



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Gestão de mudança em uma empresa do
setor de prestação de serviços**
O caso: Quality Accounting

Diana Meira Chaves Barbalho

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Novembro de 2016.



Diana Meira Chaves Barbalho

**Gestão de mudanças em uma empresa do setor de
prestação de serviços
O caso: Quality Accounting**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Paulo César Teixeira

Rio de Janeiro, Novembro de 2016.

Agradecimentos

À minha família pelo investimento, carinho e cuidado, mesmo nas horas difíceis, estiveram sempre torcendo por mim.

À meu namorado Djalma Wood, que sempre acreditou em mim e me deu toda a força para que eu pudesse enfrentar os obstáculos e chegar até aqui.

À Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio, seu corpo docente, direção e administração que me ensinaram, me deram a oportunidade de aprender e crescer como estudante e como profissional.

Ao meu querido orientador Professor Paulo Cesar Teixeira, por toda dedicação e paciência que teve comigo durante toda essa fase.

À empresa Quality Accounting e aos meus colegas de trabalho que colaboraram para que eu pudesse realizar esse estudo de caso.

E a todos os meus amigos que sempre me ajudaram e acreditaram em mim, muito obrigada.

Resumo

Barbalho, Diana M. C. Gestão de mudanças em uma empresa do setor de prestação de serviços. Caso: Quality Accounting. Rio de Janeiro, 2016. 50 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo tem como objetivo identificar as visões dos funcionários e dos gestores sobre a atual gestão de mudança na Quality Accounting, utilizando o modelo de Kotter (2013). Através da aplicação de dois questionários com perguntas fechadas foi possível identificar essas visões, realizar uma análise e fazer comparações entre as duas visões. De acordo com o referencial teórico usado, os funcionários apresentaram algumas falhas cometidas por seus líderes. Ao comparar as duas visões, notou-se que os gestores não estão enxergando as mesmas falhas que os funcionários.

Palavras- chave

Gestão de mudança; Modelo de Kotter; Quality Accounting

Abstract

Barbalho, Diana M. C. Change management in a service company. Rio de Janeiro, 2016. 50 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present study aims to identify the visions of employees and managers on the current management of change in Quality Accounting, using the model of Kotter (2013). Through the application of two surveys with closed questions, it was possible to identify those visions, perform an analysis and make comparisons between the two views. According to theoretical framework used, employees presented some flaws committed by their leaders. When comparing the two visions, it was noted that managers are not seeing the same flaws as employees.

Key-words

Change Management; Model of Kotter; Quality Accounting

Sumário

1. Introdução	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo final	2
1.3. Objetivos intermediários	2
1.4. Delimitação do estudo	3
1.5. Relevância do estudo	3
2. Revisão de Literatura	4
2.1. Conceitos	4
2.2. Cultura organizacional	5
2.3. Estratégias	8
2.4. Modelos de gestão de mudanças	9
3. Metodologia	21
3.1. Tipo de pesquisa	21
3.2. Universo e amostra	21
3.3. Coleta de dados	22
3.4. Tratamento e análise de dados	22
3.5. Limitações do método	22
4. Descrição e análise dos resultados	23
5. Conclusões e sugestões para novos estudos	36
6. Referências bibliográficas	39
7. Anexo	42
7.1. Anexo 1 - Questionário 1 sobre gestão de mudanças	42
7.2. Anexo 2 - Questionário 2 sobre gestão de mudanças	45

Lista de figuras

Figura 1: Ciclo de Mudanças.....	10
Figura 2: Idade.....	23
Figura 3: Gênero.....	24
Figura 4: Cargos.....	24
Figura 5: Setor.....	25
Figura 6: Tempo de empresa.....	25
Figura 7: Assertividade.....	26
Figura 8: Estrutura de equipe forte.....	27
Figura 9: Estratégia e visão.....	27
Figura 10: Comunicação ineficiente.....	28
Figura 11: Bloqueio por obstáculos.....	29
Figura 12: Comemorar conquistas de curto prazo.....	29
Figura 13: Declarar prematuramente a consolidação da mudança.....	30
Figura 14: Incorporar as mudanças à cultura organizacional.....	31
Figura 15: Assertividade.....	31
Figura 16: Estrutura de equipe forte.....	32
Figura 17: Estratégia e visão.....	32
Figura 18: Comunicação eficiente.....	33
Figura 19: Bloqueio por obstáculos.....	33
Figura 20: Criar conquistas de curto prazo.....	34
Figura 21: Consolidação da mudança.....	34
Figura 22: Incorpora as mudanças à cultura.....	35

1. Introdução

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

Hoje as empresas estão enfrentando cada vez mais um ambiente dinâmico e mutável. Para as organizações sobreviverem, elas precisam adaptar-se às novas condições e responder às mudanças dadas por esse ambiente (ROBBINS, 2005). As mudanças ocorrem no ambiente interno e externo da organização, e exigem adaptações, mudanças de atitude e de comportamentos por parte dos colaboradores de todas as áreas, tanto operacional como gerencial (BORTOLOTTI et al., 2011).

Na visão de Mandelli et al. (2003), as organizações desejam sobreviver ao mercado altamente competitivo, mas seus objetivos vão além da sobrevivência. Elas buscam prosperar novos espaços no mercado, estabilidade nos negócios e redução do nível de vulnerabilidade. Sendo assim, ela tem a possibilidade de se auto sustentar, usando seus próprios métodos de gestão. Geralmente, a mudança organizacional compreende processos e tecnologias desconhecidos, distintos daquelas que os indivíduos estão acostumados a exercer em sua rotina de trabalho e, conseqüentemente, aparecem as reações positivas e negativas.

Segundo Campos e Gonçalves (2012), o objetivo de gestão de mudanças é planejar, aplicar, medir e monitorar processos que devem ser geridos pelo ser humano, em um projeto que tenha intuito de realizar mudanças, a fim de aumentar as chances de atingir os resultados esperados. Um dos principais problemas de gestão de mudanças organizacionais está relacionado à comunicação dos objetivos da organização. Existe uma dificuldade em torná-los compreensíveis para as pessoas e fazê-los com que elas os assimilem, adotando as mudanças (SILVA; VERGARA, 2002).

De acordo com Campos e Gonçalves (2012), não existe uma fórmula mágica para gerir mudanças, pois cada projeto é único, toca em uma cultura diferente e em pessoas diferentes. O mundo não é estático, e as corporações também são entes vivos em constante mutação.

Visto esse cenário, apresenta-se o caso da empresa Quality Accounting, que é prestadora de serviços de contabilidade. Ela está há 20 anos no mercado e nasceu da união de dois amigos de faculdade que, posteriormente, se tornaram contadores e decidiram criar sua própria empresa.

Com o crescimento da empresa, ao passar dos anos, surgiram

necessidades de mudanças em seus processos. A concorrência foi aumentando e os sistemas se adequando cada vez mais aos serviços. Dessa forma, hoje a empresa está buscando implementar um novo processo de controle dos setores, através da criação de uma nova área denominada *compliance*. Essa área seria responsável por averiguar se as normas e as políticas da empresa estão sendo cumpridas.

Sendo assim, faz-se necessária uma análise sobre a gestão dessa mudança na empresa conforme as oito etapas do modelo de gestão de mudanças de Kotter (2013). Com isso, torna-se interessante identificar e comparar a opinião e a visão dos colaboradores e dos gestores da empresa sobre essa gestão de mudança. Então, cabe perguntar, qual a percepção dos colaboradores e dos gestores da Quality Accounting sobre essa gestão de mudança?

1.2. Objetivo do estudo

Identificar e analisar, através do modelo de oito etapas de Kotter (2013), a visão dos funcionários e dos gestores sobre a atual gestão de mudança na empresa Quality Accounting.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

Com o intento de alcançar o objetivo final, fazem-se necessários desenvolver os objetivos intermediários abaixo relacionados.

- Estudar os fundamentos teóricos de gestão de mudanças;
- Identificar qual a percepção dos funcionários sobre os gestores e dos gestores consigo mesmo sobre a gestão de mudanças na empresa;
- Comparar a percepção dos funcionários e dos gestores com os fundamentos teóricos de administração de gestão de mudança organizacional;
- Analisar e identificar as ações necessárias, à luz de Kotter (2013), para realizar uma mudança organizacional, existentes no ambiente de trabalho da empresa.

1.4. Delimitação e foco do estudo

O estudo se desenvolve na empresa do setor de prestação de serviços, do ramo da contabilidade, Quality Accounting, localizada no Centro do Rio de Janeiro no ano de 2016. A empresa tem 32 funcionários entre estagiários, auxiliares, assistentes, analistas, coordenadores e gerentes. As áreas que compõe a empresa são: Administrativo-Financeiro, *Compliance*, Contábil, Departamento Pessoal, Fiscal e Paralegal.

1.5. Relevância do estudo

Esse estudo é relevante para os universitários de administração, gestores de organizações do setor de serviços e para quem tiver interesse sobre gestão de mudanças. Para os universitários de administração, o estudo pode ajudar a entender como a gestão de mudanças é importante para uma organização e, também, poder comparar com conceitos teóricos.

Já para os gestores de organizações do setor de serviços, o estudo pode ajudar a enxergar como a gestão de mudanças é desenvolvida nas suas empresas e como eles podem aplicar os conceitos e teorias na prática. E, por fim, este estudo pode vir a ser um introdutor para pesquisas futuras que desejam tratar de temas como gestão de mudanças em empresas do setor de serviços.

2. Revisão de Literatura

2.1. Conceitos

Para Wood Jr. (1995), mudança significa qualquer transformação estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, que tenha capacidade de impactar em parte ou no conjunto da organização. Já para Araújo (1982) o conceito de mudança é uma alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por fatores humanos externos e internos, sendo coordenados por um superior, assim atingindo componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

Lima e Bressan (2003) afirmam que mudança é qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais - pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura - ou nas relações entre as organizações e seu ambiente, que possam ter consequências, tanto positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional. Seguindo esse pensamento, Bruno-Faria (2000) define mudança como qualquer alteração, seja ela planejada ou não, que ocorre na organização, através de fatores internos e externos, que impactam os resultados e/ou soluções das pessoas.

Segundo Gonçalves (2014), mudar é um processo árduo, em que se estabelece o momento inicial da negação até a fase de aceitação que não ocorre de forma natural. Essa fase de aceitação da mudança exige gestão e ações coordenadas de comunicação, avaliação dos riscos, informação, conhecimento, identificação e tratamento de resistências. Ele afirma que mudanças irão provocar e serão impactadas por resistências naturais de alguns envolvidos, ocasionando na alteração da rotina, aprendizagem do novo, saída da zona de conforto e aceitação das suas consequências.

Em uma organização, a mudança engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia (HERZOG,1991, apud GONÇALVES, 2014, p. 25). Para Herzog (1991 apud WOOD JR., 2009, p. 7), o segredo para chegar ao sucesso dos processos de mudança está no gerenciamento das pessoas, dando continuidade à motivação e reduzindo os desapontamentos. O maior desafio não é a mudança tecnológica, mas a mudança das pessoas e a cultura organizacional, buscando renovar os valores para obter vantagem competitiva.

Segundo Campos e Gonçalves (2012), a mudança causa dor e desconforto às pessoas atingidas. Porém, ela é inevitável para o desenvolvimento organizacional. Para eles, “quem não muda, não evolui”, esse problema pode decretar a falência de um negócio e atingir os *stakeholders*.

Mudanças organizacionais acontecem quando duas forças se tornam incompatíveis harmonicamente e uma delas se sobrepõe a outra, assim obrigando a todos os afetados se adaptarem a elas. Quando são bem-sucedidas tornam-se um processo adaptativo, que precisa de esforços coordenados dos colaboradores, de todos os níveis da organização, para buscar os melhores resultados (MILLER, 2012). Mudar é algo que será sempre fértil, porque permite que o sujeito aprenda através do caminho que escolheu e descarte o que já não funciona mais nessa etapa (SOTO, 2002, apud GONÇALVES, 2014, p.29).

2.2. Cultura organizacional

Para Gonçalves (2014), cultura organizacional é um conceito que se iniciou no fim da década de 1950, devido à expansão de empresas multinacionais para diversos países, onde as culturas eram bastante distintas. Havendo assim, por muitas vezes, a necessidade de ajustes para o sucesso do negócio. Começou a ter maior importância a partir da década de 1980, quando os líderes percebiam que a cultura organizacional influenciava consideravelmente na gestão das organizações, podendo ser um obstáculo grande à mudança.

Tylor (1958, apud GONÇALVES, 2014, p.37) foi o pioneiro em sistematizar a ideia de cultura. Ele a definiu como todo o complexo que compreende o saber, a crença, a arte, a moral, o direito, o costume e quaisquer outras qualidades e hábitos adquiridos pelo homem na sociedade.

Segundo Schein (1988), cultura é um conjunto de premissas básicas que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao passo que, aprendeu a lidar com os problemas de adaptação e integração, de origem externa e interna, respectivamente, e que esses funcionaram bem a ponto de serem válidos e ensinados a novos membros, sendo a forma correta de agir, pensar e sentir. A partir dessa visão, Schein (1988) denominou categorias culturais que mostram a relação do elemento humano, da organização com o ambiente em que ela pertence e com si mesma através da definição de realidade e verdade:

- Relação da organização com o ambiente (as organizações são donas do seu próprio destino ou não?);
- Natureza da verdade e da realidade (método utilizado para definir o que é real e verdade na organização);
- Natureza da natureza humana (conceito de ser humano no trabalho);
- Natureza da atividade humana (significado do trabalho);
- Natureza dos relacionamentos humanos (individualismo ou cooperação).

Na visão de Robbins (2005), cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores que membros de uma organização compartilham, diferenciando-se das outras. Para ele existem sete características básicas que englobam a essência da cultura da organização:

- Inovação e assunção de riscos: os funcionários são estimulados a assumir riscos;
- Atenção aos detalhes: espera-se que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
- Orientação para os resultados: os gestores focam mais em resultados do que em técnicas para seu alcance;
- Orientação para as pessoas: os gestores levam em consideração os resultados sobre as pessoas dentro da organização;
- Orientação para a equipe: as atividades da organização são mais voltadas para trabalho em equipe do que em individual;
- Agressividade: as pessoas são mais competitivas e agressivas do que dóceis e acomodadas;
- Estabilidade: as atividades organizacionais enfatizam o *status quo* em contraste com o crescimento.

Cultura é sutil, intangível, implícita e sempre presente. Mas toda organização desenvolve um conjunto básico de premissas, convicções e regras implícitas que governam o comportamento no dia-a-dia do trabalho. O papel da cultura na influência do comportamento dos funcionários parece ganhar importância cada vez maior no ambiente de trabalho (ROBBINS, 2005).

Chiavenato (2004, p. 121) diz que cultura é intangível, ou seja, não pode ser tocada. Ela é percebida ou observada por meio de suas consequências. A denominação de conceito para ele é a junção de pressuposições, crenças,

comportamentos, histórias, mitos, metáforas, entre outras, que se unem fazendo com que a organização funcione. Esse autor apresenta diferentes conceitos de cultura organizacional:

- “Representa as normas informais e não-escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia”;
- “Conjunto de hábitos ou crenças estabelecidas por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros. Ela espelha a mentalidade que predomina uma organização”;
- “É a maneira costumeira ou tradicional de fazer as coisas, que é compartilhada em grande extensão por todos os membros e que os novos membros devem aprender e aceitar”.

Além disso, Chiavenato (2004, p. 123) também apresenta características relevantes a respeito de cultura organizacional:

- “Regularidades nos comportamentos observados: interação entre os membros são caracterizadas por uma linguagem comum”;
- “Normas: padrões de comportamento que incluem guias de como fazer as coisas”;
- “Valores dominantes: são principais valores que a organização espera que seus colaboradores compartilhem”;
- “Filosofia: são políticas que afirmam as crenças sobre como os empregados e clientes devem ser tratados”;
- “Regras: guias estabelecidos e relacionados com o comportamento na organização. Novos membros devem aprender essas regras para serem aceitos no grupo”;
- “Clima organizacional: sentimento transmitido pelo local físico, como os participantes interagem, como tratam clientes, fornecedores, etc”.

A cultura pode se modificar de forma lenta e gradativa, através de redefinições nos significados das premissas culturais, em determinado período de tempo (SCHEIN, 1988). Nesta mesma linha de pensamento, Banov (2013) acredita que a mudança da cultura não deve ser de forma rápida e abrupta, porque envolve padrões do comportamento humano. Essa mudança deve ser gradativa e planejada. A cultura é componente da organização que influencia

diretamente as mudanças e as barreiras que são impostas a uma possível mudança de cultura.

2.3. Estratégias

Quinn (1980 apud MINTZBERG et. al, 2007, p. 29) define estratégia como um plano de integração de metas, objetivos, política e sequências de ação que deve ser aplicado na organização. Se a estratégia for bem-formulada, ela pode ajudar na alocação dos recursos na organização em uma postura única e viável, que se baseia nas competências e fraquezas internas, antecipação das mudanças do ambiente e na contingência por parte dos envolvidos.

2.3.1. Mudanças Não Planejadas

Na visão de Campos e Gonçalves (2012), as mudanças não planejadas ou impositivas são aquelas que as pessoas não tem a chance de negociar e nem planejar. Geralmente, as empresas que utilizam a abordagem impositiva como estratégia são as que tem o poder hierárquico muito alto, ou seja, a cúpula que decide e ninguém mais pode opinar ou sugerir uma mudança.

As pessoas são tratadas como seres que não tem capacidade de contribuir para o desenvolvimento da empresa e agem de forma repetitiva. A cultura organizacional impositiva é conhecida pelo individualismo, pois a valorização está na meta individual. Acredita-se que a formação de equipes é desnecessária e o trabalho de uma única pessoa, considerada ser superior, já responde prontamente ao serviço (CAMPOS; GONÇALVES, 2012).

2.3.2. Mudanças Planejadas

Nas organizações, há pessoas que são consideradas sobreviventes da mudança. Isso porque elas aprenderam a conviver com as transições, mas sem que as tenham incorporado em seu dia-a-dia. Seja ela planejada ou não, a mudança organizacional evidencia qualquer modificação na relação entre a organização e o meio ambiente, que leva a consequências na sua eficiência e/ou eficácia (DUCK, 1999, apud SANTOS, 2014, p.20).

A mudança planejada é um método que emprega a tecnologia social para resolver os problemas da sociedade. Inclui a aplicação de conhecimentos

sistemáticos e apropriados para as questões humanas, a fim de provar ações e escolhas racionais (BENNIS, 1976 apud SANTOS, 2014, p. 19).

Campos e Gonçalves (2012) consideram mudanças planejadas como mudanças participativas ou negociadas, eles afirmam que essas mudanças partem de um objetivo que buscam um propósito de dar sentido à transição. Nesse tipo de estratégia de mudança, o fator humano e sua complexidade são considerados, pois há participação efetivamente das pessoas. A cultura organizacional participativa é da criatividade e inovação, pois o espírito de equipe é absorvido pelos colaboradores e todos trabalham para um bem comum.

Para Robbins (2005), muitas organizações tratam as mudanças como ocorrências acidentais, porém essas mudanças devem ser atividades proativas e significativas, que possam de fato atingir os objetivos. Na visão desse autor, a mudança planejada tem dois objetivos: melhorar a capacidade da organização em se adaptar às mudanças e alterar o comportamento dos funcionários.

Para a sobrevivência de uma organização, ela necessita responder às mudanças do ambiente. Isso significa que o sucesso ou fracasso dela depende da capacidade de realização dos funcionários. Portanto, a mudança de comportamento de todos os colaboradores da organização está atrelada a essa mudança planejada (ROBBINS, 2005).

2.4. Modelos de Gestão de Mudanças

2.4.1. Modelo de Bullock e Batten

Bullock e Batten (1985, apud CAMERON e GREEN, 2009, p.113) apresentam um modelo de mudança planejada de quatro fases: estudo, planejamento, ação e integração. Sendo a primeira fase o estudo, em que é verificada a necessidade de mudança e a aquisição de recursos especializados. A segunda fase é o planejamento, em que há a realização do diagnóstico e de um plano de mudanças com uma sequência de ações. A terceira fase são as ações, que devem ser executadas de acordo com o plano de mudanças, sendo analisadas e planejadas novamente, caso algo não ocorra como previsto. A quarta e última fase é a integração, que é o alinhamento da mudança com outras áreas da organização e a formalização através de políticas, remuneração e atualização da empresa.

Segundo Gonçalves (2014), o modelo acima citado tem como perspectiva a gestão de projetos com um planejamento de sequências de ações. E a partir

da verificação da necessidade e a obtenção de recursos, o plano se torna mais simples de ser executado.

Cameron e Green (2009) sugerem que essa perspectiva implica em um problema técnico que deve ser resolvido por uma solução técnica definível. E ainda que este método funcionasse bem para problemas isolados, mas não tão bem quando há a necessidade das organizações em mudanças mais complexas, sem saber as consequências.

2.4.2. Modelo de Cameron e Green

Segundo Gonçalves (2014), o modelo de Cameron e Green (2009) se aproxima bastante do modelo de Kotter (2013), que veremos adiante. O modelo desses autores descreve um ciclo de mudanças em sete etapas, conforme Figura 1:

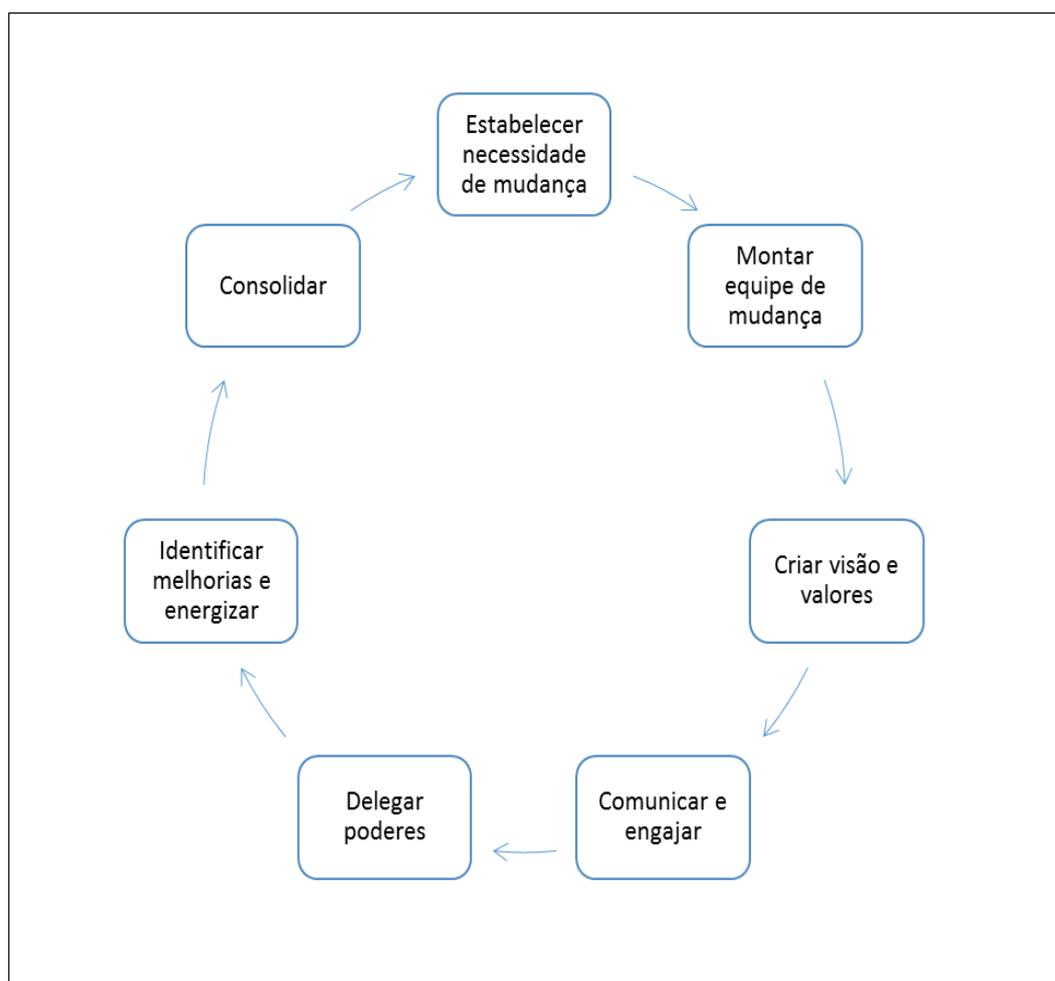


Figura 1: Ciclo de Mudanças de Cameron e Green (2009).

Fonte: Adaptada de Cameron e Green, 2009, p.116.

2.4.3. Modelo de Kurt Lewin

Kurt Lewin é conhecido por seu modelo de três etapas: descongelar, mudar e recongelar. Este modelo apresenta como primeira etapa o descongelamento do *status quo*, ou seja, é preciso sair do estado de equilíbrio, superando as pressões individuais e do grupo. Para isso, aparecem forças propulsoras, que estimulam um comportamento ao contrário do *status quo* e as forças restritivas, que reduzem e impedem o movimento para fora do equilíbrio. Na segunda etapa, vem a mudança, isto é, quando uma dessas forças faz um movimento superior à outra, seguindo para a nova condição desejada. A terceira etapa é o recongelamento da mudança, ou seja, é a estabilização da nova condição. Isto é, para que o estado final desejado seja permanente e não volte ao estado de equilíbrio anterior (ROBBINS, 2005).

Para Lewin (1947, apud HERNANDEZ e CALDAS, 2001, p. 33), as organizações são conduzidas por um sistema de equilíbrio, em que há um conjunto de forças opostas, de mesma intensidade, que deixa esse sistema quase que constante por muito tempo. Quando uma das forças tem maior intensidade, então o sistema sai do ponto de equilíbrio para outro ponto, o que gera a mudança.

Segundo Bauer (1999), a criatividade nas pessoas só existirá se o equilíbrio, em que elas se permitem, estiver distante. Os sistemas de equilíbrio impõem uma necessidade de adaptação ao novo, assim a liberdade de escolha limita-se a restrições impostas pelo *status quo*. Nos sistemas distantes do equilíbrio, não existe a necessidade de adaptar-se ao ambiente atual, pois há disposição em mudar. Nesse caso, a liberdade de escolha é muito maior e não são restringidas pelas circunstâncias do *status quo*.

Na visão de Gonçalves (2014), esse modelo diz que a mudança leva a um novo estado de equilíbrio. Isso porque trabalhar com as forças propulsoras e as de resistência e três etapas somente, torna-se um nível de simplificação que pode não atender a todos os tipos de mudança.

2.4.4. Modelo de Kotter

Muitas organizações se adaptaram e se aprimoraram significativamente ao longo do tempo, esses esforços foram válidos para a transformação do ambiente de trabalho, da competitividade e para o futuro da empresa. Porém, nem todas tiveram o sucesso pretendido. Algumas organizações passaram por

situações constrangedoras e decepcionantes. É inevitável o preço da mudança, pois sempre que as empresas são obrigadas a se reformularem, elas passam por um processo doloroso (KOTTER, 2013).

O autor descreve o porquê as organizações falham ao implantar um processo de mudanças. Veremos adiante os oito erros cometidos pela maioria das organizações que não obtiveram sucesso em seus planos de transição:

- Erro 1: Permitir a complacência excessiva;
- Erro 2: Falhar na criação de uma coalizão administrativa forte;
- Erro 3: Subestimar o poder da visão;
- Erro 4: Comunicar a visão de forma ineficiente;
- Erro 5: Permitir obstáculos que bloqueiam a nova visão;
- Erro 6: Falhar na criação de vitórias de curto prazo;
- Erro 7: Declarar prematuramente a vitória;
- Erro 8: Negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa.

Erro 1: Permitir a complacência excessiva

Esse é o maior equívoco das pessoas ao tentarem realizar as mudanças, pois elas mergulham no projeto, sem estabelecer um senso de urgência nos gerentes e nos funcionários. É considerado um erro fatal, porque as organizações não atingem os objetivos, quando os níveis de complacência são elevados (KOTTER, 2013).

O projeto de mudança deve gerar estímulo aos envolvidos, ou seja, precisa levar uma energia a mais às pessoas, que as façam sair da rotina diária e da zona de conforto. Dessa forma, o senso de urgência é provocado, para que as pessoas saibam que precisam agir de forma diferente. Porém, ele não deve gerar ansiedade e pressão às partes envolvidas, ocasionando muitas vezes a resistência (GONÇALVES, 2014).

Erro 2: Falhar na criação de uma coalizão administrativa forte

Os indivíduos isolados não possuem independentemente de sua competência ou carisma, a capacidade de sair da inércia e liderar todo um projeto. Nas organizações de sucesso, a coalizão é fonte de experiência, reputação e liderança. Já aquelas que não tem uma coalizão forte mostram um progresso a curto prazo, mas a longo prazo as fraquezas e os interesses

personais surgem. Nesse caso, a falta de coalizão impede que a mudança estrutural produza as devidas mudanças comportamentais (KOTTER, 2013).

Esse erro mostra como é necessária a montagem de uma equipe bem preparada, com as funções bem definidas e com um senso de urgência adequado. Sem uma forte liderança, dificilmente as coalizões administrativas irão dar certo, isto porque, o líder é um componente fundamental para exercer esse papel (GONÇALVES, 2014).

Erro 3: Subestimar o poder da visão

A visão é extremamente importante para uma mudança, pois ajuda a dirigir, alinhar e inspirar ações das pessoas. Sem uma visão correta e precisa, o projeto de transformação pode se tornar um fracasso, com incompatibilidades e conflitos de ideias. É preciso descrever a visão em cinco minutos ou menos para que não haja um problema (KOTTER, 2013).

É um referencial, marco ou alvo a ser conquistado. Deve ser adequada e bem definida para que alcance os objetivos. Além disso, deve ser sucintamente clara e facilmente descrita, assim atingindo o alvo correto (GONÇALVES, 2014).

Erro 4: Não comunicar a visão de forma eficiente

A comunicação precisa ser confiável para que conquiste a mente e o coração dos funcionários das organizações. As pessoas não farão sacrifícios, se caso não enxergarem e acreditem em uma possível e verdadeira transformação. Essa comunicação ocorre por meio de palavras, através de memorandos, emails, entre outros canais formais; ou ações, por meio de atitudes, comportamentos, discursos ou reuniões. Se esses indivíduos não se comportam conforme suas ideias, palavras e ações, eles caem em contradição com o que dizem, assim prejudicando a transformação (KOTTER, 2013).

É importante o papel da comunicação para a clareza e o destino de chegada, a partir do senso de urgência, coalizão administrativa e formulação da visão a todos aqueles envolvidos. Com o senso de urgência evidenciado, a coalizão administrativa que é estabelecida leva a comunicação dos membros ser rápida e veloz no processo de direcionar a visão, a fim de chegar no cenário de pós-mudança (GONÇALVES, 2014).

Erro 5: Permitir obstáculos que bloqueiam a nova visão

Ao implementar uma mudança grande em uma organização, onde necessite de muitas pessoas para a ação, as iniciativas novas fracassam

frequentemente, pois os funcionários podem apoiar a nova visão, mas ainda sentem com as barreiras em seus caminhos. Muitas vezes essas barreiras estão na cabeça das pessoas e o maior desafio é convencê-las de que esses obstáculos internos e externos não existem (KOTTER, 2013).

Existindo uma visão bem definida e comunicada com eficiência e eficácia, sendo evidenciadas por um público-alvo, as definições de mudança terão como alvo essa visão. Sendo assim, as barreiras necessitam ser combatidas e a comunicação é essencial para a minimização deste erro (GONÇALVES, 2014).

Erro 6: Falhar na criação de vitórias de curto prazo

As mudanças verdadeiras levam um bom tempo para serem implantadas. Os esforços que são voltados para a estratégia de mudanças ou reestruturação dos negócios, podem não valer todo o “suor gasto” e correr o risco de não obter continuidade, caso não existam metas e objetivos a curto prazo. Muitas pessoas não sentem estímulo em continuar, se não encontrarem os resultados esperados. “Sem vitórias no curto prazo, muitos funcionários irão desistir ou resistir ativamente” (KOTTER, 2013).

Os planos de ação alinhados à visão e à estratégia são formas de se chegar as vitórias de curto prazo. A cada passo dado, se estiver dentro do plano, seus resultados devem ser enaltecidos. Para esse acontecimento, a comunicação deve ser preponderante, pois ela mantém os envolvidos no processo com senso de urgência alto permanentemente (GONÇALVES, 2014).

Erro 7: Declarar prematuramente a vitória

Ao passar dos anos do início de um processo de mudança, geralmente, as pessoas podem declarar uma conquista numa percepção de melhoria considerável, em primeiro momento. Porém, enaltecer é bom, mas não para o processo como um todo. Isso porque, enquanto as mudanças não estiverem bem definidas e estabelecidas, os métodos podem regredir e os problemas voltarem (KOTTER, 2013).

A comemoração de um projeto implantado de mudanças só deve ser considerada, caso esta mudança esteja efetivamente consolidada e comprovada. Assim como também inserida e internalizada na cultura organizacional e nos processos organizacionais (GONÇALVES, 2014).

Erro 8: Negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa

Para que a mudança seja estabelecida e percebida por todos, os membros da organização precisam incorporar as normas e os valores comuns. Existem dois fatores importantes para que essa incorporação torne-se sólida: mostrar às pessoas que comportamentos e atitudes ajudam no desempenho e garantir tempo suficiente para que a estabilização da mudança assegure que os novos membros incorporem o novo método (KOTTER, 2013).

Quando as pessoas não dão a devida importância à cultura organizacional, a mudança corre risco. A cultura direciona as ações que irão ser realizadas na empresa. Os princípios e a visão da mudança precisam estar internalizados no pós-mudança (GONÇALVES, 2014).

Após a descrição desses oito erros, veremos adiante as oito ações para combatê-los e os cuidados que devemos ter para evitá-los, à luz de Kotter (2013):

- Estabelecimento de um senso de urgência;
- Criação de uma coalizão administrativa;
- Desenvolvimento de uma visão e estratégia;
- Comunicação da visão da mudança;
- Como atribuir *empowerment* a funcionários para ações abrangentes;
- Realização de conquistas de curto prazo;
- Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças;
- Estabelecimento de novos métodos na cultura.

Ação 1: Estabelecimento de um senso de urgência

Kotter (2013) afirma que é crucial para uma organização estabelecer um senso de urgência, porque o baixo nível de urgência dificulta a reunião de um grupo de pessoas que tenham poder e credibilidade para mostrar a devida importância do esforço e convencê-los de que é necessário dedicar tempo para criação e comunicação da visão de mudança. Todos os membros envolvidos devem estar comprometidos com esse senso de urgência, porque se nem todos compartilharem desse bem comum, o fracasso da mudança pode acontecer mais rápido do que esperado.

O aumento do senso de urgência requer a eliminação da complacência. Para isso alguns fatores são essenciais, tais como: diminuir o excesso de complacência; definir no processo de planejamento, padrões formais e informais, no dia-a-dia; alterar o sistema de avaliação interna que pode gerar índices incorretos; aumentar o *feedback* externo dos funcionários; recompensar os

membros dispostos a enfrentar os problemas e refrear o otimismo exagerado dos líderes e gerentes (KOTTER, 2013).

Outras formas de estimular esse nível de urgência é gerar uma crise que permita a perda financeira, pois dessa forma os gerentes se sentem expostos e frágeis; estabelecer objetivos ambiciosos de rendimentos, produtividade e satisfação dos clientes, de modo que esses não poderão ser atingidos se não houver uma mudança; insistir para que funcionários conversem com clientes insatisfeitos e acionistas desapontados; enviar aos membros envolvidos muitos dados sobre desempenho financeiro e muitas informações sobre oportunidades futuras e as suas recompensas que demonstram a incapacidade da organização, dessa forma apontando a fragilidade frente a concorrência (KOTTER, 2013).

Ação 2: Criação de uma coalizão administrativa

É necessário, para criar uma coalizão forte, que haja nível de confiança e objetivos comuns adequados e a formação de um grupo de pessoas com autoridade suficiente para liderar um esforço de reestruturação, reengenharia ou reformulação de estratégias. O ambiente corporativo moderno exige mudanças em grande escala através de novas estratégias, para isso, as decisões que são tomadas dentro das organizações fundamentam-se em questões mais complexas e de teor emocional; ocorrem mais rapidamente e num ambiente de incertezas, além de exigirem mais esforços dos envolvidos (KOTTER, 2013).

A importância de criar um novo processo decisório é que uma pessoa somente não consegue passar todas as informações e tomar toda a decisão sozinha, e nem tem tempo e credibilidade para convencer um grande número de pessoas de que é necessária a mudança. Por isso, esse novo processo deve ser conduzido por uma coalizão administrativa que tenha poder o suficiente para agir como uma equipe. Para a formação dessa equipe, existem quatro características principais: poder de posição, a existência de peças-chave que não são influenciadas por pessoas que não fazem parte dessa linha principal; especialização, pontos relevantes para atividade específica são representados adequadamente para tomada de decisões; credibilidade, grupo de pessoas com boa reputação para manter uma imagem séria da empresa; e liderança, número suficiente de líderes para conduzir a mudança (KOTTER, 2013).

Ação 3: Desenvolvimento de uma visão e estratégia

A visão adequada tem três objetivos: esclarecer a direção da transformação, motivar pessoas a tomar decisões corretas, mesmo que haja dor

e ajudar a coordenar as ações das pessoas de forma eficiente e ágil. Ao definir a direção da transformação, as pessoas costumam discordar da direção a ser seguida, sentindo-se confusas e entrando em conflitos se há necessidade dessa mudança. Ao motivar as pessoas a irem pelo caminho mais sensato, elas tendem a sentir um sofrimento por acharem que estão sofrendo, ao sair da zona de conforto. Ao coordenar as ações das pessoas, os gerentes e funcionários sentem-se aptos para tomar decisões, sem precisar se reportar ao seu chefe e colegas, o que diminui a lentidão das ações e o número de reuniões intermináveis (KOTTER, 2013).

Para a elaboração de uma visão eficaz, primeiramente um indivíduo reflete sobre seus sonhos e necessidades; em segundo plano, com o decorrer do tempo, um grupo de pessoas realiza com eficiência um trabalho de equipe, utilizando a função da mente e do raciocínio analítico, a elaboração da visão. Esse é um processo de dois movimentos, para trás e para frente, pois ele nunca será elaborado em um único encontro. Essa é uma atividade que leva meses ou até anos e o seu produto final deve ser direcionado para o futuro sendo viável e comunicado em cinco minutos ou menos (KOTTER, 2013).

Ação 4: Comunicação da visão da mudança

Os gerentes das empresas sentem-se mais confortáveis com a comunicação diária e não baseada em estratégias. A longo prazo, eles podem aprender, mas exige tempo para que essa ideia clarifique em suas mentes e que eles identifiquem o que é um problema e o que deve ser solucionado. O fracasso dessa comunicação quase sempre está relacionado aos funcionários subordinados ou naturalmente à resistência do ser humano, em aceitar as mudanças. Para que tenha sucesso, é preciso que a coalizão administrativa responda a perguntas como: “O que isso significa para mim? E para meus colegas? E para organização?”. Essa tarefa exige muito tempo e comunicação da equipe. Além disso, é considerada uma atividade intelectual e emocional, porque é difícil se desprender do *status quo*, aceitar mudanças, fazer sacrifícios e confiar em outras pessoas (KOTTER, 2013).

Alguns elementos como simplicidade, metáforas e analogias, fóruns múltiplos, repetição, liderança através de exemplos, explicação de inconsistências aparentes e mão-dupla são eficientes para a comunicação da visão. A simplicidade requer que a linguagem culta e técnica sejam extintas e o desafio é comunicar de forma simples e direta, mas com clareza. As metáforas e analogias comunicam ideias com mais rapidez e eficiência, procurando fazer

comparações mais francas e diretas. Os fóruns múltiplos são reuniões e informativos que facilitam a divulgação da teoria. A repetição das ideias será absorvida pelos membros, depois de eles as terem ouvido diversas vezes. A liderança através de exemplos consiste no comportamento de pessoas de suma importância para a empresa que influenciam na comunicação. Se não há consistências aparentes, toda a comunicação fica comprometida. E por último, a comunicação de mão-dupla que é muito melhor que mão-única, pois todos querem ser ouvidos, tanto chefes como subordinados (KOTTER, 2013).

Ação 5: Como atribuir *empowerment* a funcionários para realizar ações abrangentes

A expressão *empowerment*, basicamente significa fortalecimento e capacidade dados aos funcionários para que se sintam encorajados à mudança. Existem algumas barreiras como estruturas formais, chefias que desencorajam ações que possibilitam uma nova visão, deficiência de habilidades e, por fim, equipe e os sistemas de informações que dificultam as ações. Com isso, muitos funcionários entendem a visão, mas ficam impossibilitados de torná-la realidade. Para quebrar essas barreiras, algumas características como uma comunicação sensível aos funcionários, a criação de estruturas compatíveis com a visão, treinamento adequado às equipes, alinhamento de sistemas de informação e de pessoal com a visão e enfrentamento aos supervisores que não colaboram são atribuídas para a realização da mudança (KOTTER, 2013).

Comunicar uma visão sensível aos funcionários significa que eles precisam de um senso comum que os façam se esforçar para chegar a um propósito. Criar estruturas compatíveis com a visão facilitam que as ações necessárias sejam realizadas. Treinar os funcionários ajuda a encorajá-los e a terem mais confiança em suas atitudes. Alinhar sistemas de informação e pessoal com a visão requer mais participação do setor de recursos humanos, a fim de se adequarem à nova visão. Enfrentar supervisores que não colaboram com a mudança é procurar o diálogo e ajudar no que for preciso para reverter algum conflito observado (KOTTER, 2013).

Ação 6: Realização de conquistas no curto prazo

As conquistas no curto prazo tem poder de influência na transformação dos negócios. Para uma verdadeira conquista em pouco tempo é necessário ser visível, não ambíguo e claramente relacionado ao esforço da mudança. Ser visível significa que um número grande de pessoas devem enxergar, por si

mesmas, se há um resultado ou se é um alarde. Ser não ambíguo significa não se discutir muito sobre o apelo. Ser claramente relacionado ao esforço da mudança é o reconhecimento pelo que a pessoa realizou no processo de transformação (KOTTER, 2013).

As funções das conquistas em curto prazo são fornecer provas de que os sacrifícios valem o esforço; reconhecer os agentes de mudança; alinhar a visão e as estratégias; desencorajar os resistentes; manter os chefes em seu devido lugar e motivar os funcionários. Ao mostrar que o esforço deu resultado, as pessoas se fortalecem, porque tem uma resposta rápida e justificam os custos envolvidos. O reconhecimento é fundamental para os agentes da mudança após um trabalho árduo, porque levanta a moral e motiva o grupo. Ao alinhar a visão com as estratégias, as conquistas de curto prazo oferecem à coalizão administrativa, dados reais sobre a viabilidade das ideias. Ao desencorajar os colaboradores que são resistentes à mudança, melhora o desempenho da organização nessa transição. Apresentando os resultados aos membros da cúpula e comprovando que a mudança segue no caminho certo, ajuda a mantê-los em seus lugares. As vitórias em curto prazo ajudam na criação da motivação, pois os membros que estão neutros passam a se posicionar e tornam-se aliados e os aliados que estão relutantes, passam a ser participantes ativos e assim por diante (KOTTER, 2013).

Ação 7: Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças

Nesta etapa, a coalizão administrativa usa da credibilidade para alterar todos os sistemas, estruturas e políticas que não se adequam à nova visão. Há contratação de pessoal, promoção e treinamento de funcionários buscando capacitar mais pessoas e ajudar nas mudanças necessárias. A liderança dos gestores com mais tempo e experiência na empresa se concentra na clareza dos objetivos em comum, ocasionando um esforço de todos os envolvidos e mantendo o grau de urgência alto. Essa liderança não predomina somente nos altos escalões, as áreas subordinadas na hierarquia buscam gerenciar e liderar projetos específicos, a fim de revigorar o processo de mudança. Um esforço bem-sucedido e importante é a redução de interdependências desnecessárias, que facilita essa transformação em curto e longo prazo (KOTTER, 2013).

Ação 8: Estabelecimento de novos métodos de cultura

Para estabelecer novos métodos de cultura, as organizações devem criar um melhor desempenho através de um comportamento voltado para o cliente e a

produtividade; uma liderança mais forte e um gerenciamento mais eficaz. A transformação na cultura organizacional não aparece no início do processo, ela aparece no final com a alteração em valores e regras compartilhadas dentro da empresa. Os funcionários devem incorporar os novos métodos e se convencerem que os antigos já não funcionam mais, isso dependerá dos resultados e da comunicação entre os membros (KOTTER, 2013).

A rotatividade de funcionários pode ser necessária para mudar a cultura, ou seja, com a entrada de novas pessoas chave, elas se adequarão aos novos métodos e dificilmente haverá resistência inicialmente. Muitas vezes, os processos de promoção precisam ser mudados para que se mostrem alinhados com as novas práticas da organização. Caso isso não ocorra, os antigos valores irão se reafirmar (KOTTER, 2013).

3. Metodologia

3.1. Tipo de pesquisa

Segundo Gil (2002) as pesquisas descritivas tem como objetivo principal descrever as características de uma população ou fenômeno ou estabelecer a relação entre variáveis. A utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário e observação sistemática está entre as características da pesquisa descritiva. Além disso, o levantamento de opiniões, atitudes e crenças faz parte do objetivo deste tipo de pesquisa. Portanto, a pesquisa deste estudo de caso é descritiva, pois ela tem como objetivo descrever características de determinado grupo de pessoas e levantar opiniões e valores existentes de uma população.

Para classificar as pesquisas é necessário traçar o delineamento. Isto é, definir um modelo empírico que confronte um contexto teórico com um contexto da realidade (GIL, 2002). A modalidade da pesquisa é o estudo de caso, porque explora e descreve situações referentes a um contexto real. Yin (1981 apud GIL, 1999, p.73) define estudo de caso como um estudo empírico que tem o objetivo de investigar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e onde são utilizadas diversas fontes de evidência.

3.2. Universo e amostra

O universo da pesquisa abrange 22 colaboradores da empresa Quality Accounting, sendo 20 funcionários e 2 sócios. Dos 20 funcionários, 17 participaram da pesquisa, além dos dois sócios. Alguns funcionários não participaram porque ficam alocados em clientes, então eles não tem uma visão clara sobre as mudanças implantadas no escritório. Os sócios compõem a alta gerência da empresa e apresentaram suas posições formais. Os funcionários compõem os demais níveis da empresa e apresentaram suas percepções diárias sobre os sócios.

3.3. Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através da ferramenta *Google Docs*. Durante o período de uma semana, foram enviados dois questionários diferentes (Anexos 1 e 2), um para os funcionários e outro para os gestores, de modo que cada questionário obtivesse a visão necessária para análise de dados. Com base no modelo de Kotter (2013), os questionários foram de múltipla-escolha, sendo as perguntas referentes aos oito erros citados pelo autor e as respostas na escala de graduação de Likert (1932).

3.4. Tratamento e análise de dados

Os resultados foram analisados em forma de gráficos com os comentários da autora deste estudo. Para cada resposta, foi analisada a alternativa que a maioria dos respondentes escolheu. Essa análise foi baseada no que Kotter (2013) afirma como sendo os erros mais frequentes de gestores que lideram mudanças. Os resultados finais foram organizados, redigindo-se uma conclusão sobre os impactos na organização e apresentando-se sugestões para melhoria de sua gestão.

3.5. Limitações do método

O método quantitativo é limitado, pois o uso de questionários exclui pessoas que não responderam por falta de tempo ou pelo simples fato de não quererem participar. Além disso, esse método impede o auxílio ao respondente pelo pesquisador, quando o respondente não entende corretamente as instruções ou perguntas. No presente estudo, não se pode generalizar os resultados como sendo representativos do setor de prestação de serviços, pois eles representam apenas a amostra da empresa investigada.

4. Descrição e análise dos resultados

Nesse tópico são descritos e analisados os dados obtidos através da pesquisa de campo. No estudo de caso foram utilizados dois questionários (Anexos 1 e 2), um na visão dos funcionários e outro na visão dos gestores. No primeiro questionário que retrata a visão dos funcionários, os dados estão divididos conforme duas seções: identificação e gestão de mudanças. Já no segundo questionário que retrata a visão dos gestores, os dados estão na única seção de gestão de mudanças, porque não houve a necessidade de identificação, visto que são dois gestores apenas.

A seguir, são apresentados os dados do primeiro questionário, como identificação, idade, gênero, cargo, setor e tempo de empresa, pertinentes aos respondentes, que faz parte da primeira seção do questionário (Anexo 1). Posteriormente, serão apresentados e analisados os dados de gestão de mudanças, que faz parte da segunda seção do questionário (Anexo 1).

A primeira pergunta do questionário pretendia identificar a idade dos respondentes. Conforme a ilustração da Figura 2, a maioria dos respondentes tem entre 21 e 24 anos, representando 29,4% dos respondentes, sendo 23,5% dos respondentes nas faixas de 25 a 30 anos e 23,5% acima de 35 anos. Somente 11,8% dos respondentes na faixa de 18 a 20 anos e 11,8% na faixa de 31 a 35 anos.

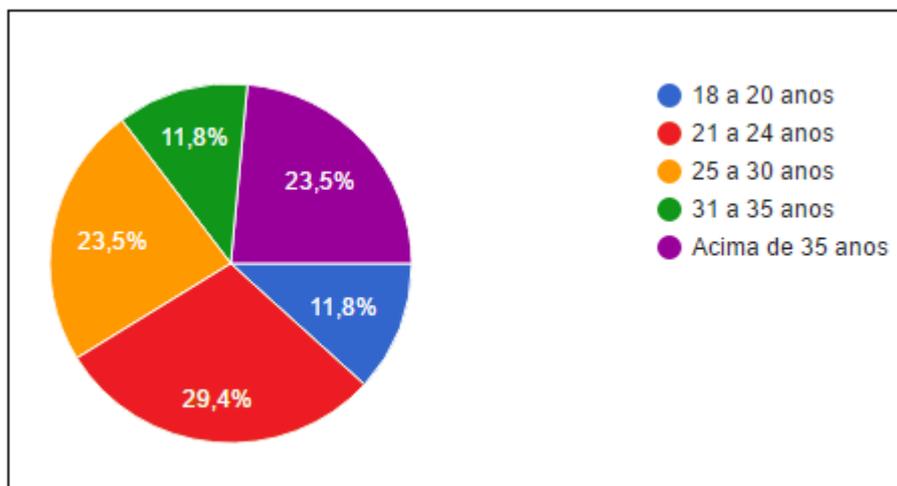


Figura 2: Idade

Fonte: A autora (2016)

A segunda pergunta dessa seção pretendia identificar o gênero dos respondentes. Conforme a ilustração da Figura 3, a maioria dos respondentes é

do gênero feminino representando 64,7% da amostra. Apenas 35,3% são do gênero masculino.

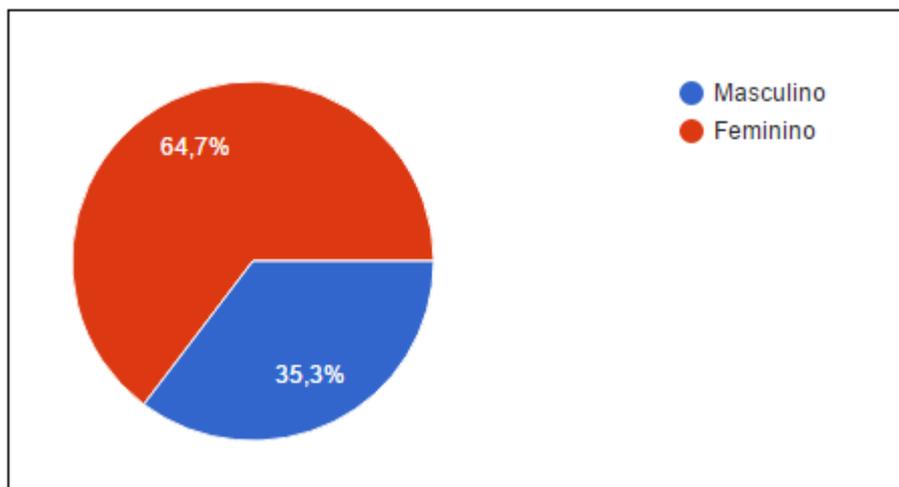


Figura 3: Gênero

Fonte: A autora (2016)

A terceira questão pretendia identificar os cargos dos respondentes. Conforme a ilustração da Figura 4, dos 17 respondentes da pesquisa, 8 são estagiários, representando a maioria com 47,1%, 4 são auxiliares, representando 23,5%, 3 são assistentes representando 17,6% e 2 são coordenadores representando 11,8% dos respondentes. Nenhum analista e gerente responderam o questionário da pesquisa.

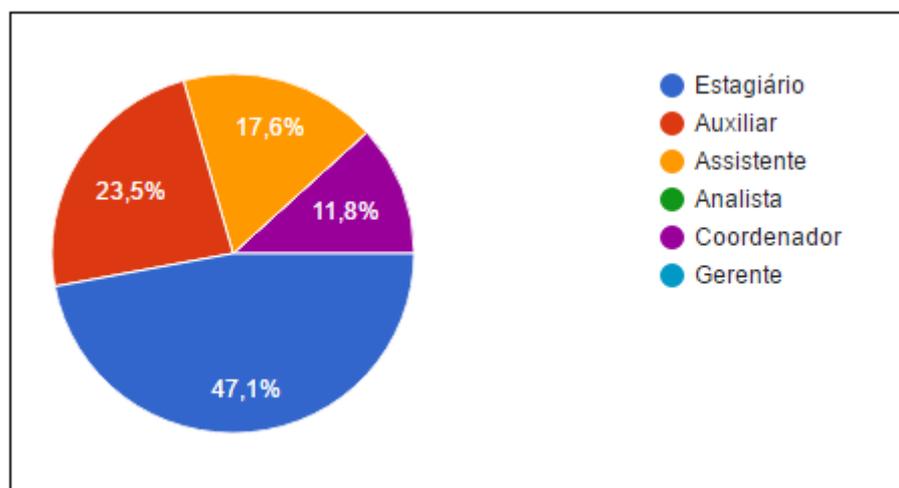


Figura 4: Cargos

Fonte: A autora (2016)

A quarta pergunta pretendia identificar os setores dos respondentes. Conforme disposto na ilustração da Figura 5, a maioria dos respondentes,

representando 41,2%, estão alocados no setor Contábil, 17,6% no setor de Departamento Pessoal, 17,6% no setor Fiscal, 11,8% no setor Administrativo-Financeiro e 11,8% no setor Paralegal. O setor *Compliance* ainda está em formação e apenas aloca 1 funcionário, que não participou da pesquisa.

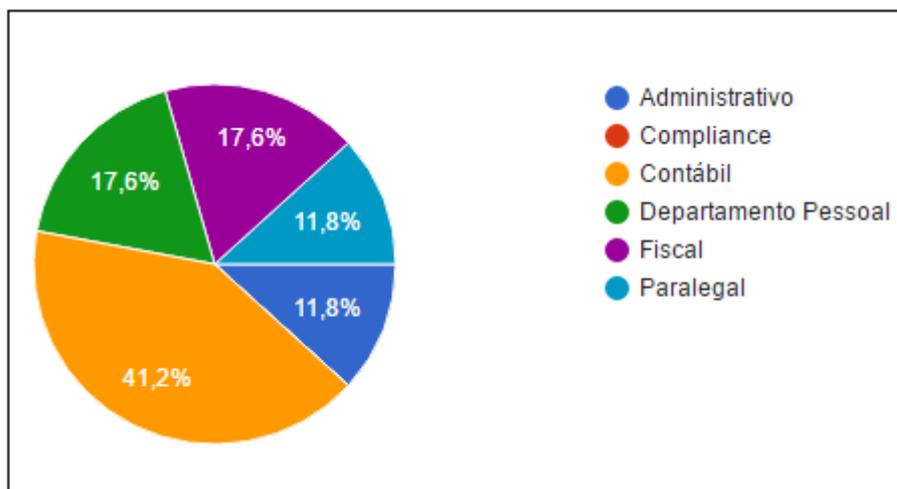


Figura 5: Setor

Fonte: A autora (2016)

A quinta questão pretendia identificar o tempo de empresa de cada respondente. Conforme a ilustração da Figura 6, a maioria dos respondentes tem até 1 ano de empresa. Representando 29,4% com menos de 6 meses de empresa, 29,4% de 6 meses até 1 ano, 23,5% de 2 a 3 anos de empresa, 11,8% com mais de 3 anos e apenas 5,9% de 1 a 2 anos.

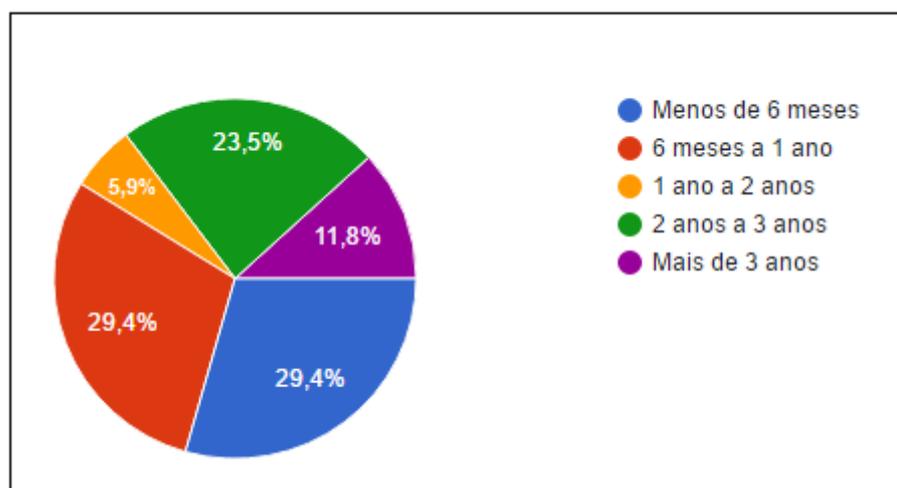


Figura 6: Tempo de empresa

Fonte: A autora (2016)

A seguir, os dados a serem apresentados e analisados fazem parte da segunda seção do questionário e são relativos à gestão de mudanças. Para isso, foi preciso realizar apenas uma pergunta e 8 afirmativas que os respondentes deveriam concordar ou discordar. A pergunta pretendia saber a opinião do funcionário a respeito de como os gestores da empresa lidam com as mudanças.

A primeira afirmativa pretendia saber se os gestores agem com assertividade. Conforme a ilustração da Figura 7, a maioria dos respondentes concorda com a afirmativa, representando 11,8% os que concordam totalmente, 53% os que concordam parcialmente, totalizando 64,8% da amostra. Já 17,6% nem concordam nem discordam, 17,6% discordam parcialmente e apenas 11,8% discordam totalmente.

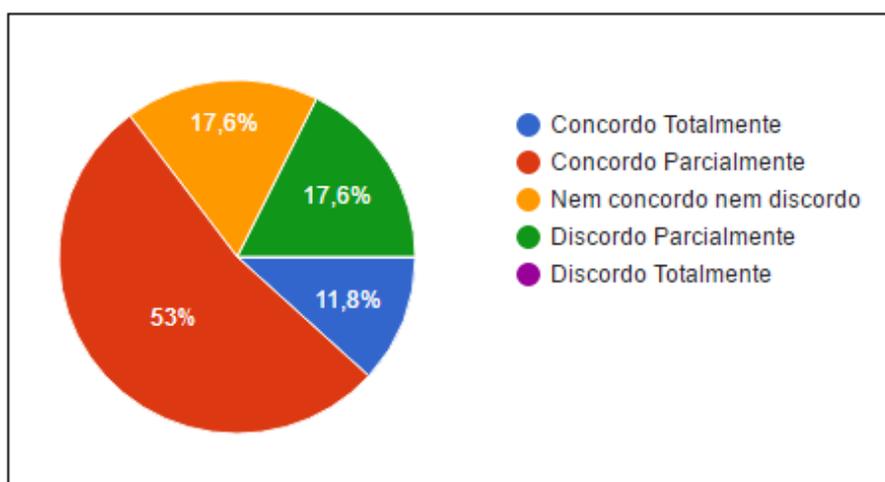


Figura 7: Assertividade

Fonte: A autora (2016)

Dessa forma, pode-se concluir que os gestores são assertivos, ou seja, não estão cometendo o primeiro erro descrito no modelo de Kotter (2013). A complacência excessiva não condiz com a personalidade dos gestores dessa empresa, pois eles são determinados em suas atitudes. Portanto, pode-se afirmar que eles estabelecem o senso de urgência, quando tentam alguma mudança dentro da organização. Para Kotter (2013) é crucial uma organização estabelecer um senso de urgência, porque o baixo nível de urgência dificulta a reunião de pessoas que tenham credibilidade para mostrar a importância do esforço.

A segunda afirmativa pretendia saber se os gestores montam uma estrutura de equipe forte de liderança. Conforme a ilustração da Figura 8, observa-se que dos respondentes 47% concordam 41,2% discordam e 11,8% dos respondentes nem concordam nem discordam da afirmativa.

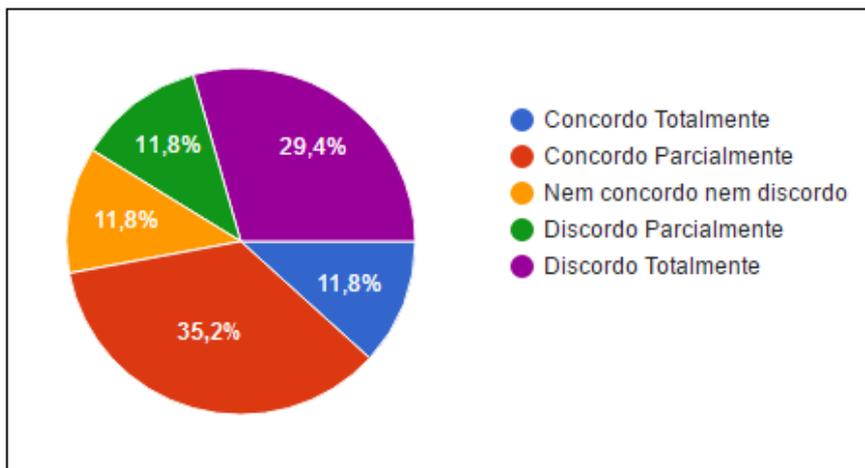


Figura 8: Estrutura de equipe forte

Fonte: A autora (2016)

Observando a Figura 8, nota-se que há uma sutil predominância dos respondentes que concordam que os gestores montam uma estrutura de equipe forte, mas a porcentagem de respondentes que discordam da afirmativa é elevada. Para Kotter (2013), as empresas que não tem uma coalizão forte mostram um progresso a curto prazo, mas a longo prazo as fraquezas e os interesses pessoais surgem. Sendo assim, pode-se concluir que não há certeza absoluta na falta de coalizão administrativa forte por parte dos gestores.

A terceira afirmativa pretendia saber se os gestores definem uma estratégia e uma visão ao implementar mudanças na empresa. Conforme a ilustração da Figura 9, observa-se que 53% concordam, 17,6% nem concordam nem discordam, 29,4% discordam da afirmativa.

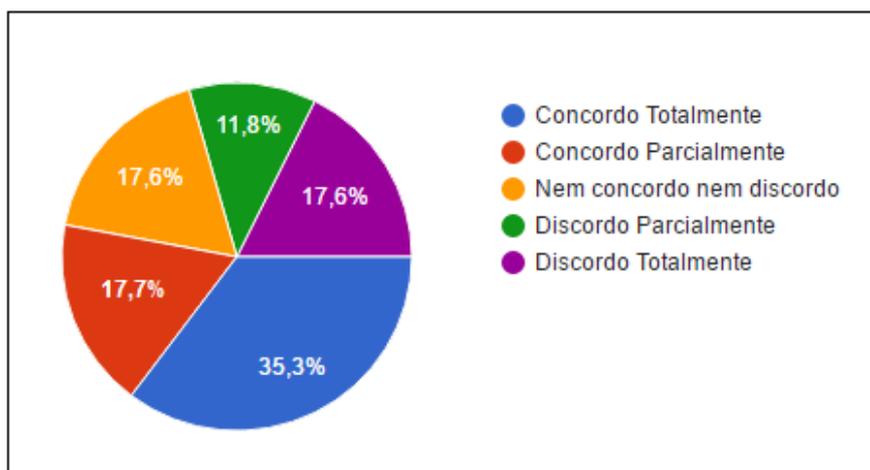


Figura 9: Estratégia e Visão

Fonte: A autora (2016)

Analisando a Figura 9, observa-se que há uma predominância dos respondentes que concordam com a afirmativa. Segundo Kotter (2013), a visão é extremamente importante para uma mudança, pois ajuda a dirigir, alinhar e inspirar ações das pessoas. Ela deve esclarecer a direção da transformação, motivar pessoas a tomar decisões corretas e coordenar as ações das pessoas de forma eficiente e ágil. Portanto, pode-se afirmar que os gestores não cometem esse erro.

A quarta pergunta pretendia saber se a estratégia e a visão são comunicadas de forma ineficiente. Conforme a ilustração da Figura 10, observa-se que dos respondentes 41,1% concordam (5,8% totalmente e 35,3% parcialmente), 47,1% discordam (35,3% totalmente e 11,8% parcialmente) e 11,8% nem concordam nem discordam da afirmativa.

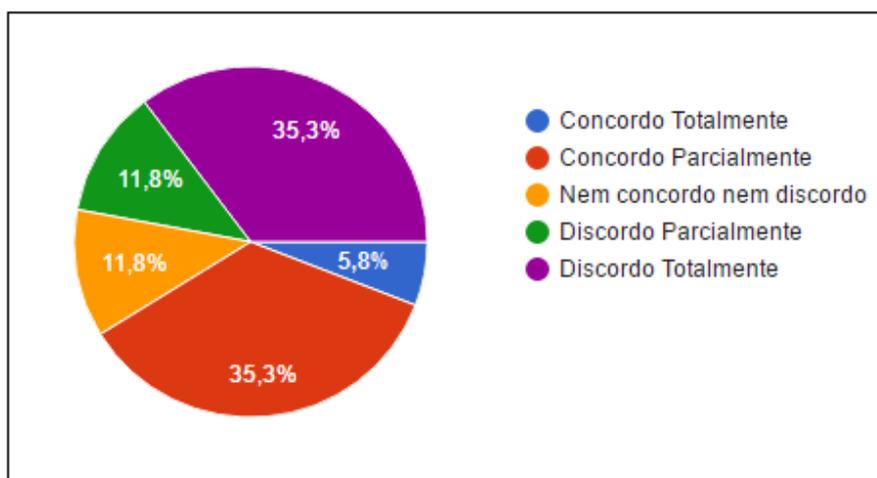


Figura 10: Comunicação ineficiente

Fonte: A autora (2016)

Com esse resultado, observa-se que não existe uma maioria explícita e há uma porcentagem considerável de pessoas que ficaram neutras. Para Kotter (2013), a comunicação eficiente deve vir de pessoas confiáveis e transmitidas aos seus colaboradores, de maneira que os comportamentos e atitudes dessas pessoas estejam de acordo com o que dizem. Caso isso não ocorra, elas caem em contradição e colocam a mudança em risco. Portanto, não podemos dizer com certeza absoluta se os gestores comunicam ineficientemente a estratégia e a visão.

A quinta pergunta pretendia saber se os gestores permitem que obstáculos bloqueiem a estratégia e a visão. Conforme a ilustração da Figura 11, observa-se que 35,3% dos respondentes concordam, 29,4% dos respondentes discordam e 35,3% nem concordam nem discordam da afirmativa.

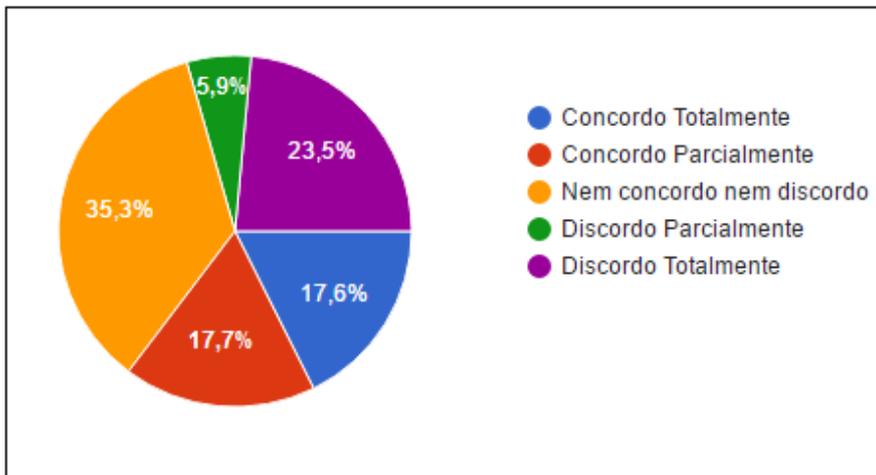


Figura 11: Bloqueio por obstáculos

Fonte: A autora (2016)

Como demonstra a Figura 11, observa-se uma porcentagem elevada de pessoas que se posicionaram neutras, influenciando diretamente no resultado final, que teve o mesmo número de respondentes neutros e que concordam. Segundo Kotter (2013) as barreiras são os maiores desafios para as organizações, pois os funcionários podem apoiar a nova visão, mas ainda sentem obstáculos em seus caminhos. Portanto, não se pode concluir que, na visão dos funcionários, os gestores cometam esse erro

A sexta pergunta pretendia saber se os gestores comemoram as conquistas de curto prazo. Conforme a ilustração da Figura 12, a maioria dos respondentes, representando 52,9% da amostra concorda (23,5% totalmente e 29,4% parcialmente), 17,7% nem concordam nem discordam, 29,4% discordam (17,6% parcialmente e 11,8% totalmente) da afirmativa.

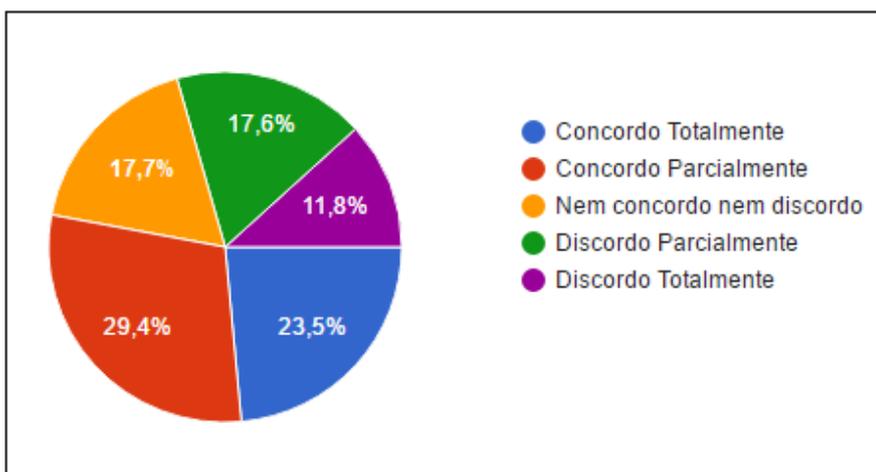


Figura 12: Comemorar conquistas

Fonte: A autora (2016)

Pode-se observar que nessa pergunta, os respondentes se manifestaram, em sua maioria, concordando que os gestores destacam e comemoram as conquistas de curto prazo. Para Kotter (2013) destacar e comemorar as conquistas de curto prazo ajuda na gestão da mudança. Se as pessoas não encontram os resultados esperados em pouco tempo, dificilmente elas acham forças para dar continuidade à mudança. Portanto, pode-se concluir que, na visão dos funcionários, os gestores não cometem esse erro.

A sétima pergunta pretendia saber se os gestores declaram prematuramente a consolidação da mudança. Conforme a ilustração da Figura 13, observa-se que 41,2% dos respondentes concordam, 35,2% dos respondentes discordam e 23,6% dos respondentes nem concordam nem discordam da afirmativa.

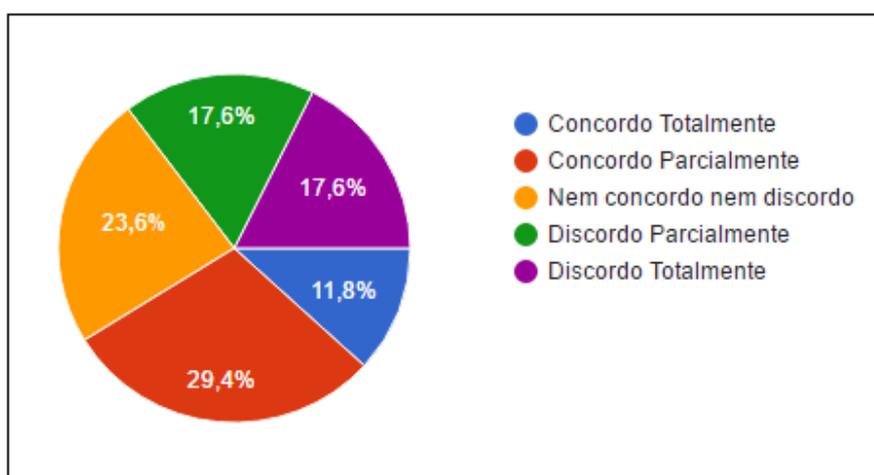


Figura 13: Declarar prematuramente a consolidação da mudança

Fonte: A autora (2016)

Como demonstra a Figura 13, observa-se uma porcentagem de pessoas que se posicionaram neutras. Isso influenciou diretamente o resultado final, já que a porcentagem desses respondentes quase se aproximou dos que responderam concordo parcialmente. Segundo Kotter (2013) declarar prematuramente a mudança não é bom para que ela se estabeleça. Isso porque, ela só deve ser declarada se os processos já estiverem estabelecidos há algum tempo, se não os problemas podem voltar. Portanto, não se pode concluir que, na visão dos funcionários, os gestores cometam esse erro.

A oitava pergunta pretendia saber se os gestores incorporam as mudanças à cultura organizacional. Conforme a ilustração da Figura 14, observa-se que 47% concordam, 29,4% nem concordam nem discordam, 23,6% discordam da afirmativa.

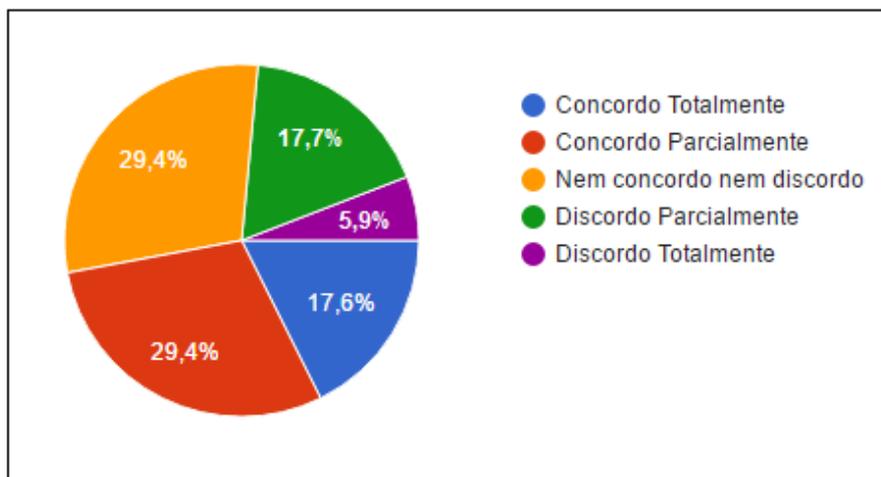


Figura 14: Incorporação das mudanças à cultura organizacional

Fonte: A autora (2016)

Observa-se na Figura 14 que não houve uma maioria que concordou ou discordou da afirmativa. Sendo que os respondentes que ficaram neutros representaram uma porcentagem igual à porcentagem dos que responderam que concordam parcialmente. Segundo Kotter (2013,) para que a mudança seja estabelecida e percebida por todos, os membros da organização precisam incorporar as normas e os valores comuns. Portanto, não se pode concluir com assertividade que os gestores incorporam as mudanças à cultura organizacional.

A partir desse momento, serão analisados os dados referente ao segundo questionário, que retrata a visão dos gestores sobre si mesmos. As perguntas foram exatamente como no questionário 1 (Anexo1). A primeira pretendia saber se eles se consideram assertivos. Conforme a ilustração da Figura 15, observa-se que os dois responderam por unanimidade (100%) que são assertivos. Considerando o modelo de Kotter (2013), eles não cometem o erro.

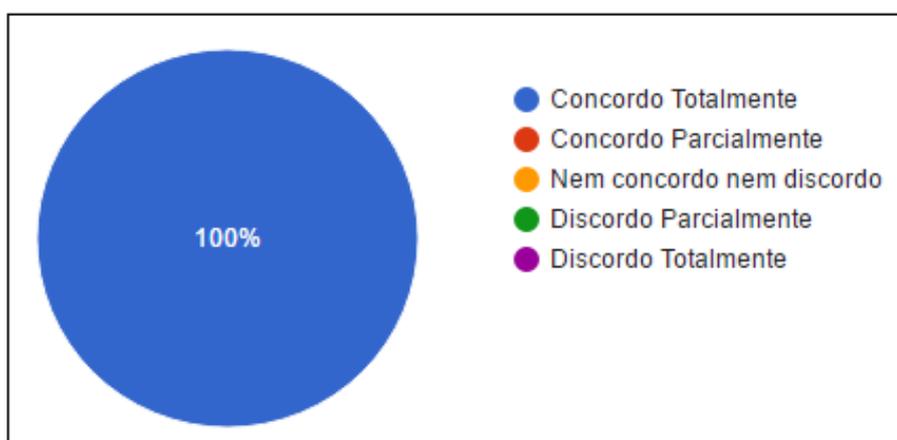


Figura 15: Assertividade

Fonte: A autora (2016)

A segunda pergunta pretendia saber se eles consideram que criam estrutura de equipe forte. Conforme a ilustração da Figura 16, observa-se que um respondeu concordo totalmente (50%), enquanto o outro concordo parcialmente (50%). Nesse caso, não houve a mesma opinião de ambos, porém os dois tenderam a concordar com a afirmativa. Sendo assim, pode-se concluir que eles acreditam criar uma estrutura de equipe forte. Considerando o modelo de Kotter (2013), eles não cometem esse erro.

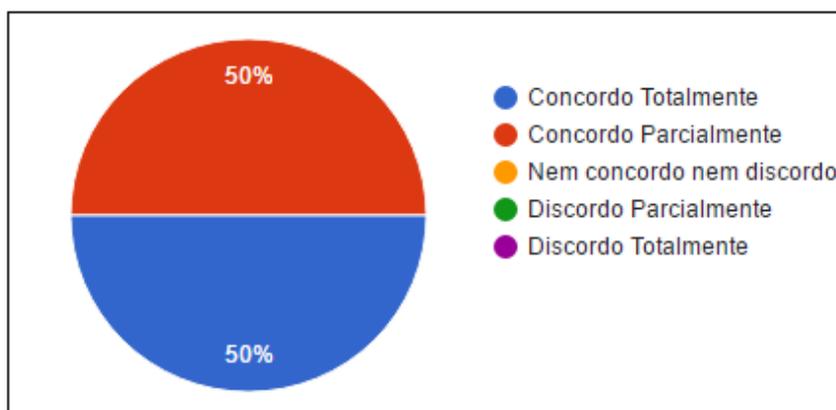


Figura 16: Estrutura de equipe forte

Fonte: A autora (2016)

A terceira pergunta pretendia saber se eles consideram definir uma estratégia e visão. Conforme a ilustração da Figura 17, observa-se que um respondeu concordo totalmente (50%), enquanto o outro concordo parcialmente (50%). Não houve a mesma opinião de ambos, porém os dois tenderam a concordar com a afirmativa. Sendo assim, pode-se concluir que eles acreditam definir uma estratégia e uma visão ao implementar uma mudança. Considerando o modelo de Kotter (2013), ambos não cometem o erro.

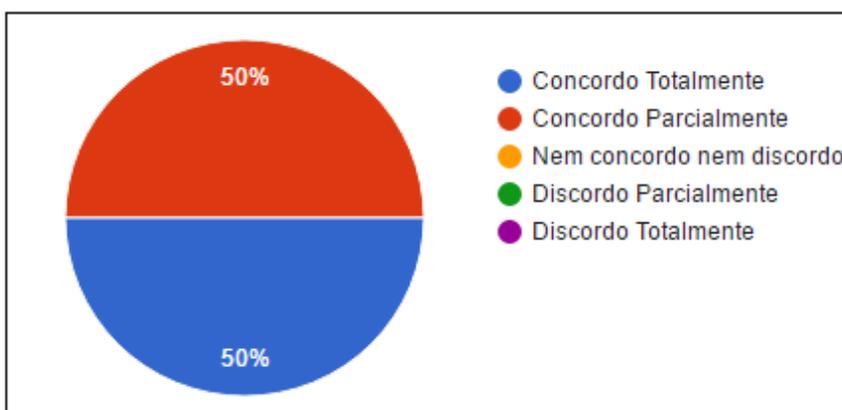


Figura 17: Estratégia e Visão

Fonte: A autora (2016)

A quarta pergunta pretendia saber se eles comunicam a estratégia e visão de forma eficiente. Conforme a ilustração da Figura 18, observa-se que os dois responderam por unanimidade (100%) que concordam totalmente com a afirmativa. Sendo assim, pode-se concluir que eles acreditam comunicar a estratégia e a visão de forma eficiente. Considerando o modelo de Kotter (2013), ambos não cometem o erro.

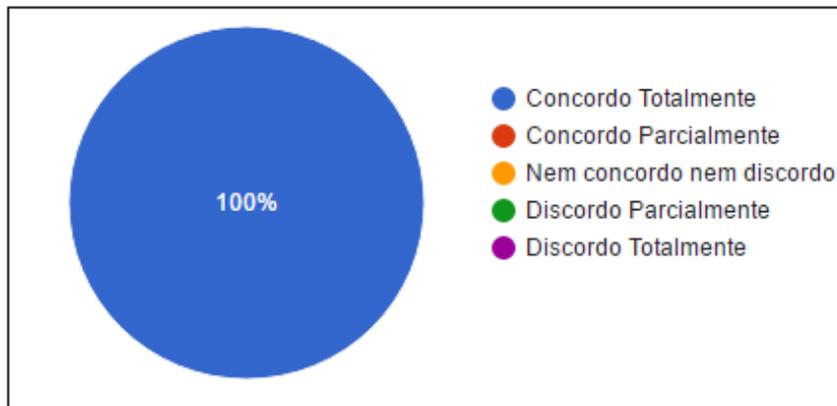


Figura 18: Comunicação eficiente

Fonte: A autora (2016)

A quinta pergunta pretendia saber se eles permitem que obstáculos bloqueiem a estratégia e visão. Conforme a ilustração da Figura 19, observa-se que os dois responderam por unanimidade (100%) que discordam totalmente da afirmativa. Sendo assim, pode-se concluir que eles acreditam que não permitem que obstáculos bloqueiem a estratégia e a visão.

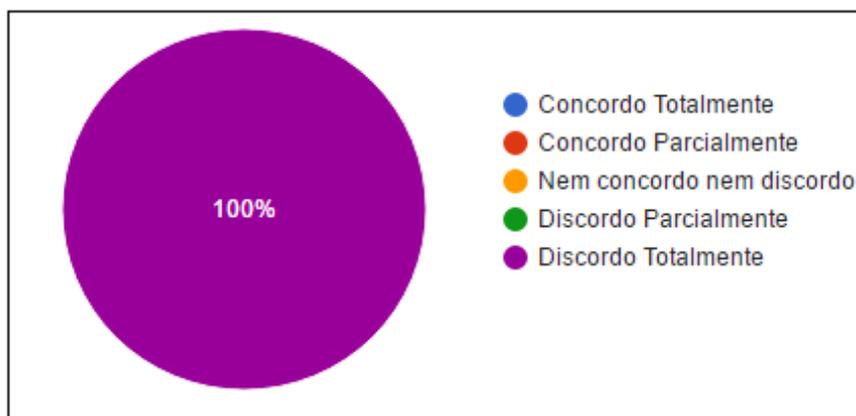


Figura 19: Bloqueio de obstáculos

Fonte: A autora (2016)

A sexta pergunta pretendia saber se eles criam conquistas de curto prazo. Conforme a ilustração da Figura 20, observa-se que os dois concordaram

parcialmente (100%) com a afirmativa. Sendo assim, pode-se concluir que eles criam conquistas de curto prazo, mas não as realizam absolutamente. Considerando o modelo de Kotter (2013), eles não cometem o erro totalmente.

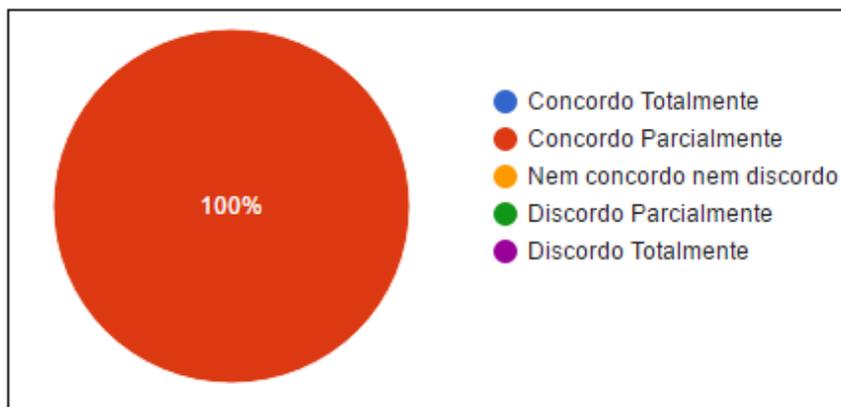


Figura 20: Conquistas de curto prazo

Fonte: A autora (2016)

A sétima pergunta pretendia saber se eles declaram prematuramente a consolidação da mudança. Conforme a ilustração da Figura 21, observa-se que um respondeu discordo totalmente (50%), enquanto o outro discordo parcialmente (50%). Nesse caso, novamente não houve a mesma opinião de ambos, porém os dois tenderam a discordar da afirmativa. Sendo assim, eles não consideram que declaram prematuramente a consolidação da mudança. Considerando o modelo de Kotter (2013), eles não cometem o erro.

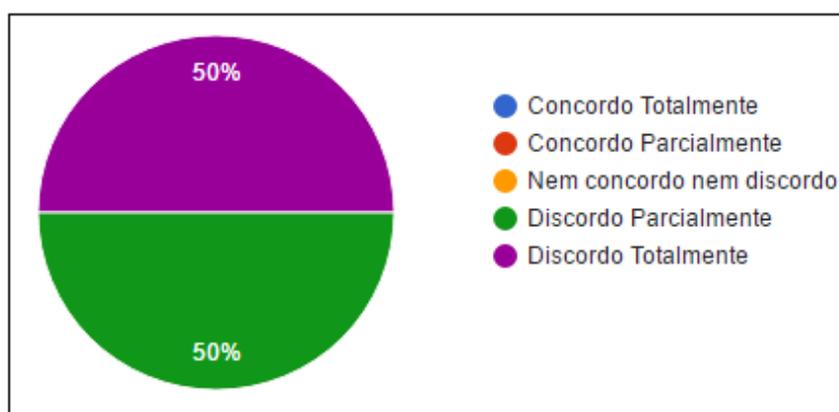


Figura 21: Consolidação da mudança

Fonte: A autora (2016)

A oitava pergunta pretendia saber se eles incorporam as mudanças à cultura organizacional. Conforme a ilustração da Figura 22, observa-se que os dois responderam por unanimidade (100%) que concordam parcialmente com a

afirmativa. Sendo assim, eles buscam incorporar as mudanças à cultura da empresa, mas não praticam essa ação absolutamente. Considerando o modelo de Kotter (2013), eles não cometem totalmente o erro.

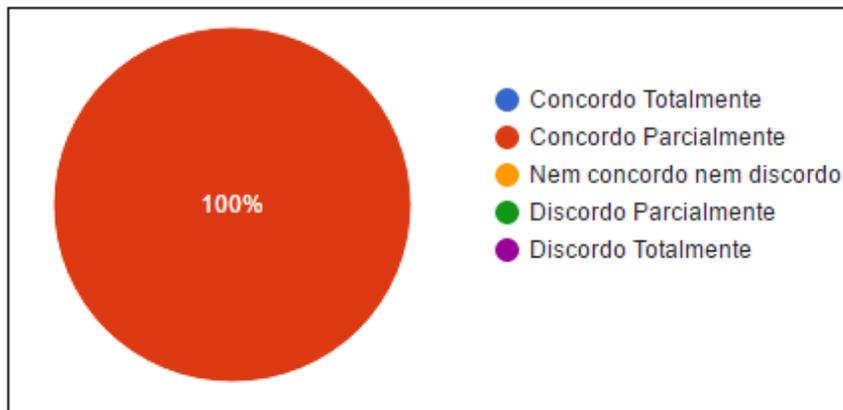


Figura 22: Incorporação de mudanças à cultura

Fonte: A autora (2016)

5. Conclusões e recomendações para novos estudos

Este presente estudo tem como objetivo identificar, através do modelo de Kotter (2013) que descreve os oito erros de líderes ao implantar uma mudança organizacional, a visão dos funcionários e dos gestores da empresa Quality Accounting sobre a atual gestão de mudanças. Ao analisar as duas visões, pode-se compará-las relacionando com o modelo estudado.

Quanto a complacência excessiva, os resultados obtidos por parte dos funcionários mostraram que os gestores não cometem o erro. Isso porque eles não são considerados complacentes excessivos, eles são assertivos. Na visão dos sócios, a assertividade é uma característica em comum dos dois.

Quanto a criar uma coalizão administrativa forte, os resultados obtidos por parte dos funcionários mostraram que os gestores tendem a criar uma equipe forte de liderança. Porém, como muitos discordaram, não há uma clareza se o erro é cometido. Já na visão dos gestores, eles consideram que ao gerir uma mudança, criam uma estrutura de equipe forte para liderar.

Quanto a definir uma estratégia e uma visão, os resultados obtidos por parte dos funcionários mostraram que os gestores não cometem o erro. Eles sabem definir uma estratégia e visão ao implementar uma mudança. Os sócios consideram que ao gerir uma mudança, eles definem uma estratégia e visão.

Quanto a comunicar a visão de forma eficiente, os resultados obtidos por parte dos funcionários mostraram que os gestores tendem a não cometer esse erro. Isso porque a discordância dos respondentes é maior que a concordância. Já na visão dos gestores, eles não cometem esse erro, pois consideram que, ao gerir uma mudança comunicam a estratégia e visão de forma eficiente.

Quanto a permitir que obstáculos bloqueiem a estratégia e a visão, os resultados obtidos por parte dos funcionários mostraram que é alta a probabilidade de os gestores em cometer esse erro. Devido à maioria da concordância do que discordância e à porcentagem de pessoas que se posicionaram neutras. Já na visão dos gestores, eles não cometem o erro, porque acreditam que ao gerir uma mudança, não deixem obstáculos bloquearem a estratégia e a visão.

Quanto a comemorar as conquistas de curto prazo, os resultados obtidos por parte dos funcionários mostraram com clareza que os gestores não cometem esse erro. Isso porque a concordância foi maior que a discordância. Na visão dos sócios, a concordância foi predominante, então eles acreditam que ao gerir

uma mudança destacam e comemoram as vitórias de curto prazo, assim não cometendo o erro.

Quanto a declarar prematuramente a mudança, os resultados obtidos por parte dos funcionários mostraram que os gestores tendem a cometer esse erro. Devido à concordância ser maior que a discordância nesse caso. Já o resultado dos gestores foi a discordância, então eles não cometem o erro, pois consideram que ao gerir uma mudança, não a declaram prematuramente sem ela estar totalmente estabelecida.

Quanto a incorporar mudanças à cultura organizacional, os resultados obtidos por parte dos funcionários mostraram que os gestores tendem a não cometer o erro. Devido a concordância maior que a discordância de que eles incorporam as mudanças à cultura organizacional. Na opinião dos sócios, eles consideram que ao gerir uma mudança dentro da empresa, incorporam essas mudanças à cultura, ou seja, não cometem o erro.

Portanto, pode-se concluir que dos oito erros dispostos no modelo de Kotter e analisados nesse estudo de caso, a empresa Quality Accounting não comete três erros e em cinco erros não há clareza se eles cometem ou não. Desses cinco erros, dois tendem a serem cometidos e três tendem a não serem cometidos, de acordo com os resultados obtidos na visão dos funcionários. Já na visão dos gestores analisados, nenhum erro é cometido.

Deste modo, nota-se que os gestores não estão enxergando as mesmas falhas que os funcionários. No que diz respeito à assertividade, definição de estratégia e visão e comemoração de conquistas de curto prazo, os gestores não estão falhando. Já em relação à permitir que obstáculos bloqueiem a estratégia e a visão e declaração prematura da mudança, eles tendem a estar falhando. Por fim, quanto a criar uma estrutura de equipe forte, comunicar a visão de forma eficiente e incorporar as mudanças à cultura da empresa não há tendência a falhas.

Como visto anteriormente, dois erros tendem a serem cometidos pela empresa Quality Accounting, sendo assim Kotter (2013) sugere ações que minimizam esses erros. Ao permitir que obstáculos bloqueiem a visão e estratégia, recomenda-se que os gestores quebrem barreiras dos funcionários, ou seja, os encorajem a realizar ações que sejam mais abrangentes, como tomar uma decisão importante ou tomar a frente de um projeto a ser implantado. Além disso, os gestores devem criar estruturas compatíveis com a visão, pois isso facilita que essas ações sejam realizadas. Eles devem treinar e capacitar sua equipe, a fim de passar confiança às atitudes dos funcionários. A participação do

setor de recursos humanos é importante para que haja um alinhamento dos sistemas de informação e pessoal, e também no treinamento e na capacitação desses funcionários. Como visto na página 18 deste estudo, Kotter (2013) afirma que esses elementos fazem parte da ação 5 de seu modelo.

Outra recomendação diz respeito ao erro 7 (declaração prematura da mudança). Como visto na página 26 deste estudo, Kotter (2013) afirma que a medida a ser tomada para evitar esse erro, seria a consolidação de ganhos e produção de mais mudanças. Isso quer dizer que enaltecer uma conquista é correto, mas é preciso gerar mais mudanças para que a transformação verdadeira seja estabelecida. No caso da empresa Quality Accounting, recomenda-se que ao implementar uma mudança, os gestores sejam claros em seus objetivos e busquem um grau de urgência alto em suas solicitações, as áreas subordinadas gerenciem e liderem projetos específicos e se reduzam as interdependências desnecessárias.

É interessante que os gestores da Quality Accounting se auto avaliem e comparem as suas opiniões com as opiniões de seus funcionários, assim tentando buscar a melhor forma de reformular o que está errado e aperfeiçoar o que está dando certo. Dessa forma, podem ajudar na motivação e no desempenho de seus funcionários. Além disso, as melhorias internas influenciam diretamente a satisfação dos clientes.

Essa linha de pesquisa pode ser ampliada com outro estudo sobre a relação interpessoal dos indivíduos da empresa. Com um novo estudo, seria possível analisar e comparar os comportamentos dos funcionários e dos gestores no ambiente de trabalho. Sendo importante para entender os motivos que levam os gestores e os funcionários a tomarem suas decisões.

6. Referências bibliográficas

ARAÚJO, L. C. G. **Mudança organizacional na administração pública federal brasileira**. São Paulo, 1982. Tese (Doutorado em Administração Pública) – Eaesp/Fundação Getúlio Vargas de São Paulo.

BANOV, M. R. **Mudanças organizacionais: o perfil da empresa e do colaborador**. São Paulo: Atlas, 2013.

BAUER, R. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

BORTOLOTTI, S. L. V.; JUNIOR, A. F. S.; ANDRADE, D. F. **Resistência à mudança organizacional: avaliação de atitudes e reações em grupo de indivíduos**. VIII Simpósio Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/16914129.pdf>>. Acesso em: 21 de setembro de 2016.

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

CAMERON, E.; GREEN, M. **Making Sense of Change Management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change**. 2th Edition. London and Philadelphia: Kogan Publishers, 2009.

CAMPOS, C.; GONÇALVES, V. **Gestão de Mudanças: o fator humano na liderança de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. - São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, L. L. **Gestão de mudanças na teoria e na prática e o método das gestões**. São Paulo: All Print Editora, 2014.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M.P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 41, n.2, p. 31-45, 2001.

KOTTER, J. P. **Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Org.) **Mudança organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MANDELLI, P.; AYRES, L.; LORIGGIO, A.; LUCAS, R.; PIERROTTI, F.; VIVEIROS, C. **A disciplina e a arte da gestão das mudanças nas organizações: como integrar estratégias e pessoas nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MILLER, David. **Gestão de mudança com sucesso: uma abordagem organizacional focada em pessoas**. São Paulo: Editora Integrare, 2012.

MINTZBERG, H.; GHOSHAL, S.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução: Luciana Oliveira da Rocha - Porto Alegre: Artmed, 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11.Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, M. S. S. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica**. Rio de Janeiro, 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa - Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro.

SCHEIN, E. H. **Consultoria de processos**. Addison-Wesley Iberoamericana, 1988. V.2

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Análise comparativa acerca da utilização de

desenhos na pesquisa sobre a criação do sentido da mudança organizacional. **Revista Organização & Sociedade**, v. 8, n. 23, 2002.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

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

WOOD JUNIOR, T. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

7. Anexo

Abaixo se encontram os questionários aplicados aos funcionários da empresa Quality Accounting.

7.1 Anexo 1 – Questionário sobre gestão de mudanças

O presente questionário é uma pesquisa realizada para fins de trabalho de conclusão de curso de Administração de empresas da Universidade PUC-RJ. O objetivo deste questionário é analisar as práticas de gestão de mudanças adotadas dentro da organização. Reitero que a participação é voluntária e não há identificação dos respondentes.

Parte 1 – Identificação

Assinale abaixo a alternativa que se adequa a você:

Q1 – Qual a sua idade?

- De 18 a 20 anos
- De 21 a 24 anos
- De 25 a 30 anos
- De 31 a 35 anos
- Acima de 35 anos

Q2 – Qual seu gênero?

- Feminino
- Masculino

Q3 – Qual seu cargo na empresa?

- Estagiário
- Auxiliar
- Assistente
- Analista

- Coordenador
- Gerente

Q4 – Qual seu setor na empresa?

- Administrativo
- Compliance
- Contábil
- Departamento Pessoal
- Fiscal
- Paralegal

Q5 – Quanto tempo de empresa você tem?

- Menos de 6 meses
- 6 meses a 1 ano
- 1 ano a 2 anos
- 2 anos a 3 anos
- Mais de 3 anos

Parte 2 – Gestão de Mudanças

Assinale abaixo a alternativa que para você mostra como os gestores de sua empresa lidam com as mudanças implementadas.

Q6 – Eles agem com assertividade

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Q7 – Eles montam estrutura forte de equipe de liderança

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente

- Nem concordo nem discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Q8 – Eles definem uma estratégia¹ e visão²

¹estratégia - plano de integração de metas, objetivos, política e sequências de ação que deve ser aplicado na organização. (QUINN, 1980)

²visão - declaração do que a organização deseja ser e da posição que ela deseja ocupar futuramente (SOBRAL; PECI, 2008).

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Q9 – Eles comunicam a estratégia e visão de forma ineficiente

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Q10 – Eles permitem que obstáculos bloqueiem a estratégia e visão

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Q11 – Eles destacam e comemoram as conquistas de curto prazo

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente

- Nem concordo nem discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Q12 – Eles declaram prematuramente a consolidação da mudança

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Q13 – Eles incorporam as mudanças à cultura organizacional³

³cultura organizacional - conjunto de valores e regras implícitas que governam o comportamento no dia-a-dia do trabalho numa organização (ROBBINS,2005).

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

7.2 Anexo 2 – Questionário sobre gestão de mudanças

O presente questionário é uma pesquisa realizada para fins de trabalho de conclusão de curso de Administração de empresas da Universidade PUC-RJ. O objetivo deste questionário é analisar as práticas de gestão de mudanças adotadas dentro da organização. Reitero que a participação é voluntária e não há identificação dos respondentes.

Assinale abaixo a alternativa que mostra como você lida com as mudanças implementadas em sua empresa.

Q1 – É assertivo

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente

- Nem concordo nem discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Q2 – Cria estrutura de equipe forte

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Q3 – Define ¹estratégia e ²visão

¹estratégia - plano de integração de metas, objetivos, política e sequências de ação que deve ser aplicado na organização. (QUINN, 1980)

²visão - declaração do que a organização deseja ser e da posição que ela deseja ocupar futuramente (SOBRAL; PECI, 2008).

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Q4 – Comunica a estratégia e visão de forma eficiente

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Q5 – Permite que obstáculos bloqueiem a estratégia e visão

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente

- Nem concordo nem discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Q6 – Cria conquistas de curto prazo

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Q7 – Declara prematuramente a consolidação da mudança

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Q8 – Incorpora as mudanças à cultura organizacional³

³cultura organizacional - conjunto de valores e regras implícitas que governam o comportamento no dia-a-dia do trabalho numa organização (ROBBINS,2005).

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente