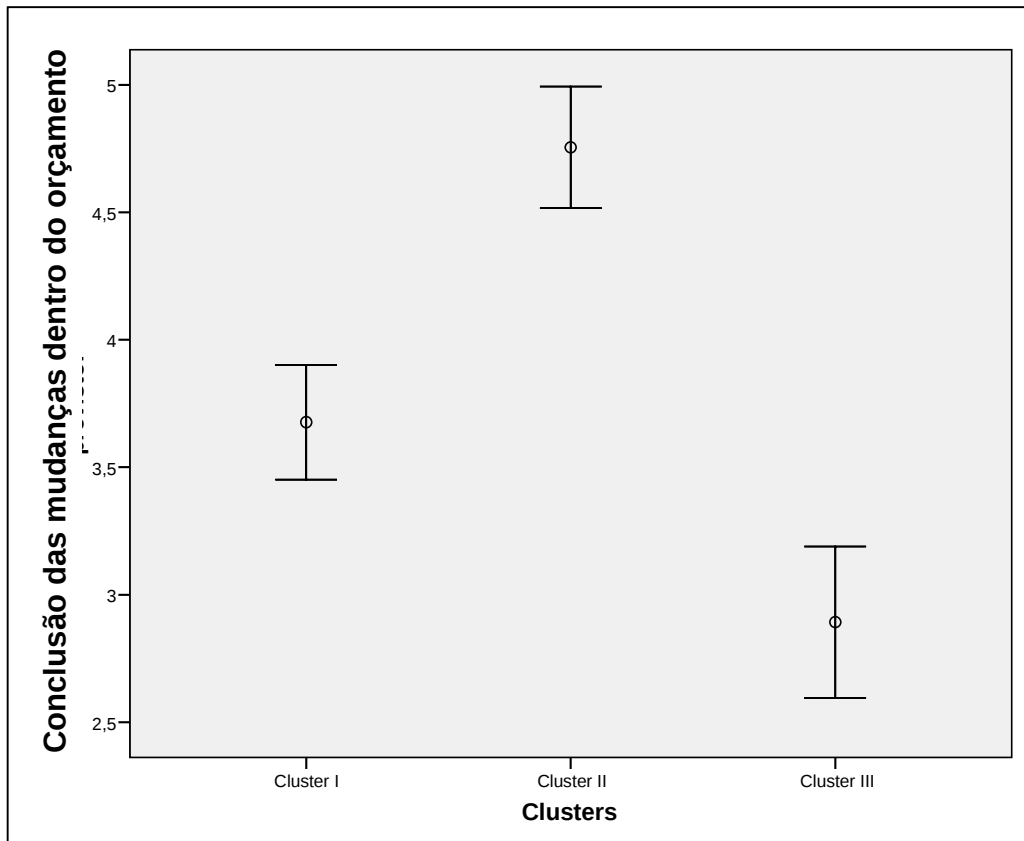


Gráfico 10- Teste Scheffé *cluster* processo e resultados das mudanças- orçamento
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

A partir dos resultados desses testes considera-se possível confirmar a primeira hipótese de pesquisa.

Hipótese 02

As características demonstradas pela organização contribuem para os resultados das mudanças.

Para testar essa hipótese foram considerados os valores médios das variáveis relacionadas aos resultados de mudança em cada um dos *clusters* correspondentes às características organizacionais. Conforme apresentado na tabela 33.

Variável	Cluster	Média	Desvio Padrão
Os objetivos propostos pela mudança foram alcançados.	1	4,71	0,75
	2	4,35	0,81
	3	3,47	0,93
	Total	4,35	0,92
As mudanças foram concluídas dentro do prazo.	1	4,11	1,10
	2	3,51	1,03
	3	2,79	1,41
	Total	3,64	1,23
As mudanças foram realizadas dentro do orçamento previsto.	1	4,11	1,19
	2	3,72	1,09
	3	2,74	1,16
	Total	3,71	1,24

Tabela 33- Média de resultados de mudança por *cluster* de características organizacionais
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Posteriormente foi realizado o teste de variância ANOVA, para identificar a significância das médias de cada um dos *clusters*. Conforme tabela 34, o resultado da significância igual a zero permite concluir pela distinção das médias de cada *cluster*, permitindo inferir que foram retiradas de amostras distintas.

		Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig
Os objetivos propostos pela mudança foram alcançados.	Between Groups	36,761	2	18,380	28,224	,000
	Within Groups	122,433	188	,651		
	Total	159,194	190			
As mudanças foram concluídas dentro do prazo.	Between Groups	43,637	2	21,818	16,978	,000
	Within Groups	240,305	187	1,285		
	Total	283,942	189			
As mudanças foram realizadas dentro do orçamento previsto.	Between Groups	45,341	2	22,671	17,252	,000
	Within Groups	245,738	187	1,314		
	Total	291,079	189			

Tabela 34- Teste ANOVA média de resultados de mudança por *cluster* de características organizacionais

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A partir deste resultado então, é realizado o Teste Scheffé para identificar se existe variação na média dos resultados de mudança conforme o *cluster* de características organizacionais. Cujos resultados são apresentados nas tabelas 35, 36 e 37.

Clusters	N	Subset for alpha= 0,05	
		1	2
Cluster I	82		4,71
Cluster II	75		4,35
Cluster III	34	3,47	
Sig.		1,000	0,068

Tabela 35- Teste Scheffé *cluster* características organizacionais e resultados das mudanças-objetivo

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Os resultados da tabela 35 permitem observar que a média de alcance dos objetivos de mudança possui diferença significativa para o *Cluster* 03, que é aquele cujos respondentes possuem menos características relacionadas à adaptabilidade e flexibilidade. Embora a diferença entre média de alcance dos objetivos de mudança não seja significativamente distinta entre os *Clusters* 1 e 2, ambos apresentaram uma boa média de características organizacionais favoráveis à mudança, permitindo assim concluir que quanto mais características organizacionais favoráveis forem demonstradas melhores serão os resultados das mudanças, em termos de alcance dos objetivos. Essa variação também pode ser observada no gráfico 11.

