



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

CARLOS EDUARDO SANTOS FERREIRA

**PLANEJANDO A MUDANÇA: estudo de caso num banco de
montadora de automóveis**

Brasília – DF

2013

CARLOS EDUARDO SANTOS FERREIRA

**PLANEJANDO A MUDANÇA: estudo de caso num banco de
montadora de automóveis**

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

Professor Orientador: Carlos Denner

Brasília – DF

2013

Ferreira, Carlos Eduardo Santos

PLANEJANDO A MUDANÇA: estudo de caso num banco de montadora de automóveis / Carlos Eduardo Santos Ferreira. – Brasília, 2013

60 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2013.

Orientador: Prof. Carlos Denner, Departamento de Administração

1. Aprendizagem Organizacional. 2. Mudança Organizacional. 3. Planejamento estratégico.

CARLOS EDUARDO SANTOS FERREIRA

**PLANEJANDO A MUDANÇA: estudo de caso num banco de
montadora de automóveis**

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

Carlos Eduardo Santos Ferreira

Dr. Carlos Denner
Professor-Orientador

Dra., Patrícia Guarnieri dos Santos,
Professor-Examinador

Professor Guilherme Rezende
Professor-Examinador

Brasília, 04 de Março de 2013

Dedico este trabalho à minha mãe, eterna inspiração em minha vida. Sem ela não teria chegado até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois ele foi o guia durante toda minha vida e me deu forças para enfrentar todas as dificuldades encontradas no caminho.

Agradeço também a minha família, meus pais, minha irmã Larissa, sempre fonte de alegria, tios, tias, primos e primas, pois são todos essenciais em minha vida e sempre estiveram presente em todos os momentos dessa jornada.

Agradeço também a todos os meus amigos que, cada um a sua maneira, me acompanharam durante todo o tempo de minha graduação.

À família V.N. um agradecimento mais que especial, pois é a companhia de amigos como vocês que faz a experiência universitária ser a melhor época de nossas vidas.

Muito obrigado a todos.

“Nada é permanente, exceto a mudança.”

Heráclito

RESUMO

O estudo apresentado tem como objetivo descrever o processo de planejamento e implantação da mudança organizacional em uma empresa do setor de financiamento automobilístico. A literatura estudada mostra o ciclo existente entre o conhecimento, a aprendizagem organizacional, a mudança e o planejamento estratégico. A aprendizagem gera conhecimento e aliada a ele, torna possível a etapa de planejamento da mudança. Mudança que por sua vez surge em algum processo de aprendizagem e criação de conhecimento anterior dando um caráter cíclico aos temas abordados. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas e questionários com gestores e funcionários envolvidos no processo de mudança da empresa. As entrevistas foram analisadas de acordo com o método de análise de conteúdo proposto por Bardin, enquanto os questionários foram estudados com auxílio da estatística descritiva. Os resultados obtidos mostram um planejamento que acerta no início do processo, envolvendo todos os funcionários no programa de mudança, considerando os erros do passado e planejando a posição almejada no futuro. Percebe-se também uma expectativa positiva por parte da força de trabalho o que indica uma boa condução do projeto de mudança até o presente momento.

Palavras Chave: Aprendizagem organizacional, mudança organizacional, planejamento estratégico.

SUMÁRIO

RESUMO.....	7
1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Objetivo Geral.....	12
1.2 Objetivos Específicos.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Mudança Organizacional.....	13
2.2 Planejamento Estratégico.....	17
2.3 Aprendizagem Organizacional.....	19
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	22
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	22
3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo.....	23
3.3 População e amostra (ou participantes do estudo).....	24
3.4 Instrumento(s) de pesquisa.....	24
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	25
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	27
4.1 Descrição da pesquisa.....	27
4.2 Entrevistas com gestores.....	30
4.3 Questionários com funcionários.....	42
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	50
5.1 Limitações e recomendações.....	52
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICES.....	57

1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado em que nos encontramos, com o grande fluxo de informações em tempo real, fica uma certeza acerca das organizações atuais: aquelas que não estiverem dentro de um processo contínuo de aprendizagem e mudança, ficarão para trás na disputa pelos mercados.

Quando se olha as histórias de grandes empresas, a maioria delas passou por mudanças drásticas desde que foram criadas, algumas dessas mudanças sendo gradativas, e outras repentinas, em resposta a movimentações imprevistas do mercado (BEER, 2003). A Apple esteve perto de decretar a falência em meados dos anos 90, e os resultados atuais mostram que um dos fatores que contribuiu para a sua salvação foi o retorno de seu fundador, Steve Jobs, à presidência, que usou a mudança, alterando produtos, processos e até a percepção da marca pelos clientes, para transformar a empresa na mais valiosa do mundo no segmento de tecnologia, segundo levantamento da agência Standard and Poor's (KAHNEY, 2008).

É claro que mudanças sempre carregam um risco, existe a possibilidade de que não se obtenham os resultados esperados. A possibilidade do fracasso é real, e é por isso que esse se torna um assunto tão delicado.

Planejamento estratégico, aprendizagem organizacional e mudança são três elementos que estão presentes em boa parte das organizações ao redor do mundo nos dias de hoje, portanto é de suma importância entender como esses elementos podem caminhar juntos.

A empresa a ser estudada situa-se no mercado de agentes financeiros que fornecem crédito para os consumidores de automóveis das concessionárias VW e ela foi escolhida porque está passando por um longo processo de transformação, que começou em 2010 e tem a previsão de término no ano de 2018.

O projeto tem como base um alto investimento em TI e no quadro de funcionários para suportar o alto crescimento esperado na sua base de clientes com financiamentos. Mais de 50 funcionários foram contratados com dedicação exclusiva ao projeto e mais de R\$10 milhões gastos em novos equipamentos visando a melhora do desempenho dos sistemas.

A mudança organizacional deve ser parte de um planejamento estratégico, assim é preciso saber quais os objetivos a serem alcançados ao final do processo e, mais importante, saber quais atitudes devem ser tomadas pela organização para que as metas traçadas sejam cumpridas.

A escolha de uma empresa no setor de financiamento automobilístico se justifica pelo fato desse ser um importante setor para a economia brasileira, pois o crédito ao consumidor é capaz de regular o mercado de automóveis, aumentando ou diminuindo o número de operações. A importância do setor fica evidente quando se analisam as diversas decisões tomadas pelo governo para controlar o mercado de automóveis, algumas vezes restringindo o crédito para diminuir a inadimplência (BACEN, 2010) e mais recentemente baixando as taxas de juros e impostos, para estimular o consumo (BACEN 2012).

Segundo dados da ANFAVEA - Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores, somente no ano de 2011, foram produzidos 3.407.861 unidades enquanto que 3.633.248 unidades foram comercializadas, entre nacionais e importados. O mercado de automóveis está em crescimento constante desde 2003 e teve um aumento de aproximadamente 4,6%% na produção de 2011 para 2012. Já as vendas de veículos nacionais tiveram um crescimento de 8,3% no mesmo período, e grande parte dessas vendas se dá por meio de financiamentos, área em que a empresa estudada atua o que mostra a relevância de um estudo de uma empresa do setor.

O estudo de caso realizado estudou o processo de planejamento de uma mudança organizacional de grande porte, abordando desde a fase anterior ao início das mudanças até as primeiras ações concretas em direção a transformação, estudando também a reação dos funcionários e líderes da empresa.

Com todas as dificuldades sempre encontradas nos processos de mudança, resistência dos funcionários, falta de recursos e desentendimentos entre níveis hierárquicos, é interessante a análise do caso, mesmo que ainda não concluído, para que se possa avaliar as fases intermediárias e precursoras do processo transformador, que por si só já levantam perguntas, com a maior delas sendo: como ocorreu o planejamento de uma mudança organizacional de uma empresa de grande porte do ramo financeiro?

1.1 Objetivo Geral

Descrever o processo de planejamento e implantação do programa de mudança organizacional em uma empresa do setor de financiamento automobilístico, sob a perspectiva de gestores de áreas e seus funcionários.

1.2 Objetivos Específicos

- Descrever o processo de planejamento da mudança organizacional
- Descrever as dificuldades e conquistas encontradas no processo
- Comparar a percepção dos gestores e funcionários quanto às ações geradas pelo plano de mudança

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão de literatura realizada trata de três temas que, juntos, tornam-se essenciais para o sucesso das transformações que possam vir a ser realizadas nas organizações. O capítulo se inicia com uma caracterização da Mudança Organizacional, suas definições, tipologias e aspectos. Em seguida trata do planejamento estratégico e a sua importância dentro das empresas e do processo de transformação. Por fim, pesquisou-se a relevância da Aprendizagem Organizacional e como ela pode vir a ser uma motivadora de processos de mudança.

2.1 Mudança Organizacional

A mudança está em toda parte, em constante ação e, por vezes, passa despercebida pelas pessoas e pelas organizações (VERGARA E PINTO, 1998). Desde a revolução industrial, porém, podemos notá-la com maior facilidade, e isso se deve principalmente pelos avanços em todos os campos, sejam sociológicos, psicológicos ou tecnológicos (BRESSAN, 2004). O trabalho e as estruturas organizacionais foram alterados, onde antes se encontrava rigidez e hierarquia agora se percebe o trabalho em equipe, as organizações e seus processos tornam-se mais dependentes da tecnologia, que progride numa grande velocidade (BRESSAN, 2004).

Segundo Weick e Quinn (1999) a mudança é constante, e não se pode identificar o ponto em que ela começa, pois na verdade ela nunca para, somente aparece em diferentes níveis de intensidade. Essa característica da constância pode explicar porque os estudos em torno do tema são tão amplos e mesmo assim não se chegou a um consenso quanto ao conceito definitivo de mudança.

Para Wood Jr. (1994, p. 64), a mudança é definida como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro

componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. O mesmo autor ainda classifica o fenômeno em três tipos:

- Quanto à natureza: estruturais, estratégicas, culturais, tecnológicas e relacionadas a recursos humanos;
- Quanto à relação da organização com o ambiente: reativa ou voluntária;
- Quanto à forma de implementação: reeducativa, coercitiva ou racional.

Robbins (1999) define a mudança como atividades que são praticadas intencionalmente e de forma pró-ativa, sempre visando a obtenção das metas organizacionais, numa visão que deixa transparecer que a mudança só ocorre racionalmente. Essa visão se mostra divergente, quando comparada à visão de Weick e Quinn (1999) de mudança constante, e também de Bruno-Faria (2000) que descreve a mudança como qualquer tipo de alteração, podendo ser intencional ou não, e que decorre de fatores que podem ser internos ou externos a organização.

Analisando a literatura do tema percebe-se que a diversidade e amplitude dos conceitos de mudança são enormes, portanto aqueles que se propõe a estudar o fenômeno podem se surpreender com a falta de convergência apresentada nos textos que tratam do assunto (ARAÚJO, 1982), como se pode ver no quadro 1.

O conceito de que a mudança pode ser planejada ou não abre espaço para o próximo passo no estudo do fenômeno de transformação, que será identificar as classificações de mudança existentes na literatura.

Diferentemente do que acontece com o conceito de mudança, que se apresenta de forma heterogênea na literatura, a classificação do processo mostra uma convergência dos autores, que muitas vezes usam nomenclaturas diferentes, mas princípios extremamente semelhantes.

Para Nadler e Cols (1994) a mudança organizacional pode ser dividida em:

- Contínua: ocorrem dentro do contexto da empresa, não há um momento de ruptura, de mudança drástica, como sugere o nome, é um processo contínuo;
- Descontínua: ocorre em épocas instáveis, onde a empresa requer uma mudança radical, uma reestruturação de uma ou várias características da empresa para se adaptar ao novo cenário.

Robbins (1999) divide o processo de mudança entre 1ª e 2ª Ordens:

- 1ª Ordem: linear e contínua, acontece sem um grande impacto nas pressuposições sobre o ambiente que os funcionários tem;
- 2ª Ordem: descontínua e radical. É aquela que acontece em diversas dimensões e níveis da empresa e requer reformulação do conhecimento sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.

Weick e Quinn (1999) não definem o conceito da mudança em si, mas defendem que existem duas modalidades: Contínua e Episódica.

- Contínua: mudança constante, cumulativa e evolutiva. Ocorre gradativamente no quotidiano da organização e pode gerar alterações significativas no longo prazo;
- Episódica: mudança descontínua, pontual e intencional. Acontece quando a organização sai do seu ponto de equilíbrio e precisa agir de forma mais incisiva na mudança.

Além das classificações explicitadas acima, outros autores fazem divisões semelhantes. Porras e Robertson (2003) fazem a separação entre 1ª Ordem e 2ª Ordem, da mesma forma que Robbins (1999).

As tipologias apresentadas deixam uma clara diferença nos aspectos da mudança. Em resumo, há a transformação radical, que aparece em resposta a eventos no ambiente externo ou interno que afetam diretamente a organização – processos, produtos, recursos humanos, estrutura e/ou cultura – e há também a transformação contínua, que ocorre gradativamente, visando à melhoria diária de aspectos pontuais das empresas.

Abaixo quadro com as definições pesquisadas do termo Mudança Organizacional.

Quadro 1 – Definições de Mudança Organizacional

Definição	Autor
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr. (1994)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)
São atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho	Bruno-Faria (2000)
Qualquer modificação (planejada ou não) nos componentes organizacionais, formais e informais, mais relevantes (pessoas, estrutura, 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	Bressan (2004)

Fonte: Bressan (2004)

Conforme se percebe no quadro, com exceção do conceito de Bruno-Faria (2000) e Bressan (2004), todos os demais autores estudados consideram a mudança como algo planejado, ou uma resposta as demandas dos ambientes externos e internos, o que são definições corretas, mas incompletas se comparadas a definição escolhida.

A fim de basear o presente estudo, adota-se a definição de Bressan (2004), pois é aquela que melhor abrange todos os mais variados aspectos e elementos da mudança.

As mudanças são necessárias sempre, seja em grande ou pequena escala, e o processo de transformação é algo complicado e delicado, que também pode resultar num fracasso, caso mal administrado. Mudar implica sair da sua zona de conforto, o que gera incertezas, que não costumam ser bem aceitas pela maioria (BEER, 2003).

Em 1997, a *American Productivity Quality Center* (APCQ), fez um estudo reunindo as melhores práticas na gestão da mudança organizacional em empresas americanas, e as resumiu em cinco pontos:

- Comprometimento e participação ativa do líder;
- Mudança de cultura;
- Alto grau de envolvimento da força de trabalho;
- Comunicação e sistema de medidas efetivo;
- Alinhamento dos sistemas de Recursos Humanos com as metas da mudança organizacional.

Ainda sobre o sucesso da implantação dos processos de transformação, Vergara e Pinto (1998) sugerem que existam sempre mecanismos que funcionem como amortecedores dos impactos que são causados pelas mudanças, o que pode ajudar a prever cenários e proporcionar uma melhor tomada de decisão, ou seja, é preciso planejar cada passo da mudança, para que os impactos sejam positivos e não negativos. Processos de reengenharia, administração estratégica e qualidade total podem vir a ser usados com a finalidade de minimizar os impactos provenientes da mudança.

Segundo Bressan (2004) um ponto comum entre as visões da mudança na literatura é a sua característica de resposta às demandas internas e/ou externas, a finalidade de crescimento do desempenho organizacional, a abrangência a vários componentes organizacionais e a necessidade de planejamento da mudança.

Em suma, pode-se dizer que o sucesso da mudança organizacional depende principalmente de como ela será implantada e acompanhada, ou seja, o ponto crucial da mudança se dá antes mesmo dela ter início, no planejamento estratégico que deve guiar todo o processo organizacional de mudança, porém, ainda não foi criado nenhum processo definitivo que garanta esse sucesso.

2.2 Planejamento Estratégico

O dicionário Aurélio (2010) define o termo Estratégia da seguinte forma: arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos

específicos. Essa definição se aproxima das definições encontradas na literatura que podem ser entendidas como planos traçados pela alta administração em busca de resultados que vão de encontro com as missões e objetivos das organizações (WRIGHT ET AL., 2011). Segundo Mintzberg et al. (2000) essa é uma visão fácil de um termo complexo. Para o autor, existem cinco definições de estratégia:

- Estratégia é um plano: uma direção, um guia de ações para o futuro;
- Estratégia é um padrão: comportamento consistente ao longo prazo;
- Estratégia é uma posição: localização de determinados produtos em mercados específicos;
- Estratégia é uma perspectiva: maneira única de uma organização em realizar uma tarefa, diferenciando-se dos concorrentes;
- Estratégia é um truque: uma ação tomada deliberadamente com o intuito de iludir os concorrentes.

As cinco definições citadas acabam por abranger praticamente toda a complexidade do termo estratégia, pois, além de considerar as definições consensuais existentes na literatura, expandem a aplicação da mesma.

Para Mintzberg et al. (2000), a tradicional resistência à mudança dos empregados de uma organização, pode vir do fato de que essa transformação está sendo imposta a todos repentinamente, sem um processo gradual de adaptação. O papel da organização deve ser o de propiciar condições pelas quais os indivíduos vão se preparar para experimentar e transformar suas atitudes e perspectivas de maneira natural.

Para que o processo de planejamento estratégico seja mais interativo e contínuo e ainda estimule o comprometimento e aprendizado das pessoas, é crucial que haja uma participação ampla de colaboradores em todos os níveis hierárquicos. Fica evidente a extrema importância da gestão estratégica de pessoas durante todo o planejamento de mudanças (LEITE E ALBUQUERQUE, 2011).

As mudanças nas estratégias de organizações diversas sempre buscam melhorar, evoluir algum aspecto micro ou macro dentro da empresa. Segundo Neiva (2004), todo processo de mudança gera aprendizagem, até mesmo em casos onde a mudança não é bem sucedida.

O planejamento estratégico das mudanças deve ser feito levando em consideração todos esses aspectos. A evolução das organizações está ligada à evolução do ser humano que nela está inserida, e essa só acontece por meio da aprendizagem. É a aprendizagem que leva as organizações a alterarem suas estratégias, estruturas e processos para que possam permanecer ou alcançar um excelente nível de competitividade dentro do mercado em que estão inseridas (OLIVEIRA, 2010).

2.3 Aprendizagem Organizacional

Segundo Garvin (1993), organizações que aprendem são aquelas capazes de criar, adquirir e transferir conhecimentos, além de transformar seus comportamentos para gerar novos conhecimentos e habilidades.

Ruas e Antonello (2003) explicitam que, no ramo da Administração, a aprendizagem organizacional só passa a ter sentido se vinculada à mudança. As teorias do ramo levam principalmente ao entendimento do que pode facilitar ou dificultar os processos de mudança (novas estratégias, métodos, práticas de trabalho e etc.).

Com a velocidade que ocorrem as mudanças ambientais, o tempo e eficácia de resposta das organizações passam a depender diretamente da sua capacidade de aprendizado. Isso faz com que seja necessário compreender a empresa também nos seus processos de aprendizagem, enxergando além de suas estruturas, técnicas e processos burocráticos (TAKAHASHI E FISCHER, 2009).

Patriotta (2003) afirma que a aprendizagem organizacional não se resume apenas à aquisição e aplicação, ela também leva a internalização do conhecimento. Takahashi e Fischer (2009) afirmam ainda que o resultado da aprendizagem pode ser a aquisição de uma nova competência, uma nova habilidade de aplicar os conhecimentos em prol de melhorias nos processos e atividades da empresa.

Alguns autores consideram que o termo aprendizagem organizacional é uma metáfora, tendo em vista que organizações não são seres humanos e, portanto não podem de fato aprender. O termo seria referente somente a soma das aprendizagens dos indivíduos que formam a organização, aqueles que aprendem na organização. Porém há outra vertente de autores que ressaltam que a aprendizagem

organizacional é algo que vai além desse simples conjunto de aprendizagens dos indivíduos, e que dizem que as organizações podem aprender independentemente de um indivíduo específico (BASTOS ET AL., 2004).

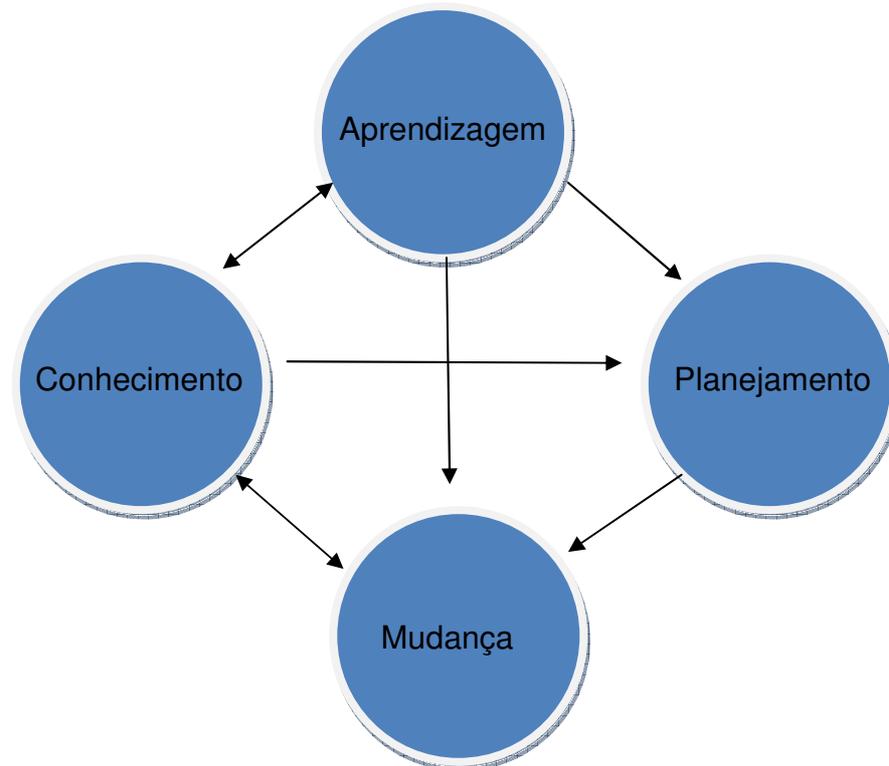
Ainda segundo Bastos et al (2004), por mais que haja discussão acerca do tema, os indivíduos são a base chave da aprendizagem organizacional. A aprendizagem individual sobe para o nível organizacional a partir do momento em que os conhecimentos, atitudes e visões saiam do nível do indivíduo e alcancem o nível coletivo, ou seja, a partir do momento em que diversos indivíduos entrem em um consenso sobre algum conhecimento ou atitude, existe a tendência de que essa ideia se torne parte da organização e seja transferida para todos nela inseridos. O alcance da consciência coletiva apresenta uma forte ligação com os processos de difusão e socialização, o que evidencia a necessidade de se criar meios de os indivíduos interagirem entre si para que haja troca de experiências, crenças e valores individuais, tudo isso em busca de uma aprendizagem coletiva, ou organizacional.

Confirmando o exposto, Wang e Ahmed (2002) afirmam que a aprendizagem em nível organizacional está condicionada como socialização em nível organizacional da aprendizagem individual.

O conhecimento organizacional advindo da aprendizagem é dividido entre os indivíduos na forma de experiência e competências e a organização na forma de procedimentos, regulamentos, padrões, regras entre outros (WEICK E ROBERTS, 1993).

O processo de aprendizagem organizacional aparece para mudar o conhecimento existente acerca de uma situação, processo e/ou produto da organização (RUAS E ANTONELLO, 2003). A Figura 1 ilustra a literatura revisada:

Figura 1 – Inter-relação entre os conceitos



Fonte: Revisão de literatura realizada para o estudo. Outubro, 2012

Levando em conta os três pontos revisados (Mudança, Planejamento e Aprendizagem/Conhecimento) pode-se traçar uma linha clara entre os temas. A aprendizagem organizacional evidencia as lacunas e deficiências que existirem nos processos e produtos da organização. A consciência de tais problemas induz a organização a planejar o que fazer para melhorar quaisquer pontos defeituosos que sejam identificados, ciclo esse que finaliza com a realização da mudança organizacional, que por sua vez gera novo conhecimento organizacional. Porém nota-se que a aprendizagem acontece a todo tempo, assim como o conhecimento é constantemente criado, o que permite dizer que a aprendizagem e o conhecimento influenciam diretamente o planejamento e a mudança que ocorrem na organização. Esse processo toma um caráter cíclico, onde mudança e aprendizagem se tornam causa e consequência ao mesmo tempo.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas e questionários. As entrevistas foram feitas com gestores, enquanto os questionários foram aplicados aos funcionários de *front-office*, aqueles que trabalham com a prospecção de negócios para a empresa, dentro das concessionárias da rede VW. O objetivo é entender a visão de ambos os lados acerca do processo de mudança na organização e compará-las, no intuito de descrever o que os gestores esperam e o que está sendo percebido pelos funcionários.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso descritivo, onde a coleta de dados foi feita usando os métodos qualitativos e quantitativos. As entrevistas semiestruturadas coletaram dados qualitativos enquanto os questionários coletaram dados quantitativos

Procurando entender o processo de planejamento da mudança, a coleta de dados se deu em duas partes distintas. Foi feita entrevista com os gestores da empresa que participaram do planejamento e implementação do *Business Transformation*, para entender o que os executivos de alto escalão esperam de todo o processo de mudança, desde o seu planejamento até a sua aplicação, que gera os resultados finais.

Ao finalizar essa etapa na coleta de dados, foi aplicado um questionário com funcionários da empresa afetados pelo projeto, para compreender a visão deles sobre todos os processos de mudança que estão ocorrendo ao seu redor, buscando entender as diferenças e semelhanças que existem entre as percepções do mais alto nível hierárquico ao mais baixo. Dentre os questionários aplicados, três deles foram respondidos por funcionários-chave, que, a partir do início do projeto de transformação adquiriram mais uma tarefa nos seus cotidianos: ser ligação entre todos os funcionários e os responsáveis pela mudança. Esses funcionários são

chamados *key users* e foram escolhidos pelos gestores de cada departamento para serem os responsáveis por apontar para os gestores do programa *Business Transformation*, as necessidades existentes em cada setor da empresa, desde a captação de negócios até a satisfação dos clientes já existentes.

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

A organização estudada atua no mercado financeiro automobilístico, especificamente na concessão de crédito ao segmento. Seu portfólio de produtos é extenso, contando com financiamentos de automóveis, caminhões, peças e equipamentos além de seguros de automóveis, seguros de proteção financeira e comercialização de cotas de consórcio. É uma empresa que faz parte de um grupo multinacional, e tem como missão fortalecer os negócios do grupo no Brasil.

Em atuação no mercado nacional há mais de 30 anos, a empresa não mostra sinais de fraqueza, tendo crescido muito ao longo do tempo, batendo seus recordes de produção a cada ano, e alcançando grande credibilidade dentro do grupo e perante seus clientes e concessionários atendidos.

Tal crescimento obrigou a empresa a mudar, tendo em vista de que os sistemas, normas e procedimentos que antes lhe serviam bem já não estavam atendendo as suas demandas internas e externas. Com isso, no ano de 2011 foi lançado o projeto de mudanças organizacional, denominado *Business Transformation*, que tem como objetivo maior a reestruturação de todos os sistemas da empresa, desde sistemas de gestão da informação até captação de negócios, com foco numa maior qualidade na gestão e manuseio das informações geradas diariamente no negócio. Novas normas, procedimentos e práticas tornaram-se cotidianas para os funcionários de toda a companhia. O planejamento e investimento foram feitos com um pensamento em longo prazo, tendo em vista que o prazo para entrega de todas as mudanças previstas se encontra no ano de 2018.

Atualmente a empresa conta com cerca de 750 funcionários espalhados por todo o Brasil. Sua matriz se localiza na cidade de São Paulo, mas conta com 7 escritórios

regionais em lugares estratégicos para o negócio: Brasília, Belo Horizonte, Recife, Rio de Janeiro, São Paulo, Campinas e Curitiba, cada um deles responsável por um território específico do país.

3.3 População e amostra (ou participantes do estudo)

A amostra da pesquisa é a própria organização, tendo em vista que ela é uma das muitas que existem no mundo, e todas elas podem vir a passar por processos de transformação semelhante, seja buscando o crescimento, ou seja, respondendo a uma demanda do ambiente externo, ou apenas buscando manter sua posição no mercado.

Os participantes internos da pesquisa foram definidos conforme a sua atuação no processo de mudança. Com as entrevistas com os gestores e, e ainda os questionários com os funcionários de campo e *key-users*, consegue-se abranger desde o planejamento do projeto até a sua atual percepção por funcionários afetados por ele.

Dos 750 funcionários da empresa, 30 responderam ao questionário, dentre eles, três *key-users*. A empresa conta com cerca de 50 gestores. Os dois gestores e os 30 funcionários escolhidos foram selecionados por terem um maior grau de acessibilidade.

Os gestores selecionados atuam em áreas distintas da empresa, um sendo responsável pela gestão administrativa, enquanto o outro pela gestão de operações de campo.

3.4 Instrumento(s) de pesquisa

Foram utilizados dois instrumentos de pesquisa, entrevistas e questionários, o que mostra que foi utilizada a abordagem de pesquisa qualitativa e quantitativa, respectivamente.

As entrevistas foram semiestruturadas, contendo um roteiro de perguntas, mas deixando o entrevistador livre para acrescentar ou retirar perguntas ao longo do processo de coleta de dados. Os gestores responderam a oito questões, que visavam captar informações sobre o planejamento, as dificuldades e a gestão de pessoas durante o processo de mudança.

Os questionários foram utilizados com afirmações para aplicação da escala Likert, para que se possa obter uma ideia geral das percepções dos funcionários sobre o programa de transformação. Os funcionários responderam 20 questões, abordando diversos aspectos do programa para que fosse possível avaliar a expectativa dos mesmos, além de tentar identificar semelhanças e divergências entre a visão dos funcionários e gestores.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

As entrevistas foram realizadas na própria empresa, devido à facilidade de acesso aos indivíduos de interesse. Os questionários foram enviados para o e-mail corporativo dos 30 funcionários, escolhidos por intermédio da acessibilidade, para respondê-los.

Para análise dos dados foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo, que é uma técnica utilizada para estudo e análise da comunicação (MARTINS E TEÓPHILO, 2009).

É uma técnica que propõe uma visão completa sobre toda a comunicação, levando em conta os antecedentes do que se é dito e a situação atual. Busca-se uma interpretação completa.

Segundo Bardin (2011) a análise temática é uma técnica ao mesmo tempo rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos e simples, servindo perfeitamente ao estudo proposto, que trabalha com entrevistas semiestruturadas.

Ainda de acordo com Bardin (2011) raramente é possível estabelecer um quadro categorial único e homogêneo numa análise de entrevistas devido à complexidade do material estudado. Os temas abordados nas respostas mudam rapidamente com

o fluir do discurso o que dificulta a análise, porém proporcionam dados mais ricos e detalhados.

Na análise das entrevistas foram verificadas parcialmente, pergunta a pergunta, para que no final se tivesse o entendimento de todo o processo de mudança organizacional que se passa na empresa. Também foram escolhidos gestores de áreas diferentes, para que as semelhanças e diversidades de cada um fossem observadas segundo a sua área de atuação.

Além da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), a análise dos questionários também foi feita por meio da estatística descritiva, que consiste na sumarização e descrição de um conjunto de dados em gráficos, tabelas e medidas a partir das informações encontradas nos questionários respondidos (MARTINS E TEÓFILO, 2009).

Por meio do *software* Microsoft Excel os dados colhidos nos questionários foram analisados. As médias das respostas foram calculadas usando a fórmula “=média”, enquanto os desvios padrões utilizaram a fórmula “=desvpad.a”. Todos os dados obtidos por intermédio do Excel foram validados pelo *software IBM SPSS Statistics*.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta as informações coletadas a partir das entrevistas com gestores e também a partir dos questionários aplicados aos funcionários. As entrevistas e questionários foram tratados de acordo com a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Os questionários foram analisados também por intermédio do *software* Microsoft Excel. As duas ferramentas juntas permitiram a análise dos dados gerados pela pesquisa e fornecem uma perspectiva do processo de mudança organizacional dos gestores e funcionários da empresa estudada.

4.1 Descrição da pesquisa

A relação entre os conceitos abordados na revisão bibliográfica fica explícita quando se nota que todos sofrem influência entre si. O conhecimento e a aprendizagem tomam uma grande proporção quando se leva em consideração que eles influenciam todos os outros elementos observados.

A aprendizagem gera conhecimento e aliada a ele, torna possível a etapa de planejamento da mudança. Mudança que por sua vez surgiu em algum processo de aprendizagem e criação de conhecimento anterior e que pode dar início a um novo ciclo, ou simplesmente dar continuidade há um ciclo que parece não ter fim. O que é justificado na característica, defendida por alguns autores, de que a mudança não tem começo nem final, pois ela está sempre em constante ação.

Até agosto de 2012, considerando todos os veículos novos financiados dentro da rede Volkswagen, a instituição estudada teve uma participação de mercado de aproximadamente 40%, ou seja, de todos os financiamentos realizados na rede em que atua, a empresa foi responsável por 40% deles, o que mostra a sua relevância para o setor e a necessidade de transformação com investimento em infraestrutura e pessoal. Além disso, a instituição financeira analisada é o maior banco de montadora de automóveis do Brasil, e o 16º maior banco em atividade no país, de acordo com matéria publicada na revista EXAME (2012).

A empresa estudada está passando pelo maior processo de transformação de sua história com a elaboração de uma nova plataforma de crédito e a criação de novos sistemas, processos e procedimentos em todos os âmbitos da organização. Os excelentes resultados alcançados com concessão de crédito a consumidores da rede Volkswagen de automóveis resultaram em duas consequências: geraram boa rentabilidade para a empresa, que entregou em 2012 aproximadamente R\$470 milhões em lucro, e evidenciaram as falhas existentes nos sistemas e procedimentos atuais da empresa, o que motivou a criação do programa de mudança.

Pequenas ações foram tomadas, visando a melhoria constante da empresa como um todo. Foi criada uma Escola de Negócios para treinar e instruir os funcionários da maneira que a organização julga mais adequada. Os valores da empresa foram alterados e amplamente disseminados e até o plano estratégico da empresa também foi modificado, todas essas ações culminaram no início do projeto chamado *Business Transformation* (BT).

O programa *Business Transformation* teve início em 2011 e durante seu primeiro ano a empresa se manteve focada na coleta de dados internos e externos para planejamento do mesmo. O programa foi dividido em diversos projetos, explicitados no Quadro 2 para melhor compreensão da dimensão do projeto de mudança idealizado pela empresa. Cada um dos projetos passa primeiro pela coleta de dados do que é necessário ser feito, depois se discute como fazer, e somente após essas duas etapas é que a execução deles começa.

Quadro 2 – Projetos dentro do *Business Transformation*

PROJETO	OBJETIVO
ERP (<i>Expansion for Administrative Processes</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Padronizar os processos e expandir a utilização do SAP para gestão financeira - relatórios Contábeis; Pagamentos; Fluxo de Caixa; Despesas Operacionais.
Nova Plataforma de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Atender ao tempo de resposta esperado pelos concessionários e clientes nas decisões de crédito. • Suportar o crescimento de volume de negócios previsto, com ganho de produtividade no processo de Crédito. • Melhorar a qualidade dos serviços prestados a Rede de Concessionários.
ECM (<i>Enterprise Content Management</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar uma solução de gestão eletrônica de documentos para suportar os processos de Crédito (captura, indexação e gerenciamento/recuperação de documentos).
BPM (<i>Business Process Management</i>) Fase I	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar o escritório de processos considerando estrutura organizacional (papéis e responsabilidades), metodologia, atuação, treinamento, adoção de indicadores e padronização de documentação para gerenciamento por processos de negócios (BPM - Business Process Management - Fase I).
<i>Integration Layer</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver integração entre pacotes e legados de acordo com os princípios definidos na nova arquitetura de referência do Banco VW.
<i>Change Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir ações e estratégias para apoiar a estrutura da VWSF em relação às mudanças advindas da implementação de novas tecnologias previstas pelos projetos do Business Transformation.
<i>PMO Implementation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar uma nova Metodologia de Gestão de Projetos para suportar as iniciativas do Programa Business Transformation e o portfólio de projetos da empresa.
<i>Internet Banking (Institutional)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar a plataforma de gerenciamento de conteúdo (WCM - Web Content Management) para permitir a criação de sites e conteúdos de acordo com as diretrizes corporativas de identidade visual e comunicação estabelecidas pela empresa.
<i>MDM - Master Data Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Padronização das informações de clientes, produtos e índices em todos os sistemas da empresa.

Fonte: Relatório de progresso do programa fornecido aos funcionários periodicamente pela empresa. Janeiro (2013).

4.2 Entrevistas com gestores

Ambos os gestores atuam dentro da Diretoria de Administração de Vendas e se reportam diretamente ao diretor da unidade em questão. O primeiro gestor (Gestor 1) entrevistado é uma mulher, se encontra na empresa há 17 anos, e atua como gerente administrativa. O segundo gestor (Gestor 2) é um homem, há 33 anos trabalhando no grupo, atua hoje como gerente de operações de campo.

As entrevistas com ambos apresentam semelhanças em diversos pontos, e algumas diferenças que podem ser explicadas pela área de atuação de ambos dentro da empresa.

Quando solicitados a explicar o programa *Business Transformation*, a resposta de ambos os gestores se assemelha, citando o programa como uma mudança principalmente na gestão das informações criadas todos os dias pela empresa. Ambos citam o BT como sendo uma mudança de grande porte, que afetará todos os setores da empresa, desde a captação de negócios com o cliente até pagamentos a fornecedores, caracterizando uma reengenharia de toda a organização, como pode ser observado no Quadro 3:

Quadro 3. O programa Business Transformation

Entrevistado	O que é o programa Business Transformation?	Temática
Gestor 1	“O BT é um novo modelo de administração das nossas informações, sistemas. Ele visa transformar a forma com a qual a gente lida com a informação dentro da empresa. Estão sendo mapeados novos processos, identificadas novas oportunidades. Mas o principal objetivo do projeto é que a gente mude o modo como a gente faz a captação de negócios no campo, trazendo as informações com qualidade e gerenciando essas informações com a mesma qualidade dentro da empresa. Com isso criaremos muitos novos processos, a gente vai mudar desde a geração do negócio até como fazemos um pagamento para algum fornecedor, por exemplo. A mudança vai ocorrer em todos os âmbitos da empresa, de forma gradual.”	Mudança na gestão das informações da empresa. Melhorias em todos os setores.
Gestor 2	“A empresa vinha numa crescente, uma evolução. Num determinado momento ela começou a se deparar com uma série de problemas relacionados à sua capacidade de fazer a gestão das informações e dar as respostas que essas informações precisavam. Aí então foi	Melhor gestão de informações

	necessário criar um programa que pudesse fazer uma nova engenharia de toda a parte de infraestrutura de informação dentro da empresa. Basicamente o programa BT é um programa que veio para isso, para redesenhar a empresa.”	em toda a empresa
--	---	-------------------

Fonte: Entrevistas realizadas para a pesquisa. Janeiro, (2013).

As respostas do Quadro 3 demonstram que a mudança sendo realizada é de característica episódica, segundo Weick e Quinn (1999), e se encaixa também na definição do termo mudança organizacional proposta por Bressan (2004, p. 12) “Qualquer modificação (planejada ou não) nos componentes organizacionais, formais e informais, mais relevantes (pessoas, estrutura, 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”

A questão do que levou a empresa a iniciar o processo de mudança apresenta respostas menos semelhantes de ambos os gestores, diferentemente do Quadro 3. Ambos citam o crescimento da empresa como motivador da mudança. Porém enquanto o Gestor 1 adota um tom mais moderado considerando que a mudança nunca deixa de acontecer, o Gestor 2 enfatiza os problemas que existiram e ainda existem na área de operações de campo como um catalisador do projeto. O Gestor 2 mostra ainda que ao longo do tempo as mudanças ocorridas foram adaptativas, sempre solucionando problemas pontuais, e que dessa vez o programa visa soluções globais para a empresa. Essa postura indica que a organização aprendeu com as situações passadas, onde as tomadas de decisões solucionavam um problema imediato, mas que acabaram se tornando problemas maiores no futuro, que é o que está acontecendo atualmente na empresa. Nota-se que a mudança busca dar uniformidade a toda a empresa, como percebe-se nas respostas do Quadro 4:

Quadro 4. Motivos da mudança

Entrevistado	Quais foram as causas, os catalisadores deste programa?	Temática
Gestor 1	“O próprio mercado o tempo todo exige que estejamos nos adaptando, inovando. Então a mudança é algo constante na nossa vida. Esse foi o fator principal, a gente identificar que estávamos crescendo bastante, os nossos sistemas e nosso modelo de negócios já não estavam e ainda não estão atendendo o que o	Mudança constante. Melhoria para atendimento das

	nosso cliente demanda, o que nossos fornecedores e toda nossa cadeia de <i>stakeholders</i> exigem.”	necessidades de todos.
Gestor 2	“A empresa começou a crescer e as demandas por informações eram cada vez maiores. A demanda por qualidade e velocidade dos dados aumentou. Em certo ponto nós nos deparamos com vários sistemas que eram interligados de uma maneira ineficaz, até mesmo ruim para os padrões que nós precisamos. São vários sistemas que foram utilizados na empresa ao longo do tempo e aí foram sendo feitas interligações, onde acabávamos criando obstáculos pra nós mesmos. Às vezes para conseguirmos uma informação você tinha que entrar três, quatro, cinco sistemas pra obter uma informação de qualidade. E a empresa percebeu que o custo de tudo isso era muito alto, e pra sair dessa situação optou por um programa de mudança mais global, ao invés de pontual.”	Mudança global. Mudar o todo e não somente as partes. Uniformidade

Fonte: Entrevistas realizadas para a pesquisa. Janeiro, 2013

A resposta do Gestor 1 retoma a característica da constância da mudança proposta por Weick e Quinn (1999), onde os autores indicam que a mudança é um processo em constante execução, sendo difícil especificar o ponto de início e conclusão.

Atualmente o setor financeiro encontra-se instável devido a crises em outros países que acabam refletindo nos mercados financeiros de todo o mundo. Por causa dessas crises a fiscalização e controle das operações financeiras se torna mais intensivo. Políticas são criadas, mudadas ou retiradas para controlar o mercado, e tudo isso afeta o setor em que a empresa se encontra.

Para lidar com essas incertezas do ambiente externo, os gestores se baseiam no planejamento em longo prazo. Onde o orçamento destinado para todo o projeto de mudança já está previsto, e por esse motivo, eventuais crises ou mudanças no ambiente não acarretarão grande impacto nos planos do *Business Transformation*. O Gestor 2 cita ainda que as mudanças sendo realizadas não são baseadas no mercado como ele está, e sim no mercado como ele é, como mostra o Quadro 5:

Quadro 5. Incertezas no ambiente externo

Entrevistado	Como lidaram com as incertezas do ambiente externo, elas foram levadas em consideração?	Temática
Gestor 1	“O modelo de negócios que está sendo criado é um modelo sustentável. Uma coisa que nós brasileiros não estamos habituados é com o planejamento do futuro, já o nosso grupo está colocando	

	<p>muito foco nesse planejamento de futuro e num crescimento sustentável do negócio. As crises e alterações do ambiente externo nos afetam sim, e a medida que elas vão chegando a gente vai se adequando a elas. Graças a uma boa estrutura financeira que a gente já tem, nós conseguimos passar por essas crises, como a de 2008 por exemplo, sem muitas turbulências, sempre se adequando. Afetar sempre afeta, mas como já temos um plano de crescimento a longo prazo, sempre que passamos por uma crise, ou queda de receitas nós temos tempo de reagir antes dessas quedas se tornarem um problema maior.”</p>	<p>Planejamento de longo prazo.</p>
<p>Gestor 2</p>	<p>“Basicamente quando a empresa chegou à conclusão de que isso era inevitável para o caminho que ela quer seguir na sua estratégia de mercado, que é auxiliar a montadora a tornar o grupo o maior vendedor de automóveis do mundo, já existia o capital destinado a esse investimento. É um planejamento a longo prazo, onde já há uma previsão orçamentária de qual será o gasto total. É um investimento que vem sendo feito, não é um investimento de um ou dois anos, são alguns anos. É um projeto que começou e foi dividido em etapas, cada etapa vai sendo cumprida no seu prazo. Por exemplo num primeiro momento tivemos a etapa de coleta de informações, buscamos os dados necessários para o projeto, avaliamos o que pode ser inserido de novo que ainda não existe, aquilo que existe e deve ser mudado. A empresa já olhou pra tudo isso. Além de ter percebido e levado em consideração outras variáveis que podem acontecer, mas que não estão ligadas diretamente ao projeto, e que a medida que forem aparecendo a empresa vai se adaptando. O novo sistema não será feito pra atender o mercado como ele está hoje, nesse exato momento, é um sistema pra ser utilizado independentemente de que linha o mercado esteja tomando.”</p>	<p>Planejamento de longo prazo, visão holística do mercado.</p>

Fonte: Entrevistas realizadas para a pesquisa. Janeiro, (2013)

As respostas dos gestores indicam que o planejamento de longo prazo é o que proporciona certo conforto contra as incertezas do ambiente externo, essa visão confirma o que é dito por Vergara e Pinto (1998) que sugere que o planejamento é necessário para prever cenários e proporcionar uma melhor tomada de decisão. Porém os gestores não citam quais métodos e práticas foram utilizadas para concretizar esse planejamento de longo prazo. Esse fato pode demonstrar uma falta

de visão macro do projeto, e fica evidenciada quando ambos citam que a empresa vai se adaptando à medida que for necessário.

A criação de um novo sistema de captação de negócios, diferente de todos aqueles já utilizados, é um processo delicado, exige muito planejamento, tempo e recursos para que tudo seja executado de forma adequada.

Quando questionados quanto à decisão de criar algo novo, ambos os gestores voltam ao ponto de que a mudança realizada é global, e não parcial, por isso a criação e não a aquisição de algum sistema de informação pronto e já em uso no mercado. A empresa quer que sua identidade esteja explícita no sistema, quer uma mudança que vá de encontro com sua missão e visão. As respostas contidas no Quadro 6 mostram bem essas intenções da empresa.

Quadro 6. Criação de um sistema

Entrevistado	Porque começar um sistema de informação do zero?	Temática
Gestor 1	“Adquirir um produto pronto nem sempre atende toda a nossa necessidade. Existem de fato modelos prontos a venda no mercado, mas eles acabam tendo que sofrer algum tipo de adequação a nossa necessidade. Sem contar que um sistema adquirido fora da empresa nos limita e acaba nos tornando refém de um serviço de suporte, de manutenção. A gente tem inclusive exemplo de nossos sistemas atuais em que a gente depende de terceiros para fazerem a manutenção. E qualquer mudança ou adaptação em um desses sistemas vira algo muito oneroso, ou é impossível, ou demora, e é isso que queremos que não aconteça mais no futuro.”	Mudança global. Evitar cometer os mesmos erros do passado.
Gestor 2	“O problema todo é o seguinte, a gente poderia fazer um “remendo”, e aí esse remendo duraria por mais um ano, mais dois anos. Ou talvez a gente pudesse comprar alguma coisa menor, e talvez desse pra três anos, não sei. Mas a empresa precisava fazer alguma coisa que desse a segurança de que, amanhã ou depois não teríamos os mesmos problemas de hoje. Os remendos foram feitos ao longo do tempo, e hoje da maneira como tudo funciona, fazer um outro ajuste seria dispendioso energia que a curto ou médio prazo ia ter que ser reutilizada. A empresa precisava fazer alguma coisa que ao final não gerasse retrabalho. Algo que desse pra ela a confiança e a confiabilidade de que, isto posto em prática daria resultados de médio e longo prazo. E aí nós teremos um sistema que nos suportaria por um tempo bem maior, e foi isso que a empresa fez. A	Mudança global. Tomar a decisão certa, por mais que não seja a mais fácil ou barata.

	opção de se investir esse capital maior é exatamente para isso, para não gastar mal o dinheiro e acabar tendo que gastar duas ou três vezes. E esse processo vai acabar moldando a empresa com a “cara” que nós queremos que ela tenha. Porque no final das contas nós somos um grupo com várias empresas, temos seguros, consórcio, banco, e cada uma dessas empresas com os sistemas e os sistemas todos mal interligados.”	
--	---	--

Fonte: Entrevistas realizadas para a pesquisa. Janeiro (2013)

A mudança afeta toda a empresa, e todos os seus funcionários. A preparação da força de trabalho para esse processo é essencial. Quanto maior o envolvimento de todos, maior a chance da mudança ser bem aceita e bem sucedida.

Antes de a empresa apresentar o *Business Transformation*, houve alterações na missão, na visão, nos valores e até no plano estratégico da empresa. Houve a criação de uma Escola de Negócios, responsável por dar treinamentos periódicos a todos os funcionários da empresa sobre os mais variados temas, desde treinamentos de produtos até treinamentos comportamentais, porém, de acordo com os gestores essas são ações que não necessariamente foram postas em prática em função do projeto de mudança, mas sim pela cultura da empresa de sempre incentivar o crescimento e aperfeiçoamento de seus trabalhadores. O Gestor 2 reconhece que essas ações anteriores ajudam diretamente o programa, mas enfatiza que o desenvolvimento dos funcionários não seria reduzido caso o *Business Transformation* não existisse, como fica claro no Quadro 7:

Quadro 7. Desenvolvimento de funcionários

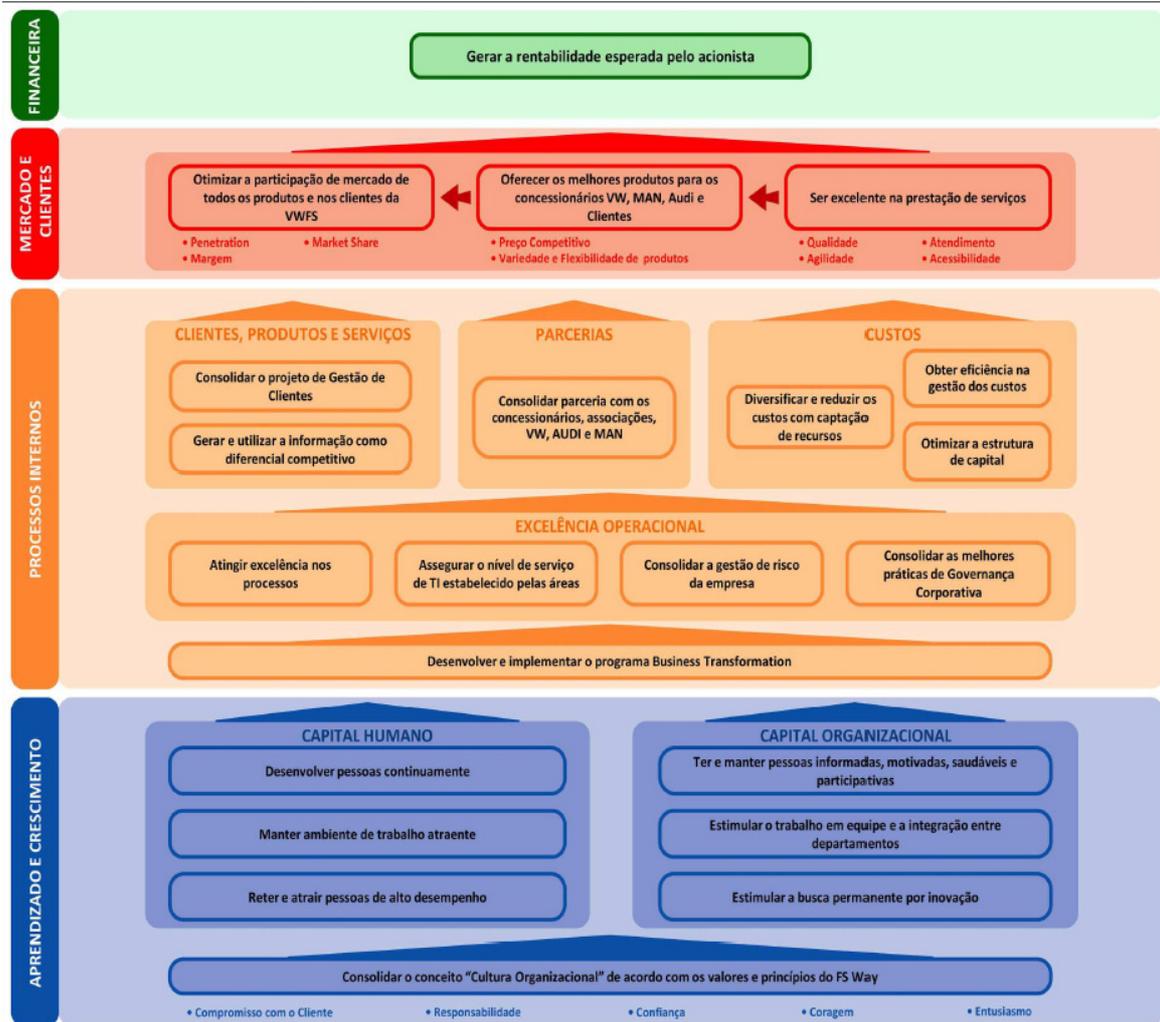
Entrevistado	Houve ligação entre a criação da Escola de Negócios, a divulgação dos valores, com o processo de mudança?	Temática
Gestor 1	“Não. O BT é uma parte de nossa mudança. A empresa está mudando já há alguns anos. A diretoria é muito focada no acompanhamento das tendências de mercado, então muito do que foi implantado na questão do gerenciamento de pessoas, performance já estavam acontecendo. O BT vem para agregar e se tornar um grande passo dessa mudança que na verdade ocorre sempre.”	Gestão de pessoas. Treinamentos constantes.
Gestor 2	“Na verdade uma coisa não está diretamente ligada a outra, pelo menos não explicitamente. A forma de gestão da empresa hoje	Conhecimento

	<p>valoriza muito o conhecimento. Valoriza muito o aperfeiçoamento dos seus funcionários. O BT foi uma necessidade e a empresa não teria investido menos no conhecimento se o BT não existisse. Teria investido da mesma maneira. O que acontece é que como o BT é algo também novo, como são os valores, a escola de negócios, ficou a impressão de que todos estão necessariamente ligados. Esses projetos anteriores ajudaram, mas a linha de conduta da empresa de desenvolvimento dos funcionários, capacitação maior de todos ocorreria independentemente da existência ou não do programa de mudança.”</p>	<p>e treinamentos constantes independente de mudança ou não.</p>
--	---	--

Fonte: Entrevistas realizadas para a pesquisa. Janeiro (2013)

As respostas de ambos os gestores nesse item estão em desacordo com o que falam os autores Ruas e Antonello (2003) que dizem que só faz sentido falar em aprendizagem organizacional desde que ela esteja ligada a mudança organizacional. As respostas ainda demonstram mais uma falha, tendo em vista que o programa *Business Transformation* aparece no mapa estratégico da empresa sendo exatamente subsidiado pelo desenvolvimento de capital humano e organizacional, como mostra a Figura 2:

Figura 2 – Mapa Estratégico da empresa



Fonte: Site da empresa www.bancovw.com.br (2013)

A figura mostra ainda os valores subsidiando todo o processo da empresa, o que mostra uma ligação evidente entre o desenvolvimento dos funcionários e a alta divulgação dos valores com o programa de mudança.

A maior divergência nas entrevistas dos gestores aparece quando são questionados acerca das maiores dificuldades encontradas no processo de mudança. Enquanto o Gestor 1 ressalta as dificuldades do lado administrativo, na gestão de pessoas, o Gestor 2 ressalta as dificuldades operacionais que aparecem devido ao longo prazo para conclusão de todas as mudanças.

Criar uma cultura de mudança e incentivar os colaboradores a ajudar nesse processo é uma tarefa complicada. As opiniões de todos precisam ser ouvidas para que ao final no projeto todas as necessidades tenham sido atingidas. A empresa não quer que, ao final do projeto, existam pessoas insatisfeitas com as mudanças

realizadas. A busca pela aprovação de todos os funcionários é algo presente no programa de transformação da empresa.

No lado operacional, os problemas se encontram no sistema atual. A empresa não consegue investir no futuro e consertar problemas do presente ao mesmo tempo. Enquanto muitos trabalham no novo sistema, a empresa continua produzindo com o sistema antigo, continua crescendo e, a cada dia ficam evidentes as falhas presentes nos processos atuais, que já não sustentam a operação. As dificuldades operacionais apontadas pelo Gestor 2 podem ser consideradas previsíveis, já que a empresa decidiu mudar em primeiro lugar por culpa da insustentabilidade de seus sistemas atuais. As respostas dos gestores estão no Quadro 8:

Quadro 8. Dificuldades na mudança

Entrevistado	Quais as maiores dificuldades encontradas até agora?	Temática
Gestor 1	“A maior dificuldade é justamente criar na equipe uma cultura de mudança. A gente precisa preparar as pessoas para contribuir e ajudar nessa mudança. Tanto que tentamos envolver todo mundo e incentivar que todos informem quais as suas necessidades, porque a gente está mudando um sistema, na verdade estamos criando um sistema do zero e a gente não pode chegar lá na frente, com o sistema pronto, e identificar que alguém não foi atendido ou que nos esquecemos de fazer isso e aquilo, ou que poderia ter sido feito de outro jeito. A nossa preocupação realmente é que as pessoas captem a questão da mudança em si.”	Gestão de pessoas. Colaboração de todos. Atender todas as expectativas.
Gestor 2	“Temos algumas dificuldades, primeiramente o prazo que o BT demanda para começar a demonstrar resultados. Não dá pra empresa fazer dois investimentos ao mesmo tempo, não temos como investir num novo sistema e ao mesmo tempo continuar investindo para remendar problemas do sistema antigo no dia de hoje. O problema é que nesse tempo de investimentos que mostrarão resultados futuros, nós continuamos crescendo, e esse crescimento começa a gerar uma demanda muito maior e hoje já temos vários gargalos que estão relacionados a isso. Nossos sistemas atuais não estão comportando tudo isso que está acontecendo. As maiores dificuldades são essas.”	Lentidão da mudança. Preocupação com a situação atual.

Fonte: Entrevistas realizadas para a pesquisa. Janeiro, 2013

A resposta do Gestor 1 evidencia o que Mintzberg et al. (2000) falam sobre a resistência a mudança por parte dos funcionários, mas mostra também que a

empresa aplica o que sugerem os autores Leite e Albuquerque (2011) quando falam que para minimizar os efeitos dessa resistência é preciso envolver todos os colaboradores no processo de mudança. Acerca dessa temática, ambos os gestores continuam confirmando o que foi dito tanto por Mintzberg et al. (2000) quanto por Leite e Albuquerque (2011) nas respostas do Quadro 9.

A opinião dos funcionários é crucial para que o projeto seja bem sucedido, quanto a isso os gestores não deixam dúvidas. Quando perguntados sobre como eles percebem a recepção dos funcionários à mudança as respostas são convergentes. Ambos ressaltam o fato do entusiasmo dos funcionários com o projeto decrescer, devido a falta de resultados imediatos, mas entendem esse fato como algo normal num projeto tão longo. Presumem também que, assim que os primeiros resultados concretos da mudança forem implantados esse entusiasmo voltará a crescer.

A empresa criou ferramentas para que os funcionários acompanhem o *Business Transformation*. Fóruns, blogs e newsletter existem e procuram manter todos os funcionários informados sobre as fases de cada projeto e o que vem sendo planejado. O que contribui para que os colaboradores não se sintam desmotivados sem ver os resultados do programa. Essas opiniões são mostradas no Quadro 9.

Quadro 9. Percepção dos funcionários

Entrevistado	Como os funcionários estão recebendo o projeto de mudança? A participação deles vai de encontro com as expectativas?	Temática
Gestor 1	“Quando a gente fala em mudança, as pessoas sempre querem pagar pra ver, existe uma certa resistência justamente em função de problemas que a empresa passa ou já passou. Existe uma resistência da pessoa acreditar que a mudança vai realmente chegar. Mas da forma com que a empresa está trabalhando, o tempo todo informando, comunicando, criando blog, mostrando os estágios do processo, isso torna a mudança bem real na vida de todos os funcionários e a partir daí você realmente fica na expectativa e o impacto se torna positivo porque as pessoas começam a torcer pra ver o processo concluído..”	Visão otimista de entusiasmo crescente dos funcionários.
Gestor 2	“Na verdade existe uma expectativa muito grande. E da expectativa para a participação existe uma distância. A empresa elencou algumas pessoas para participarem diretamente com o programa, e essas pessoas tem que interagir com o restante da companhia. Nós estamos falando de planejamento e planejamento não traz	Percepção de

	<p>resultados a curtíssimo prazo, as pessoas começam a dar alguma colaboração e não veem o resultado imediatamente, e com isso você percebe que o entusiasmo do começo fica menor com o decorrer do prazo. Mas a partir deste ano nós já vamos começar a ver alguns resultados do programa aparecendo, o ano que vem com muito mais intensidade, e quanto mais isso acontecer mais vai gerar uma expectativa positiva. Hoje em dia funciona assim, o funcionário acha que o que ele contribui não está servindo pra nada porque ele fala mas não vê nada acontecendo, mas é que você tem todo um processo de coleta de dados, de formatação.. É um processo devagar e fica complicado para aqueles que não estão em contato diário com ele entender. Então a pessoa não vê as suas contribuições aplicadas imediatamente e assume que elas foram descartadas, o que não é verdade. Mas com o passar do tempo e os resultados aparecendo gradativamente esse entusiasmo deve voltar a todos.”</p>	<p>funcionários desmotivados com o programa, porém com a expectativa de mudança de cenário a medida que os resultados aparecerem.</p>
--	--	---

Fonte: Entrevistas realizadas para a pesquisa. Janeiro (2013)

Fica claro que o programa *Business Transformation* é grande, e que vai levar tempo até ser concluído. Mesmo com algum tempo até o final do projeto, ambos os gestores garantem que tudo está conforme o planejado. O Gestor 2 ressalta que o projeto está andando de acordo com o planejado sim, porém não está de acordo com as necessidades atuais da empresa, que requer ações imediatas, porém entende que tudo está sendo feito da forma correta, sem omitir nenhuma parte do processo, e que dessa forma o futuro da empresa parece promissor, conforme respostas contidas no Quadro 10

Quadro 10. Andamento do Projeto

Entrevistado	O andamento do programa está saindo de acordo com o planejado? Se não, o que impede o andamento conforme o cronograma?	Temática
Gestor 1	<p>“Sim. Uma das preocupações desse processo é justamente seguir com o planejado. Pode existir uma ou outra coisa que trave no meio por falta de alguma informação, ou porque existe dependência de consultorias que estão auxiliando no desenho e implementação do projeto, das mudanças de fase do mesmo etc. Mas de forma geral, levando em consideração o que já alcançamos, a gente está dentro do cronograma. Inclusive já apresentamos vários quick wins, que é como chamamos as pequenas mudanças de sistemas, processos e procedimentos que</p>	<p>Projeto em dia, apesar de problemas que possam ocorrer no dia-a-dia.</p>

	podem ser implantadas imediatamente, o que facilita a visualização do progresso do BT por todos. No macro o programa está dentro do cronograma.”	
Gestor 2	“De acordo com o planejamento o projeto está. Ele não está de acordo com as expectativas de todos. Que é exatamente isso que eu falei anteriormente, todo mundo tem uma expectativa muito mais veloz do que aquela que acontece. O programa não está fora do planejado, do cronograma, mas pras necessidades da empresa ele está. Porque precisaríamos que as coisas de fato mudassem imediatamente, mas não adianta a gente querer atropelar. Porque é um processo bastante complexo, você querer colocar todas as informações da companhia num único sistema, você ter a capacidade de enxergar o seu cliente em tudo que ele faz de uma única vez, isso não é simples.”	Projeto em dia e de acordo com o cronograma, porém não de acordo com as necessidades atuais da empresa.

Fonte: Entrevistas realizadas para a pesquisa. Janeiro, 2013

Os gestores deixam claro em suas entrevistas que o *Business Transformation* foi cuidadosamente planejado, buscando envolver todos os funcionários e mudar a empresa como um todo.

Fica evidente que a ideia de mudar surge quando a companhia possui a consciência de que o seu crescimento já não pode ser suportado pela sua infraestrutura atual. Com a decisão de mudar tomada, a companhia acerta ao envolver todos os funcionários no processo, afinal de contas a maior mudança será sistêmica, e aqueles que utilizam os sistemas com maior frequência são aqueles que precisam deles todos os dias.

Houve um processo de coleta de dados onde todos os funcionários de todos os setores da empresa deram opiniões sobre os sistemas de informações atuais e sugestões de como seria um novo sistema que atendesse todas as suas necessidades, o que mostra a preocupação por atender a todos, e também a intenção de padronizar a empresa ao final do processo. A intenção da coleta de dados foi justamente avaliar os processos e sistemas para que posteriormente a organização possa excluir o que for ruim, adicionar o que for novo e manter aquilo que funciona bem na perspectiva dos usuários.

O programa foi bem planejado, porém isso não o livra das dificuldades comuns a todos os processos de mudanças radicais. Os problemas que a mudança vai

resolver quando estiver terminada não desaparecem, o que gera riscos no andamento atual dos negócios.

Os funcionários de todos os níveis esperam mudanças mais rápidas do que elas realmente podem acontecer, o que afeta o entusiasmo da equipe, que pode acabar não colaborando da forma como planejada. A empresa tenta diminuir o problema do longo prazo de conclusão fazendo relatórios periódicos do programa e deixando canais abertos de comunicação diretamente com os gestores do programa. Medidas essas que não resolvem inteiramente o problema, mas amenizam, tendo em vista que não há alternativa. Um processo de mudança desse porte é lento, e tentar apressar seu andamento pode gerar problemas futuros.

4.3 Questionários com funcionários

O questionário aplicado a 30 funcionários teve como objetivo captar a percepção e opinião daqueles que são afetados pelo projeto. As questões foram respondidas por homens e mulheres, com distintos tempos de empresa e áreas de atuação. Na Tabela 1 encontram-se os dados dos respondentes:

Tabela 1 – Perfil dos Respondentes

Perfil dos respondentes		
Sexo	Quantidade	Percentual
Feminino	11	36,67%
Masculino	19	63,33%
Tempo de empresa	Quantidade	Percentual
Até 5 anos	15	50,00%
de 5 a 10 anos	5	13,33%
de 10 a 15 anos	4	13,33%
de 15 a 20 anos	3	10,00%
Acima de 20 anos	4	13,33%
Área	Quantidade	Percentual
Administrativo	8	26,67%
Operacional	22	73,33%

Fonte: Questionários aplicados para a pesquisa. Janeiro (2013)

Entre os 30 respondentes estão três funcionários classificados como *Key-Users*. Esses funcionários foram selecionados pela própria empresa para auxiliar diretamente no *Business Transformation*. Foram escolhidos para auxiliar na coleta de dados de todos os setores da empresa e, apesar de continuarem alocados no

seu setor de origem, estão em constante contato com a equipe realizadora da mudança, seu papel é ser a ligação entre os diversos departamentos da empresa com os responsáveis pelo BT.

Os dados coletados dos 30 funcionários foram analisados e, depois de feita essa análise, os dados dos três *key-users* foram estudados separadamente, para que se possa verificar semelhanças e diferenças entre aqueles que tem um maior contato com a equipe responsável pela mudança e os outros funcionários, que se encontram mais distante.

As médias obtidas nas respostas das questões foram no geral elevadas e o desvio padrão por sua vez apresenta-se baixo, ultrapassando a barreira de 1 somente em 5 questões, o que demonstra certa homogeneidade nas respostas de todos, como demonstra a Tabela 2.

Os resultados positivos encontrados nos questionários mostram num primeiro momento que a empresa alcançou sua meta e que seus funcionários estão satisfeitos. Porém algumas questões evidenciam os problemas relatados pelos gestores. A queda das médias em questões que indagam sobre as oportunidades de participação, atendimento de necessidades, motivação e até mesmo sobre alocação de recursos evidencia que uma parcela maior de funcionários não está plenamente satisfeita, o que foi previsto pelos gestores e justificado pela longevidade do programa.

Tabela 2 – Análise dos Resultados

Questões	Média	Desvio Padrão
1 - As mudanças ocorrendo em minha área de trabalho foram explicadas para mim	4,03	0,964
2 - Tive oportunidade de participar do processo de mudança dando sugestões e idéias, quando solicitado pela empresa	3,80	1,297
3 - Todos os funcionários foram incentivados a colaborar com o processo de mudança	4,10	1,155
4 - Posso usar as ferramentas disponibilizadas pela empresa para opinar, fazer críticas e dar sugestões sempre que achar conveniente	4,10	1,062
5 - As necessidades de todos os funcionários foram consideradas	3,53	0,973
6 - As minhas necessidades foram consideradas no planejamento da mudança	3,77	0,971
7 - O planejamento do projeto de mudança é claro para mim. Se for perguntado, posso explicar o programa Business Transformation com clareza	3,80	0,997

8 - A minha visão do futuro da organização após o processo de mudança é positiva	4,27	0,785
9 - Sinto-me motivado a participar ativamente do processo de mudança, auxiliando sempre que possível os gestores do projeto	3,87	1,042
10 - Acho que tive poucas oportunidades para expressar minhas opiniões e dar sugestões significativas para o projeto	2,47	1,252
11 - Foram utilizadas ferramentas de gestão que contribuem para o acompanhamento do processo de mudança	3,83	0,986
12 - Foram utilizadas ferramentas de gestão que auxiliaram na comunicação dos progressos do processo de mudança	3,93	0,868
13 - As ferramentas de interação com os gestores do programa Business Transformation foram bem divulgadas	3,97	0,964
14 - Os recursos estão sendo bem alocados no processo de mudança	3,70	0,794
15 - As ações imediatas, "quick wins", são escolhidas de maneira clara	3,60	0,968
16 - As pequenas mudanças implementadas até aqui já ajudam no melhor desempenho das minhas funções.	3,73	0,944
17 - Percebo uma grande preocupação por parte da empresa em preparar todos os funcionários para as mudanças vindouras	4,20	0,805
18 - Eu compreendo o que a empresa espera alcançar com a mudança	4,53	0,681
19 - Penso que, ao final do processo de mudança, terei mais facilidade e praticidade para completar minhas atividades	4,33	0,606
20 - Há falhas no planejamento da mudança	2,67	0,994

Fonte: Questionários aplicados para a pesquisa. Janeiro (2013)

A distribuição das respostas de todos os itens ao longo da escala encontra-se nos Apêndices.

Considerando as respostas dos itens um e sete, pode-se perceber que a empresa tentou sanar as dúvidas de todos os funcionários sobre o programa. Apenas duas pessoas discordam do item um, enquanto três discordam do item sete.

As respostas destes itens mostram que a equipe de colaboradores foi bem instruída sobre o projeto nas suas fases iniciais. Pode-se verificar nos itens dois e três um aumento no desvio padrão das respostas. Esse aumento mostra que a opinião dos funcionários quanto as oportunidades de participação no planejamento das mudanças começa a divergir, mostrando que o sentimento de que houve oportunidades iguais para todos darem suas opiniões já não é tão amplo. Os funcionários que pensam não ter tido espaço para opinar são aqueles que provavelmente encontram-se menos satisfeitos com o programa como um todo.

Porém essa divergência que surge não afeta a média dos itens a ponto de deixar um resultado insatisfatório, tendo em vista que continuam acima de 3, ainda indicando um bom nível de concordância.

A alta média encontrada na questão quatro indica que os funcionários tem consciência da existência e funcionalidade de ferramentas de comunicação entre eles e a equipe do projeto de mudança. Porém quando se observa os itens cinco e seis, que questionam o atendimento das necessidades pessoais e coletivas, a média sofre queda (3,53 e 3,77 respectivamente) e o desvio padrão mantem-se abaixo de um. Essa queda pode decorrer do fato de muitos funcionários se mostrarem neutros nestes itens. O aumento de funcionários neutros nestes itens pode indicar que apesar de terem tido oportunidades e ferramentas para colaborar com o projeto, nem todos aproveitaram essas situações.

A motivação da equipe de colaboradores é satisfatória, como mostra a média das respostas (3,87). Quando se verifica todas as respostas deste item, nota-se que metade dos respondentes concorda parcialmente com o item, enquanto quatro discordam, o que indica que a motivação existe, mas não é unânime dentro da equipe.

A questão 10 apresenta o segundo maior desvio padrão encontrado. Sete funcionários concordam que tiveram poucas oportunidades de opinar no processo de mudança, ou seja, embora todos reconheçam que as oportunidades existiram, uma parte dos colaboradores as considerou insuficientes.

As respostas dos itens 11 a 16 mostram níveis parecidos de concordância com as ações feitas durante o projeto (médias variando de 3,60 a 3,97). Os funcionários reconhecem o esforço da empresa em manter todos informados sobre o andamento do *Business Transformation*, sobre o que está sendo feito, o que já foi concluído e o que ainda está por vir. O item 16 mostra ainda que as pequenas ações de mudança concretas já tomadas foram assertivas, tendo em vista que mais de 60% dos respondentes concordam com a afirmação.

Confirmando a tendência positiva ao longo de todo o questionário, os itens oito, 17, 18, e 19 mostram uma visão de futuro extremamente positiva por parte dos funcionários. Todos os itens mostram médias elevadas, a menor sendo 4,20 e a

quantidade de pessoas concordantes com a afirmação sendo sempre superior a 83% dos respondentes, o menor percentual sendo o da questão 17, com 83,33% de concordância.

Um fato constatado é que, quando questionados sobre a atuação e condução do processo de mudança por parte da empresa, os funcionários tendem a ser muito mais positivos do que quando questionados sobre assuntos como motivação, participação e sentimento de relevância no processo de mudança, como mostram as Tabelas 3 e 4:

Tabela 3 – Questões voltadas para percepção de motivação e participação dos funcionários

Questões	Média	Desvio Padrão
2 - Tive oportunidade de participar do processo de mudança dando sugestões e idéias, quando solicitado pela empresa	3,80	1,297
5 - As necessidades de todos os funcionários foram consideradas	3,53	0,973
6 - As minhas necessidades foram consideradas no planejamento da mudança	3,77	0,971
7 - O planejamento do projeto de mudança é claro para mim. Se for perguntado, posso explicar o programa Business Transformation com clareza	3,80	0,997
9 - Sinto-me motivado a participar ativamente do processo de mudança, auxiliando sempre que possível os gestores do projeto	3,87	1,042
16 - As pequenas mudanças implementadas até aqui já ajudam no melhor desempenho das minhas funções.	3,73	0,944

Fonte: Questionários aplicados para a pesquisa. Janeiro (2013)

Tabela 4 – Análise dos Resultados

Questões	Média	Desvio Padrão
1 - As mudanças ocorrendo em minha área de trabalho foram explicadas para mim	4,03	0,964
3 - Todos os funcionários foram incentivados a colaborar com o processo de mudança	4,10	1,155
4 - Posso usar as ferramentas disponibilizadas pela empresa para opinar, fazer críticas e dar sugestões sempre que achar conveniente	4,10	1,062
8 - A minha visão do futuro da organização após o processo de mudança é positiva	4,27	0,785
17 - Percebo uma grande preocupação por parte da empresa em preparar todos os funcionários para as mudanças vindouras	4,20	0,805
18 - Eu compreendo o que a empresa espera alcançar com a mudança	4,53	0,681
19 - Penso que, ao final do processo de mudança, terei mais facilidade e praticidade para completar minhas atividades	4,33	0,606

Fonte: Questionários aplicados para a pesquisa. Janeiro (2013)

Analisando essas questões fica evidente que a participação dos funcionários não corresponde ao que eles mesmos esperam ao final do processo de mudança. Uma média extremamente alta aparece no item 19, que pergunta sobre as atividades de cada um ao final do programa, e uma média consideravelmente mais baixa aparece no item 6, que pergunta se as necessidades de todos foram consideradas no programa de mudança.

A Análise das Tabelas 3 e 4 confirma a visão dos gestores de que há resistência a mudança por parte dos funcionários, mas põe em xeque a qualidade dos métodos de comunicação interna sobre o programa *Business Transformation* e também o processo de coleta de dados junto aos funcionários, que precedeu o início do programa, já que as respostas são menos positivas nos itens que perguntam sobre atendimento de necessidades e participação no programa.

A questão 20 procura identificar se os funcionários percebem alguma falha no programa *Business Transformation*, considerando tudo o que foi feito até agora. A resposta teve média 2,67 e desvio padrão 0,994, o que mostra que a maioria dos respondentes não vê falhas até agora, ou se vê as considera pouco significantes.

Com o intuito de entender melhor a percepção dos funcionários acerca das falhas que foram notadas ou não, o questionário conteve um campo de comentários opcional, relacionado à questão 20.

Dentre os funcionários que optaram por comentar a questão, podem ser destacadas algumas respostas.

Quadro 11. Análise de Resultados

Entrevistado	Comentários dos funcionários quanto a falhas no projeto de mudança	Temática
Funcionário 1	“Dado o tamanho da nossa operação e o fato de que as mudanças precisam ocorrer com a operação em andamento, é praticamente impossível que não haja falhas, porém, nossa empresa tem se estruturado de forma bastante positiva no que se refere à gestão de mudanças.”	Reconhece falhas dado o tamanho da operação. Acredita na empresa.

Funcionário 2	“Sempre há falhas, mas as que apareceram até agora não impactaram no projeto final.”	Falhas insignificantes.
Funcionário 3	“Se há falhas, desconheço.”	Visão extremamente positiva
Funcionário 4	“(…)Ferramentas foram divulgadas porém não nos explicaram bem as suas funcionalidades.(…) Acho que com um maior diálogo entre os funcionarios e a equipe de mudança as coisas correriam de forma mais fluente.”	Frustração pela falta de informações.

Fonte: Entrevistas realizadas para a pesquisa. Janeiro (2013)

Dois dos três *key-users* respondentes comentaram a questão.

Quadro 12. Análise de resultados

Entrevistado	Comentários dos <i>key-users</i> quanto a falhas no projeto de mudança	Temática
<i>Key-user 1</i>	“Não é possível afirmar que haja falhas ou não, as pessoas envolvidas no projeto, gestores, key users, funcionários em geral estão se empenhando para que isso não aconteça, mas possivelmente isso acontecerá e será identificado no momento das implantações, a ideia de haver margem, flexibilidade nas ferramentas tem o intuito de ser possível contornar essas possíveis falhas se surgirem.”	Percebe que falhas serão inevitáveis, mas considera a equipe preparada para elas.
<i>Key-user 2</i>	“A imagem do Business Transformation ficou muito focada à plataforma de crédito e não como um Projeto que abrange quase o 100% das áreas.”	Excesso de foco somente em um projeto do programa.

Fonte: Entrevistas realizadas para a pesquisa. Janeiro (2013)

Como se pode ver nos comentários, a percepção dos funcionários sobre o programa é positiva, eles confiam no trabalho que vem sendo feito, sabendo que o mesmo não é a prova de erros, mas que com o planejamento feito será possível contornar os impasses que surgirem.

Os três questionários respondidos pelos *key-users* apresentam uma uniformidade muito grande e concentram médias extremamente positivas, como mostra a Tabela 5:

Tabela 5 – Análise dos resultados - Key-Users

Questões	Média
1 - As mudanças ocorrendo em minha área de trabalho foram explicadas para mim	4,67
2 - Tive oportunidade de participar do processo de mudança dando sugestões e idéias, quando solicitado pela empresa	5,00
3 - Todos os funcionários foram incentivados a colaborar com o processo de mudança	5,00
4 - Posso usar as ferramentas disponibilizadas pela empresa para opinar, fazer críticas e dar sugestões sempre que achar conveniente	4,67
5 - As necessidades de todos os funcionários foram consideradas	4,33
6 - As minhas necessidades foram consideradas no planejamento da mudança	4,67
7 - O planejamento do projeto de mudança é claro para mim. Se for perguntado, posso explicar o programa Business Transformation com clareza	4,67
8 - A minha visão do futuro da organização após o processo de mudança é positiva	4,67
9 - Sinto-me motivado a participar ativamente do processo de mudança, auxiliando sempre que possível os gestores do projeto	4,33
10 - Acho que tive poucas oportunidades para expressar minhas opiniões e dar sugestões significativas para o projeto	1,00
11 - Foram utilizadas ferramentas de gestão que contribuem para o acompanhamento do processo de mudança	3,67
12 - Foram utilizadas ferramentas de gestão que auxiliaram na comunicação dos progressos do processo de mudança	3,67
13 - As ferramentas de interação com os gestores do programa Business Transformation foram bem divulgadas	5,00
14 - Os recursos estão sendo bem alocados no processo de mudança	4,00
15 - As ações imediatas, "quick wins", são escolhidas de maneira clara	4,33
16 - As pequenas mudanças implementadas até aqui já ajudam no melhor desempenho das minhas funções.	4,67
17 - Percebo uma grande preocupação por parte da empresa em preparar todos os funcionários para as mudanças vindouras	4,67
18 - Eu compreendo o que a empresa espera alcançar com a mudança	4,67
19 - Penso que, ao final do processo de mudança, terei mais facilidade e praticidade para completar minhas atividades	4,67
20 - Há falhas no planejamento da mudança	2,33

Fonte: Questionários aplicados para a pesquisa. Janeiro (2013)

O fato de esses funcionários estarem em contato direto com o programa no seu cotidiano pode explicar as médias altas percebidas nos seus questionários. A posição em que eles se encontram proporciona uma visão mais próxima da mudança, o que contribui na sua motivação e na confiança quanto as ações tomadas pela empresa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste estudo foi descrever o processo de planejamento e implantação da mudança organizacional na empresa estudada, que atua no setor financeiro, voltada para o mercado de automóveis.

A escolha dos métodos para realizar essa descrição mostra-se assertiva quando se observam os resultados das entrevistas e questionários aplicados. A Análise de Conteúdo permite identificar os temas centrais que os gestores abordaram em suas entrevistas, bem como deixa clara suas diferenças e semelhanças, derivadas do fato de as áreas de atuações serem distintas. Ambos participaram do processo de planejamento do programa e isso fica claro nas semelhanças de suas respostas a respeito do conceito do mesmo. Assim como também fica claro que na hora de visualizar os problemas que aparecem ao longo do programa ambos tendem a observar mais a sua área de atuação.

Interessante também é notar que os pensamentos dos gestores no que se refere a como eles acham que seus funcionários enxergam a mudança é assertiva. Os questionários deixam transparecer até mesmo uma visão mais positiva do que o esperado pelos gestores.

Em suas entrevistas, ambos os gestores citam as dificuldades de manter a equipe motivada e ativa no projeto de mudança organizacional, mas tem consciência de que essa é uma dificuldade recorrente num programa tão extenso como o que ocorre na empresa. Os questionários confirmam essa visão, mas mostram que mesmo com as dificuldades os funcionários ainda se sentem motivados no geral, e tem uma expectativa extremamente positiva perante a conclusão do projeto.

Fica claro também que o que motivou a empresa a iniciar um projeto tão grande foi o aprendizado com os erros do passado, e a insustentabilidade gerada por esses erros. A partir daí a empresa soube lidar com a mudança, planejando seu orçamento, definindo etapas sem omitir nenhuma delas. Os projetos só tiveram início após a coleta de dados e definição do que deveria ser feito. O momento escolhido para o início do *Business Transformation* foi adequado, tendo em vista que os

sistemas já não suportam a operação e os caixas estão cheios. Desta forma o risco de uma mudança desse porte fica minimizado, já que não compromete receitas que podem ser cruciais.

Fica claro que o fato de analisar o passado da empresa, os erros e todo o conhecimento gerado nesses mais de 30 anos de mercado possibilitou a elaboração de um plano concreto para se realizar a mudança. As etapas foram bem definidas e a execução do plano só começou a partir do momento que todos os dados necessários foram colhidos e analisados, o que minimiza a possibilidade de equívocos.

A forma como o programa foi gerido sugere um ponto comum para que as mudanças organizacionais tenham maiores chances de sucesso, o conhecimento. O conhecimento gerado pela organização foi utilizado em prol do projeto. Esse conhecimento permite a visualização dos pontos falhos nos sistemas, permite a percepção da oportunidade que se apresenta perante os fluxos de caixas permitidos. O conhecimento dá a segurança de que a empresa precisa para saber a hora exata de mudar e como mudar, minimizando assim os riscos e as chances de as mudanças não alcançarem seus objetivos. É a partir do conhecimento adquirido que a empresa percebe que a mudança não pode acontecer de cima para baixo, e sim tem que envolver todos os níveis operacionais, principalmente aqueles que serão os mais afetados por ela.

A empresa se mostra preparada para as incertezas do ambiente, mas num mercado tão volátil quanto o financeiro, não é possível estar 100% preparado para qualquer situação que possa aparecer no ambiente externo.

A inclusão de todos os funcionários desde o momento de coleta de dados se mostra assertiva. Com os dados coletados diretamente pelos maiores usuários dos novos sistemas a serem produzidos, a probabilidade de que o mesmos venham atender as expectativas de todos é alta.

De acordo com o que foi descrito durante o estudo, pode-se dizer que o programa vem sendo bem sucedido graças a boa utilização do planejamento estratégico e da aprendizagem organizacional como alicerces da mudança organizacional.

5.1 Limitações e recomendações

Uma das limitações do estudo é estudar uma mudança organizacional em andamento. A qualidade do planejamento e da execução do programa só será posta a prova quando todos os projetos estiverem concluídos.

Analisando as respostas das questões cinco e seis feitas aos gestores, podemos questionar os conhecimentos dos gestores da totalidade do programa. Na questão cinco é afirmado que a empresa busca com a mudança alterar a sua identidade, todos os sistemas, processos e cultura, porém na questão seis ambos afirmam que os programas de desenvolvimento de funcionários não tem ligação com o *Business Transformation*, por mais que os programas de desenvolvimento tenham precedido o projeto de mudança. Motta (1998) afirma que os valores e concepções de mundo da organização e do indivíduo se influenciam mutuamente e, com isso, a organização se torna reflexo dos indivíduos que nela atuam, o que nem sempre representa a identidade que a organização busca assumir. Essa conclusão deixa vestígios claros de que deve haver ligações entre os programas de desenvolvimento de funcionários e o *Business Transformation*. Para que a organização alcance uma mudança plena e consiga transmitir a sua cultura e valores para o ambiente externo, é preciso mudar tanto sistemas quanto pessoas.

A falta de acesso à alta cúpula da empresa compromete os resultados, tendo em vista que, mesmo participando de todo o processo de planejamento e implantação, os gestores mostraram uma visão micro do projeto, daquilo que está ao seu alcance. Quando perguntados sobre questões maiores de planejamento, os mesmos são evasivos e retomam pontos já citados anteriormente. Esse fato não nos impede de analisar o programa de mudança, mas é provável que uma entrevista com o presidente da empresa, por exemplo, fornecesse resultados diferentes e mais amplos a respeito do planejamento e da concepção do programa *Business Transformation*.

O número de funcionários para responder os questionários mostrou-se pequeno. É possível que com uma amostra consideravelmente maior as divergências existentes ficassem mais explícitas. Porém esse fato não deve comprometer a validade do

estudo, tendo em vista os resultados muito positivos nas entrevistas, o que indica que com mais funcionários as médias provavelmente sofreriam quedas, mas não deixariam de demonstrar um cenário de satisfação com relação ao projeto de mudança.

É importante notar também que, nas respostas dos questionários, poucos funcionários optaram por opinar se há falhas ou não no programa de mudança. Tal fato pode indicar uma falta de compreensão do programa em sua totalidade. Falhas foram evidenciadas tanto por funcionários quanto por gestores, aqueles que não responderam podem não estar prestando total atenção as mudanças que ocorrem a sua volta.

Para se obter uma perspectiva mais fiel a realidade faz-se necessário um estudo futuro, com o programa *Business Transformation* encerrado. Um estudo que seja feito com todos os níveis hierárquicos, para que se possa perceber a visão desde o presidente até o funcionário que prospecta negócios, passando por diretores e gestores de áreas. Dessa forma a eficácia e eficiência do programa serão postos a prova com todos os resultados já mensurados. Pode haver uma averiguação quanto aos objetivos traçados por cada projeto e o que de fato foi alcançado.

REFERÊNCIAS

AMERICAN PRODUCTIVITY QUALITY CENTER (APCQ) White Paper. Organizational Change: Managing the Human Side, texto web. URL: <http://doc.mbalib.com/view/1b796f1ffbfc765f73f77bcd091e2b30.html> acesso em 02/09/2012

ANFAVEA (2012). Anuário Estatístico. Disponível em www.anfavea.com.br, acesso em 02/02/2013.

ARAÚJO, L.C.G. (1982). Mudança Organizacional na Administração Pública Federal Brasileira. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas: São Paulo.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2011. 279 p.

BASTOS, A.V.B.; GONDIM, S.M.G.; LOIOLA, E. Aprendizagem Organizacional versus Organizações que Aprendem: Características e Desafios que Cercam essas Duas Abordagens de Pesquisa. Revista de Administração da USP, V39, n. 3, set/2004. Disponível em http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1135, acesso em 09 set. 2012.

BEER, Mike (Coord.). Gerenciando mudança e transição. Rio de Janeiro: Record, 2003. 165

BRESSAN, C. L. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, 1., 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: FAE, 2004. v. 1 Disponível em http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf , 29/08/2012.

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

EXAME (2012). Os 50 maiores bancos do Brasil em 2012. Disponível em <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/os-50-maiores-bancos-do-brasil-2/> , 24/01/2013

FORD, J.D. & FORD, L.W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. Academy of Management Review, 20(03). Pp.541-570.

GARVIN, D. Building a Learning Organization. Harvard Business Review, July 1993. Disponível em <http://w3.ualg.pt/~mzacaria/gic/hbr-building-a-learning-organization.pdf>, acesso em 09 set. 2012.

KAHNEY, Leander. A Cabeça de Steve Jobs. Rio de Janeiro: Agir, 2008.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. Rev. Adm. (São Paulo), São Paulo, v. 46, n. 1, mar. 2011. Disponível em http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072011000100003&lng=pt&nrm=iso. acessos em 08 set. 2012.

MARINS, G. A.; TEÓPHILO, C. R. Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce W.; LAMPEL, Joseph. Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTTA, Paulo Roberto Ferreira. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. xxii, 224 p.

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

NADLER, D.A.; SHAW, R.B.; WALTON, A.E. e cols. Discontinuous Change: leading organizational transformation (pp.3-44). San Francisco: The Jossey-Bass Management series. 1995.

NONAKA, Ikujiro, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science, Vol 5. Nº 1. Fevereiro, 1994. P. 14-37.

OLIVEIRA, H.F.F. Aprendizagem, Competência e Desempenho no Trabalho. Tese de Pós Graduação. Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

PATRIOTTA, G. Organizational knowledge in the making: how firms create, use, and institutionalize knowledge. United States: Oxford University Press, 2003.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON. Organizational development: theory, practice, and research. In: Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (Orgs.). Handbook of Industrial and

organizational Psychology (p.719-822), Consulting Psychologists Press: Palo Alto, Califórnia, 2003

ROBBINS, S. P. (1999). Mudança Organizacional e Administração do Estresse. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC.

RODRIGUES, Suzana B., CHILD, John, LUZ, Talita R. Aprendizagem contestada em ambiente de mudança radical. Revista de Administração de Empresas, vol. 44, n. 1, jan-mar 2004.

RUAS, R.; ANTONELLO, C.S. Repensando os Referenciais Analíticos em Aprendizagem Organizacional: uma Alternativa para Análise Multidimensional. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 3, Jul./Set., p. 203-212, 2003. Disponível em http://www.anpad.org.br/rac/vol_07/dwn/rac-v7-n3-rrr.pdf acesso em 09 set. 2012.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch; FISCHER, André Luiz. Aprendizagem e competências organizacionais em instituições de educação tecnológica: estudos de casos. Rev. Adm. (São Paulo), São Paulo, v. 44, n. 4, dez. 2009 . Disponível em http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072009000400004&lng=pt&nrm=iso . acessos em 09 set. 2012.

VERGARA, S. C. & PINTO, M. C. S. (1998). Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ. Revista de Administração Contemporânea, 2(2), 63-84.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Learning through quality and innovation. Managerial Auditing Journal, v. 17, n. 7, 2002.

WEICK, K.E.; QUINN, R. E. (1999). Organizational Change and Development. Annual Review of Psychology, n.50, p.361-386. Disponível em <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.50.1.361> , 01/09/2012.

WEICK, K.E.; ROBERTS, K.H. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. Administrative Science Quarterly Vol. 38, No. 3 (Sep., 1993), p. 357-381.

WOOD JR., T.; CURADO, I. B.; CAMPOS H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma.– RAE. São Paulo, v. 34, n. 5, p. 62-79, set./out. 1994.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. O que é o programa Business Transformation? (obter descrição do programa, objetivos etc..)
2. Quais foram as causas, os catalisadores deste programa?
3. Como lidaram com as incertezas do ambiente externo, elas foram levadas em consideração? (Mercado, taxas, políticas)
4. Fatores considerados para se traçar o plano de mudanças (Começar um sistema de análise de crédito do zero? Porque?)
5. Quais ações foram importantes antes de anunciar a mudança para toda a empresa? (Escola de negócios.. valores da empresa)
6. Quais as maiores dificuldades encontradas até agora? (resistência a mudança, falta de colaboração dos funcionários..)
7. Como os funcionários estão recebendo o projeto de mudança? A participação deles vai de encontro com as expectativas?
8. O andamento do programa está saindo de acordo com o planejado? Se não, o que impede o andamento conforme o cronograma?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIOS

Mudança Organizacional

O questionário a seguir tem como objetivo avaliar a percepção dos funcionários da empresa sobre o processo de mudança pelo qual estão passando, o Business Transformation. Sua identificação pessoal não é obrigatória, pois as respostas de todos serão avaliadas em conjunto.

Nome

Sexo *

- Masculino
- Feminino

Tempo de Empresa *

- Até 5 anos
- de 5 a 10 anos
- de 10 a 15 anos
- de 15 a 20 anos
- Acima de 20 anos

As mudanças ocorrendo em minha área de trabalho foram explicadas para mim *

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

Tive oportunidade de participar do processo de mudança dando sugestões e idéias, quando solicitado pela empresa *

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

Todos os funcionários foram incentivados a colaborar com o processo de mudança *

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

Posso usar as ferramentas disponibilizadas pela empresa para opinar, fazer críticas e dar sugestões sempre que achar conveniente *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

As necessidades de todos os funcionários foram consideradas *

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

As minhas necessidades foram consideradas no planeamento da mudança *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

O planeamento do projeto de mudança é claro para mim. Se for perguntado, posso explicar o programa Business Transformation com clareza *

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

A minha visão do futuro da organização após o processo de mudança é positiva *

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

Sinto-me motivado a participar ativamente do processo de mudança, auxiliando sempre que possível os gestores do projeto *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Acho que tive poucas oportunidades para expressar minhas opiniões e dar sugestões significativas para o projeto *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Foram utilizadas ferramentas de gestão que contribuem para o acompanhamento do processo de mudança *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Foram utilizadas ferramentas de gestão que auxiliaram na comunicação dos progressos do processo de mudança *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

As ferramentas de interação com os gestores do programa Business Transformation foram bem divulgadas *Lembre-se do Portal Business Transformation, do fórum de discussão, e das newsletters.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Os recursos estão sendo bem alocados no processo de mudança *

Responda de acordo com a sua perspectiva, você acha que há áreas que precisam de um maior investimento e que não está sendo observada??

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

As ações imediatas, "quick wins", são escolhidas de maneira clara *

Lembre-se: Quick wins são pequenas mudanças ou alterações entre processos e sistemas que, por serem simples, estão sendo implantadas imediatamente ao invés de esperar a conclusão do projeto de mudança.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

As pequenas mudanças implementadas até aqui já ajudam no melhor desempenho das minhas funções. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Percebo uma grande preocupação por parte da empresa em preparar todos os funcionários para as mudanças vindouras *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Eu compreendo o que a empresa espera alcançar com a mudança *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Penso que, ao final do processo de mudança, terei mais facilidade e praticidade para completar minhas atividades *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Há falhas no planejamento da mudança *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Comente o item anterior: (Há falhas no processo de mudança)Faça um breve comentário sobre o projeto de mudança, apontando falhas e acertos que existem, na sua opinião

APÊNDICE C – TABELA DE RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS

1 - As mudanças ocorrendo em minha área de trabalho foram explicadas para mim

Escala	Respostas	Percentual
1 - Discordo Totalmente	1	3,33%
2 - Discordo Parcialmente	1	3,33%
3 - Neutro	4	13,33%
4 - Concordo Parcialmente	14	46,67%
5 - Concordo Totalmente	10	33,33%
Total	30	100,00%

2 - Tive oportunidade de participar do processo de mudança dando sugestões e idéias, quando solicitado pela empresa

Escala	Respostas	Percentual
1 - Discordo Totalmente	3	10,00%
2 - Discordo Parcialmente	2	6,67%
3 - Neutro	4	13,33%
4 - Concordo Parcialmente	10	33,33%
5 - Concordo Totalmente	11	36,67%
Total	30	100,00%

3 - Todos os funcionários foram incentivados a colaborar com o processo de mudança

Escala	Respostas	Percentual
1 - Discordo Totalmente	2	6,67%
2 - Discordo Parcialmente	1	3,33%
3 - Neutro	3	10,00%
4 - Concordo Parcialmente	10	33,33%
5 - Concordo Totalmente	14	46,67%
Total	30	100,00%

4 - Posso usar as ferramentas disponibilizadas pela empresa para opinar, fazer críticas e dar sugestões sempre que achar conveniente

Escala	Respostas	Percentual
1 - Discordo Totalmente	1	3,33%
2 - Discordo Parcialmente	2	6,67%
3 - Neutro	3	10,00%
4 - Concordo Parcialmente	11	36,67%
5 - Concordo Totalmente	13	43,33%
Total	30	100,00%

5 - As necessidades de todos os funcionários foram consideradas

Escala	Respostas	Percentual
1 - Discordo Totalmente	1	3,33%
2 - Discordo Parcialmente	2	6,67%
3 - Neutro	12	40,00%
4 - Concordo Parcialmente	10	33,33%
5 - Concordo Totalmente	5	16,67%
Total	30	100,00%

6 - As minhas necessidades foram consideradas no planejamento da mudança

Escala	Respostas	Percentual
1 - Discordo Totalmente	1	3,33%
2 - Discordo Parcialmente	1	3,33%
3 - Neutro	9	30,00%
4 - Concordo Parcialmente	12	40,00%
5 - Concordo Totalmente	7	23,33%
Total	30	100,00%

7 - O planejamento do projeto de mudança é claro para mim. Se for perguntado, posso explicar o programa Business Transformation com clareza

Escala	Respostas	Percentual
1 - Discordo Totalmente	1	3,33%
2 - Discordo Parcialmente	2	6,67%
3 - Neutro	6	20,00%
4 - Concordo Parcialmente	14	46,67%
5 - Concordo Totalmente	7	23,33%
Total	30	100,00%

8 - A minha visão do futuro da organização após o processo de mudança é positiva

Escala	Respostas	Percentual
1 - Discordo Totalmente	0	0,00%
2 - Discordo Parcialmente	1	3,33%
3 - Neutro	3	10,00%
4 - Concordo Parcialmente	13	43,33%
5 - Concordo Totalmente	13	43,33%
Total	30	100,00%

9 - Sinto-me motivado a participar ativamente do processo de mudança, auxiliando sempre que possível os gestores do projeto

Escala	Respostas	Percentual
1 - Discordo Totalmente	1	3,33%
2 - Discordo Parcialmente	3	10,00%
3 - Neutro	3	10,00%
4 - Concordo Parcialmente	15	50,00%
5 - Concordo Totalmente	8	26,67%
Total	30	100,00%

10 - Acho que tive poucas oportunidades para expressar minhas opiniões e dar sugestões significativas para o projeto

Escala	Respostas	Percentual
1 - Discordo Totalmente	8	26,67%
2 - Discordo Parcialmente	9	30,00%
3 - Neutro	6	20,00%
4 - Concordo Parcialmente	5	16,67%
5 - Concordo Totalmente	2	6,67%
Total	30	100,00%

11 - Foram utilizadas ferramentas de gestão que contribuem para o acompanhamento do processo de mudança

Escala	Respostas	Percentual
1 - Discordo Totalmente	1	3,33%

2 - Discordo Parcialmente	2	6,67%
3 - Neutro	5	16,67%
4 - Concordo Parcialmente	15	50,00%
5 - Concordo Totalmente	7	23,33%
Total	30	100,00%

12 - Foram utilizadas ferramentas de gestão que auxiliaram na comunicação dos progressos do processo de mudança

Escola	Respostas	Percentual
1 - Discordo Totalmente	1	3,33%
2 - Discordo Parcialmente	1	3,33%
3 - Neutro	3	10,00%
4 - Concordo Parcialmente	19	63,33%
5 - Concordo Totalmente	6	20,00%
Total	30	100,00%

13 - As ferramentas de interação com os gestores do programa Business Transformation foram bem divulgadas

Escola	Respostas	Percentual
1 - Discordo Totalmente	0	0,00%
2 - Discordo Parcialmente	4	13,33%
3 - Neutro	2	6,67%
4 - Concordo Parcialmente	15	50,00%
5 - Concordo Totalmente	9	30,00%
Total	30	100,00%

14 - Os recursos estão sendo bem alocados no processo de mudança

Escola	Respostas	Percentual
1 - Discordo Totalmente	0	0,00%
2 - Discordo Parcialmente	2	6,67%
3 - Neutro	9	30,00%
4 - Concordo Parcialmente	15	50,00%
5 - Concordo Totalmente	4	13,33%
Total	30	100,00%

15 - As ações imediatas, "quick wins", são escolhidas de maneira clara

Escola	Respostas	Percentual
1 - Discordo Totalmente	1	3,33%
2 - Discordo Parcialmente	3	10,00%
3 - Neutro	7	23,33%
4 - Concordo Parcialmente	15	50,00%
5 - Concordo Totalmente	4	13,33%
Total	30	100,00%

16 - As pequenas mudanças implementadas até aqui já ajudam no melhor desempenho das minhas funções.

Escola	Respostas	Percentual
1 - Discordo Totalmente	1	3,33%
2 - Discordo Parcialmente	1	3,33%
3 - Neutro	9	30,00%
4 - Concordo Parcialmente	13	43,33%
5 - Concordo Totalmente	6	20,00%

Total	30	100,00%
--------------	-----------	----------------

17 - Percebo uma grande preocupação por parte da empresa em preparar todos os funcionários para as mudanças vindouras

Escala	Respostas	Percentual
1 - Discordo Totalmente	0	0,00%
2 - Discordo Parcialmente	1	3,33%
3 - Neutro	4	13,33%
4 - Concordo Parcialmente	13	43,33%
5 - Concordo Totalmente	12	40,00%
Total	30	100,00%

18 - Eu compreendo o que a empresa espera alcançar com a mudança

Escala	Respostas	Percentual
1 - Discordo Totalmente	0	0,00%
2 - Discordo Parcialmente	1	3,33%
3 - Neutro	0	0,00%
4 - Concordo Parcialmente	11	36,67%
5 - Concordo Totalmente	18	60,00%
Total	30	100,00%

19 - Penso que, ao final do processo de mudança, terei mais facilidade e praticidade para completar minhas atividades

Escala	Respostas	Percentual
1 - Discordo Totalmente	0	0,00%
2 - Discordo Parcialmente	0	0,00%
3 - Neutro	2	6,67%
4 - Concordo Parcialmente	16	53,33%
5 - Concordo Totalmente	12	40,00%
Total	30	100,00%

20 - Há falhas no planejamento da mudança

Escala	Respostas	Percentual
1 - Discordo Totalmente	3	10,00%
2 - Discordo Parcialmente	11	36,67%
3 - Neutro	10	33,33%
4 - Concordo Parcialmente	5	16,67%
5 - Concordo Totalmente	1	3,33%
Total	30	100,00%