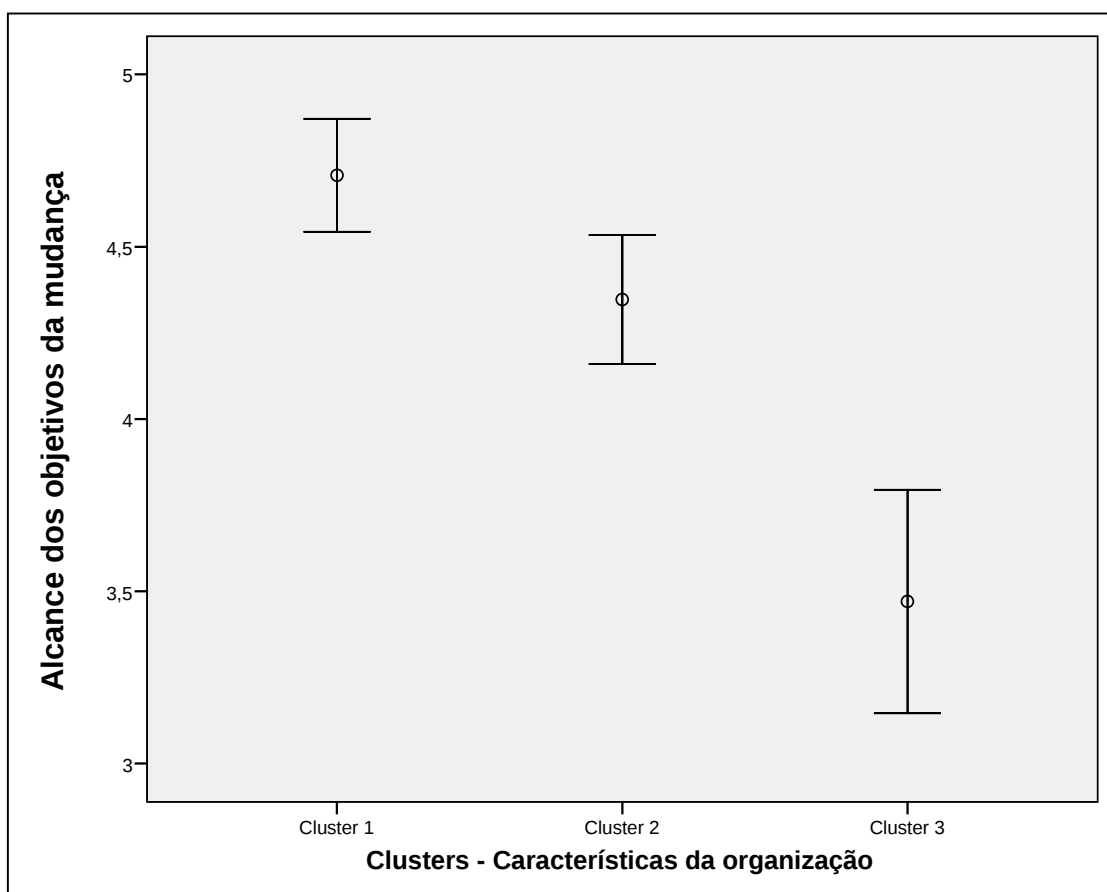


Gráfico 11- Teste Scheffé *cluster* características organizacionais e resultados das mudanças- objetivo
 Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Já para a média de conclusão da mudança dentro dos prazos esperados, as diferenças entre as médias dos *Clusters* são significativas para os 03 casos, conforme demonstrado a seguir na tabela 31. Sendo possível constatar que as médias de alcance de resultados são superiores conforme o *Cluster*, aqueles que apresentam mais características organizacionais favoráveis à mudança demonstraram as melhores médias no atendimento dos prazos, que é o caso dos *Clusters* 1 e 2.

<i>Clusters</i>	N	Subset for alpha= 0,05		
		1	2	3
<i>Cluster I</i>	81	4,11		
<i>Cluster II</i>	75		3,51	
<i>Cluster III</i>	34			2,79
Sig.		1,000	1,000	1,001

Tabela 36- Teste Scheffé *cluster* características organizacionais e resultados das mudanças- prazos
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

No gráfico 12, é possível observar com a dispersão das médias de conclusão das mudanças dentro dos prazos conforme os *clusters* de características organizacionais, em linha com os resultados apresentados na tabela 36.

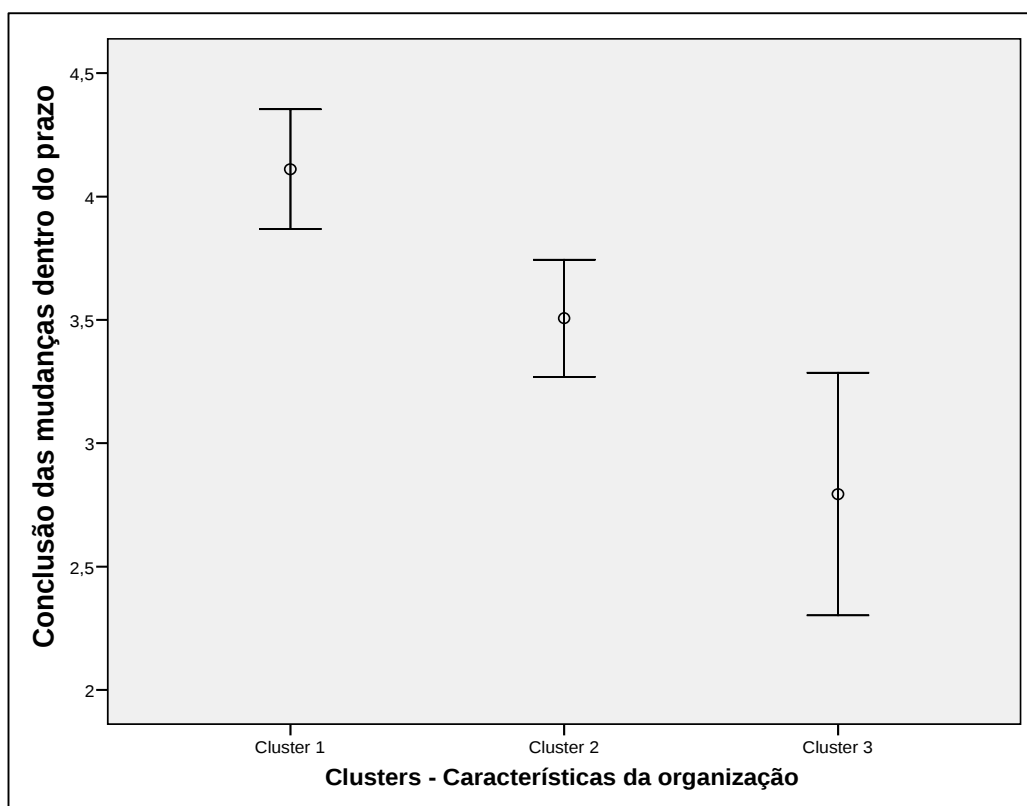


Gráfico 12- Teste Scheffé *cluster* características organizacionais e resultados das mudanças- prazos
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Finalmente em relação à média de conclusão das mudanças dentro do orçamento inicialmente previsto, a variação entre os *clusters* foi significativa entre aqueles que demonstram mais características favoráveis (1 e 2) em relação ao *Cluster* que demonstrou poucas características favoráveis à mudança (3), conforme demonstrado na tabela 37.

Clusters	N	Subset for alpha= 0,05	
		1	2
Cluster I	81		4,11
Cluster II	75		3,72
Cluster III	34	2,74	
Sig.		1,000	0,208

Tabela 37- Teste Scheffé *cluster* características organizacionais e resultados das mudanças- orçamento
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Logo para a variável conclusão da mudança dentro do orçamento também se confirmou que quanto mais características organizacionais favoráveis à mudança, melhor será a média de mudanças concluídas dentro do orçamento previsto. A demonstração das médias dos resultados dos *clusters* para essa variável também pode ser verificada no gráfico 13.

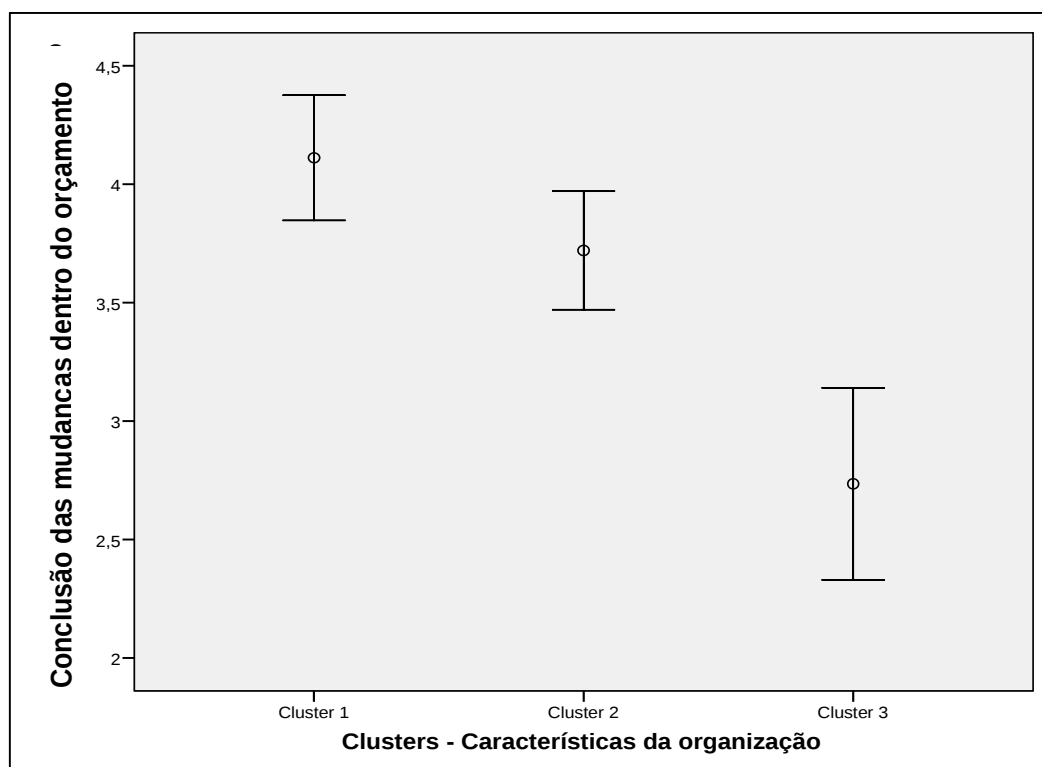


Gráfico 13- Teste Scheffé *cluster* características organizacionais e resultados das mudanças- orçamento

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Os resultados apresentados permitem concluir pela confirmação da segunda hipótese deste trabalho.

Hipótese 03

Processos de mudança e características organizacionais estão correlacionados.

O cálculo da correlação entre esses dois construtos foi feito a partir das médias obtidas nos itens compreendidos em cada um dos construtos. Antes, contudo, foram calculados os alfas de *cronbach* para avaliação da consistência interna entre as variáveis. Para construto processos de mudança o valor calculado correspondeu 0,967, nenhum dos itens foi descartado. Já para o construto características organizacionais, o valor do alfa de cronbach correspondeu a 0,966, sendo possível também manter todos os itens.

O teste de correlação entre os dois construtos indicou um coeficiente de Pearson de 0,816, o que significa que as variáveis são fortemente correlacionadas, conforme pode ser observado na tabela 38. Confirmando assim a terceira hipótese de pesquisa.

		Processos de Mudança	Características Organizacionais
Processos de Mudança	R de Pearson	1	0,816
	P Unilateral		0,000
	N	192	160
Características Organizacionais	R de Pearson	0,816	1,000
	P Unilateral	0,000	
	N	160	171
	P Unilateral	0,000	0,000
	N	142	137

Tabela 38- Matriz Correlação entre Características Organizacionais e Processos de Mudança
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

No sentido de corroborar com a confirmação dessa hipótese, além do teste de correlação buscou-se analisar com era a distribuição dos *clusters* de processos entre o *clusters* de características organizacionais, Dessa forma procurou-se identificar qual o percentual de respondentes dos *clusters* 1 e 2 de processos, que são aqueles com médias positivas, dentre os *clusters* de organização, principalmente o 1 e 2, que também correspondem àquelas com características mais favoráveis, bem como se no *cluster* 3 de caracterís-

ticas havia uma maior concentração do *cluster 3* processos. O resultado dessa análise está apresentado a seguir no gráfico 12.

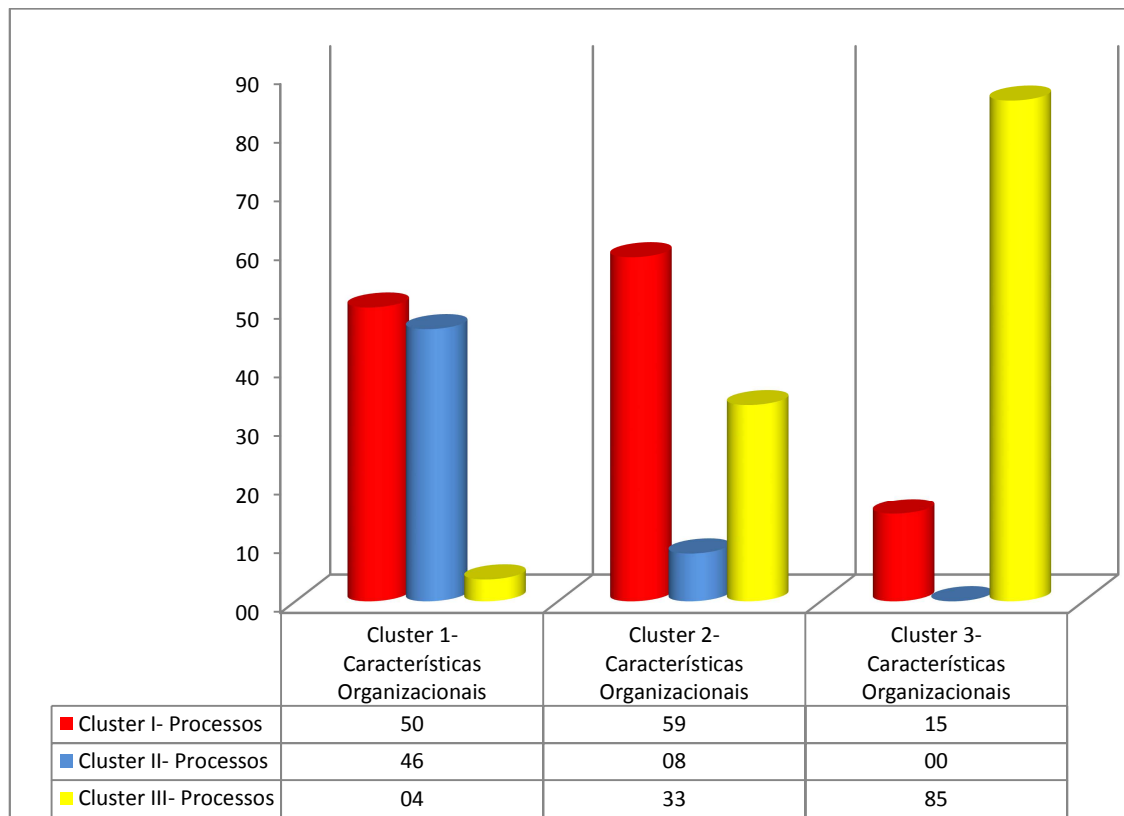


Gráfico 14- Distribuição dos *clusters* de processos de mudança entre os *clusters* de características organizacionais

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Ao analisar o gráfico 14 é possível verificar as organizações com características organizacionais mais favoráveis (*cluster 2*) são aqueles com as maiores percentuais de processos de mudança acima da média em termos de adoção das práticas recomendadas (46,3% dos seus processos fazem parte do *cluster 2* de processos, que são os acima da média). Da mesma forma que o *Cluster 03*, que é com menos características organizacionais favoráveis é o que concentra o maior percentual de processos abaixo da média (85,3%).

Para pesquisas futuras, considera-se interessante aprofundar o estudo sobre possíveis relações de causalidade entre esses dois construtos. Nesse momento não foi possível esse aprofundamento em função da estrutura de estudo adotada e prazo para sua conclu-

são. Contudo para reforçar a relevância desta análise tem-se uma percepção, por parte dos respondentes, de que os processos de mudança, realizados nos últimos 03 anos, surtiram um impacto moderado (média 3,17 em uma escala de 01 a 05) nas características organizacionais, conforme apresentado neste capítulo no item 3.1.6. No sentido da contribuição dos processos de mudança para o desenvolvimento de características organizacionais, para estudos futuros acredita-se ser relevante estabelecer indicadores relacionados às características organizacionais no início dos processos de mudança e ir mensurando-os conforme esses processos são desenvolvidos e após sua conclusão. É interessante que o trabalho de indicadores seja complementar à adoção de outras técnicas, como a condução de entrevistas com profissionais-chave, bem como o acompanhamento de demais fatos e acontecimentos organizacionais com vistas a identificar outras possíveis fontes de alterações em características organizacionais. Já no sentido de como as características organizacionais contribuem para a condução dos processos, recomenda-se essas sejam avaliadas no início dos processos e que os resultados desses processos sejam comparados estatisticamente entre organizações com distintas características, buscando identificar o impacto das características dentre os resultados obtidos.

Hipótese 04

Os resultados organizacionais são influenciados por características organizacionais favoráveis à mudança e processos de mudança bem estruturados.

O teste de correlação para essa hipótese foi feito a partir das médias dos construtos processos, características organizacionais e resultados organizacionais. Sendo que entre os construtos Características Organizacionais e Resultados Organizacionais foi possível observar um coeficiente de Pearson de 0,640, que indica a existência de correlação entre essas variáveis. Já o construto Processos Organizacionais apresentou um coeficiente de Pearson de 0,647 em relação aos resultados organizacionais, confirmando também a existência de correlação. Conforme pode-se observar na tabela 39.

		Processos de Mudança	Características Organizacionais	Resultados Organizacionais
Processos de Mudança	R de Pearson	1	0,816	0,647
	P Unilateral		0,000	0,000
	N	192	160	142
Características Organizacionais	R de Pearson	0,816	1,000	0,640
	P Unilateral	0,000		0,000
	N	160	171	137
Resultados Organizacionais	R de Pearson	0,647	0,640	1,000
	P Unilateral	0,000	0,000	
	N	142	137	154

Tabela 39- Matriz de Correlação entre Características Organizacionais, Processos de Mudança e Resultados Organizacionais

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Para estudos futuros e aprofundamento das relações subjacentes à correlação observada recomenda-se que tais aspectos sejam mensurados a partir do acompanhamento dos próprios indicadores financeiros das organizações. Cabendo ressaltar que essa hipótese está fundamentada em um pressuposto que na medida em que as organizações empreendem mudanças e, por ora, assume-se que processos de mudança e características organizacionais se retroalimentem, em termos de um contribuir para o desenvolvimento do outro, as organizações tornam-se mais competitivas e responsivas às dinâmicas de seus mercados e, como consequência, obtêm melhores resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados de pesquisa permitiram confirmar a proposta do paradigma de reestruturação flexível nas organizações, conforme abordado por Nogueira (2007), uma vez que há uma percepção acentuada de um alto volume de mudanças impostos às organizações em função de alterações nos seus ambientes de atuação.

Neste contexto, embora a literatura aponte diversas críticas sobre a eficácia da condução de processos de mudança por meio de modelos que trazem em sua essência o pressuposto de retorno à estabilidade (WORLEY; MOHRMAN, 2014; QUIN; WEICK, 1999), percebeu-se que as organizações que mais adotam as práticas propostas por esses modelos conseguem ser mais eficazes no resultados de suas iniciativas, no que diz respeito ao alcance dos objetivos propostos inicialmente e cumprimento das iniciativas dentro dos prazos e orçamentos previstos. Do ponto de vista prático a disseminação dessas conclusões é relevante, pois em um país com o histórico de turbulência como o nosso, em alguns casos pode-se renegar a relevância de abordagens mais estruturadas de gestão, principalmente, considerando que as principais teorias tenham sido desenvolvidas em contextos e culturas distintos dos brasileiros. Logo ao testar novamente a eficácia desses modelos no contexto atual brasileiro também se contribui para o fortalecimento de sua adoção junto às organizações, evitando-se a antropofagia indiscriminada dos modelos estrangeiros ou a consideração de práticas defasadas em termos das necessidades latentes.

O estudo também concluiu que as organizações com as melhores práticas em termos de condução de processos são aquelas que demonstram mais características de adaptação e flexibilidade. Logo, de maneira convergente, também se constatou que as organizações com essas características alcançam melhores resultados nas suas iniciativas de mudança.

Essas conclusões corroboram com a proposta deste estudo em que o dinamismo do ambiente pressupõe que além das empresas serem capaz de conduzir processos robustos de mudanças é importante que invistam no desenvolvimento de características que tragam agilidade organizacional, permitindo não só com que capturem as tendências e necessidades de mudança, mas sejam capazes de viabilizá-las na prática. Haja vista que a confirmação de correlação entre processos de mudança e características organizacionais

com resultados financeiros, indica que essas variáveis também contribuem com a manutenção das posições competitivas das organizações e alcance de melhorias em seus resultados financeiros. Embora se sugira a realização de novos estudos para aprofundamento dessas conclusões.

Uma vez que o presente estudo foi baseado na percepção dos 211 gestores e profissionais seniores que responderam ao questionário de pesquisa, para estudos futuros considera-se relevante a mensuração direta dos resultados de mudança e financeiros, bem como a mensuração aprofundada e periódica das características organizacionais com objetivo de aprofundar a compreensão sobre as possíveis relações de causalidade entre essas e os processos de mudança empreendidos pelas organizações.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ANPAD. Acessado: <http://www.anpad.org.br/> em 16/04/2015.

ASTLEY, Graham W.; VAN DE VEN, Andrew H. *Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações*. Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo, v.45, n.2, p. 52-73, abr/jun, 2005.

ARMENAKIS, Achilles A.; BEDEIAN, Arthur G. *Organizational change: a review of theory and research in the 1990s*. Journal of Management, v. 25, p. 293-315, 1999.

AMERICAN PRODUCTIVITY QUALITY CENTER (APCQ). 2015 *Change Management Challenges*. Disponível em: https://www.apqc.org/knowledge-base/download/336644/K05744_Change%20Management%20Challenges Acesso em: 14/05/2015.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO (BNDES). Classificação do porte de empresa. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html. Acessado em 28/05/2015 as 15h.

BARENDT, Eric; JANSEN, Barbara. HAVE, Wouter Ten. HAVE; Steven Ten. *Effects of Change Interventions: What Kind of evidence do we really have?* Journal of Applied Behavior Science, p. 1- 23, 2013.

BURKE, Warner, W; LITWIN, George, H. *A casual model of organization performance and change*. Journal of Management, vol. 18, p. 523-545, 1992.

BURNES, Bernard; *Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal*. Journal of Management Studies, September 41:6, p 978- 1002, 2004.

BROWN, Shona L.; EISENHARDT, Kathleen, M. *The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations*. Administrative Science. Quartely, Vol. 42, No. 1 (Mar, 1997), pp. 1-34. Johnson Graduate School of Management, Cornell University.

CALDAS, Miguel P.; WOOD, Thomaz Jr. *Transformação e realidade organizacional: Uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999.

CASLER, Catherine; ZYPUR, Michael; SEWEL, Graham; BARSY, Adam; SHACK-CLOTH, Richard. *Rising to the agility challenge: Continous adaptation in a turbulent world*. The University of Melbourne- Faculty of Business and Economics and Pricewaterhousecoopers. Sep. 2012. Disponível em:

<http://www.pwc.com.au/consulting/publications/agility-study.htm>>. Acesso em: 20/05/2015.

CORREA, Marcos Vinicius Pereira; RESE, Natália. SANDER, Josué Alexandre Sander; FERREIRA, Jane Mendes. *O papel do sensemaking nos Processos de Mudança nas Organizações*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS da ANPAD- ENEO. VIII Edição. Gramado. 2014. Acesso em: 22/09/2014: <<http://www.anpad.org.br>>.

DOBBS, Richard. MANYIKA, James. WOETZEL, Jonathan. *The four global forces breaking all the trends*. Mckinsey Global Institute. 2015. Disponível em: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/the_four_global_forces_breaking_all_the_trends?cid=other-eml-ttn-mip-mck-oth-1506. Acesso em: 07/07/2015.

DONALDSON, Lex. *Teoria da contingência estrutural*. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. *Handbook de Estudos Organizacionais: Modelo de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais- Volume 1*. Ed. Atlas, 1999

FIELD, Andy. *Descobrimo a Estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed. 2ª Edição. 2009.

FISCHER, Heden Cardoso Rodrigues; LIMA, Suzana Maria Valle. *Validação de instrumento para diagnóstico de condições facilitadoras de mudança organizacional*. Revista Psicologia: Organização e Trabalho. Vol. 05, n.1., Jan- Jun., p. 13-44. Brasília, 2005.

GALPIN, Timothy. *The human side of change: A practical guide to organization redesign*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

HAIR, Joseph F.; TATHAM, Ronald L.; ANDERSON, Rolph E.; BLACK, William. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HELP AGE INTERNATIONAL. *Global Age Watch Index 2013*. Disponível em: <http://www.helpage.org/global-agewatch/reports/global-agewatch-index-2013-insight-report-summary-and-methodology/> Acesso em: 10/09/2014.

HONÓRIO, José Bezerra; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. *O papel da aprendizagem organizacional em produzir um comportamento adaptativo*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, Gramado, Rio Grande do Sul. 2014. Acesso em: 22/09/2014:< <http://www.anpad.org.br>>.

JUDSON, Arnold S. *Changing Behavior in organizations: Minimizing resistance to change*. Cambridge, MA: Basil Blackwell, 1991.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KOTTER, John P. *Liderando a Mudança*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier. 26ª Tiragem. 1997.

LIMA, Suzane Maria Valle; BRESSAN, Cyndia Laura. (2003). Mudança organizacional: uma introdução. In LIMA, Suzane Maria Valle. Mudança Organizacional - teoria e gestão (17-63). Rio de Janeiro: Editora FGV.

MACIEL, Cristiano de Oliveira; NASCIMENTO, Maurício Reinert. *Fatores limitantes à aprendizagem organizacional e resistência à mudança*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 37, Rio de Janeiro 2013. Acesso em: 22/09/2014: <<http://www.anpad.org.br>>.

MASCARENHAS, André Ofeenhejm. VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia. *Paradoxos de Gestão de Pessoas: Uma visão dialética da Mudança Organizacional*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, Atibaia, São Paulo. 2004. Acesso em 22/09/2014:< <http://www.anpad.org.br>>.

MARTINS, G. de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

MEYER, Christiane B; STENSAKER, Inger G. *Developing Capacity for Change*. Journal of Change Management, 6:2, 217- 231. 2006.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas. 2011.

MORGAN, Gareth. *Paradigma, metáforas e resoluções de quebra-cabeça na Teoria das Organizações*. In: CALDAS, Miguel P.; BERTERO, Carlos Osmar. Teoria das Organizações. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e prática de inovar*. Rio de Janeiro: Quality Mark Editora, 1997.

NEIVA, Elaine Rabelo. DOMINGOS, Sérgio Gabriel. *Validação de instrumento para avaliação da capacidade organizacional para a mudança*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 35. Rio de Janeiro. 2011. Acesso em: 22/09/2014: <<http://www.anpad.org.br>>.

_____; PAZ, Maria das Graças Torres. *Percepção de Mudança Individual e Organizacional: Relações entre poder organizacional, Valores Organizacionais, Capacidade Organizacional para Mudanças e Atitudes em relação à Mudança*. In : ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 29. Brasília. 2005. Acesso em: 22/09/2014: <<http://www.anpad.org.br>>.

_____; RAMOS, Larissa Dutra. *Contexto de mudança: sua influência sobre a aprendizagem, as redes sociais e as competências aprendidas no trabalho*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 37, Rio de Janeiro 2013. Acesso em: 22/09/2014: <<http://www.anpad.org.br>>.

_____; GOULART, Paulo Augusto Rocha; FUSSI, Carolina Carvalho; NERY, Vanessa de Fátima. *Contexto e atitudes na mudança organizacional: um estudo realizado em quatro organizações brasileiras*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 36. Rio de Janeiro. 2012. Acesso em: 22/09/2014:< <http://www.anpad.org.br>>.

_____. PAZ, Maria das Graças Torres. *Construção de instrumentos para avaliação da mudança organizacional*. In : ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 29. Brasília. 2005. Acesso em: 22/09/2014: <<http://www.anpad.org.br>>.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. *Teoria Geral da Administração para o século XXI*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

PANTOJA, Maria Júlia; NEIVA, Elaine Rabelo. *Aprendizagem e Mudança Organizacional: das relações entre atitudes frente à mudança e estratégias de aprendizagem no trabalho*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 34. Rio de Janeiro. 2010. Acesso em 22/09/2014: <<http://www.anpad.org.br>>.

PANTOJA, Maria Júlia; NEIVA, Elaine Rabelo. *Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho Utilizando o Modelo Multinível*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 27. Atibaia. 2003. Acesso em: 22/09/2014 <<http://www.anpad.org.br>>.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. 17th *Annual Global CEO: The talent Challenge*. Disponível em: <http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/publications/ceosurvey-talent-challenge.jhtml> Acesso em: 09/05/2015.

PRIGOGINE, Ilya. *O fim das certezas: tempo, caos e as leis da natureza*. São Paulo: UNESP, 1996.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Definição do conceito de projeto, disponível em <<https://brasil.pmi.org/>>. Acesso em: 28/05/2015, 2015.

PROSCI. *Benchmarking Report: Best Practices in Change Management*. Ed. 2012.

WEICK, Karl E.; QUINN, Robert E.; *Organizational change and development*. Annu. Rev. Psychology. 50, p. 361-86. 1999.

RANIERI, Andres B. *Change management practices: Impact on perceived change results*. Journal of Business Research. Vol. 64. Edição 3, p. 266-272. Março, 2011.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 11.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RICHARDSON, Roberto J. *Pesquisa social: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas. 3ª Edição, 2014.

TSOUKAS, Haridimos; CHIA, Robert. *On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change*. Organization Science, Sep/ Oct, 13, 5, p. 567, 2002.

TRAESEL, Déborah Francieli. GONÇALVES, Renata Francieli. LORENZON, Ana Luisa Hentges. GRZYBOVSKI, Denize. *A Contribuição do Desenvolvimento Organizacional Para Promover Mudanças na Dinâmica dos Sistemas Sociais*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, Gramado, Rio Grande do Sul. 2014. Acesso em 22/09/2014: <<http://www.anpad.org.br/>>

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia; MASCARENHAS, André Ofeenhejm. *Gestão de Pessoas, Dialética e Mudança Organizacional: uma análise crítica da implantação do ERP numa cooperativa agroindustrial*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. 4, Atibaia, São Paulo. 2004. Acesso em 22/09/2014.

VIEIRA, Sérgio Ricardo Franco; NEIVA, Elaine Rabelo;. *Redes sociais no contexto de mudança organizacional*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 33. São Paulo. 2009. Acesso em: 22/09/2014: <<http://www.anpad.org.br/>>

WORLEY, Cristopher G.; MOHRMAN, Susan A. *Is Change Management Obsolete?* Organizational Dynamics 43, 214- 224, 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Bloco 1

- i. Nos últimos 03 anos, como você avalia o volume de mudanças ao qual a sua organização tem sido exposta em função de alterações no ambiente em que atua (exemplo: políticas, econômicas, legais e regulatórias, tecnológicas, etc) ?() Muito baixo
() Baixo
() Médio
() Alto
() Muito alto
- ii. Indique quais foram os principais tipos de mudanças que sua organização vivenciou nos últimos 03 anos. E uma estimativa do percentual delas que foram viabilizadas por meio de projetos estruturados, bem como do percentual de projetos que contaram com uma abordagem de gestão de mudança organizacional.

Conceito de projetos, segundo PMI (2015): Um projeto é um conjunto de atividades temporárias, realizadas por um grupo de pessoas específico, com um escopo e recursos definidos.

Conceito de gestão de mudança organizacional: Atividades dedicadas a preparar a organização e as pessoas para lidarem com uma mudança organizacional, considerando ações como comunicação, treinamento, mitigação de resistências e impactos organizacionais, por exemplo.

É válido comentar que não necessariamente todas as iniciativas de mudança precisam ser realizadas por meio de projetos e nem utilizar abordagens estruturadas de gestão de mudança. Por isso, queremos entender melhor como a sua organização tem lidado com essa questão.

Tipos de Mudanças	Foram realizadas mudanças dessa natureza nos últimos 03 anos?		Indique percentualmente quantas dessas mudanças foram viabilizadas por meio de projetos estruturados					Indique percentualmente quantos projetos contaram com abordagens de gestão de mudança organizacional				
	Não	Sim	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%
Implementação de novas tecnologias e sistemas												
Reestruturação organizacional												
Redesenho de processos												
Mudança cultural												
Expansão geográfica												
Terceirização de funções												
Implementação de novas unidades												
Lançamento de novos produtos												
Criação de uma nova unidade de negócios												
Mudança de localização física												
Implementação de um centro de serviços compartilhados												
Reposicionamento estratégico												
Outras. Por favor especifique:												

iii. Como você caracteriza o grau de complexidade do conjunto de mudanças implementadas na organização nos últimos 03 anos?

() Muito baixo

() Baixo

() Médio

() Alto

() Muito alto

iv. Considerando as mudanças realizadas por sua organização nos últimos 03 anos, indique sua percepção sobre o alcance dos resultados, atribuindo uma nota de 0 (zero) a 5 (cinco) para as afirmativas abaixo. Onde 0 (zero) representa "nunca" e 05 (cinco) representa "sempre".

a) Os objetivos propostos pela mudança foram alcançados.

b) As mudanças foram concluídas dentro do prazo.

c) As mudanças foram realizadas dentro do orçamento previsto.

Bloco 2

v. Considerando o conjunto de mudanças que sua organização realizou nos últimos 03 anos, indique sua percepção sobre como elas foram conduzidas, atribuindo uma nota de 0 (zero) a 5 (cinco) para as afirmativas abaixo. Onde 0 (zero) representa "nunca" e 5 (cinco) "sempre".

1. As necessidades de mudança foram comunicadas de forma clara.

2. Os objetivos da mudança foram divulgados adequadamente.

3. Os impactos trazidos pela mudança eram conhecidos pelos profissionais da organização.

4. A organização se preocupou em entender como os profissionais compreenderam as mensagens sobre a mudança.
5. Os gerentes, coordenadores e supervisores efetivamente orientaram suas equipes sobre as mudanças e comportamentos esperados.
6. Os gerentes, coordenadores e supervisores demonstraram disposição em mudar sua forma de atuação.
7. As equipes foram ouvidas durante o processo de mudança.
8. As equipes tiveram oportunidade de participar das discussões sobre a mudança e/ou sobre as ações necessárias para viabilizá-las.
9. As diversidades de opiniões foram consideradas e debatidas em busca das melhores soluções.
10. A organização desenvolveu programas para recompensar os profissionais que demonstraram os comportamentos esperados a partir das mudanças.
11. Os sistemas de avaliação e recompensa foram atrelados aos objetivos de mudança.
12. Os profissionais foram recompensados conforme o alcance dos objetivos de mudança.
13. Os profissionais responsáveis por liderar a mudança possuíam as competências necessárias.
14. A liderança demonstrou publicamente seu compromisso com o processo de mudança.
15. A mudança foi liderada por indivíduos com alta credibilidade na organização.
16. A liderança demonstrou comportamentos condizentes com os discursos realizados sobre a mudança,
17. O time envolvido na condução da mudança tinha o conhecimento e experiência necessários em gestão de mudança.
18. Os conflitos (se existentes) foram geridos e controlados adequadamente.
19. No dia-a-dia os profissionais receberam orientação sobre as novas formas de atuação a partir da mudança.
20. As equipes foram capacitadas adequadamente para os novos papéis e responsabilidades

21. A organização estava preparada para lidar com todos os impactos trazidos pela mudança.
22. As crenças e valores da cultura organizacional foram considerados durante a condução do processo de mudança.

Bloco 3

- vi. Avalie as características atuais da sua organização atribuindo um valor de 1 a 6 para cada afirmativa, onde 1 representa "discordo totalmente" e 6 "concordo totalmente".
1. A liderança da organização estimula a adoção de novas formas para realizar o trabalho.
 2. As equipes são estimuladas para buscar soluções para os problemas organizacionais.
 3. Novas ideias e sugestões são bem vindas pela liderança.
 4. A liderança comunica claramente os rumos da organização.
 5. A liderança fornece direcionadores claros para que as equipes estejam aptas a tomarem decisões.
 6. Os líderes confiam nas equipes.
 7. Os líderes resistem fortemente às mudanças
 8. As equipes sabem claramente quando precisam submeter uma tomada de decisão para um nível superior.
 9. As equipes são estimuladas a atuarem com autonomia.
 10. As equipes são envolvidas em processos de planejamento participativos.
 11. As equipes são estimuladas a questionarem normas e padrões existentes.
 12. Dificuldades para solução de problemas são compartilhadas com as equipes e líderes.
 13. Os profissionais estão dispostos a discutirem seus problemas abertamente para encontrarem as melhores soluções.
 14. São estimuladas discussões de problemas entre equipes multidisciplinares.
 15. As equipes confiam nos líderes.

16. Na solução de problemas é estimulado o debate sobre pontos de vistas distintos.
17. Erros que ocorrem em situações complexas, atípicas e imprevisíveis são considerados como parte do processo de aprendizagem.
18. A organização acompanha as mudanças no ambiente externo que possam gerar oportunidades ou ameaças.
19. A organização empreende rapidamente ações de mudanças internas conforme ocorrem alterações no ambiente externo.
20. Os recursos e orçamento são rapidamente redirecionados quando é necessário promover mudanças na organização.
21. Quando ocorrem mudanças significativas no ambiente externo, a estratégia da empresa é revista para atender o novo contexto.
22. Relacionamentos com parceiros e/ou agentes externos são estabelecidos e/ou revistos com rapidez para aproveitar oportunidades ou enfrentar ameaças identificadas no ambiente externo.
23. A comunicação atinge adequadamente os diferentes níveis organizacionais.
24. As informações são disseminadas aos funcionários com rapidez.
25. A comunicação flui entre os diferentes setores da organização.
26. Os setores da organização mantêm comunicação eficiente com outras organizações.
27. O acesso à informação, para os funcionários, só acontece por meio de redes informais de comunicação (rádio corredor, boatos, conversa com os colegas etc).
28. A estratégia é conhecida por todos os funcionários.
29. A organização acredita que mudar é necessário para sobreviver.
30. Há uma crença organizacional de que as mudanças geram oportunidades para os funcionários que sabem aproveitá-las.
31. Acreditar que sempre é possível fazer melhor é um princípio da organização.
32. Há excesso de burocracia a cumprir na realização do trabalho.
33. Para se implementar mudanças de qualquer natureza, é necessário ter a aprovação de vários níveis hierárquicos.

34. Os profissionais preferem fazer apenas aquilo que lhes dê segurança, a tentar algo diferente.

- vii. Avalie se as mudanças organizacionais realizadas nos últimos 03 anos impactaram nas características atuais da sua organização e indique o grau de impacto, conforme as alternativas disponíveis na escala “não percebido”, “baixo impacto”, “impacto moderado”, “alto impacto” e “determinante”.
1. A liderança da organização estimula a adoção de novas formas para realizar o trabalho.
 2. As equipes são estimuladas para buscar soluções para os problemas organizacionais.
 3. Novas ideias e sugestões são bem vindas pela liderança.
 4. A liderança comunica claramente os rumos da organização.
 5. A liderança fornece direcionadores claros para que as equipes estejam aptas a tomarem decisões.
 6. Os líderes confiam nas equipes.
 7. Os líderes resistem fortemente às mudanças
 8. As equipes sabem claramente quando precisam submeter uma tomada de decisão para um nível superior.
 9. As equipes são estimuladas a atuarem com autonomia.
 10. As equipes são envolvidas em processos de planejamento participativos.
 11. As equipes são estimuladas a questionarem normas e padrões existentes.
 12. Dificuldades para solução de problemas são compartilhadas com as equipes e líderes.
 13. Os profissionais estão dispostos a discutirem seus problemas abertamente para encontrarem as melhores soluções.
 14. São estimuladas discussões de problemas entre equipes multidisciplinares.
 15. As equipes confiam nos líderes.
 16. Na solução de problemas é estimulado o debate sobre pontos de vistas distintos.

17. Erros que ocorrem em situações complexas, atípicas e imprevisíveis são considerados como parte do processo de aprendizagem.
18. A organização acompanha as mudanças no ambiente externo que possam gerar oportunidades ou ameaças.
19. A organização empreende rapidamente ações de mudanças internas conforme ocorrem alterações no ambiente externo.
20. Os recursos e orçamento são rapidamente redirecionados quando é necessário promover mudanças na organização.
21. Quando ocorrem mudanças significativas no ambiente externo, a estratégia da empresa é revista para atender o novo contexto.
22. Relacionamentos com parceiros e/ou agentes externos são estabelecidos e/ou revistos com rapidez para aproveitar oportunidades ou enfrentar ameaças identificadas no ambiente externo.
23. A comunicação atinge adequadamente os diferentes níveis organizacionais.
24. As informações são disseminadas aos funcionários com rapidez.
25. A comunicação flui entre os diferentes setores da organização.
26. Os setores da organização mantêm comunicação eficiente com outras organizações.
27. O acesso à informação, para os funcionários, só acontece por meio de redes informais de comunicação (rádio corredor, boatos, conversa com os colegas etc).
28. A estratégia é conhecida por todos os funcionários.
29. A organização acredita que mudar é necessário para sobreviver.
30. Há uma crença organizacional de que as mudanças geram oportunidades para os funcionários que sabem aproveitá-las.
31. Acreditar que sempre é possível fazer melhor é um princípio da organização.
32. Há excesso de burocracia a cumprir na realização do trabalho.
33. Para se implementar mudanças de qualquer natureza, é necessário ter a aprovação de vários níveis hierárquicos.
34. Os profissionais preferem fazer apenas aquilo que lhes dê segurança, a tentar algo diferente.

Bloco 4

- viii. Indique sua percepção sobre os resultados da sua organização nos últimos 03 anos, atribuindo um valor de 1 a 6 para cada afirmativa, onde 1 representa "discordo totalmente" e 6 "concordo totalmente".
- a) Os resultados das ações de mudanças, empreendidas nos últimos 03 anos, tem se sustentado na organização.
 - b) Nos últimos 03 anos a organização tem demonstrado melhorias em seu desempenho operacional.
 - c) Nos últimos 03 anos o desempenho dos profissionais da organização tem demonstrado melhorias.
 - d) Nos últimos 03 anos o lucro da organização tem apresentado melhorias.
 - e) Nos últimos 03 anos a rentabilidade da organização tem apresentado melhorias.
 - f) Nos últimos 03 anos as vendas da organização tem apresentado melhorias.

Bloco 5

- ix. Qual o ramo de atuação da sua organização?

- () Agronegócio
- () Atacado
- () Autoindústria
- () Bens de Capital
- () Bens de Consumo
- () Comunicações
- () Construção
- () Diversos
- () Eletroeletrônico
- () Farmacêutico

- () Industrial Digital
 - () Mineração
 - () Papel e Celulose
 - () Química e Petroquímica
 - () Serviços
 - () Serviços financeiros (bancos, assets, seguradoras, corretoras etc)
 - () Siderurgia e Metalurgia
 - () Telocomunicações
 - () Transportes
 - () Têxteis
 - () Varejo
- x. Qual o porte da organização em que você atua?
- () Grande empresa - Receita operacional bruta anual acima de R\$ 300 milhões
 - () Média-grande empresa- Receita operacional bruta anual maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
 - () Média empresa- Receita operacional bruta anual maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
 - () Pequena empresa- Receita operacional bruta anual maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
 - () Microempresa- Receita operacional bruta anual menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
- xi. Nome da organização em que atua: _____
- xii. Cargo do respondente e área de atuação: _____

Para receber os relatórios com os resultados de pesquisa por favor preencha os dados solicitados a seguir. Os nomes e dados dos participantes serão tratados com total confidencialidade.

- xiii. Nome do respondente:
- xiv. E-mail do respondente: