

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

LÉA SIMONE FRIEDMANN DOS REYS

**FATORES DE INFLUÊNCIA NAS PESSOAS PARA A MUDANÇA DE  
PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO SOBRE SUA IDENTIFICAÇÃO  
E IMPORTÂNCIA**

SÃO PAULO  
2014

LÉA SIMONE FRIEDMANN DOS REYS

**FATORES DE INFLUÊNCIA NAS PESSOAS PARA A MUDANÇA DE  
PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO SOBRE SUA IDENTIFICAÇÃO  
E IMPORTÂNCIA**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo do conhecimento:  
Sistemas de Informação

Orientador: Prof. Dr. Alberto Luiz Albertin

SÃO PAULO  
2014

Friedmann dos Reys, Léa Simone.

Fatores de influência nas pessoas para a mudança de processos organizacionais: um estudo sobre sua identificação e importância / Léa Simone Friedmann dos Reys. - 2014.

342 f.

Orientador: Alberto Luiz Albertin.

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Reengenharia (Administração). 3. Administração de empresas. 4. Pesquisa qualitativa. 5. Pesquisa quantitativa. I. Albertin, Alberto Luiz. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.011.8

LÉA SIMONE FRIEDMANN DOS REYS

**FATORES DE INFLUÊNCIA NAS PESSOAS PARA A MUDANÇA DE  
PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO SOBRE SUA IDENTIFICAÇÃO  
E IMPORTÂNCIA**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo do conhecimento:  
Sistemas de Informação

**Data de aprovação:**

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca examinadora:**

---

Prof. Dr. Alberto Luiz Albertin (Orientador)  
FGV/EAESP

---

Prof. Dr. Fernando de Souza Meirelles  
FGV/EAESP

---

Prof. Dr. Andre Luiz Silva Samartini  
FGV/EAESP

---

Prof. Dr. Silvio Popadiuk  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

---

Prof. Dr. Jayr Figueiredo de Oliveira  
Externo

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho...

Ao meu amado marido Mauro, que torna, todo dia,  
minha caminhada mais significativa,

... pela companhia...

... pelo apoio...

... pelo carinho...

E por me tornar o melhor que eu posso ser...

Aos nossos filhos Michel e Laurah...

Foi Deus que, num momento lindo, Me deu vocês

Presente que se tem na vida só uma vez

Meus filhos são dois seres fantásticos,

conseguem transformar simples instantes

em momentos inesquecíveis

Pequenos laços de ternura e encanto

Tesouros que nenhum valor pode comprar

Meus filhos

Meu tesouro

Meu futuro

## AGRADECIMENTOS

Não existem palavras para expressar minha gratidão ao prof. Dr. Alberto Luiz Albertin. Por vários momentos fraquejei e quase desisti – só mantive o empenho pois ele sempre acreditou que eu iria conseguir – e me fez acreditar também.

Minha gratidão a todos os profissionais, especialistas e amigos que me ajudaram nesta tese, em especial ao prof. André Samartini, pelas valiosas contribuições.

Meu mais profundo agradecimento ao meu marido Mauro por todo suporte, carinho, amor e dedicação. Obrigada por compartilhar e tornar nossa, a jornada desta vida. Obrigada por me fazer rir quando tenho vontade de chorar e por nunca me deixar perder a esperança. Estar com você cada dia, me enche de alegria. Sem você, a vida não vale a pena.

Um agradecimento especial aos meus amados filhos, Michel e Laurah que, souberam me apoiar e suportaram bravamente minhas ausências para poder me dedicar e finalizar este trabalho.

Agradeço também à toda minha família e, em especial, a minha sogra e amiga, D. Ana, que soube estar presente em todos os momentos importantes.

Minha gratidão à minha amiga Ana Maria que me abre constantemente os olhos para os milagres que me cercam, me traz à terra em todos os momentos de fantasia e me lembra, sempre, que eu nunca estou sozinha.

Um agradecimento especial aos amigos John e Jeanne que neste final da tese foram de um suporte precioso. Não sei se teria conseguido sem o apoio deles.

Minha eterna gratidão a todos meus amigos (impossível enumerar todos nestas páginas) que souberam me dizer palavras de carinho e força – não permitindo, em nenhum momento, que eu perdesse a fé e a esperança.

E por último, e certamente o mais importante, minha gratidão à D'us e meus mentores que me deram força e suporte para esta conquista.

*Um dia, uma pessoa que se tornou muito especial e querida para mim me contou  
uma história sobre um cavalo...  
Construímos o final da história juntos...*

*E o meu cavalo finalmente falou...*

*Esta história mudou minha vida...*

## RESUMO

Identifica-se a gestão por processos como uma abordagem eficaz para alavancar os resultados da organização. Para que isso possa ocorrer porém é necessário modificar os processos de negócio existentes. Pessoas são o único elemento comum na gestão por processos e na mudança. Para realizar os benefícios pretendidos, a ação organizacional deve focalizar seus esforços na consecução do apoio das pessoas. A revisão bibliográfica identificou mais de uma centena de fatores de influência na mudança. Esses fatores foram classificados em 4 grupos, a saber: características do indivíduo – Tipo 1, características do indivíduo – Tipo 2, características da organização e fatores de influência. Somente os identificados como fatores de influência exercem um impacto direto sobre o indivíduo. Estes fatores foram reclassificados nos 15 atributos utilizados para realizar o estudo empírico. O primeiro estudo, qualitativo, selecionou dos 15 fatores de influência no indivíduo para a mudança, os 10 mais importantes. Com esses 10 fatores, foi realizada uma pesquisa quantitativa pela internet visando identificar a importância relativa destes. Foram utilizados dois métodos para estimar a importância de cada fator para cada respondente que participou do estudo: Adaptive Conjoint Analysis (ACA) e Ordenação. Utilizando-se o método estatístico Análise de Agrupamento, foram formados, por semelhança, de 2 a 10 grupos com as importâncias relativas resultantes. Esses agrupamentos foram posteriormente confrontados com as variáveis de controle e com o fato da mudança avaliada, ter sido ou não gerada por uma demanda de tecnologia da informação (TI). Nos grupos formados pelo método ACA, há indícios de que as variáveis de controle e o fator gerador da mudança impactam o comportamento dos indivíduos. Nos grupos formados pelo método ordenação, os indícios revelam que não há impacto nem das variáveis de controle (salvo poucas exceções), nem do fator gerador da mudança. No teste não paramétrico de Friedman e nas comparações múltiplas de Dunn-Bonferroni utilizados para priorizar as importâncias calculadas no método ACA, foram encontrados dois grupos distintos. Pelo método de ordenamento, o resultado da amostra mostrou três grupos com priorização distinta dos atributos.

**Palavras-chave:** Gestão por Processos; Reengenharia; Mudança; Gestão da Mudança; Fatores Críticos de Mudança; Fatores de Influência; Análise de Preferência; Análise Conjunta; Comprometimento com a Mudança.

## ABSTRACT

Process Management is identified as an effective strategy to achieve results in the organization. The achievement of desired changes requires changes to existing business processes. People are the only common element in process and change management. The achievement of expected benefits requires a focus on the efforts required to obtain the support of affected people. The literature review revealed over one hundred factors which affect change. These factors were classified in to four distinct groups, namely: Type I individual characteristics, Type II individual characteristics, organizational characteristics and influence factors. Influence factors have a direct impact on the individual. The factors identified were subsequently classified into the 15 factors or attributes used for the empirical study. The first qualitative study selected, from the 15 attributes, the 10 most important factors which influence individual change. These 10 factors were subsequently used for the internet study whose objective was to identify the relative importance of these factors. Two methods were used to estimate the importance of each factor for each individual participating in the study, namely: Adaptive Conjoint Analysis (ACA) and Ordering. The use of Cluster Analysis used similarity analysis to identify 2 to 10 groups together with resulting relative importance scores. These groupings were subsequently contrasted with control variables and whether the change, analyzed by the individual, was the result of a demand from Information Technology. For those groups formed through the use of ACA, there are indications that the control variables and the change driver have an impact on the behavior of the individual. For those groups identified though ordering analysis, the results obtained reveal, with minor exceptions, that neither the control variables nor the change driver have an impact on the behavior of the individual. The application of Friedman non parametric test and multiple comparisons of Dunn-Bonferroni for prioritizing the importance scores calculated through the ACA method, revealed the existence of two distinct groups. Ordering analysis revealed the existence of three groups with differing attribute or factor prioritization.

**Keywords:** Business Process Management; BPM; Reengineering; Critical Success Factors; Change Drivers; Conjoint Analysis; Adaptive Conjoint Analysis; Commitment to Change.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de modelo .....	33
Figura 2 – Definição gráfica de um processo de negócio.....	43
Figura 3 – Ligação entre Gestão por Processos e Mudança.....	61
Figura 4 – Ligação essencial entre Gestão por Processos e Mudança .....	62
Figura 5 – Abordagem da Tese .....	62
Figura 6 – Exemplo de pontuação dos níveis do atributo.....	148
Figura 7 – Exemplo de ordenação dos níveis do atributo.....	148
Figura 8 – Exemplo de questão de importância do atributo.....	150
Figura 9 – Exemplo de cenários com dois atributos.....	151
Figura 10 – Exemplo de calibração.....	153
Figura 11 – Solicitação aos especialistas, etapa 2.....	167
Figura 12 – Solicitação aos especialistas, etapa 3.....	168
Figura 13 – Tela de cadastro de atributos e níveis.....	176
Figura 14 – Questionamento de importância padrão.....	177
Figura 15 – Questionamento ajustado de Importância do atributo .....	178
Figura 16 – Questão pareada – Cenário com 4 atributos.....	179
Figura 17 – Tela de criação de um novo estudo .....	181
Figura 18 – Tela de cadastro de atributos e níveis.....	181
Figura 19 – Tela de cadastro de atributos.....	182
Figura 20 – Tela de parametrização das questões específicas de ACA – aba Priors.....	183
Figura 21 – Tela de parametrização das questões específicas de ACA – aba Pairs.....	184
Figura 22 – Tela de parametrização das questões específicas de ACA – aba Calibration .	185
Figura 23 – Tela de parametrização das questões específicas de ACA – aba Colors.....	185
Figura 24 – Tipos de questões.....	186
Figura 25 – Quadro com o questionário .....	187
Figura 26 – Testar o questionário na base local.....	188
Figura 27 – Site de gerenciamento da pesquisa .....	189
Figura 28 – E-mail enviado para a amostra .....	194
Figura 29 – Gerenciador do site – download dos resultados.....	195
Figura 30 – Tela para download do arquivo de respostas.....	196
Figura 31 – Criação do arquivo TESE.utl – Tela para cálculo da ACA Utilities.....	196
Figura 32 – Criação do arquivo TESE.utl – Tela sumário para cálculo da ACA Utilities .....	197
Figura 33 – Criação do arquivo TESE.utl – Tela de confirmação da criação.....	197
Figura 34 – Criação de novo estudo no software SMRT – Nome do estudo .....	198
Figura 35 – Criação de novo estudo no software SMRT – Escolha do tipo .....	198
Figura 36 – Criação de novo estudo no software SMRT – Estudo gerado .....	198
Figura 37 – Importação do arquivo tese.utl – Tela para importação.....	199
Figura 38 – Importação do arquivo tese.utl – Seleção do arquivo .....	199
Figura 39 – Exportação do arquivo tese.utl – Seleção do arquivo.....	200
Figura 40 – Exportação do arquivo tese.utl – Escolha do tipo do arquivo: csv .....	200
Figura 41 – Exportação do arquivo tese.utl – Escolha do tipo de dado: Importância.....	200
Figura 42 – Dendograma – Método ACA .....	216
Figura 43 – Dendograma – Questão de ordenação .....	227
Figura 44 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 1.....	293
Figura 45 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 2.....	293
Figura 46 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 3.....	294

Figura 47 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 4.....	294
Figura 48 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 5.....	294
Figura 49 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 6.....	294
Figura 50 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 7.....	295
Figura 51 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 8.....	295
Figura 52 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 9.....	295
Figura 53 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 10.....	296
Figura 54 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 11.....	297
Figura 55 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 12.....	297
Figura 56 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 13.....	298
Figura 57 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 14.....	298
Figura 58 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 15.....	299
Figura 59 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 16.....	299
Figura 60 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 17.....	299
Figura 61 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 18.....	299
Figura 62 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 19.....	300
Figura 63 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 20.....	300
Figura 64 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 21.....	301
Figura 65 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 22.....	301
Figura 66 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 23.....	302
Figura 67 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 24.....	302
Figura 68 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 25.....	303
Figura 69 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 26.....	303
Figura 70 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 27.....	304
Figura 71 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 28.....	304
Figura 72 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 29.....	305
Figura 73 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 30.....	305
Figura 74 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 31.....	306
Figura 75 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 32.....	306
Figura 76 – Pesquisa quantitativa – página 1 .....	308
Figura 77 – Pesquisa quantitativa – página 2 .....	308
Figura 78 – Pesquisa quantitativa – página 3 .....	309
Figura 79 – Pesquisa quantitativa – página 4 .....	309
Figura 80 – Pesquisa quantitativa – página 5 .....	309
Figura 81 – Pesquisa quantitativa – página 6 .....	309
Figura 82 – Pesquisa quantitativa – página 7 .....	310
Figura 83 – Pesquisa quantitativa – página 8 .....	310
Figura 84 – Pesquisa quantitativa – página 9 .....	311
Figura 85 – Pesquisa quantitativa – página 10 .....	311
Figura 86 – Pesquisa quantitativa – página 11 .....	312
Figura 87 – Pesquisa quantitativa – página 12 .....	312
Figura 88 – Pesquisa quantitativa – página 13 .....	313
Figura 89 – Pesquisa quantitativa – página 14 .....	313
Figura 90 – Pesquisa quantitativa – página 15 .....	314
Figura 91 – Pesquisa quantitativa – página 16 .....	314
Figura 92 – Pesquisa quantitativa – página 17 .....	315
Figura 93 – Pesquisa quantitativa – página 18 .....	315
Figura 94 – Pesquisa quantitativa – página 19 .....	316
Figura 95 – Pesquisa quantitativa – página 20 .....	316
Figura 96 – Pesquisa quantitativa – página 21 .....	317
Figura 97 – Pesquisa quantitativa – página 22 .....	317

Figura 98 – Pesquisa quantitativa – página 23 .....	318
Figura 99 – Pesquisa quantitativa – página 24 .....	319
Figura 100 – Pesquisa quantitativa – página 25.....	319
Figura 101 – Pesquisa quantitativa – página 26.....	320
Figura 102 – Sumário do Teste de Hipótese (Teste não Paramétrico de Friedman) – Método ACA .....	338
Figura 103 – Análise de Variância (Teste não Paramétrico de Friedman) – Método ACA..	338
Figura 104 – Comparações Múltiplas de Dunn-Bonferroni – Método ACA.....	339
Figura 105 – Sumário do Teste de Hipótese (Teste não Paramétrico de Friedman) – Método Ordenação.....	340
Figura 106 – Análise de Variância (Teste não Paramétrico de Friedman) – Método Ordenação.....	340
Figura 107 – Comparações Múltiplas de Dunn-Bonferroni – Método Ordenação.....	341

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Práticas fundamentadas em processos.....	39
Quadro 2 – Fatores de influência classificados como Características do Indivíduo – Tipo 1	72
Quadro 3 – Fatores de influência classificados como Características do Indivíduo – Tipo 2	78
Quadro 4 – Fatores de influência classificados como Características da Organização .....	83
Quadro 5 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Acesso à informação e comunicação .....	87
Quadro 6 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Adequação e Alinhamento Estratégico.....	90
Quadro 7 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Autonomia para Tomada de Decisão.....	92
Quadro 8 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Capacidade da Organização em Realizar a Mudança .....	95
Quadro 9 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Clareza nas Regras e Critérios Utilizados .....	98
Quadro 10 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Envolvimento / Suporte da Alta Administração .....	101
Quadro 11 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Envolvimento e Participação no Processo de Mudança .....	105
Quadro 12 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Equipe e Líder da Iniciativa de Mudança .....	108
Quadro 13 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Impacto da Mudança para Outros Profissionais.....	111
Quadro 14 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Impacto da Mudança para Você .....	114
Quadro 15 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Metodologia para Desenvolvimento e Implementação do Processo de Mudança .....	120
Quadro 16 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Reconhecimento e Recompensa .....	124
Quadro 17 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Suporte Emocional....	128
Quadro 18 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizado .....	131
Quadro 19 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Visão e Objetivos.....	135
Quadro 20 – Etapas de um estudo de ACA .....	142
Quadro 21 – Comparativo entre as etapas de um estudo de ACA e de um estudo de ACA na web.....	159
Quadro 22 – Atributos utilizados na parte empírica.....	162
Quadro 23 – Resultado das três avaliações realizadas pelos especialistas .....	169
Quadro 24 – Atributos selecionados para a pesquisa qualitativa .....	170
Quadro 25 – Variáveis de controle selecionadas para a pesquisa qualitativa .....	172
Quadro 26 – Níveis atribuídos neste estudo .....	174
Quadro 27 – Cargo ajustado e quantidade de respondentes .....	207
Quadro 28 – Setor de atuação da organização ajustado e quantidade de respondentes...	208
Quadro 29 – Grupos em relação à variável de controle cultura e clima adequado à mudança .....	219
Quadro 30 – Comportamento dos Grupos G10 em relação à variável de controle cultura e clima adequado à mudança.....	221

Quadro 31 – Respostas dos especialistas – Pesquisa Qualitativa – Ciclo 1 .....	283
Quadro 32 – Respostas dos especialistas – Pesquisa Qualitativa – Ciclo 2 .....	285
Quadro 33 – Respostas dos especialistas – Pesquisa Qualitativa – Ciclo 3 .....	287
Quadro 34 – Seleção das Variáveis de Controle – Pesquisa Qualitativa.....	292
Quadro 35 – Dados amostrais – Cargo.....	325
Quadro 36 – Dados amostrais – Setor de atuação da empresa.....	330

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplo de atributos, níveis, importâncias e utilidades.....	144
Tabela 2 – Média da importância para 5 grupos – Método ACA .....	216
Tabela 3 – Média da importância para 5 grupos – Questão de Ordenação.....	227
Tabela 4 – Resultado do teste de normalidade – Método ACA .....	242
Tabela 5 – Resultado do teste de normalidade – Método Ordenação .....	242
Tabela 6 – Grupos resultantes da análise não paramétrica – Método ACA .....	243
Tabela 7 – Grupos resultantes da análise não paramétrica – Método Ordenação .....	244
Tabela 8 – Grupos resultantes da análise não paramétrica – Método ACA .....	250
Tabela 9 – Grupos resultantes da análise não paramétrica – Método Ordenação .....	250
Tabela 10 – Grupos em relação à variável de controle cultura e clima adequado à mudança – Método ACA .....	331
Tabela 11 – Grupos em relação à variável de controle confiança na empresa e nos seus líderes – Método ACA.....	331
Tabela 12 – Grupos em relação à variável de controle experiência profissional – Método ACA .....	332
Tabela 13 – Grupos em relação à variável de controle experiências passadas de mudanças – Método ACA .....	332
Tabela 14 – Grupos em relação à variável de controle satisfação com a empresa – Método ACA .....	333
Tabela 15 – Grupos em relação ao papel desempenhado na mudança – Método ACA.....	333
Tabela 16 – Grupos em relação à variável de controle cultura e clima adequado à mudança – Método Ordenação .....	334
Tabela 17 – Grupos em relação à variável de controle confiança na empresa e nos seus líderes – Método Ordenação.....	335
Tabela 18 – Grupos em relação à variável de controle experiência profissional –Método Ordenação.....	335
Tabela 19 – Grupos em relação à variável de controle experiências passadas de mudança – Método Ordenação .....	336
Tabela 20 – Grupos em relação à variável de controle satisfação com a empresa – Método Ordenação.....	336
Tabela 21 – Grupos em relação ao papel desempenhado na mudança – Método Ordenação .....	337

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPM - Associação Brasileira de Profissionais de Gestão de Processos

ACA - *Adaptive Conjoint Analysis*

AP - Análise de Preferência

BPM - *Business Process Management*

BPMS - *Business Process Management Systems*

BPR - *Business Process Reengineering*

CA - *Conjoint Analysis*

CBC - *Choice-Based Conjoint*

CIL - *Computer Integrated Logistics*

CIM - *Computer Integrated Manufacturing*

CRM - *Customer Relationship Management*

ERM - *Employee Relationship Management*

ERP - *Enterprise Resource Planning*

FMS - *Flexible Manufacturing Systems*

JIT - *Just-in-Time*

PLM - *Product Life Cycle Management*

SCM - *Supply Chain Management*

SRM - *Supplier Relationship Management*

TGS - Teoria Geral dos Sistemas

TI - Tecnologia da Informação

TQM - *Total Quality Management*

TTF - *Task Technology Fit*

## SUMÁRIO

1	Introdução .....	19
2	Pergunta de Pesquisa, Objetivos Gerais e Objetivos Específicos.....	23
2.1	Pergunta de Pesquisa.....	23
2.2	Objetivo Geral .....	23
2.3	Objetivos Específicos.....	23
3	Justificativa.....	25
4	Contribuição Profissional e Contribuição Acadêmica .....	29
4.1	Contribuição Profissional .....	29
4.2	Contribuição Acadêmica .....	30
5	Gestão por Processos.....	31
5.1	Origem e Fundamentação Teórica da Gestão por Processos .....	32
5.2	Gestão por Processos de Negócio.....	34
5.3	Importância dos Processos de Negócio na Gestão por Processos.....	40
5.4	Importância das Pessoas na Gestão por Processos.....	45
5.5	Importância de TI na Gestão por Processos.....	47
5.6	Impacto de TI nos Processos de Negócio.....	48
5.7	Impacto de TI na Gestão por Processos .....	49
6	Mudança.....	53
6.1	Importância das Pessoas na Mudança .....	56
6.2	Importância de Gestão de Projetos / Projetos na Mudança .....	59
7	Desenvolvimento Teórico .....	61
7.1	Fatores de Influência na Mudança.....	63
7.1.1	Características dos Indivíduos .....	67
7.1.1.1	Características dos Indivíduos – Tipo 1.....	67
7.1.1.2	Características dos Indivíduos – Tipo 2.....	76
7.1.2	Características da Organização.....	81
7.1.3	Fatores de Influência no Indivíduo para a Mudança .....	84
7.1.3.1	Acesso à Informação e Comunicação .....	85
7.1.3.2	Adequação da Mudança e Alinhamento Estratégico .....	89
7.1.3.3	Autonomia para Tomada de Decisões.....	92
7.1.3.4	Capacidade da Organização em Realizar a Mudança .....	94
7.1.3.5	Clareza nas Regras e Critérios Utilizados .....	97

7.1.3.6	Envolvimento / Suporte da Alta Administração .....	100
7.1.3.7	Envolvimento e Participação no Processo de Mudança .....	104
7.1.3.8	Equipe e Líder da Iniciativa de Mudança .....	107
7.1.3.9	Impacto da Mudança para Outros Profissionais .....	111
7.1.3.10	Impacto da Mudança para Você .....	113
7.1.3.11	Metodologia para Desenvolvimento e Implementação da Iniciativa de Mudança.....	117
7.1.3.12	Reconhecimento e Recompensa.....	123
7.1.3.13	Suporte Emocional .....	127
7.1.3.14	Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizado .....	130
7.1.3.15	Visão e Objetivos.....	134
8	Estratégia Metodológica .....	138
8.1	Seleção de Atributos e Níveis .....	144
8.2	Definição de Níveis Inaceitáveis (Questões “Inaceitáveis” – Priors) .....	146
8.3	Definição de Preferência por Níveis (Questões “ACA Classificação” – Priors) .....	147
8.4	Definição de Importância dos Atributos (Questões “ACA Importância” – Priors) .....	149
8.5	Construção de Cenários (Questões “ACA Pareadas”).....	151
8.6	Calibração .....	153
8.7	Análise da Consistência dos Resultados .....	154
8.8	Interpretação dos Resultados (Simulação de Mercado) .....	157
9	Análise Empírica .....	159
9.1	Seleção de Atributos.....	160
9.2	Realização da Pesquisa Qualitativa.....	163
9.2.1	Seleção dos Especialistas .....	163
9.2.2	Definição da Forma de Consulta.....	164
9.2.3	Realização da Pesquisa .....	164
9.3	Seleção dos Níveis .....	172
9.4	Definição de Níveis Inaceitáveis (Questões “Inaceitáveis” – Priors) .....	176
9.5	Definição de Preferência por Níveis (Questões “ACA Classificação” – Priors) .....	176
9.6	Definição de Importância dos Atributos (Questões “ACA Importância” – Priors) .....	177
9.7	Construção dos Cenários (Questões “ACA Pareadas”).....	178
9.8	Calibração .....	179

9.9 Disponibilização da Pesquisa na Web .....	180
9.9.1 Criar um Novo Estudo.....	180
9.9.2 Definir os Atributos e Níveis.....	181
9.9.3 Parametrizar as Questões Específicas de ACA.....	183
9.9.4 Escrever o Questionário .....	186
9.9.5 Testar o Questionário .....	187
9.9.6 Disponibilizar o Questionário na Internet .....	188
9.10 Realização do Teste Piloto .....	189
9.11 Realização do Convite aos Participantes (Amostra) .....	190
9.11.1 Definir a População-Alvo .....	191
9.11.2 Determinar o Arcabouço Amostral .....	191
9.11.3 Selecionar a Técnica de Amostragem .....	192
9.11.4 Determinar o Tamanho da Amostra.....	192
9.11.5 Executar o Processo de Amostragem.....	193
9.12 Finalização da Pesquisa .....	195
9.13 Análise da Consistência dos Resultados .....	201
9.14 Interpretação dos Resultados .....	202
10 Resultados Obtidos .....	205
10.1 Características da Amostra.....	205
10.2 Análise da Importância.....	211
10.2.1 Análise da Correlação.....	212
10.2.2 Método ACA - Análise dos Grupos .....	214
10.2.3 Ordenação - Análise dos Grupos.....	225
10.2.4 Comparação dos Resultados da Análise dos Grupos.....	233
10.3 Análise do Fator Gerador da Mudança .....	236
10.4 Priorização dos Atributos .....	237
11 Conclusão .....	245
11.1 Limitações da Pesquisa .....	252
11.2 Estudos Futuros .....	253
REFERÊNCIAS.....	255
Anexo 1 – Perfil dos Especialistas – Pesquisa Qualitativa.....	274
Anexo 2 – Resultados da Pesquisa Qualitativa.....	282
Anexo 3 – Variáveis de Controle .....	288
Anexo 4 – Pesquisa na Internet – Primeira Versão.....	293
Anexo 5 – Perfil dos Profissionais – Teste Piloto .....	307

Anexo 6 – Pesquisa na Internet – Versão Final .....	308
Anexo 7 – Perfil da Amostra – Cargo e Setor da Empresa .....	321
Anexo 8 – Avaliação de Cinco Grupos com as Variáveis de Controle – Método ACA .....	331
Anexo 9 – Avaliação de Cinco Grupos com as Variáveis de Controle – Método Ordenação.....	334
Anexo 10 – Resultados do Teste Não Paramétrico de Friedman e das Comparações Múltiplas de Dunn-Bonferroni para o Método ACA.....	338
Anexo 11 – Resultados do Teste Não Paramétrico de Friedman e das Comparações Múltiplas de Dunn-Bonferroni para o Método Ordenação .....	340

## 1 INTRODUÇÃO

Toda empresa é uma coleção de processos (GONÇALVES, 2000a), portanto, para gerar resultados melhores, aumentar sua competitividade, ou simplesmente sobreviver, a empresa precisa gerir, de forma eficaz, seus processos de negócio (ELZINGA; HORAK, 1995; KHAN, 2004; KOHLBACHER; GRUENWALD, 2011; MELÃO; PIDD, 2000; TRKMAN, 2010).

Entretanto, vivemos em um mundo mutável, novas regras de negócio, novos competidores, novos mercados estão constantemente surgindo e impondo desafios crescentes às organizações (ELROD II; TIPPETT, 2002; TODNEM BY, 2005). A única certeza de qualquer empresa é que esta passará por mudanças e grande parte destas mudanças deverão alterar seus processos de negócio.

Algumas mudanças certamente serão causadas pela própria organização, mas outras serão impostas pelo mundo além das fronteiras organizacionais (SPRATT; DICKSON, 2008). A questão que fica é: como a empresa pode se preparar para mudanças em seus processos de negócio de forma a tornar-se mais robusta? Ou melhor, como se preparar para mudar constantemente conforme demandado pelas dinâmicas de mercado?

Para que isso possa ocorrer de forma bem sucedida, a empresa idealmente deveria satisfazer três condições:

1. Possuir uma sistemática de gestão pelos seus processos de negócio – para identificar, com clareza, o que precisa ser alterado e gerir o que não precisa;
2. Possuir uma sistemática de gestão dos seus projetos – para minimizar os riscos de implementação da mudança;
3. Possuir pessoas engajadas e comprometidas – para efetivarem a mudança.

O fato de não ter as três condições atendidas não inviabiliza uma empresa de realizar uma mudança, nem de ser bem sucedida. A questão é que, com as três condições atendidas, a organização aumenta as chances de uma implementação bem sucedida, conseqüentemente, aumentando a probabilidade de obter os benefícios pretendidos com a mudança.

Infelizmente, o fato de ter as três condições atendidas também não garante a obtenção dos benefícios esperados na mudança, pois, entre outros:

- Fatores externos à organização podem surgir e modificar as condições, tornando aquela mudança inadequada ou impedindo-a de ser implementada;
- Decisões equivocadas que envolvem, entre outras, a questão “O Que Mudar?” podem influir no resultado.

Entretanto, se a empresa atender as três condições, as chances de sucesso são maiores, pois:

- A identificação da mudança adequada é suportada pela gestão dos processos;
- A implementação da mudança de forma a minimizar os riscos de insucesso é suportada pela gestão de projetos;
- Pessoas engajadas e comprometidas conduzem a gestão por processos e a gestão de projetos maximizando os resultados.

Das três condições descritas: gestão por processos, gestão de projetos e pessoas, a mais crítica de ser alcançada é a terceira: **possuir pessoas engajadas e comprometidas**. Se a organização quiser, ela consegue implementar as sistemáticas de gestão por processos e de projetos. Mas para isso, ela depende de pessoas e para realizar as mudanças também. Estas construções podem envolver equipes distintas, mas todas dependem de pessoas.

Para se entender a importância das pessoas nas organizações basta considerar que grande parte dos processos atualmente realizados pelas empresas precisam da atuação de uma ou várias pessoas. A exceção são os processos totalmente informatizados, feitos por robôs ou sistemas informatizados, que não dependem de pessoas para sua realização. Em contrapartida, nenhuma mudança é realizada sem o envolvimento das pessoas – independente do grau de automatização de um processo, nada se modifica se não houver a ação de uma ou de um grupo de pessoas.

Portanto, os indivíduos são os únicos que podem realizar uma mudança (como agentes ou receptores), e quanto mais engajados estiverem, maiores as chances de sucesso. Infelizmente, engajar um indivíduo não é uma tarefa fácil. A empresa não consegue engajar um indivíduo, ela pode tão somente influenciá-lo.

Um dos propósitos deste trabalho é identificar fatores de influência. Entretanto, não basta saber quais são os fatores, é preciso saber também quais destes fatores tem maior poder de influência nas pessoas, que são os agentes e receptores da mudança. Além disso, as organizações precisam identificar onde e como influenciar os funcionários, pois possuem recursos limitados para investir nas mudanças e, portanto, precisam aplicá-los no que tem maior probabilidade de retorno.

Questões relacionadas à Tecnologia da Informação (TI) despertam um interesse particular neste trabalho, pois sabe-se que, a maioria dos processos de negócio é suportada (em alguns casos, realizada) por alguma ferramenta tecnológica.

O principal objetivo ao identificar fatores de influência que atuam sobre os indivíduos é facilitar a implementação de projetos de melhoria de processos de negócio, permitindo a organização, tornar-se mais competitiva e bem sucedida no futuro.

Este trabalho é composto pela seguinte estrutura:

O capítulo 2 especifica a pergunta de pesquisa que inspirou este estudo, o objetivo geral e os objetivos específicos que foram foco dos trabalhos desenvolvidos nesta tese.

A justificativa para realização deste trabalho está descrita no capítulo 3.

O capítulo 4 descreve a contribuição profissional e acadêmica que os trabalhos realizados para esta tese se propôs a executar.

No capítulo 5 será detalhada a gestão por processos, começando com a origem da gestão por processos e o que significa gerir por processos. Finaliza com a importância dos processos, de pessoas e de tecnologia para a gestão eficaz por processos de negócio.

O capítulo 6 discorre sobre mudança e a importância das pessoas e de projetos / gestão de projetos na condução das mudanças.

O capítulo 7 contém o desenvolvimento teórico da tese. Infere sobre a indispensabilidade das pessoas na gestão por processos e na mudança. Identifica na literatura os fatores de influência e classifica-os naqueles que afetam a mudança e naqueles que afetam os indivíduos. Discorre sobre os fatores de influência que afetam os indivíduos.

O capítulo 8 detalha a estratégia metodológica escolhida para a realização do trabalho empírico desta tese. Detalha todas as etapas necessárias para a realização de um estudo de Adaptive Conjoint Analysis – técnica estatística que foi selecionada para suportar o estudo.

O capítulo 9 descreve as etapas que foram efetivadas na pesquisa de campo. Relata como foi realizada a construção do estudo, como este foi disponibilizado na internet e como os resultados foram analisados. Detalha: as etapas de pesquisa qualitativa, o teste piloto, a pesquisa quantitativa e as análises realizadas para avaliar os resultados.

O capítulo 10 descreve os resultados obtidos na pesquisa qualitativa, no teste piloto, na pesquisa quantitativa e nas análises realizadas para avaliar os resultados.

O capítulo 11 contém a conclusão dos trabalhos realizados neste tese.

## **2 PERGUNTA DE PESQUISA, OBJETIVOS GERAIS E OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

### **2.1 Pergunta de Pesquisa**

Tendo como foco as pessoas e a mudança dos processos de negócio, a realização deste trabalho tem o objetivo de responder a seguinte pergunta de pesquisa:

- Quais são os fatores de influência que afetam os indivíduos em uma iniciativa de mudança e qual sua importância?

### **2.2 Objetivo Geral**

Para responder a pergunta de pesquisa, este trabalho tem o seguinte objetivo geral:

- Identificar os fatores de influência e classificá-los visando entender aqueles que afetam diretamente o indivíduo na mudança.

### **2.3 Objetivos Específicos**

Outros objetivos que serão atingidos neste trabalho:

- Identificar na literatura fatores de influência que atuam sobre a mudança e os indivíduos.
- Classificar os fatores de influência, selecionar os mais relevantes e calcular a importância relativa segundo o julgamento de indivíduos.

- Formar grupos de comportamento semelhante em relação à importância relativa que os indivíduos dão aos fatores de influência;
- Analisar os grupos formados x características dos indivíduos e das organizações para verificar se estas características identificadas explicam o comportamento dos grupos;
- Avaliar se o fator gerador da mudança (TI ou não) afeta a formação dos grupos.

### 3 JUSTIFICATIVA

Existem três motivos principais que levaram a definição deste tema. O primeiro refere-se à velocidade com que as mudanças estão ocorrendo, e que, conseqüentemente, exige a mesma velocidade de resposta nas organizações (AXTELL et al., 2002; KIEFER, 2005; MADSEN, MILLER; JOHN, 2005). Kotter (2008a) afirma “estamos caminhando para um mundo terrivelmente turbulento, onde a mudança será uma constante”. As empresas e, em particular, as pessoas não estão preparadas para esta dinâmica crescente de mudança. A mudança ainda é “dolorosa” e, na grande maioria das vezes, não desejada.

O segundo motivo refere-se ao custo da mudança (PEACH; JIMMIESON; WHITE, 2005). Existe um custo, em geral difícil de ser mensurado, incorrido em cada processo de mudança. Este custo é composto, entre outros itens, pelas ineficiências na implementação, pelas distorções cometidas e pelo desgaste emocional. O custo da ineficiência na implementação pode, teoricamente, ser medido no retrabalho, nos atrasos e nos ajustes de rumo efetuados durante o projeto de implementação. O custo das distorções cometidas, ou seja, o custo de não ter implementado “o melhor” da solução, não tem como ser medido, pois, em geral, não se sabe, com precisão qual é este “melhor”. O custo emocional, traduzido pelo desgaste nas pessoas envolvidas na mudança, também é de difícil mensuração – em alguns casos contém, inclusive, o custo de reposição de profissionais que não se adaptaram às novas condições impostas pela mudança.

Em estudos sobre qualidade, existe um conceito denominado Custo Total de Perda para a Sociedade, ou seja, não basta um produto estar dentro dos limites de tolerância de fabricação, ele precisa ter o mínimo possível de variabilidade – desta forma, haverá uma redução de “desperdício” para a sociedade (CORRÊA; CORRÊA, 2004; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002). Por exemplo: uma máquina que enche determinadas embalagens não conseguirá produzir caixas com o mesmo peso em todas as embalagens. Haverá uma pequena variação em torno de um peso médio. Pressupondo que este peso médio seja de 1 quilo e a variação aceitável seja de 100g, define-se que todas as caixas que tiverem peso superior a 1.100 g ou

inferior a 900 g serão rejeitadas, e retrabalhadas. Agora, compare duas caixas: uma com 1.030 g e a outra com 1.900 g. Ambas serão aceitas e não serão retrabalhadas, mas, é melhor (menor custo para a sociedade) a de 1.030 gramas. Traçando um paralelo, existe um custo para todo o processo de mudança, mesmo aquele realizado com sucesso. Este custo é maior, na medida em que esta mudança é mais desgastante para a organização. Obviamente, no caso da mudança, diferente da questão da qualidade, espera-se que este custo seja recompensado pelo benefício da mudança.

O terceiro motivo relaciona-se ao perfil das mudanças que estarão ocorrendo no futuro. Uma forma de avaliar a mudança é sob a ótica denominada neste trabalho de Hard e Soft. Mudanças Hard são aquelas onde as reações dos indivíduos tem poder de influência restrito sobre o sucesso da mudança. Por exemplo: uma empresa altera o sistema de contas a pagar sem o envolvimento do responsável pelos pagamentos. Por mais que este profissional seja contra a mudança, suas alternativas de “boicote” são muito limitadas – ele pode se recusar a efetuar o pagamento, e conseqüentemente, será demitido, ou pode pagar no novo sistema e manter seu emprego. Obviamente há alternativas intermediárias – mas no final, se o profissional agir de uma forma íntegra e honesta, ele irá utilizar o novo sistema ou sair da organização. Podem haver questionamentos sobre a efetividade e eficácia do sistema, visto que o responsável não foi envolvido na implementação, mas no final, o novo sistema é colocado em prática. Em resumo, a mudança é efetivada.

Em contrapartida, existem mudanças que dependem muito do ingresso e apoio dos indivíduos, por exemplo, implementação de equipes de trabalho, gestão por processos, produção enxuta (*Lean Manufacturing*), inovação, etc. Se a grande maioria dos indivíduos na organização não aderir à mudança, esta não irá se efetivar (BOVEY; HEDE, 2001). Estas mudanças exigem um cuidado adicional: monitorar a influência das pessoas que não aderem e tomar ações quando necessário. Estes cuidados não são tão necessários nas mudanças Hard.

No futuro, o grande diferencial das organizações estará em suas capacidades de implementar mudanças soft. Acredita-se inclusive que a maioria das mudanças

necessárias para melhorar a posição de mercado, fomentar a inovação e otimizar a operação será do tipo Soft.

Um ponto importante e que justifica ser realçado é que, mesmo nas mudanças Soft, o papel de TI e a flexibilidade exigida dos sistemas de informação continuam presentes e, podem ser críticos para o sucesso da mudança. O que diferencia uma mudança Soft de uma Hard não é a dependência de TI, mas sim, a dependência das pessoas. Por exemplo, a empresa decide que precisa inovar, pois sua linha de produtos ou serviços está defasada em relação às mudanças que seus mercados sofreram. Para tanto, ela propõe, internamente, um programa de gestão de ideias e investe em quebra de paradigmas. A equipe de profissionais adere e surgem ideias excelentes para serem implementadas, uma em particular chama a atenção: a abertura do canal de e-business – a empresa acredita que com esta ideia poderá recuperar uma fatia do mercado que perdeu para a concorrência. Entretanto, para implementar este novo canal vai precisar de muito suporte de TI. Esta mudança é classificada como Soft, e sua implementação depende fortemente de TI.

Como dito anteriormente, o único elemento capaz de promover qualquer mudança é o ser humano (BERCOVITZ; FELDMAN, 2008; BOVEY; HEDE, 2001; HEROLD; FEDOR; CALDWELL, 2007a; HOLT et al., 2007; JONES; JIMMIESON; GRIFFITHS, 2005; PAPER; CHANG, 2005; STANLEY; MEYER; TOPOLNYTSKY, 2005). Também é o ser humano o único elemento que interliga os três motivos citados anteriormente: depende do indivíduo a capacidade de mudar de forma rápida, uma parcela grande dos custos da mudança é atribuída ao indivíduo e ele está intrinsecamente ligado ao tipo de mudança que será, cada vez mais, demandada no futuro.

Portanto, o fator humano, mais do que nunca, será o grande diferencial das organizações do futuro. Não somente como o perpetuador de um modelo de sucesso, mas sim, como transformador da realidade.

O conhecimento de quais fatores de influência são mais importantes para os profissionais irá, certamente, contribuir para aumentar as probabilidades de uma mudança organizacional bem sucedida. E as empresas precisam sempre buscar alternativas de melhorar suas chances de mudanças bem sucedidas.

Isto explica o interesse de desenvolver este tema.

## **4 CONTRIBUIÇÃO PROFISSIONAL E CONTRIBUIÇÃO ACADÊMICA**

Este trabalho pretende contribuir para a academia e o ambiente profissional das formas descritas abaixo.

### **4.1 Contribuição Profissional**

Como dito anteriormente, as empresas precisam mudar – sem isso realizado de forma bem sucedida, haverá sérios problemas para a organização manter sua posição competitiva no futuro. Portanto, qualquer contribuição que possa facilitar a implementação de uma mudança contribui para as organizações tornarem-se melhores.

O objetivo deste trabalho é identificar quais fatores de influência da mudança afetam diretamente os indivíduos em uma iniciativa de transformação e sua importância relativa. Um aprendizado importante desta pesquisa é que alguns fatores são mais preponderantes em sua ação sobre o indivíduo, enquanto outros agem sobre a mudança, mas com impacto marginal ou indireto sobre o indivíduo. Isto irá permitir à organização identificar onde focar seus esforços em uma iniciativa de mudança.

Desta forma, se a empresa conhece seus profissionais, poderá ter mais sucesso investindo nos fatores corretos – isso economiza custo, aumenta a eficiência, torna o processo de mudança menos doloroso e com maiores chances de sucesso.

## 4.2 Contribuição Acadêmica

As principais contribuições acadêmicas são:

- A compilação dos principais fatores de influência identificados na literatura e consolidados em um modelo teórico.
- A classificação dos fatores de influência diferenciando fatores que influenciam a mudança e fatores que influenciam o indivíduo para a mudança.
- A mensuração da importância destes fatores de influência a nível individual.
- A identificação de grupos de comportamento homogêneo em relação à importância dos fatores de influência.

Outra contribuição é o uso da técnica estatística escolhida nesta tese: *Adaptive Conjoint Analysis*. Esta técnica, da família de Análise Conjunta (*Conjoint Analysis, CA*) é, em geral, utilizada em estudos que envolvem aplicações de marketing e análises estratégicas, sempre com foco em produtos e serviços (CATTIN; WITTINK, 1982; FRIEDMANN, 1998; MANERIKAR; MANERIKAR, 2011; WITTINK; CATTIN, 1989). Entretanto, não há restrição para sua aplicação em outros contextos. Nesta tese, será aplicada para analisar cenários de mudanças.

## 5 GESTÃO POR PROCESSOS

No início da década de 90, com o surgimento da Reengenharia (*Business Process Reengineering* – BPR), muitos profissionais acreditavam que havia surgido uma ferramenta organizacional capaz de resolver todos os problemas de organizações que não conseguiam atingir seus objetivos. Os defensores da Reengenharia diziam que, para obter um ganho em desempenho excepcional, bastava realizar uma mudança radical nos processos organizacionais (DAVENPORT, 1993; HAMMER; CHAMPY, 1994).

Infelizmente, a grande maioria dos projetos de reengenharia falhou (BERGEY et al., 1999; DAVENPORT, 1994; KOTTER, 1995; PAPER; CHANG, 2005; TRKMAN, 2010; VERGIDIS; TIWARI; MAJEED, 2008).

Algumas das razões do insucesso são: adoção de uma estratégia de BPR imperfeita; uso inapropriado de consultoria; ficar restrito a velhas tecnologias; falha no investimento em treinamento; sistemas legados fora do controle; arquitetura de TI desalinhada com os objetivos do BPR; um time de gestão inflexível e a falta de comprometimento de longo prazo (BERGEY et al., 1999; GROVER et al., 1995).

Para muitos, a questão de processos era mais um modismo administrativo. Na verdade, o conceito de gestão por processos (ou *Business Process Management* – BPM)<sup>1</sup> amadureceu, de uma ação de mudança radical, única e pontual, passou a abranger uma visão sistêmica de processos de trabalho na organização visando criar valor para os clientes internos e externos. BPM engloba uma série de ferramentas e conceitos ligados ao conhecimento dos processos e conseqüentemente de sua gestão<sup>2</sup> (HOUY; FETTKE; LOOS, 2010; HUNG, 2006; MELÃO; PIDD, 2000; TRKMAN, 2010; VOLKNER; WERNERS, 2000).

---

<sup>1</sup> Nesta tese os conceitos de Gestão por Processos e BPM (Business Process Management) serão utilizados como sinônimos.

<sup>2</sup> Para mais informações sobre a transição de Reengenharia para BPM, consultar Melão e Pidd (2000).

## 5.1 Origem e Fundamentação Teórica da Gestão por Processos

Diversos autores afirmam que a origem da gestão por processos é nos primórdios do século passado, com o advento das análises de processos produtivos, e tem, conseqüentemente, sua base nos trabalhos de Taylor e Fayol (DAVENPORT; BEERS, 1995; GREEN; SRINIVASAN, 1990; LINDSAY; DOWNS; LUNN, 2003; MELÃO; PIDD, 2000; SIDOROVA; ISIK, 2010; WHITING, 1994).

Entretanto, a visão de gestão por processos de Taylor não é adequada para a realidade preconizada por BPM. Falta na teoria de Taylor a visão sistêmica do processo que se inicia e finaliza no consumidor, após atingimento de algum objetivo desejado por este e realizado pela organização (LINDSAY; DOWNS; LUNN, 2003).

De Sordi (2012), afirma que a teoria utilizada para formular e fundamentar a gestão por processos é a Teoria Geral dos Sistemas (TGS). Esta teoria foi desenvolvida pelo biólogo húngaro Ludwig von Bertalanffy enquanto estudava a auto regulação dos sistemas orgânicos. O pensamento predominante na época era de que para se entender algo era fundamental entender suas partes ou elementos. Bertalanffy ampliou os conceitos incluindo interação com o meio ambiente, visualizando o todo, as relações entre as partes que são interconectadas e interação de forma orgânica e estatística (BERTALANFFY, 1972, 2008; KAST; ROSENZWEIG, 1972).

Na administração, a TGS introduziu o conceito de abordagem sistêmica. Um dos fundamentos da excelência, segundo a Fundação Nacional da Qualidade, é a abordagem sistêmica, definida como: “Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo” (CRITÉRIOS, 2007).

Um dos principais conceitos da TGS é que para se conhecer o todo é necessário conhecer as partes e a suas respectivas interdependências (BERTALANFFY, 1972).

Neste sentido, a gestão por processos permite a visualização do todo e das partes. Entender um processo de negócio implica em entender a inter-relação entre as

atividades sendo realizadas em vários níveis de detalhamento, ou hierarquia de processos.

Em outras palavras, um processo pode ser subdividido em subprocessos, ou vários processos podem ser agrupados em macroprocessos. O nível de detalhe definido é aquele que melhor atende a necessidade de gestão da organização. As informações básicas de um processo (input, output, diretrizes e recursos) estão presentes em todos os níveis. Isto garante a visualização do todo e das partes componentes de forma clara e consistente.

Diversos modelos de compilação de processos podem ser desenhados, como pode ser visto na Figura 1. Cada modelo permite à organização um tipo de análise e a inter-relação entre todos assegura a visão sistêmica do negócio.

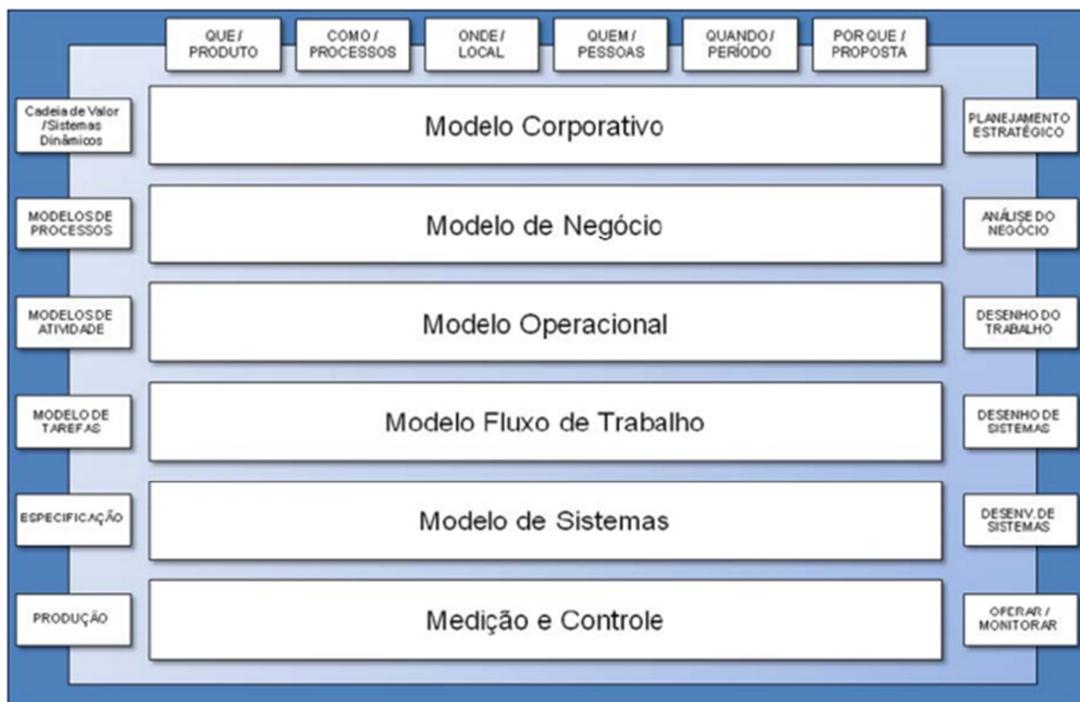


Figura 1 – Tipos de modelo  
Fonte: GUIA, 2009.

De Sordi (2012) afirma que, na década de 90, a abordagem sistêmica para gestão das organizações passou a ser denominada de abordagem administrativa da gestão por processos, e considera, inclusive, os dois conceitos como sinônimos. Hung (2006) salienta a abordagem sistêmica como fundamental na prática de BPM.

Não há consenso na literatura sobre a fundamentação teórica de BPM. Curtis, Kellner e Over, (1992) constroem esta teoria fundamentando-se em engenharia de software. Trkman (2010) baseia-se em três teorias para justificar BPM: Teoria da Contingência (*Contingency Theory*), Capacidades Dinâmicas (*Dynamic Capabilities*) e TTF (*Task Technology Fit*).

Isso deve-se, muito provavelmente, ao fato de que BPM tem sido impulsionado, em sua maioria, por praticantes e não por acadêmicos (MELÃO; PIDD, 2000).

## 5.2 Gestão por Processos de Negócio

A Associação Brasileira de Profissionais de Gestão de Processos (*ABPM Brasil, Association of Business Process Management no Brasil*) define gestão por processos como:

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio automatizados ou não para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização. BPM envolve a definição deliberada, colaborativa e cada vez mais assistida por tecnologia, melhoria, inovação e gerenciamento de processos de negócio ponta-a-ponta que conduzem a resultados de negócio, criam valor e permitem que uma organização cumpra com seu objetivo de negócio com mais agilidade. BPM permite que uma organização alinhe seus processos de negócio à sua estratégia organizacional, conduzindo a um desempenho eficiente em toda a organização através de melhorias das atividades específicas de trabalho em um departamento, a organização como um todo ou entre organizações. (GUIA, 2009).

Diversos autores conceituam gestão por processos ou Business Process Management (BPM):

- “... pode ser definida como todos os esforços da organização para analisar e continuamente melhorar atividades fundamentais, tais como, manufatura, marketing, comunicação e outros elementos principais da operação da empresa” (TRKMAN, 2010).

- “... busca entender os mecanismos chaves do negócio para melhorar, e, em alguns casos, modificar radicalmente o desempenho organizacional identificando oportunidades para terceirizar, melhorar a eficiência e informatizar” (LINDSAY; DOWNS; LUNN, 2003).
- “... é uma abordagem sistemática e estruturada para analisar, melhorar, controlar e gerenciar processos com o objetivo de melhorar a qualidade de produtos ou serviços” (ELZINGA; HORAK, 1995).
- “...BPM é uma área do conhecimento que engloba métodos, técnicas e ferramentas para projetar, promulgar, controlar e analisar processos de negócio” (VAN-DER-AALST; HOFSTEDE; WESKE, 2003).
- “O atingimento dos objetivos organizacionais através da melhoria, gerenciamento e controle dos processos de negócios essenciais” (JESTON; NELIS, 2006).

De Sordi (2012) comenta a diferença entre gestão de processos e gestão por processos, afirmando que não é somente uma questão semântica. Gestão de processos significa olhar para um processo, analisa-lo e melhorá-lo. Gestão por processos significa olhar a organização como um conjunto de processos e gerenciar a organização sob este prisma.

A visão e gestão por processos se contrapõem à gestão funcional. A gestão funcional é particularmente ineficiente em suas interfaces, ou seja, nos momentos em que o fluxo de operação passa de uma unidade funcional para outra. Nestes momentos ocorrem as perdas de valor. Como os processos organizacionais são em geral horizontais, ou seja, atravessam várias unidades funcionais, a visualização e gestão destes minimiza o problema dos “silos” funcionais. Silos funcionais criam barreiras ao fluxo eficaz das informações, reduzem o valor que pode ser gerado pela organização e pode, inclusive, conduzir ao desenvolvimento e implementação de sistemas tecnológicos isolados (GIBB; BUCHANAN; SHAH, 2006; GONÇALVES, 2000a, 2000b).

Além disso, os silos funcionais são ineficientes quando surge alguma questão entre dois silos, pois esta questão tem que migrar até o nível hierárquico em comum para poder ser solucionada (COUGHLAN; LYCETT; MACREDIE, 2005).

BPM fornece um método de gestão que permite as opções a seguir (CAMPOS et al., 2003; GONÇALVES, 2000a; GUIA, 2009):

- Aos líderes da organização se conscientizarem e colaborativamente melhorarem e gerenciarem o fluxo de trabalho, tendo uma visão sistêmica e integrada da organização;
- Avaliar o desempenho da organização e as interfaces buscando identificar ações nos processos de negócio para geração de valor – facilita a gestão através da identificação de indicadores de desempenho e medição de melhorias nos processos;
- Focar no cliente, buscando assegurar que suas necessidades são compreendidas e atendidas;
- Facilitar o relacionamento com os colaboradores por entender no que estes estão envolvidos e conseguir falar uma linguagem comum;
- Aumentar o conhecimento do negócio, compreendendo em detalhes o trabalho e os papéis e responsabilidades das pessoas e dos departamentos – assegurando inclusive o entendimento do fluxo entre departamentos e entre organizações – possibilitando o foco no que realmente interessa;
- Ajudar a organização a definir objetivos e prioridades claras e realistas, é, inclusive, uma ferramenta para implementação da estratégia organizacional;
- Suportar o crescimento da organização pelo entendimento e melhoria dos processos-chaves que subsidiam este desenvolvimento dotando a organização de flexibilidade organizacional;

- Instrumentalizar a aplicação de abordagens inovadoras.

Uma empresa pode considerar que tem foco na gestão por processos quando (KAPLAN; NORTON, 1993; NEUBAUER, 2009; ZAIRI, 1997):

- Possui uma estratégia sistematicamente alinhada com os processos de negócio;
- Possui mecanismos para suportar e mensurar os resultados dos processos e o alinhamento com a estratégia (como o *balanced scorecard*);
- Emprega métodos de melhoria contínua para resolução de problemas e geração de benefícios;
- Aloca os recursos de TI de acordo com os processos;
- Possui pessoas dedicadas para fazer a gestão por processos;
- Possui processos mapeados e documentados, que focam nos clientes e cruzam as fronteiras funcionais;
- Possui mecanismos de gestão de risco nos processos de negócio.

Diversas iniciativas organizacionais, relacionadas ou não à TI, incorporam conceitos e práticas da gestão por processos. Entre elas (DE SORDI, 2012; JESTON; NELIS, 2006; NEUBAUER, 2009; SIDOROVA; ISIK, 2010; SMART; MADDERN; MAULL, 2009; VAN-DER-AALST; HEE, 1996):

- |   |   |
|---|---|
| • <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> ; | • <i>Employee Relationship Management (ERM)</i> ; |
| • <i>Supplier Relationship Management (SRM)</i> ; | • <i>Product Life Cycle Management (PLM)</i> ;    |

- *Supply Chain Management (SCM);*
- *Enterprise Resource Planning (ERP);*
- *E-procurement;*
- *E-sourcing;*
- *Balanced Scorecard;*
- *Benchmarking;*
- *Total Quality Management (TQM);*
- *Six Sigma;*
- *Value-Oriented Management;*
- *Lean Management;*
- *Just-in-Time (JIT);*
- *Flexible Manufacturing Systems (FMS);*
- *Computer Integrated Manufacturing (CIM);*
- *Computer Integrated Logistics (CIL)*

Também diversas práticas relacionadas diretamente à gestão por processos tem surgido no mercado causando confusão na nomenclatura utilizada. O Quadro 1 mostra algumas destas práticas e os termos utilizados (DE SORDI, 2012; SMART; MADDERN; MAULL, 2009).

<b>Prática Fundamentada em Processos</b>	<b>Nome Utilizado</b>
Melhoria de Processos	Business Process Improvement (BPI)
Reengenharia de Processos – Mudanças Radicais	Business Process Reengineering (BPR)
Indicadores de Desempenho	Business Process Measurement
Automação de Processos	Process Automation Workflow
Terceirização de Processos	Business Process Outsourcing (BPO)
Integração de Processos	Business Process Integration
Estratégia de Processos	Business Process Strategy
Arquitetura de Processos	Business Process Architecture
Propriedade dos Processos	Business Process Ownership

Quadro 1 – Práticas fundamentadas em processos

Fonte: Adaptado de DE SORDI, 2012; SMART; MADDERN; MAULL, 2009.

Gestão por Processos ou *Business Process Management* (BPM) engloba todas as diferentes visões ligadas aos processos. (HUNG, 2006). Gestão por processos ou BPM pode ser visto como uma coleção de metodologias, técnicas e ferramentas para suportar a análise e melhoria dos processos de negócio (MELÃO e PIDD, 2000), agregando, desta forma, todas as diferentes práticas relacionadas a processos de negócio citadas no quadro 1.

Muitos livros, artigos e teses têm sido produzidos sobre BPM. Diversos centros de pesquisa ao redor do mundo tem investigado BPM. Este assunto, inclusive, consta da ementa de vários cursos de graduação e pós-graduação. BPM tem sido um dos principais tópicos da agenda de executivos em todo o mundo (HOUY; FETTKE; LOOS, 2010; HUNG, 2006; JESTON; NELIS, 2006; MELÃO; PIDD, 2000).

O interesse se justifica, pois acredita-se que uma efetiva e eficaz gestão por processos auxilia a organização a melhorar seu desempenho (ELZINGA; HORAK, 1995; KOHLBACHER; GRUENWALD, 2011; MELÃO; PIDD, 2000; TRKMAN, 2010).

Entretanto, para almejar os benefícios da gestão por processos, a organização precisa implementá-la, isso implica em promover mudanças dentro da organização, exige o aperfeiçoamento contínuo dos processos (HUNG, 2006). Um processo estancado tende a se tornar ultrapassado e acaba fazendo com que a empresa perca valor e competitividade a médio prazo.

O objetivo desta tese não é desenvolver um modelo a ser implementado nas empresas para gestão por processos, tampouco estudar os fundamentos de BPM. Diversas literaturas podem ser consultadas para estes fins (AGUILAR-SAVÉN, 2004; CAMPOS et al., 2003; CURRID, 1994; ELZINGA; HORAK, 1995; GUIA, 2009; SIDOROVA; ISIK, 2010; TENNER; DETORO, 1996).

O objetivo desta tese é entender o que é gestão por processos, seus pilares, e contrapor este conceito com mudança, visando entender como ajudar a organização a mudar seus processos de negócio de forma bem sucedida utilizando seu principal recurso: as pessoas.

### **5.3 Importância dos Processos de Negócio na Gestão por Processos**

A gestão por processos baseia-se em processos de negócio. Estes são seu objeto de interesse, o elemento fundamental de análise. (DE SORDI, 2012; MELÃO; PIDD, 2000).

O papel dos processos de negócios para a gestão da organização já era citado em 1960, mas foi somente no final da década de 80 que sua importância foi reconhecida (AGUILAR-SAVÉN, 2004; LEVITT, 1960; SIDOROVA; ISIK, 2010).

Michael Hammer, o precursor da reengenharia, em seu terceiro livro “Além da Reengenharia”, muda a ênfase, ao invés de reforçar a palavra “radical”, reforça a

palavra “processo”, reconhecendo que a organização tem que estar alinhada ao redor dos seus processos, conhecê-los, gerenciá-los e quando necessário, modificá-los. Além disso, afirma que a mudança não precisa ser radical, aproximando o conceito anteriormente cunhado aos preconizados atualmente pela gestão por processos (HAMMER, 1997; MELÃO; PIDD, 2000; MULLIN, 1996).

A Associação Brasileira de Profissionais de Gestão de Processos (*ABPM Brasil, Association of Business Process Management no Brasil*) define processos como:

Um trabalho ponta-a-ponta que entrega valor aos clientes. Um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas. Os processos são disparados por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados que podem conduzir ao término do processo ou a transferência de controle para outro processo. São compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica. (GUIA, 2009).

Outras definições de processos:

- “... são fluxo de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a ótica do cliente final” (DE SORDI, 2012).
- “... uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação” (DAVENPORT, 1994).
- “... compõem-se por todas as coisas que fazemos para fornecer a quem se importa (stakeholder) o que ele espera receber. Contém também todas as ações tomadas quando se falha em atingir estas expectativas. Inputs de todos os tipos, ..., são transformados em outputs e resultados. Estas transformações ocorrem de acordo com diretrizes do processo, como políticas, padrões, procedimentos, regras e conhecimento individual. Recursos reaproveitáveis são utilizados para permitir a mudança. Este recursos incluem instalações, equipamentos, tecnologias e pessoas” (BURLTON, 2001).

- “... é o local onde os recursos e competências da empresa são ativados a fim de criar uma competência organizacional capaz de preencher suas lacunas a fim de gerar uma vantagem competitiva sustentável” (BERETTA, 2002).
- “... é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico” (GONÇALVES, 2000a).
- “... é um completo e dinamicamente coordenado conjunto de atividades ou tarefas logicamente relacionadas que precisam ser realizadas para entregar valor aos clientes ou atender outros objetivos estratégicos” (TRKMAN, 2010).
- “... é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade” (HAMMER; CHAMPY, 1994).
- “... é um conjunto de um ou mais procedimentos ou atividades interligados que realizam, de forma coletiva, um objetivo do negócio ou de uma política interna, normalmente inseridos no contexto da estrutura organizacional, definindo papéis e relacionamentos funcionais” (WORKFLOW, 1996).
- “... é a combinação de um conjunto de atividades de uma empresa com uma estrutura descrevendo sua ordem lógica e dependência, cujo objetivo é produzir os resultados desejados” (AGUILAR-SAVÉN, 2004).

A Figura 2 expõe, de forma ilustrada, os principais componentes de um processo de negócio, mostrando sua composição através de uma sequência de atividades inter-relacionadas, que:

- Recebem inputs: Eventos de negócio, e/ou recursos consumíveis e/ou requerimentos do usuário;

- Geram outputs: Produtos e serviços, resultados do negócio, e satisfação do usuário;
- Recebem diretrizes do negócio: Regras e políticas, requerimentos do proprietário e pressão externa;
- Utilizam recursos: tecnologia, pessoas e instalações.

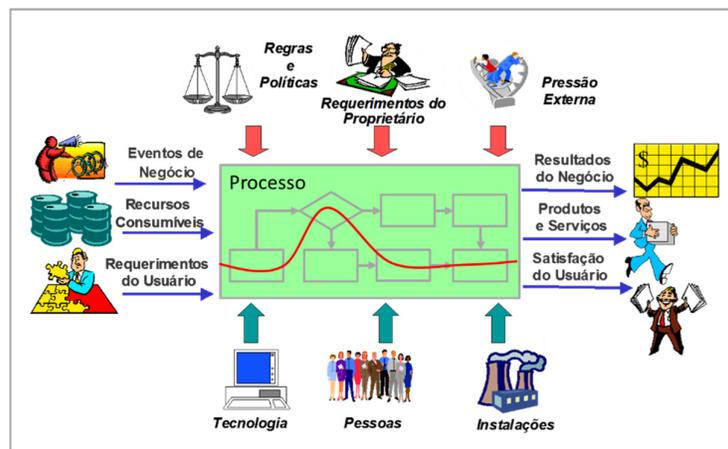


Figura 2 – Definição gráfica de um processo de negócio  
 Fonte: Adaptado de BURTON, 2001.

Em suma, tudo que é feito em uma organização são processos e processos são também a forma como tudo é feito, em outras palavras, toda organização é definida pelos diferentes processos que descrevem como ela conduz seu negócio. Os processos são o sistema nervoso da organização (KHAN, 2004).

Desde 1990, quando começaram a citar processos de negócio na literatura, muitos autores fizeram sua própria definição (VERGIDIS; TURNER; TIWARI, 2008). Lindsay, Downs e Lunn, (2003) e Melão e Pidd, (2000) fornecem uma compilação de várias definições de processos de negócio, incluindo análises sobre sua origem, abrangência e restrições.

Segundo Melão e Pidd (2000) a grande maioria das definições de processos de negócio esquecem-se do fator humano. Os autores analisam diversas definições e interpretam o conceito em quatro perspectivas.

A primeira perspectiva trata processos sob uma ótica mecanicista, ou seja, processos de negócio são compostos por uma sequência de atividades ou tarefas fixas e bem definidas realizadas por máquinas ou humanos que convertem inputs em outputs para atingir um objetivo claro. As duas seguintes tratam processos como sistemas dinâmicos, ou seja, processos de negócios são conjuntos de subsistemas: pessoas, tarefas, estruturas, tecnologias, etc. que interagem umas com as outras (interação interna) e com o ambiente externo (interação externa) para atingir alguns objetivos.

A quarta define processos como sendo contratos sociais, realizado por pessoas com diferentes valores, expectativas e prioridades, o que implica que os processos não precisam existir em seu sentido concreto como nas perspectivas anteriores. Definem processos de negócio em termos de percepções construídas por vários indivíduos e grupos sob diferentes estruturas de interpretação. Estas estruturas, formadas pelas crenças, valores, expectativas, e experiências prévias de cada indivíduo, agem como filtros, permitindo às pessoas perceberem determinadas coisas e ignorar outras.

As três primeiras perspectivas enfatizam a estrutura e objetivos. TI, nestas perspectivas, é um recurso importante, pois automatiza, coordena e suporta os processos. Estas perspectivas se adaptam a processos tangíveis, orientados por tarefas. A quarta perspectiva se adapta a processos menos tangíveis, mais estratégicos, em que a atividade humana é o maior direcionador.

Independente da definição, todo processo de negócio possui algumas características (GONÇALVES, 2000a):

- Interfuncionalidade: os processos importantes da organização são interfuncionais, ou seja, cruzam as fronteiras funcionais;
- Foco no cliente: os processos existem para atender as necessidades de um grupo de clientes, seja este interno ou externo à organização;

- Dinâmicos: os processos são dinâmicos, ou seja, com o passar do tempo e com as mudanças que ocorrem no mercado, nas pessoas e na organização, os processos precisam se alterar para se adaptar à nova realidade.
- Dependentes de pessoas: por mais automatizado que um processo seja, este sempre depende de pessoas para sua operacionalização ou alteração.

Entender e conhecer os processos é a melhor maneira de gerenciá-los. Cada processo tem suas peculiaridades e sua saúde é vital para o sucesso da organização (KHAN, 2004).

#### **5.4 Importância das Pessoas na Gestão por Processos**

Durante muito tempo as organizações têm implementado diferentes abordagens e metodologias ligadas à gestão por processos, independente do nome que foi dado a estas abordagens. Além de serem baseadas em processos, todas estas abordagens tem um importante e fundamental elo comum: pessoas. E para implementar estas abordagens são necessárias mudanças, mais especificamente, mudanças de processos o que demanda, conseqüentemente, mudança nas pessoas (JESTON e NELIS, 2006).

Os processos são executados ou por pessoas, ou por pessoas suportadas pela tecnologia. Isto significa que a forma como as pessoas pensam e se comportam na organização, suas atitudes, e o que acreditam ser importante sobre o seu trabalho depende da relação com os processos de negócio em que estas estão envolvidas. Muitas pessoas são operadoras de tarefas, ou seja, conhecem somente o que tem que fazer, sua parte no processo, ou seja, as atividades que estão sob sua responsabilidade. Uma frase comum de se ouvir é: “Não tenho a menor ideia do que a pessoa antes de mim, ou depois de mim faz.” No sentido de que as pessoas não conhecem as atividades realizadas pelas outras pessoas no fluxo de trabalho em

que elas estão inseridas – conhecem tão somente a parte que lhes cabe do processo inteiro (JESTON; NELIS, 2006; MULLIN, 1996).

BPM impacta significativamente as pessoas, pois altera a forma como estas interagem com a organização. A relação entre as pessoas e a organização se faz através da atuação das pessoas, e estas atuam em processos de negócio. Portanto, qualquer mudança, por menor que seja, em um processo de negócio altera a relação funcionário-empresa.

Em outras palavras, quando a organização implementa a gestão por processos, ela está, conscientemente, implementando uma abordagem que vai modificar seus processos de negócio (HUNG, 2006). As mudanças nos processos forçam as pessoas que atuam neste processo a mudarem também. O simples fato de extrair o conhecimento do processo da mente das pessoas e mapeá-lo, ou seja, torná-lo conhecido de todos, impacta as pessoas e suas relações com o ambiente que as cercam.

Na gestão por processos busca-se eliminar o gerenciamento da empresa por funções, objetiva-se conhecer e gerenciar as interdependências entre diferentes funções. Isto requer o conhecimento de todo o processo, de ponta a ponta, implicando que os profissionais que operacionalizam os processos devem ter responsabilidade e autonomia para definir melhorias nas políticas e gestão dos seus processos de trabalho. A premissa é além do aumento na autonomia dos profissionais, equipes multidisciplinares e responsabilidades divididas em grupos de trabalho, não mais em indivíduos. Portanto, a necessidade de pessoas torna-se um fator essencial para o sucesso desta prática (MULLIN, 1996; WHITING, 1994).

Voltando às origens da gestão por processos, reconhece-se que nenhum avanço na época de Taylor e Fayol teria ocorrido sem a educação e o comprometimento das pessoas, responsáveis por implementar os novos conceitos. A gestão por processos tem um impacto potencial significativo, mas sem a adesão inicial das pessoas, nada seria implementado (WHITING, 1994).

Michael Hammer, o precursor da reengenharia, reconhece, em seu segundo livro, *“The Reengineering Revolution”*, o papel fundamental das pessoas na gestão por processos. Os autores afirmam que novos processos, demandam novas pessoas. Novas não no sentido de trocar os profissionais, mas sim no sentido destes profissionais passarem a pensar e interagir com seus processos de trabalho de forma diferente, não mais realizando uma tarefa repetitiva, mas assumindo o compromisso de criar valor para o cliente e de reconhecer o seu papel na performance de todo o processo. E os autores ainda vão além quando argumentam que novas pessoas, em novos trabalhos, demandam novas formas de gerenciamento e avaliação (HAMMER; STANTON, 1995).

Whiting (1994) chega a afirmar que a chave para mudar a corporação são pessoas, e o sucesso de longo prazo não está na reengenharia de processos, mas sim, na reengenharia dos recursos humanos.

Em resumo, pessoas são fundamentais para gestão por processos (GROVER, 1999; PAPER; CHANG, 2005) – é, normalmente, muito difícil forçar as pessoas a trabalharem de formas diferentes quando estas não aceitam as mudanças. Desta forma, a implementação bem sucedida de BPM ou qualquer outra ferramenta que tenha suas origens em gestão por processos requer uma atenção e cuidados especiais com as pessoas envolvidas (HUNG, 2006; JESTON; NELIS, 2006).

### **5.5 Importância de TI na Gestão por Processos**

Diversos autores têm apontado TI como um dos recursos mais importantes na gestão por processos (DAVENPORT, 1993; GONÇALVES, 1995; HUNG, 2006; LOK et al., 2005; PAPER; CHANG, 2005).

Enquanto outros autores sinalizam os obstáculos de TI, que surgem especialmente quando (BERGEY et al., 1999; BROADBENT et al., 1999; DE SORDI, 2012):

- TI não está alinhado com os objetivos do negócio;

- Há muitas restrições em função de sistemas legados sem documentação, sem medidas históricas de desempenho, e sem procedimentos de alteração;
- Um mesmo processo é suportado por várias soluções tecnológicas fragmentadas.

A informática está cada vez mais presente no dia-a-dia das organizações. Segundo Meirelles, (1994):

A explosão do uso de computadores e da informatização pode ser atribuída a três fatos:

- Muitas tarefas podem ser realizadas e executadas de forma mais conveniente e a menor custo com computadores do que sem eles.
- Numa sociedade de crescente complexidade, existem cada vez mais tarefas e processos que sem computadores provavelmente não poderiam ser executados.
- A qualidade de vida é uma questão fundamental e a maioria acredita que, pesando os impactos potenciais positivos e negativos da informatização, o balanço é positivo.” (MEIRELLES, 1994).

É importante entender que o impacto de TI pode ocorrer de duas formas: nos processos e na gestão por processos de negócio. Segundo Gonçalves, (2000):

(...) a tecnologia da informação (TI) tem importância especial para a abordagem de processos. Além da sua utilização na automatização de tarefas e na própria execução dos processos, ela pode ser empregada em diversas atividades de apoio e gestão desses processos: na visualização do processo, na automatização do que é interessante automatizar na execução e na gestão do processo, na sincronização das atividades, na coordenação dos esforços, na comunicação dos dados, na monitoração automática do desempenho, etc. (GONÇALVES, 2000a).

É inegável o impacto que TI tem nas duas situações, entretanto, é importante entender a diferença do suporte de TI em cada um dos casos.

## **5.6 Impacto de TI nos Processos de Negócio**

Nos processos, a TI influencia a gestão e a forma de realização dos trabalhos. Em alguns casos, a sequência e o fluxo das atividades é ditado pelo sistema, por exemplo, em processos fabris, ou suportados por um sistema integrado do tipo ERP (*Enterprise Resource Planning*). O impacto da tecnologia altera desde a forma de

realização do trabalho individual até a maneira como as organizações se inter-relacionam. Altera também o relacionamento entre diferentes grupos de trabalho, que utilizam ferramentas de correio eletrônico e vídeo conferência (GONÇALVES, 2000a).

Se considerarmos a introdução do uso dos computadores na empresas veremos que esta passou por diferentes fases<sup>3</sup>: (DE SORDI, 2012; GONÇALVES, 1995)

- Fase 1 (domínio dos sistemas suportados por *mainframes*): automatização de atividades trabalho-intensivas. Nesta fase, não havia melhoria nas atividades sendo realizadas, somente transferência no recurso que realizava as tarefas.
- Fase 2 (domínio dos ERPs e sistemas especialistas): modificação do processo utilizando os recursos tecnológicos. Mudava a forma de realização e, inclusive, alterava a viabilidade de certos negócios.
- Fase 3 (domínio da Internet e comércio eletrônico): surgimento de novas empresas e novos negócios baseados em tecnologia.

Todas estas fases alteram, substancialmente, a forma, a realização e até mesmo a existência dos processos de negócio. Mais especificamente, dentro das empresas, TI tem modificado os processos pela: automação, tratamento de informações, sequenciamento de atividades, análise das informações, integração dos processos e distribuição de conhecimento. Na linguagem de processos: monitoramento de desempenho, integração das atividades do processo, integração de atividades entre processos e personalização do processo (GONÇALVES, 1995).

## 5.7 Impacto de TI na Gestão por Processos

---

<sup>3</sup> Informação fornecida pelo Professor Fernando de Souza Meirelles na disciplina Planejamento e Implantação de Recursos de Informática, ministrada no IMQ-FGV para o curso de Mestrado e Doutorado em Administração de Empresas, durante o primeiro semestre de 2010.

Gonçalves, (1995), afirma que “a tecnologia é considerada a ferramenta de redesenho de processos por excelência”. Diversos sistemas, os chamados *Business Process Management Systems* (BPMS) propõem-se a auxiliar a organização à implementar BPM.

Um BPMS é “um software genérico orientado para processos explícitos, utilizado para estabelecer e gerenciar os processos de negócio” (VAN-DER-AALST; HOFSTEDE; WESKE, 2003).

Os BPMS possuem as seguintes características (KHAN, 2004):

- Documentam os processos para melhorar o entendimento, permitindo o desenvolvimento de um plano para melhorias;
- Convertem os processos baseados em papéis em processos eletrônicos, eliminando formulários, arquivos, documentos e toda ineficiência associada a estes;
- Integram os processos de negócio com vários outros aplicativos computacionais, para automatizar o processo inteiro (ou etapas do processo), eliminando ou reduzindo a dependência do envolvimento humano;
- Incorporam funcionalidades de controle para assegurar a integridade do processo e compensar falhas do sistema ou humanas;
- Aumentam a velocidade de resposta;
- Fornecem feedback atual sobre o status do processo;
- Mensuram o tempo e custo do processo.

Os processos de negócio dentro da organização devem ser considerados como um organismo vivo: podem agrupar-se, dividir-se, encolher, aumentar, em função de

mudanças provocadas intencionalmente pela organização – visando agilidade e flexibilidade para responder às demandas do mercado. Por isso, as empresas precisam de soluções tecnológicas flexíveis e adaptáveis, que é a proposta dos sistemas BPMS (DE SORDI, 2012).

Maiores informações sobre BPMS podem ser encontradas na literatura (DE SORDI, 2012; KO; LEE; LEE, 2009; VAN-DER-AALST; HOFSTEDE; WESKE, 2003).

Em função do resultado potencial esperado, as organizações têm, frequentemente, investido em TI visando melhorar o desempenho de seus processos de negócio. (BLACK; LYNCH, 2004; DAVENPORT, 1994; GONÇALVES, 2000a; ROLLAG; PARISE, 2005).

Um dos problemas em TI é a mensuração do seu benefício (ALBERTIN; ALBERTIN, 2009; RENKEMA; BERGHOUT, 1997). Uma das alternativas para avaliar o valor de TI e o retorno do investimento é no nível de processo / atividade, onde seus efeitos primários devem se materializar (MELVILLE; KRAEMER; GURBAXANI, 2004; RAY; MUHANNA; BARNEY, 2007; TRKMAN, 2010).

TI é oportuno na gestão por processos e nos processos de negócio, entretanto, é importante ressaltar que se faz gestão por processos e se melhora processos de negócio sem TI (GROVER, 1999). É fundamental considerar que o ideal é acertar os processos antes de informatizá-los (JESTON; NELIS, 2006).

Durante muito tempo, especialmente nos primórdios da reengenharia, acreditava-se que TI era central para a gestão por processos (HAMMER; CHAMPY, 1993; HAMMER, 1990). Entretanto, pesquisas mais recentes, aliadas com experiência de campo, fornecem evidências sob outras perspectivas: TI é um facilitador e criador de oportunidades, ou seja, faz-se gestão por processos sem TI (GALLIERS; BAKER, 1995; GROVER, 1999; GUHA et al., 1997; JESTON; NELIS, 2006; MELÃO; PIDD, 2000).

Alguns autores, inclusive, alegam que, para implementação eficiente de sistemas de TI, é importante entender os processos antes de informatizá-los (AGUILAR-SAVÉN,

2004; BERETTA, 2002; FUI-HOON NAH; LEE-SHANG LAU; KUANG, 2001; HUQ; HUQ; CUTRIGHT, 2006; LOK et al., 2005).

## 6 MUDANÇA

Michael Hammer, um dos precursores da gestão por processos, foi entrevistado pela revista Exame, em 2002, onde afirmou:

Estou certo de que as ideias de hoje não funcionarão daqui a 30 anos. Não sei o que vai funcionar até lá. Ninguém sabe. Temos de criar companhias que em 2032 consigam ser totalmente diferentes do que são hoje, se for necessário. Isso é institucionalizar a mudança. É preciso cultivar o desapego a cargos e o hábito de melhorar o que é considerado bom. Já vejo empresas que começam a incorporar essa cultura. (CORREA, 2008).

A questão, na verdade, é que não importa o tamanho da mudança, nem a frequência, o que importa é que toda organização tem que mudar (ARMENAKIS et al., 2007). As pressões sociais, técnicas, ambientais, econômicas e políticas que envolvem a organização forçam-na a mudar.

Entretanto, análises criteriosas devem ser feitas pela organização antes desta embarcar em uma mudança de processos, organizacional, humana ou tecnológica – pois todas possuem riscos e benefícios. Pesquisadores e profissionais concordam que toda mudança é complexa e desafiadora, e a velocidade das mudanças tem se acelerado nos últimos tempos (ELROD II; TIPPETT, 2002; TODNEM BY, 2005).

Afinal, uma mudança implica em uma alteração, cujo objetivo é melhorar a forma como o negócio é realizado para atender as demandas de um mercado em constante mutação. O ideal seria que a mudança estivesse incorporada cada vez mais, como um processo, no dia-a-dia das organizações, ou seja, mudança não fosse algo esporádico, mas sim, contínuo e presente na realidade organizacional (KIEFER, 2005; MADSEN; MILLER; JOHN, 2005; PARKER; CHARLTON, et al., 2013).

Infelizmente, realizar uma mudança de forma bem sucedida continua sendo um desafio. Uma visão de mercado, suportada por pesquisas, sugere que a maioria das iniciativas de mudanças falham (ALLEN et al., 2007; BERCOVITZ; FELDMAN, 2008; HEROLD; FEDOR; CALDWELL, 2007b; HIGGS; ROWLAND, 2010, 2011;

HIRSCHHORN, 2002; KNODEL, 2004; KOTTER, 1995, 2008b; VALES, 2007; WHELAN-BERRY; SOMERVILLE, 2010).

As organizações devem se atentar ao fato de que o custo destas falhas é maior do que o impacto financeiro de um projeto mal sucedido, há implicações para o sucesso de futuros esforços de mudança e para a cultura organizacional (ALLEN et al., 2007).

Apesar da mudança ser uma necessidade, não se pode, em momento algum considerá-la fácil – toda mudança envolve uma perda (KANTER, 1985). Mesmo em mudanças onde se reconhece o benefício, existe perda. A situação anterior, por pior que fosse, tinha aspectos isolados que poderiam ser considerados bons (FOLGER; SKARLICKI, 1999; HAMMER; STANTON, 1995). Além disso, é uma área de atuação complexa e um campo de pesquisa com muito ainda a ser explorado (PETTIGREW; WOODMAN; CAMERON, 2001).

Em se tratando de gestão por processos, os benefícios somente se materializam se a organização conseguir implementar novos processos, ou seja, efetuar mudanças em seus processos atuais. A gestão por processos somente faz sentido na organização se gera mudanças. Mudanças cujo objetivo é tornar os processos melhores, visando obter resultados crescentes para a organização (HUNG, 2006).

Estas mudanças devem alinhar os processos de negócio (suportados ou não por TI) com o ambiente onde a empresa está inserida, assegurando flexibilidade e contínua adaptação. Além disso, as empresas devem (TRKMAN, 2010):

- Conhecer seus processos chaves e saber qual o impacto destes na competitividade e no aumento do valor gerado aos clientes.
- Especificar quais processos devem ser padronizados e quais devem permitir certa flexibilidade aos profissionais.

Sem estes conhecimentos, mudanças não desejadas podem ocorrer ou expectativas de ganhos podem não se materializar.

Burlton (2001) enumera 10 princípios da mudança de processos de negócio:

1. Deve ser direcionada pelo desempenho;
2. Deve ser baseada na perspectiva dos envolvidos;
3. As decisões devem ser baseadas em critérios definidos pelos envolvidos;
4. A organização deverá ser segmentada em processos e nestes a mudança irá ocorrer;
5. Os processos deverão ser gerenciados de forma holística;
6. As iniciativas de melhoria de processos devem ser compartilhadas entre todos;
7. As iniciativas de melhoria de processos devem ser conduzidas de fora para dentro;
8. As iniciativas de melhoria de processos devem ser conduzidas de forma iterativa;
9. Mudanças de processos é sobre pessoas;
10. Mudanças de processos é uma jornada, não um destino.

A gestão por processos muda a forma como as pessoas lidam com seu trabalho, criando possibilidades ao mesmo tempo excitantes e assustadoras. Segundo Hammer e Stanton (1995):

A reengenharia<sup>4</sup> altera profundamente o modo como as pessoas concebem a si mesmas, seu trabalho, seu lugar na sociedade. Cria um mundo no qual as pessoas tem carreiras, ao invés de postos de trabalho, crescem ao invés de serem promovidas, cuja renda é baseada nos resultados, em vez de posição hierárquica. É um mundo cujo trabalho é gratificante e recompensador, mas também pode ser estressante e enfraquecedor. Acima de tudo, é um mundo de responsabilidade e autonomia individual, em que ambos, você e sua equipe tem a oportunidade de exibir e lucrar com seus talentos individuais. É assustador, mas no final, você não será capaz de acreditar que algum dia tenha trabalhado de outra forma. (HAMMER e STANTON, 1995).

Segundo Grover et al., (1995), para evitar o insucesso na implementação de gestão por processos, a mudança tem que ser gerenciada, e para um gerenciamento eficaz da mudança, dois itens devem ser considerados: um deles focado nas tarefas e resultados que se espera da mudança e o outro nos aspectos humanos envolvidos na mudança. Como questões técnicas, entenda-se o acompanhamento das atividades da mudança, ou do projeto, como citado pelos autores, e dos resultados obtidos. Atentando-se à gestão de ambos, aumentam-se as chances de sucesso na implementação da iniciativa de mudança (PAPER; CHANG; RODGER, 2003; PARKER; CHARLTON, et al., 2013; PARKER; VERLINDEN, et al., 2013).

## **6.1 Importância das Pessoas na Mudança**

Não é de hoje que se fala que o fator humano é o principal agente de mudança nas corporações, afinal, é o único elemento capaz de promover as mudanças (BERCOVITZ; FELDMAN, 2008; BOVEY; HEDE, 2001; HEROLD; FEDOR; CALDWELL, 2007b; HOLT et al., 2007; JONES; JIMMIESON; GRIFFITHS, 2005; PAPER; CHANG, 2005; STANLEY; MEYER; TOPOLNYTSKY, 2005; VAN-DAM; OREG; SCHYNS, 2008) e o sucesso ou falha depende do comportamento destes (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999). A mudança efetivamente acontece no comportamento, valores ou estruturas que sustentam e explicitamente formam o trabalho das pessoas nas organizações (WHELAN-BERRY; SOMERVILLE, 2010).

---

<sup>4</sup> Reengenharia neste contexto, neste momento, está sendo tratada como sinônimo de BPM. Até porque, em seu terceiro livro, Michael Hammer aproxima o conceito de reengenharia com o conceito corrente de BPM como já foi citado anteriormente.

Apesar disto, durante muito tempo foi negligenciado. (GROVER et al., 1995; KETTINGER, TENG e GUHA, 1997; KNODEL, 2004). Transformar as pessoas, liderá-las para apoiar a iniciativa de mudança é o grande fator de sucesso em qualquer mudança e o maior fator de risco, se não for feito de uma forma extremamente eficaz (BURLTON, 2001; PEUS et al., 2009).

Nas ciências sociais, existem basicamente duas linhas de pesquisa sobre mudança – uma que coloca a ênfase em um agente de mudança (*leader centric*), e em como este irá conduzir o processo de mudança. Neste caso, o foco é na metodologia que suporta a estratégia de transformação. A outra linha de pesquisa coloca a ênfase no agente receptor da mudança, em geral, os empregados (*employee centric*) (ARMENAKIS; HARRIS, 2009).

Este trabalho concentra-se nas linhas de pesquisa de mudança que colocam a ênfase nos empregados. Para maiores detalhes nos modelos que colocam a ênfase em um agente de mudança, consultar (KOTTER; DAN, 2002; KOTTER, 1995; LUECKE, 2003; PARKER et al., 2013b; TODNEM BY, 2005).

Cada indivíduo vivencia a mudança de uma forma única (BOVEY; HEDE, 2001). Alguns a enxergam como oportunidade, benefício, enquanto outros como sofrimento, stress. Em função disso, diversas nomenclaturas são utilizadas: “preparação para mudança”, ou “compromisso com a mudança”, quando as reações são positivas; ou “resistência”, quando negativas. O termo mais geral utilizado é “atitude para a mudança” (BOUCKENOOGHE, 2010). Este termo, mais genérico, provavelmente é mais aplicável, pois não traz em si nenhuma conotação positiva ou negativa.

Diversos autores acreditam que toda iniciativa de mudança é, inicialmente, recebida com sentimentos negativos e resistência, pelas pessoas na organização (ASHFORD; LEE; BOBKO, 1989; FUGATE; KINICKI; PRUSSIA, 2008; HEROLD; FEDOR; CALDWELL, 2007b; PEUS et al., 2009; SCHECK; KINICKI, 2000; VALES, 2007).

A resistência dos funcionários impacta negativamente o funcionamento da organização e as iniciativas de mudança (ASHFORD; LEE; BOBKO, 1989; FOLGER; SKARLICKI, 1999; FUGATE; KINICKI; PRUSSIA, 2008; SPREITZER; MISHRA, 2002).

Entretanto, evidências empíricas identificam que os empregados têm uma tendência menor a resistirem às mudanças organizacionais quando certos atributos estão presentes, por exemplo: quando conhecem a iniciativa de mudança, quando acreditam que podem lidar com a mudança, etc. (ALLEN et al., 2007; EDEN; AVIRAM, 1993; FOLGER; SKARLICKI, 1999; FRAHM; BROWN, 2005; HEROLD; FEDOR; CALDWELL, 2007b; LAZARUS; FOLKMAN, 1987; PEUS et al., 2009).

A organização consegue realizar determinadas ações visando criar estes atributos, para influenciar os empregados a aumentarem seu comprometimento com a organização e/ou com a iniciativa de mudança. Por exemplo: comunicação, treinamento, clareza nos critérios de julgamento, etc. (CRINO, 1994; FOLGER; SKARLICKI, 1999; ROBBINS; SUMMERS; MILLER, 2000; SKARLICKI; FOLGER, 1997).

Em resumo, não há livros ou teorias que façam com que as pessoas colaborem com a mudança. O comportamento dos funcionários em relação à uma iniciativa de mudança depende de uma série de fatores, tornando difícil, senão impossível, o seu controle.

Entretanto, a organização, pode, através de uma decisão procedural, investir em fatores que irão influenciar o comportamento dos funcionários. Uma atitude positiva dos funcionários pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso da iniciativa de mudança.

O objetivo deste trabalho é identificar alguns destes fatores influenciadores, ajudando a liderança nas organizações a cometerem menos erros em seus esforços de mudança, melhorando, conseqüentemente, as chances de sucesso.

## 6.2 Importância de Gestão de Projetos / Projetos na Mudança

Toda mudança envolve a realização de algo novo, não rotineiro. Atividades rotineiras não necessitam de mudança. Quando a empresa ou o indivíduo está empenhado na mudança, ou seja, em construir algo novo, precisa gerenciar recursos, tempo, metas, atividades, etc. que são, em geral, escassos. O desafio neste momento deverá ser encarado como algo diferente, para não ser confundido com assuntos corriqueiros, aumentando as chances de atingir os objetivos da mudança (SABBAG, 2009).

A existência de uma metodologia de suporte à mudança faz-se muito benéfica. Esta metodologia deve assegurar o foco da mudança tanto na parte dos envolvidos quanto no controle de tarefas e resultados.

As abordagens tradicionais de gestão da mudança, desenvolvidas por cientistas ou profissionais oriundos das ciências sociais, focam no aspecto humano. Uma alternativa eficaz de abordagem para focar no aspecto técnico e de resultados é tratar uma iniciativa de mudança como um projeto e utilizar as ferramentas de gestão de projetos para gerenciá-la (PARKER et al., 2013b, 2013a; SABBAG, 2009; VACAR, 2013).

Um dos problemas identificados em pesquisas sobre as razões de insucesso em projetos de mudanças de processos foi a falta de uma ferramenta eficaz de gerenciamento (GROVER et al., 1995). Visualizar a iniciativa de mudança como um projeto e utilizar as abordagens, técnicas e ferramentas de gestão de projetos irão certamente minimizar esta questão.

Segundo o Project Management Institute (PMI), um projeto é:

(...) um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e término definidos (...) Temporário não significa necessariamente de curta duração. Além disso, geralmente o termo temporário não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto; a maioria dos projetos é realizada para criar um resultado duradouro. (UM GUIA, 2012).

E gestão de projetos é:

(...) a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. (UM GUIA, 2012).

Para maiores detalhes em gestão de projetos, consultar Um Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) (2012).

## 7 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

Consolidando e agrupando os conceitos discutidos anteriormente, tem-se que: (vide Figura 3).

- Na gestão por processos três itens são considerados importantes: Processos, TI e Pessoas.
- A gestão por processos somente traz benefícios para a organização quando gera mudanças nos processos de negócio.
- Na mudança, dois itens são considerados importantes: Gestão de Projetos/Projetos e Pessoas.

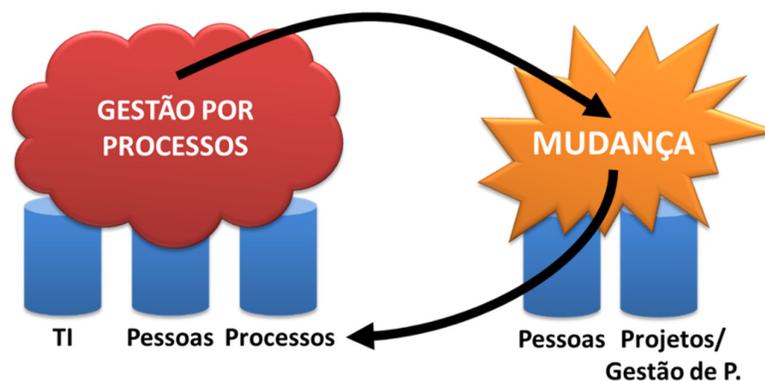


Figura 3 – Ligação entre Gestão por Processos e Mudança  
Fonte: Elaboração própria

Entretanto, gestão por processos acontece sem TI e mudanças são realizadas sem projetos / gestão de projetos. Portanto, se olharmos a Figura 3 com a lente do que é essencial, veremos que os verdadeiros pilares de mudanças geradas pela gestão por processos são: pessoas e processos.

Considerando-se que mudanças nos processos demandam mudanças nas pessoas e mudanças nas pessoas também geram mudanças nos processos, temos que a Figura 3 sob a ótica do que é essencial transforma-se na Figura 4.

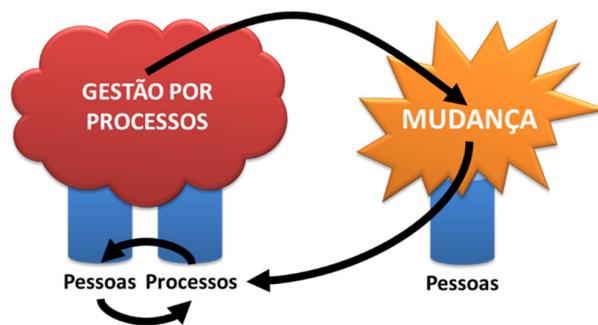


Figura 4 – Ligação essencial entre Gestão por Processos e Mudança  
Fonte: Elaboração própria

Pessoas são o ativo mais importante da organização, pois somente elas podem operar e realizar as transformações (PAPER; CHANG, 2005). Apesar disto, é o ativo mais imprevisível e de difícil controle. Além disso, todos os outros elementos importantes para a gestão por processos (TI, processos e gestão de projetos) precisam das pessoas para serem operacionalizados, modificados e melhorados.

Em função disto, como dito anteriormente, o propósito desta tese é entender como influenciar as pessoas de forma a melhorar os processos de negócio visando implementar mudanças bem sucedidas. Em outras palavras, quais são os fatores que influenciam positivamente às pessoas a uma mudança de seus processos de negócio (vide Figura 5).

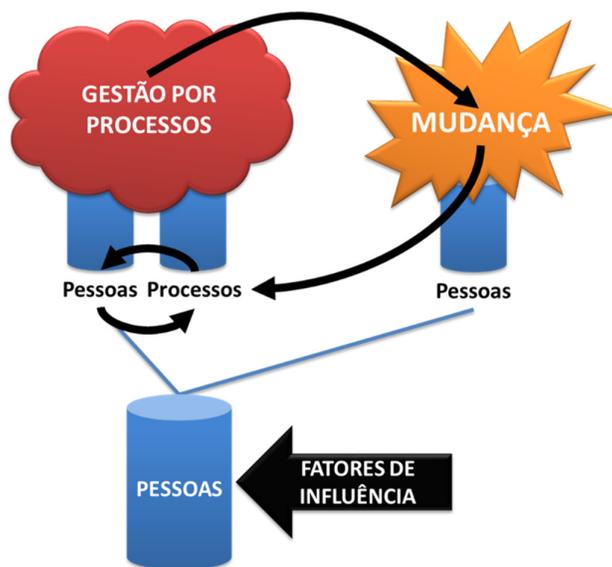


Figura 5 – Abordagem da Tese  
Fonte: Elaboração própria

## 7.1 Fatores de Influência na Mudança

Muitos itens classificados neste trabalho como fatores de influência, foram denominados, na literatura, como fatores de sucesso, influenciadores, requisitos para uma mudança bem sucedida, itens de resistência, motivadores da mudança (“*change drivers*”), antecedentes ou outra denominação. Não foi encontrado na literatura um consenso (KEMELGOR; JOHNSON; SRINIVASAN, 2000; WHELAN-BERRY; SOMERVILLE, 2010).

Neste trabalho, será definido o termo fator de influência como: *Um evento, atividade, ou comportamento que vise influenciar a implementação de uma mudança. Este pode ocorrer antes, durante ou após esta mudança.*

Os fatores de influência foram identificados, em sua maioria, em artigos de gestão por processos (sob qualquer um dos termos já descritos neste trabalho: reengenharia, BPM, *Business Process Redesign*, *Business Process Improvement*, etc.), implementação de sistemas ou gestão da mudança.

Diversos artigos analisam quantitativamente a relação entre alguns fatores e a predisposição à mudança (exemplo: BERCOVITZ; FELDMAN, 2008; BORGES, 2009; CRISOSTOMO, 2008; JONES; KALMI; KAUKANEN, 2010; SPRATT; DICKSON, 2008; SPREITZER; MISHRA, 2002) ou discorrem sobre os fatores sem qualquer tentativa de quantificação, a título de explanação e explicação (exemplo: FORD; FORD, 2009; KOTTER; SCHLESINGER, 2008; MRUTHYUNJAYA, 1996; PAPER; CHANG, 2005; TRKMAN, 2010). E ainda diversos artigos procuram mostrar as inter-relações de dependência entre alguns fatores (exemplo: AMIOT; TERRY; JIMMIESON, 2006; BERNERTH et al., 2007; FUGATE; KINICKI; PRUSSIA, 2008; NASWALL; SVERKE; HELLGREN, 2005; PATERSON; CARY, 2002; PECCEI; GIANGRECO; SEBASTIANO, 2011; RAFFERTY; GRIFFIN, 2006; ROBBINS; SUMMERS; MILLER, 2000).

A premissa utilizada neste trabalho foi: basta o fator ter sido considerado em um estudo, ele será acrescentado nesta lista, independente de como foi conduzido o estudo:

- Se comprova a efetividade do relacionamento entre a mudança e o fator;
- Se ele é considerado como um fator que influencia outro fator, ou,
- Se no estudo este fator surge antes, durante ou após a mudança.

Neste trabalho foram identificados na literatura 610 fatores de influência em 148 bibliografias distintas. Foram encontrados fatores de influência com conotação positiva e negativa – ambos foram mantidos no estudo com sua conotação de origem. Na literatura encontram-se as duas perspectivas, alguns autores analisam a mudança sob uma ótica positiva (exemplo: ALLEN et al., 2007; WANBERG; BANAS, 2000) enquanto outros sob uma ótica negativa (exemplo: PECCEI; GIANGRECO; SEBASTIANO, 2011; STANLEY; MEYER; TOPOLNYTSKY, 2005). Independente da estrutura de análise – a favor ou contra a mudança – os pesquisadores têm encontrado antecedentes similares para as reações a mudança dos indivíduos. (VAN-DAM; OREG; SCHYNS, 2008).

Para facilitar o entendimento deste fatores e contribuir com o campo de pesquisa organizacional, estes foram classificados sob uma outra perspectiva, que difere das que foram encontradas na literatura. Nesta categorização, o foco principal é o agente realizador ou receptor da mudança, ou seja, o indivíduo.

Desta forma, será necessário diferenciar fatores de influência na mudança e fatores de influência no indivíduo para a mudança. Retomando a definição utilizada neste trabalho de fatores de influência na mudança: “Um evento, atividade, ou comportamento que vise influenciar a implementação de uma mudança. Este pode ocorrer antes, durante ou após esta mudança”.

E acrescentando a definição, neste trabalho, de fatores de influência no indivíduo para a mudança: *Um evento, atividade, ou comportamento que vise influenciar os indivíduos de forma a facilitar a implementação de uma mudança. Este pode ocorrer antes, durante ou após esta mudança, mas está, intrinsecamente, conectado à esta iniciativa de transformação.*

Esta definição identifica três premissas que um fator de influência nos indivíduos para a mudança precisa possuir:

- Ter como foco influenciar diretamente o indivíduo – condição fundamental para ter esta classificação;
- Estar conectado a uma iniciativa de mudança em particular – a atuação do evento, atividade ou comportamento, tem que estar relacionada à uma mudança específica;
- Poder ser realizado pela organização – precisam ser gerenciados e implementados pela organização em uma iniciativa de mudança. Não podem envolver mudanças profundas e fundamentais na organização.

Em resumo, estes fatores precisam ser focados no indivíduo e na mudança e serem viáveis, permitindo sua aplicação pela organização.

Os fatores de influência na mudança foram classificados em quatro categorias:

- Características do Indivíduo – Tipo 1;
- Características do Indivíduo – Tipo 2;
- Características da Organização;
- Fatores de Influência no Indivíduo para Mudança.

Todos os itens que pertencem às três primeiras categorias são elementos que compõem a realidade do indivíduo no momento da mudança. Desta forma, influenciam a mudança, entretanto, não têm o poder de influenciar o indivíduo para uma mudança específica. As alterações destas condições podem ou não estar interligadas com a empresa e a situação que o indivíduo vivencia naquele momento, mas, em geral, não estão diretamente relacionadas às iniciativas de mudança dos processos de negócio vividas pela organização.

Uma distinção, que convém ser adicionada, realizada por Oreg et al. (2011), diferencia os fatores de influência em prévios à mudança e concomitantes a esta. Fatores prévios à mudança são aqueles que se referem a condições anteriores ao início da mudança e são independentes desta. Fatores concomitantes à mudança são aqueles que envolvem aspectos de uma mudança específica que afetam as reações dos envolvidos.

Sob esta ótica, as características da organização e do indivíduo Tipo 1 e Tipo 2 são fatores prévios à mudança e os fatores de influência no indivíduo são concomitantes à mudança.

Outra visão, particularmente interessante, detalhada por Holt et al. (2007), define que uma atitude em relação à mudança é influenciada por 4 elementos:

- Conteúdo: o que está sendo modificado;
- Processo: como a mudança está sendo implementada;
- Contexto: as circunstâncias sob as quais a mudança está ocorrendo;
- Indivíduo: as características daqueles que se solicita que mudem.

Sob esta classificação, pode-se analisar que as categorias identificadas neste trabalho influenciam a atitude em relação à mudança, sendo que:

- As categorias: características dos indivíduos tipo 1 e tipo 2 influenciam pelo elemento indivíduo.
- A categoria características da organização influencia pelo elemento contexto.
- A categoria fatores de influência no indivíduo para mudança influenciam pelos elementos conteúdo e processo.

### *7.1.1 Características dos Indivíduos*

As características dos indivíduos ajudam a explicar suas reações às iniciativas de mudança. Em função das diferenças entre os indivíduos, alguns empregados são mais inclinados a favorecer a organização em uma iniciativa de mudança do que outros (HOLT et al., 2007).

Segundo Oreg et al (2011), o número de estudos buscando entender como as diferentes características do indivíduo afetam as mudanças sobrepõem com uma grande diferença os estudos de outros fatores.

Nesta proposta de classificação, as características do indivíduo foram divididas em dois grupos: Tipo 1 e Tipo 2.

#### *7.1.1.1 Características dos Indivíduos – Tipo 1*

Nesta categoria estão agrupadas características do indivíduo que são formadoras de sua personalidade, percepções e sentimentos que refletem suas características emocionais.

O Quadro 2 mostra os 126 fatores de influência da mudança encontrados na literatura e classificados sob esta categoria com as referências onde são citados.

<b>Fator de Influência</b>	<b>Referência</b>
Abertura à experiência	JUDGE et al., 1999; OREG, 2003
Abertura à mudança	ALLEN et al. 2007; AXTELL et al., 2002
Abertura à mudança no trabalho	VAN-DAM, OREG e SCHYNS, 2008
Aceitação da mudança	VAKOLA e WILSON, 2004
Aceitação dos conceitos da mudança	COYLE-SHAPIRO e MORROW, 2003
Aceitação pelo outro	BERCOVITZ e FELDMAN, 2008
Afetividade positiva e negativa	BEGLEY e CZAJKA, 1993; HOLT et al., 2007; IVERSON, 1996; JUDGE et al., 1999; NASWALL, SVERKE e HELLGREN, 2005; SIOMKOS, RAO e NARAYANAN, 2001
Amabilidade	OREG, 2003
Ansiedade pela mudança	PATERSON e CARY, 2002
Atitude	VAN-DAM, 2005
Atitude do usuário	SHEU e HAEJIN, 2009
Atitude em relação à mudança	HOLT et al., 2007; LAU e WOODMAN, 1995; PECCEI, GIANGRECO e SEBASTIANO, 2011
Atitude em relação à mudanças no trabalho	VAN-DAM, OREG e SCHYNS, 2008
Atitude em relação às necessidades da mudança	GIACQUINTA, 1975
Auto eficácia	AMIOT, TERRY e JIMMIESON, 2006; ARMENAKIS et al., 2007; CUNNINGHAM et al., 2002; EBY et al., 2000; HEROLD, FEDOR e CALDWELL, 2007; HOLT et al., 2007; HORNUNG e ROUSSEAU, 2007; JUDGE et al., 1999; LOGAN e GANSTER, 2007; MARTIN, JONES e CALLAN, 2005; VAN-DAM, OREG e SCHYNS, 2008; WANBERG e BANAS, 2000
Auto eficácia generalizada	OREG, 2003
Autoestima	JUDGE et al., 1999; LAZARUS e FOLKMAN, 1987; LEE e PECCEI, 2007; OREG, 2003; WANBERG e BANAS, 2000
Avaliação da mudança	FUGATE, KINICKI e PRUSSIA, 2008; PATERSON e CARY, 2002
Aversão ao risco	JUDGE et al., 1999; OREG, 2003
Baixa tolerância à mudança	KOTTER e SCHLESINGER, 2008
Bem estar psicológico	MARTIN, JONES e CALLAN, 2005
Ceticismo	STANLEY, MEYER e TOPOLNYTSKY, 2005
Cinismo	FOLGER e SKARLICKI, 1999; STANLEY, MEYER e

	TOPOLNYTSKY, 2005; WANOUS, REICHERS e AUSTIN, 1994
Cinismo organizacional	ARMENAKIS et al., 2007; BERNERTH et al., 2007; WALKER, ARMENAKIS e BERNERTH, 2007
Cinismo quanto a necessidade da mudança	STANLEY, MEYER e TOPOLNYTSKY, 2005
Compra	PAPER e CHANG, 2005; SPRATT e DICKSON, 2008
Comprometimento	VAN-DAM, 2005
Comprometimento afetivo com a mudança	MICHEL, STEGMAIER e SONNTAG, 2010
Comprometimento com a mudança	ARMENAKIS et al., 2007; BERNERTH et al., 2007; FOSTER, 2010; GINZBERG, 1981; HEROLD, FEDOR e CALDWELL, 2007; HERSCOVITCH e MEYER, 2002; HORNUNG e ROUSSEAU, 2007; KOOL e DIERENDONCK, VAN, 2012; REIMERS, 2003
Comprometimento do profissional	KANTER, 1985
Comprometimento Organizacional	BEGLEY e CZAJKA, 1993; COYLE-SHAPIRO e MORROW, 2003; COYLE-SHAPIRO, 1999; COYLE-SHAPIRO, 2002; HERSCOVITCH e MEYER, 2002; IVERSON, 1996; JUDGE et al., 1999; LAU e WOODMAN, 1995; LEE e PECCEI, 2007; LOGAN e GANSTER, 2007; MADSEN, MILLER e JOHN, 2005; MARTIN, JONES e CALLAN, 2005; NEVES e CAETANO, 2006; PECCEI, GIANGRECO e SEBASTIANO, 2011; ROBBINS, SUMMERS e MILLER, 2000; SCHWEIGER e DENISI, 1991; SHAPIRO e KIRKMAN, 1999; WALUMBWA, WU e ORWA, 2008; ZHANG, et al., 2003
Compromisso	MARKS, 2007
Confiança	ALLEN et al. 2007
Confiança interpessoal	SORENSEN, HASLE e PEJTERSEN, 2011
Confiança na gestão	SPRATT e DICKSON, 2008
Confiança na nova direção	ZALESNY e FARACE, 1987
Confiança na organização	LAZARUS e FOLKMAN, 1987
Confiança na supervisão	EBY et al., 2000; KORSGAARD, SAPIENZA e SCHWEIGER, 2002; PEUS et al., 2009; SPREITZER e MISHRA, 2002; STANLEY, MEYER e TOPOLNYTSKY, 2005; VAN-DAM, OREG e SCHYNS, 2008; WEBER e WEBER, 2001
Confiança nos colegas	GOPINATH e BECKER, 2000
Consciência	KIEFER, 2005
Controle percebido	NEVES e CAETANO, 2006
Controle percebido sobre a mudança	COYLE-SHAPIRO e MORROW, 2003; EBY et al., 2000
Controle pessoal	OREG, 2003; RAFFERTY e GRIFFIN, 2006

Crenças	ARMENAKIS et al., 2007
Crenças existenciais	LAZARUS e FOLKMAN, 1987
Criatividade	PAPER e CHANG, 2005
Depressão	CUNNINGHAM et al., 2002
Desamparo	FRIED et al., 1996
Disposição ao risco	PAPER e CHANG, 2005
Dissonância	BERCOVITZ e FELDMAN, 2008
Dogmatismo	LAU e WOODMAN, 1995; OREG, 2003
Emoção	ARMENAKIS e HARRIS, 2009; FUGATE, KINICKI e SCHECK, 2002; KLARNER, TODNEM BY e DIEFENBACH, 2011; LAZARUS e FOLKMAN, 1987
Emoção positiva e negativa	FUGATE, KINICKI e PRUSSIA, 2008
Emoções negativas	KIEFER, 2005
Empatia	MARKS, 2007
Energia	MARKS, 2007
Envolvimento	MADSEN, MILLER e JOHN, 2005
Estilos de enfrentamento	BOVEY e HEDE, 2001; FUGATE, KINICKI e PRUSSIA, 2008; FUGATE, KINICKI e SCHECK, 2002
Estratégias de enfrentamento	ARMSTRONG-STASSEN, 1998
Estresse	AMIOT, TERRY e JIMMIESON, 2006; APPELBAUM et al., 2000; LABIANCA, GRAYM e BRASS, 2000
Estresse geral	SCHWEIGER e DENISI, 1991
Estresse pela mudança	MARTIN, JONES e CALLAN, 2005
Exaustão emocional	CUNNINGHAM et al., 2002; PAULSEN et al., 2005
Execução - Estilo de enfrentamento	MARKS, 2007
Extroversão	OREG, 2003
Falha em conseguir o comprometimento do usuário	LEVASSEUR, 2010
Falta de "compra" pelo empregado	BANDARA et al., 2007
Falta de resiliência psicológica	OREG, 2003
Favorável à mudança	FEDOR, CALDWELL e HEROLD, 2006
Habilidade para contribuir	COYLE-SHAPIRO, 1999
Identificação	MADSEN, MILLER e JOHN, 2005
Identificação com a organização	MICHEL, STEGMAIER e SONNTAG, 2010
Incerteza	ALLEN et al. 2007; KANTER, 1985; PEUS et al., 2009; SAKSVIK et al., 2007; SCHWEIGER e DENISI, 1991
Incerteza psicológica	RAFFERTY e GRIFFIN, 2006
Influência social	PEACH, JIMMIESON e WHITE, 2005

Iniciativa	HORNUNG e ROUSSEAU, 2007
Insegurança no emprego	ASHFORD, LEE e BOBKO, 1989
Insegurança no emprego durante a mudança	NASWALL, SVERKE e HELLGREN, 2005
Intenção de resistir	STANLEY, MEYER e TOPOLNYTSKY, 2005
Intenção de sair	LAM e SCHAUBROECK, 2000; MARTIN, JONES e CALLAN, 2005; ROBBINS, SUMMERS e MILLER, 2000; SHAPIRO e KIRKMAN, 1999
Intolerância ao período de ajuste	OREG, 2003
Lealdade	MADSEN, MILLER e JOHN, 2005
Locus de controle	ASHFORD, LEE e BOBKO, 1989; FRIED et al., 1996; HOLT et al., 2007; JUDGE et al., 1999; LAU e WOODMAN, 1995; LAZARUS e FOLKMAN, 1987; NASWALL, SVERKE e HELLGREN, 2005; OREG, 2003
Medo	WELBOURNE, 1995
Medo da mudança	PAPER e CHANG, 2005
Medo de falhar	PAPER e CHANG, 2005; PEUS et al., 2009
Motivação	FRIED et al., 1996; PERDOMO-ORTIZ, GONZÁLES-BENITO e GALENDE, 2009
Motivação e inspiração	ROGER, 2003
Motivação no trabalho	IVERSON, 1996
Necessidades de ordem superior	COYLE-SHAPIRO e MORROW, 2003
Neurotização	OREG, 2003; RAFFERTY e GRIFFIN, 2006
Obrigação da organização e do empregado (um com o outro)	KORSGAARD, SAPIENZA e SCHWEIGER, 2002
Opinião do outro sobre a mudança	FRIED et al., 1996
Otimismo	KOOL e DIERENDONCK, VAN, 2012; WANBERG e BANAS, 2000
Pensamento positivo	FUGATE, KINICKI e SCHECK, 2002
Percepção	PAPER e CHANG, 2005
Percepção de confiança, honestidade e cuidado da empresa	SCHWEIGER e DENISI, 1991
Percepção de inovação	FISHER e HOWELL, 2004
Percepção de insegurança no emprego	LEE e PECCEI, 2007
Percepção de prontidão da organização para a mudança	WEBER e WEBER, 2001
Percepção de responsabilidade	COYLE-SHAPIRO e MORROW, 2003
Predisposição ao cinismo	REICHERS, WANOUS e AUSTIN, 1997
Preferência para trabalho em equipe	EBY et al., 2000

Preferência para um baixo nível de novidade e estímulos	OREG, 2003
Pro-atividade	FULLER, MARLER e HESTER, 2006
Prontidão para a mudança	MADSEN, JOHN e MILLER, 2006; MADSEN, MILLER e JOHN, 2005
Relutância em livrar-se de velhos hábitos	OREG, 2003
Relutância em perder o controle	OREG, 2003
Resiliência	WANBERG e BANAS, 2000
Resistência à mudança	FOSTER, 2010; PECCEI, GIANGRECO e SEBASTIANO, 2011; SHAPIRO e KIRKMAN, 1999; VAN-DAM, OREG e SCHYNS, 2008
Resposta emocional	ARMSTRONG-STASSEN, 1998
Revolta	HOLT et al., 2007
Risco	CUNNINGHAM et al., 2002; GIACQUINTA, 1975
Satisfação	RIZZO, HOUSE e LIRTZMAN, 1970; ZALESNY e FARACE, 1987
Satisfação com a supervisão	WALUMBWA, WU e ORWA, 2008
Satisfação com o emprego	AMIOT, TERRY e JIMMIESON, 2006; FRIED et al., 1996; IVERSON, 1996; JUDGE et al., 1999; LABIANCA, GRAYM e BRASS, 2000; LAM e SCHAUBROECK, 2000; LOGAN e GANSTER, 2007; MARTIN, JONES e CALLAN, 2005; PAULSEN et al., 2005; SCHWEIGER e DENISI, 1991; VAN-DAM, 2005
Satisfação geral	PIERCE e DUNHAM, 1992
Segurança no emprego	IVERSON, 1996; SPRATT e DICKSON, 2008
Senso de comunidade	LABIANCA, GRAYM e BRASS, 2000
Senso de realização	PAPER e CHANG, 2005
Sentir-se responsável em relação à mudança	FULLER, MARLER e HESTER, 2006
Significado do emprego	LABIANCA, GRAYM e BRASS, 2000
Suporte social - apoio nos pares	FUGATE, KINICKI e SCHECK, 2002
Taxa - Margem na vida	MADSEN, JOHN e MILLER, 2006
Tolerância para ambiguidade	JUDGE et al., 1999; OREG, 2003; WALKER, ARMENAKIS e BERNERTH, 2007
Valores, comprometimento e objetivos	LAZARUS e FOLKMAN, 1987

Quadro 2 – Fatores de influência classificados como Características do Indivíduo – Tipo 1  
 Fonte: Elaboração própria

Nesta categoria foram incluídos fatores cujos traços ou dimensões de personalidade refletem:

- Suas necessidades em relação ao outro, ou seja, como o indivíduo se sente em relação aos seus pares e comunidade em que está inserido. Encontram-se, nesta classificação, itens como: aceitação pelo outro, confiança nos colegas, suporte social – apoio nos pares, etc. Diversos estudos analisam estes fatores e seus impactos na mudança (vide: BERCOVITZ; FELDMAN, 2008; COYLE-SHAPIRO; MORROW, 2003; EBY et al., 2000; FRIED et al., 1996; FUGATE; KINICKI; SCHECK, 2002; LABIANCA; GRAYM; BRASS, 2000; PEACH; JIMMIESON; WHITE, 2005).
- Seus sentimentos em relação à mudança, ou seja, como o indivíduo responde, emocionalmente em relação a uma mudança. Encontram-se, nesta classificação, itens como: abertura a mudança, aceitação da mudança, cinismo quanto a necessidade da mudança, estresse pela mudança, medo, revolta, ansiedade pela mudança, etc. Diversos estudos analisam estes fatores e seus impactos na mudança. (vide: ALLEN et al. 2007; AMIOT; TERRY; JIMMIESON, 2006; APPELBAUM et al., 2000; ARMENAKIS et al., 2007; ARMSTRONG-STASSEN, 1998; AXTELL et al., 2002; BERNERTH et al., 2007; BOVEY; HEDE, 2001; COYLE-SHAPIRO; MORROW, 2003; COYLE-SHAPIRO, 1999; CUNNINGHAM et al., 2002; FEDOR; CALDWELL; HEROLD, 2006; FOSTER, 2010; FUGATE; KINICKI; PRUSSIA, 2008; FUGATE; KINICKI; SCHECK, 2002; FULLER; MARLER; HESTER, 2006; GIACQUINTA, 1975; GINZBERG, 1981; HEROLD; FEDOR; CALDWELL, 2007; HERSCOVITCH; MEYER, 2002; HOLT et al., 2007; HORNUNG; ROUSSEAU, 2007; KANTER, 1985; KOOL; DIERENDONCK, 2012; LABIANCA; GRAYM; BRASS, 2000; LAU; WOODMAN, 1995; MADSEN; MILLER; JOHN, 2005; MARKS, 2007; MARTIN; JONES; CALLAN, 2005; MICHEL; STEGMAIER; SONNTAG, 2010; NEVES; CAETANO, 2006; OREG, 2003; PAPER; CHANG, 2005; PATERSON; CARY, 2002; PAULSEN et al., 2005; PECCEI; GIANGRECO; SEBASTIANO, 2011; PEUS et al., 2009; PIERCE; DUNHAM, 1992; RAFFERTY; GRIFFIN, 2006; REIMERS, 2003;

SAKSVIK et al., 2007; SCHWEIGER; DENISI, 1991; SHAPIRO; KIRKMAN, 1999; STANLEY; MEYER; TOPOLNYTSKY, 2005; VAKOLA; WILSON, 2004; VAN-DAM; OREG; SCHYNS, 2008; WEBER; WEBER, 2001; ZALESNY; FARACE, 1987).

- Suas características de personalidade, ou seja, os traços e dimensões de personalidade que formam o indivíduo e se traduzem no seu jeito de ser e de viver sua vida. Encontram-se, nesta classificação, itens como: autoestima, auto eficácia, crenças, empatia, extroversão, resiliência, etc. Diversos estudos analisam estes fatores e seus impactos na mudança. (vide: AMIOT; TERRY; JIMMIESON, 2006; ARMENAKIS et al., 2007; ARMSTRONG-STASSEN, 1998; ASHFORD; LEE; BOBKO, 1989; BEGLEY; CZAJKA, 1993; CUNNINGHAM et al., 2002; EBY et al., 2000; FOLGER; SKARLICKI, 1999; FRIED et al., 1996; FUGATE; KINICKI; SCHECK, 2002; FULLER; MARLER; HESTER, 2006; HEROLD; FEDOR; CALDWELL, 2007; HOLT et al., 2007; HORNUNG; ROUSSEAU, 2007; IVERSON, 1996; JUDGE et al., 1999; KOOL; DIERENDONCK, 2012; KOTTER; SCHLESINGER, 2008; LAU; WOODMAN, 1995; LAZARUS; FOLKMAN, 1987; LEE; PECCEI, 2007; LOGAN; GANSTER, 2007; MADSEN; JOHN; MILLER, 2006; MADSEN; MILLER; JOHN, 2005; MARKS, 2007; MARTIN; JONES; CALLAN, 2005; NASWALL; SVERKE; HELLGREN, 2005; OREG, 2003; PAPER; CHANG, 2005; PAULSEN et al., 2005; RAFFERTY; GRIFFIN, 2006; REICHERS; WANOUS; JUSTIN, 1997; SHEU; HAEJIN, 2009; SIOMKOS; RAO; NARAYANAN, 2001; STANLEY; MEYER; TOPOLNYTSKY, 2005; VAN-DAM, 2005; VAN-DAM; OREG; SCHYNS, 2008; WALKER; ARMENAKIS; BERNERTH, 2007; WANBERG; BANAS, 2000; WANOUS; REICHERS; AUSTIN, 1994; WELBOURNE, 1995).
- Seus sentimentos em relação à empresa, ou seja, como emocionalmente o indivíduo se vê dentro da organização onde atua. Encontram-se, nesta classificação, itens como: confiança, envolvimento, desamparo, satisfação, percepção, lealdade, estilos de enfrentamento, etc. Diversos estudos analisam estes fatores e seus impactos na mudança. (vide: ALLEN et al.

2007; AMIOT; TERRY; JIMMIESON, 2006; APPELBAUM et al., 2000; ARMENAKIS; HARRIS, 2009; ARMENAKIS et al., 2007; ARMSTRONG-STASSEN, 1998; ASHFORD; LEE; BOBKO, 1989; BANDARA et al., 2007; BEGLEY; CZAJKA, 1993; BERCOVITZ; FELDMAN, 2008; BERNERTH et al., 2007; BOVEY; HEDE, 2001; COYLE-SHAPIRO; MORROW, 2003; COYLE-SHAPIRO, 1999; COYLE-SHAPIRO, 2002; CUNNINGHAM et al., 2002; EBY et al., 2000; FISHER; HOWELL, 2004; FRIED et al., 1996; FUGATE; KINICKI; PRUSSIA, 2008; FUGATE; KINICKI; SCHECK, 2002; GIACQUINTA, 1975; GOPINATH; BECKER, 2000; HERSCOVITCH; MEYER, 2002; IVERSON, 1996; JUDGE et al., 1999; KANTER, 1985; KIEFER, 2005; KLARNER, TODNEM BY; DIEFENBACH, 2011; KORSGAARD; SAPIENZA; SCHWEIGER, 2002; LABIANCA, GRAYM; BRASS, 2000; LAM; SCHAUBROECK, 2000; LAU; WOODMAN, 1995; LAZARUS; FOLKMAN, 1987; LEE; PECCEI, 2007; LEVASSEUR, 2010; LOGAN; GANSTER, 2007; MADSEN; JOHN; MILLER, 2006; MADSEN; MILLER; JOHN, 2005; MARKS, 2007; MARTIN; JONES; CALLAN, 2005; MICHEL; STEGMAIER; SONNTAG, 2010; NASWALL; SVERKE; HELLGREN, 2005; NEVES; CAETANO, 2006; PAPER; CHANG, 2005; PAULSEN et al., 2005; PECCEI; GIANGRECO; SEBASTIANO, 2011; PERDOMO-ORTIZ; GONZÁLES-BENITO; GALENDE, 2009; PEUS et al., 2009; PIERCE; DUNHAM, 1992; RAFFERTY; GRIFFIN, 2006; RIZZO; HOUSE; LIRTZMAN, 1970; ROBBINS; SUMMERS; MILLER, 2000; ROGER, 2003; SAKSVIK et al., 2007; SCHWEIGER; DENISI, 1991; SHAPIRO; KIRKMAN, 1999; SORENSEN; HASLE; PEJTERSEN, 2011; SPRATT; DICKSON, 2008; SPREITZER; MISHRA, 2002; STANLEY; MEYER; TOPOLNYTSKY, 2005; VAN-DAM, 2005; VAN-DAM; OREG; SCHYNS, 2008; WALKER; ARMENAKIS; BERNERTH, 2007; WALUMBWA; WU; ORWA, 2008; WEBER; WEBER, 2001; ZALESNY; FARACE, 1987; ZHANG et al., 2003).

### 7.1.1.2 Características dos Indivíduos – Tipo 2

Nesta categoria estão agrupadas características do indivíduo que refletem o seu momento de vida e as condições de sua formação básica, baseia-se fortemente em dados, não em sentimentos.

O Quadro 3 mostra os 46 fatores de influência da mudança encontrados na literatura e classificados sob esta categoria com as referências onde são citados.

<b>Fator de Influência</b>	<b>Referência</b>
Ações de reprimenda	ROBBINS, SUMMERS e MILLER, 2000
Avaliações de desempenho	ROBBINS, SUMMERS e MILLER, 2000
Características do trabalho	CUNNINGHAM et al., 2002; EBY et al., 2000; HORNUNG e ROUSSEAU, 2007; ZALESNY e FARACE, 1987
Carreira	JUDGE et al., 1999
Complexidade do trabalho	FRIED et al., 1996
Condições de trabalho	KIEFER, 2005
Condições do mercado de trabalho	IVERSON, 1996; SHAPIRO e KIRKMAN, 1999
Conhecimento profundo	CALDWELL, HEROLD e FEDOR, 2004; LAZARUS e FOLKMAN, 1987
Controle / poder no emprego	LOGAN e GANSTER, 2007; PEACH, JIMMIESON e WHITE, 2005
Cuida de familiares	CUNNINGHAM et al., 2002; IVERSON, 1996
Dependentes de idade	SPREITZER e MISHRA, 2002
Educação	ARMSTRONG-STASSEN, 1998; FULLER, MARLER e HESTER, 2006; HOLT et al., 2007; HORNUNG e ROUSSEAU, 2007; IVERSON, 1996; SPREITZER e MISHRA, 2002; WANBERG e BANAS, 2000
Empresa	MADSEN, JOHN e MILLER, 2006
Escolaridade	MADSEN, MILLER e JOHN, 2005
Estado Civil	ARMSTRONG-STASSEN, 1998; CUNNINGHAM et al., 2002; MADSEN, JOHN e MILLER, 2006; MADSEN, MILLER e JOHN, 2005
Excesso de trabalho	IVERSON, 1996
Experiências passadas	FORD e FORD, 2009; SPRATT e DICKSON, 2008
Exposição à tecnologia	AXTELL et al., 2002
Fatores do emprego	AXTELL et al., 2002; FEDOR, CALDWELL e HEROLD, 2006; HALL et al., 1978; MORSE e

	REIMER, 1956; VAN-DAM, 2005
Feedback do trabalho	LABIANCA, GRAYM e BRASS, 2000
Fonte de Renda	ARMSTRONG-STASSEN, 1998; CUNNINGHAM et al., 2002; SPREITZER e MISHRA, 2002
Função	MICHEL, STEGMAIER e SONNTAG, 2010
Grupo ocupacional	AXTELL et al., 2002
Idade	ALLEN et al. 2007; ARMSTRONG-STASSEN, 1998; AXTELL et al., 2002; BERNERTH et al., 2007; CALDWELL, HEROLD e FEDOR, 2004; COYLE-SHAPIRO e MORROW, 2003; COYLE-SHAPIRO, 1999; COYLE-SHAPIRO, 2002; GIACQUINTA, 1975; HERSCOVITCH e MEYER, 2002; HOLT et al., 2007; HORNUNG e ROUSSEAU, 2007; IVERSON, 1996; JONES, JIMMIESON e GRIFFITHS, 2005; KIEFER, 2005; MADSEN, JOHN e MILLER, 2006; MADSEN, MILLER e JOHN, 2005; MARTIN, JONES e CALLAN, 2005; MICHEL, STEGMAIER e SONNTAG, 2010; NASWALL, SVERKE e HELLGREN, 2005; PEACH, JIMMIESON e WHITE, 2005; RAFFERTY e GRIFFIN, 2006; SHAPIRO e KIRKMAN, 1999; SPREITZER e MISHRA, 2002; VAKOLA e WILSON, 2004; VAN-DAM, 2005; WANBERG e BANAS, 2000
Idade dos filhos	MADSEN, JOHN e MILLER, 2006; MADSEN, MILLER e JOHN, 2005
Identidade com o emprego	LABIANCA, GRAYM e BRASS, 2000
Membro de sindicato	IVERSON, 1996
Mora com crianças	NASWALL, SVERKE e HELLGREN, 2005
Mora com um parceiro	NASWALL, SVERKE e HELLGREN, 2005
Nível educacional	MADSEN, JOHN e MILLER, 2006; VAN-DAM, 2005
Nível no emprego	JUDGE et al., 1999
Número de filhos	CUNNINGHAM et al., 2002; GIACQUINTA, 1975; MADSEN, JOHN e MILLER, 2006; SPREITZER e MISHRA, 2002
Posição hierárquica	ARMSTRONG-STASSEN, 1998; FULLER, MARLER e HESTER, 2006; GIACQUINTA, 1975; HOLT et al., 2007; MARTIN, JONES e CALLAN, 2005; VAN-DAM, 2005; WANBERG e BANAS, 2000; ZALESNY e FARACE, 1987
Raça	SHAPIRO e KIRKMAN, 1999
Relacionamento social no ambiente de trabalho	MADSEN, MILLER e JOHN, 2005
Religião	GIACQUINTA, 1975
Senioridade	RAFFERTY e GRIFFIN, 2006
Sexo	ALLEN et al. 2007; ARMSTRONG-STASSEN, 1998; AXTELL et al., 2002; BERNERTH et al., 2007; COYLE-SHAPIRO e MORROW, 2003; COYLE-SHAPIRO, 1999; FULLER, MARLER e HESTER,

	2006; GIACQUINTA, 1975; HOLT et al., 2007; HORNUNG e ROUSSEAU, 2007; IVERSON, 1996; JONES, JIMMIESON e GRIFFITHS, 2005; KIEFER, 2005; KORSGAARD, SAPIENZA e SCHWEIGER, 2002; MADSEN, JOHN e MILLER, 2006; MADSEN, MILLER e JOHN, 2005; MARTIN, JONES e CALLAN, 2005; MICHEL, STEGMAIER e SONNTAG, 2010; MORGESON et al., 2006; NASWALL, SVERKE e HELLGREN, 2005; PEACH, JIMMIESON e WHITE, 2005; SHAPIRO e KIRKMAN, 1999; SPREITZER e MISHRA, 2002; VAN-DAM, 2005
Suporte dos colegas	IVERSON, 1996
Suporte social - apoio nos pares	WANBERG e BANAS, 2000
Tempo de serviço	AXTELL et al., 2002; MARTIN, JONES e CALLAN, 2005
Tempo na empresa	ALLEN et al. 2007; ARMSTRONG-STASSEN, 1998; BERNERTH et al., 2007; COYLE-SHAPIRO e MORROW, 2003; COYLE-SHAPIRO, 1999; COYLE-SHAPIRO, 2002; EISENBERGER et al., 2000; FULLER, MARLER e HESTER, 2006; HERSCOVITCH e MEYER, 2002; HORNUNG e ROUSSEAU, 2007; IVERSON, 1996; KIEFER, 2005; KORSGAARD, SAPIENZA e SCHWEIGER, 2002; MADSEN, JOHN e MILLER, 2006; MADSEN, MILLER e JOHN, 2005; MORGESON et al., 2006; NASWALL, SVERKE e HELLGREN, 2005; PEACH, JIMMIESON e WHITE, 2005; SHAPIRO e KIRKMAN, 1999; SPREITZER e MISHRA, 2002; VAN-DAM, OREG e SCHYNS, 2008
Tempo na posição atual	AXTELL et al., 2002; MARTIN, JONES e CALLAN, 2005
Tempo no cargo	COYLE-SHAPIRO e MORROW, 2003; PEACH, JIMMIESON e WHITE, 2005
Tipo de contratação	HERSCOVITCH e MEYER, 2002; MARTIN, JONES e CALLAN, 2005; NASWALL, SVERKE e HELLGREN, 2005; PEACH, JIMMIESON e WHITE, 2005
Várias habilidades	EBY et al., 2000; LABIANCA, GRAYM e BRASS, 2000

Quadro 3 – Fatores de influência classificados como Características do Indivíduo – Tipo 2  
Fonte: Elaboração própria

Nesta categoria foram incluídos fatores que agrupam características:

- De sua formação, ou seja, do seu nível de escolaridade e conhecimento. Encontram-se, nesta classificação, itens como: educação, senioridade, escolaridade, várias habilidades, etc. Diversos estudos analisam estes fatores e seus impactos na mudança (vide ARMSTRONG-STASSEN, 1998; CALDWELL, HEROLD; FEDOR, 2004; EBY et al., 2000; FULLER, MARLER;

HESTER, 2006; HOLT et al., 2007; HORNUNG; ROUSSEAU, 2007; IVERSON, 1996; LABIANCA; GRAYM; BRASS, 2000; LAZARUS; FOLKMAN, 1987; MADSEN, JOHN; MILLER, 2006; MADSEN, MILLER; JOHN, 2005; RAFFERTY; GRIFFIN, 2006; SPREITZER; MISHRA, 2002; VAN-DAM, 2005; WANBERG; BANAS, 2000).

- De sua situação familiar, ou seja, relacionados ao momento em que o indivíduo se encontra em relação aos seus entes próximos. Encontram-se, nesta classificação, itens como: estado civil, número de filhos, cuida de familiares, etc. Diversos estudos analisam estes fatores e seus impactos na mudança (vide ARMSTRONG-STASSEN, 1998; CUNNINGHAM et al., 2002; GIACQUINTA, 1975; IVERSON, 1996; MADSEN, JOHN; MILLER, 2006; MADSEN, MILLER; JOHN, 2005; NASWALL, SVERKE; HELLGREN, 2005; SPREITZER; MISHRA, 2002).
- Do seu momento de vida em relação ao tempo, ou seja, características que irão ser modificadas mesmo que o indivíduo não realize nenhuma ação. Encontram-se, nesta classificação, itens como: idade, idade dos filhos, tempo na empresa, etc. Diversos estudos analisam estes fatores e seus impactos na mudança (vide ALLEN et al. 2007; ARMSTRONG-STASSEN, 1998; AXTELL et al., 2002; BERNERTH et al., 2007; CALDWELL, HEROLD; FEDOR, 2004; COYLE-SHAPIRO; MORROW, 2003; COYLE-SHAPIRO, 1999; COYLE-SHAPIRO, 2002; EISENBERGER et al., 2000; FULLER, MARLER; HESTER, 2006; GIACQUINTA, 1975; HERSCOVITCH; MEYER, 2002; HOLT et al., 2007; HORNUNG; ROUSSEAU, 2007; IVERSON, 1996; JONES, JIMMIESON; GRIFFITHS, 2005; KIEFER, 2005; KORSGAARD, SAPIENZA; SCHWEIGER, 2002; MADSEN, JOHN; MILLER, 2006; MADSEN, MILLER; JOHN, 2005; MARTIN, JONES; CALLAN, 2005; MICHEL, STEGMAIER; SONNTAG, 2010; MORGESON et al., 2006; NASWALL, SVERKE; HELLGREN, 2005; PEACH, JIMMIESON; WHITE, 2005; RAFFERTY; GRIFFIN, 2006; SHAPIRO; KIRKMAN, 1999; SPREITZER; MISHRA, 2002; VAKOLA; WILSON, 2004; VAN-DAM, 2005; VAN-DAM, OREG; SCHYNS, 2008; WANBERG; BANAS, 2000).

- Do seu momento de vida e de suas experiências passadas, sem uma relação direta de alteração em função do tempo. Encontram-se, nesta classificação, itens como: fonte de renda, posição hierárquica, experiências passadas, etc. Diversos estudos analisam estes fatores e seus impactos na mudança (vide ARMSTRONG-STASSEN, 1998; AXTELL et al., 2002; CUNNINGHAM et al., 2002; FORD; FORD, 2009; FULLER, MARLER; HESTER, 2006; GIACQUINTA, 1975; HOLT et al., 2007; IVERSON, 1996; MARTIN, JONES; CALLAN, 2005; MICHEL, STEGMAIER; SONNTAG, 2010; SPRATT; DICKSON, 2008; SPREITZER; MISHRA, 2002; VAN-DAM, 2005; WANBERG e BANAS, 2000; ZALESNY e FARACE, 1987).
- Do seu trabalho e das condições que vivencia na empresa. Encontram-se, nesta classificação, itens como: excesso de trabalho, empresa, tipo de contratação, identidade com o emprego, etc. Diversos estudos analisam estes fatores e seus impactos na mudança (vide AXTELL et al., 2002; CUNNINGHAM et al., 2002; EBY et al., 2000; FEDOR, CALDWELL; HEROLD, 2006; FRIED et al., 1996; HALL et al., 1978; HERSCOVITCH; MEYER, 2002; HORNUNG; ROUSSEAU, 2007; IVERSON, 1996; JUDGE et al., 1999; KIEFER, 2005; LABIANCA, GRAYM; BRASS, 2000; LOGAN; GANSTER, 2007; MADSEN, JOHN; MILLER, 2006; MADSEN, MILLER; JOHN, 2005; MARTIN, JONES; CALLAN, 2005; MORSE; REIMER, 1956; NASWALL, SVERKE; HELLGREN, 2005; PEACH, JIMMIESON; WHITE, 2005; ROBBINS, SUMMERS; MILLER, 2000; SHAPIRO; KIRKMAN, 1999; VAN-DAM, 2005; WANBERG; BANAS, 2000; ZALESNY; FARACE, 1987).
- Do seu ser, que já nasceram com o indivíduo ou fazem parte de suas escolhas básicas. Encontram-se, nesta classificação, itens como: raça, sexo e religião. Diversos estudos analisam estes fatores e seus impactos na mudança (vide: ALLEN et al. 2007; ARMSTRONG-STASSEN, 1998; AXTELL et al., 2002; BERNERTH et al., 2007; COYLE-SHAPIRO; MORROW, 2003; COYLE-SHAPIRO, 1999; FULLER, MARLER; HESTER, 2006; GIACQUINTA, 1975; HOLT et al., 2007; HORNUNG; ROUSSEAU, 2007; IVERSON, 1996; JONES, JIMMIESON; GRIFFITHS, 2005; KIEFER, 2005; KORSGAARD, SAPIENZA; SCHWEIGER, 2002; MADSEN, JOHN; MILLER, 2006;

MADSEN, MILLER; JOHN, 2005; MARTIN, JONES; CALLAN, 2005; MICHEL, STEGMAIER; SONNTAG, 2010; MORGESON et al., 2006; NASWALL, SVERKE; HELLGREN, 2005; PEACH, JIMMIESON; WHITE, 2005; SHAPIRO; KIRKMAN, 1999; SPREITZER; MISHRA, 2002; VAN-DAM, 2005).

### 7.1.2 Características da Organização

Nesta categoria estão agrupadas características presentes na organização independente da existência de uma iniciativa de mudança. Estas características definem as condições e o ambiente de trabalho e afetam como os indivíduos se comportam no seu dia-a-dia e nas iniciativas de mudança em geral.

O Quadro 4 mostra os 46 fatores de influência da mudança encontrados na literatura e classificados sob esta categoria com as referências onde são citados.

<b>Fator de Influência</b>	<b>Referência</b>
Alinhamento das estruturas e controles organizacionais	WHELAN-BERRY e SOMERVILLE, 2010
Alinhamento das práticas de recursos humanos	WHELAN-BERRY e SOMERVILLE, 2010
Aspectos temporais	LAZARUS e FOLKMAN, 1987
Burocracia	SPRATT e DICKSON, 2008
Capacidade da organização	JONES, JIMMIESON e GRIFFITHS, 2005
Clima	EBY et al., 2000 ;VAN-DAM, OREG e SCHYNS, 2008
Clima e cultura organizacional	IVERSON, 1996; JONES, JIMMIESON e GRIFFITHS, 2005; MARTIN, JONES e CALLAN, 2005
Coerção implícita e explícita	KOTTER e SCHLESINGER, 2008
Comportamento dos membros da organização	WALUMBWA, WU e ORWA, 2008
Conhecimento das normas	SAKSVIK et al., 2007
Cultura	APPELBAUM et al., 2000; FUI-HOON NAH, LEE-SHANG LAU e KUANG, 2001; HAUSCHILD, LICHT e STEIN, 2001; KUZMANOVA, 2012; MOTWANI, SUBRAMANIAN e GOPALAKRISHNA, 2005;

	MRUTHYUNJAYA, 1996; VAKOLA e WILSON, 2004; WONG, 2005; ZHANG, et al., 2003
Cultura da mudança	FUI-HOON NAH, SUCKWEILER e LEE-SHANG LAU, 2003
Cultura de apoio	LIEBOWITZ, 1999
Cultura do trabalho	COETSEE, 1999
Cultura e conhecimento compartilhados	SKYRME e AMIDON, 1997
Cultura favorável ao conhecimento	DAVENPORT, LONG, DE e BEERS, 1998
Demanda	LAZARUS e FOLKMAN, 1987
Diversidade	SAKSVIK et al., 2007
Estrutura	KUZMANOVA, 2012
Experiências passadas	FORD e FORD, 2009; REICHERS, WANOUS e AUSTIN, 1997
Liderança organizacional	VAN-DAM, OREG e SCHYNS, 2008
Manipulação e repressão	KOTTER e SCHLESINGER, 2008
Negociação e acordo	KOTTER e SCHLESINGER, 2008
Nível de especialização dos profissionais	TRKMAN, 2010
Normas sociais	LAM e SCHAUBROECK, 2000
Oportunidade de promoção	IVERSON, 1996
Organização do trabalho	PERDOMO-ORTIZ, GONZÁLES-BENITO e GALENDE, 2009
Orientação motivacional	CALDWELL, HEROLD e FEDOR, 2004
Poder	LIES, 2012; PICHAULT, 1995
Política	PAPER e CHANG, 2005; PICHAULT, 1995
Políticas de benefícios	LABIANCA, GRAYM e BRASS, 2000
Políticas e procedimentos flexíveis	EBY et al., 2000
Programas de planejamento de carreira	BORGES, 2009
Programas de recrutamento e seleção	BORGES, 2009
Questões do ambiente	HOLSAPPLE e JOSHI, 2000
Recursos	LAZARUS e FOLKMAN, 1987
Recursos humanos	WONG, 2005
Relacionamento entre os empregados	MARTIN, JONES e CALLAN, 2005
Restrições	LAZARUS e FOLKMAN, 1987
Retenção de funcionários	REIMERS, 2003
Seleção, recrutamento e contratação	PERDOMO-ORTIZ, GONZÁLES-BENITO e

	GALENDE, 2009
Tamanho da organização	EISENBERGER et al., 2000
Turbulência / Frequência da mudança	RAFFERTY e GRIFFIN, 2006
Valores corporativos	ROGER, 2003
Valores e cultura	ROGER, 2003

Quadro 4 – Fatores de influência classificados como Características da Organização  
 Fonte: Elaboração própria

Nesta categoria foram incluídos fatores que agrupam características relacionadas:

- Às políticas, procedimento e estrutura, ou seja, engloba todas as políticas, inclusive as de recursos humanos que influenciam os indivíduos. Inclui também os fatores relacionados a estrutura hierárquica. Encontram-se, nesta classificação, itens como: organização do trabalho, diversidade, oportunidade de promoção, etc. Diversos estudos analisam estes fatores e seus impactos na mudança. (vide: BORGES, 2009; CALDWELL, HEROLD; FEDOR, 2004; EBY et al., 2000; IVERSON, 1996; KUZMANOVA, 2012; LABIANCA, GRAYM; BRASS, 2000; LAZARUS; FOLKMAN, 1987; PERDOMO-ORTIZ, GONZÁLES-BENITO; GALENDE, 2009; REIMERS, 2003; SAKSVIK et al., 2007; TRKMAN, 2010; VAN-DAM, OREG; SCHYNS, 2008; WHELAN-BERRY; SOMERVILLE, 2010; WONG, 2005).
- Ao momento da organização, ou seja, a situação em que ela se encontra em relação ao mercado. Inclui também suas experiências e vivências como organização. Encontram-se, nesta classificação, itens como: frequência da mudança, demanda, questões do ambiente, etc. Diversos estudos analisam estes fatores e seus impactos na mudança. (vide: EISENBERGER et al., 2000; FORD; FORD, 2009; HOLSAPPLE; JOSHI, 2000; LAZARUS; FOLKMAN, 1987; RAFFERTY; GRIFFIN, 2006; REICHERS, WANOUS; AUSTIN, 1997).
- A itens intangíveis que criam o ambiente organizacional, ou seja, itens formados pelas pessoas que fazem parte da organização e pelos comportamentos destas. Encontram-se, nesta classificação, itens como: burocracia, clima, cultura, poder, política, etc. Diversos estudos analisam

estes fatores e seus impactos na mudança. (vide: APPELBAUM et al., 2000; COETSEE, 1999; DAVENPORT, LONG; BEERS, 1998; EBY et al., 2000; FUI-HOON NAH, LEE-SHANG LAU; KUANG, 2001; FUI-HOON NAH, SUCKWEILER; LEE-SHANG LAU, 2003; HAUSCHILD, LICHT; STEIN, 2001; IVERSON, 1996; JONES, JIMMIESON; GRIFFITHS, 2005; KOTTER; SCHLESINGER, 2008; KUZMANOVA, 2012; LAM; SCHAUBROECK, 2000; LAZARUS; FOLKMAN, 1987; LIEBOWITZ, 1999; LIES, 2012; MARTIN, JONES; CALLAN, 2005; MOTWANI, SUBRAMANIAN; GOPALAKRISHNA, 2005; MRUTHYUNJAYA, 1996; PAPER; CHANG, 2005; PICHULT, 1995; ROGER, 2003; SKYRME; AMIDON, 1997; SPRATT; DICKSON, 2008; VAKOLA; WILSON, 2004; VAN-DAM, OREG; SCHYNS, 2008; WALUMBWA, WU; ORWA, 2008; WONG, 2005; ZHANG, et al., 2003).

### *7.1.3 Fatores de Influência no Indivíduo para a Mudança*

Nesta categoria estão agrupados os fatores que afetam os indivíduos diretamente em uma iniciativa de mudança específica.

Foram identificados 397 fatores que foram classificados de acordo com suas características e propósito nos seguintes “macro” fatores:

- Acesso à Informação e Comunicação
- Adequação da Mudança e Alinhamento Estratégico
- Autonomia para Tomada de Decisões
- Capacidade da Organização em Realizar a Mudança
- Clareza nas Regras e Critérios Utilizados
- Envolvimento / Suporte da Alta Administração
- Envolvimento e Participação no Processo de Mudança
- Equipe e Líder da Iniciativa de Mudança
- Impacto da Mudança para Outros Profissionais
- Impacto da Mudança para Você

- Metodologia para Desenvolvimento e Implementação da Iniciativa de Mudança
- Reconhecimento e Recompensa
- Suporte Emocional
- Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizado
- Visão e Objetivos

Esta classificação de fatores de influência nos indivíduos para a mudança não é totalmente independente. Há relação entre os fatores de influência na mudança, no indivíduo (tipo 1 e tipo 2) e na organização. O propósito desta classificação não foi assegurar independência. O objetivo é permitir aos gestores de mudança entender como os fatores de mudança afetam uma iniciativa em particular e quais são aqueles onde a ação organizacional pode ser mais eficaz.

As seções seguintes visam descrever os fatores que foram consolidados no “macro” fatores e detalhar cada um destes aumentando seu entendimento.

#### *7.1.3.1 Acesso à Informação e Comunicação*

Neste “macro” fator foram agrupados os 31 fatores que se relacionam a maneira como a informação é disponibilizada e acessada antes, durante e depois da mudança (vide Quadro 5).

<b>Fator de Influência</b>	<b>Referência</b>
Acessibilidade	FISHER e HOWELL, 2004
Acesso a informação estratégica	FULLER, MARLER e HESTER, 2006
Aumente a credibilidade da comunicação	REICHERS, WANOUS e AUSTIN, 1997
Compartilhamento de informações	PAPER e CHANG, 2005; VAKOLA e WILSON, 2004
Compartilhar informações sobre a mudança	KANTER, 1985
Comunicação	ALLEN et al. 2007; APPELBAUM et al., 2000; AXTELL et al., 2002; COETSEE, 1999; FRAHM e

	BROWN, 2005; FUI-HOON NAH, SUCKWEILER e LEE-SHANG LAU, 2003; GOODMAN e TRUSS, 2004; GOPINATH e BECKER, 2000; HOLT et al., 2007; INVERNIZZI, ROMENTI e FUMAGALLI, 2012; LARKIN e LARKIN, 1996; LIES, 2012; MERRELL, 2012; NEVES e CAETANO, 2006; PATERSON e CARY, 2002; PEUS et al., 2009; PUNDZIENE, ALONDERIENE e BUOZIUTE, 2007; REIMERS, 2003; ROGER, 2003; ROLLAG e PARISE, 2005; SAKSVIK et al., 2007; SCHWEIGER e DENISI, 1991; SLIBURYTE, 2004; STANLEY, MEYER e TOPOLNYTSKY, 2005; TRKMAN, 2010
Comunicação aberta e honesta	SARKER e LEE, 2003
Comunicação do projeto	CRISOSTOMO, 2008
Comunicação e cooperação entre departamentos	TRKMAN, 2010
Comunicação efetiva	FUI-HOON NAH, LEE-SHANG LAU e KUANG, 2001
Comunicação interdepartamental	REIMERS, 2003
Comunicação organizacional	BERNERTH et al., 2007; SPRATT e DICKSON, 2008
Comunicação para a transição	MARKS, 2007
Comunicação pela gerência	PEUS et al., 2009
Comunicação persuasiva	ARMENAKIS e HARRIS, 2009
Comunicação relacionada à mudança	WHELAN-BERRY e SOMERVILLE, 2010
Criar consciência sobre o processo de adaptação e a dinâmica de transição	MARKS, 2007
Disponibilidade do gerente para comunicar	SAKSVIK et al., 2007
Educação e comunicação	KOTTER e SCHLESINGER, 2008
Estratégia de comunicação	PEACH, JIMMIESON e WHITE, 2005
Falta de comunicação das ferramentas	BANDARA et al., 2007
Gestão das informações internas e externas	ARMENAKIS e HARRIS, 2009
Informação	AMIOT, TERRY e JIMMIESON, 2006; VAN-DAM, OREG e SCHYNS, 2008; WANBERG e BANAS, 2000
Mantenha as pessoas informadas	REICHERS, WANOUS e AUSTIN, 1997
Minimizar surpresas	KANTER, 1985
Momento da comunicação	REICHERS, WANOUS e AUSTIN, 1997
Não surpreenda	REICHERS, WANOUS e AUSTIN, 1997
Programa de comunicação	BORGES, 2009
Requisição de informação	ZALESNY e FARACE, 1987
Rumores sobre a mudança	BORDIA et al., 2006

Vários canais para transferência de conhecimento	DAVENPORT, LONG, DE e BEERS, 1998
--	-----------------------------------

Quadro 5 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Acesso à informação e comunicação

Fonte: Elaboração própria

Este “macro” fator é composto por dois elementos: acesso à informação e comunicação.

O acesso à informação é um fator de influência que pode impactar os resultados obtidos na iniciativa de mudança. Acessibilidade pode ser traduzida como acesso aos dados armazenados no sistema e que são importantes para a realização do projeto (FISHER; HOWELL, 2004). Acessibilidade inclui também dados armazenados em outras fontes e que devem ser disponibilizados para a equipe do projeto.

Comunicação refere-se à disseminação da informação (para cima, para baixo e lateralmente), a importância desta, quão efetivamente ela é distribuída, e como os empregados a entendem e aceitam (COETSEE, 1999). Segundo Borges (2009), a comunicação na organização realiza quatro funções:

- Controle: quando a mensagem é uma orientação formal quanto à estrutura, hierarquia, comportamento e ética.
- Motivação: quando esclarece as atividades dos funcionários, fornece feedback e informa sobre o desempenho de qualidade do grupo.
- Expressão emocional: quando permite que membros de um grupo de trabalho expressem emoções negativas, como frustração e insatisfação.
- Informação: quando transmite dados para informação e avaliação de situações.

A empresa possui, normalmente, diversos canais para comunicação. Um dos canais, eficiente no caso de mudança, é a interação liderança-funcionário – além de

criar uma maior credibilidade à mensagem, permite uma interação e foco nas questões que mais preocupam os funcionários (NEVES; CAETANO, 2006; PEUS et al., 2009; PUNDZIENE, ALONDERIENE; BUOZIUTE, 2007; SAKSVIK et al., 2007).

Um plano de comunicação deve ser preparado para cada iniciativa de mudança, contemplando, no mínimo: quem deve receber a comunicação, tipo de conteúdo que deve ser enviado, periodicidade de envio e canal.

Diversos pesquisadores confirmam a importância da comunicação para o sucesso da implementação de uma iniciativa de mudança. (ALLEN et al., 2007; FRAHM; BROWN, 2005; PUNDZIENE, ALONDERIENE; BUOZIUTE, 2007; SARKER; LEE, 2003; SPRATT; DICKSON, 2008; WANBERG; BANAS, 2000).

Uma comunicação de qualidade minimiza as incertezas, ansiedades e medo que os empregados sentem durante a mudança (BERNERTH et al.; 2007; PEUS et al., 2009; SCHWEIGER; DENISI, 1991; SPRATT; DICKSON, 2008). Esta deve endereçar os assuntos que mais preocupam, como questões estratégicas, ligadas ao trabalho e à mudança (PEUS et al., 2009). Sobre a mudança, especificamente, ela deve endereçar: informações sobre a iniciativa, sua implementação, sucessos obtidos, desafios e resoluções (WHELAN-BERRY; SOMERVILLE, 2010).

Hammer e Stanton (1995) retratam comunicação como um dos maiores desafios na implementação de gestão por processos e incluem que além de estar presente, a comunicação deve ser clara e honesta.

Diversos elementos da organização afetam o acesso à informação e a comunicação. Tecnologia tem um papel importante disponibilizando a informação e seu compartilhamento, suportando os processos de negócio e integrando os serviços (VAKOLA; WILSON, 2004). Cultura é um outro fator que afeta a comunicação, pois uma cultura que suporta o compartilhamento de informações e a disseminação do conhecimento facilita a implementação da mudança (VAKOLA; WILSON, 2004).

Um cuidado especial deve ser tomado pelas organizações com a falta de informação e os rumores. A falta de informação cria uma lacuna que as pessoas preenchem com suas próprias ideias e respostas, de forma independente ou interagindo com os colegas de trabalho, em ambos os casos, as pessoas permanecem desinformadas ou mal informadas (WANBERG; BANAS, 2000).

A incerteza aumenta quando as fontes principais de informação sobre a mudança são os rumores ao invés de mensagens consistentes (SPRATT; DISCKSON, 2008). Os rumores podem ser positivos ou negativos, e, em uma iniciativa de mudança, estão, em geral, relacionados às alterações no trabalho e nas condições de trabalho, tipo de mudança da organização, falta de gerenciamento da mudança, consequência da mudança para o desempenho da organização e fofoca. Rumores negativos são mais frequentes do que rumores positivos (BORDIA et al., 2006).

Neste trabalho, este “macro” fator foi utilizado na parte empírica com a seguinte definição:

*Acesso às informações relevantes para o acompanhamento e realização do projeto. Comunicação honesta, clara, regular, frequente, em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente).*

*Canal de comunicação aberto onde todos os profissionais podem expor suas dúvidas, preocupações e necessidades.*

*Informação sobre a iniciativa de mudança, sua implementação, sucessos obtidos, desafios encontrados e resoluções tomadas.*

#### *7.1.3.2 Adequação da Mudança e Alinhamento Estratégico*

Neste “macro” fator foram agrupados os 21 fatores que se relacionam ao fato da mudança ser pertinente para a eliminação de discrepâncias existentes na organização e alinhada aos objetivos estratégicos (vide Quadro 6).

<b>Fator de Influência</b>	<b>Bibliografia</b>
Adequação	ARMENAKIS e HARRIS, 2009; HOLT et al., 2007
Adequação da mudança	ARMENAKIS et al., 2007
Adequação entre a demanda e as habilidades da organização	CALDWELL, HEROLD e FEDOR, 2004
Alinhamento estratégico	HUNG, 2006; LOK et al., 2005; TRKMAN, 2010
Benefício da mudança para a organização	FORD e FORD, 2009
Comprometimento da organização com o projeto	GINZBERG, 1981
Crença de que a mudança não faz sentido para a organização	KOTTER e SCHLESINGER, 2008
Crença na solução de TI	PAPER e CHANG, 2005
Discrepância	ARMENAKIS e HARRIS, 2009; ARMENAKIS et al., 2007; HOLT et al., 2007
Estratégia	HAUSCHILD, LICHT e STEIN, 2001; ROGER, 2003
Estratégia e propósito	WONG, 2005
Impacto organizacional	COYLE-SHAPIRO, 1999; COYLE-SHAPIRO, 2002
Iniciativas estratégicas	MOTWANI, SUBRAMANIAN e GOPALAKRISHNA, 2005
Integridade entre propósito e processo	PICKERING e MATSON, 1992
Ligação com desempenho econômico ou valores da indústria	DAVENPORT, LONG, DE e BEERS, 1998
Link com um imperativo de mudança	SKYRME e AMIDON, 1997
Não alinhamento entre TI e o negócio	MOMOH, ROY e SHEHAB, 2010
Propósito do sistema	FISHER e HOWELL, 2004

Quadro 6 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Adequação e Alinhamento Estratégico

Fonte: Elaboração própria

Este “macro” fator inclui dois conceitos complementares: a adequabilidade da iniciativa de mudança em sanar os problemas existentes e o alinhamento desta iniciativa com os objetivos estratégicos da organização.

A adequabilidade da iniciativa de mudança refere-se à crença de que a organização necessita daquela iniciativa de mudança, pois existe uma diferença entre onde a organização se encontra e onde ela deveria estar, ou um problema que precisa ser sanado para que a organização possa atingir seus objetivos (ARMENAKIS;

HARRIS, 2009; ARMENAKIS et al., 2007; COYLE-SHAPIRO, 1999; FORD; FORD, 2009; HOLT et al., 2007).

Também se refere ao fato de que a iniciativa de mudança sendo proposta é adequada para reduzir esta diferença ou sanar este problema, sendo significativa para a organização (ARMENAKIS; HARRIS, 2009; ARMENAKIS et al., 2007; GINZBERG, 1981; HERSCOVITCH; MEYER, 2002). Segundo Kotter e Schlesinger (2008) a crença de que a mudança não faz sentido para a organização causa resistência nos indivíduos.

Uma iniciativa de mudança na organização deve estar alinhada com sua estratégia de negócio. O entendimento da estratégia organizacional permite priorizar e maximizar o valor das iniciativas de melhoria de processos (HUNG, 2006; TRKMAN, 2010).

As estratégias de negócio são desenvolvidas para os macro processos, por exemplo: Gestão de Clientes e Gestão da Cadeia de Suprimento; destes, as estratégias funcionais são construídas de forma que cada unidade de negócio sabe o que deve contribuir para os objetivos dos macro processos. O objetivo é conseguir o máximo de alinhamento entre as ações funcionais e os objetivos da organização (LOK et al., 2005).

Por outro lado, a falta de alinhamento entre a estratégia de negócio e os projetos de BPM foi identificado como sendo uma das principais razões de insucesso nas iniciativas de mudança (BANDARA et al., 2007).

Neste trabalho, este “macro” fator foi utilizado na parte empírica com a seguinte definição:

*Conhecimento de que a proposta de mudança sugerida é adequada e vai eliminar discrepâncias identificadas ou auxiliar a organização a atingir seus objetivos estratégicos.*

*Informação sobre a adequabilidade da iniciativa de mudança, sobre as discrepâncias existentes que serão eliminadas (consequência positiva da iniciativa)*

e sobre o impacto da mudança no atingimento dos objetivos estratégicos da organização.

### 7.1.3.3 Autonomia para Tomada de Decisões

Neste “macro” fator foram agrupados os 9 fatores que se relacionam à delegação de autoridade aos funcionários durante a mudança. (vide Quadro 7).

<b>Fator de Influência</b>	<b>Bibliografia</b>
Autonomia	HORNUNG e ROUSSEAU, 2007; IVERSON, 1996; LABIANCA, GRAYM e BRASS, 2000; MORGESON et al., 2006; WEBER e WEBER, 2001
Autonomia de trabalho	FULLER, MARLER e HESTER, 2006
Controle da mudança	MARTIN, JONES e CALLAN, 2005
Controle do usuário	FISHER e HOWELL, 2004
Empoderamento (empowerment)	BARTUNEK et al., 2006; COETSEE, 1999; CUNNINGHAM et al., 2002; HUNG, 2006; LOGAN e GANSTER, 2007; LOK et al., 2005; PAPER e CHANG, 2005; PICKERING e MATSON, 1992; ROGER, 2003; SPREITZER e MISHRA, 2002; TRKMAN, 2010; WOODDELL, 2009
Liberdade para agir sobre suas ideias	PAPER e CHANG, 2005
Propriedade do sistema	GINZBERG, 1981
Responsabilidade pelo sistema	GINZBERG, 1981
Tomar posse	PAPER e CHANG, 2005

Quadro 7 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Autonomia para Tomada de Decisão

Fonte: Elaboração própria

As palavras mais frequentes para descrever este “macro” fator encontradas na literatura foram: autonomia e empoderamento ou “*empowerment*”, como é mais conhecido.

Autonomia pode ser definida como o grau em que o indivíduo tem influência sobre o seu emprego, ou seja, liberdade, independência e arbítrio para agendar seu trabalho e definir como ele será conduzido (HORNUNG; ROUSSEAU, 2007; IVERSON, 1996).

Teoristas têm definido empoderamento (*empowerment*) de duas formas distintas: uma relacionada à prática gerencial que dá mais poder e autonomia ao empregado; a outra, denominada de empoderamento psicológico, refere-se à crença que o indivíduo tem de que pode influenciar efetivamente o curso de suas atividades para produzir um impacto significativo na quantidade e qualidade do trabalho sendo realizado (LABIANCA, GRAYM; BRASS, 2000; LOGAN; GANSTER, 2007). Apesar de ser um termo extensamente utilizado na literatura, ainda não há uma definição precisa sobre o mesmo (WOODDELL, 2009).

Para fins deste trabalho, será utilizada a abordagem mais tradicional que concebe empoderamento como uma forma de aumentar o poder de decisão de um profissional na organização, um aumento de autonomia, ou seja, refere-se a criação de oportunidades para o empregado ajudar na identificação de problemas, definir a sua solução, participar das decisões de como o trabalho deve ser feito e quais métodos devem ser melhorados, recebendo, em suma, maiores poderes e responsabilidades (COETSEE, 1999; IVERSON, 1996; LABIANCA, GRAYM; BRASS, 2000).

Na medida em que a autonomia ou empoderamento aumenta, os indivíduos sentem-se mais responsáveis pelos resultados de seu trabalho (FULLER, MARLER; HESTER, 2006; HORNUNG; ROUSSEAU, 2007). Na mudança, o empoderamento significa construir uma visão comum de onde a organização quer chegar e criar uma cultura e clima com valores que permitam aos empregados participar ativamente e criativamente na construção desta visão. Isto envolve o realinhamento de poder, conhecimento e informação para os profissionais da linha de frente (LOK et al., 2005; PICKERING; MATSON, 1992).

Além disso, o empoderamento de profissionais com habilidades, atitudes e oportunidades para gerenciar a mudança aumenta a auto eficácia e o compromisso com os resultados obtidos, melhorando as chances de sucesso na mudança (CUNNINGHAM et al., 2002).

Paper e Chang (2005) alertam para o fato que, os profissionais, em geral, não estão acostumados a terem autonomia. O *status quo* é de seguir diretrizes e normas que são repassadas pela liderança e, há pequena, ou nenhuma tolerância ao erro. Portanto, na medida em que as pessoas começarem a ganhar autonomia, erros vão surgir. O saída sugerida pelos autores é trabalhar com as pessoas para reduzir a repetição do mesmo erro e aprender com o erro dos outros.

Neste trabalho, este “macro” fator foi utilizado na parte empírica com a seguinte definição:

*Relativo poder, autonomia e autoridade para tomar decisões referentes à mudança e aumento das responsabilidades e competências do profissional.*

*Criação de oportunidades para que o profissional possa identificar e solucionar problemas, dar sua opinião em como o trabalho deverá ser feito e como os métodos de trabalho deverão ser melhorados.*

#### 7.1.3.4 Capacidade da Organização em Realizar a Mudança

Neste “macro” fator foram agrupados os 20 fatores que se relacionam à disponibilização de recursos, habilidade, experiência e capacidade da liderança da organização para implementação da mudança (vide Quadro 8).

<b>Fator de Influência</b>	<b>Bibliografia</b>
Acesso aos Recursos	FULLER, MARLER e HESTER, 2006
Alta administração fornece recursos	PAPER e CHANG, 2005
Capacidade de gestão	MCADAM e GALLOWAY, 2005
Competência da gestão e dos profissionais	STANLEY, MEYER e TOPOLNYTSKY, 2005
Comprometimento da organização em realizar a mudança	GINZBERG, 1981
Eficácia	ARMENAKIS e HARRIS, 2009; ARMENAKIS et al., 2007
Estrutura padrão e flexível	DAVENPORT, LONG, DE e BEERS, 1998

Infraestrutura de tecnologia bem desenvolvida	SKYRME e AMIDON, 1997
Infraestrutura técnica e organizacional	DAVENPORT, LONG, DE e BEERS, 1998
Investimento	TRKMAN, 2010
Investimento em TI	TRKMAN, 2010
Questões de recursos	HOLSAPPLE e JOSHI, 2000
Recursos	PAPER e CHANG, 2005; WONG, 2005
Recursos dedicados	REIMERS, 2003
Rumores sobre a mudança	BORDIA et al., 2006
Sistemas e ferramentas	LIEBOWITZ, 1999
Sistemas organizacionais	EBY et al., 2000; MORGESON et al., 2006
Tecnologia	COETSEE, 1999
TI	WONG, 2005
TI alavancagem	MOTWANI, SUBRAMANIAN e GOPALAKRISHNA, 2005

Quadro 8 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Capacidade da Organização em Realizar a Mudança

Fonte: Elaboração própria

Para implementação de qualquer iniciativa de mudança, são necessários recursos: (FULLER; MARLER; HESTER, 2006; WONG, 2005).

- Financeiros para suportar os investimentos necessários, sejam estes em tecnologia, consultoria, ou outro tipo.
- Humanos necessários para coordenar e também para realizar as atividades para a implementação da iniciativa.
- Tempo, atualmente um recurso escasso que também deve ser disponibilizado.
- Físicos, como: equipamentos, espaços, materiais e instalações, quando necessários.

A falta de recursos necessários à condução e efetivação da iniciativa de mudança coloca em risco o seu sucesso.

Alguns autores salientam a necessidade de recursos ligados à tecnologia como um fator importante para a implementação bem sucedida de uma iniciativa de mudança, por exemplo, gestão do conhecimento (DAVENPORT, DE LONG; BEERS, 1998; SKYRME; AMIDON, 1997; WONG, 2005), gestão por processos (TRKMAN, 2010), redesenho do trabalho (MORGESON et al., 2006) ou uma iniciativa geral (COETSEE, 1999).

Além da disponibilização de recursos, a organização deve realizar as mudanças necessárias em procedimentos, políticas e comportamentos institucionalizados que são impeditivos da implementação bem sucedida da mudança (GINZBERG, 1981; KOTTER, 1995). No caso de implementação de um sistema, sem a realização das mudanças necessárias, as chances de sucesso são reduzidas. (EBY et al., 2000).

O grau em que os funcionários percebem o compromisso e capacidade da organização em efetivar a mudança está diretamente relacionado ao fato da organização possuir suas políticas e práticas alinhadas com a iniciativa de mudança, ou à sua predisposição em modifica-las quando não estão alinhadas. (EBY et al., 2000).

Segundo Bordia et al. (2006) uma fonte de rumor na organização quando há uma iniciativa de mudança se relaciona às consequências da mudança para o desempenho organizacional. Estes rumores refletem a preocupação entre os funcionários sobre o impacto da mudança e a habilidade deles em prover resultados eficientes.

A liderança da organização é a única que está em posição de liberar os recursos necessários para implementação da mudança. Também são os únicos que podem remover os obstáculos políticos e operacionais que cruzam a organização (PAPER; CHANG, 2005). Sem o comprometimento da liderança, a organização não irá possuir a capacidade de realização da mudança.

Neste trabalho, este “macro” fator foi utilizado na parte empírica com a seguinte definição:

*A organização demonstra estar comprometida com a mudança, assegurando que todos os recursos necessários sejam estes: conhecimento, equipamentos, espaços, materiais, instalações, tempo, pessoas ou valores financeiros estão disponíveis e serão utilizados para a completa e eficaz implementação da mudança proposta. Além disso, a liderança tem a capacitação e competência necessária para realizar a mudança.*

#### 7.1.3.5 Clareza nas Regras e Critérios Utilizados

Neste “macro” fator foram agrupados os 16 fatores que se relacionam ao quesito tratamento justo durante e após a mudança e como são definidas as regras e critérios utilizados durante a implementação (vide Quadro 9).

<b>Fator de Influência</b>	<b>Bibliografia</b>
Ambiguidade de papéis	FULLER, MARLER e HESTER, 2006; RIZZO, HOUSE e LIRTZMAN, 1970
Avaliação	FUGATE, KINICKI e SCHECK, 2002
Equidade ("fairness") da mudança	CALDWELL, HEROLD e FEDOR, 2004; FEDOR, CALDWELL e HEROLD, 2006; HEROLD, FEDOR e CALDWELL, 2007
Equidade percebida	COYLE-SHAPIRO, 2002
Injustiça distributiva	ARMSTRONG-STASSEN, 1998; SHAPIRO e KIRKMAN, 1999
Injustiça Procedural	ARMSTRONG-STASSEN, 1998
Justiça	CRINO, 1994
Justiça distributiva	ARMENAKIS et al., 2007; BERNERTH et al., 2007; FOLGER e SKARLICKI, 1999; IVERSON, 1996; LEVENTHAL, 1977; PATERSON e CARY, 2002; ROBBINS, SUMMERS e MILLER, 2000; SPREITZER e MISHRA, 2002
Justiça Informacional	KOOL e DIERENDONCK, VAN, 2012
Justiça interacional	ARMENAKIS et al., 2007; BERNERTH et al., 2007; COYLE-SHAPIRO, 2002; FOLGER e SKARLICKI, 1999; GOPINATH e BECKER, 2000; PATERSON e CARY, 2002; SPREITZER e MISHRA, 2002
Justiça interpessoal	KOOL e DIERENDONCK, VAN, 2012; NEVES e

	CAETANO, 2006
Justiça Organizacional	FOSTER, 2010; KIEFER, 2005; PEUS et al., 2009
Justiça Procedural	ARMENAKIS et al., 2007; BERNERTH et al., 2007; COYLE-SHAPIRO, 2002; FOLGER e SKARLICKI, 1999; GOPINATH e BECKER, 2000; KORSGAARD, SAPIENZA e SCHWEIGER, 2002; LEVENTHAL, 1977; MICHEL, STEGMAIER e SONNTAG, 2010; PATERSON e CARY, 2002; ROBBINS, SUMMERS e MILLER, 2000; SHAPIRO e KIRKMAN, 1999; SPRATT e DICKSON, 2008; SPREITZER e MISHRA, 2002; WALUMBWA, WU e ORWA, 2008
Monitoramento e avaliação de desempenho	FUI-HOON NAH, LEE-SHANG LAU e KUANG, 2001; FUI-HOON NAH, SUCKWEILER e LEE-SHANG LAU, 2003
Preocupação com as pessoas	COETSEE, 1999
Tratamento justo após a mudança	FRIED et al., 1996

Quadro 9 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Clareza nas Regras e Critérios Utilizados

Fonte: Elaboração própria

Pesquisas sobre justiça organizacional no contexto de mudanças comprovam que quando as pessoas tem uma percepção de tratamento justo, desenvolvem uma atitude positiva em relação à mudança e à empresa (PEUS et al., 2009; SPRATT; DICKSON, 2008; SPREITZER; MISHRA, 2002).

Se, ao contrário, há percepção de injustiça, a raiva e o ressentimento associados levam o indivíduo a tornar-se resistente à mudança (FOLGER; SKARLICKI, 1999; SPRATT; DICKSON, 2008). Quando o profissional não entende o escopo de sua autoridade e como ele será julgado, irá vivenciar altos níveis de stress e ter dificuldades em tomar decisões (RIZZO, HOUSE; LIRTZMAN, 1970).

Segundo Fedor, Caldwell e Herold (2006) o modo como as organizações agem é crucial – algumas vezes é mais importante do que o que é feito. A forma utilizada pela gerência para tratar e envolver os funcionários durante a mudança tem se mostrado um poderoso determinante das reações dos indivíduos. (KOOL; DIERONDONCK, 2012; SCHWEIGER; DENISI, 1991; WANBERG; BANAS, 2000).

Este “macro” fator também inclui o conceito de justiça. Justiça organizacional é composto por 4 componentes (PEUS et al., 2009):

- Justiça procedural: refere-se ao modo como os resultados são atingidos e os critérios que foram aplicados.
- Justiça interpessoal (ou interacional): refere-se ao grau em que o comportamento mostrado com os empregados é apropriado, respeitador, digno e polido. Incluindo o respeito às diferenças (COETSEE, 1999)
- Justiça distributiva: refere-se à distribuição dos resultados da mudança.
- Justiça informacional: refere-se ao modo como decisões, procedimentos e resultados são comunicados e explicados de forma adequada.

Pesquisas tem mostrado uma forte relação entre justiça procedural e satisfação com o trabalho, desempenho, compromisso com a organização e confiança (MICHEL, STEGMAIER; SONNTAG, 2010). Uma decisão é justa quando demonstra consistência, ausência de viés, acuracidade, correção, representatividade e ética (FOLGER; SKARLICKI, 1999; LEVENTHAL, 1977).

Para a justiça interpessoal e informacional, comunicação é crítico. No contexto da mudança, sob a ótica da justiça informacional, notícias boas e ruins (ou potencialmente boas e ruins) devem ser fornecidas e discutidas de forma clara, honesta e transparente com os profissionais envolvidos (PEUS et al., 2009). Pesquisas mostram que dar explicações sobre o porquê eventos não populares ocorreram, ameniza as reações negativas e promove a crença que as decisões são justas e resultam de um bom julgamento (BIES, MARTIN; BROCKNER, 1993). Bensimon (1994) reportou que atitudes violentas realizadas por profissionais durante uma mudança de downsizing não ocorreu por causa da demissão, mas pelo tratamento desumano em que tal ação foi conduzida.

Neste trabalho, este “macro” fator foi utilizado na parte empírica com a seguinte definição:

*Clareza e transparência nos procedimentos utilizados durante a implementação da mudança, nas decisões tomadas pela liderança e nos critérios utilizados para reconhecer e recompensar os profissionais que realizam um bom trabalho em prol da mudança.*

*As atividades durante a mudança relacionadas a comunicação e a decisões são consistentes, livre de viés, acuradas, corretas, representativas, justas e éticas.*

*Tratamento digno dado aos profissionais e diferenças respeitadas e encaminhamento justo dos resultados obtidos com a mudança.*

#### 7.1.3.6 Envolvimento / Suporte da Alta Administração

Neste “macro” fator foram agrupados os 28 fatores que se referem ao relacionamento entre a liderança da organização, os empregados e a mudança (vide Quadro 10).

<b>Fator de Influência</b>	<b>Bibliografia</b>
A gestão deve se comunicar com empregados	SAKSVIK et al., 2007
Alta administração conhece o sistema	CRISOSTOMO, 2008
Altos líderes - campeões	BYRNE, 2003
Comportamento gerencial	MCADAM e GALLOWAY, 2005
Comprometimento da alta administração	HUNG, 2006
Comprometimento da liderança	KANTER, 1985
Comunicação gerencial	PAPER e CHANG, 2005
Envolvimento da alta administração	MRUTHYUNJAYA, 1996
Falta de participação da liderança em reuniões	LEVASSEUR, 2010

Falta de suporte da alta administração	LEVASSEUR, 2010; MOMOH, ROY e SHEHAB, 2010; SHAH et al., 2011
Grupo de executivos competente e forte	PEUS et al., 2009
Liderança	FAIRHURST, 2009; MARTIN, 1998; PICKERING e MATSON, 1992; RIZZO, HOUSE e LIRTZMAN, 1970
Liderança e suporte gerencial	WONG, 2005
Liderança forte e comprometida	SARKER e LEE, 2003
Mantenha sua palavra	CRINO, 1994
Partes interessadas não envolvidas no processo	LEVASSEUR, 2010
Participação	KANTER, 1985
Preparo da alta administração para suportar a equipe do projeto	CRISOSTOMO, 2008
Quebra na comunicação dos envolvidos ("stakeholders")	LEVASSEUR, 2010
Questões gerenciais	APPELBAUM et al., 2000; HOLSAPPLE e JOSHI, 2000
Suporte / compromisso da alta administração	REIMERS, 2003
Suporte da alta administração	DAVENPORT, LONG, DE e BEERS, 1998; FUI-HOON NAH, LEE-SHANG LAU e KUANG, 2001; FUI-HOON NAH, SUCKWEILER e LEE-SHANG LAU, 2003; PAPER e CHANG, 2005; TRKMAN, 2010
Suporte da diretoria	ARMENAKIS e HARRIS, 2009; ARMENAKIS et al., 2007; COYLE-SHAPIRO, 2002; LAM e SCHAUBROECK, 2000; LOGAN e GANSTER, 2007; LOK et al., 2005
Suporte da liderança	LIEBOWITZ, 1999
Suporte do supervisor	WALUMBWA, WU e ORWA, 2008
Suporte e comprometimento da alta administração	COYLE-SHAPIRO, 1999
Suporte gerencial	CALDWELL, HEROLD e FEDOR, 2004; COYLE-SHAPIRO e MORROW, 2003; HOLT et al., 2007; IVERSON, 1996; MARTIN, JONES e CALLAN, 2005; RAFFERTY e GRIFFIN, 2006; ZHANG, et al., 2003
Sustentação da mudança	MERRELL, 2012

Quadro 10 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Envolvimento / Suporte da Alta Administração

Fonte: Elaboração própria

Este “macro” fator refere-se ao grau em que os indivíduos sentem que a liderança da organização está comprometida e suporta a implementação da mudança (ARMENAKIS et al., 2007; HOLT et al., 2007).

Líderes motivam, inspiram, suportam, incentivam a realização e defendem causas. Liderança é um elemento chave para a organização ser bem sucedida e resulta em maior produtividade e desempenho competitivo (LOK et al., 2005). Um grupo forte e competente de executivos suportando a implementação da mudança é ideal. A alta direção é o modelo para todos da empresa, portanto, desacordos entre os membros causam insegurança e resistência nos níveis mais baixos da organização. Se os funcionários percebem que as atitudes da direção em relação à mudança são dúbias ou evasivas, também não irão encorajá-la (PEUS et al., 2009).

A alta liderança deve demonstrar seu comprometimento de forma pública e ativamente encorajar os esforços de mudança (BYRNE, 2003; PEACH, JIMMIESON; WHITE, 2005). Deve também assegurar que a mudança não é um modismo e irá perdurar na organização (ARMENAKIS; HARRIS, 2009). Crino (1994) alerta para a importância da credibilidade da liderança – esta deve sempre manter sua palavra, não prometer o que não pode cumprir.

O papel da liderança pode sofrer pequenas alterações em função do tipo de mudança, mas em todas é considerado crítico e fundamental. Em mudanças ligadas à implementação de Qualidade Total, por exemplo, a premissa subentendida é que qualidade é, em última instância, responsabilidade da alta administração (COYLE-SHAPIRO, 1999). Em projetos de implementação de ERP, o envolvimento da liderança é considerado fundamental, tendo um impacto positivo no sucesso e grande responsabilidade no fracasso (CRISOSTOMO, 2008; SHAH et al., 2011). No caso de implementação de gestão do conhecimento, a liderança é o modelo que deve exemplificar o comportamento desejado, não somente em palavras, mas também em ação (WONG, 2005). Em mudanças ligadas à gestão por processos o patrocínio, suporte e participação da liderança na iniciativa é considerado um dos fatores mais importantes, são os únicos em posição de poder suficiente para influenciar a organização (PAPER; CHANG, 2005; SARKER; LEE, 2003; TRKMAN, 2010).

Uma das principais obrigações da liderança ao se comprometer com a mudança é comunicar-se com os profissionais. Esta deve criar um canal de comunicação aberto e assegurar que estará pronta e disponível para ouvir os anseios e preocupações dos indivíduos, para resolver frustrações (PAPER; CHANG, 2005; SAKSVIK et al., 2007). Uma comunicação aberta entre a liderança e os empregados permite à primeira identificar obstáculos políticos, necessidades de treinamento, gargalos de comunicação e problemas orçamentários antes que estes contaminem o projeto. Permite também disseminar informações sobre o projeto (PAPER; CHANG, 2005), seu andamento e resultados, evitando ruídos improdutivos.

Outra responsabilidade da alta administração ao se comprometer com uma mudança é eliminar as barreiras existentes para implementação desta. Deve direcionar, monitorar e controlar as atividades relacionadas à transformação (PAPER; CHANG, 2005).

Shah et al. (2008) em uma mudança ligada à implementação de ERP, reforça a importância do envolvimento da alta administração não restrito somente à questões morais, mas, incluindo também questões éticas e financeiras e alocação de recursos para atingir os objetivos do projeto e da organização no melhor tempo possível. Os papéis que a alta administração deve assumir em uma implementação de ERP incluem um entendimento das funções e restrições do sistema, o estabelecimento dos objetivos, a demonstração de um forte comprometimento com o sucesso da introdução do sistema e a comunicação da estratégia do ERP a todos os empregados da organização (CRISOSTOMO, 2008).

O papel da liderança em relação à uma iniciativa de mudança não finaliza com o término do projeto. Ainda faz-se necessário assegurar que a mudança se fixe na organização – construindo todas as capacidades necessárias: procedimentos, políticas, tecnologia e estruturas, para sustentar a nova realidade. A liderança sustenta e aprofunda e consolida as novas práticas quando se mantém como modelo, construindo as capacidades necessárias e advogando a nova realidade (MERRELL, 2012).

Neste trabalho, este “macro” fator foi utilizado na parte empírica com a seguinte definição:

*A alta administração tem um comportamento proativo em relação à mudança. Oferece suporte, dedica seu tempo a solução de conflitos e comunicação e elimina as barreiras organizacionais. Retifica com suas ações no dia-a-dia seu comprometimento com a mudança proposta.*

### 7.1.3.7 Envolvimento e Participação no Processo de Mudança

Neste “macro” fator foram agrupados os 25 fatores que se relacionam à participação do indivíduo no processo de mudança (vide Quadro 11).

<b>Fator de Influência</b>	<b>Bibliografia</b>
Aumentar seu papel no processo de decisão	MORSE e REIMER, 1956
Colaboração e trabalho em equipe	COETSEE, 1999
Entendimento da implementação da mudança	SAKSVIK et al., 2007
Envolver as pessoas	MARKS, 2007
Envolver as pessoas na priorização do trabalho	MARKS, 2007
Envolvimento	MERRELL, 2012
Envolvimento ativo	COYLE-SHAPIRO e MORROW, 2003
Envolvimento das Pessoas	HUNG, 2006
Envolvimento do Usuário	REIMERS, 2003; SHAH et al., 2011; SHEU e HAEJIN, 2009; ZHANG, et al., 2003
Envolvimento e participação do usuário	PASTOR, ESTEVES e CASANOVAS, 2003
Envolvimento individual na mudança	GIANGRECO e PECCEI, 2005
Envolvimento na mudança	PECCEI, GIANGRECO e SEBASTIANO, 2011
Equipes multi-funcionais	HAUSCHILD, LICHT e STEIN, 2001
Mantenha as pessoas envolvidas nas decisões	REICHERS, WANOUS e AUSTIN, 1997

Negociação e envolvimento	SAKSVIK et al., 2007
Opinar no processo de mudança	FORD e FORD, 2009
Participação	AMIOT, TERRY e JIMMIESON, 2006; AXTELL et al., 2002; BARTUNEK et al., 2006; BARTUNEK, GREENBERG e DAVIDSON, 1999; COYLE-SHAPIRO, 2002; EBY et al., 2000; HATCHER e ROSS, 1991; HAUSCHILD, LICHT e STEIN, 2001; HOLT et al., 2007; KORSGAARD, SAPIENZA e SCHWEIGER, 2002; KUZMANOVA, 2012; PATERSON e CARY, 2002; SAGIE e KOSLOWSKY, 1994; VAN-DAM, OREG e SCHYNS, 2008; WANBERG e BANAS, 2000; WHELAN-BERRY e SOMERVILLE, 2010
Participação ativa	ARMENAKIS e HARRIS, 2009
Participação do empregado	COYLE-SHAPIRO, 1999; PEUS et al., 2009; WEBER e WEBER, 2001
Participação do usuário	SHEU e HAEJIN, 2009
Participação e engajamento	FORD e FORD, 2009
Participação e envolvimento	KOTTER e SCHLESINGER, 2008
Participação na tomada de decisão	FRIED et al., 1996
Participação no processo de mudança	SPRATT e DICKSON, 2008
Trabalho em equipe	LABIANCA, GRAYM e BRASS, 2000; ROGER, 2003

Quadro 11 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Envolvimento e Participação no Processo de Mudança

Fonte: Elaboração própria

Neste contexto, participação refere-se à forma e grau em que os indivíduos, afetados por uma determinada mudança, são envolvidos em vários aspectos do desenvolvimento e da implementação das alterações na organização (GIANGRECO; PECCEI, 2005; WANBERG; BANAS, 2000). O grau do envolvimento é o que define o quanto o indivíduo pode interferir, atuar e opinar na iniciativa de mudança.

A participação ajuda a motivar as pessoas a seguir o caminho da mudança e ajuda a acalmar os indivíduos que, de outra forma, poderiam estar insatisfeitos com a mudança e com a organização (GIANGRECO; PECCEI, 2005).

A forma como a mudança é planejada, comunicada, implementada e finalizada pode impactar na resistência das pessoas à mudança, e o envolvimento no processo

ajuda e minimizar a resistência. Espera-se que, quanto maior o envolvimento dos indivíduos na mudança, maior é a aceitação e menor será o nível de resistência demonstrado (FOLGER; SKARLICKI, 1999; GIANGRECO; PECCEI, 2005; HOLT et al., 2007; KOTTER; SCHLESINGER, 2008; SPRATT; DICKSON, 2008; WANBERG; BANAS, 2000).

Existe uma série de fatores que explicam por que o envolvimento na mudança reduz a resistência. Gerenciar a mudança de uma forma mais participativa estabelece, por exemplo, um maior grau de confiança entre o agente de mudança e estimula o feedback dos empregados. Auxilia também na conversação bilateral, o que aumenta a motivação e o compromisso com a mudança (GIANGRECO; PECCEI, 2005).

Além disso, os participantes têm o poder de influenciar a mudança e conseqüentemente, tendem a comprometer-se emocionalmente com o esforço desta. Possuem também um maior acesso às informações relacionadas ao projeto, aumentando o entendimento das justificativas para a mudança e seus objetivos. (HOLT et al., 2007) e reduzindo o cinismo (REICHERS, WANOUS; AUSTIN, 1997).

Paterson e Cary (2002) afirmam que quando a gestão permite que os empregados, expressem seus pontos de vista, apelem contra decisões e participem do projeto de mudança, o comprometimento e aceitação destes aumenta pois mantem seu senso de controle (KANTER, 1985).

Em um projeto de implementação de ERP, a importância do envolvimento do usuário não pode ser ignorada (SARKER; LEE, 2003; SHAH et al., 2011; ZHANG et al., 2003). Quando envolvido nos estágios iniciais da implementação auxilia os usuários a entender o sistema e reduz a resistência (MOTWANI, SUBRAMANIAN; GOPALAKRISHNA, 2005; ZHANG et al., 2003). O envolvimento do usuário resulta em melhores requerimentos, melhor qualidade e uso do sistema (MOTWANI, SUBRAMANIAN; GOPALAKRISHNA, 2005; PASTOR, ESTEVES; CASANOVAS, 2003).

Segundo Reichers, Wanous e Austin (1997) envolvimento na mudança significam coisas diferentes para pessoas diferentes, mas os funcionários devem acreditar que

suas opiniões foram ouvidas e consideradas de forma cuidadosa e respeitosa. Melhores formas de participação no processo de decisão tendem a estar associadas a maiores comprometimentos.

Neste trabalho, este “macro” fator foi utilizado na parte empírica com a seguinte definição:

*Refere-se ao modo como as pessoas são envolvidas no processo de mudança e sua participação nos vários aspectos do desenvolvimento e implementação desta. Liberdade para opinar sobre o processo de mudança e sobre melhores formas de realização do trabalho.*

#### 7.1.3.8 Equipe e Líder da Iniciativa de Mudança

Neste “macro” fator foram agrupados os 33 fatores que se relacionam à liderança e equipe que conduz a iniciativa de mudança (vide Quadro 12).

<b>Fator de Influência</b>	<b>Bibliografia</b>
Ações da liderança relacionadas a mudança	WHELAN-BERRY e SOMERVILLE, 2010
Agentes da mudança: empregados da linha de frente ou formadores de opinião	LAM e SCHAUBROECK, 2000
Campeões de projeto	FUI-HOON NAH, LEE-SHANG LAU e KUANG, 2001; FUI-HOON NAH, SUCKWEILER e LEE-SHANG LAU, 2003; REIMERS, 2003; TRKMAN, 2010
Comportamento da liderança	WALUMBWA, WU e ORWA, 2008
Conflito entre departamentos	LEVASSEUR, 2010
Consenso com a liderança	PEUS et al., 2009
Designação dos donos do processo	TRKMAN, 2010
Disponibilidade do gerente	SAKSVIK et al., 2007
Donos do processo	BYRNE, 2003
Empoderamento da equipe do projeto	REIMERS, 2003

Envolvimento da alta administração	BYRNE, 2003
Equipe de implementação balanceada e forte	SARKER e LEE, 2003
Equipe de trabalho e composição desta	FUI-HOON NAH, SUCKWEILER e LEE-SHANG LAU, 2003
Formação de equipe	MRUTHYUNJAYA, 1996
Fraco comprometimento entre a equipe	LEVASSEUR, 2010
Gestor do projetos não lidera	LEVASSEUR, 2010
Habilidade em gerenciamento de projeto	CRISOSTOMO, 2008
Infraestrutura organizacional	WONG, 2005
Liderança	AMIOT, TERRY e JIMMIESON, 2006; BERCOVITZ e FELDMAN, 2008; FAIRHURST, 2009; KOOL e DIERENDONCK, VAN, 2012; KUZMANOVA, 2012; MARTIN, 1998; MERRELL, 2012; PEUS et al., 2009; ROGER, 2003; TRKMAN, 2010
Liderança com competência	BYRNE, 2003
Liderança forte e comprometida	SARKER e LEE, 2003
Liderança por conhecimento	SKYRME e AMIDON, 1997
Liderança suportar o processo de implementação	CRISOSTOMO, 2008
Percepção de habilidades gerenciais	HOLT et al., 2007
Pessoas	REIMERS, 2003
Questões gerenciais	HOLSAPPLE e JOSHI, 2000
Resolução de problemas	REIMERS, 2003
Responsável pelo conhecimento ou equivalente	LIEBOWITZ, 1999
Suporte do líder	RAFFERTY e GRIFFIN, 2006
Trabalho em equipe	COYLE-SHAPIRO e MORROW, 2003; FUI-HOON NAH, LEE-SHANG LAU e KUANG, 2001; PAPER e CHANG, 2005; VAKOLA e WILSON, 2004
Trabalho em equipe / configuração da equipe	REIMERS, 2003
Uso de comitê diretivo	REIMERS, 2003
Visão do líder	MARTIN, JONES e CALLAN, 2005

Quadro 12 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Equipe e Líder da Iniciativa de Mudança

Fonte: Elaboração própria

A percepção dos empregados da efetividade da liderança durante um período de mudança organizacional tem impacto no seu ajuste ao trabalho (AMIOT, TERY;

JIMMIESON, 2006). A importância do líder e da equipe da iniciativa de mudança não se restringe à implementação da parte técnica, devem também conceber uma visão clara da natureza e destino da mudança, divulgar esta visão (não somente comunicando, mas agindo de acordo), estar atento às preocupações e anseios dos empregados, comunicar as diretrizes da mudança de forma clara e frequente e resolver conflitos que possam surgir durante a mudança. Com estas atitudes, os empregados sentem menos estresse durante a mudança e maior controle dos eventos (AMIOT, TERRY; JIMMIESON, 2006; APPELBAUM et al., 2000). Também é responsabilidade da liderança do projeto resolver os possíveis conflitos que possam surgir, sejam estes entre departamentos ou entre os membros do projeto. (LEVASSEUR, 2010; REIMERS, 2003).

Em projetos de gestão por processos, melhoria ou implementação, a necessidade de trabalho em equipe é alta, pois como o conhecimento cruza as fronteiras organizacionais nenhuma área isolada nem ninguém consegue operacionalizar o projeto isoladamente (PAPER; CHANG, 2005). A mesma demanda acontece em projetos de mudança relacionados à implementação de ERP, pela necessidade de uma equipe composta por membros com uma ampla variedade de conhecimento de áreas diferentes (SARKER; LEE, 2003).

A equipe do projeto precisa ser composta pelas pessoas certas, que precisam estar livres de suas responsabilidades rotineiras, organizadas em equipes multidisciplinares e empoderadas de responsabilidade com o projeto (SARKER; LEE, 2003). Cada tipo de projeto deve construir uma equipe com a combinação correta de conhecimento e autoridade para assegurar que o resultado da iniciativa de mudança seja positivo.

Além de composta pelas pessoas corretas, a equipe de implementação deve ser unida, se auto suportar e agir pelo consenso durante a mudança (PEUS et al., 2009). A forma como a equipe de projeto incorpora a visão, valores, estratégia, motivação e inspiração é valiosa para o sucesso do projeto (ROGER, 2003).

A liderança da iniciativa de mudança tem que estar presente (SAKSVIK et al., 2007). O papel do gerente do projeto é um dos recursos mais críticos. Ele é o modelo a ser seguido (BERCOVITZ; FELDMAN, 2008).

Além de credibilidade, conhecimento de negócio e técnico necessário à mudança, o líder precisa conhecer de pessoas, pois deve agir como um treinador, mantendo sua equipe motivada e em harmonia (SARKER; LEE, 2003).

O líder deve ser positivo, se importar com as pessoas e reconhecer o esforço da equipe e dos envolvidos. Ele deve antever o futuro, criar uma imagem única e ideal do que a organização vai se tornar e conduzir as pessoas a ver possibilidades excitantes no futuro. (MARTIN, JONES; CALLAN, 2005). Líderes visionários inspiram confiança (MARTIN, 1998).

Outro papel importante da liderança da mudança é a resolução de conflitos. Para tanto, o líder deve ter força e autoridade. Em uma mudança de processos, por exemplo, o líder precisa conseguir impor a quebra das barreiras funcionais em prol do processo (PAPER; CHANG, 2005; SARKER; LEE, 2003).

McAdam and Galloway (2005) alertam para o preparo da liderança eficaz para a mudança. Os autores afirmam que não há garantia de que maturidade em anos ou experiência em cargos de liderança torne os gerentes mais aptos à inovação ou às mudanças. No caso de um projeto de implementação de ERP, os autores afirmam que o treinamento e o reconhecimento das premissas e ferramentas podem ajudar os gerentes e os profissionais a entenderem melhor as questões, ajudando-os a lidar com os desafios do projeto.

Neste trabalho, este “macro” fator foi utilizado na parte empírica com a seguinte definição:

*Grupo de pessoas competente e forte para liderar, com visão, valores, estratégia, conhecimento, motivação e inspiração para a efetiva implementação da iniciativa de mudança.*

*Equipes de trabalho multifuncionais formadas e ativas. Estas são necessárias, pois, em geral, as iniciativas de mudança cruzam as fronteiras funcionais.*

#### 7.1.3.9 Impacto da Mudança para Outros Profissionais

Neste “macro” fator foram agrupados os 6 fatores que se relacionam a forma como o indivíduo avalia o impacto da mudança nos seus pares dentro da organização (vide Quadro 13).

<b>Fator de Influência</b>	<b>Bibliografia</b>
Buracos estruturais	SUSSKIND, MILLER e JOHNSON, 1998
Impacto da mudança - nos colegas de trabalho	RAFFERTY e GRIFFIN, 2006
Impacto da mudança nas unidades de trabalho	HEROLD, FEDOR e CALDWELL, 2007
Impacto na carreira dos outros	FRIED et al., 1996
Mudança na sua unidade de negócio	CALDWELL, HEROLD e FEDOR, 2004
Sobrevivente / Vítima	FRIED et al., 1996; PAULSEN et al., 2005

Quadro 13 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Impacto da Mudança para Outros Profissionais

Fonte: Elaboração própria

Existe um consenso na literatura de mudança organizacional que as pessoas ficam preocupadas com o impacto da mudança nelas próprias, em seu trabalho e nos seus colegas de trabalho (LAU; WOODMAN, 1995; RAFFERTY; GRIFFIN, 2006).

O impacto na mudança nos outros profissionais é particularmente relevante em projetos de downsizing, fusão e aquisição de empresas. Em mudanças desta natureza, o modo como os colegas de trabalho são tratados, impacta o indivíduo que permanece na organização, denominado na literatura, de sobrevivente. Este impacto é tão determinante que alguns estudos analisam a possibilidade das pessoas deixarem a organização após a mudança – pois percebem que a organização não valoriza os profissionais (FRIED et al., 1996).

Fried et al. (1996) salienta que os tipos de aquisição se diferenciam em relação ao grau de cooperação (hostil ou amigável) e à similaridade entre as empresas: adquirida e adquirente. Esta mesma analogia se aplica a uma fusão. Em ambos os casos, a percepção das pessoas do tratamento dado pela empresa ao outro é crítica para determinar seus sentimentos e comportamentos em relação à empresa no futuro. (FRIED et al., 1996; PATERSON; CARY, 2005).

Os membros de uma rede, ou uma série de redes competem por recursos para maximizar seu poder. Buracos estruturais existem em uma rede onde as ligações a fontes únicas de informação e recursos não estão presentes. Por outro lado, a adição de ligações que fornecem fontes únicas de informação ou recursos, fecham buracos estruturais. (SUSSKIND; MILLER; JOHNSON, 1998).

Ainda segundo os autores, a presença ou ausência de buracos estruturais explica as reações dos indivíduos às mudanças em suas redes de comunicação.

Em uma mudança que altera as estruturas de processos, há chances de haver uma alteração nos buracos estruturais, eventualmente criando novos e eliminando antigos. Portanto, o indivíduo analisa o impacto da mudança no outro e, de uma certa forma, avalia sua própria situação.

Com esta análise, o indivíduo obtém, no mínimo, dois tipos de informação:

- Avaliar como a mudança foi conduzida com o outro e se ainda tem desejo de continuar na empresa (caso seja um dos sobreviventes de um processo onde houve desligamentos, por exemplo);
- Analisar sua situação em relação aos buracos estruturais – se manteve o seu poder, perdeu ou ganhou.

A avaliação dos buracos estruturais não ocorre a nível consciente no indivíduo, entretanto, os efeitos desta, são aparentes. Segundo Paulsen et al. (2005) um dos mais prejudiciais impactos da mudança no indivíduo é sua falta de adaptação, evidenciado por altos níveis de estresse e outras formas de desgaste emocional (SCHWEIGER; DENISI, 1991).

Neste trabalho, este “macro” fator foi utilizado na parte empírica com a seguinte definição:

*É explicado a todos os profissionais da empresa o impacto que esta trará à organização, o que é esperado de todos e como serão as atividades de todos após a mudança. Todos tem conhecimento do impacto da mudança para toda a organização.*

#### 7.1.3.10 Impacto da Mudança para Você

Neste “macro” fator foram agrupados os 38 fatores que se relacionam aos resultados positivos ou negativos e alterações no *status quo* que uma iniciativa de mudança vai gerar para o indivíduo (vide Quadro 14).

<b>Fator de Influência</b>	<b>Bibliografia</b>
Ambiguidade de papéis	ASHFORD, LEE e BOBKO, 1989; FRIED et al., 1996; FULLER, MARLER e HESTER, 2006; IVERSON, 1996
Ameaça ao emprego	ARMSTRONG-STASSEN, 1998
Antecipação de resultados positivos e negativos	ARMENAKIS et al., 2007; COYLE-SHAPIRO, 2002; HORNUNG e ROUSSEAU, 2007; PEACH, JIMMIESON e WHITE, 2005
Aumento da consciência	FORD e FORD, 2009
Baixo entendimento das implicações da mudança	MOMOH, ROY e SHEHAB, 2010
Benefício da mudança para o indivíduo	FORD e FORD, 2009
Benefícios percebidos com a intervenção	COYLE-SHAPIRO, 1999
Benefícios pessoais	HOLT et al., 2007
Clareza do papel na mudança	SAKSVIK et al., 2007
Conflito de papéis	ASHFORD, LEE e BOBKO, 1989; IVERSON, 1996; RIZZO, HOUSE e LIRTZMAN, 1970
Crenças sobre os resultados da mudança	LAM e SCHAUBROECK, 2000
Desejo de não perder algo de valor	KOTTER e SCHLESINGER, 2008

Entender seu papel na mudança	PAPER e CHANG, 2005
Entendimento das implicações da mudança	SPRATT e DICKSON, 2008
Evite criar perdedores	KANTER, 1985
Expectativa do usuário	SHEU e HAEJIN, 2009
Expectativa positiva ou negativa de ganhos	VAN-DAM, 2005
Falha em gerenciar a expectativa do usuário	LEVASSEUR, 2010
Gerenciar expectativas	REIMERS, 2003
Impacto da mudança - neles	RAFFERTY e GRIFFIN, 2006
Impacto da mudança - no trabalho deles	RAFFERTY e GRIFFIN, 2006
Impacto individual no seu emprego	CALDWELL, HEROLD e FEDOR, 2004
Impacto na carreira	BARTUNEK et al., 2006; FRIED et al., 1996
Impacto no seu trabalho	HEROLD, FEDOR e CALDWELL, 2007
Impacto para o empregado	COYLE-SHAPIRO, 1999
Impacto pessoal	WANBERG e BANAS, 2000
Incerteza quanto ao emprego	PAULSEN et al., 2005
Informar sobre a mudança e suas consequências	NEVES e CAETANO, 2006
Mal entendimento da mudança e suas implicações	KOTTER e SCHLESINGER, 2008
Não entender, fazer sentido	PEUS et al., 2009
Oportunidade de crescimento	LABIANCA, GRAYM e BRASS, 2000
Papéis e responsabilidades	MCADAM e GALLOWAY, 2005
Percepção de custo e benefício da mudança	GIANGRECO e PECCEI, 2005
Rumores sobre a mudança	BORDIA et al., 2006
Status e futuro pessoal	KIEFER, 2005
Tolerância para a mudança	SPRATT e DICKSON, 2008
Trabalho desafiador	COETSEE, 1999
Valor	ARMENAKIS e HARRIS, 2009; ARMENAKIS et al., 2007

Quadro 14 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Impacto da Mudança para Você  
Fonte: Elaboração própria

A decisão de implementar uma mudança acontece no nível da liderança da organização. Para esta os objetivos, razões, demandas e impactos para a

organização e para suas funções em particular estão claros. Em geral, não é esta a realidade vivenciada pelos níveis hierárquicos mais baixos, provavelmente aqueles que terão seu dia-a-dia mais impactado pela mudança (FORD; FORD, 2009).

As pessoas que não foram envolvidas no planejamento da mudança precisam entender não somente o que será mudado mas também por que e como seu trabalho será alterado (FORD; FORD, 2009).

O desejo de não perder algo que para o funcionário é valioso e o não entendimento das implicações da mudança para si mesmo, faz com que o profissional fique resistente à mudança (KOTTER; SCHLESINGER, 2008).

Os ganhos e perdas dependem da iniciativa de mudança (GIANGRECO; PECCEI, 2005). Uma preocupação geral dos indivíduos em qualquer iniciativa significativa de mudança envolve a extensão com que o seu trabalho será alterado, a introdução de tarefas novas e desconhecidas, a descontinuidade de procedimentos de trabalho existentes, alteração das relações sociais, redução de autonomia e autoridade e diminuição do status (GIANGRECO; PECCEI, 2005).

As incertezas ao redor da mudança, bem como as possíveis perdas e sacrifícios envolvidos, tem o potencial de causar medo e ansiedade entre os indivíduos envolvidos na mudança, conseqüentemente, criando resistência (FOLGER e SKARLICKI, 1999), fazendo com que os indivíduos promovam seus próprios interesses ou aqueles do seu grupo em detrimento das prioridades da organização (KOTTER e SCHLESINGER, 2008).

As atitudes em relação à mudança, são significativamente determinadas pelas crenças nos resultados desta; as pessoas vão se engajar em um comportamento positivo quando acreditam que: trará resultados favoráveis, é a atitude correta, e é o comportamento que devem ter – segundo expectativas de outras pessoas respeitadas por eles (LAM; SCHAUBROECK, 2000). Falta de informação, normalmente gera resistência (SPRATT; DICKSON, 2008) e grande impacto para sua realidade (status quo) gera estresse. (WANBERG; BANAS, 2000).

Quando o indivíduo recebe informação sobre o impacto da mudança no seu trabalho, como esta mudança será realizada e quais as consequências na sua realidade, sente que possui um maior senso de controle sobre a mudança, minimizando sentimentos negativos (NEVES; CAETANO, 2006).

A falta de conhecimento do impacto da mudança nos requerimentos e procedimentos do trabalho do indivíduo é denominada de ambiguidade de papéis. Conflito de papéis acontece quando os membros do grupo enviam mensagens dissonantes sobre os requerimentos e procedimentos (ASHFORD; LEE; BOBKO, 1989; IVERSON, 1996).

Indivíduos que sentem que seus papéis na organização são ambíguos, não acreditam poder contribuir para o desempenho operacional e estratégico e ficam incertos sobre como agir para atingir os objetivos individuais e da empresa. Também não sabem como realizar mudanças construtivas consistentes com os objetivos da organização (FULLER; MARLER; HESTER, 2006; RIZZO, HOUSE; LIRTZMAN, 1970).

Deixar claro os papéis e responsabilidades de cada um é importante em uma iniciativa de mudança. Qualquer mudança organizacional traz novas relações e papéis. Quanto mais o indivíduo reconhece como seu trabalho contribui para o sucesso da organização, maior é sua responsabilidade (VAN DYNE, GRAHAM; DIENESCH, 1994). Em particular, em uma mudança de processos, novas relações são necessárias, pois surgem novas tarefas e outras são eliminadas. Isto gera insegurança quanto ao papel do indivíduo com suas novas tarefas, seu novo grupo de trabalho e sua nova posição (SAKSVIK et al., 2007).

Esclarecer os papéis precisa ser endereçado o mais cedo possível na iniciativa de mudança, pois as consequências do estresse causado podem ser destrutivas para o processo de implementação da mudança, para os grupos de trabalho e para o indivíduo (SAKSVIK et al., 2007).

Neste trabalho, este “macro” fator foi utilizado na parte empírica com a seguinte definição:

*É explicado a você, de forma clara, os motivos que levaram a empresa a realizar a mudança, o que é esperado de você, o que você deverá fazer, seu papel durante a após a mudança e o que irá ocorrer com as suas atividades.*

### *7.1.3.11 Metodologia para Desenvolvimento e Implementação da Iniciativa de Mudança*

Neste “macro” fator foram agrupados os 91 fatores que se relacionam à forma como todas as demandas específicas daquela mudança em particular são atendidas para sua implementação (vide Quadro 15).

<b>Fator de Influência</b>	<b>Bibliografia</b>
"Gaps" entre os processos redesenhados e sua execução	BANDARA et al., 2007
Aceitação pelo cliente	REIMERS, 2003
Acompanhar o desenvolvimento desejado pós transição	MARKS, 2007
Acuracidade dos dados	ZHANG, et al., 2003
Alinhamento da Estrutura Organizacional	HUNG, 2006
Alinhamento de TI	HUNG, 2006
Alinhamento dos processos	HUNG, 2006
Alinhar sistemas e padrões com nova realidade	MARKS, 2007
Alteração dos sistemas legados	YASIN et al., 2010
Amplitude	GINZBERG, 1981
Automatização	TRKMAN, 2010
Avaliação de desempenho	CRINO, 1994; YAHYA e GOH, 2002
Baixa qualidade dos dados	MOMOH, ROY e SHEHAB, 2010
Características da mudança	APPELBAUM et al., 2000
Conhecimento dos processos organizacionais	SKYRME e AMIDON, 1997
Conversão de dados	REIMERS, 2003
Criar oportunidades para reflexão e	MARKS, 2007

ganhos de curto prazo	
Cuidado com o paciente	MARTIN, JONES e CALLAN, 2005
Customização excessiva	MOMOH, ROY e SHEHAB, 2010
Customização mínima	FUI-HOON NAH, SUCKWEILER e LEE-SHANG LAU, 2003; REIMERS, 2003
Custos inesperados	MOMOH, ROY e SHEHAB, 2010
Definição e planejamento do projeto	GINZBERG, 1981
Desdobramento do projeto	PAPER e CHANG, 2005
Desenho de baixo para cima ("bottom-up")	PAPER e CHANG, 2005
Desenvolvimento de Sistemas e testes	FUI-HOON NAH, SUCKWEILER e LEE-SHANG LAU, 2003
Desenvolvimento e teste do software	FUI-HOON NAH, LEE-SHANG LAU e KUANG, 2001
Design do escritório	ZALESNY e FARACE, 1987
Diagnosticar e eliminar barreiras	MARKS, 2007
Escopo da mudança	REIMERS, 2003
Especificação de processos deficiente	BANDARA et al., 2007
Extensão da definição do projeto e planejamento	GINZBERG, 1981
Falta de ferramenta de suporte para visualização	BANDARA et al., 2007
Falta de gestão da mudança	MOMOH, ROY e SHEHAB, 2010
Falta de governança	BANDARA et al., 2007
Falta de metodologia	BANDARA et al., 2007
Falta de padrões	BANDARA et al., 2007
Faseado ou big bang	REIMERS, 2003
Foco no cliente	PAPER e CHANG, 2005
Formalizar as atividades	ARMENAKIS e HARRIS, 2009
Fusão	KIEFER, 2005
Gerenciamento da mudança resultante do projeto	CRISOSTOMO, 2008
Gestão da mudança	FUI-HOON NAH, LEE-SHANG LAU e KUANG, 2001; MOTWANI, SUBRAMANIAN e GOPALAKRISHNA, 2005; SHAH et al., 2011
Gestão por processos	FUI-HOON NAH, LEE-SHANG LAU e KUANG, 2001; MOTWANI, SUBRAMANIAN e GOPALAKRISHNA, 2005; ZHANG, et al., 2003
Gestão de Projetos	FUI-HOON NAH, LEE-SHANG LAU e KUANG, 2001; FUI-HOON NAH, SUCKWEILER e LEE-SHANG LAU, 2003; REIMERS, 2003; TRKMAN, 2010; ZHANG, et al., 2003

Horário de trabalho	PIERCE e DUNHAM, 1992
Implementação das mudanças propostas (oportunidades de rápida implementação)	TRKMAN, 2010
Informatização	TRKMAN, 2010
Integração	MOMOH, ROY e SHEHAB, 2010
Magnitude e localização da mudança	FEDOR, CALDWELL e HEROLD, 2006
Mapeamento do processo de forma gráfica	PAPER e CHANG, 2005
Medição	MERRELL, 2012
Mensuração	WONG, 2005
Mensuração de desempenho	PERDOMO-ORTIZ, GONZÁLES-BENITO e GALENDE, 2009; TRKMAN, 2010
Monitoramento contínuo	PAPER e CHANG, 2005
Mudança planejada	RAFFERTY e GRIFFIN, 2006
Mudança transformacional	RAFFERTY e GRIFFIN, 2006
Mudanças contínuas	KIEFER, 2005
O modo como a mudança é gerenciada	PICHAULT, 1995
Padrões e necessidades claras	KANTER, 1985
Padronização dos processos	TRKMAN, 2010
Parecer (feedback)	WEBER e WEBER, 2001
Planejamento de negócio	FUI-HOON NAH, SUCKWEILER e LEE-SHANG LAU, 2003
Planejamento para a implementação	YASIN et al., 2010
Presença de consultores	REIMERS, 2003
Processo de tomada de decisão	REIMERS, 2003; YAHYA e GOH, 2002
Processos e atividades	WONG, 2005
Programa de expatriação	ARMENAKIS e HARRIS, 2009
Programa de mudança	FUI-HOON NAH, SUCKWEILER e LEE-SHANG LAU, 2003; LOK et al., 2005
Programa prévio da fusão	SCHWEIGER e DENISI, 1991
Propósito e linguagem claros	DAVENPORT, LONG, DE e BEERS, 1998
Quebre a mudança em etapas	KANTER, 1985
Relacionamento com fornecedores	REIMERS, 2003
Relacionamento de rede	MOTWANI, SUBRAMANIAN e GOPALAKRISHNA, 2005
Ritos e cerimônias	ARMENAKIS e HARRIS, 2009
Rumores sobre a mudança	BORDIA et al., 2006

Satisfação do cliente	LAM e SCHAUBROECK, 2000
Seleção de pacotes	REIMERS, 2003
Sem metodologia para controlar a mudança	LEVASSEUR, 2010
Serviço ao cliente	MARTIN, JONES e CALLAN, 2005
Serviços de recolocação	PATERSON e CARY, 2002
Sistemas legados	FUI-HOON NAH, LEE-SHANG LAU e KUANG, 2001; FUI-HOON NAH, SUCKWEILER e LEE-SHANG LAU, 2003
Sistemas legados integrados	REIMERS, 2003
Software e hardware aderência	ZHANG, et al., 2003
Suporte ao cliente	PAPER e CHANG, 2005
Suporte do fornecedor	SHAH et al., 2011; ZHANG, et al., 2003
Técnicas diferenciadas	HAUSCHILD, LICHT e STEIN, 2001
Tempo de implementação	REIMERS, 2003
Turbulência pela mudança	HEROLD, FEDOR e CALDWELL, 2007
Uso de um sistema de melhoria contínua	TRKMAN, 2010
Utilização de cerimônias e fóruns para finalizar a situação antiga	MARKS, 2007
Utilização de ferramentas do fornecedores	REIMERS, 2003

Quadro 15 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Metodologia para Desenvolvimento e Implementação do Processo de Mudança  
Fonte: Elaboração própria

Nas premissas utilizadas neste trabalho, a metodologia contempla as demandas específicas de cada iniciativa de mudança. Portanto, este “macro” fator incorpora as questões que afetam um indivíduo para a mudança sob as seguintes óticas:

- Natureza;
- Tipos;
- Etapas;
- Ferramentas

A metodologia selecionada para suportar a iniciativa de mudança deve ser abrangente e completa o suficiente para identificar as melhores soluções e abordagens para todas as diferentes situações que impactam a mudança e os indivíduos.

## **Natureza**

Toda iniciativa de mudança é tratada, em geral, como mudança organizacional e referem-se a ela em função do seu propósito, seja esta reorganização, gestão por processos, qualidade, ou outro. Entretanto, o grau de mudança que os profissionais na organização sentem, é diferente em função da natureza da mudança (FEDOR, CALDWELL; HEROLD, 2006).

Uma iniciativa de mudança pode se diferenciar sob vários aspectos: amplitude, abrangência, público alvo, etc. Pode inclusive causar percepções diferentes para grupos diferentes de profissionais dentro da organização, por exemplo: a mesma mudança organizacional pode ser pequena para uma unidade de negócio e grande para outra. Pode inclusive, em uma mesma unidade de negócio diferenciar seu impacto pelo papel, responsabilidade e demandas dos profissionais envolvidos. (FEDOR; CALDWELL; HEROLD, 2006).

Questões como frequência da mudança na organização, se esta é tratada como eventos isolados ou se faz parte da norma (KIEFER,2005) e profundidade da mesma (RAFFERTY; GRIFFIN, 2006) também afetam os profissionais da organização.

## **Tipos**

O tipo da mudança: aquisição de uma empresa, gestão por processos, gestão do conhecimento, implementação de qualidade, implementação de ERP e *downsizing*, entre outros também requer uma escolha apropriada da metodologia de suporte e afeta como os usuários reagem a mudança (MOMOH; ROY; SHEHAB, 2010; PAPER; CHANG, 2005; PATERSON; CARY, 2002; SCHWEIGER; DENISI, 1991; WONG; 2005).

## **Etapas**

A metodologia deve se ater a entender e identificar a forma de condução para todas as etapas necessárias para a implementação, bem sucedida, da mudança. Inicia-se no planejamento e continua até depois da finalização do projeto de implementação – assegurando que os resultados permaneçam na organização para sempre ou pelo tempo necessário.

Deve contemplar, todo ciclo de vida do projeto: início, organização e preparação, execução e encerramento. Todas as fases do projeto: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Todos os processos do projeto: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições (UM GUIA, 2012).

Ginzberg (1981) afirma a necessidade de considerar em detalhes as necessidades organizacionais, o impacto do projeto, as necessidades de treinamento, os critérios de avaliação e os papéis e responsabilidades dos membros da equipe do projeto. O autor reforça também a importância do planejamento, visando minimizar imprevistos futuros.

## **Ferramentas**

Na seleção da melhor abordagem para a realização do projeto, algumas considerações devem ser realizadas. Diversos autores reforçam a necessidade de algum tipo de gestão de mudança (FUI-HOON NAH, LEE-SHANG LAU; KUANG, 2001; SHAH et al., 2011) e também a necessidade de gestão de projetos (FUI-HOON NAH; SUCKWEILER; LEE-SHANG LAU, 2001, 2003; REIMERS, 2003; TRKMAN, 2010).

Além da abordagem, as ferramentas, os métodos e procedimentos devem ser escolhidos de forma a atender às demandas específicas do projeto em curso, considerando, inclusive, itens específicos da iniciativa de mudança, como por exemplo: programas de recolocação de profissionais (PATERSON; CARY, 2002), expatriados (ARMENAKIS; HARRIS, 2009), questões específicas de ERP, como

sistemas legados e customização, entre outros (CRISOSTOMO, 2008; FUI-HOON NAH, SUCKWEILER; LEE-SHANG LAU, 2001, 2003; MOMOH, ROY; SHEHAB, 2010; REIMERS, 2003; YASIN et al., 2010), questões de mapeamento em mudanças de gestão por processos (PAPER; CHANG, 2005, TRKMAN, 2010), questões relacionadas ao cliente (LAM; SCHAUBROECK, 2000; MARTIN, JONES; CALLAN, 2005; PAPER; CHANG, 2005; REIMERS, 2003) ou aos fornecedores (REIMERS, 2003; SHAH et al., 2011).

Neste trabalho, este “macro” fator foi utilizado na parte empírica com a seguinte definição:

*Metodologia para condução da mudança que contemple o planejamento e a implementação da iniciativa de mudança.*

*Esta deverá contemplar: ferramentas / modelos / métodos; etapas, prazos, produtos, critérios para solução de conflito, papéis e responsabilidades dos envolvidos, forma de monitoramento do projeto e dos resultados obtidos (assegurando que este continua adequado, apropriado e eficaz) e impacto no negócio.*

*A metodologia deve ser baseada em princípios de negócio apropriados à empresa e à iniciativa de mudança.*

#### 7.1.3.12 Reconhecimento e Recompensa

Neste “macro” fator foram agrupados os 28 fatores que se relacionam à como os profissionais são reconhecidos e recompensados em relação a uma iniciativa de mudança (vide Quadro 16).

<b>Fator de Influência</b>	<b>Bibliografia</b>
Alinhamento dos incentivos	REIMERS, 2003
Alta administração reconhece e recompensa profissionais	PAPER e CHANG, 2005
Auto interesse	SPRATT e DICKSON, 2008
Benefícios percebidos com a	PECCEI, GIANGRECO e SEBASTIANO, 2011

mudança	
Compartilhamento de lucros	COYLE-SHAPIRO, 2002
Compensação e recompensa	YAHYA e GOH, 2002
Compensação financeira	PATERSON e CARY, 2002
Compensar os esforços	KANTER, 1985
Estabelecer os incentivos corretos, recompensas e ajudas motivacionais	WONG, 2005
Ganhos compartilhados	COETSEE, 1999
Incentivos do projeto	REIMERS, 2003
Incentivos para encorajar o compartilhamento de conhecimento	LIEBOWITZ, 1999
Injustiça distributiva	ARMSTRONG-STASSEN, 1998; SHAPIRO e KIRKMAN, 1999
Justiça distributiva	ARMENAKIS et al., 2007; BERNERTH et al., 2007; FOLGER e SKARLICKI, 1999; IVERSON, 1996; LEVENTHAL, 1977; PATERSON e CARY, 2002; ROBBINS, SUMMERS e MILLER, 2000; SPREITZER e MISHRA, 2002
Monitoramento e feedback	REIMERS, 2003
Mudança nas práticas motivacionais	DAVENPORT, LONG, DE e BEERS, 1998
Pagamento e incentivos	PERDOMO-ORTIZ, GONZÁLES-BENITO e GALENDE, 2009
Potencial recompensa	PEACH, JIMMIESON e WHITE, 2005
Programa de compensação	BORGES, 2009
Recompensa	HAUSCHILD, LICHT e STEIN, 2001; KANTER, 1985
Recompensa condicional	KOOL e van DIERENDONCK, 2012
Reconheça e recompense supervisores que comunicam	REICHERS, WANOUS e AUSTIN, 1997
Reconhecimento	COYLE-SHAPIRO, 1999
Sistema de compensação	HATCHER e ROSS, 1991
Sistemas de compensação e recompensa	PAPER e CHANG, 2005
Sistemas de recompensa	CRINO, 1994
Tratamento justo após a mudança	FRIED et al., 1996
Valor	ARMENAKIS e HARRIS, 2009; ARMENAKIS et al., 2007; CALDWELL, HEROLD e FEDOR, 2004; MICHEL, STEGMAIER e SONNTAG, 2010

Quadro 16 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Reconhecimento e Recompensa  
Fonte: Elaboração própria

Programas de compensação normalmente fazem parte das políticas de recursos humanos da organização. São compostos, basicamente, pelos mesmos itens e o que diferencia nas empresas é a proporção de cada um no recebimento total do profissional. São compostos pelos benefícios, salário fixo e variável. (BORGES, 2009). O objetivo da prática de compensação é atrair, manter e motivar os profissionais. O que diferencia o esforço individual é a composição da compensação que deve conseguir motivar (GERHART; MILKOVICH, 1990; PAPER; CHANG, 2005).

Resultado semelhante é buscado no reconhecimento e recompensa direcionado para uma iniciativa de mudança. O ponto central não é se este faz parte ou não de uma política já instituída pela organização, mas sim, se seus resultados e consequentes benefícios estão interligados a uma iniciativa de mudança. Por exemplo: o papel da liderança na comunicação durante uma mudança é crítico – eles são, em geral, os agentes de comunicação mais importante (NEVES; CAETANO, 2006; PEUS et al., 2009; PUNDZIENE, ALONDERIENE; BUOZIUTE, 2007; SAKSVIK et al., 2007). Quando bem feito, o profissional deve se sentir valorizado, recebendo o reconhecimento e/ou a recompensa devidos (REICHERS; WANOUS; AUSTIN, 1997).

O sistema de reconhecimento e recompensa aplicado a uma mudança específica pode ser incorporado à política da organização, quando apropriado. Abordagens para motivar os profissionais e reconhecer suas contribuições podem ser atreladas à sua remuneração variável, por exemplo (WONG, 2005). Isto implica em tratar o objeto da mudança como um critério importante e algo que deve permanecer arraigado às práticas organizacionais.

As ações de reconhecimento e recompensa que não fazem parte da política de Recursos Humanos, foram denominadas de contingenciais no trabalho de Kool e van Dierendonck (2012). Nestes casos, a liderança promete uma recompensa em troca de desempenho na iniciativa de mudança e fornece, entre outros, suporte tangível e intangível para seus profissionais, definição de regras e a determinação da meta que deve ser alcançada para obtenção do prêmio (KOOL; DIERENDONCK, 2012; WALUMBWA, WU; ORWA, 2008).

Em algumas iniciativas de mudança, a motivação e envolvimento do profissional é crítica para o sucesso da implementação. Wong 2005 menciona um ditado popular, seguido de uma explicação, para salientar a criticidade deste ponto: “*Você pode levar um cavalo até a água, mas não pode fazê-lo beber*” ... [Este é o caso de implementações de gestão do conhecimento] *se o indivíduo não praticar gestão do conhecimento, nenhum investimento, infraestrutura ou intervenção tecnológica vai ser efetiva.*” Neste caso, um fator importante é o correto incentivo, recompensa ou ajuda motivacional para encorajar as pessoas a compartilhar e aplicar o conhecimento.

No caso de gestão por processos, Paper e Chang (2005) realçam a importância das pessoas e afirmam que a recompensa deve incentivar o trabalho em equipe, inovação e compartilhamento de informações. Os autores salientam que, em muitas organizações, não são estes os itens valorizados e recompensados, então os executivos devem alterar suas estruturas de compensação (PAPER; CHANG, 2005).

Em uma mudança, os incentivos devem ser focados em critérios importantes para o sucesso da iniciativa a longo prazo, no caso de gestão do conhecimento, em compartilhamento e contribuição ao conhecimento, trabalho em equipe, criatividade e inovação (WONG, 2005). Além destes, o sistema de recompensa deve valorizar atitudes de assumir riscos e deve basear-se em compensação para grupos. (YAHYA; GOH, 2002). Estes critérios se aplicam a vários tipos de mudanças, especialmente aquelas que dependem muito fortemente da participação de pessoas, como gestão por processos, inovação, qualidade, etc.

Hauschild, Licht e Stein (2001) tratando da questão de compensação para grupos, amplia o conceito, sugerindo que os empregados estarão mais predispostos a mudança se os incentivos forem baseados em metas que eles possam influenciar, mas não atingir isoladamente. Ligar os benefícios somente à performance individual pode resultar em competição e irá prejudicar a implementação de uma cultura de conhecimento, como comprovado na pesquisa realizada pelos autores. (HAUSCHILD, LICHT; STEIN, 2001; WONG, 2005).

Uma parcela considerável dos atributos relacionados ao reconhecimento e recompensa refere-se à forma como estes são distribuídos – quão justa é esta ação. Denominado na literatura de justiça distributiva, refere-se a justiça percebida na distribuição do montante de incentivos e resultados da mudança (PEUS et al., 2009; ROBBINS, SUMMERS; MILLER, 2000; SPREITZER; MISHRA, 2002).

O comprometimento dos indivíduos com a mudança e com a organização tende a aumentar se, na sua percepção, os resultados da iniciativa são distribuídos de forma clara e justa (FOLGER; SKARLICKI, 1999; IVERSON, 1996; SPREITZER; MISHRA, 2002). No caso de reconhecimento e recompensa contingencial, a mensagem de justiça também deve estar presente, alinhando os esforços para a mudança com os benefícios recebidos (KOOL; DIERENDONCK, 2012).

Neste trabalho, este “macro” fator foi utilizado na parte empírica com a seguinte definição:

*Contempla a filosofia, política e sistemas de reconhecimento e recompensa da empresa que valoriza e bonifica os profissionais empenhados com as iniciativas de mudança.*

*Inclui também os benefícios diretos e indiretos que cada profissional irá obter por participar da mudança ou pelos resultados obtidos com a mudança.*

### 7.1.3.13 Suporte Emocional

Neste “macro” fator foram agrupados os 16 fatores que se relacionam às atitudes realizadas pela empresa para suportar emocionalmente seus funcionários (vide Quadro 17).

<b>Fator de Influência</b>	<b>Bibliografia</b>
Aconselhamento	PATERSON e CARY, 2002

Considere o tempo das pessoas	KANTER, 1985
Facilitação e suporte	KOTTER e SCHLESINGER, 2008
Fornecer às pessoas suporte emocional	MARKS, 2007
Percepção de suporte da organização	LEE e PECCEI, 2007
Percepção de suporte da supervisão	NEVES e CAETANO, 2006
Percepção de suporte do supervisor para melhoria	WEBER e WEBER, 2001
Permita expressões de nostalgia	KANTER, 1985
Programa assistencial	CRINO, 1994
Programas de bem estar	ARMENAKIS e HARRIS, 2009; BORGES, 2009
Reconhecer as realidades emocionais	MARKS, 2007
Reforço positivo	KANTER, 1985
Suporte do supervisor	EISENBERGER et al., 2000
Suporte organizacional	EBY et al., 2000; EISENBERGER et al., 2000
Suporte público e encorajamento pelas pessoas em alto status	PEACH, JIMMIESON e WHITE, 2005
Suporte social do líder	RAFFERTY e GRIFFIN, 2006

Quadro 17 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Suporte Emocional  
 Fonte: Elaboração própria

Apesar de não aparecer com frequência na literatura, este é certamente um “macro” fator que afeta diretamente às pessoas de uma forma personalizada e individual. O propósito deste fator é endereçar a dúvidas, anseios e incertezas de cada indivíduo – através de ações em massa ou individualizadas.

Algumas ações que podem ser tomadas pela organização para minimizar resistência ou aumentar o comprometimento são: criar um canal para ouvir os funcionários, oferecer tempo livre depois de um período de alta demanda (KOTTER; SCHLESINGER, 2008), prover tempo e suporte da liderança apropriado para o período de adaptação do indivíduo (MARKS, 2007) e incluir programas de suporte aos empregados (geralmente, estes programas auxiliam em casos de stress, dependência química, doença. fumo, e estimulam a prática de exercícios físicos) (BORGES, 2009).

Os empregados inferem o suporte da organização pelas atitudes dos superiores. (EISENBERGER et al., 2000). Portanto, um dos melhores agentes para o suporte emocional e prático é a liderança. Algumas pesquisas mostram que a liderança imediata, supervisores e gerentes, é aquela que tem maior influência nas reações do profissional (LARKIN; LARKIN, 1996).

Para se adaptarem a uma mudança os profissionais passam por um caminho não linear – e tem uma tendência a regressar ao conforto do *status quo*. A liderança pode minimizar este efeito com o reconhecimento do seu papel em contribuir para uma transição difícil. Em vários ambientes de trabalho, as pessoas se surpreendem ao ouvir sua liderança reconhecer e admitir ser responsável pela dificuldade que as pessoas estão sentindo (MARKS, 2007). Em geral, o líder procura justificar suas decisões e ações a fatores externos, como a economia, sem admitir seus erros (ROSS; STAW, 1993). Líderes que assumem sua responsabilidade e são capazes de admitir sua culpa em casos de erro ou mau gerenciamento aumentam a sua credibilidade e a da organização (MARKS, 1995; 2007).

A organização deve criar mecanismos para identificar se a pessoa está passando por um problema temporário. Qualquer pessoa está sujeita a ter um problema em um momento ou outro, e isso pode afetar seu desempenho organizacional – certo grau de entendimento ou o encaminhamento para um programa assistencial pode provar-se extremamente apropriado (MORLEY; RALFS, 1990; STUART, 1992).

Suporte emocional está relacionado a baixos níveis de stress, altos níveis de autoestima, uso de estratégias de enfrentamento e bem estar psicológico (MARKS, 2007; TERRY; CALLAN, 1996). Quando suportados pelos superiores imediatos e, conseqüentemente, pela organização, os funcionários tem uma indicação que são cuidados e que suporte emocional e ajuda material estão disponíveis na organização pós-transição. Em contrapartida, se esforçam mais para se adaptarem à mudança (MARKS, 2007).

Este “macro” fator é aquele que diretamente tenta lidar com as emoções, incertezas, medos, dúvidas e todos os outros fatores de influência que foram sinalizados na categoria *características do Indivíduo*, especialmente aquelas do Tipo 1. Os outros

fatores de influência no indivíduo também podem afetar as características emocionais do profissional, mas, de uma forma marginal, como um subproduto ou resultado adicional. Exemplos: o “macro” fator: Envolvimento e Participação no Processo de Mudança tende a reduzir ansiedade, medo, cinismo, e aumentar o comprometimento. O “macro” fator Acesso à Informação e Comunicação visa, entre outros objetivos, disponibilizar informações importantes para a mudança. Além disso, a comunicação pode aumentar a credibilidade e reduzir insegurança (REICHERS, WANOUS e AUSTIN, 1997), aumentar o engajamento (MARKS, 2007), reduzir ansiedade e incerteza (WANBERG; BANAS, 2000), etc.

Neste trabalho, este “macro” fator foi utilizado na parte empírica com a seguinte definição:

*Programas de suporte para todos os profissionais durante o período de mudança, mostrando que a liderança reconhece o momento difícil que a organização está passando. Por exemplo: combate ao stress, tempo livre após alta demanda, “ouvir o profissional”, balanço entre trabalho e lazer, etc.*

#### 7.1.3.14 Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizado

Neste “macro” fator foram agrupados os 30 fatores que se relacionam ao treinamento e desenvolvimento dos profissionais em face de uma mudança (vide Quadro 18).

<b>Fator de Influência</b>	<b>Bibliografia</b>
Aprendizado	MERRELL, 2012
Aprendizado contínuo	SKYRME e AMIDON, 1997
Aprendizado organizacional	PAPER e CHANG, 2005
Capacidade de aprendizado	MOTWANI, SUBRAMANIAN e GOPALAKRISHNA, 2005
Competências	KUZMANOVA, 2012
Conhecimento	PAPER e CHANG, 2005

Conhecimento de TI	PAPER e CHANG, 2005
Desdobramento do conhecimento	BYRNE, 2003
Educação	PAPER e CHANG, 2005
Educação e treinamento	ROGER, 2003; ZHANG, et al., 2003
Educação, treinamento e qualificação (aprendizado)	PERDOMO-ORTIZ, GONZÁLES-BENITO e GALENDE, 2009
Efeitos do treinamento	BERCOVITZ e FELDMAN, 2008
Facilitação e suporte	KOTTER e SCHLESINGER, 2008
Falta de educação em BPM	BANDARA et al., 2007
Falta de entendimento de BPM	BANDARA et al., 2007
Habilidades	PAPER e CHANG, 2005
Melhoria na competência da gerência e dos profissionais	CUNNINGHAM et al., 2002
Perda de experiência	SPRATT e DICKSON, 2008
Práticas de difusão	ARMENAKIS e HARRIS, 2009
Processo de aprendizado	PAPER e CHANG, 2005
Programa de treinamento e desenvolvimento	BORGES, 2009
Programas de desenvolvimento	ARMENAKIS e HARRIS, 2009
Repositório de conhecimento	LIEBOWITZ, 1999
Suporte computacional	SPRATT e DICKSON, 2008
Treinamento	BYRNE, 2003; CRINO, 1994; MRUTHYUNJAYA, 1996; PAPER e CHANG, 2005; PATERSON e CARY, 2002; REIMERS, 2003; SPRATT e DICKSON, 2008; TRKMAN, 2010; VAKOLA e WILSON, 2004; YAHYA e GOH, 2002
Treinamento do usuário final	SHAH et al., 2011; TRKMAN, 2010
Treinamento e desenvolvimento	COETSEE, 1999; MCADAM e GALLOWAY, 2005
Treinamento e educação	COYLE-SHAPIRO, 1999; COYLE-SHAPIRO, 2002; WONG, 2005
Treinamento limitado	MOMOH, ROY e SHEHAB, 2010
Treinamento relacionado à mudança	WHELAN-BERRY e SOMERVILLE, 2010

Quadro 18 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizado

Fonte: Elaboração própria

Coetsee (1999) define o “treinamento e desenvolvimento como as habilidades e conhecimentos dos funcionários, os métodos e técnicas aplicados para treiná-los, desenvolvê-los e habilitá-los estimulando seu crescimento”. Borges (2009) diferencia treinamento de desenvolvimento. O primeiro, é composto pela aquisição

de habilidades, regras, conceitos e atitudes de forma focada e em um período curto de tempo. O segundo, é um processo longo.

O objetivo de ambos é assegurar que os profissionais tenham as capacidades, valores e estruturas necessárias para conduzir a mudança ou realizar suas atividades pós-mudança (WHELAN-BERRY; SOMERVILLE, 2010). Portanto, devem estar alinhados às necessidades das pessoas durante e após a mudança. Devem preparar os profissionais para desempenharem suas atividades em ambientes dinâmicos – permitindo que o indivíduo tenha condições de contribuir com o andamento das mudanças em que esteja envolvido (PAPER; CHANG, 2005).

Paper e Chang (2005) em um artigo sobre implementação de gestão por processos afirmam que “educação e treinamento são as ferramentas mais poderosas na transformação cultural pois incentivam a consciência e entendimento do negócio e de seus clientes”.

Treinamento também é crítico em projetos de implementação de qualidade como seis sigma e TQM, (BYRNE, 2003; COYLE-SHAPIRO. 1999), de implementação de sistemas (MCADAM; GALLOWAY, 2005; SHAH et al., 2011; SPRATT; DICKSON, 2008; VAKOLA; WILSON, 2004) e de implementação de gestão do conhecimento (WONG, 2005).

Para o sucesso da implementação de seis sigma, métodos estatísticos, técnicas analíticas e várias ferramentas de medidas precisam ser ensinadas para os membros da organização. Além disso, deve-se treinar pessoas com nível de conhecimento semelhante, para maximizar o potencial do aprendizado (BYRNE 2003).

Em projetos de implementação de sistemas, a equipe do projeto e os usuários precisam aprender como lidar com o novo sistema para poder operacionalizar a mudança e as demandas na nova realidade organizacional. TI também é o facilitador em melhorias de processos (PAPER; CHANG, 2005), em gestão do conhecimento (WONG) e em outros tipos de mudanças. Como tal, treinamento dos

envolvidos é premissa para que TI possa desempenhar o seu papel, permitindo aos usuários utilizarem o máximo de funcionalidades oferecidas pelas ferramentas.

Em projetos de gestão do conhecimento, os empregados precisam entender os conceitos relacionados e o papel deste na empresa. O treinamento também ajuda a criar uma linguagem comum e percepções de como pensar em conhecimento (WONG, 2005).

Treinamento para novos trabalhos também podem melhorar a aceitação da mudança em projetos onde ocorre o desligamento de pessoas – ajudando os profissionais que serão desligados e reassegurando, para aqueles que permanecem, o compromisso da organização para com seus profissionais. (PATERSON; CARY, 2002).

Além do enfoque técnico, alguns autores identificam também a necessidade de treinamentos comportamentais, para aumentar a criatividade, inovação e compartilhamento de conhecimento, no caso de implementação de gestão de conhecimento (WONG, 2005) e resolução de problemas e recursos humanos, no caso de implementação de qualidade (PERDOMO-ORTIZ, GONZÁLES-BENITO; GALENDE, 2009).

Treinamento pode ser ministrado diretamente no trabalho (“*on the job training*”) ou um plano de treinamento pode ser construído, levando em consideração o público a ser treinado e as habilidades existentes e necessárias para efetivação da mudança (VAKOLA; WILSON, 2004).

O treinamento ajuda as pessoas a desenvolverem a criatividade, resolução de problemas, tomada de decisões de forma a poderem lidar melhor com questões complexas que potencialmente impactam a empresa (PAPER; CHANG, 2005).

Diversos autores concordam que pessoas treinadas, que entendem como suas responsabilidades se encaixam na organização e como agregam valor, se sentem mais importantes (CRINO, 1994), tem um desempenho melhor no trabalho (PAPER; CHANG, 2005; PAPER, 1998) e na mudança (CUNNINGHAM et al., 2002).

Um aspecto psicológico dos indivíduos que é sanado com o treinamento e desenvolvimento é a perda de expertise. Perda de expertise é a percepção do empregado que ele pode não ser capaz de realizar as novas tarefas sob sua responsabilidade ou que o seu conhecimento prévio seja degradado pela mudança. (SPRATT; DICKSON, 2008). Perda de expertise pode resultar em resistência à mudança (SPRATT; DICKSON, 2008).

Um ambiente de aprendizado contínuo deve ser criado na organização para torná-la mais adaptável às mudanças. O aprendizado deve ocorrer em todos os níveis. Os profissionais devem ser encorajados a questionar, desafiar e aprender. Equipes devem compartilhar conhecimentos. A organização como um todo deve ser capaz de aprender com seus sucessos e fracassos (SKYRME; AMIDON, 1997).

Neste trabalho, este “macro” fator foi utilizado na parte empírica com a seguinte definição:

*Fornecimento do conhecimento, das competências e das habilidades necessárias para a implementação da iniciativa de mudança e para a realização das tarefas e procedimentos pós mudança.*

*Seleção de métodos e técnicas para treinar, desenvolver e capacitar os funcionários visando prepará-los para os desafios futuros.*

#### 7.1.3.15 Visão e Objetivos

Neste “macro” fator foram agrupados os 22 fatores que se relacionam à visão, objetivos e metas de uma iniciativa de mudança (vide Quadro 19).

<b>Fator de Influência</b>	<b>Bibliografia</b>
Clareza de objetivos	WEBER e WEBER, 2001
Comunicação	SPRATT e DICKSON, 2008

Comunicação da visão	PAPER e CHANG, 2005
Consequências da mudança	CALDWELL, HEROLD e FEDOR, 2004
Definição de objetivos	KUZMANOVA, 2012
Desdobramento da visão	PAPER e CHANG, 2005
Desenvolvimento da visão	PAPER e CHANG, 2005
Direção	PAPER e CHANG, 2005
Esclarecer a visão	MARKS, 2007
Flexibilidade da visão	PAPER e CHANG, 2005
Metas claras que promovem o conhecimento	HAUSCHILD, LICHT e STEIN, 2001
Plano de negócio e Visão	FUI-HOON NAH, LEE-SHANG LAU e KUANG, 2001
Princípios norteadores apropriados	PAPER e CHANG, 2005
Qualidade dos produtos / serviços	CUNNINGHAM et al., 2002
Visão	FORD e PASMORE, 2006; FUI-HOON NAH, SUCKWEILER e LEE-SHANG LAU, 2003; KANTER, 1985; PEUS et al., 2009; ROGER, 2003
Visão (objetivos e valores)	COETSEE, 1999
Visão convincente	SKYRME e AMIDON, 1997
Visão de mudança aceitável	WHELAN-BERRY e SOMERVILLE, 2010
Visão de negócio / metas / justificativas	REIMERS, 2003
Visão e Valores	PICKERING e MATSON, 1992
Visão inspiradora e compartilhada	WONG, 2005
Visão top-down	PAPER e CHANG, 2005

Quadro 19 – Fatores de influência no indivíduo classificados como Visão e Objetivos  
 Fonte: Elaboração própria

A visão deve permitir à organização antever a realidade futura (MARKS, 2007) de uma forma positiva (WHELAN-BERRY; SOMERVILLE, 2010) inspiradora, compartilhada entre todos (PAPER; CHANG, 2005; WONG, 2005), flexível, permitindo acomodar alterações que podem ser necessárias durante a implementação da mudança e refletir a importância de cada pessoa na organização (PAPER; CHANG, 2005). Deve criar o suporte, em uma linguagem comum, que sinalize o “momento” para a mudança (SKYRME; AMIDON, 1997).

A visão serve como meio para criar e gerenciar uma realidade compartilhada, inspirar ação, concentrar a atenção, e criar uma nova estrutura social na organização (PEUS et al., 2009).

Visão compartilhada tem a ver com a clareza de sua formulação, a efetividade com que foi mostrada aos profissionais e o grau em que estes entenderam-na e aceitaram-na (COETSEE, 1999). Uma visão claramente entendida e percebida pelos profissionais induz a reações favoráveis (PEUS et al., 2009).

A visão deve ser articulada utilizando slogans, símbolos, rituais, cerimônias e histórias de sucesso que amplificam os valores desejados e promovem uma identificação com toda a organização (FAIRHURST, 2009).

Além da visão para direcionar a mudança, a organização também deve desenvolver objetivos claros, propósitos e metas. Este conjunto deve ser conhecido de toda a organização, antes de qualquer investimento na mudança (WONG, 2005). A liderança também deve comunicar a estratégia de desdobramento da visão em termos de fases do projeto, cronogramas e impactos no negócio (PAPER; CHANG, 2005).

Uma forma de aumentar o comprometimento é envolver os profissionais no desenvolvimento de uma estrutura de metas adequada para a efetivação das mudanças desejadas (KUZMANOVA, 2012). As mudanças são dispendiosas, e devem ser justificadas em termos de aumento de competitividade, lucros e eficiências – a visão deve refletir estes benefícios (PAPER; CHANG, 2005).

Para inspirar os profissionais a se comprometerem e se esforçarem com a mudança, as metas a serem atingidas devem estar conectadas com a visão, devem ser desafiadoras, mas não impossíveis (PAPER; CHANG, 2005). A organização deve deixar claro que para atingir a visão futura, serão necessários sacrifícios no presente (PEUS et al., 2009).

A liderança tem um papel crítico na credibilidade, comunicação e desenvolvimento da visão. Seu comportamento deve refletir a crença na iniciativa de mudança e inspirar os seguidores na implementação da mudança (PAPER; CHANG, 2005; PEUS et al., 2009). Devem oferecer direção e mostrar claramente a importância do projeto para a organização (PAPER; CHANG, 2005).

Neste trabalho, este “macro” fator foi utilizado na parte empírica com a seguinte definição:

*Visão da realidade pós-mudança de forma positiva, clara, inspiradora e comunicada a todos os profissionais.*

Muitos estudos identificam fatores de influência, mas poucos focam em fatores que influenciam os empregados diretamente (RAFFERTY; GRIFFIN, 2006).

Adicionalmente, nenhum estudo analisado até o momento pondera sobre a importância que o indivíduo dá aos diversos fatores de influência, ou seja, qual o fator importante na percepção daquele indivíduo, ou grupo de indivíduos sendo analisado. Um dos objetivos e contribuições deste trabalho é a identificação da importância relativa dos fatores.

O fato de privilegiar um fator de influência não implica que outros fatores não podem ou não devem ser utilizados pelas empresas para aumentar as chances de uma implementação de mudança bem sucedida. Um dos benefícios desta pesquisa é entender como os profissionais valorizam os fatores de modo que, os gestores das empresas e responsáveis pelas mudanças, mantenham-se alertas para assegurar que estes fatores, classificados como importantes, não serão negligenciados.

## 8 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

A abordagem epistemológica utilizada nesta tese é pós-positivista. A identificação dos fatores de influência foi realizada de forma indutiva-dedutiva. Indutiva na seleção inicial dos fatores de influência que fizeram parte deste trabalho, identificados na literatura. A seleção dos fatores que fariam parte da pesquisa quantitativa e a definição da importância dos mesmos foi construída de forma dedutiva, ou seja, foram os resultados obtidos nos estudos empíricos realizados.

O estudo empírico necessário para atingir os objetivos deste trabalho é uma pesquisa quantitativa com as seguintes características:

- Objeto de análise: Indivíduo
- Perfil da amostra: qualquer indivíduo que tenha passado por, pelo menos, uma experiência de mudança em seus processos de trabalho.

Simultaneamente à identificação do tipo de estudo foi realizada a seleção da ferramenta estatística para análise. A ferramenta escolhida foi Análise de Preferência ou como é mais conhecida, Conjoint Analysis (CA). Segundo Friedmann (1998):

Análise de Preferência (AP) é uma técnica multivariada que permite avaliar as preferências dos consumidores por diferentes produtos ou serviços. Baseia-se na premissa de que os consumidores avaliam um produto ou um serviço combinando parcelas separadas de “utilidade”. Pode ser definida como um instrumento para entender as reações e avaliações das pessoas frente a diversas combinações de características que representam produtos ou serviços. (FRIEDMANN, 1998).

Se for incluído, na definição acima, a palavra ideias, aos conceitos de produtos ou serviços (HAIR et al., 2010) abre-se um novo campo para pesquisas utilizando CA, denominado de “aplicações não convencionais”. Alguns exemplos destas aplicações encontrados na literatura são: litigação, disputas em telecomunicações, indústria farmacêutica, agentes de viagens, recursos humanos e relações de compra e venda (CATTIN; WITTINK, 1982; GREEN; SRINIVASAN, 1990; MONNESS, PEARCE;

COLEMAN, 2008; WITTINK; CATTIN, 1989; WITTINK; VRIENS; BURHENNE, 1994).

Esta tese soma-se aos exemplos encontrados de aplicações “não convencionais”. Neste caso, foi aplicado CA em um cenário de mudança.

Os fatores preponderantes na escolha de CA foram:

- Aderência da ferramenta ao objeto de estudo – o objetivo é avaliar a importância que o indivíduo atribui para cada fator de influência. CA é utilizado, na maioria de suas aplicações, em estudos de marketing e análises estratégicas para avaliar o comportamento do indivíduo (consumidor) e identificar a importância que este atribui aos diferentes fatores de produtos ou serviços (CATTIN; WITTINK, 1982; FRIEDMANN, 1998; MALHOTRA, 2012; MANERIKAR; MANERIKAR, 2011; WITTINK; CATTIN, 1989).
- Resultados obtidos realistas – em CA, a avaliação do indivíduo é sobre um cenário completo (ou produto no caso da maioria das pesquisas de marketing), cujo resultado é mais realista do que a avaliação de partes do todo de forma individualizada (TUMBUSCH, 1991). O produto permite ao respondente simular uma situação real, onde ele pondera, de forma inconsciente, sobre todos os atributos existentes – se questionado de forma individualizada seu julgamento nem sempre reflete as decisões tomadas de forma conjunta. Por exemplo: Em uma análise de quais atributos são mais valorizados por estudantes de MBA quando vão procurar um emprego, Montgomery e Ramus (2011) identificaram que a classificação do salário mudava em função da técnica escolhida. No questionamento direto dos atributos, salário ficou em sexto lugar, enquanto que na avaliação de propostas de emprego (abordagem utilizando CA) o salário ficou em primeiro lugar.

Nesta tese foi incluída uma pergunta solicitando aos respondentes, em uma pesquisa quantitativa, que ordenassem os fatores analisados nos cenários de

acordo com sua importância, visando avaliar se existem diferenças entre a importância calculada no julgamento do cenário e a designada pela avaliação direta dos atributos de forma isolada.

A grande desvantagem de CA é referente ao número de atributos e níveis. (GETTING, 2013; GREEN, 1984). A tarefa de avaliar cenários (ou produtos) é diretamente proporcional à quantidade de atributos e níveis. Quando o número destes é grande, a tarefa de avaliar os cenários fica muito cansativa, ou, em alguns casos, impossível de ser realizada, uma típica análise envolve 6 ou 7 fatores (MALHOTRA, 2012), o que é pouco quando considera-se fatores de influência em mudanças de processos de negócio organizacionais.

Por exemplo: um estudo tradicional de CA utilizando perfil completo, com 12 atributos e 4 níveis por atributo, requer a estimativa de 37 utilidades. Cada conceito de produto será descrito utilizando 12 atributos, e, no mínimo, serão necessárias 37 avaliações. Normalmente, em um estudo de CA, estima-se que são necessárias 3 análises de cenários para cada parâmetro, portanto, 111 avaliações, cada uma com 12 atributos para análise (GETTING, 2013; SAWTOOTH SOFTWARE, 2006).

Para contornar esta dificuldade e manter as vantagens de CA, foi utilizada uma técnica da família de CA denominada Adaptive Conjoint Analysis (ACA). ACA permite a utilização de um maior número de atributos e níveis (até 30 atributos, cada um com até 15 níveis).

ACA permite a utilização de um maior número de atributos, pois:

- A pesquisa é customizada para cada respondente;
- Utiliza somente uma parcela dos atributos em cada interação com o respondente (os chamados modelos híbridos).

## Customização da pesquisa

Durante uma entrevista utilizando ACA, cada nova pergunta é reformulada de acordo com as respostas dadas aos questionamentos anteriores, visando obter a melhor informação da preferência do participante. Desta forma, a pesquisa é customizada para cada respondente.

Para que isto seja possível, garantindo a velocidade necessária, as pesquisas de ACA são totalmente informatizadas, podendo ser conduzidas pela internet ou através de um executável instalado no computador pessoal. (SAWTOOTH SOFTWARE, 2007).

Os primeiros pensamentos de ACA surgiram em 1969 em resposta a um problema na condução de uma pesquisa de marketing. (JOHNSON, 2001). Mas a técnica teve seu ápice com o desenvolvimento dos microcomputadores, e conseqüente redução do custo de realização das pesquisas.

ACA foi o software de CA mais utilizada no mundo na década de 90. (GETTING, 2013, SAWTOOTH SOFTWARE, 2007; GREEN, KRIEGER; WIND, 2001; WITTINK; VRIENS; BURHENNE, 1994). Pesquisas internas da Sawtooth, empresa que desenvolveu o software de ACA, com sua base de clientes, mostram que ACA permaneceu como a técnica mais utilizada até o ano de 2000 quando foi substituída por *Choice-Based Conjoint* (CBC). Entretanto, a capacidade de ACA de lidar com um número grande de atributos ainda a torna única quando comparada com CBC ou os métodos tradicionais de CA. (SAWTOOTH SOFTWARE, 2007).

O Quadro 20 mostra as etapas necessárias em um estudo de ACA.

<b>Etapas de um Estudo de ACA</b>
1. Seleção de Atributos e Níveis
2. Definição de Níveis Inaceitáveis
3. Definição de Preferência por Níveis
4. Definição de Importância dos Atributos

5. Construção de Cenários
6. Calibração
7. Análise da Consistência dos Resultados
8. Interpretação dos Resultados

Quadro 20 – Etapas de um estudo de ACA  
 Fonte: Elaboração própria

ACA é um instrumento de CA híbrido, pois agrupa atividades de ordenação ou rating (etapas 2 a 4, também denominadas “Priors”) e atividades de análise conjunta (etapa 5, também denominada “Pairs”) (KING; HILL; ORME, 2004).

Após o alinhamento de alguns conceitos básicos, serão detalhadas cada uma das etapas de um estudo de ACA .

### **Conceitos Básicos**

Esta seção propõe-se a esclarecer algumas nomenclaturas utilizadas em estudos empíricos utilizando qualquer técnica da família de CA.

#### **Atributos**

Os atributos ou fatores são as características do produto, serviço ou ideia analisados, são as variáveis independentes do estudo (FRIEDMANN, 1998; HAIR et al., 2010; MALHOTRA, 2012).

#### **Níveis**

Os níveis são as diferentes variantes de um atributo, ou diferentes valores que o atributo assume na construção dos cenários (FRIEDMANN, 1998; HAIR et al., 2010; MALHOTRA, 2012).

#### **Utilidade**

Em estudos de CA procura-se um “valor” que será associado a cada nível de cada atributo. Este valor, denominado utilidade, representa o julgamento subjetivo de preferência do indivíduo por cada nível, em relação aos outros níveis.

## Importância

A importância de um atributo é definida como sendo a diferença entre a maior e a menor utilidade de seus níveis. Quando a diferença entre o maior e o menor nível é próxima a zero, significa que o atributo não é muito importante para o respondente. A importância relativa é calculada dividindo-se a importância de cada atributo pela soma de todas as importâncias, ou seja:

$$IR_i = \frac{I_i}{\sum_{i=1}^p I_i} \quad 1 \leq i \leq p$$

Onde:

$IR_i$  = importância relativa do atributo  $i$

$I_i$  = importância do atributo  $i$

$p$  = número de atributos

Nesta tese, será utilizada a nomenclatura importância para a importância relativa.

Exemplo (FRIEDMANN, 1998): Em uma pesquisa sobre cursos de especialização foram identificados os seguintes atributos e níveis:

- Horário: Dois dias inteiros; Seis noites; Fim de semana;
- Realização: Dias Consecutivos; Dias não consecutivos;
- Local: Dentro da empresa; Fora da empresa (local);
- Ponto Forte do Instrutor: Didática excepcional e experiência profissional razoável; Experiência profissional excepcional e didática razoável;
- Preço: R\$ 200,00 / pessoa; R\$ 400,00 / pessoa.

A Tabela 1 mostra as utilidades e importância dos atributos e níveis para um respondente da pesquisa.

<b>Atributos</b>	<b>Importância</b>	<b>Utilidade</b>	<b>Níveis</b>
Horário	62,50%	2,6667	Dois dias inteiros
		-2,3333	Seis noites
		-0,3333	Fim de semana
Realização	6,25%	0,2500	Dias Consecutivos
		-0,2500	Dias não consecutivos
Local	6,25%	-0,2500	Dentro da empresa
		0,2500	Fora da empresa (local)
Ponto Forte do Instrutor	12,50%	0,5000	Didática excepcional e experiência profissional razoável
		-0,5000	Experiência profissional excepcional e didática razoável
Preço	12,50%	0,5000	R\$ 200,00 / pessoa
		-0,5000	R\$ 400,00 / pessoa

Tabela 1 – Exemplo de atributos, níveis, importâncias e utilidades  
 Fonte: Elaboração própria

## 8.1 Seleção de Atributos e Níveis

Esta etapa é a mais importante, pois todas as ações e conclusões da pesquisa são baseadas nos atributos e níveis escolhidos (FRIEDMANN, 1998).

Alguns cuidados devem ser tomados na definição dos atributos: (FRIEDMANN, 1998; GETTING, 2013; MALHOTRA, 2012).

- Fatores de Escolha x Fatores Básicos: fatores básicos são aqueles sem os quais o produto nem é considerado para seleção, ex.: segurança na seleção de uma companhia aérea. Fatores de escolha são aqueles que podem ser negociados no momento da seleção, ex.: quantidade de escalas no mesmo exemplo anterior. Estudos de CA se prestam a analisar fatores de escolha. Auty, (1995) alerta para a situação onde a escolha dos atributos é feita por especialistas, que certamente sabem quais os atributos mais relevantes, mas nem sempre diferenciam por escolha ou básicos.

- Fatores “Negativos” e Fatores “Positivos” – ambos podem e devem ser analisados em um estudo de CA.
- Viabilidade – é importante que os fatores considerados no estudo sejam viáveis, ou seja, possam ser implementados no produto, serviço, ou ideia sendo analisada no estudo de CA.
- Percepção – os atributos devem ser claros e bem definidos. Por exemplo: “qualidade” e “conveniência” são muito difíceis de analisar. Alternativa: substituir estes fatores por outros que traduzam o conceito com maior precisão (HAIR et al., 2010)

Alguns cuidados devem ser tomados na definição dos níveis (FRIEDMANN, 1998; GETTING, 2013, SAWTOOTH SOFTWARE, 2007; HAIR et al., 2010; MALHOTRA, 2012):

- Amplitude dos níveis: o nível mais alto e o mais baixo (quando aplicável) podem ser definidos fora da amplitude do produto atual, mas não em um grau que torne o produto irreal. Níveis que são impraticáveis, inacreditáveis ou que nunca seriam utilizados em situações práticas podem tornar os resultados artificiais e devem ser eliminados do estudo.
- Os descritivos de cada nível devem permitir um entendimento completo, pois na condução da pesquisa, não aparecem os atributos, somente os níveis.
- Os níveis podem reduzir a importância do atributo – caso a diferença entre os níveis seja irrelevante para o respondente, o atributo perde importância. Por exemplo: imagine a avaliação de um produto, em uma pesquisa de CA, sendo que um dos atributos é preço. Certamente a importância do atributo será uma se o preço variar de R\$ 1.000,00 a R\$ 1.010,00 ou R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00.

- O efeito “Número de Níveis” – caso o número de níveis dos atributos esteja desbalanceado o respondente tende a valorizar artificialmente os atributos que possuem mais níveis.

Outro problema que pode surgir na definição de atributos e níveis é a correlação natural, também chamada de correlação ambiental. A falta de correlação implica na dependência dos fatores e níveis do estudo. Isto permite criar cenários inviáveis ou redundantes (HAIR et al., 2010). Por exemplo: em uma pesquisa sobre cursos de inglês, os atributos quantidade de aluno por sala e tempo para praticar a pronúncia são negativamente correlacionados, ou seja, quanto mais alunos por sala, menor o tempo para praticar a pronúncia. A presença de atributos desta natureza no estudo levam a criação de cenários irreais e resultam na descrença do respondente em relação a seriedade da pesquisa e pode levar a respostas sem comprometimento com os resultados.

## **8.2 Definição de Níveis Inaceitáveis (Questões “Inaceitáveis” – Priors)**

Níveis inaceitáveis são aqueles que o respondente não aceitaria em nenhuma condição, ou seja, independente dos outros níveis e dos outros atributos, aquele seria um impeditivo para sua preferência. Por exemplo: falta de segurança em um voo, ou um determinado preço para um produto (para aquele respondente). Isso seria algo inaceitável, independente da composição dos níveis de qualquer outro atributo pertencente ao estudo.

O pesquisador pode identificar para cada atributo se deseja questionar o respondente sobre os níveis inaceitáveis, e, caso queira, escolher entre duas formas (SAWTOOTH SOFTWARE, 1993a):

- Se o pesquisador selecionar “Yes” para um atributo, o respondente deverá sinalizar os níveis inaceitáveis, deixando, pelo menos dois aceitáveis. As

utilidades dos níveis sinalizados como inaceitáveis serão calculadas por extrapolação.

- Se o pesquisador selecionar “exclui” para um atributo, o respondente poderá sinalizar todos, menos um nível como inaceitável. Se somente um nível permanecer como aceitável, o atributo não será incluído na pesquisa. A utilidade deste nível será estimada pelos outros atributos. Utilidades para os níveis sinalizados como inaceitáveis quando mais de dois níveis permanecem aceitáveis serão calculadas por extrapolação.

Esta seção não é, normalmente, utilizada em um estudo de ACA. Em geral, os respondentes ficam ansiosos para descartar níveis que eles podem aceitar em uma situação real, se a combinação dos outros atributos for considerada boa. Além disso, o julgamento de importância do atributo pode ser influenciado quando o respondente define níveis inaceitáveis (SAWTOOTH SOFTWARE, 1993a).

### **8.3 Definição de Preferência por Níveis (Questões “ACA Classificação” – Priors)**

Nesta seção o respondente irá determinar, para cada atributo, quais são os seus níveis de preferência, ou seja, será mostrado ao respondente todos os níveis e este irá ordenar ou pontuar aqueles de maior preferência.

Dependendo do software de suporte computacional disponível, esta seleção pode ser realizada de duas formas pelo respondente: ordenação ou pontuação. Na ordenação, o respondente deverá ordenar os níveis do mais preferido para o menos preferido (vide exemplo na Figura 6). Na pontuação, o respondente será solicitado a dizer, para cada nível, qual o seu valor (vide exemplo na Figura 7).

Question Preview: Ra\_1

Preview Resolution: [default] Rating Layout... OK Cancel

Por favor, avalie os assuntos de livros abaixo, considerando que 1 significa não apreciado de forma alguma e 7 extremamente apreciado.

	Not Desirable		Somewhat Desirable		Very Desirable		Extremely Desirable
	1	2	3	4	5	6	7
Auto-ajuda	●	●	●	●	●	●	●
Ação-Aventura	●	●	●	●	●	●	●
Ficção	●	●	●	●	●	●	●
Terror	●	●	●	●	●	●	●
Romance	●	●	●	●	●	●	●
Suspense	●	●	●	●	●	●	●

Selectively replace other Rating contents and settings in the study with this question

Figura 6 – Exemplo de pontuação dos níveis do atributo  
 Fonte: Elaboração própria no Software Sawtooth SMRT

Question Preview: Ra\_1

Preview Resolution: [default] Ranking Layout... OK Cancel

Por favor, ordene os assuntos de livros listados abaixo arrastando os itens para os espaços marcados à direita. (considere o primeiro lugar o mais preferido e o último o menos preferido).

Auto-ajuda	
Ação-Aventura	
Ficção	
Terror	
Romance	
Suspense	

Selectively replace other Ranking contents and settings in the study with this question

Figura 7 – Exemplo de ordenação dos níveis do atributo  
 Fonte: Elaboração própria no Software Sawtooth SMRT

Esta questão pode ser omitida quando a resposta for óbvia. Isto ocorre em atributos do tipo qualidade, preço, etc. No momento de cadastro dos níveis, o pesquisador identifica a ordem de preferência – “melhor para pior” ou “pior para melhor” – resultando na omissão, pelo software, das questões onde a ordem está sinalizada.

#### **8.4 Definição de Importância dos Atributos (Questões “ACA Importância” – Priors)**

O passo seguinte é solicitar ao respondente que identifique a importância do atributo. Esta informação é útil pois (KING; HILL; ORME, 2004; SAWTOOTH SOFTWARE, 2007):

- Permite uma melhor seleção de atributos para questionamento (em alguns casos, inclusive a eliminação) – sem isto, a entrevista seria muito longa;
- Fornece informação para uma previsão inicial das utilidades que serão refinadas na análise de cenário e também na estimativa final das utilidades.

A informação de importância é utilizada para priorizar a ordem em que os atributos serão investigados na etapa de análise de cenários e, durante várias versões do software foi considerada um requerimento em uma pesquisa de ACA.

Em geral, a importância dos atributos depende da amplitude dos níveis, portanto, a pergunta usualmente feita mostra o nível “mais preferido” contra o nível “menos preferido”, solicitando ao respondente que avalie quão importante é para ele receber o melhor nível ao invés do pior. Vide exemplo na Figura 8.

Preview

Se dois livros são **exatamente iguais** em todos os outros aspectos, exceto os listados abaixo, quão importante é **esta diferença** para você?

Não é importante    Um pouco importante    Muito importante    Extremamente importante

Autor-Desconhecido  
---ao invés de---  
Autor-Conhecido

Se dois livros são **exatamente iguais** em todos os outros aspectos, exceto os listados abaixo, quão importante é **esta diferença** para você?

Não é importante    Um pouco importante    Muito importante    Extremamente importante

Pequeno  
---ao invés de---  
Grande

Se dois livros são **exatamente iguais** em todos os outros aspectos, exceto os listados abaixo, quão importante é **esta diferença** para você?

Não é importante    Um pouco importante    Muito importante    Extremamente importante

Luxo  
---ao invés de---  
Não-luxo

Next

OK

Figura 8 – Exemplo de questão de importância do atributo  
Fonte: Elaboração própria no Software Sawtooth SSI

Pesquisas recentes sugerem que a pergunta de importância pode ser problemática, pois os respondentes podem (KING; HILL; ORME, 2004; SAWTOOTH SOFTWARE, 2007):

- Ter uma tendência a dizer que todos os atributos são importantes;
- Ter dificuldade no julgamento pois em cada momento somente um atributo é mostrado.

A partir da versão 6 do sistema SSI Sawtooth o pesquisador tem a opção de omitir as perguntas de importância. A informação inicial de utilidade pode ser deduzida das pesquisas anteriormente realizadas, ou seja, a informação de importância será inferida pela média das utilidades dos respondentes anteriores do estudo (através da estimativa de utilidades com Hierarquical Bayes ACA/HB).

King, Hill e Orme (2004) concluíram que as perguntas de importância podem ser omitidas do estudo sem prejuízo no julgamento das importâncias dos atributos. Em alguns casos, elas podem, inclusive, conduzir a julgamentos inadequados.

No caso de omissão das perguntas de importância dos atributos, o indicado é aumentar a amostra, visto que alguma informação individual é perdida. Recomenda-se também adicionar mais pares de análise de cenários ou modificar as questões de importância utilizando o software SSI Web. (SAWTOOTH SOFTWARE, 2007).

### 8.5 Construção de Cenários (Questões “ACA Pareadas”)

Até este momento, não foi realizado nenhum questionamento de “conjoint”, ou seja, ainda não foi construído nenhum cenário, produto ou serviço para o julgamento do respondente. Este é o momento onde a etapa de análise conjunta se inicia.

Iniciando com os atributos que foram julgados mais importante pelos respondentes nas seções anteriores, o software desenvolve dois cenários alternativos, descritos pelas combinações dos níveis. O respondente deverá escolher qual o cenário preferido e pontuar o grau de sua preferência, vide Figura 9. A escala de pontuação pode ter de 2 a 9 níveis. A sugestão dos desenvolvedores do software é utilizar, no mínimo, 7 pontos. (SAWTOOTH SOFTWARE, 2006).

Preview

Se estes livros forem exatamente iguais em todos os outros aspectos, qual você prefere?

Luxo Infanto-Juvenil or Não-luxo Adulto

Prefere fortemente o da esquerda — Prefere o da esquerda — Indiferente — Prefere o da direita — Prefere fortemente o da direita

Next

OK

Figura 9 – Exemplo de cenários com dois atributos  
Fonte: Elaboração própria no software Sawtooth SSI

Os cenários seguintes são construídos variando os atributos presentes e considerando as respostas fornecidas para os cenários mostrados anteriormente.

São questionados, normalmente, entre 12 e 30 perguntas de “conjoint” (GETTING, 2013).

As estimativas de utilidade de cada respondente são atualizadas após cada pergunta. Em função desta informação e dos dados anteriormente coletados, um novo par de cenários é apresentado para o respondente julgar de forma a coletar o máximo de informação pertinente possível. Após cada resposta, as utilidades calculadas são atualizadas e nova pergunta é elaborada. Este processo se repete até que uma condição de término seja satisfeita. Esta condição pode ser o número de pares a ser questionado, por exemplo.

A quantidade de atributos em cada cenário pode variar de acordo com as definições do pesquisador. O ideal é começar a análise com um questionamento simples, um cenário construído com somente dois atributos e depois, gradativamente, ir aumentando a complexidade incluindo mais atributos – a quantidade de atributos que podem ser utilizados no estudo e na construção dos cenários depende da licença do software disponível (SAWTOOTH SOFTWARE, 2007).

Conceitos descritos com mais atributos parecem mais realistas e são mais eficientes na compilação estatística. Em contrapartida, aumentam a complexidade da tarefa solicitada aos respondentes, causando cansaço e podendo comprometer a seriedade com que as informações são preenchidas. Evidências experimentais sugerem que a medida que o número de atributos aumenta, a tarefa de julgamento tende a tornar-se confusa. Com mais de 3 atributos, em geral, o ganho em eficiência é reduzido pela confusão que gera perda de qualidade na coleta dos dados. (SAWTOOTH SOFTWARE, 2006; SAWTOOTH SOFTWARE, 2007).

## 8.6 Calibração

Como passo final, o sistema constrói uma série de questões de calibração, usando os atributos mais importantes, vide exemplo na Figura 10.

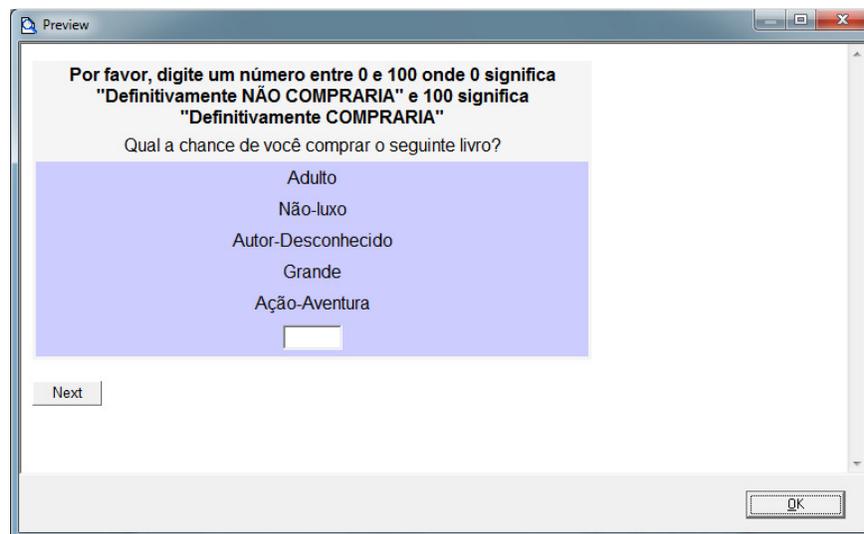


Figura 10 – Exemplo de calibração

Fonte: Elaboração própria no software Sawtooth SSI

Estes questionamentos são escolhidos de forma a ocupar a amplitude máxima, de muito desejado até nada desejado. É solicitado ao respondente que julgue sua probabilidade de compra em cada questão.

No primeiro momento, é mostrado ao respondente os atributos de menor preferência com os níveis menos desejados, a segunda avaliação contém os mesmos atributos com a preferência máxima. Estes dois conceitos estabelecem a amplitude onde os outros questionamentos possuem níveis intermediários de atratividade.

Esta informação é útil para calibrar as utilidades obtidas anteriormente para uso em simulações de Probabilidade e Compra. O valor relativo das utilidades foi calculado no estágio anterior – nesta seção, as utilidades tem sua escala modificada para melhor aderência à pontuação de probabilidade de compra. (GETTING, 2013).

## 8.7 Análise da Consistência dos Resultados

Uma das preocupações de qualquer pesquisador é a questão relacionada ao erro da medição. Erro de medição é o grau em que o valor observado na pesquisa não é representativo do valor “real” (HAIR et al., 2010).

Para avaliar o erro de medição, o pesquisador deverá, na medida do possível, avaliar a validade e a confiabilidade do seu estudo.

Validade avalia o grau em que uma medida expressa com fidelidade o que se propõem a representar. Confiabilidade é o grau em que o valor de uma variável observada mede o valor real, ou seja, sem erro. Em outras palavras, avalia-se “como” é medido. (HAIR et al., 2010).

### **Validade**

Segundo Friedmann, (1998), a validação de um estudo de CA pode ser feita de duas formas:

- Interna: envolve a confirmação de que o planejamento da pesquisa foi realizado de forma satisfatória;
- Externa: envolve questões de amostragem, por exemplo: representatividade da amostra para permitir conclusões sobre a população, etc.

Avaliar a validade dos resultados não é uma tarefa simples. Testes deveriam ser feitos em cada etapa para avaliar se as decisões corretas foram tomadas. Entretanto, a realização de testes onera a pesquisa financeiramente e torna as tarefas mais complexas. Um planejamento cuidadoso é a melhor forma de assegurar a validade dos resultados (FRIEDMANN, 1998).

Algumas considerações importantes quando considera-se o uso de ferramentas da família de CA:

- Um cuidado especial deve ser dado à definição de atributos e níveis – esta escolha é crítica para o sucesso da pesquisa. Atributos mal escolhidos conduzem a decisões erradas (FRIEDMANN, 1998).
- Os modelos estatísticos para cálculo das utilidades dos atributos (ACA, perfil completo, etc.) não diferem muito, em termos práticos, nos resultados preditivos. Itens como os atributos e níveis, os grupos de respondentes, o campo experimental, as instruções que são dadas na pesquisa e as escolhas das medidas de confiabilidade são mais relevantes para a validade dos resultados e portanto, devem ser realizadas com muito planejamento e cuidado (GREEN; KRIEGER; AGARWAL, 1993).

### **Confiabilidade**

Friedmann (1998), afirma que um estudo de CA deve avaliar a confiabilidade temporal e a confiabilidade estrutural.

Confiabilidade temporal relaciona-se à capacidade de reprodução dos resultados de um estudo de CA em diferentes momentos no tempo. Para avaliar a confiabilidade temporal, a coleta de dados tem que ser realizada em tempos diferentes e os resultados correlacionados.

Confiabilidade estrutural avalia a adequabilidade do modelo utilizado no estudo. Uma maneira de mensurar esta confiabilidade é calculando a correlação entre os valores de preferência estimados e os valores de preferência reais fornecidos pelos respondentes ou utilizando estímulos denominados de *holdouts*. Estes estímulos não são utilizados no cálculo das utilidades, servem somente para avaliar a confiabilidade.

Tumbusch (1991) descreveu um estudo realizado utilizando ACA onde testou a confiabilidade estrutural e temporal. O objetivo do estudo era avaliar quatro categorias de produtos. Forte correlação, variando de 0,72 a 0,81 foi detectada entre os resultados do estudo utilizando ACA e testes de conceito conhecidos por serem preditivos de comportamento de compra real.

Desde que os testes de conceito foram feitos entre 6 a 12 meses após a finalização do estudo de conjoint, com uma amostra completamente independente de respondentes, esta tentativa de validação constitui o mais severo teste de resultado de ACA que eu tenho conhecimento. (TUMBUSCH, 1991).

Alguns pesquisadores avaliam a confiabilidade de ACA, comparando os resultados obtidos com outros métodos de estimação, em geral, da família de CA:

- Finkbeiner e Platz (1986 apud SAWTOOTH SOFTWARE, 2007)<sup>5</sup> realizaram um estudo onde compararam ACA com CA tradicional (método perfil completo) em um estudo com 6 atributos. Em seus resultados, os dois métodos foram semelhantes em acuracidade das estimativas de utilidades e da previsão. Os autores concluíram que ACA deveria ser utilizado ao invés de perfil completo quando o número de avaliações necessárias fosse maior do que 32 julgamentos.
- Huber et al., (1993) também concluíram que ACA é melhor do que perfil completo, mas alertam para o fato de que seus dados devem ser considerados com certa ponderação, pois o uso de computadores para a análise de perfil completo não se mostrou muito adequado.
- Agarwal e Green, (1991) comparam os resultados de ACA com a pontuação direta dos atributos mais importantes e concluíram que ACA tem uma confiabilidade estrutural pior do que a pontuação direta dos atributos.

---

<sup>5</sup> FINKBEINER, C.; PLATZ, P. J. **Computerized versus paper and pencil methods**: a comparison study. Paper presented at the Association for Consumer Research Conference, Toronto (October, 1986).

- Green, Krieger e Agarwal, (1993) realizaram um estudo cujo objetivo era comparar a confiabilidade de quatro modelos: dois auto explicativos, um de ACA e um de perfil completo. O resultado relacionado à confiabilidade foi que o modelo de ACA teve desempenho melhor do que o perfil completo. Do ponto de vista prático, em termos de previsibilidade, perfil completo e ACA tiveram resultados semelhantes.

Apesar dos resultados obtidos até o momento serem positivos para a confiabilidade de ACA, ainda é necessário pesquisas adicionais para poder obter conclusões mais robustas.

### **8.8 Interpretação dos Resultados (Simulação de Mercado)**

O último passo da pesquisa de ACA é interpretar os resultados obtidos visando responder as perguntas de pesquisa que geraram o estudo. Muito frequentemente, em estudos de CA ou ACA, avalia-se produtos ou serviços e busca-se entender a composição do mercado. Para auxiliar nesta tarefa, o software de ACA tem uma ferramenta de simulação de mercado.

O simulador de mercado auxilia o pesquisador a testar vários cenários diferentes. Esta ferramenta utiliza as diferentes utilidades dos níveis dos atributos e calcula os valores de diferentes produtos para cada respondente. Através de um critério pré-definido pelo pesquisador, é escolhido qual o produto que este respondente iria consumir naquela simulação e se constrói um “mercado” hipotético. A escolha de qual produto o cliente irá consumir, simulando participação no mercado pode ser realizado de 5 formas diferentes. (para maiores detalhes consulte “The ACA/Web v6.0- Technical Paper” (2007)).

Algumas características do simulador de mercado: (SAWTOOTH SOFTWARE, 2007).

- O pesquisador fornece uma “base” contendo uma especificação inicial dos produtos a serem analisados;
- Modificações aos produtos podem ser realizadas e simulações podem ser feitas para estimar o impacto das modificações;
- O efeito de modificações em todos os possíveis atributos, um por vez, podem ser realizadas automaticamente;
- O simulador pode criar novos níveis para um atributo, interpolando outros existentes;
- Subconjunto de respondentes podem ser analisados;
- Podem ser incluídos ponderações sobre os respondentes em função de dados demográficos ou outros;
- Os resultados podem ser salvos em planilhas Excel ou outro aplicativo baseado no Windows.

É importante salientar que a preferência resultante em um estudo de CA não significa, necessariamente, compra, nem tampouco participação no mercado. Existem inúmeros fatores no mundo real que influenciam as decisões de compra das pessoas e isso não pode ser medido somente por uma pesquisa de CA. Alguns pressupostos não são incluídos nos estudos de CA, como disponibilidade do produto e propaganda. Outro ponto que o estudo de CA não inclui é a necessidade do consumidor em comprar este produto ou se ele tem verba disponível. Os resultados de CA podem refletir aceitação no mercado, dado que todas as condições de disponibilidade, promoção, tempo e condições financeiras do respondente estejam satisfeitas (GETTING, 2013).

## 9 ANÁLISE EMPÍRICA

Nesta seção será mostrada o estudo empírico realizado para suportar os levantamentos e conclusões obtidos nesta tese.

Neste estudo de ACA foi utilizado dois softwares disponíveis na Fundação Getúlio Vargas: o Sawtooth Software SMRT versão 4.14 – ACA System 5.1.4 e Sawtooth Software SSI Web versão 6.0.2. O primeiro produto permite o desenvolvimento do estudo e as análises. O segundo, permite a condução de um estudo de ACA na internet, na intranet ou utilizando um executável no computador.

O Quadro 21 mostra os passos que foram acrescentados/alterados na pesquisa para poder realizá-la via Internet. (SAWTOOTH SOFTWARE, 1993b).

<b>Etapas de ACA</b>	<b>Etapas de ACA/Web</b>
1. Seleção de Atributos	Definir o estudo de ACA (em uma máquina que não precisa estar conectada a Internet)
2. Realização da Pesquisa Qualitativa	
3. Seleção dos Níveis	
4. Definição de Níveis Inaceitáveis	
5. Definição de Preferência por Níveis	
6. Definição de Importância dos Atributos	
7. Construção dos Cenários	
8. Calibração	
Realização da pesquisa de campo	9. Disponibilização da pesquisa na Web
	10. Realização do Teste Piloto
	11. Realização do convite aos participantes (Amostra)
	12. Finalização da pesquisa
13. Análise da consistência dos resultados	
14. Interpretação dos Resultados	

Quadro 21 – Comparativo entre as etapas de um estudo de ACA e de um estudo de ACA na web  
Fonte: Elaboração própria

Todas as etapas mostradas no quadro acima serão detalhadas a seguir, na ordem em que foram realizadas.

### 9.1 Seleção de Atributos

A seleção dos atributos que constam deste estudo foi resultante do levantamento bibliográfico realizado. Foram selecionados 15 “macro” fatores que influenciam os indivíduos na mudança. Estes são o objeto de estudo e correspondem aos atributos utilizados na parte empírica desta tese<sup>6</sup> (vide Quadro 22).

<b>Fator</b>	<b>Definição</b>
Acesso à Informação e Comunicação	<p>Acesso a informações relevantes para o acompanhamento e realização do projeto.</p> <p>Comunicação honesta, clara, regular, frequente, em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente).</p> <p>Canal de comunicação aberto onde todos os profissionais podem expor suas dúvidas, preocupações e necessidades.</p> <p>Informação sobre a iniciativa de mudança, sua implementação, sucessos obtidos, desafios encontrados e resoluções tomadas.</p>
Adequação da Mudança e Alinhamento Estratégico	<p>Conhecimento de que a proposta de mudança sugerida é adequada e vai eliminar discrepâncias identificadas ou auxiliar a organização a atingir seus objetivos estratégicos.</p> <p>Informação sobre a adequabilidade da iniciativa de mudança, sobre as discrepâncias existentes que serão eliminadas (consequência positiva da iniciativa) e sobre o impacto da mudança no atingimento dos objetivos estratégicos da organização.</p>
Autonomia para Tomada de Decisões	<p>Relativo poder, autonomia e autoridade para tomar decisões referentes à mudança e aumento das responsabilidades e competências do profissional.</p> <p>Criação de oportunidades para que o profissional possa identificar e solucionar problemas, dar sua opinião em como o trabalho deverá ser feito e como os métodos de trabalho deverão ser melhorados.</p>
Capacidade da Organização em Realizar a Mudança	<p>A organização demonstra estar comprometida com a mudança, assegurando que todos os recursos necessários sejam estes: conhecimento, equipamentos, espaços, materiais, instalações, tempo, pessoas ou valores financeiros estão disponíveis e serão utilizados para a completa e eficaz implementação da mudança proposta.</p> <p>Além disso, a liderança tem a capacitação e competência necessária para realizar a mudança.</p>

<sup>6</sup> A partir deste momento, os “macro” fatores serão denominados de fatores ou atributos. O conceito “macro” será omitido a fim de facilitar a leitura e o entendimento.

Clareza nas Regras e Critérios Utilizados	Clareza e transparência nos procedimentos utilizados durante a implementação da mudança, nas decisões tomadas pela liderança e nos critérios utilizados para reconhecer e recompensar os profissionais que realizam um bom trabalho em prol da mudança. As atividades durante a mudança relacionadas a comunicação e a decisões são consistentes, livre de viés, acuradas, corretas, representativas, justas e éticas. Tratamento digno dado aos profissionais e diferenças respeitadas e encaminhamento justo dos resultados obtidos com a mudança.
Envolvimento / Suporte da Alta Administração	A alta administração tem um comportamento proativo em relação à mudança. Oferece suporte, dedica seu tempo a solução de conflitos e comunicação e elimina as barreiras organizacionais. Retifica com suas ações no dia-a-dia seu comprometimento com a mudança proposta.
Envolvimento e Participação no Processo de Mudança	Refere-se ao modo como as pessoas são envolvidas no processo de mudança e sua participação nos vários aspectos do desenvolvimento e implementação desta. Liberdade para opinar sobre o processo de mudança e sobre melhores formas de realização do trabalho.
Equipe e Líder da Iniciativa de Mudança	Grupo de pessoas competente e forte para liderar, com visão, valores, estratégia, conhecimento, motivação e inspiração para a efetiva implementação da iniciativa de mudança. Equipes de trabalho multifuncionais formadas e ativas. Estas são necessárias, pois, em geral, as iniciativas de mudança cruzam as fronteiras funcionais.
Impacto da Mudança para Outros Profissionais	É explicado a todos os profissionais da empresa o impacto que esta trará à organização, o que é esperado de todos e como serão as atividades de todos após a mudança. Todos tem conhecimento do impacto da mudança para toda a organização.
Impacto da Mudança para Você (Indivíduo que Está Sofrendo a Mudança)	É explicado a você, de forma clara, os motivos que levaram a empresa a realizar a mudança, o que é esperado de você, o que você deverá fazer, seu papel durante a após a mudança e o que irá ocorrer com as suas atividades.
Metodologia para Desenvolvimento e Implementação da Iniciativa de Mudança	Metodologia para condução da mudança que contemple o planejamento e a implementação da iniciativa de mudança. Esta deverá contemplar: ferramentas / modelos / métodos; etapas, prazos, produtos, critérios para solução de conflito, papéis e responsabilidades dos envolvidos, forma de monitoramento do projeto e dos resultados obtidos (assegurando que este continua adequado, apropriado e eficaz) e impacto no negócio. A metodologia deve ser baseada em princípios de negócio apropriados à empresa e à iniciativa de mudança.
Reconhecimento e Recompensa	Contempla a filosofia, política e sistemas de reconhecimento e recompensa da empresa que valoriza e bonifica os profissionais empenhados com as iniciativas de mudança. Inclui também os benefícios diretos e indiretos que cada profissional irá obter por participar da mudança ou pelos resultados obtidos com a mudança.
Suporte Emocional	Programas de suporte para todos os profissionais durante o período de mudança, mostrando que a liderança reconhece o momento difícil que a organização está passando. Por exemplo: combate ao stress, tempo livre após alta demanda, "ouvir o profissional", balanço entre trabalho e lazer, etc.

Treino, Desenvolvimento e Aprendizagem	Fornecimento do conhecimento, das competências e das habilidades necessárias para a implementação da iniciativa de mudança e para a realização das tarefas e procedimentos pós mudança. Seleção de métodos e técnicas para treinar, desenvolver e capacitar os funcionários visando prepará-los para os desafios futuros.
Visão e Objetivos	Visão da realidade pós-mudança de forma positiva, clara, inspiradora e comunicada a todos os profissionais. A visão compartilha a realidade futura, prende a atenção e estabelece os objetivos e direcionamentos para a mudança.

Quadro 22 – Atributos utilizados na parte empírica

Fonte: Elaboração própria

Cada fator que foi selecionado no levantamento bibliográfico é considerado um atributo, ou seja, uma característica do cenário de mudança que foi analisada na pesquisa de ACA. Para cada atributo, foram definidos níveis, ou seja, variantes. O Quadro 22 mostra os fatores, considerados atributos no estudo de ACA, selecionados na revisão bibliográfica, com suas definições iniciais.

O software utilizado possui limitações em relação ao número de:

- Atributos: no máximo 10
- Níveis, no máximo, 15 por atributo.

Para selecionar os 10 atributos mais importantes entre os 15 classificados na literatura foi realizada uma pesquisa qualitativa.

Analisando os atributos selecionados para utilização neste estudo, segundo cuidados descritos na seção 8.1, tem-se que:

- Fatores de Escolha x Fatores Básicos
  - Este critério não se aplica ao objeto de estudo desta tese, pois todos os fatores aqui analisados podem ser considerados de escolha.
- Fatores “Negativos” x Fatores “Positivos”
  - Como pode ser visto no capítulo 7, seção 7.1 onde é descrito os fatores encontrados na literatura e como resultou nos 15 analisados

nesta tese, foram considerados, inicialmente, atributos positivos e negativos para consolidar a lista final.

- Viabilidade
  - Esta é uma das premissas básicas utilizadas na classificação do fator, como pode ser visto no capítulo 7, seção 7.1.
  
- Percepção
  - Para assegurar que o entendimento de todos sobre qual a definição de cada atributo, foi incluído nas perguntas do questionário, sempre que possível, uma breve definição.

## **9.2 Realização da Pesquisa Qualitativa**

O experimento realizado foi julgamento por especialistas. As etapas desta análise foram:

- Seleção dos especialistas
- Definição da forma de consulta
- Realização da consulta

### *9.2.1 Seleção dos Especialistas*

O requisito mínimo para poder participar do estudo era que o especialista tivesse experiência em trabalhar com mudanças em processos de negócio há, pelo menos, três anos. No final, foram selecionados 13 especialistas que se diferenciam nos critérios:

- Tempo de experiência em gestão por processos;

- Tipo de indústria assegurando diversidade;
- Experiência acadêmica além da experiência profissional;
- Experiência em gestão por processos para suporte em projetos gerados por uma necessidade de TI ou não.

Esta diversidade dos perfis dos especialistas permitiu uma análise mais apurada dos itens. No anexo 1 encontra-se um breve resumo da experiência de cada um dos especialistas.

### *9.2.2 Definição da Forma de Consulta*

A pesquisa foi composta por duas etapas:

1. Entrevista dos especialistas;
2. Realização das etapas de avaliação.

A entrevista foi incluída na pesquisa para evitar uma das dificuldades que surge ao buscar o conselho de especialistas: pessoas ansiosas para participar que não tem o conhecimento necessário (MALHOTRA, 2012).

A etapa de avaliação foi realizada solicitando aos especialistas que julgassem os 15 fatores de influência nas pessoas para mudança.

### *9.2.3 Realização da Pesquisa*

A pesquisa iniciou-se na segunda quinzena de Julho e se encerrou no início de Outubro de 2013.

Quando um especialista potencial era identificado, este era consultado para verificar se encaixava-se no requisito mínimo (mais de 3 anos de experiência) e se tinha interesse em participar da pesquisa. Caso a resposta para as duas condições fosse positiva, era solicitado que este participasse de uma entrevista (presencial, por telefone, ou e-mail) onde foi apresentado o objetivo da tese e feitas as seguintes perguntas:

1. Você trabalha com Gestão por Processos há quanto tempo? Em que lugar?
2. Descreva suas atividades e responsabilidades.
3. Sua formação acadêmica.
4. Como obteve expertise em processos.

Além disso, questionou-se cada respondente se o nome dele e os nomes que porventura ele tivesse citado de empresas poderiam ser utilizados na tese.

Das 13 entrevistas, três foram realizadas pessoalmente, cinco por telefone e cinco especialistas responderam as questões por e-mail.

A seguir, foi enviado para o especialista a tabela resultante da pesquisa bibliográfica com os 15 atributos e suas definições para que o especialista selecionasse os 10 que considera mais importantes.

Foram realizadas 3 seções de avaliação. Os resultados das duas últimas seções foram os mesmos atributos em ordem diferente, demonstrando que a pesquisa qualitativa podia ser encerrada.

Na primeira seção de avaliação, a tabela, contendo os 15 fatores e suas respectivas definições foi enviada para os especialistas de formas diversas:

- Todos os entrevistados pessoalmente ficaram com uma cópia em papel e posteriormente receberam também uma cópia por e-mail;
- Todos os entrevistados pelo telefone receberam uma cópia por e-mail após a entrevista;
- Os que responderam às perguntas iniciais por e-mail receberam a tabela durante as trocas de informações.

Foi solicitado aos especialistas que ordenassem os 10 fatores mais relevantes e também que indicassem se havia algum atributo importante que não fora considerado no estudo. Na primeira tabela enviada, os atributos foram ordenados em ordem alfabética.

A ordenação dos fatores acabou não se mostrando muito produtiva, pois houve dificuldade na realização da tarefa e os dados resultantes não influenciaram na compilação do resultado. Nenhum novo atributo foi adicionado à pesquisa. (Vide no anexo 2 as tabelas contendo as respostas de todos os participantes em cada ciclo).

Em função disto, na etapa seguinte foi solicitado aos especialistas para sinalizar os 10 atributos que consideravam mais importantes. A Figura 11 mostra o e-mail que foi enviado.

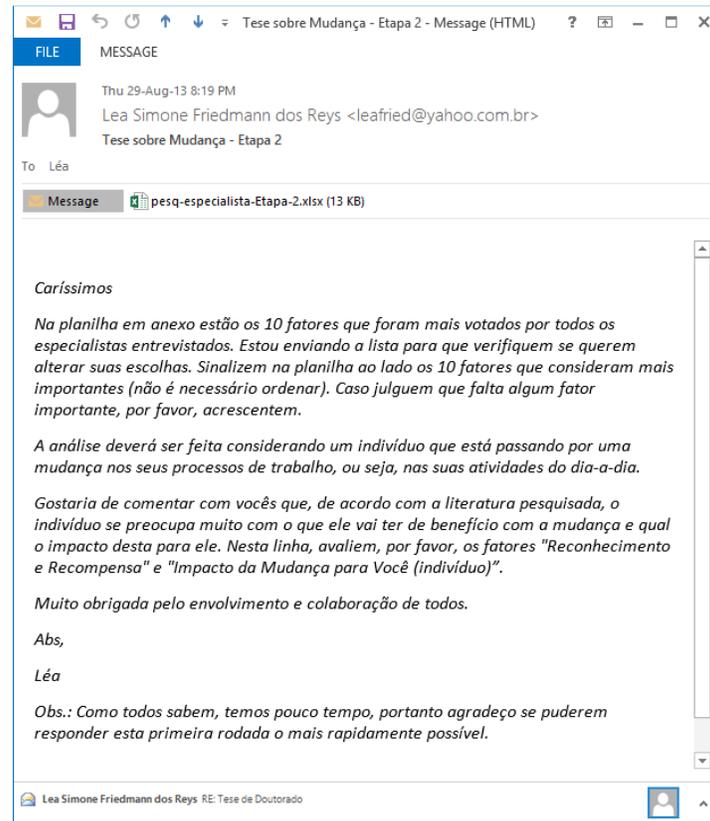


Figura 11 – Solicitação aos especialistas, etapa 2  
Fonte: Elaboração própria

Na última etapa foi solicitado aos especialistas que ordenassem novamente os 10 atributos mais importantes. A Figura 12 mostra o e-mail que foi enviado.

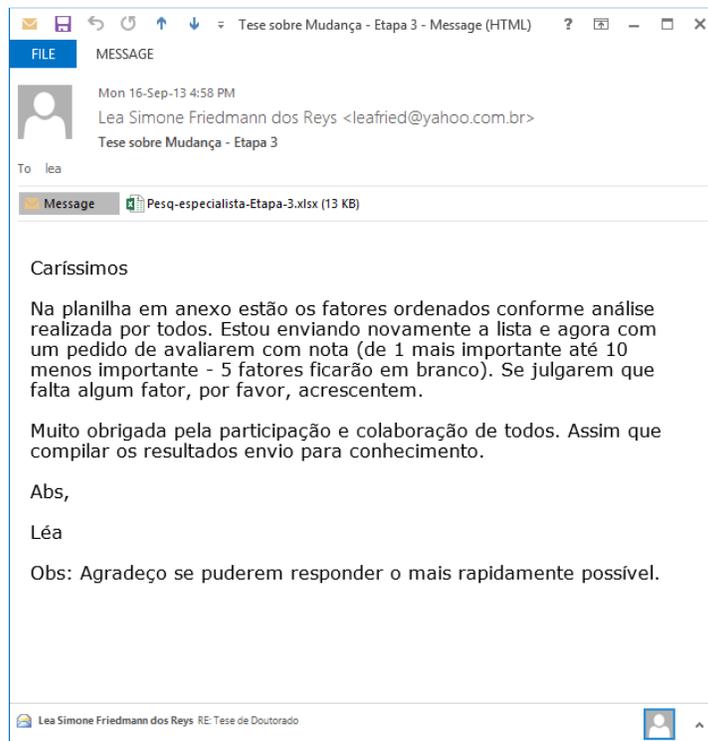


Figura 12 – Solicitação aos especialistas, etapa 3  
Fonte: Elaboração própria

Os resultados das etapas 2 e 3 foram os mesmos atributos somente em ordem diferente, portanto, a pesquisa encerrou-se na etapa 3. Os resultados finais das avaliações das três etapas encontram-se no Quadro 23 – os atributos que foram selecionados para a pesquisa quantitativa estão sinalizados.

<b>Fator</b>	<b>Resultado do Primeiro Ciclo</b>	<b>Resultado do Segundo Ciclo</b>	<b>Resultado do Terceiro Ciclo</b>
Acesso à Informação e Comunicação	7º	Empatado no 6º lugar	Empatado no 6º lugar
Adequação da Mudança e Alinhamento Estratégico	Empatado no 8º lugar	Empatado no 11º lugar	11º
Autonomia para Tomada de Decisões	13º	14º	Empatado no 13º lugar
Capacidade da Organização em Realizar a Mudança	Empatado no 4º lugar	Empatado no 2º lugar	Empatado no 1º lugar
Clareza nas Regras e Critérios Utilizados	Empatado no 2º lugar	Empatado no 2º lugar	Empatado no 3º lugar
Envolvimento / Suporte da Alta Administração	Empatado no 4º lugar	Empatado no 6º lugar	Empatado no 9º lugar
Envolvimento e Participação no Processo de Mudança	1º	1º	Empatado no 1º lugar
Equipe e Líder da Iniciativa de Mudança	Empatado no 2º lugar	Empatado no 4º lugar	Empatado no 3º lugar
Impacto da Mudança para Outros Profissionais	Empatado no 8º lugar	Empatado no 6º lugar	Empatado no 6º lugar
Impacto da Mudança para Você (Indivíduo que Está Sofrendo a Mudança)	Empatado no 8º lugar	Empatado no 6º lugar	Empatado no 6º lugar
Metodologia para Desenvolvimento e Implementação da Iniciativa de Mudança	Empatado no 8º lugar	Empatado no 11º lugar	12º
Reconhecimento e Recompensa	14º	Empatado no 11º lugar	Empatado no 13º lugar
Suporte Emocional	15º	15º	15º
Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizado	Empatado no 8º lugar	Empatado no 4º lugar	Empatado no 9º lugar
Visão e Objetivos	Empatado no 4º lugar	Empatado no 6º lugar	5º

Quadro 23 – Resultado das três avaliações realizadas pelos especialistas  
Fonte: Elaboração própria

Os resultados das avaliações individuais de cada etapa pode ser visto no anexo 2. Os atributos, em sua versão final, selecionados para a pesquisa quantitativa com suas definições reduzidas podem ser vistos no Quadro 24.

<b>Fator</b>	<b>Definição</b>
Acesso à Informação e Comunicação	Avalia se toda informação relevante para o projeto está acessível e se a comunicação é regular, frequente, honesta e clara. Divulga informação sobre a iniciativa de mudança.
Capacidade da Organização em Realizar a Mudança	Avalia se há comprometimento com a mudança, assegurando a disponibilidade de todos os recursos necessários: conhecimento, equipamentos, espaços, materiais, instalações, tempo, pessoas ou valores financeiros.
Clareza nas Regras e Critérios Utilizados	Avalia se os procedimentos na implementação da mudança e para avaliação dos profissionais envolvidos são claros, transparentes e conhecidos. Se as atividades e decisões são consistentes, livres de viés, acuradas, corretas, representativas, justas e éticas.
Envolvimento / Suporte da Alta Administração	Avalia se há comprometimento da liderança da organização, se há suporte, dedicação para solução de conflitos e comunicação.
Envolvimento e Participação na Mudança	Avalia o envolvimento e participação de todos na iniciativa de mudança - incluindo se há liberdade para opinar e expor as melhores formas de realização do trabalho.
Equipe e Líder da Iniciativa de Mudança	Avalia se a liderança e as equipes de trabalho são competentes e fortes, com visão, valores, estratégia, conhecimento e motivação para a mudança.
Impacto da Mudança para Outros Profissionais	Avalia se todos tem conhecimento do impacto que a mudança trará para a organização e seus profissionais, o que é esperado de cada um e como serão as atividades pós mudança.
Impacto da Mudança para Você	Avalia se você conhece, de forma clara, o que é esperado de você durante e após a mudança e como esta irá afetar suas atividades no futuro.
Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizado	Avalia o fornecimento do conhecimento, das competências e das habilidades necessárias para a mudança e para a realização das atividades pós mudança.
Visão e Objetivos	Avalia se a visão da realidade pós mudança é positiva, clara, inspiradora e foi comunicada a todos os profissionais.

Quadro 24 – Atributos selecionados para a pesquisa qualitativa  
 Fonte: Elaboração própria

### **Variáveis de Controle**

No final da pesquisa qualitativa, o software estatístico fornece, para cada indivíduo, a importância de cada um dos 10 fatores. Estas importâncias são analisadas com a ferramenta estatística Análise de Agrupamento (“*Cluster Analysis*”) e grupos de comportamento similar são construídos. Variáveis de controle são necessárias para ajudar a explicar o perfil destes grupos.

Por exemplo: em Friedmann (1998) a ferramenta de CA foi utilizada para avaliar cursos de extensão. Havia três variáveis básicas: preço, horário do curso e didática do professor. Nos agrupamentos formados com as importâncias dos atributos havia um grupo de pessoas que valorizava preço acima de tudo - este grupo era composto em sua maioria, por pessoas que ocupavam cargo gerencial. O cargo do respondente era uma das características de controle perguntadas na pesquisa. É uma informação que ajuda a explicar as escolhas dos fatores de um grupo de respondentes.

Nesta tese, o objetivo é identificar quais características (ou variáveis de controle) seriam mais "fortes" para diferenciar possíveis respostas sobre mudanças.

Para identificar as variáveis de controle, na primeira rodada da pesquisa foi solicitado aos especialistas uma análise adicional. Foi enviado a cada um deles uma tabela com 22 fatores de influência na mudança e solicitado que identificassem os 5 fatores que deveriam ser utilizados como variáveis de controle.

Estes fatores, com exceção de 1, foram classificados como: características dos indivíduos (tipo 1 e tipo 2) e características da organização. O anexo 3 contém a tabela com os 22 fatores, suas classificações e os resultados do julgamento de cada um dos especialistas. O Quadro 25 mostra as 5 variáveis de controle que foram utilizadas na pesquisa.

<b>Característica:</b>	<b>Pergunta:</b>
Confiança na Organização e na Liderança	Você confia na sua empresa e nos seus líderes? Avalie de 1 a 5 sua confiança 1 - desconfio fortemente da empresa e de seus líderes 2 - desconfio da empresa e de seus líderes 3 - não desconfio nem confio 4 - confio na empresa e em seus líderes 5 - confio fortemente na empresa e em seus líderes
Cultura e Clima Organizacional	A empresa onde você trabalhar tem uma cultura e clima adequado à mudanças: sim não
Experiência Profissional (Anos)	Qual sua experiência profissional (em anos)? < 3 De 4 a 6 De 7 a 10 De 11 a 15 De 16 a 20 > 21
Experiências Passadas	Como foram suas experiência passadas de mudanças no ambiente profissional (selecione todas que se aplicam): Vivenciou algumas mudanças extremamente mal sucedidas Vivenciou algumas mudanças razoavelmente mal sucedidas Vivenciou algumas mudanças razoavelmente bem sucedidas Vivenciou algumas mudanças extremamente bem sucedidas No final, teve mais experiências bem sucedidas ou mal sucedidas:
Satisfação com sua Empresa	Você está satisfeito com a sua empresa? Avalie de 1 a 5 seu grau de satisfação: 1 - está muito insatisfeito com a sua empresa 2 - está insatisfeito com a sua empresa 3 - não está nem satisfeito nem insatisfeito 4 - está satisfeito com a sua empresa 5 - está muito satisfeito com a sua empresa

Quadro 25 – Variáveis de controle selecionadas para a pesquisa qualitativa  
Fonte: Elaboração própria

### 9.3 Seleção dos Níveis

Os níveis foram construídos de forma a assegurar a dualidade: uma opção é boa e a outra ruim – a preferência foi pela utilização de palavras genéricas, como adequado ou inadequado, bom ou mau, aderente ou não aderente, mantendo a subjetividade. Permitindo, desta forma, que cada indivíduo, identifique os dois extremos, sem precisar ponderar, ou realizar qualquer tipo de julgamento. Por

exemplo: o fator de influência Acesso à Informação e Comunicação pode ter dois níveis: adequado e inadequado.

Certamente há subjetividade no julgamento do que é adequado ou não para cada respondente. Como o objetivo do estudo é avaliar a importância do fator, e não o que é um fator adequado, esta subjetividade é necessária para este estudo.

Caso o nível fosse detalhado, haveria o risco da importância ser mal avaliada pelo indivíduo em função do seu julgamento dos níveis. Em outras palavras, na percepção de determinado indivíduo, a diferença entre os dois níveis não é alta, portanto, ele pode considerar o atributo não importante, pois é indiferente a escolha de qualquer um dos níveis em análise. No julgamento deste indivíduo em particular, os dois níveis são tão semelhantes que qualquer um deles seria bom. Um exemplo: imagine uma pesquisa que esteja medindo as características de um automóvel, e um dos atributos é cor. A percepção e, conseqüentemente, a importância dada ao atributo pelo indivíduo, tenderá a ser muito diferente se os níveis escolhidos forem:

- Cor metálica e cor não metálica
- Laranja, amarelo, azul e preto

Neste estudo, os níveis resultantes para cada atributo podem ser vistos no Quadro 26.

Atributo	Nível “Positivo”	Nível “Negativo”
Acesso à Informação e Comunicação	A comunicação e o acesso a informação <b>são adequados</b>	A comunicação e o acesso a informação <b>não são adequados</b>
Capacidade da Organização em Realizar a Mudança	A organização <b>é capaz</b> de realizar a mudança	A organização <b>não é capaz</b> de realizar a mudança
Clareza nas Regras e Critérios Utilizados	<b>Existe</b> clareza nas regras e critérios utilizados	<b>Não existe</b> clareza nas regras e critérios utilizados
Envolvimento / Suporte da Alta Administração	O envolvimento e suporte da alta administração <b>é adequado</b>	O envolvimento e suporte da alta administração <b>não é adequado</b>
Envolvimento e Participação	O envolvimento e	O envolvimento e

na Iniciativa de Mudança	participação na mudança dos profissionais (inclusive você) é realizado de forma <b>adequada</b>	participação na mudança dos profissionais (inclusive você) é realizado de forma <b>inadequada</b>
Equipe e Líder da Iniciativa de Mudança	A equipe e o líder da iniciativa de mudança <b>são adequados</b>	A equipe e o líder da iniciativa de mudança <b>não são adequados</b>
Impacto da Mudança para Outros Profissionais	O impacto da mudança nos outros profissionais é <b>desconhecido ou inadequado</b>	O impacto da mudança nos outros profissionais é <b>conhecido e adequado</b>
Impacto da Mudança em Você	O impacto da mudança em você é <b>desconhecido ou inadequado</b>	O impacto da mudança em você é <b>conhecido e adequado</b>
Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizado	O treinamento, desenvolvimento e aprendizagem é <b>adequado</b>	O treinamento, desenvolvimento e aprendizagem <b>não é adequado</b>
Visão e Objetivos	A visão e os objetivos <b>são adequados</b>	A visão e os objetivos <b>não são adequados</b>

Quadro 26 – Níveis atribuídos neste estudo

Fonte: Elaboração própria

Analisando os níveis selecionados para utilização neste estudo, segundo cuidados descritos na seção 8.1, tem-se que:

- Amplitude dos níveis – não é um problema neste estudo em função do pouco detalhamento realizado.
- Descritivos devem ser completos permitindo o entendimento. No Quadro 26 pode-se confirmar este fato.
- Os níveis podem reduzir a importância do atributo – a escolha dos níveis foi realizada de forma a eliminar este problema.
- Efeito “Número de Níveis” – não há desbalanceamento no número de níveis – todos os atributos possuem somente dois níveis.

## Correlação Natural ou Correlação Ambiental (independência)

Os atributos constantes do Quadro 26 não são totalmente independentes entre si. Um respondente mais criterioso, poderia julgar que há um certo grau de dependência, entre os seguintes atributos:

- Impacto da Mudança em Você x Impacto da Mudança nos Outros Profissionais.

Pela explicação fornecida para cada atributo, o fator impacto da mudança nos outros profissionais implica que todos tem conhecimento do impacto que a mudança trará para a organização e seus profissionais, o que é esperado de cada um e como serão as atividades pós mudança. Conseqüentemente, se todos tem conhecimento, “eu” também tenho.

Segundo Hair et al (2010) existem três alternativas para solucionar a questão de correlação:

1. Criar um “super” fator que combine os aspectos de correlação dos atributos. Exemplo: para eliminar a correlação entre potência do motor e consumo de combustível, criar o super fator performance;
2. Impedir que o modelo de CA construa cenários de mudança considerando as combinações não realistas – ACA permite esta ação, denominada de pares proibidos (“*prohibited pairs*”);
3. Restringir o processo de estimação das utilidades, criando um relacionamento específico.

A decisão tomada neste caso foi não alterar os atributos e nem alterar o modo de condução da pesquisa. Assumiu-se o risco pois o profissional pode ter uma noção satisfatória do impacto da mudança para todos, mas precisa de mais detalhes no seu caso em particular.

#### 9.4 Definição de Níveis Inaceitáveis (Questões “Inaceitáveis” – Priors)

Não foi permitido ao respondente sinalizar níveis inaceitáveis para nenhum dos atributos pertencentes ao estudo. Neste caso, como os níveis representam sempre uma dualidade entre uma situação “boa” e uma situação “ruim”, não havia sentido em questionar se algum nível era inaceitável.

#### 9.5 Definição de Preferência por Níveis (Questões “ACA Classificação” – Priors)

Neste estudo em particular, todos os atributos possuem uma ordenação de preferência óbvia: do nível com a conotação “negativa” para o com a conotação “positiva”, como pode ser visto no Quadro 26.

No momento do cadastramento, todos os atributos tiveram seus respectivos níveis de conotação “positiva” cadastrados primeiro, portanto, foram sinalizados como “best to worse” no local correspondente para eliminação desta série de perguntas: “*Level Ranking*” (vide Figura 13).

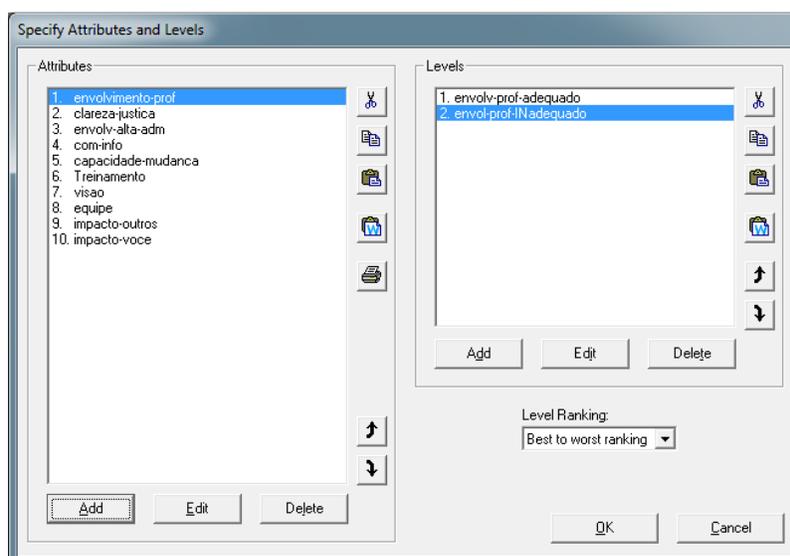


Figura 13 – Tela de cadastro de atributos e níveis  
Fonte: Elaboração própria no Sawtooth Software SSI

Não houve, portanto, nenhum questionamento desta natureza na pesquisa.

## 9.6 Definição de Importância dos Atributos (Questões “ACA Importância” – Priors)

As questões de importância, sugeridas na literatura de ACA e geradas automaticamente pelo software não atendiam as necessidades desta pesquisa, pois, como pode ser visto na Figura 14, as diferenças dos níveis não são as melhores opções para o questionamento de importância.

Preview

Se dois livros são exatamente iguais em todos os outros aspectos, exceto os listados abaixo, quão importante é esta diferença para você?

Não é importante    Um pouco importante    Muito importante    Extremamente importante

Autor-Conhecido  
---ao invés de---  
Autor-Desconhecido

Se dois livros são exatamente iguais em todos os outros aspectos, exceto os listados abaixo, quão importante é esta diferença para você?

Não é importante    Um pouco importante    Muito importante    Extremamente importante

Pequeno  
---ao invés de---  
Grande

Se dois livros são exatamente iguais em todos os outros aspectos, exceto os listados abaixo, quão importante é esta diferença para você?

Não é importante    Um pouco importante    Muito importante    Extremamente importante

Luxo  
---ao invés de---  
Não-luxo

Next

OK

Figura 14 – Questionamento de importância padrão  
Fonte: Elaboração própria no Sawtooth Software SSI

Para melhor atender as necessidades específicas desta tese, fez-se necessário a customização das questões de importância. Questionou-se diretamente a importância dada ao atributo, conforme pode ser visto na Figura 15.

Figura 15 – Questionamento ajustado de Importância do atributo  
 Fonte: Elaboração própria no Sawtooth Software SSI

Como explicado na parte metodológica, capítulo 8, seção 4, as questões de importância podem ser omitidas do estudo. Algumas questões foram fundamentais para mantê-las:

- Não havia como saber, de antemão, qual o tamanho da amostra que seria conseguido, portanto, assumir que a amostra seria “grande” para poder omitir as perguntas de importância era uma suposição, no mínimo, arriscada.
- O trabalho de analisar os pares de cenários é cansativo (confirmado no teste piloto), portanto, aumentar os pares poderia fazer com que a taxa de desistência no meio da pesquisa aumentasse tornando a pesquisa inviável por ser muito cansativa.

### 9.7 Construção dos Cenários (Questões “ACA Pareadas”)

Este é o momento em que se iniciam as avaliações conjuntas. O software utilizado constrói os cenários baseados nas informações prestadas pelos respondentes. No

momento da construção do estudo, somente os parâmetros referentes a esta etapa devem ser definidos. Os parâmetros inicialmente definidos foram:

- 15 perguntas pareadas
- Variando de 2 a 4 atributos.

A Figura 16 mostra um exemplo de um cenário com 4 fatores.

Figura 16 – Questão pareada – Cenário com 4 atributos  
Fonte: Elaboração própria no Sawtooth Software SSI

## 9.8 Calibração

O processo de calibração não foi realizado neste estudo, pois:

- Não se utilizou simulações de probabilidade de compra – não faz sentido algum esta análise para avaliação de cenários de mudanças;

- Não afeta o cálculo das utilidades em sua essência, somente altera sua escala. Como neste estudo, o foco é a análise da importância das utilidades, modificar sua escala não agrega valor;
- Incluir este questionamento na pesquisa somente a tornaria mais longa e cansativa.

## 9.9 Disponibilização da Pesquisa na Web

As etapas realizadas neste estudo para criar uma pesquisa na web foram:

1. Criar um novo estudo no software SSI Web;
2. Definir os atributos e níveis;
3. Parametrizar as questões específicas de ACA;
4. Escrever o questionário utilizando a interface *Write Questionnaire*;
5. Testar o questionário;
6. Disponibilização do questionário na Internet;

### 9.9.1 Criar um Novo Estudo

Após abrir o software SSI Web para criar um novo estudo, foi selecionado o seguinte menu: *File / New Study*, e na tela mostrada na Figura 17, no campo Nome, o nome escolhido para o estudo foi digitado: TESE. Foi selecionado o tipo: ACA e a localização onde gravar o estudo.

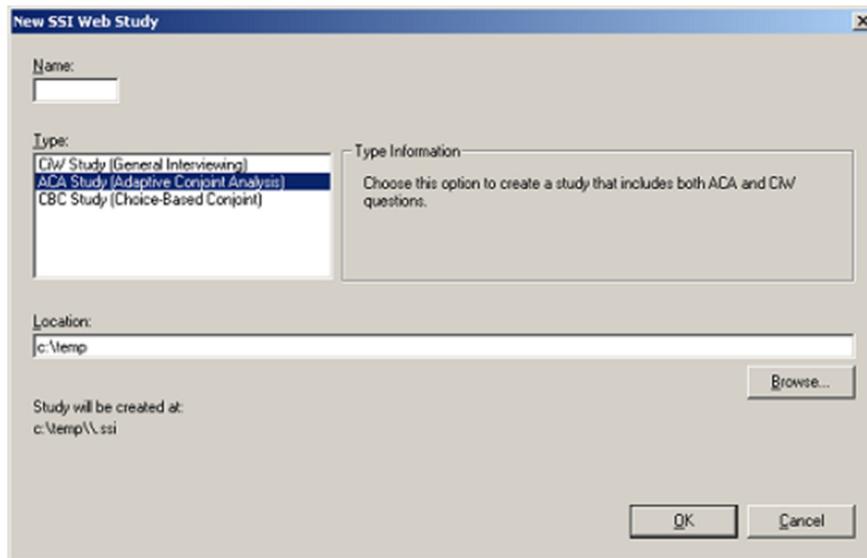


Figura 17 – Tela de criação de um novo estudo  
Fonte: Sawtooth Software SSI

### 9.9.2 Definir os Atributos e Níveis

Para inserir os atributos e níveis do estudo, o menu: *Compose / Conjoint Settings / Add/Edit Attributes*, foi selecionado e na tela mostrada na Figura 18, selecionado o botão *Add* para inserir os atributos. A tela para inclusão dos atributos foi aberta (vide Figura 19).

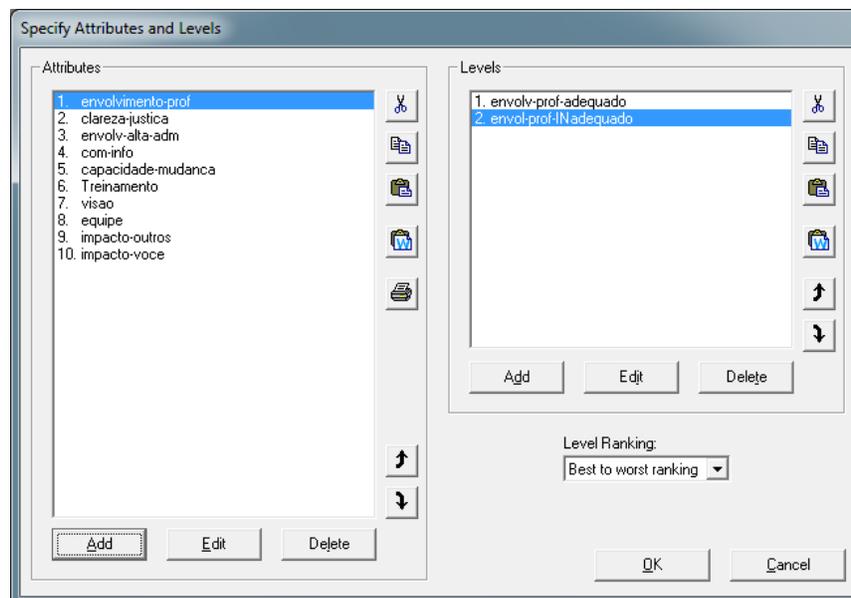


Figura 18 – Tela de cadastro de atributos e níveis  
Fonte: Elaboração própria no software Sawtooth SSI

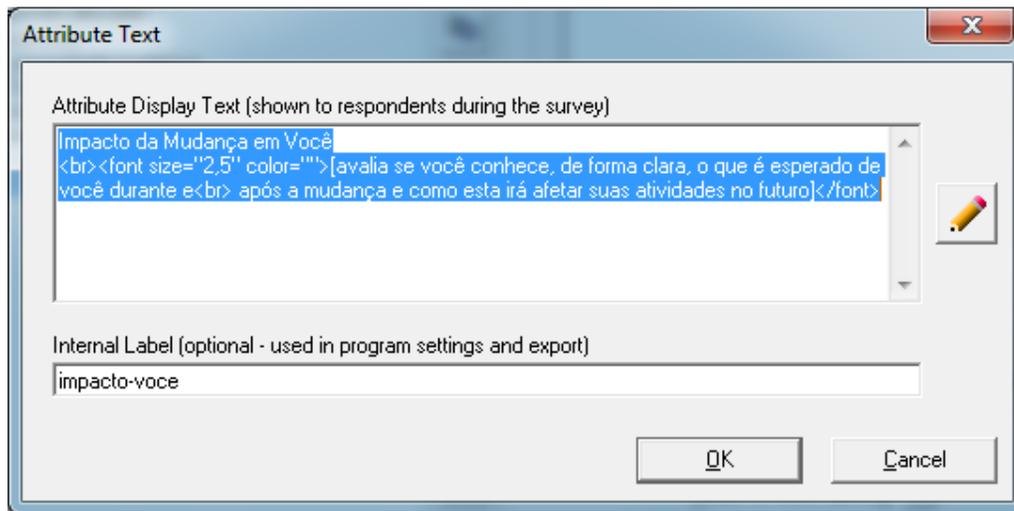


Figura 19 – Tela de cadastro de atributos  
 Fonte: Elaboração própria no software Sawtooth SSI

No campo *Attribute Display Text*, na Figura 19, foram inseridos os atributos com os nomes que deveriam ser mostrados na pesquisa da Internet:

- Capacidade de Realizar a Mudança
- Clareza nas Regras e Critérios Utilizados
- Comunicação e Acesso à Informação;
- Envolvimento e Participação no Processo de Mudança
- Envolvimento e Suporte da Alta Administração
- Equipe e Líder da Iniciativa de Mudança
- Impacto da Mudança nos Outros Profissionais;
- Impacto da Mudança em Você
- Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizagem
- Visão e Objetivos

Retornando à tela mostrada na Figura 18 foram inseridos os níveis para cada um dos atributos, conforme definidos no quadro 26.

Como dito anteriormente, para todos os níveis, foi inserido primeiro o atributo com a conotação “positiva” seguido pelo nível com a conotação “negativa”. Para eliminar

as questões de priorização do nível, foi selecionado “*best to worse*” no campo *Level Ranking*.

### 9.9.3 Parametrizar as Questões Específicas de ACA

Após inserção dos atributos e níveis, foi selecionado o menu: *Compose / Conjoint Settings / ACA Settings*. A tela que surgiu possui 4 abas: *Priors*, *Pairs*, *Calibration* and *Colors*.

Na aba *Priors*, os campos selecionados estão descritos na tela mostrada na Figura 20, e especificam a randomização na ordem de mostrar os atributos nas perguntas de importância e confirmam o uso das questões de importância.

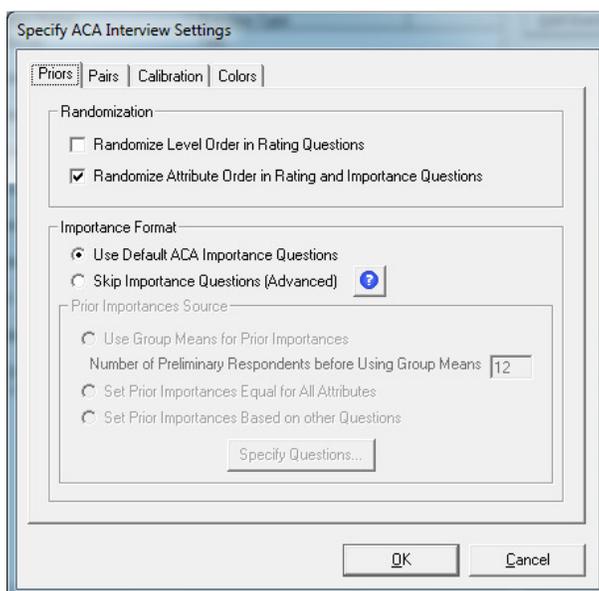


Figura 20 – Tela de parametrização das questões específicas de ACA – aba *Priors*  
Fonte: Elaboração própria no software Sawtooth SSI

A aba *Pairs*, define os parâmetros para a parte *Conjoint* do estudo. A Figura 21 mostra o que foi preenchido para cada campo desta tela.

O primeiro campo, *Maximum attributes for Pairs Section*, identifica quantos atributos farão parte do questionário de cada respondente. Se forem selecionados todos os

atributos, no caso desta tese, 10, haverá pares para escolha com os 10 atributos. Se for preenchido um número  $n$  qualquer, menor do que a quantidade total de atributos, somente os  $n$  mais importantes serão utilizados na construção dos cenários.

O segundo campo, *Number of Pairs Questions (0-50)*, identifica a quantidade de cenários que serão construídos.

O terceiro campo, *Number of Pairs Questions at Each Stage*, controla a quantidade de questões de cada ciclo de complexidade (quantidade de atributos diferentes por cenário). Neste trabalho foi especificado 4, o que implica que após as 4 primeiras comparações, um atributo a mais será incluído nos cenários.

O quarto campo, *Number of Attributes in Each Pairs Question in the First Stage (2-5)*, especifica quantos atributos serão utilizados no primeiro ciclo, neste caso, 2 atributos.

O quinto campo, *Number of Attributes in Each Pairs Question in the Last Stage (2-5)*, especifica quantos atributos serão utilizados no último ciclo, neste caso, 4 atributos.

The image shows a software dialog box titled "Specify ACA Interview Settings". It has four tabs: "Priors", "Pairs", "Calibration", and "Colors". The "Pairs" tab is selected. The dialog is divided into two main sections: "Pairs Settings" and "Attribute Order".

**Pairs Settings:**

- Maximum Attributes for Pairs Section: 10
- Number of Pairs Questions (0 - 50): 10
- Number of Pairs Questions at Each Stage: 3
- Number of Attributes in Each Pairs Question in the First Stage (2 - 5): 2
- Number of Attributes in Each Pairs Question in the Last Stage (2 - 5): 4

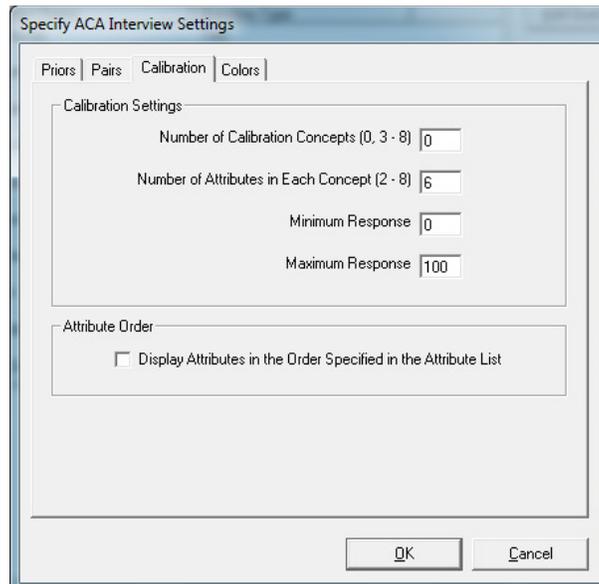
**Attribute Order:**

- Display Attributes in the Order Specified in the Attribute List

At the bottom of the dialog are "OK" and "Cancel" buttons.

Figura 21 – Tela de parametrização das questões específicas de ACA – aba Pairs  
Fonte: Elaboração própria no software Sawtooth SSI

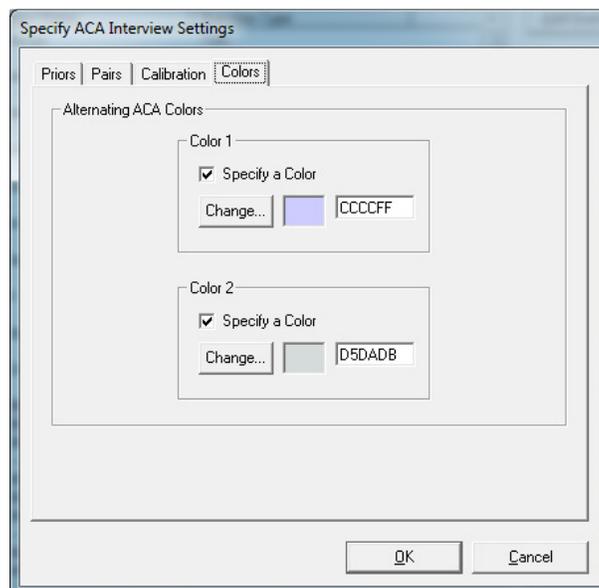
A aba Calibration, conforme mostrada na Figura 22, teve seu primeiro campo preenchido com zero, indicando que não haverá questões de calibração neste estudo.



The screenshot shows the 'Specify ACA Interview Settings' dialog box with the 'Calibration' tab selected. The 'Calibration Settings' section contains four input fields: 'Number of Calibration Concepts (0, 3 - 8)' with a value of 0, 'Number of Attributes in Each Concept (2 - 8)' with a value of 6, 'Minimum Response' with a value of 0, and 'Maximum Response' with a value of 100. The 'Attribute Order' section has a checkbox labeled 'Display Attributes in the Order Specified in the Attribute List' which is unchecked. At the bottom are 'OK' and 'Cancel' buttons.

Figura 22 – Tela de parametrização das questões específicas de ACA – aba Calibration  
Fonte: Elaboração própria no software Sawtooth SSI

Na aba *Colors* foram mantidas as cores sugeridas pelo sistema conforme pode ser visto na Figura 23.



The screenshot shows the 'Specify ACA Interview Settings' dialog box with the 'Colors' tab selected. The 'Alternating ACA Colors' section contains two color selection boxes. 'Color 1' has a checked 'Specify a Color' checkbox, a 'Change...' button, a color swatch, and the hex code 'CCCCFF'. 'Color 2' also has a checked 'Specify a Color' checkbox, a 'Change...' button, a color swatch, and the hex code 'D5DADB'. At the bottom are 'OK' and 'Cancel' buttons.

Figura 23 – Tela de parametrização das questões específicas de ACA – aba Colors  
Fonte: Elaboração própria no software Sawtooth SSI

#### 9.9.4 Escrever o Questionário

Utilizando as variáveis de controle identificadas na pesquisa qualitativa, um esboço do questionário foi definido.

Para descrever o questionário, foram utilizadas os seguintes tipos de perguntas:

- *Select*: que permite a inclusão de uma questão para escolher uma opção de uma lista ou escolher várias opções em uma lista. Permite também incluir um campo livre para preenchimento, caso necessite de uma informação adicional em uma opção.
- *Text*: que permite a inclusão de textos para instruções.
- *ACA Questions*. Quando este campo é selecionado, as questões específicas de ACA que foram parametrizadas na etapa anterior são incluídas no questionário.



Figura 24 – Tipos de questões  
Fonte: Sawtooth Software SSI

Todas estas questões foram construídas na ordem em que deveriam ser mostradas aos respondentes. A tela que mostra o sequenciamento das questões pode ser vista na Figura 25.

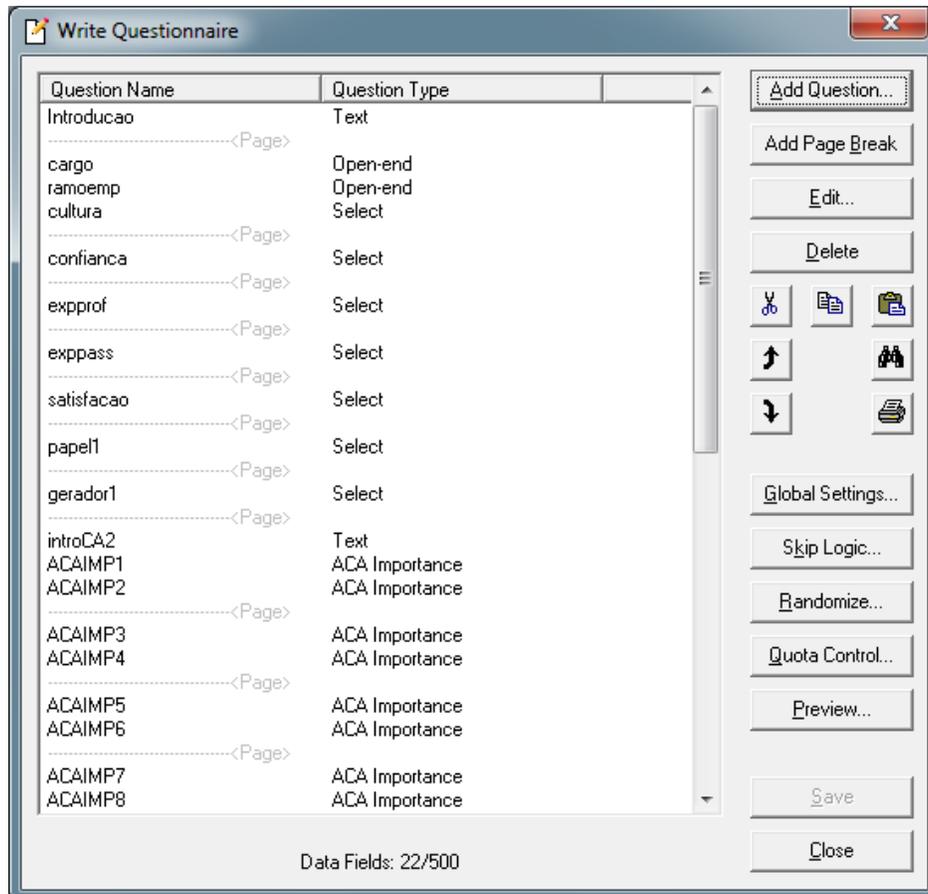


Figura 25 – Quadro com o questionário  
Fonte: Elaboração própria no software Sawtooth SSI

### 9.9.5 Testar o Questionário

Há duas formas de testar o questionário: uma para visualização das questões, sem realização das análises e coleta dos dados; e outra contendo a análise dos resultados em uma base local.

Para realização do primeiro teste, basta selecionar o botão Preview na tela mostrada na Figura 25.

Para a segunda análise, selecionar o menu: *Test / Run on Local Web Server* e na tela mostrada na Figura 26, clicar no botão *Upload Questionnaire*.

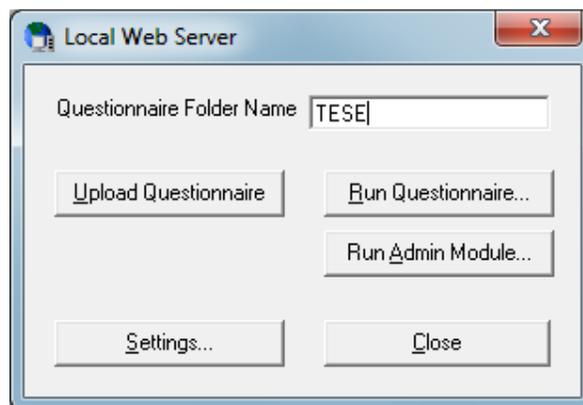


Figura 26 – Testar o questionário na base local  
Fonte: Elaboração própria no software Sawtooth SSI

#### 9.9.6 Disponibilizar o Questionário na Internet

Para disponibilizar o questionário na internet diversos arquivos são gerados automaticamente pelo software. Para realizar a geração, é necessário selecionar o comando: *Field / Prepare for Web Upload*. Estes arquivos são salvos no local indicado para salvar o estudo, em uma pasta denominada *Web Upload*.

O passo seguinte é colocar os arquivos salvos na pasta *Web Upload* em uma página da Internet. Para realização desta parte foi contratado um profissional que trabalha com hospedagem de sites e web design.

Na Internet, são construídos dois locais distintos: um contendo a pesquisa e o outro a área do gerenciamento (vide Figura 27).

O anexo 4 contém a pesquisa que foi disponibilizada no site.

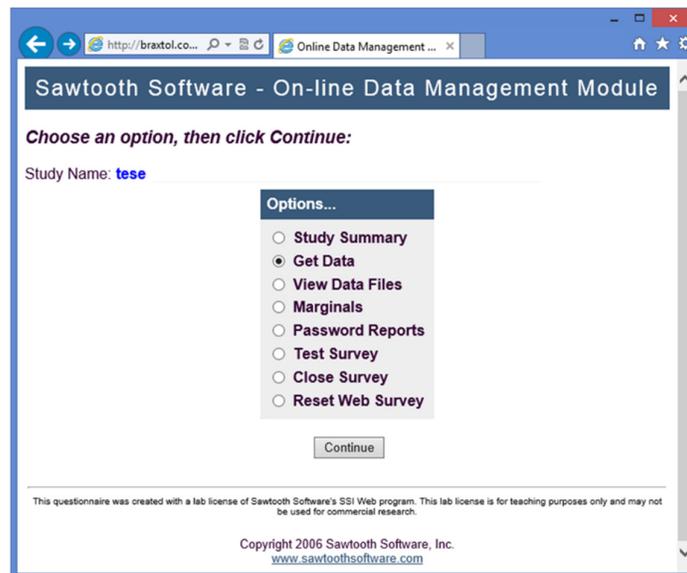


Figura 27 – Site de gerenciamento da pesquisa  
Fonte: Sawtooth Software SSI

O gerenciamento web permite ao pesquisador acompanhar o desenrolar de sua pesquisa, exportar os dados para o software Sawtooth SSI Web e encerrar a pesquisa.

### 9.10 Realização do Teste Piloto

Não foi encontrada nenhuma informação complementar sobre este tipo de aplicação de ACA na literatura para ajudar na sua construção, especialmente na avaliação se a pesquisa, construída na etapa anterior, estava cansativa. Portanto, para avaliar o questionário foi realizado um teste piloto.

No anexo 5 encontra-se um breve resumo do perfil dos profissionais que realizaram o teste piloto.

Os principais resultados do teste piloto foram:

- Ajustes de texto – troca de algumas palavras para facilitar o entendimento;

- Alteração do questionamento de algumas variáveis de controle – visando facilitar o entendimento do respondente;
- Diferenciação na questão de confiança entre a liderança e a organização;
- Redução de páginas, inclusão dos textos introdutórios junto com as perguntas para a pesquisa ficar mais ágil;
- Eliminação da página que descrevia todos os atributos e inclusão da explicação nas perguntas de importância;
- Redução da quantidade de cenários a serem avaliados, de 15 para 10;
- Redução da quantidade de atributos máximo no último ciclo de avaliação, de 4 para 3;
- Inclusão das primeiras duas perguntas: cargo e setor da empresa;

Como houve a redução da quantidade de cenários, para assegurar a confiabilidade da pesquisa, foi incluído uma questão para os respondentes ordenarem os atributos de sua preferência – do melhor ao pior.

O anexo 6 contém a versão final da pesquisa que foi disponibilizada na Internet.

### **9.11 Realização do Convite aos Participantes (Amostra)**

Segundo Malhotra (2012) os passos para elaboração de uma amostragem são:

1. Definir a população-alvo;
2. Determinar o arcabouço amostral;

3. Selecionar a(s) técnica(s) de amostragem;
4. Determinar o tamanho da amostra;
5. Executar o processo de amostragem.

#### *9.11.1 Definir a População-Alvo*

O primeiro passo para realização da pesquisa é identificar o perfil desejado do respondente. Neste caso, são poucas exigências, pois qualquer profissional que já tenha passado por, no mínimo, uma mudança organizacional dos seus processos de trabalho é elegível a participar da pesquisa. Desta forma, a grande maioria da população economicamente ativa do país faz parte da população-alvo desta pesquisa.

Um dos objetivos da grande maioria das pesquisas é realizar inferências sobre a população-alvo. Para isso ser possível, cuidados redobrados devem ser realizados na coleta da amostra. Por restrição de recursos, neste trabalho, não foi possível realizar uma pesquisa estatisticamente representativa da população-alvo, portanto, não é possível inferir sobre o comportamento da população em relação à mudança. O objetivo desta tese foi realizar uma pesquisa inicial exploratória, visando atingir o número máximo de respondentes possível.

#### *9.11.2 Determinar o Arcabouço Amostral*

O arcabouço amostral é uma lista, um conjunto de instruções ou outra forma de representar todos os elementos da população-alvo permitindo sua identificação (MALHOTRA, 2012).

Neste caso, o arcabouço amostral resume-se a uma instrução, que especifica que qualquer indivíduo que tenha vivenciado uma mudança organizacional onde houve alteração nos processos de negócio faz parte da população-alvo deste estudo. Para identifica-los podem ser utilizados dados de lista telefônica, ou outra fonte qualquer.

### *9.11.3 Selecionar a Técnica de Amostragem*

A técnica não probabilística de amostragem escolhida foi a amostragem bola de neve.

A amostragem bola de neve é uma “técnica de amostragem não probabilística em que um grupo inicial de entrevistados é selecionado aleatoriamente. Selecionam-se entrevistados subsequentes com base em informações fornecidas pelos entrevistados iniciais. Esse processo pode ser executado em ondas sucessivas, obtendo-se referências a partir de outras referências”. (MALHOTRA, 2012).

Ainda segundo Malhotra (2012), a primeira amostragem não precisa ser, necessariamente, aleatória.

### *9.11.4 Determinar o Tamanho da Amostra*

Em função das características amostrais do estudo, optou-se por não controlar o tamanho da amostra. A intenção era conseguir o número máximo de respostas em um determinado período de tempo. Neste período de tempo, o questionário estaria liberado para preenchimento na Internet.

### 9.11.5 Executar o Processo de Amostragem

A divulgação da pesquisa foi realizada pelo e-mail. A amostra inicial foi composta pela base de contatos presente no e-mail pessoal da autora. Existiam 1.170 e-mails cadastrados. Para atingir este público foram enviados aproximadamente 414 mensagens. A grande maioria dos e-mails foi enviada entre os dias 24 de novembro e 3 de Dezembro de 2013.

O conteúdo de cada e-mail foi muito similar ao mostrado na Figura 28. Houve algumas alterações:

- Em alguns casos a mensagem foi nominal, iniciando-se com Caro ou Cara seguido do nome da pessoa;
- Em alguns casos foi para um grupo, que podia ser de alunos, escoteiros, etc. Neste caso, iniciava a mensagem de uma forma um pouco diferente, com palavras que fizessem o grupo reconhecer de onde eu havia conseguido os endereços de e-mails ou o acesso ao grupo.
- No final, era solicitado que me informassem o número de pessoas para quem estavam divulgando a pesquisa – era explicado que isto era para fins de cálculo quantitativo de taxa de sucesso.

O objetivo foi divulgar a pesquisa o máximo possível. Houve muito receio em solicitar às pessoas que informassem para quem estavam enviando o e-mail, ou para quantas pessoas estavam divulgando a pesquisa, e com isso, de alguma forma, dificultar o reenvio – portanto, em poucos casos, foi solicitado que informassem para quem estavam enviando, na maioria, simplesmente foi pedido que divulgassem a pesquisa.

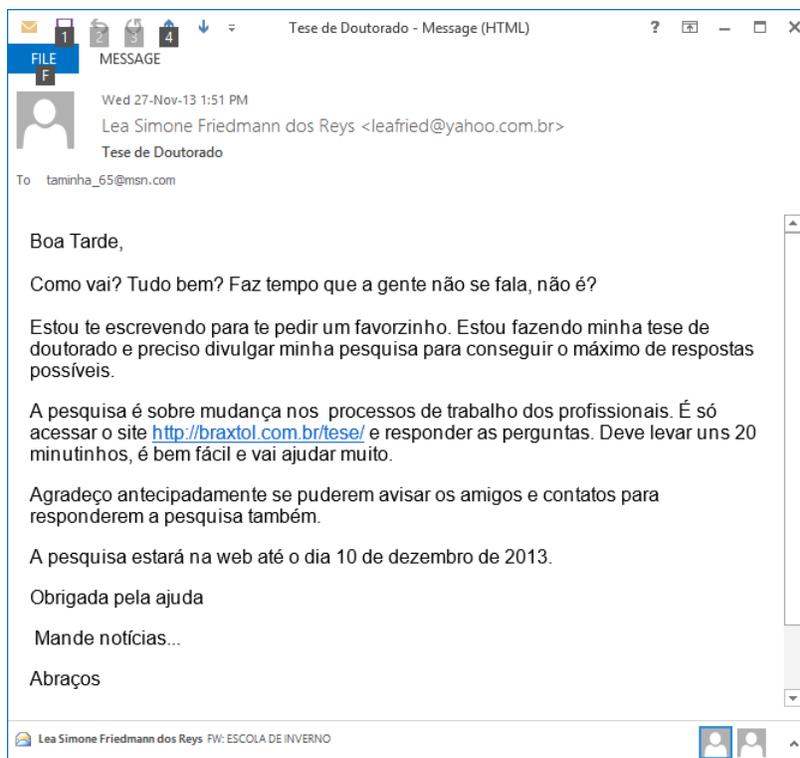


Figura 28 – E-mail enviado para a amostra  
Fonte: Elaboração própria

Foram recebidas 503 mensagens de falha no envio. Portanto, a taxa aproximada de falha no envio de e-mails foi de: 43%.

Foram obtidas 464 respostas. O Gráfico 1 mostra como estas respostas foram obtidas no tempo.



Gráfico 1 – Quantidade de respondentes da pesquisa por data  
Fonte: Elaboração própria

## 9.12 Finalização da Pesquisa

Para finalizar a pesquisa e calcular as importâncias dos atributos para cada respondente, os dados coletados no sistema Sawtooth SSI Web precisam migrar para o sistema Sawtooth SMRT. As etapas para realizar esta migração são:

1. No gerenciador web, selecionar a opção *Get Data* e fazer o download do arquivo *tesedat.dat* (o nome do arquivo começa com tese pois este é o nome definido para o estudo sendo realizado) (vide figuras 29 e 30);

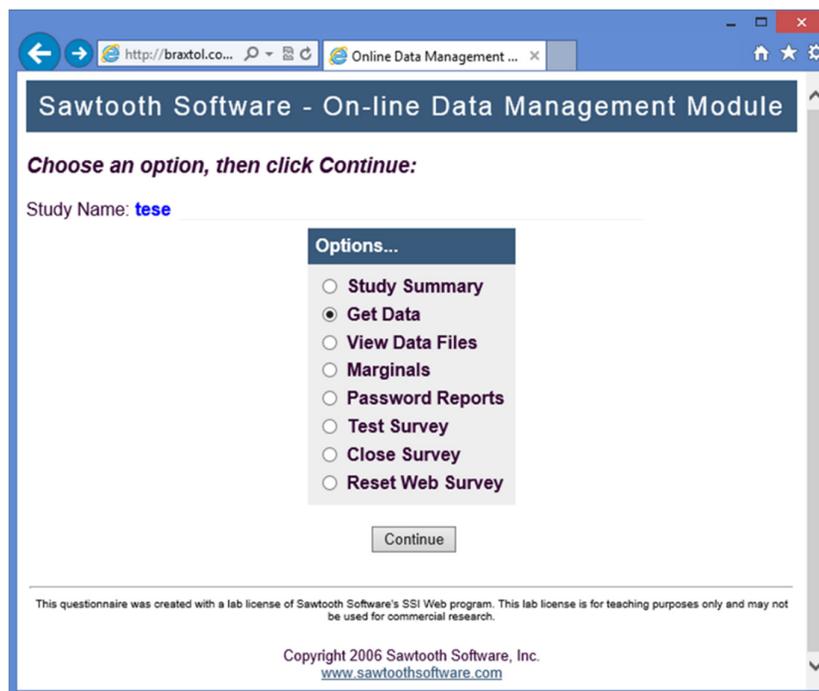


Figura 29 – Gerenciador do site – download dos resultados

Fonte: Elaboração própria no software Sawtooth SSI

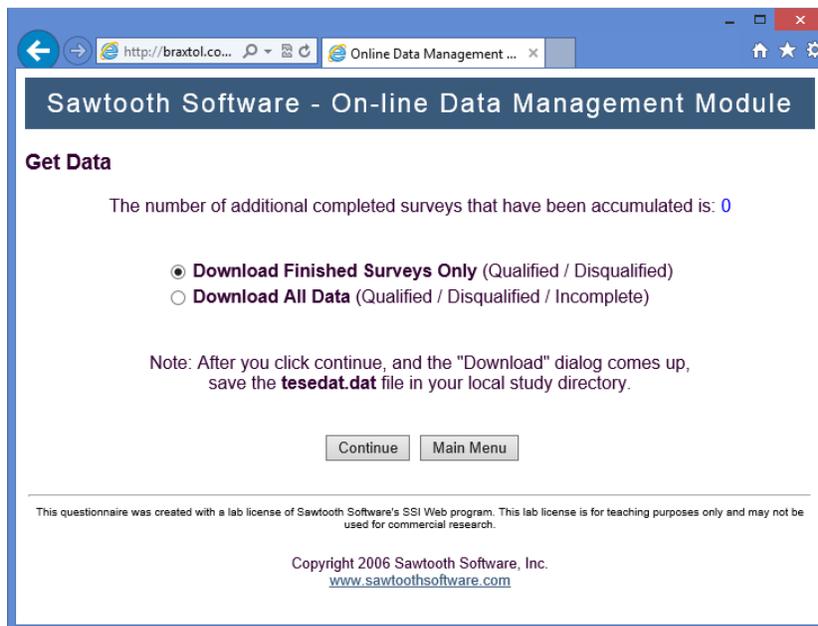


Figura 30 – Tela para download do arquivo de respostas  
 Fonte: Elaboração própria no software Sawtooth SSI

2. No software SSI Web clicar no menu *Analysis / Calculate ACA Utilities using Ordinary Least Squares*. Este processo captura o arquivo *tesedat.dat* criado no gerenciador web e cria um arquivo denominado TESE.utl (o nome do arquivo é tese pois este é o nome definido para o estudo sendo realizado) (vide figuras 31 a 33);

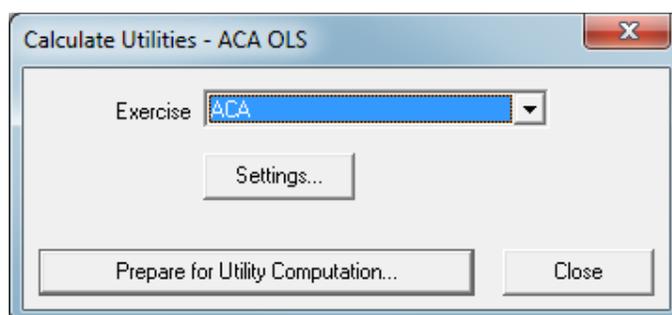


Figura 31 – Criação do arquivo TESE.utl – Tela para cálculo da ACA Utilities  
 Fonte: Elaboração própria no software Sawtooth SSI

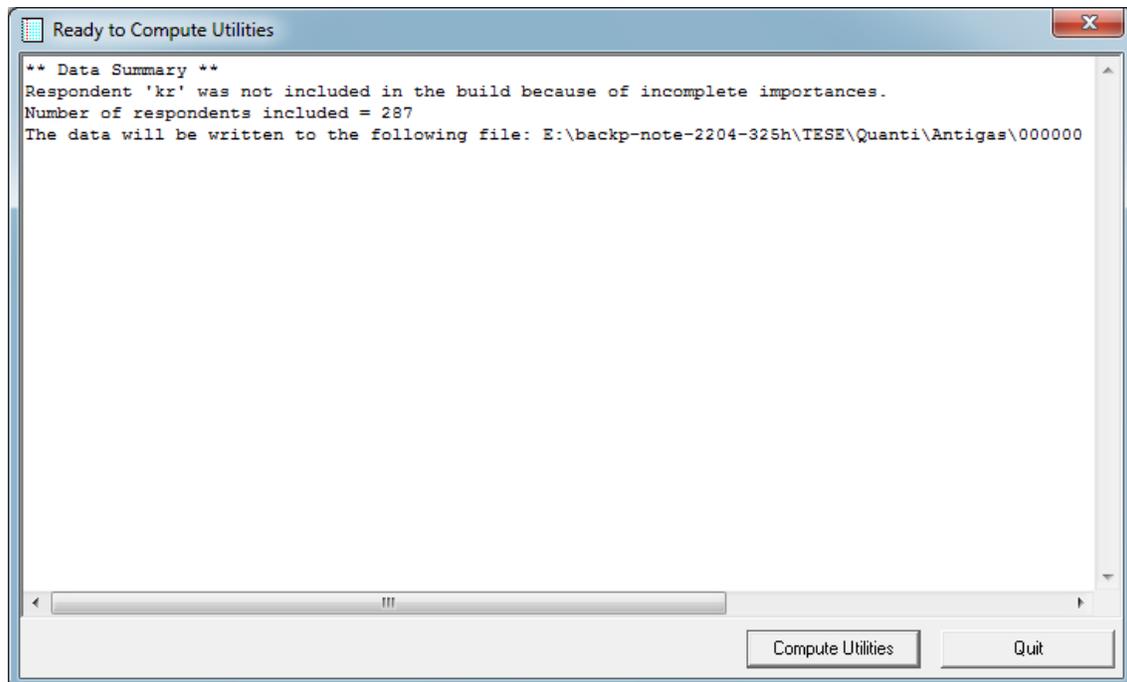


Figura 32 – Criação do arquivo TESE.utl – Tela sumário para cálculo da ACA Utilities  
 Fonte: Elaboração própria no software Sawtooth SSI

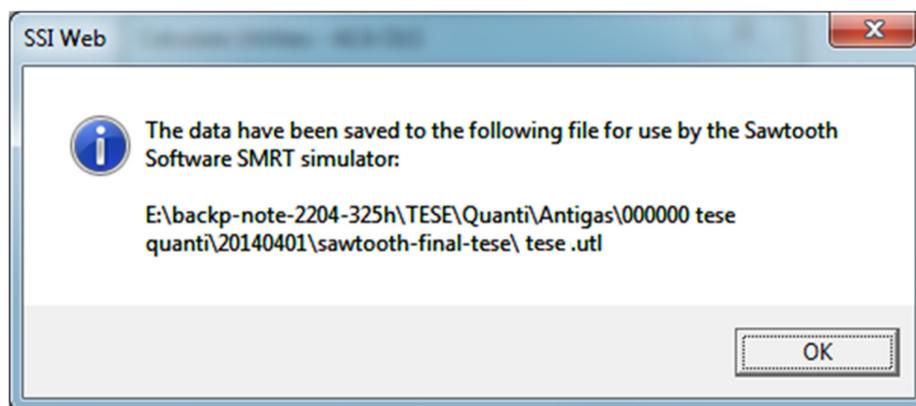


Figura 33 – Criação do arquivo TESE.utl – Tela de confirmação da criação  
 Fonte: Elaboração própria no software Sawtooth SSI

3. No software SMRT, criar um novo estudo selecionando o menu: *File / New*, e escolher um nome e localização para salvá-lo. O nome do estudo não irá afetar a importação e exportação das importâncias dos atributos. (vide figura 34 a 36);

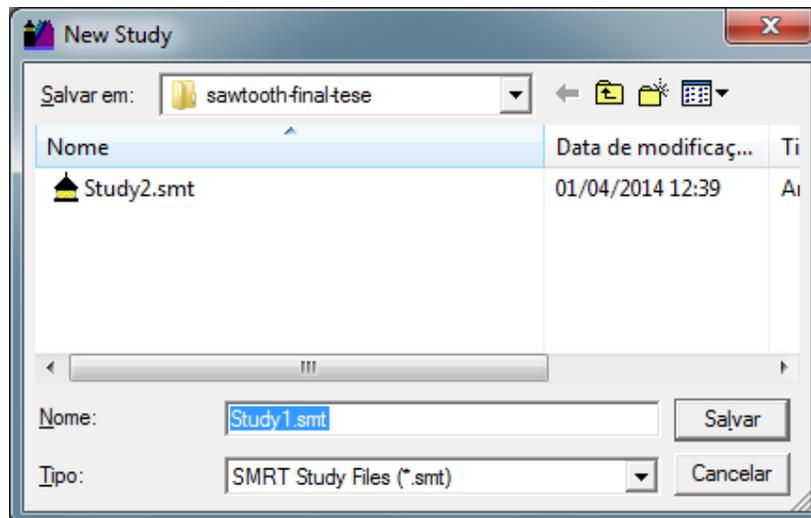


Figura 34 – Criação de novo estudo no software SMRT – Nome do estudo  
 Fonte: Elaboração própria no software Sawtooth SMRT

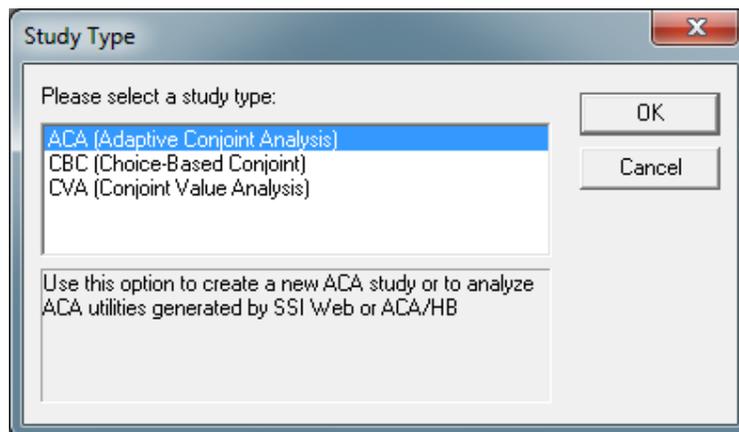


Figura 35 – Criação de novo estudo no software SMRT – Escolha do tipo  
 Fonte: Elaboração própria no software Sawtooth SMRT

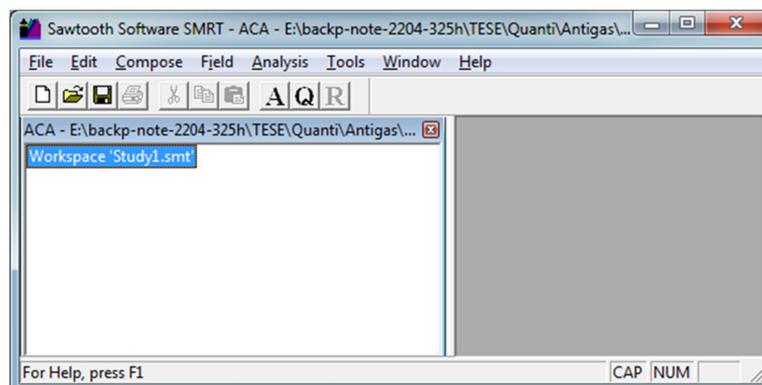


Figura 36 – Criação de novo estudo no software SMRT – Estudo gerado  
 Fonte: Elaboração própria no software Sawtooth SMRT

4. Importar o arquivo TESE.utl para o estudo salvo no sistema SMRT, clicando no menu *Analysis / Run Manager / Import*, e selecionando o arquivo TESE.utl. (vide figura 37 e 38)

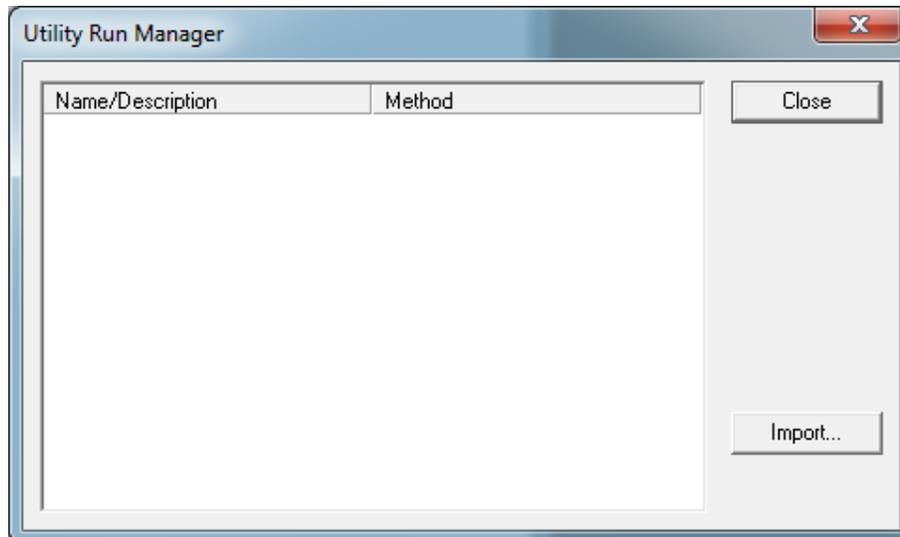


Figura 37 – Importação do arquivo tese.utl – Tela para importação  
Fonte: Elaboração própria no software Sawtooth SMRT

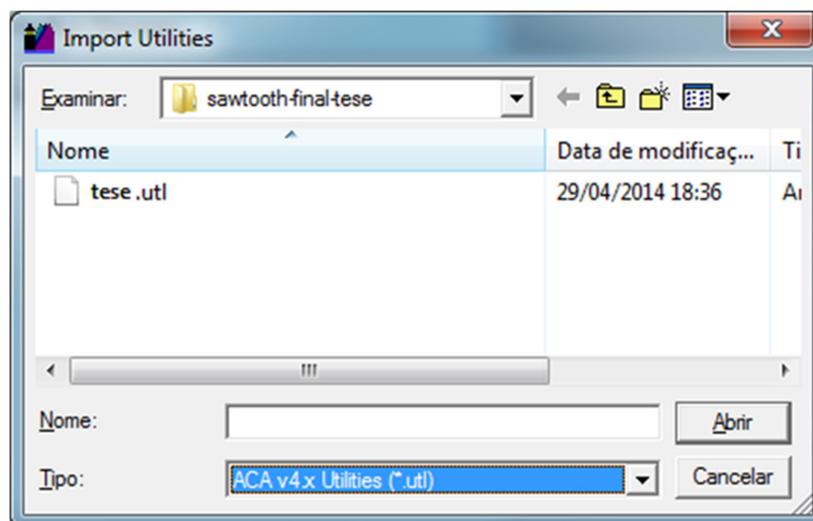


Figura 38 – Importação do arquivo tese.utl – Seleção do arquivo  
Fonte: Elaboração própria no software Sawtooth SMRT

5. Exportar as importâncias calculadas para cada atributo e cada respondente clicando no menu *Analysis / Run Manager / Export*, e selecionar a opção de exportação .csv – arquivo texto para importação no software Microsoft Excel ou no software estatístico SPSS. (vide figuras 39 a 41)

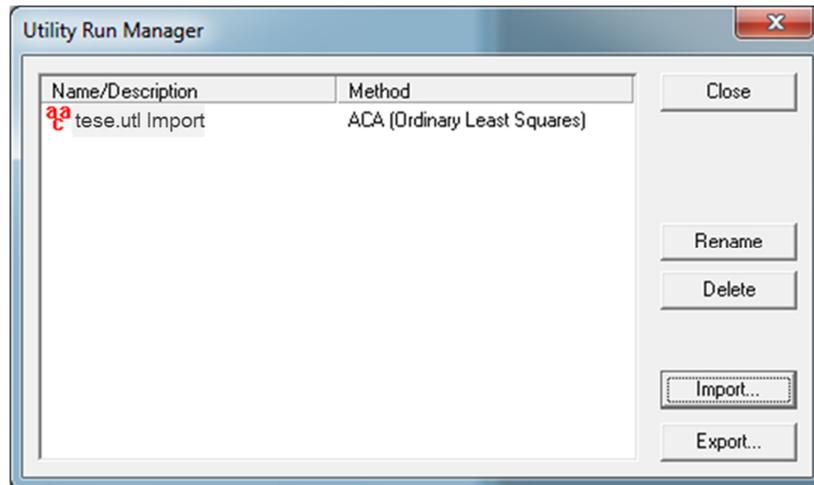


Figura 39 – Exportação do arquivo tese.utl – Seleção do arquivo  
 Fonte: Elaboração própria no software Sawtooth SMRT

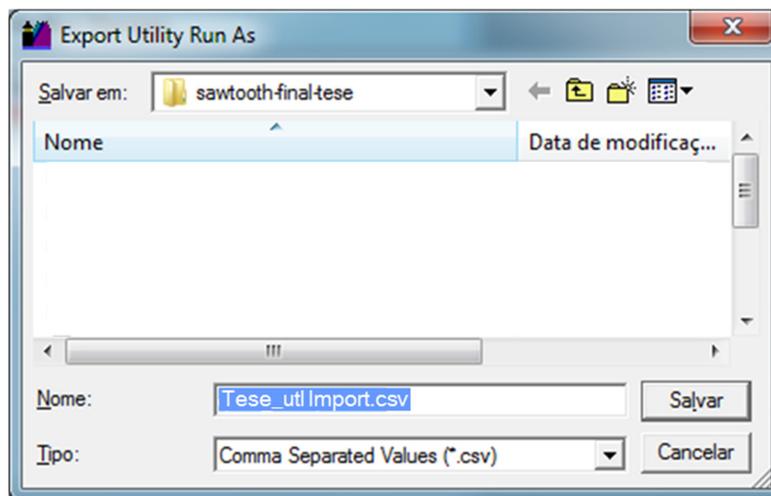


Figura 40 – Exportação do arquivo tese.utl – Escolha do tipo do arquivo: csv  
 Fonte: Elaboração própria no software Sawtooth SMRT

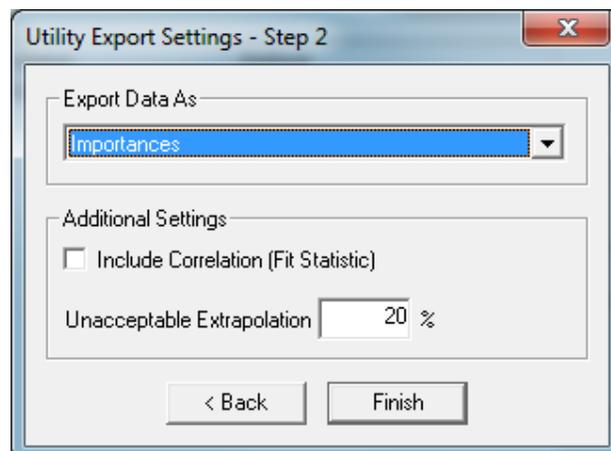


Figura 41 – Exportação do arquivo tese.utl – Escolha do tipo de dado: Importância  
 Fonte: Elaboração própria no software Sawtooth SMRT

### 9.13 Análise da Consistência dos Resultados

Como dito no capítulo 8, seção 7, avaliar se os resultados obtidos estão livres de erros é uma tarefa complicada, especialmente em um estudo de ACA.

Alguns cuidados foram tomadas no planejamento da pesquisa, visando aumentar sua validade. No quesito da validade interna, as etapas que foram seguidas são aquelas clássicas em um estudo de ACA e regidas pelo software que define como o estudo tem que ser conduzido. Acredita-se que o software, em função da quantidade de aplicações já realizadas, possui uma abordagem próxima das melhores práticas (JOHNSON, 2001; SAWTOOTH SOFTWARE, 2007).

O objetivo desta pesquisa não foi inferir dados sobre a população, pois sabia-se de antemão que a amostra selecionada não é estatisticamente representativa. Esta pesquisa propõem-se a mostrar uma forma diferente de analisar os fatores de influência nos indivíduos para a mudança, utilizando cenários e iniciar uma análise exploratória de informações que precisarão ser validadas em estudos posteriores. Portanto, este estudo não se propôs a ter validade externa.

A questão de validade, específica de ACA, referente ao cuidado necessário para definição dos atributos e níveis também foi realizada neste trabalho, tanto no levantamento bibliográfico quanto na pesquisa qualitativa. Esta pesquisa atendeu dois objetivos:

1. Reduziu o número de atributos, permitindo a realização do estudo quantitativo;
2. Melhorou as chances de que os atributos corretos foram selecionados, pois, foi solicitado aos especialistas que informassem se havia algum atributo importante que deveria ser incluído no estudo. Nenhum novo atributo surgiu.

Não foi analisada a confiabilidade temporal desta pesquisa, ou seja, não foram realizadas coletas de dados em tempos diferentes. Foi realizada somente uma

coleta de dados e suas análises foram realizadas. Uma sugestão para pesquisas futuras é coletar os dados em um momento futuro, com uma amostra diferente e ver quão semelhantes são os resultados.

Para analisar a confiabilidade estrutural dos resultados foi incluída a questão de ordenamento de todos os 10 fatores após a realização da análise dos cenários na pesquisa. Não foram incluídos cenários *holdouts* para evitar o cansaço e a realização de tarefas tediosas.

### 9.14 Interpretação dos Resultados

Para interpretação dos resultados foram realizadas as seguintes atividades:

- Análise da correlação entre as importâncias calculadas com a ferramenta ACA e com a ordenação realizada pelos respondentes.
- Construção de agrupamentos utilizando as importâncias dos 10 fatores.
- Análise dos grupos formados visando identificar padrões de comportamento.
- Análise dos grupos formados visando identificar se havia diferença em função da mudança ser gerada por TI.
- Priorização dos fatores de influência em função de suas importâncias relativas.

Para realização da análise de agrupamento foi utilizado o software SPSS, versão 20.0. A ferramenta utilizada foi a Análise de Agrupamento Hierárquica (*Hierarchical Cluster Analysis*). Este procedimento visa identificar grupos homogêneos de casos (nesta tese, respondentes) baseados em características selecionadas (neste caso a importância de cada atributo). O algoritmo começa com cada respondente em um

grupo separado e vai combinando os grupos até que todos os respondentes estejam em um único grupo (HIERARQUICAL, 2014).

Os parâmetros fornecidos ao software para geração dos grupos foi:

- Método: Average linkage (between groups)
- Medida de distância: Squared Euclidian Distance

Também foi definido no procedimento a construção do dendograma. Dendograma é uma representação visual dos passos para combinação dos grupos de forma hierárquica e dos valores de distância de cada passo (HIERARQUICAL, 2014).

Para priorização dos fatores de influência em função de suas importâncias relativas foram realizadas as seguintes etapas:

- Construção do gráfico de box-plot, utilizando o Software Microsoft Office Excel 2013. Este gráfico permite a visualização do comportamento dos dados de forma comparativa. O gráfico mostra quão dispersos os dados estão ao redor da mediana, considerando os quartis e *outliers*.
- Construção dos histogramas de cada um dos fatores – para entender o comportamento dos dados. Foi utilizado o Software Microsoft Office Excel 2013.
- Teste de Kolmogorov-Smirnov para verificar a normalidade. Esta análise foi realizada no Software SPSS, versão 20.0.
- Para comparar as médias dos fatores de influência foi realizado o teste não paramétrico de Friedman. Em se detectando diferenças, procedeu-se à localização de tais diferenças empregando-se as comparações múltiplas de Dunn-Bonferroni mantendo o nível de significância global. Para estes testes foi adotado um nível de significância de 5%.

Estas análises foram realizadas no software estatístico SPSS versão 20.0.

A etapa de simulação de mercado não foi realizada neste estudo. O objetivo do estudo era analisar as importâncias dos atributos de influência em um processo de mudança. Não faz sentido realizar uma análise de simulação de mercado em processos de mudança.

## 10 RESULTADOS OBTIDOS

As seções seguintes mostram os resultados obtidos no estudo quantitativo realizado. Para fins didáticos, os resultados foram classificados em quatro grupos: características da amostra; análise da importância; análise do fator gerador da mudança e priorização dos atributos.

### 10.1 Características da Amostra

No total, 464 pessoas acessaram o site onde estava disponível o questionário. O Gráfico 2, segrega este total de respondentes em 3 grupos: os que responderam o questionário de forma completa; os que somente acessaram a pesquisa, mas não responderam nenhuma questão (incompleto total) e os que responderam algumas questões mas desistiram no meio da pesquisa (incompleto parcial).

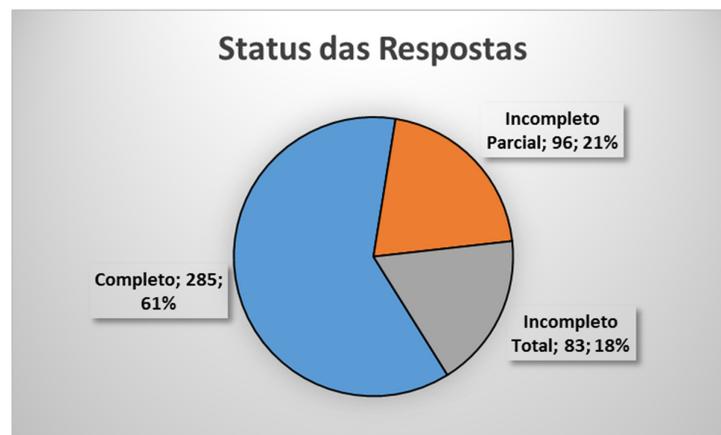


Gráfico 2 – Status das respostas no questionário  
Fonte: Elaboração própria

Das 285 respostas completas, dez respondentes selecionaram a opção: “Você nunca participou de uma mudança de processos de trabalho” na questão do papel que desempenhou na mudança. Como a participação em uma mudança de processos de trabalho é um pré-requisito para elegibilidade a participar da pesquisa,

estes respondentes não estão aptos, e conseqüentemente foram excluídos da amostra.

Portanto, todas as análises foram realizadas com 275 respostas válidas.

O perfil da amostra em relação ao cargo pode ser visto no Quadro 27 e em relação ao ramo de negócio da empresa, pode ser visto no Quadro 28. Os cargos e ramo de negócio foram ajustados por similaridade – no Anexo 7 encontra-se as respostas fornecidas na pesquisa e o nome atribuído para análise.

<b>Cargo – Ajustado</b>	<b>Quantidade de respondentes</b>
Gerente	62
Analista	27
Consultor	25
Coordenador	24
Diretor	23
Professor	18
Assistente	13
Engenheiro	13
Sócio / Proprietário	10
Supervisor	9
Cientista / Pesquisador	3
Especialista	3
Técnico	3
Administrador	3
Corretor	3
Comprador	2
Autônomo / Empreendedor	2
Vendedor / Representante Comercial	2
Executivo	2
Assessor	2

Auditor	2
Advogado	2
Líder	2
Desenhista / Designer	2
Cabo	1
Promotor de Justiça	1
Bibliotecário	1
Estagiário	1
Psicóloga	1
Almoxarife	1
Agente de saúde	1
Farmacêutica	1
Programador	1
Funcionário Público	1
Pró-reitor	1
Controller	1
Bióloga	1
Auxiliar	1
Encarregado	1
Mecânico	1
Arquiteta	1
Organizadora de eventos	1

Quadro 27 – Cargo ajustado e quantidade de respondentes  
 Fonte: Elaboração própria

<b>Setor de Atuação da Empresa – Ajustado</b>	<b>Quantidade de respondentes</b>
Educação / Ensino	35
Consultoria	29
Prestação de serviços	24
Indústria	15
Financeiro	15
Aeroespacial	10
Saúde	8

Engenharia	8
Automobilística	7
Telecomunicações	7
Entretenimento / Comunicação	7
Alimentos e Bebidas	6
Construção	5
Bens de consumo	4
Logística	4
Agribusiness / Agroquímicos	3
Governo	3
Varejo	2
Jurídico	2
Certificação	2
Meio Ambiente	2
Energia	1
Imobiliário	1
Siderurgia	1
Petróleo	1
Textil	1
Comércio	1
Arrecadação e Cobrança	1
Químico	1
Rodoviário	1
Indefinido	68

Quadro 28 – Setor de atuação da organização ajustado e quantidade de respondentes  
 Fonte: Elaboração própria

Os Gráficos 3 a 8 mostram o comportamento da amostra em relação às variáveis de controle.

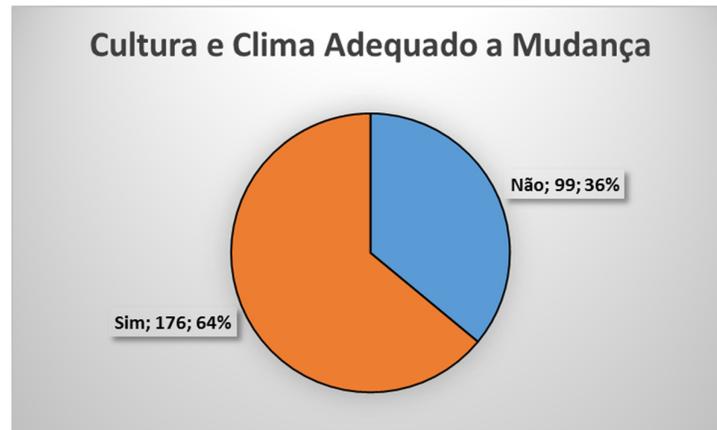


Gráfico 3 – Perfil da amostra em relação à adequação da cultura e clima à mudança  
Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 3 mostra que a maioria dos respondentes acredita que na sua empresa, a cultura e o clima são adequados à mudança.

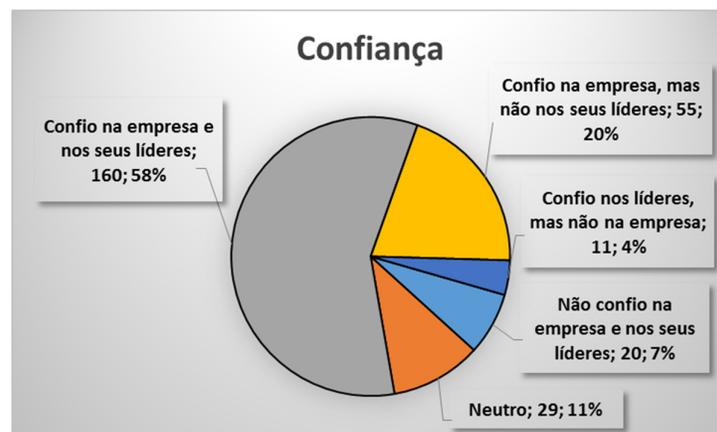


Gráfico 4 – Perfil da amostra em relação à confiança na empresa e nos líderes  
Fonte: Elaboração própria

A grande maioria dos respondentes, mais de 80% confia na empresa ou nos líderes, ou em ambos. Somente 7% não confia na empresa, nem na liderança desta.



Gráfico 5 – Perfil da amostra em relação às experiências de mudança passadas  
Fonte: Elaboração própria

Mais de 60% da amostra teve mais experiências bem sucedidas do que mal sucedidas. Somente 13% reportou o contrário. Os indefinidos, 25%, responderam que tiveram experiências bem e mal sucedidas, mas não especificaram qual foi a preponderante.

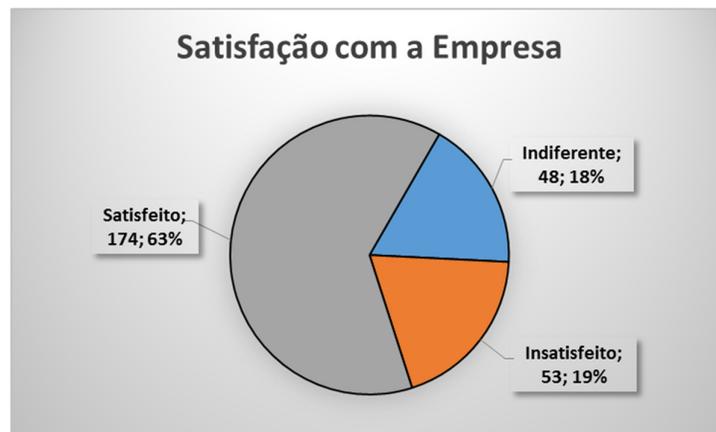


Gráfico 6 – Perfil da amostra em relação à satisfação com a empresa  
Fonte: Elaboração própria

Sessenta e três por cento da amostra está satisfeito com sua empresa, somente 19% está insatisfeito e 18% está indiferente.

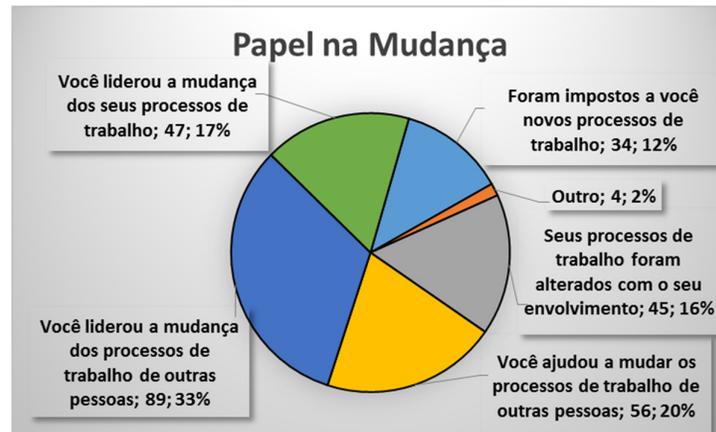


Gráfico 7 – Perfil da amostra em relação ao papel desempenhado pelo respondente na mudança  
Fonte: Elaboração própria

O papel desempenhado na mudança pelos respondentes da pesquisa que constam da amostra é bem diversificado, como pode ser visto no Gráfico 7.

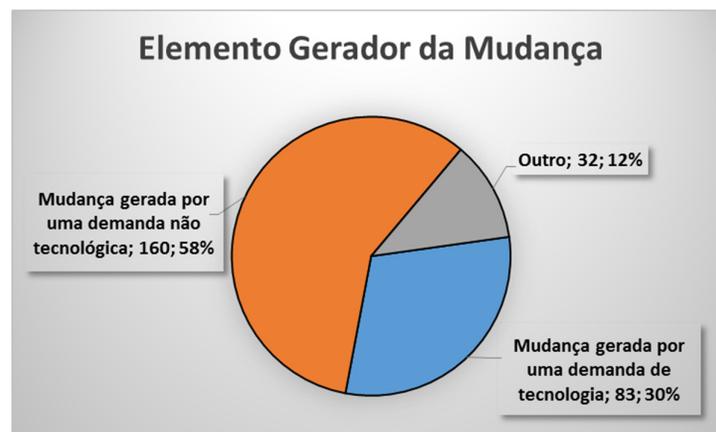


Gráfico 8 – Perfil da amostra em relação ao elemento gerador da mudança  
Fonte: Elaboração própria

Um pouco mais da metade da amostra teve como fator gerador um demanda não tecnológica para a mudança. Trinta por cento teve uma demanda tecnológica para a mudança como pode ser visto no Gráfico 8.

## 10.2 Análise da Importância

Três grupos de análise foram realizados para avaliar a importância dada aos atributos pelos respondentes. O primeiro refere-se ao cálculo da correlação entre os

resultados de importância encontrados pelo método ACA e pela ordenação realizada na última questão da pesquisa. O segundo refere-se à análise dos grupos construídos com as informações de importância calculadas pelo método ACA e o terceiro repete às mesmas análises utilizando as respostas da questão de ordenação. Em seguida, será realizada uma comparação entre os resultados obtidos pelo método ACA e pela ordenação.

### 10.2.1 Análise da Correlação

O primeiro passo para analisar a importância dos atributos encontrada na pesquisa é verificar se os resultados encontrados nos dois métodos de cálculo utilizados – ACA e ordenação – tem um comportamento semelhante. Para isso foi realizada a análise de correlação para cada resultado individual obtido para os respondentes da amostra.

Quatro respondentes foram excluídos da análise de correlação, pois a importância calculada pelo método ACA foi a mesma para os 10 atributos, no valor 10.

Os Gráfico 9 e Gráfico 10 mostram os resultados da correlação encontrados para os respondentes da amostra.

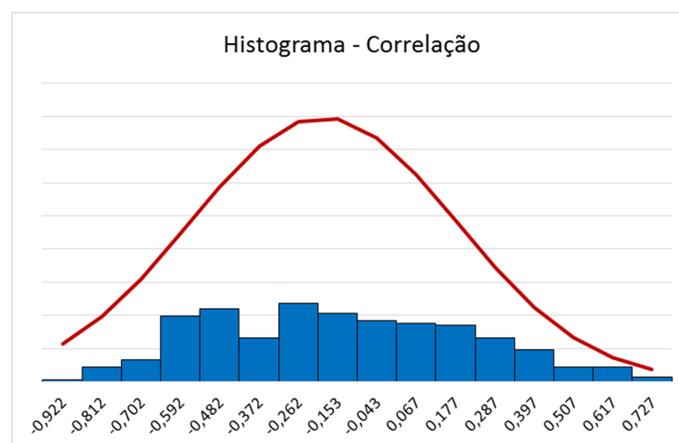


Gráfico 9 – Histograma da correlação entre os dois métodos de mensuração da importância  
Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 9 mostra que no intervalo de correlação de -0,5 a 0,5, encontra-se a maioria da amostra (aproximadamente 70%). Em outras palavras, contrário ao esperado, em 70% dos casos parece não haver correspondência entre o julgamento das importâncias dos atributos realizado pela análise dos cenários no método ACA e na ordenação.

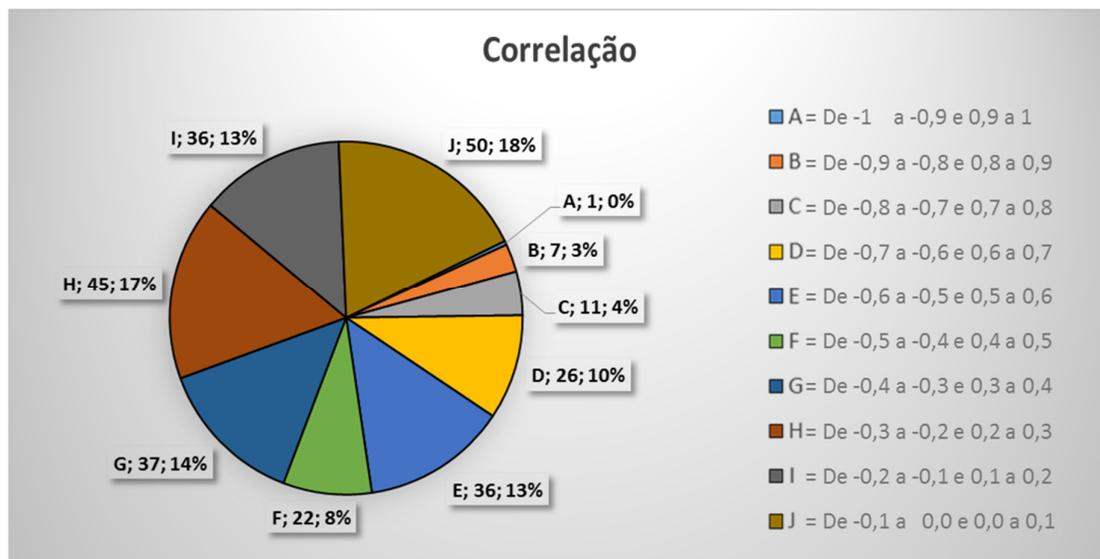


Gráfico 10 – Correlação independente do sentido  
Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 10 analisa a correlação sob a perspectiva da relação, independente se esta é positiva ou negativa. Ou seja, avalia quão próximo os resultados estão. Analisando este gráfico, verifica-se que somente 7% da amostra possui uma correlação maior do que 0,7 ou menor do que -0,7. Em contrapartida, quase 50% da amostra (especificamente, 48,3%) possui correlação entre -0,3 e 0,3.

Em resumo, os resultados obtidos para a importância dos atributos pelos métodos ACA e pela ordenação, para cada respondente, salvo poucas exceções não tem relação alguma.

Com os dados disponíveis não é possível saber qual método reflete a opinião verdadeira dos respondentes em relação à importância dos atributos mensurados na pesquisa. Portanto, todas as análises subsequentes foram realizadas para as importâncias calculadas pelos dois métodos.

### 10.2.2 Método ACA - Análise dos Grupos

Para examinar os grupos formados pelo método ACA foram realizadas as seguintes análises:

- Observação do dendograma e visualização de um corte com os atributos;
- Consolidação dos grupos;
- Comportamento dos grupos em relação às variáveis de controle.

#### **Dendograma**

O dendograma resultante da análise de agrupamento das importâncias calculadas pelo método ACA pode ser visto na Figura 42.

Foram realizados 9 cortes no dendograma para realização das análises: um com 10 grupos, outro com 9, e assim sucessivamente até o último com 2 grupos.

A Tabela 2 mostra o corte com 5 grupos. As células sinalizadas de forma mais saliente, são as médias mais altas para cada fator, a segunda sinalização é a segunda média mais alta. Principais resultados encontrados:

- O grupo 1, que contém 93% da amostra valoriza os fatores: Envolvimento e Participação na Mudança e Impacto da Mudança para Outros Profissionais;
- O grupo 2, com 3% dos respondentes, valoriza o Envolvimento / Suporte da Alta Administração e o Impacto da Mudança para Você;
- O grupo 3 e 5, com apenas 1% da amostra, valoriza os atributos Acesso à Informação e Comunicação e Visão e Objetivos, respectivamente.

- O grupo 4, com 2% da amostra valoriza diversos fatores: Clareza nas Regras e Critérios Utilizados; Capacidade da Organização em Realizar a Mudança; Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizado; Equipe e Líder da Iniciativa de Mudança.
- Apesar da quantidade de respondentes não ser alta, em 4 fatores a média encontrada no grupo é próxima do dobro da segunda média maior. Isto acontece nos fatores: Clareza nas Regras e Critérios Utilizados; Envolvimento / Suporte da Alta Administração; Visão e Objetivos; Impacto da Mudança para Você, o que mostra que a posição dos grupos em relação a estes fatores é preponderante para separação dos clusters.

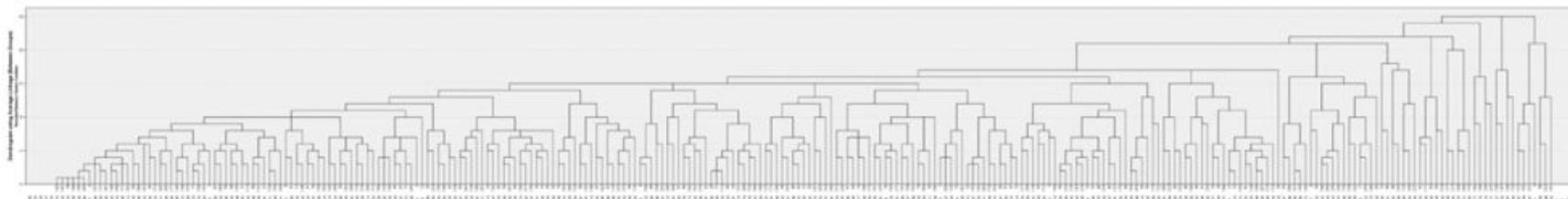


Figura 42 – Dendrograma – Método ACA  
 Fonte: Elaboração própria no Software SPSS

Grupo	Total de Resp.	Média de Resp.	Média Imp. Comunicação	Média Imp. de Clareza nas Regras	Média Imp. Envolvimento do Profis.	Média Imp. Envolvimento da Alta Adm.	Média Imp. Capacidade da Mudança	Média Imp. Treinamento	Média Imp. Visão	Média Imp. Líder e Equipe	Média Imp. Impacto no Outro	Média Imp. Impacto em Você
1	255	93%	9,70	9,94	<b>11,05</b>	9,86	10,56	9,98	9,76	10,44	<b>9,13</b>	9,59
2	7	3%	5,13	8,27	9,75	<b>20,54</b>	8,90	7,03	4,96	11,15	6,60	<b>17,69</b>
3	4	1%	<b>23,66</b>	7,83	6,94	10,42	12,61	11,28	4,13	8,47	5,65	9,03
4	5	2%	9,44	<b>18,10</b>	5,79	4,64	<b>13,21</b>	<b>13,49</b>	8,55	<b>15,63</b>	7,06	4,10
5	4	1%	14,26	7,45	9,03	8,43	8,51	6,31	<b>22,54</b>	11,60	2,39	9,49

Tabela 2 – Média da importância para 5 grupos – Método ACA  
 Fonte: Elaboração própria

## Consolidação dos Grupos

A análise seguinte realizada com os grupos visa identificar como estes se consolidaram – vide Gráfico 11 a Gráfico 19. Na análise destes nove gráficos é possível notar que existe um grupo predominante, que agrega mais de 80% dos respondentes, enquanto que os outros grupos, comparados com este, podem ser considerados pequenos. Conforme o número de grupos vai se reduzindo, na maioria dos casos os grupos que se juntam, somam-se ao grupo grande – mostrando que as importâncias dos grupos pequenos são bem distintas.

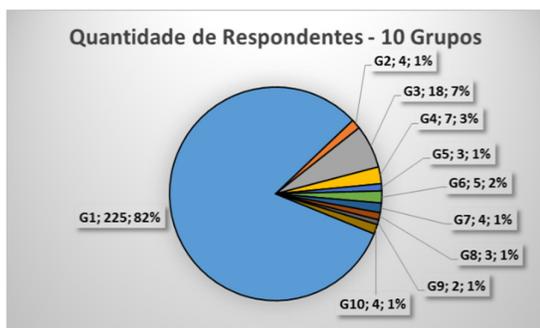


Gráfico 11 – Dez Grupos – Método ACA  
Fonte: Elaboração própria

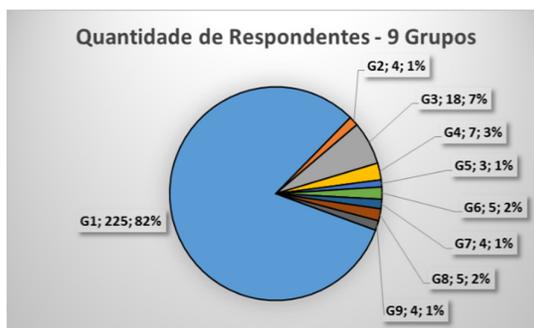


Gráfico 12 – Nove Grupos – Método ACA  
Fonte: Elaboração própria

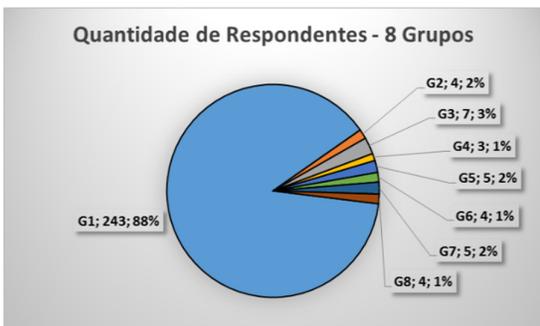


Gráfico 13 – Oito Grupos – Método ACA  
Fonte: Elaboração própria

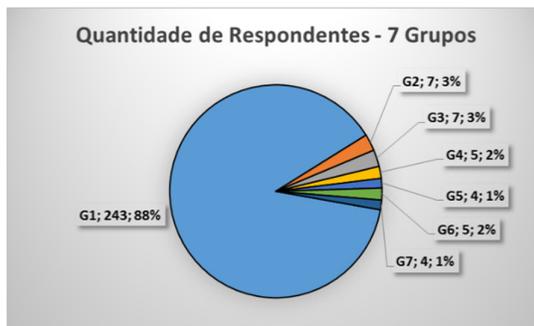


Gráfico 14 – Sete Grupos – Método ACA  
Fonte: Elaboração própria

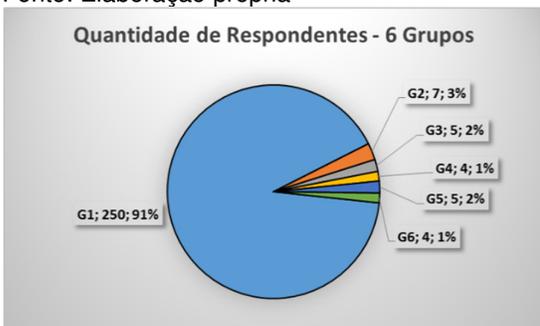


Gráfico 15 – Seis Grupos – Método ACA  
Fonte: Elaboração própria

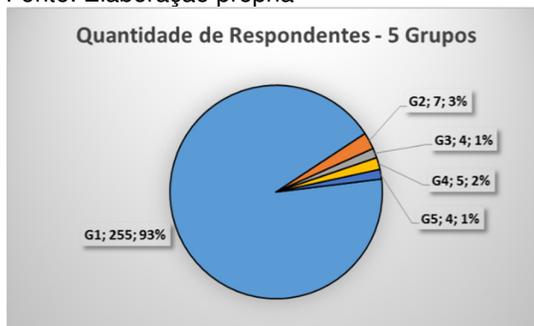


Gráfico 16 – Cinco Grupos – Método ACA  
Fonte: Elaboração própria

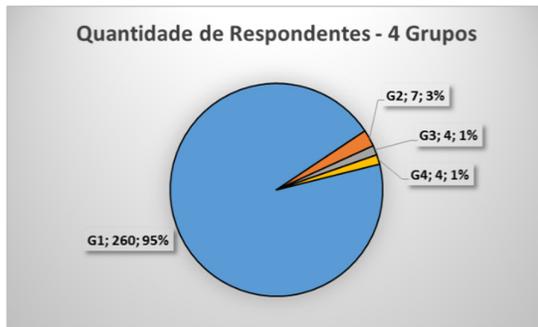


Gráfico 17 – Quatro Grupos – Método ACA  
Fonte: Elaboração própria

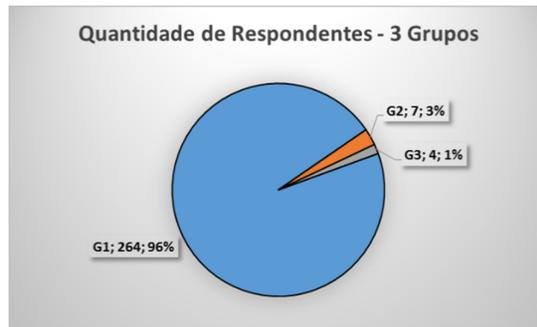


Gráfico 18 – Três Grupos – Método ACA  
Fonte: Elaboração própria

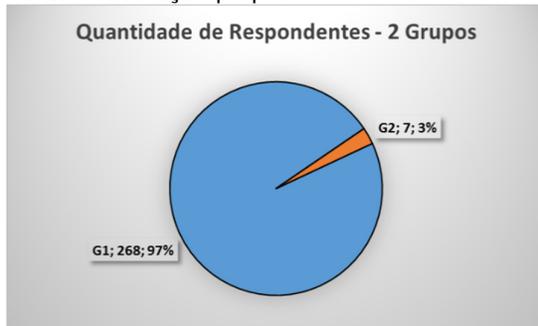


Gráfico 19 – Dois Grupos – Método ACA  
Fonte: Elaboração própria

### Comportamento em Relação às Variáveis de Controle

Outra análise interessante é comparar a posição do grupo em relação às variáveis de controle visando identificar padrões de comportamento.

Para visualizar os resultados obtidos quando se compara os grupos formados pelas importâncias calculadas com as variáveis de controle, foram construídas tabelas – semelhantes à mostrada no Quadro 29.

Grupos	Cultura e clima adequado à mudança	Qtde Resp.	% no Grupo
1	Não	93	36,47%
	<b>Sim</b>	<b>162</b>	<b>63,53%</b>
2	Não	3	42,86%
	<b>Sim</b>	<b>4</b>	<b>57,14%</b>
3	Não	1	25,00%
	<b>Sim</b>	<b>3</b>	<b>75,00%</b>
4	Não	1	20,00%
	<b>Sim</b>	<b>4</b>	<b>80,00%</b>
5	Não	1	25,00%
	<b>Sim</b>	<b>3</b>	<b>75,00%</b>

Quadro 29 – Grupos em relação à variável de controle cultura e clima adequado à mudança  
 Fonte: Elaboração própria

Os campos em negrito são aqueles onde prevalece a opinião do grupo, por exemplo, a maioria do grupo 1, no Quadro 29, considera que a cultura e o clima da sua organização são adequados à mudança. Uma tabela semelhante à mostrada no Quadro 29 foi construída para cada uma das variáveis de controle, com cada um dos 9 cortes realizados para análise no dendograma (agrupamento de 10 a 2 grupos), totalizando 54 tabelas para análise. A fim de ilustração, o Anexo 8 contém as tabelas para cada uma das variáveis de controle para o corte com 5 grupos.

Para avaliar as 54 tabelas e verificar se existe algum comportamento do grupo em relação às importâncias dos atributos relacionado às variáveis de controle medidas, foram construídos 6 gráficos, que serão discutidos a seguir.

O resultado da análise da questão 3 realizada na pesquisa empírica – “A empresa onde você trabalha tem uma cultura e clima adequado à mudança? – pode ser visto no Gráfico 20.



Gráfico 20 – Questão cultura e clima – comportamento dos grupos – Método ACA  
Fonte: Elaboração própria

No Gráfico 20 os dois grupos formados no agrupamento G2 estão sinalizados como “Sim”. Isto implica que a maioria dos respondentes destes dois grupos afirmou que a empresa onde trabalha tem uma cultura e clima adequado à mudança. Neste caso, os resultados obtidos para o primeiro grupo do G2 foram Sim = 64% e Não = 36%. Para o segundo grupo, os resultados foram: Sim = 57% e Não = 43%. Portanto, em ambos os grupos a maioria acredita que a cultura e o clima de sua empresa é adequado à mudança. Esta informação foi sinalizada no gráfico.

O quadro 30 mostra os resultados encontrados para o agrupamento G10, onde foram formados 10 grupos. Conforme o Gráfico 20, 6 grupos possuem uma maioria de respondentes que acredita que a sua empresa possui cultura e clima adequado à mudança (no quadro 30, pode-se verificar que são os grupos: G10 – 1; G10 – 5; G10 – 6; G10 – 7; G10 – 8 e G10 – 10). Dois grupos possuem uma maioria de respondentes que acredita que a empresa não possui cultura e clima adequado à mudança (no quadro 30, grupos G10 – 2 e G10 – 4) e dois grupos estavam divididos, ou seja, metade dos respondentes do grupo informaram que a empresa possui cultura e clima adequado, e a outra metade informou que não possui (no Quadro 30, grupos G10 – 3 e G10 – 9).

Grupos	Cultura e clima	Qtde Resp.	% no Grupo
G10 – 1	Não	79	35,11%
	<b>Sim</b>	<b>146</b>	<b>64,89%</b>
G10 – 2	<b>Não</b>	<b>3</b>	<b>75,00%</b>
	Sim	1	25,00%
G10 – 3	<b>Não</b>	<b>9</b>	<b>50,00%</b>
	<b>Sim</b>	<b>9</b>	<b>50,00%</b>
G10 – 4	<b>Não</b>	<b>4</b>	<b>57,14%</b>
	Sim	3	42,86%
G10 – 5	<b>Sim</b>	<b>3</b>	<b>100,00%</b>
G10 – 6	Não	1	20,00%
	<b>Sim</b>	<b>4</b>	<b>80,00%</b>
G10 – 7	Não	1	25,00%
	<b>Sim</b>	<b>3</b>	<b>75,00%</b>
G10 – 8	<b>Sim</b>	<b>3</b>	<b>100,00%</b>
G10 – 9	<b>Não</b>	<b>1</b>	<b>50,00%</b>
	<b>Sim</b>	<b>1</b>	<b>50,00%</b>
G10 – 10	Não	1	25,00%
	<b>Sim</b>	<b>3</b>	<b>75,00%</b>

Quadro 30 – Comportamento dos Grupos G10 em relação à variável de controle cultura e clima adequado à mudança

Fonte: Elaboração própria

Pela análise do Gráfico 21 pode-se concluir que a variável de controle cultura e clima não ajuda a explicar o comportamento do grupo formado pelas importâncias dos atributos calculado pelo método ACA.

O comportamento dos grupos em relação à quarta questão, relacionada à confiança na empresa e nos líderes pode ser visto no Gráfico 21.

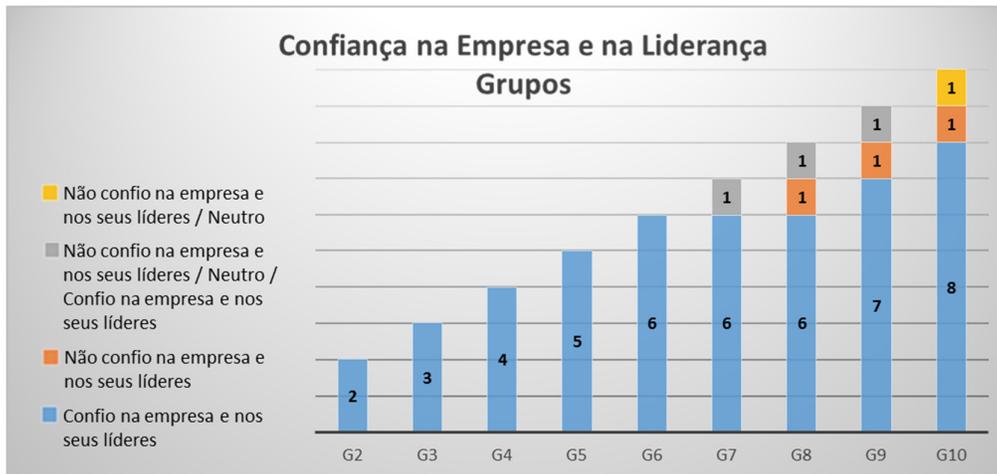


Gráfico 21 – Questão confiança na empresa e na liderança – comportamento dos grupos – Método ACA

Fonte: Elaboração própria

Pela análise do Gráfico 21 pode-se concluir que a variável de controle confiança na empresa e na liderança não ajuda a explicar o comportamento dos grupos formados pelas importâncias dos atributos calculados pelo método ACA.

Para analisar a questão do tempo de experiência do respondente, foi realizado um ajuste, reduzindo de 5 para 3 opções de resposta, ou seja, as respostas selecionadas do tipo (vide Gráfico 22):

- Até 5 anos e De 5 a 10 anos, foram reclassificadas como Até 10 anos;
- De 10 a 15 anos e De 15 a 20 anos foram reclassificadas como De 10 a 20 anos;
- Mais de 20 anos permaneceram iguais.



Gráfico 22 – Questão experiência profissional – comportamento dos grupos – Método ACA  
Fonte: Elaboração própria

Visualmente analisando, há indícios de que a experiência profissional afeta o comportamento dos indivíduos em relação à importância dada aos atributos durante uma iniciativa de mudança.

O resultado da análise da questão 6 realizada na pesquisa empírica – “Como foram suas experiências passadas de mudança no ambiente profissional?” – pode ser visto no Gráfico 23.



Gráfico 23 – Questão experiências de mudança – comportamento dos grupos – Método ACA  
Fonte: Elaboração própria

Pela análise visual do comportamento dos grupos em relação à variável de controle, há vestígios de que esta variável afeta o comportamento dos indivíduos em relação à importância dada aos atributos.

Em relação à satisfação do respondente com a empresa, a análise dos grupos resultou no Gráfico 24.

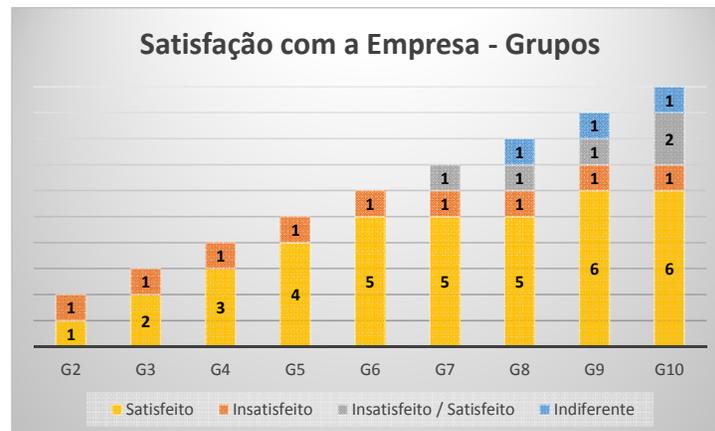


Gráfico 24 – Questão satisfação com a empresa – comportamento dos grupos – Método ACA  
Fonte: Elaboração própria

Há indícios de que a satisfação com a empresa diferencia o comportamento dos indivíduos em relação à importância dada aos atributos durante a mudança. Observe que até no corte que forma dois grupos, o comportamento é o oposto, em um dos grupos a maioria está satisfeita com a empresa, e no outro a maioria está insatisfeita.

Quanto ao papel desempenhado pelo respondente na mudança, foi realizada uma simplificação nas respostas obtidas no questionário visando avaliar se o papel durante a mudança foi de:

- Liderar – agrupou as respostas: “Você liderou a mudança dos seus processos de trabalho” e “Você liderou as mudanças dos processos de trabalho de outras pessoas”;
- Participar – agrupou as respostas: “Seus processos de trabalho foram alterados com o seu envolvimento” e “Você ajudou a mudar os processos de trabalho de outras pessoas”;

- Receber – reclassificou a opção: “Foram impostos a você novos processos de trabalho”.

O resultado da análise dos grupos formados para a questão do papel na mudança pode ser visto no Gráfico 25.

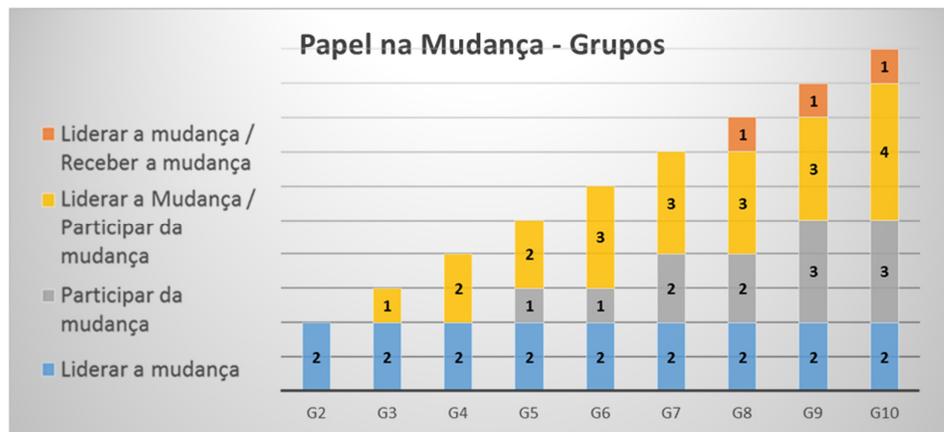


Gráfico 25 – Questão papel na mudança – comportamento dos grupos – Método ACA  
Fonte: Elaboração própria

Em uma análise visual dos grupos formados, há sinais de que o papel na mudança diferencia o comportamento dos indivíduos em relação à importância dada aos atributos em uma iniciativa de mudança.

Conclusão da análise de agrupamento realizada pelo método ACA: visualmente, há diferenciação significativa dos grupos em relação às variáveis de controle escolhidas, salvo poucas exceções. Para comprovar a percepção visual, estudos adicionais devem ser realizados. Os resultados obtidos nesta tese justificam a realização de tais estudos.

### 10.2.3 Ordenação - Análise dos Grupos

Repetindo as análises realizadas pelo método ACA para o método ordenação e utilizando as mesmas premissas, encontram-se os resultados mostrados a seguir.

## Dendograma

A Figura 43 mostra o dendograma resultante da análise de agrupamento das importâncias calculadas pela ordenação realizada pelos respondentes na última questão do questionário.

Semelhante ao método ACA, foram realizados nove cortes no dendograma para análise das importâncias ordenadas: com 10 grupos, 9 e assim sucessivamente até 2 grupos.

A Tabela 3 mostra o corte com 5 grupos. As células sinalizadas de forma mais saliente são as médias mais altas para cada fator; a segunda sinalização é a segunda média mais alta. Principais resultados encontrados:

- O grupo 1, que contém 76% da amostra valoriza os fatores Impacto da Mudança para Outros Profissionais e Impacto da Mudança para Você;
- O grupo 2 e 3, com 8% dos respondentes, valoriza o Envolvimento / Suporte da Alta Administração, no caso do grupo 2 e o Acesso à Informação e Comunicação; Clareza nas Regras e Critérios Utilizados e Capacidade da Organização em Realizar a Mudança;
- O grupo 4, com apenas 1% da amostra, valoriza os atributos Envolvimento e Participação na Mudança e Equipe e Líder da Iniciativa de Mudança.
- O grupo 5, com 6% da amostra valoriza os fatores: Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizado e Visão e Objetivos.

Semelhante ao resultado encontrado no método ACA, o comportamento dos grupos em relação aos fatores permanece quando o agrupamento da importância é realizado pela ordenação. Entretanto, não se aplica a diferença entre as maiores médias.

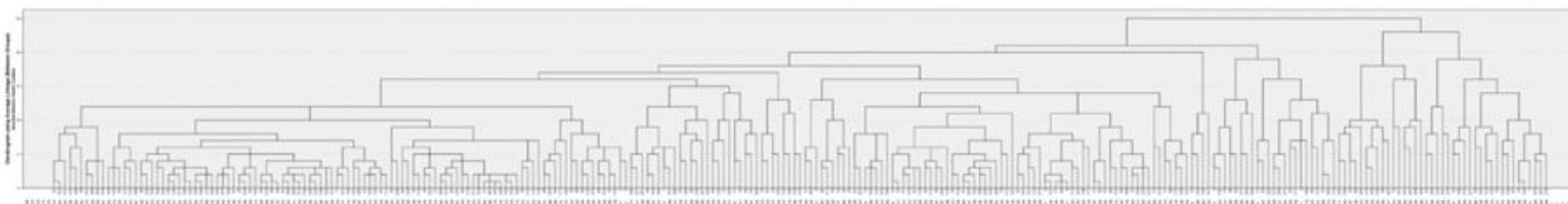


Figura 43 – Dendograma – Questão de ordenação  
 Fonte: Elaboração própria no Software SPSS

Grupo	Total de Resp.	Média de Resp.	Média Imp. Comunicação	Média Imp. de Clareza nas Regras	Média Imp. Envolvimento do Profis.	Média Imp. Envolvimento da Alta Adm.	Média Imp. Capacidade da Mudança	Média Imp. Treinamento	Média Imp. Visão	Média Imp. Líder e Equipe	Média Imp. Impacto no Outro	Média Imp. Impacto em Você
1	255	93%	9,70	9,94	<b>11,05</b>	9,86	10,56	9,98	9,76	10,44	<b>9,13</b>	9,59
2	7	3%	5,13	8,27	9,75	<b>20,54</b>	8,90	7,03	4,96	11,15	6,60	<b>17,69</b>
3	4	1%	<b>23,66</b>	7,83	6,94	10,42	12,61	11,28	4,13	8,47	5,65	9,03
4	5	2%	9,44	<b>18,10</b>	5,79	4,64	<b>13,21</b>	<b>13,49</b>	8,55	<b>15,63</b>	7,06	4,10
5	4	1%	14,26	7,45	9,03	8,43	8,51	6,31	<b>22,54</b>	11,60	2,39	9,49

Tabela 3 – Média da importância para 5 grupos – Questão de Ordenação  
 Fonte: Elaboração própria

## Consolidação dos Grupos

Nos Gráfico 26 a Gráfico 34 visualiza-se como os grupos formados pela ordenação se consolidaram. Novamente existe um grupo predominante, com quase 50% da amostra. Comparando com o resultado encontrado no método anterior, os grupos, neste caso, são menos consolidados – ou seja, há um grupo grande, mas os outros são representativos e se consolidam inicialmente entre si e depois, com o grupo grande – mostrando que os grupos pequenos não tem características tão distintas entre si.

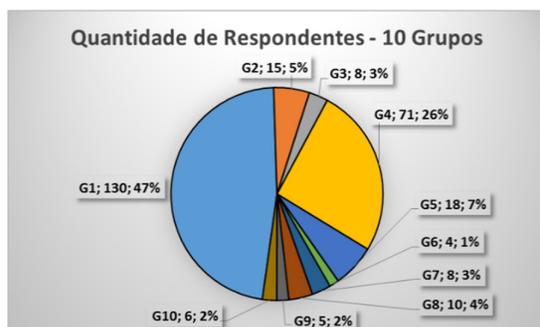


Gráfico 26 – Dez Grupos – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria

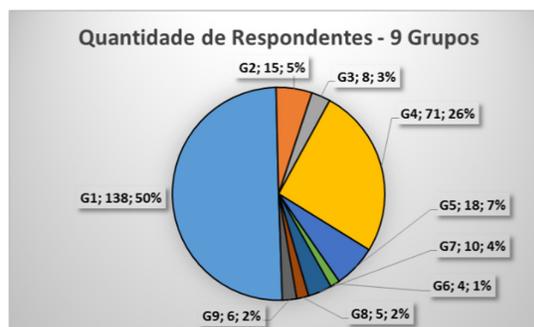


Gráfico 27 – Nove Grupos – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria

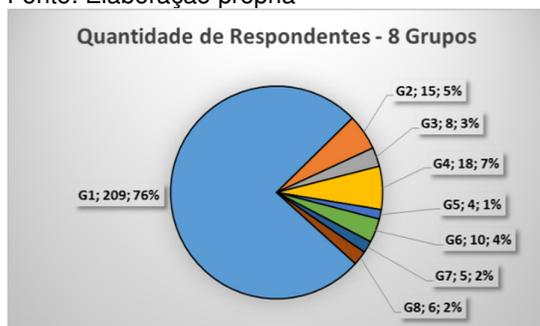


Gráfico 28 – Oito Grupos – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria

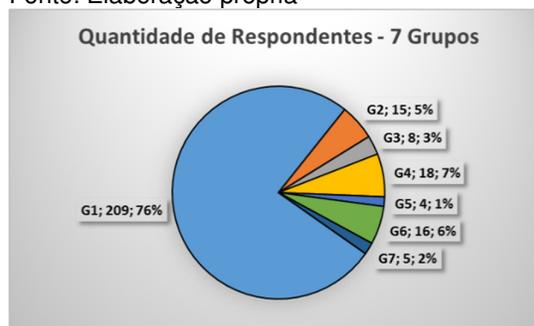


Gráfico 29 – Sete Grupos – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria

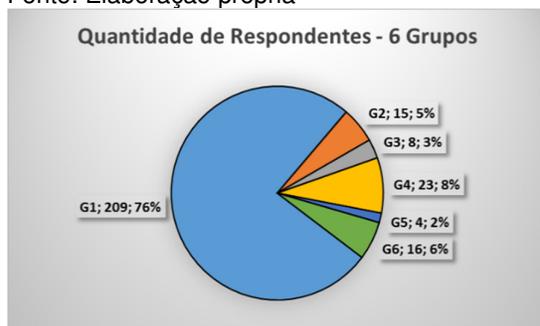


Gráfico 30 – Seis Grupos – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria

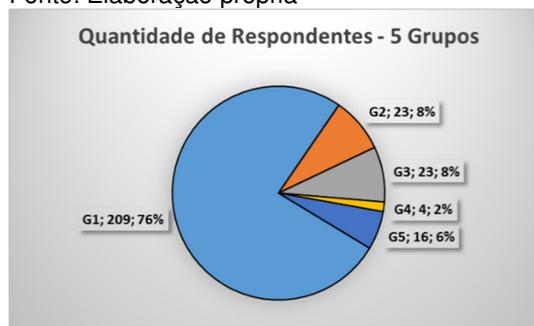


Gráfico 31 – Cinco Grupos – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria

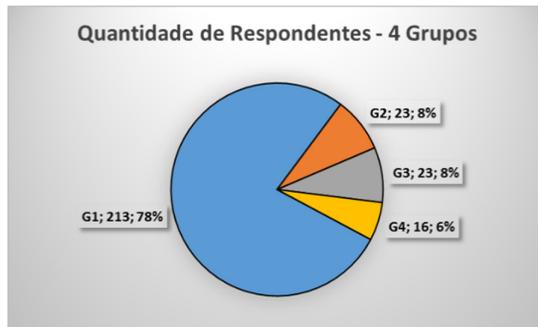


Gráfico 32 – Quatro Grupos – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria

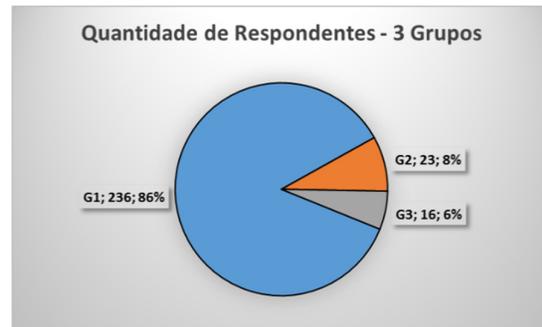


Gráfico 33 – Três Grupos – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria



Gráfico 34 – Dois Grupos – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria

## Comportamento em Relação às Variáveis de Controle

A análise do comportamento dos grupos em relação às variáveis de controle foi realizada de forma semelhante à do método ACA. Novamente foram construídas 54 tabelas para comparar cada variável de controle com cada corte realizado no dendograma.

No anexo 9, encontram-se as tabelas para cada uma das variáveis de controle comparadas com os respondentes agrupados pelo método de ordenação para o corte com 5 grupos.

Os gráficos 35 a 40 mostram os resultados da avaliação dos grupos em relação às variáveis de controle.

O Gráfico 35 mostra o resultados da análise da questão relacionada à cultura e clima adequados à mudança na organização.

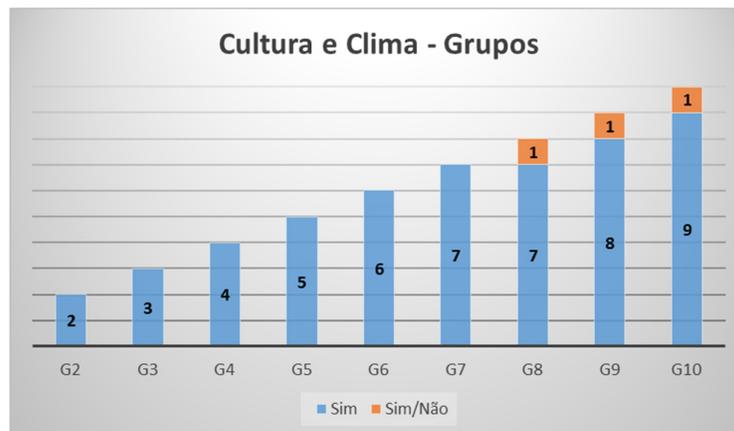


Gráfico 35 – Questão cultura e clima – comportamento dos grupos – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria

Como pode ser visto no Gráfico 35, cultura e clima adequados à mudança não diferenciam os grupos formados pela ordenação dos fatores.

O comportamento dos grupos em relação à questão 4: “Você confia na sua empresa e nos seus líderes?” pode ser visto no Gráfico 36.



Gráfico 36 – Questão confiança na empresa e na liderança – comportamento dos grupos – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria

Como pode ser visto no Gráfico 36, confiança na empresa e nos seus líderes não diferencia os grupos formados pela ordenação dos fatores.

O comportamento dos grupos em relação ao tempo de experiência do respondente pode ser visualizado no Gráfico 37.



Gráfico 37 – Questão experiência profissional – comportamento dos grupos – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria

Experiência profissional está mais diferenciado em relação aos grupos, em comparação com as variáveis de controle medidas anteriormente. Há indícios de que afetou o comportamento dos indivíduos em relação à importância dos atributos mensurados pelo método de ordenação.

No caso de experiência passadas de mudança no ambiente profissional, o comportamento dos grupos pode ser visualizado no Gráfico 38.



Gráfico 38 – Questão experiências de mudança – comportamento dos grupos – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria

Analisando visualmente o Gráfico 38 há poucos indícios de que a variável experiências passadas de mudança afetam o comportamento dos grupos.

Em relação à questão 7: “Você está satisfeito com a sua empresa?”, os resultados da avaliação dos grupos pode ser visto no Gráfico 39.



Gráfico 39 – Questão satisfação com a empresa – comportamento dos grupos – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria

Não há indício, analisando visualmente o Gráfico 39, de que a variável de controle satisfação com a empresa afete o comportamento dos indivíduos em relação à importância dada aos atributos durante uma iniciativa de mudança.

Em relação ao papel desempenhado pelo respondente na mudança, o resultado da análise dos grupos pode ser visto no Gráfico 40.

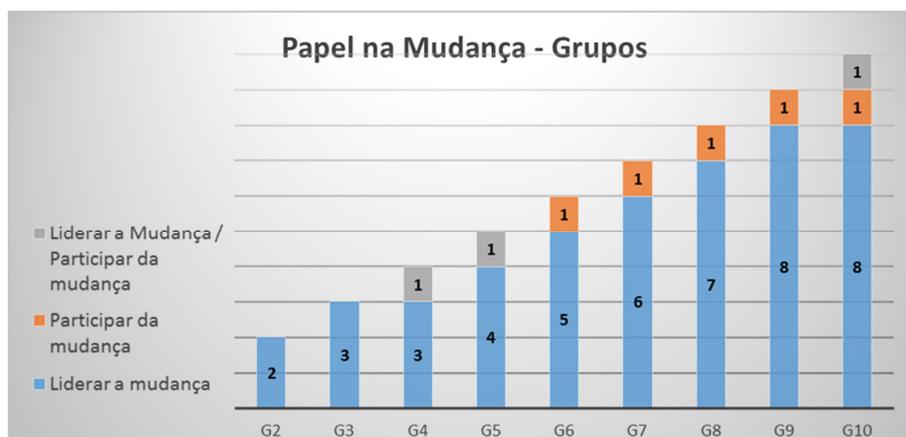


Gráfico 40 – Questão papel na mudança – comportamento dos grupos – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria

Há poucos indícios de que o papel desempenhado pelo respondente durante uma mudança afete seu comportamento em relação à importância dada aos atributos, como pode ser visto no Gráfico 40.

Conclusão da análise de agrupamento realizada pelo método da ordenação dos fatores: visualmente, não há diferenciação significativa dos grupos em relação às variáveis de controle escolhidas, salvo poucas exceções. Acredita-se que exista alguma variável que explique o comportamento dos grupos consolidados por este método, mas estas não foram medidas neste momento. Para maiores conclusões serão necessárias pesquisas adicionais.

#### 10.2.4 Comparação dos Resultados da Análise dos Grupos

Para facilitar a comparação, os gráficos obtidos pela análise do comportamento das variáveis de controle em relação aos grupos pelo método ACA e pelo método ordenação foram dispostos lado a lado.

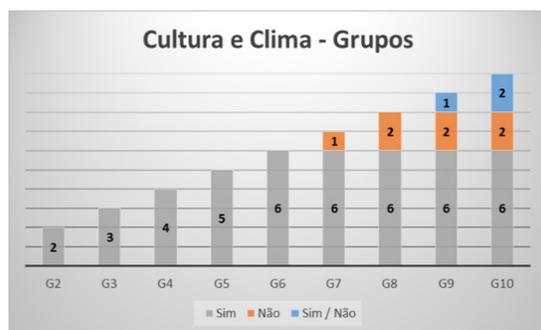


Gráfico 41 – Questão Cultura e Clima – comportamento dos grupos – Método ACA  
Fonte: Elaboração própria

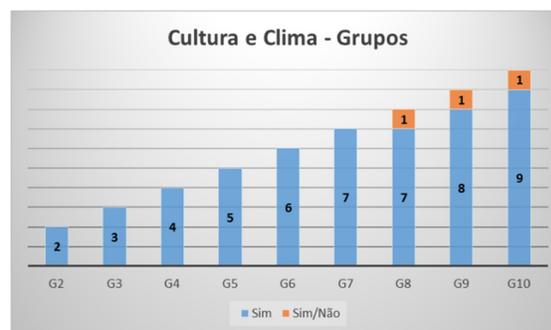


Gráfico 42 – Questão Cultura e Clima – comportamento dos grupos – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria



Gráfico 43 – Questão Confiança na Empresa e na Liderança – comportamento dos grupos – Método ACA  
Fonte: Elaboração própria



Gráfico 44 – Questão Confiança na Empresa e na Liderança – comportamento dos grupos – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria



Gráfico 45 – Questão Experiência Profissional – comportamento dos grupos – Método ACA  
Fonte: Elaboração própria



Gráfico 46 – Questão Experiência Profissional – comportamento dos grupos – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria



Gráfico 47 – Questão Experiências de Mudança – comportamento dos grupos – Método ACA  
Fonte: Elaboração própria



Gráfico 48 – Questão Experiências de Mudança – comportamento dos grupos – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria



Gráfico 48 – Questão Satisfação com a Empresa – comportamento dos grupos – Método ACA  
Fonte: Elaboração própria



Gráfico 49 – Questão Satisfação com a Empresa – comportamento dos grupos – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria

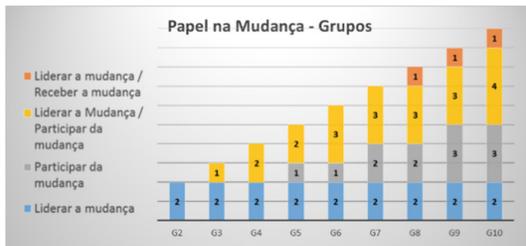


Gráfico 50 – Questão Papel na Mudança – comportamento dos grupos – Método ACA  
Fonte: Elaboração própria

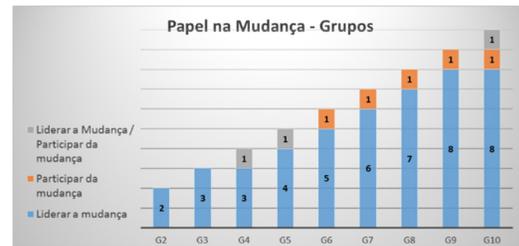


Gráfico 51 – Questão Papel na Mudança – comportamento dos grupos – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria

Na análise sobre o comportamento das variáveis de controle em relação aos grupos, foram encontrados, em geral, resultados bem diferentes quando vistos sob a ótica do método ACA e do método ordenação. As variáveis de controle se diferenciam mais em relação aos grupos formados para o método ACA do que ordenação.

Enquanto que na situação onde a construção foi realizada pela ordenação, a impressão é de que as variáveis de controle selecionadas, em geral, não afetam os grupos. Quando analisada sob a ótica da construção pelo método ACA, a impressão é de que as variáveis de controle conseguem explicar parte do funcionamento.

Uma ressalva importante é que, em ambos os casos, os grupos são pequenos em comparação com o grupo dominante. E se mostram muito distintos do grupo dominante.

Podem existir outras variáveis que auxiliam a entender o comportamento dos grupos consolidados na pesquisa e que não foram medidas neste momento. Isto parece mais premente no método ordenação do que no método ACA. Para maiores conclusões serão necessárias pesquisas adicionais.

### 10.3 Análise do Fator Gerador da Mudança

Os Gráfico 52 e Gráfico 53 mostram o comportamento dos grupos em relação ao fator gerador de mudança, em função do método de agrupamento das importâncias.

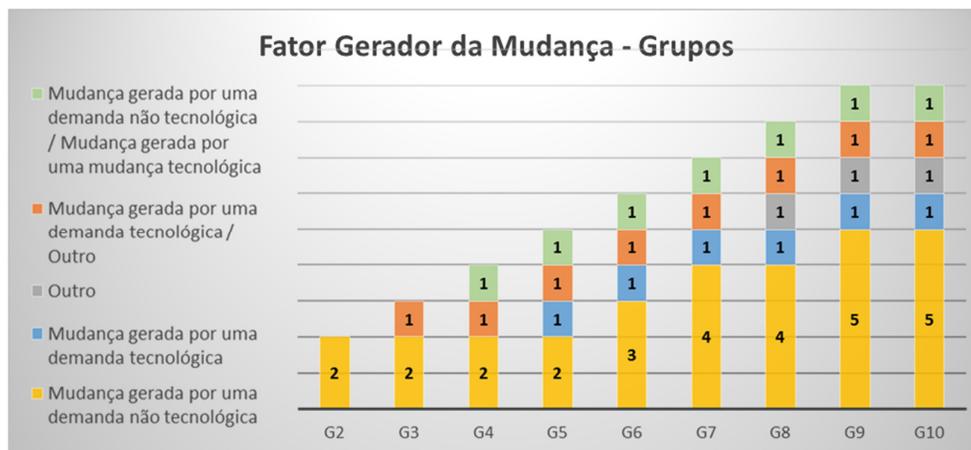


Gráfico 52 – Fator gerador da mudança – comportamento dos grupos – Método ACA  
Fonte: Elaboração própria



Gráfico 53 – Fator gerador da mudança – comportamento dos grupos – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria

Como pode ser visto nos Gráfico 52 e Gráfico 53, o comportamento do fator gerador da mudança é completamente distinto em relação aos grupos formados pelos dois métodos. Enquanto que em ACA há indícios de que o fator gerador da mudança afeta o comportamento dos grupos, em ordenação o resultado é completamente oposto – nenhum grupo formado foi afetado.

Para maiores conclusões são necessários estudos adicionais, mas, pelos resultados encontrados neste trabalho percebe-se que fator gerador da mudança pode ser um elemento importante na reação dos indivíduos na mudança.

#### 10.4 Priorização dos Atributos

O último grupo de análises que foi realizado tem como objetivo identificar se existe alguma possibilidade de priorizar os atributos em função da importância relativa identificada pelo método ACA e pela questão de ordenação.

Os Gráfico 54 e Gráfico 55 – do tipo boxplot – foram construídos, respectivamente, para a importância calculada pelo método ACA e pela ordenação dos fatores de influência.

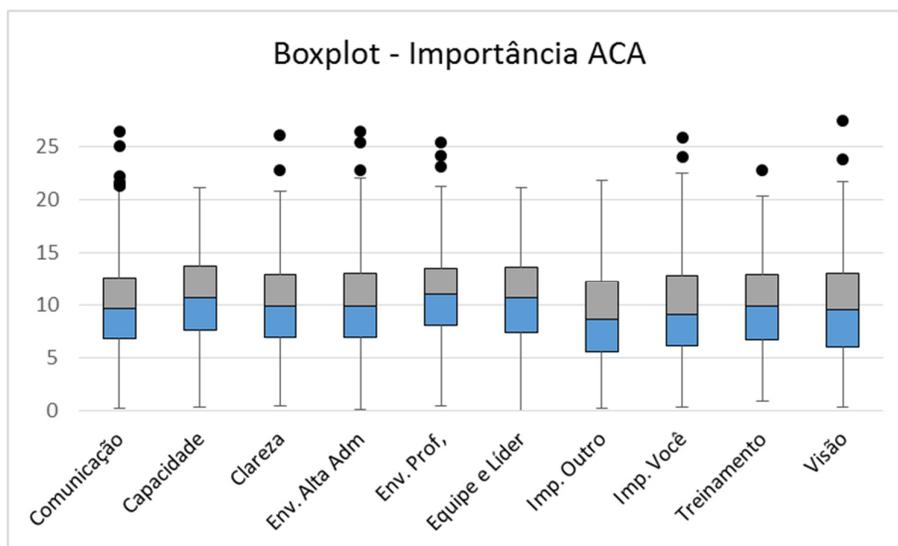


Gráfico 54 – Boxplot para importância calculada pelo método ACA  
Fonte: Elaboração própria

No caso das importâncias calculadas pelo método ACA, não há muita variabilidade dos dados amostrais quando se compara sua distribuição, como pode ser visto no Gráfico 54.

Em contrapartida, as importâncias ordenadas pelos respondentes, mostra alguma diferença, especialmente em relação ao atributo Impacto da mudança para os outros profissionais (vide Gráfico 55).

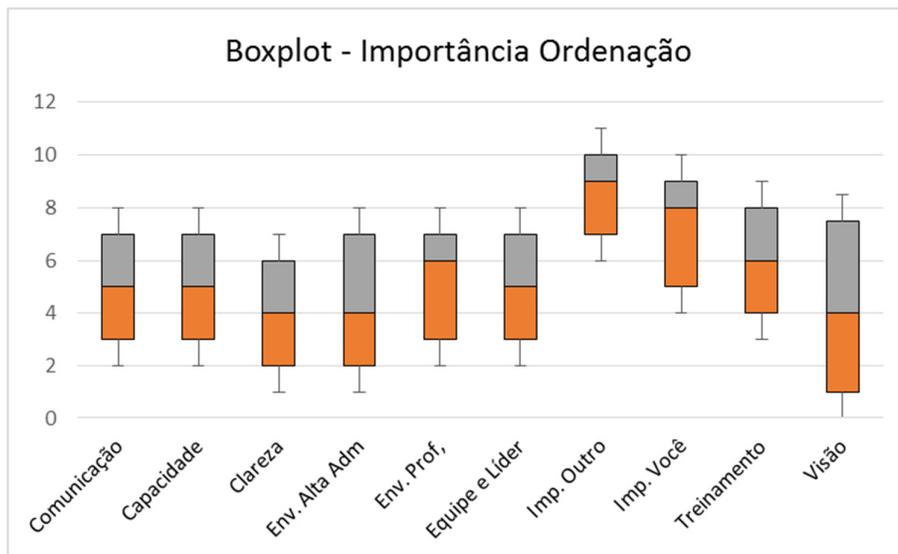


Gráfico 55 – Boxplot para importância ordenada pelos respondentes  
Fonte: Elaboração própria

Os Gráfico 56 a Gráfico 65 mostram os histogramas construídos para cada um dos fatores de influência cujas importâncias foram calculadas pelo método ACA.

Os Gráfico 66 a Gráfico 75 mostram os histogramas construídos para cada um dos fatores de influência cujas importâncias foram ordenadas na última questão da pesquisa de campo.

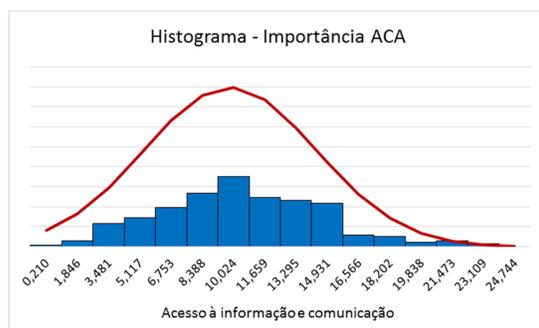


Gráfico 56 – Histograma ACA – Acesso à informação e comunicação  
Fonte: Elaboração própria



Gráfico 57 – Histograma ACA – Capacidade da organização em realizar a mudança  
Fonte: Elaboração própria



Gráfico 58 – Histograma ACA – Clareza nas regras e critérios utilizados  
Fonte: Elaboração própria

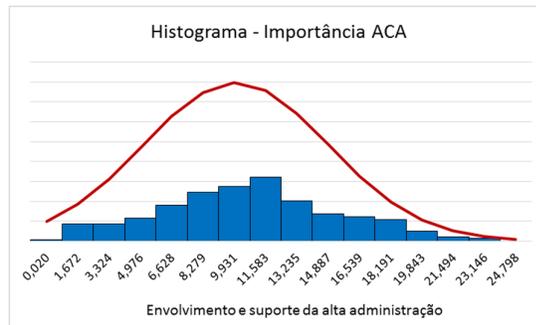


Gráfico 59 – Histograma ACA – Envolvimento e suporte da alta administração  
Fonte: Elaboração própria



Gráfico 60 – Histograma ACA – Envolvimento e participação na mudança  
Fonte: Elaboração própria

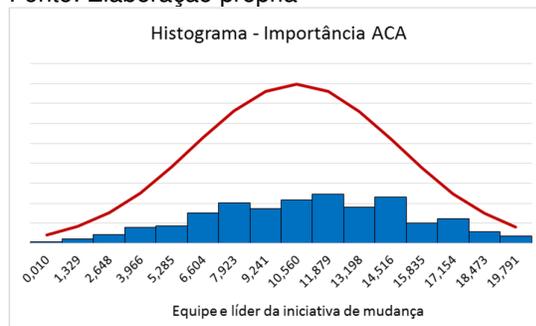


Gráfico 61 – Histograma ACA – Equipe e líder da iniciativa de mudança  
Fonte: Elaboração própria



Gráfico 62 – Histograma ACA – Impacto da mudança para outros profissionais  
Fonte: Elaboração própria

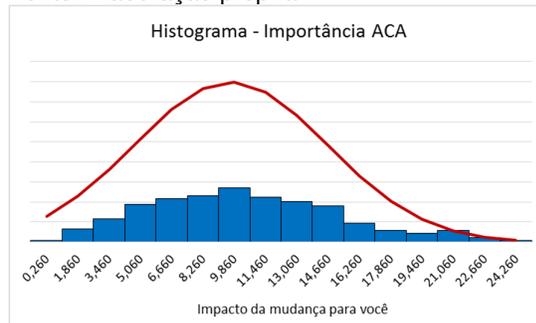


Gráfico 63 – Histograma ACA – Impacto da mudança para você  
Fonte: Elaboração própria



Gráfico 64 – Histograma ACA – Treinamento, desenvolvimento e aprendizado  
Fonte: Elaboração própria

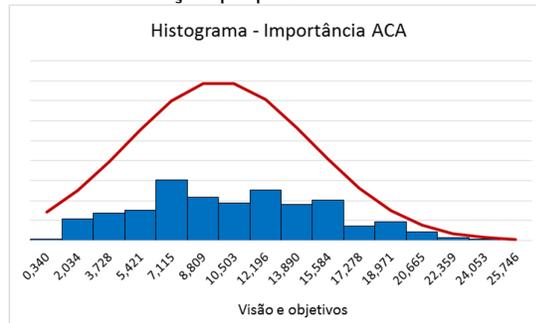


Gráfico 65 – Histograma ACA – Visão e objetivos  
Fonte: Elaboração própria

Os histogramas das importâncias dos fatores de influência calculados pelo método ACA possuem um comportamento muito próximo do normal, para todos os fatores, sem exceção – como pode ser visto nos Gráfico 56 a Gráfico 65.

Isto implica que para todos os fatores, poucos respondentes os julgavam sem nenhuma importância, ou com muita importância. A maioria julgava com importância relativa mediana – em outras palavras, o comportamento de importância dos fatores na amostra corresponde à curva normal.

Em contrapartida, os histogramas das importâncias dos fatores de influência calculados pelo método de ordenação possuem comportamento variado (vide Gráfico 66 a Gráfico 75). Alguns como: Acesso à informação e Comunicação; Capacidade da Organização em Realizar a Mudança; Envolvimento e Participação na Mudança e Equipe e Líder da Iniciativa de Mudança estão próximos ao normal.

Outros, mostram claramente um posicionamento de alta importância, como é o caso do fator de influência Impacto da Mudança para Outros Profissionais e Impacto da Mudança para Você, ou uma tendência de alta importância, como o fator Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizado.

Enquanto outros mostram um posicionamento de pouca importância como é o caso dos fatores: Clareza nas Regras e Critérios Utilizados; Envolvimento / Suporte da Alta Administração e Visão e Objetivos.



Gráfico 66 – Histograma Ordenação – Acesso à informação e comunicação  
Fonte: Elaboração própria

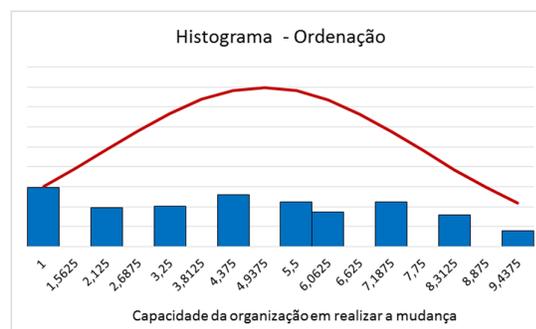


Gráfico 67 – Histograma Ordenação – Capacidade da organização em realizar a mudança  
Fonte: Elaboração própria



Gráfico 68 – Histograma Ordenação – Clareza nas regras e critérios utilizados  
Fonte: Elaboração própria

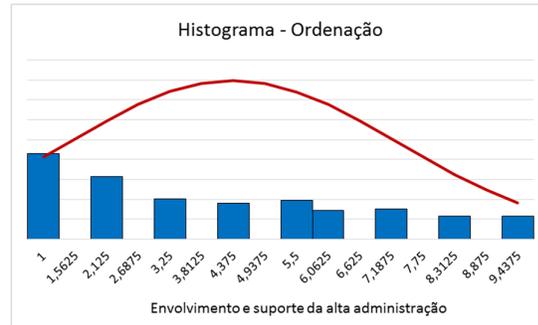


Gráfico 69 – Histograma Ordenação – Envolvimento e suporte da alta administração  
Fonte: Elaboração própria



Gráfico 70 – Histograma Ordenação – Envolvimento e participação na mudança  
Fonte: Elaboração própria



Gráfico 71 – Histograma Ordenação – Equipe e líder da iniciativa de mudança  
Fonte: Elaboração própria



Gráfico 72 – Histograma Ordenação – Impacto da mudança para outros profissionais  
Fonte: Elaboração própria



Gráfico 73 – Histograma Ordenação – Impacto da mudança para você  
Fonte: Elaboração própria

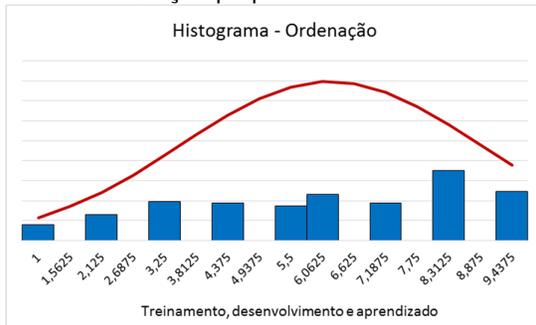


Gráfico 74 – Histograma Ordenação – Treinamento, desenvolvimento e aprendizado  
Fonte: Elaboração própria



Gráfico 75 – Histograma Ordenação – Visão e objetivos  
Fonte: Elaboração própria

Os resultados do teste de Kolmogorov-Smirnov para verificação da normalidade, consolidam as percepções mostradas nos histogramas. No caso das importâncias calculadas pelo método ACA, todos os fatores tem comportamento normal, como pode ser visto na Tabela 4.

	N	Normal Parameters <sup>a,b</sup>		Most Extreme Differences			Kolmogorov-Smirnov Z
		Mean	Std. Deviation	Absolute	Positive	Negative	
DRE_1 Deleted Residual for Comunicação	275	,000	4,517	0,043	,043	-,023	,709
DRE_2 Deleted Residual for Capacidade	275	,000	4,425	0,030	,028	-,030	,492
DRE_3 Deleted Residual for Clareza	275	,000	4,659	0,053	,053	-,034	,878
DRE_4 Deleted Residual for Env.AltaAdm	275	,000	4,900	0,046	,046	-,020	,761
DRE_5 Deleted Residual for Env.Prof	275	,000	4,272	0,041	,028	-,041	,684
DRE_6 Deleted Residual for EquipeeLíder	275	,000	4,352	0,035	,035	-,029	,588
DRE_7 Deleted Residual for Imp.Outro	275	,000	4,309	0,050	,050	-,041	,832
DRE_8 Deleted Residual for Imp.Você	275	,000	4,959	0,057	,057	-,032	,946
DRE_9 Deleted Residual for Treinamento	275	,000	4,526	0,035	,035	-,028	,577
DRE_10 Deleted Residual for Visão	275	,000	5,072	0,056	,056	-,032	,931

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Tabela 4 – Resultado do teste de normalidade – Método ACA

Fonte: Elaboração própria no Software SPSS

No caso das importâncias calculadas pela questão da ordenação, nenhum fator tem comportamento normal, como pode ser visto na Tabela 5.

	N	Normal Parameters <sup>a,b</sup>		Most Extreme Differences			Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Absolute	Positive	Negative		
DRE_1 Deleted Residual for Comunicação	275	,000	2,369	,121	,121	-,103	2,003	0,001
DRE_2 Deleted Residual for Capacidade	275	,000	2,823	,109	,109	-,090	1,803	0,003
DRE_3 Deleted Residual for Clareza	275	,000	2,311	,158	,158	-,087	2,620	0,000
DRE_4 Deleted Residual for Env.AltaAdm	275	,000	2,948	,161	,161	-,125	2,678	0,000
DRE_5 Deleted Residual for Env.Prof	275	,000	2,467	,128	,111	-,128	2,115	0,000
DRE_6 Deleted Residual for EquipeeLíder	275	,000	2,356	,104	,103	-,104	1,723	0,005
DRE_7 Deleted Residual for Imp.Outro	275	,000	2,468	,239	,186	-,239	3,970	0,000
DRE_8 Deleted Residual for Imp.Você	275	,000	2,807	,220	,150	-,220	3,655	0,000
DRE_9 Deleted Residual for Treinamento	275	,000	2,650	,155	,096	-,155	2,578	0,000
DRE_10 Deleted Residual for Visão	275	,000	3,232	,168	,168	-,132	2,778	0,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Tabela 5 – Resultado do teste de normalidade – Método Ordenação

Fonte: Elaboração própria no Software SPSS

Os resultados do teste não paramétrico de Friedman e das comparações múltiplas de Dunn-Bonferroni para o método ACA e para o método ordenação podem ser vistos no Anexo 10 e no Anexo 11, respectivamente.

A Tabela 6 mostra, para os fatores de influência cujas importâncias foram calculadas pelo método ACA, o resultado das análises não paramétricas.

	N	Mean	Std. Deviation	Grupo
Envolvimento e participação na mudança	275	10,83	4,26	1
Capacidade da organização em realizar a mudança	275	10,56	4,41	
Equipe e líder da iniciativa de mudança	275	10,54	4,34	
Envolvimento e suporte da alta administração	275	10,02	4,88	
Clareza nas regras e critérios utilizados	275	9,98	4,64	
Treinamento, desenvolvimento e aprendizagem	275	9,93	4,51	
Acesso à informação e comunicação	275	9,85	4,50	
Visão e objetivos	275	9,72	5,05	
Impacto da mudança para você	275	9,69	4,94	
Impacto da mudança para outros profissionais	275	8,88	4,29	2

Tabela 6 – Grupos resultantes da análise não paramétrica – Método ACA  
Fonte: Elaboração própria

De acordo com as respostas calculadas de importância pelo método ACA, somente se pode afirmar que existem evidências de que a média do grupo 1 não seja igual à média do grupo 2. Nenhuma outra afirmação com os outros fatores pode ser realizada pois não foi possível rejeitar a hipótese nula, ou seja, não há evidências de que as médias não sejam iguais na comparação entre estes fatores na amostra estudada. Só pode ser afirmado que o primeiro grupo tem uma prioridade maior para a amostra de respondentes da pesquisa do que o segundo.

A Tabela 7 mostra, para os fatores de influência cujas importâncias foram calculadas pela ordenação, o resultado das análises não paramétricas.

Na análise das importâncias calculadas pelo método ordenação, percebe-se que há uma maior discriminação de grupos pois a variabilidade dos fatores é menor do que no método ACA.

Neste método, pode-se afirmar que existem evidências de que a média do grupo 1 não é igual à média do grupo 2 e ambas não são iguais à média do grupo 3.

Além desta afirmação, duas outras constatações são possíveis e mostram que há evidências de que as médias não sejam iguais entre os fatores:

- Clareza nas Regras e Critérios Utilizados e os fatores: Envolvimento e Participação na Mudança; Acesso à Informação e Comunicação e Equipe e Líder da iniciativa de Mudança.
- Envolvimento / Suporte da Alta Administração e o fator: Envolvimento e Participação na Mudança.

	N	Mean	Std. Deviation	Grupo
Impacto da mudança para outros profissionais	275	7,80	2,46	1
Impacto da mudança para você	275	7,10	2,80	
Treinamento, desenvolvimento e aprendizagem	275	6,20	2,64	2
Envolvimento e participação na mudança	275	5,42	2,46	
Acesso à informação e comunicação	275	5,18	2,36	
Equipe e líder da iniciativa de mudança	275	5,15	2,35	
Capacidade da organização em realizar a mudança	275	4,92	2,81	3
Visão e objetivos	275	4,59	3,22	
Envolvimento e suporte da alta administração	275	4,37	2,94	
Clareza nas regras e critérios utilizados	275	4,25	2,30	

Tabela 7 – Grupos resultantes da análise não paramétrica – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria

É interessante notar que os resultados de priorização são muito diferentes quando se compara o fator de Impacto da Mudança para os Outros Profissionais. Enquanto que no método ACA este fator tem uma importância secundária, encontrando-se no grupo menos importante, no método de ordenação ele é um dos mais importantes.

## 11 CONCLUSÃO

As empresas buscam constantemente novas formas de se diferenciar no mercado, objetivando se tornarem mais competitivas. A gestão por processos é uma importante aliada neste objetivo organizacional, pois a grande maioria dos resultados corporativos dependem de ações e as ações ocorrem nos processos. Ou seja, estes tem, na grande maioria dos casos, as fontes de resultado. Além disso, os processos também contêm grande parte das origens dos problemas e das ineficiências organizacionais, pois novamente, nos processos ocorrem as ações e realizações da empresa – sejam estas boas ou ruins, eficientes ou ineficientes, acertadas ou erradas. Em resumo, conhecer os processos ajuda a empresa a saber como pode, potencialmente, melhorar seus resultados e minimizar seus problemas (ELZINGA; HORAK, 1995; KOHLBACHER; GRUENWALD, 2011; MELÃO; PIDD, 2000; TRKMAN, 2010).

Mas, somente conhecer os processos não implica em benefícios. Conhecendo seus processos, a empresa precisa realizar ações de forma proativa para melhorá-los. Sem mudanças, a gestão por processos não traz vantagem alguma. (HUNG, 2006). Em outras palavras, na medida em que a organização conhece e aprimora seus processos, tende a ampliar seus resultados e reduzir seus problemas, facilitando o atingimento de seus objetivos e metas.

Alia-se a isso o fato de que o mercado, o mundo, e as próprias empresas e pessoas estão em contínua mutação. A mudança é, e cada dia será mais, uma constante na vida dos indivíduos e das organizações (KIEFER, 2005; MADSEN; JOHN; MILLER, 2005; PARKER; CHARLTON; et al., 2013).

O único elemento, em uma organização, capaz de gerar mudanças é o ser humano. Portanto, é fundamental a ação do ser humano para que qualquer mudança possa ser realizada (BERCOVITZ; FELDMAN, 2008; BOVEY; HEDE, 2001; HEROLD; FEDOR; CALDWELL, 2007; HOLT et al., 2007; JONES; JIMMIESON; GRIFFITHS, 2005; PAPER; CHANG, 2005; STANLEY; MEYER; TOPOLNYTSKY, 2005; VAN-

DAM; OREG; SCHYNS, 2008). Só que as pessoas tem reações diversas a uma mesma situação – é o elemento mais imprevisível de uma empresa e conseguir o seu suporte não é uma tarefa fácil.

Para melhorar o envolvimento do funcionário na mudança, este trabalho identificou fatores de influência na literatura visando entender como a organização pode influenciar os indivíduos facilitando a implementação de uma mudança de processos de negócio.

Entretanto, este levantamento bibliográfico identificou na literatura fatores que influenciam a mudança e fatores que influenciam o indivíduo para a mudança – esta distinção, foi fundamental para a realização da análise objetivo desta tese. Esta nova estruturação dos fatores, diferenciando os fatores de influência na mudança e os fatores de influência no indivíduo para a mudança traz benefícios à academia e às empresas.

A academia pode, com maior clareza e precisão, definir o tipo de impacto que deseja analisar em relação à mudança: mais pontual, agindo diretamente sobre o indivíduo ou mais estrutural atuando sobre a mudança, e considerando, de uma forma mais indireta o indivíduo. Desta forma conduz e estrutura melhor o tipo de pesquisa a ser realizada.

Da mesma forma que a academia, as empresas podem identificar como desejam atuar na mudança – de forma estrutural ou pontual. Diferentemente da academia, as empresas na forma pontual irão se concentrar em uma iniciativa de mudança, ou seja, deverão assegurar que naquela situação específica, estarão aplicando, de forma adequada, os fatores identificados neste estudo que impactam diretamente o indivíduo. De forma estrutural, significa incorporar, na medida do possível, grande parte dos fatores identificados neste estudo no jeito de ser da organização, ou seja, em sua cultura. (CHILOANE-TSOKA, 2013; SARAN; SERVIERE; KALLINY, 2009). Em outras palavras, os fatores de influência deverão se tornar intrínsecos à organização e se manifestarem nos valores e filosofias praticadas pelos líderes se tornando aparentes nas atitudes e comportamentos dos empregados.

Claramente não são todos os fatores que podem ser incorporados na cultura organizacional, e a estruturação destes, realizada neste trabalho, também auxilia a organização a visualizar e avaliar como e o que desejará incorporar – permitindo a definição do que será feito de forma direta, por exemplo: mudança de políticas e procedimentos (fator de mudança do tipo: Característica da Organização); o que será feito de forma indireta, por exemplo: instituir atitudes e ações organizacionais para melhorar os sentimentos dos profissionais em relação à empresa (fator de mudança do tipo: Características do Indivíduo – Tipo 1); e o que não tem como ser modificado, pode somente ser constatado, por exemplo: fatores como idade, tempo de empresa, quantidade de filhos, sexo, religião, entre outros que são relacionados ao “ser” ou ao momento de vida do indivíduo (fator de mudança do tipo: Características do Indivíduo – Tipo 2).

Se a empresa considera a mudança como algo pontual, ela pode, atuar somente nos fatores de impacto no indivíduo para a mudança. Entretanto, se considera como algo premente e permanente, deve procurar ações e atitudes para criar uma cultura mais aderente à mudança, facilitando e incorporando, na medida do possível, os fatores de influência na mudança e nos indivíduos para a mudança.

Para analisar os fatores de influência no indivíduo para a mudança foi realizado o estudo empírico. A primeira etapa do estudo empírico foi a realização de uma pesquisa qualitativa, com especialistas, para seleção dos fatores de influência no indivíduo que fariam parte da análise de campo. Infelizmente, por uma restrição da ferramenta estatística e do sistema utilizado, não poderiam ser aplicados os 15 fatores identificados na literatura.

Na pesquisa qualitativa foram selecionados os 10 atributos que, segundo o julgamento dos especialistas, tem maior influência no indivíduo para a mudança. Curiosamente, contrário ao esperado, o fator Reconhecimento e Recompensa não foi selecionado. Outra constatação diferente da esperada foi a seleção dos fatores Visão e Objetivos e Impacto da Mudança para Outros Profissionais. Uma constatação esperada, mas que não deixa de surpreender foi o fato do atributo Suporte Emocional ficar em último lugar em todos os ciclos de avaliação. Este fator,

apesar de ter uma difícil implementação lida com as peculiaridades do indivíduo e pode, certamente, afetar de forma muito positiva a mudança.

Curiosamente, a amostra selecionada mostra uma constatação diferente da encontrada na literatura sobre mudança. A literatura afirma que a maioria dos projetos de mudança não são bem sucedidos (ALLEN et al., 2007; BERCOVITZ; FELDMAN, 2008; HEROLD, FEDOR; CALDWELL, 2007b; HIGGS; ROWLAND, 2010, 2011; HIRSCHHORN, 2002; KNODEL, 2004; KOTTER, 1995, 2008b; VALES, 2007; WHELAN-BERRY; SOMERVILLE, 2010). Enquanto que para a maioria dos respondentes, suas experiências foram, em grande parte, de iniciativas de mudança bem sucedidas.

Para aumentar a confiabilidade da pesquisa, foram utilizados dois métodos distintos para estimar as importâncias dos atributos – ACA e ordenação. Um fato intrigante é que a correlação entre os resultados de importâncias individuais encontrados nos dois métodos, na grande maioria dos casos, foi baixa – o que implica que as importâncias dadas pelos indivíduos quando analisavam os cenários de mudança era diferente da ordem de importância que deram aos fatores na última questão, quando foi solicitado que ordenassem os fatores de influência dos mais importantes para os menos importantes.

Isto confirma a afirmativa da ferramenta estatística Conjoint Analysis sobre o indivíduo, muitas vezes, não ter claro o peso relativo que dá para cada um dos fatores – no momento em que avalia as características de um produto, serviço ou ideia isoladamente, pondera de forma diferente daquela que faz quando analisa todo o conjunto (FRIEDMANN, 1988). Infelizmente com os dados da pesquisa, não dá para inferir qual avaliação é a correta, portanto, todas as análises foram realizadas para os resultados obtidos nos dois métodos.

Outra comprovação interessante da amostra é que, independentemente do método de estimativa utilizado para o cálculo da importância dos fatores de influência, formou-se um grupo grande, preponderante, com mais de 80% da amostra em um método e quase 50% no outro, e vários grupos menores, chegando, em alguns

casos a ter um grupo formado por somente 2 indivíduos. Em geral, estes grupos menores tendem a não se agrupar entre si, agrupam-se com o grupo preponderante conforme se reduz o número de grupos formados.

Para analisar e tentar entender este comportamento e a formação dos grupos foi realizada a comparação destes com as variáveis de controle: cultura e clima adequado a mudança, confiança na empresa e na liderança, tempo de experiência dos profissionais, experiências passadas de mudança e satisfação com a empresa.

Neste momento, constata-se que o comportamento dos resultados do agrupamento das importâncias gerado pelo método ACA e pela ordenação dos fatores segundo sua importância é muito diferente em relação às variáveis de controle. No método ACA, para a maioria das variáveis de controle, existe uma diferença no comportamento dos grupos enquanto que, para a ordenação, esta situação não se repete.

Considerando que as variáveis de controle foram selecionadas por especialistas em gestão por processos, acredita-se que estas, efetivamente, diferenciam o comportamento dos indivíduos e conseqüentemente dos grupos formados. Portanto, há uma tendência a crer que os grupos formados pelo método ACA refletem a realidade da amostra com maior precisão do que o método ordenação.

No caso do fator gerador da mudança os dados encontrados na amostra também mostraram um comportamento diferenciado em relação ao método ACA e ordenação – no primeiro, diferencia, e no segundo, não. Acreditando que o método ACA demonstra maior tendência a ser considerado correto, pelos resultados obtidos com as variáveis de controle, há uma tendência a concluir que o fator gerador da mudança, ou seja, se a mudança foi gerada por uma demanda tecnológica ou não, influencia a importância dada aos atributos, e conseqüentemente, diferencia os grupos.

Na última análise realizada, a priorização dos fatores de influência, nota-se que os resultados encontrados são diferentes para os dois métodos. Enquanto o método

ACA forma somente dois grupos cuja média é estatisticamente diferente, no método ordenação formam-se três grupos. (vide tabelas 8 e 9).

	N	Mean	Std. Deviation	Grupo
Envolvimento e participação na mudança	275	10,83	4,26	1
Capacidade da organização em realizar a mudança	275	10,56	4,41	
Equipe e líder da iniciativa de mudança	275	10,54	4,34	
Envolvimento e suporte da alta administração	275	10,02	4,88	
Clareza nas regras e critérios utilizados	275	9,98	4,64	
Treinamento, desenvolvimento e aprendizagem	275	9,93	4,51	
Acesso à informação e comunicação	275	9,85	4,50	
Visão e objetivos	275	9,72	5,05	
Impacto da mudança para você	275	9,69	4,94	
Impacto da mudança para outros profissionais	275	8,88	4,29	2

Tabela 8 – Grupos resultantes da análise não paramétrica – Método ACA  
Fonte: Elaboração própria

	N	Mean	Std. Deviation	Grupo
Impacto da mudança para outros profissionais	275	7,80	2,46	1
Impacto da mudança para você	275	7,10	2,80	
Treinamento, desenvolvimento e aprendizagem	275	6,20	2,64	2
Envolvimento e participação na mudança	275	5,42	2,46	
Acesso à informação e comunicação	275	5,18	2,36	
Equipe e líder da iniciativa de mudança	275	5,15	2,35	
Capacidade da organização em realizar a mudança	275	4,92	2,81	3
Visão e objetivos	275	4,59	3,22	
Envolvimento e suporte da alta administração	275	4,37	2,94	
Clareza nas regras e critérios utilizados	275	4,25	2,30	

Tabela 9 – Grupos resultantes da análise não paramétrica – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria

Além disso, no método ACA, o atributo menos importante, que está no segundo grupo é: Impacto da Mudança para Outros Profissionais, e no método ordenação, estes fator, em conjunto com o fator Impacto da Mudança para Você (não há evidencias de diferença entre ambos) são, isoladamente, os dois mais importantes.

O resultado da priorização pelo método de ACA, neste caso, surpreende quando comparado com as constatações encontradas na literatura (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999; ARMENAKIS; HARRIS, 2009; ARMENAKIS et al., 2007; HOLT et al., 2007; OREG, VAKOLA; ARMENAKIS, 2011; WALKER, ARMENAKIS; BERNERTH, 2007) . Segundo estes autores, um dos itens que o indivíduo valoriza em uma mudança é o valor que ele obtém, pessoalmente, nesta mudança. Sob esta ótica, os resultados da priorização obtidos pela ordenação tendem a ser considerados mais robustos.

A implicação prática destes resultados é que a organização consegue e deve priorizar os atributos, ou seja, não é necessário investir em todos para cada iniciativa de mudança. A questão que fica pendente é quais são aqueles atributos que a organização deve investir. Em função das características deste estudo, esta conclusão não é possível. A amostra não é representativa e os dados obtidos também não permitem uma indicação procedente.

Os objetivos exploratórios deste estudo foram atingidos. Pode-se afirmar que existe uma tendência a crer que as pessoas não valorizam os fatores de influência nos indivíduos para a mudança de forma única. Existem grupos de indivíduos com características diferenciadas que avaliam a importância destes fatores de forma distinta. Além disso, é coerente afirmar que existe uma priorização latente nestes fatores que também se manifesta. E que esta priorização pode ser utilizada em benefício da empresa para maximizar suas chances de sucesso em uma iniciativa de mudança.

O que ficou pendente, e deixou exposto um caminho a ser percorrido com novas pesquisas é identificar qual o comportamento e a posição relativa de cada fator de influência no indivíduo para a mudança – pois sabe-se que há diferenças que não podem ser desconsideradas.

## 11.1 Limitações da Pesquisa

Esta pesquisa identificou mais de uma centena de fatores de influência relevantes, que foram classificados visando identificar aqueles que impactam diretamente os indivíduos na mudança. Mesmo classificando-os ainda foi necessário agrupar os fatores que influenciam diretamente o indivíduo em “macro” fatores para poder aplica-los no estudo empírico. Obviamente no momento em que se consolida conceitos que possuem semelhanças, mas não são iguais, restringem-se os resultados e perde-se algum conteúdo.

A quantidade de variáveis de controle possíveis de serem utilizadas foi um limitante desta pesquisa. Levando ao extremo, todos os fatores que influenciam a mudança, mas não impactam diretamente o indivíduo, ou seja, aqueles classificados neste estudo como Característica do Indivíduo Tipo 1 e 2 e Característica da organização poderiam ser potencialmente empregados como variável de controle. Na prática era impossível aplicar todos na pesquisa qualitativa, portanto, uma seleção foi realizada. Esta seleção foi subjetiva e, como tal, contém o viés do pesquisador.

A ferramenta estatística utilizada para estimativa da importância relativa dos atributos também possui limitações, em grande parte, pela sua natureza. Não foi possível mensurar na pesquisa quantitativa os 15 “macro” fatores consolidados com os itens encontrados na literatura. Outra restrição é que para evitar o cansaço dos respondentes, a quantidade de cenários de avaliação aplicados foram reduzidos, o que pode, de alguma forma, ter impactado os resultados encontrados.

Entretanto, uma das principais limitações deste estudo refere-se à abordagem para seleção da amostra utilizada neste trabalho. Não foi realizada uma amostragem estatisticamente aleatória permitindo a inferência dos resultados na população. A abordagem aplicada, amostra por bola de neve, impede a generalização dos resultados obtidos para o público-alvo.

Estas limitações não permitem a generalização deste estudo para toda a população, composta por qualquer indivíduo que já tenha passado por uma mudança que altere seus processos de negócio. Entretanto, deixou indícios de que é um caminho válido a ser explorado, com potencial adição de conhecimento relevante e importante para a academia e o campo profissional.

## **11.2 Estudos Futuros**

Os resultados obtidos indicam que existe um caminho que vale a pena ser explorado no trajeto demarcado por este trabalho. A diferenciação de fatores de influência na mudança e fatores de influência no indivíduo para mudança abre novas portas de pesquisa. Conhecer melhor o impacto e a abrangência que os dois tipos de fatores tem para a mudança vai ajudar as organizações a implementarem mudanças com maiores chances de sucesso.

Manter esta diferenciação em pesquisa empíricas visando entender a importância relativa dos fatores agrupados como Características da Mudança Tipo 1 e 2, Características da Organização e Fatores de Influência no indivíduo para a Mudança auxiliará os pesquisadores de mudança a qualificar melhor o campo de pesquisa e as organizações a entenderem melhor suas possibilidades de ação, tornando mais eficaz seus esforços de mudança.

Especificamente no estudo empírico, também existem possibilidades interessantes de trabalhos futuros. Primeiramente buscar entender se existem diferenças relevantes entre os resultados de importância calculados pelo método ACA e pelo método ordenação. Não deveria existir, pois ambos medem o mesmo fenômeno, então, avaliar qual resultado efetivamente reflete a realidade do respondente.

Outra possibilidade interessante é avaliar o impacto de outras variáveis de controle nas importâncias relativas calculadas e quais destas conseguem explicar de forma mais adequada os comportamentos encontrados.

O público-alvo definido para esta pesquisa é muito heterogêneo, dificultando a obtenção de uma amostra estatisticamente relevante, em face disto, uma sugestão é restringir previamente a população, segundo características de controle pertinentes, e aplicar a pesquisa para identificar a importância relativa dos fatores de influência no indivíduo para a mudança. Isso irá, ampliar o poder de inferência obtido na pesquisa, tornando-a mais robusta.

Existe um caminho útil e vantajoso a ser percorrido com novas pesquisas para aqueles que desejam conhecer melhor a relação entre o indivíduo e a mudança. Este saber irá auxiliar a academia e o ambiente profissional a entender melhor este comportamento e, conseqüentemente, permitirá identificar ações que podem ser tomadas para aumentar as possibilidades de mudanças bem sucedidas.

## REFERÊNCIAS

- AGARWAL, M. K.; GREEN, P. E. Adaptive conjoint analysis versus self-explicated models: some empirical results. **International Journal of Research in Marketing**, v. 8, n. 2, p. 141-146, 1991.
- AGUILAR-SAVÉN, R. S. Business process modelling: review e framework. **International Journal of Production Economics**, v. 90, n. 2, p. 129-149, 2004.
- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. de M. **Tecnologia da informação e desempenho empresarial**: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALLEN, J. et al. Uncertainty during organizational change: managing perceptions through communication. **Journal of Change Management**, v. 7, n. 2, p. 187-210, 2007.
- AMIOT, C. E.; TERRY, D. J.; JIMMIESON, N. A longitudinal investigation of coping processes during a merger: implications for job satisfaction and organizational identification. **Journal of Management**, v. 32, n. 4, p. 552-574, 2006.
- APPELBAUM, S. H. et al. Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post- stages (Part 2). **Management Decision**, v. 38, n. 10, p. 674-684, 2000.
- ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A. G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 293-315, 1999.
- ARMENAKIS, A. A. et al. Organizational change recipients' beliefs scale. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 43, n. 4, p. 481-505, 2007.
- ARMENAKIS, A. A.; HARRIS, S. G. Reflections: our journey in organizational change research and practice. **Journal of Change Management**, v. 9, n. 2, p. 127-142, 2009.
- ARMSTRONG-STASSEN, M. The effect of gender and organizational level on how survivors appraise and cope with organizational downsizing. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 34, n. 2, p. 125-142, 1998.
- ASHFORD, S.; LEE, C.; BOBKO, P. Content, causes, and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 4, p. 803-829, 1989.
- AUTY, S. Using conjoint analysis in industrial marketing: the role of judgment. **Industrial Marketing Management**, v. 24, n. 3, p. 191-206, 1995.

AXTELL, C. et al. Familiarity breeds content: the impact of exposure to change on employee openness and well-being. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 75, n. 2, p. 217-231, 2002.

BANDARA, W. et al. Major issues in business process management: an expert perspective. In: PROCEEDINGS ECIS: EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 15., 2007, s.l. **Anais...** [S.l: s.n.], 2007.

BEGLEY, T. M.; CZAJKA, J. M. Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 552-556, 1993.

BENSIMON, H. F. Violence in the work place. **Training & Development**, v. 48, n. 1, p. 26-32, 1994.

BERCOVITZ, J.; FELDMAN, M. Academic entrepreneurs: organizational change at the individual level. **Organizational Science**, v. 19, n. 1, p. 69-89, 2008.

BERETTA, S. Unleashing the integration potencial of ERP System: the role of process-based performance measurement systems. **Business Process Management Journal**, v. 8, n. 3, p. 254-277, 2002.

BERGEY, J. et al. Why reengineering projects fail. **Carnegie Mellon Software Engineering Institute: Product Line Practice Initiative**, v. 1, p. 1-30, 1999.

BERNERTH, J. B. et al. Justice, cynicism, and commitment. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 43, n. 3, p. 303-326, 2007.

BERTALANFFY, L. The history and status of general systems theory. **Academy of Management Journal**, v. 15, n. 4, p. 407-426, 1972.

BERTALANFFY, L. An outline of general system theory. **Emergence: Complexity & Organization**, v. 10, n. 2, p. 103-123, 2008.

BIES, R. J.; MARTIN, C. L.; BROCKNER, J. Just laid off, but still a "Good Citizen?" only if the process is fair. **Employee Responsibilities & Rights Journal**, v. 6, n. 3, p. 227-238, 1993.

BLACK, S. E.; LYNCH, L. M. What's driving the new economy?: The benefits of workplace innovation. **Economic Journal**, v. 114, n. 493, p. F97-F116, 2004.

BORGES, R. S. G. Organizational change implementation and the role of human resource practices: a brazilian case study. **Brazilian Business Review** (English Edition), v. 6, n. 3, p. 284-295, 2009.

BOUCKENOOGHE, D. Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 46, n. 4, p. 500-531, 2010.

BOVEY, W. H.; HEDE, A. Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. **Journal of Managerial Psychology**, v. 16, n. 7, p. 534-548, 2001.

BROADBENT, M. et al. The implications of information technology infrastructure for business process redesign. **MIS Quarterly**, v. 23, n. 2, p. 159-182, 1999.

BURLTON, R. T. **Business process management**: profiting from process. Indianapolis, Indiana, USA: Sams, 2001.

CALDWELL, S. D.; HEROLD, D. M.; FEDOR, D. B. Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person–environment fit: a cross-level study. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 5, p. 868-882, 2004.

CAMPOS, E. R. et al. **Metodologia de gestão por processos**. Campinas: UNICAMP, 2003. Disponível em: <[http://www.ccuec.unicamp.br/gepro/pdf/GEPRO\\_Metodo.pdf](http://www.ccuec.unicamp.br/gepro/pdf/GEPRO_Metodo.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2014.

CATTIN, P.; WITTINK, D. R. Commercial use of conjoint analysis : a survey. **Journal of Marketing**, v. 46, n. Summer, 3, p. 44-53, 1982.

CHILOANE-TSOKA, E. The influence of corporate culture on organisational change of First National Bank of Namibia. **International Journal of Business & Economic Development**, v. 1, n. 3, p. 15-24, 2013.

COETSEE, L. From resistance to commitment. **Public Administration Quarterly**, v. 23, n. 2, p. 204-222, 1999.

CORREA, C. As Lições de Michael Hammer. **Portal Exame**, 05 set. 2008. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/blogs/por-dentro-das-empresas/2008/09/05/108093/>>. Acesso em: 04 fev. 2014.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2004.

COUGHLAN, J.; LYCETT, M.; MACREDIE, R. D. Understanding the Business-IT Relationship. **International Journal of Information Management**, v. 25, n. 4, p. 303-319, 2005.

COYLE-SHAPIRO, J. A.-M. Employee participation and assessment of an organizational change intervention: a three-wave study of total quality management. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 35, n. 4, p. 439-456, 1999.

COYLE-SHAPIRO, J. A.-M. Changing employee attitudes: the independent effects of TQM and profit sharing on continuous improvement orientation. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 38, n. 1, p. 57-77, 2002.

COYLE-SHAPIRO, J. A.-M.; MORROW, P. C. The role of individual differences in employee adoption of TQM orientation. **Journal of Vocational Behavior**, v. 62, n. 2, p. 320-340, 2003.

CRINO, M. D. Employee sabotage: a random or preventable phenomenon? **Journal of Managerial Issues**, v. 6, n. 3, p. 311-330, 1994.

CRISOSTOMO, D. T. Management Attributes of Implementing an ERP system in the public sector. **Journal of International Business Research**, v. 7, n. 2, p. 1-15, 2008.

**CRITÉRIOS de Excelência**. São Paulo: [s.n.], 2007.

CUNNINGHAM, C. E. et al. Readiness for organizational change: a longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 75, n. 4, p. 377-392, 2002.

CURRID, C. **The reengineering toolkit**: 15 tools and technologies for reengineering your organization. Rocklin, CA: Prima, 1994.

CURTIS, B.; KELLNER, M.; OVER, J. Process Modeling. **Communications of the ACM**, v. 35, n. 9, p. 75-90, 1992.

DAVENPORT, T. H. **Process innovation**: reengineering work through information technology. Boston, MA: Harvard Business School, 1993.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, T. H.; BEERS, M. Managing information about processes. **Journal of Management Information Systems**, v. 12, n. 1, p. 57-80, 1995.

DAVENPORT, T. H.; LONG, D. W. DE; BEERS, M. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 2, p. 43-57, 1998.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: SaraivaUni, 2012.

DYNE, L. VAN; GRAHAM, J. W.; DIENESCH, R. M. Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 4, p. 765-802, 1994.

EBY, L. T. et al. Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. **Human Relations**, v. 53, n. 3, p. 419-442, 2000.

EDEN, D.; AVIRAM, A. self-efficacy training to speed reemployment: helping people to help themselves. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 3, p. 352-360, 1993.

EISENBERGER, R. et al. Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 3, p. 565-573, 2000.

ELROD II, P. D.; TIPPETT, D. D. The "Death Valley" of change. **Journal of Change Management**, v. 15, n. 3, p. 273-291, 2002.

- ELZINGA, D. J.; HORAK, T. Business process management: survey and methodology. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 42, n. 2, p. 119-129, 1995.
- FAIRHURST, G. T. Considering context in discursive leadership research. **Human Relations**, v. 62, n. 11, p. 1607-1633, 2009.
- FEDOR, D. B.; CALDWELL, S.; HEROLD, D. M. The effects of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation. **Personnel Psychology**, v. 59, n. 1, p. 1-29, 2006.
- FISHER, S. L.; HOWELL, A. W. Beyond user acceptance: an examination of employee reactions to information technology systems. **Human Resource Management**, v. 43, n. 2/3, p. 243-258, 2004.
- FOLGER, R.; SKARLICKI, D. P. Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 1, p. 35-50, 1999.
- FORD, J. D.; FORD, L. W. Decoding resistance to change. **Harvard Business Review**, v. 87, n. 4, p. 99-103, 2009.
- FOSTER, R. D. Resistance, justice, and commitment to change. **Human Resource Development Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 3-39, 2010.
- FRAHM, J. A.; BROWN, K. A. Building an organizational change communication theory. In: ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL MEETING PROCEEDINGS. **Anais...** [S.l: s.n.], 2005.
- FRIED, Y. et al. Managers' reactions to a corporate acquisition: a test of an integrative model. **Journal of Organizational Behavior**, v. 17, n. 5, p. 401-427, 1996.
- FRIEDMANN, L. S. **Análise de preferência**. 1998. 208 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1998.
- FUGATE, M.; KINICKI, A. J.; PRUSSIA, G. E. Employee coping with organizational change: an examination of alternative theoretical perspectives and models. **Personnel Psychology**, v. 61, n. 1, p. 1-36, 2008.
- FUGATE, M.; KINICKI, A. J.; SCHECK, C. L. Coping with an organizational merger over four stages. **Personnel Psychology**, v. 55, n. 4, p. 905-928, 2002.
- FUI-HOON NAH, F.; LEE-SHANG LAU, J.; KUANG, J. Critical factors for successful implementation of enterprise systems. **Business Process Management Journal**, v. 7, n. 3, p. 285-296, 2001.
- FUI-HOON NAH, F.; SUCKWEILER, K. M.; LEE-SHANG LAU, J. ERP Implementation: chief information officers' perceptions of critical success factors. **International Journal of Human-Computer Interaction**, v. 16, n. 1, p. 5-22, 2003.

FULLER, J. B.; MARLER, L. E.; HESTER, K. Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: exploring aspects of an elaborated model of work design. **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, n. 8, p. 1089–1120, 2006.

GALLIERS, R. D.; BAKER, B. S. H. An approach to business process reengineering: the contribution of socio-technical and soft or concepts. **INFOR**, v. 33, n. 4, p. 263–278, 1995.

GERHART, B.; MILKOVICH, G. T. Organizational differences in managerial compensation and financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 663–691, 1990.

**GETTING Started with ACA.** [S.I.]: Sawtooth Software, 2013.

GIACQUINTA, J. B. Status, risk, and receptivity to innovations in complex organizations: a study of the response of four groups of educators to the proposed introduction of sex education in elementary school. **Sociology of Education**, v. 48, n. 1, p. 38–58, 1975.

GIBB, F.; BUCHANAN, S.; SHAH, S. An integrated approach to process and service management. **International Journal of Information Management**, v. 26, n. 1, p. 44–58, 2006.

GINZBERG, M. J. Key recurrent issues in the MIS implementation process. **MIS Quarterly**, v. 5, n. 2, p. 47–59, 1981.

GONÇALVES, J. E. L. **Reengenharia das empresas**: passando a limpo. São Paulo: Atlas, 1995.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6–19, 2000a.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 8–19, 2000b.

GOPINATH, C.; BECKER, T. E. Communication, procedural justice, and employee attitudes: relationships under conditions of divestiture. **Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 63–83, 2000.

GREEN, P. E. Hybrid models for conjoint analysis: an expository review. **Journal of Marketing Research**, v. 21, n. 2, p. 155–169, 1984.

GREEN, P. E.; KRIEGER, A. M.; AGARWAL, M. K. A Cross validation test of four models for quantifying multiattribute preferences. **Marketing Letters**, v. 4, n. 4, p. 369–380, 1993.

GREEN, P. E.; KRIEGER, A. M.; WIND, J. Y. Thirty years of conjoint analysis: reflections and prospects. **Interfaces**, v. 31, n. 3, p. S56–S73, 2001.

GREEN, P. E.; SRINIVASAN, V. Conjoint analysis in marketing : new developments with implications for research and practice. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 3–19, 1990.

GROVER, V. From business reengineering to business process change management: a longitudinal study of trends and practices. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 46, n. 1, p. 36–46, 1999.

GROVER, V. et al. The implementation of business process reengineering. **Journal of Management Information Systems**, v. 12, n. 1, p. 109–144, 1995.

GUHA, S. et al. Business process change and organizational performance: exploring an antecedent model. **Journal of Management Information Systems**, v. 14, n. 1, p. 119–154, 1997.

**GUIA para o Gerenciamento de Processos de Negócio**: Corpo Comum de Conhecimento. . [S.l.: s.n.], 2009.

HAIR, J. F. et al. **Multivariate Data Analysis**. 7. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2010.

HALL, D. T. et al. Effects of top-down departmental and job change upon perceived employee behavior and attitudes: a natural field experiment. **Journal of Applied Psychology**, v. 63, n. 1, p. 62–72, 1978.

HAMMER, M. **Além da Reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMMER, M.; STANTON, S. A. **A revolução da reengenharia**: um guia prático. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAUSCHILD, S.; LICHT, T.; STEIN, W. Creating a knowledge culture. **McKinsey Quarterly**, n. 1, p. 74–81, 2001.

HEROLD, D. M.; FEDOR, D. B.; CALDWELL, S. D. Beyond change management: a multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 4, p. 942–951, 2007.

HERSCOVITCH, L.; MEYER, J. P. Commitment to organizational change: extension of a three-component model. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 3, p. 474–487, 2002.

**HIERARQUICAL Cluster Analysis**: Help. [S.l.]: IBM SPSS Statistics, 2014.

HIGGS, M.; ROWLAND, D. Emperors with clothes on: the role of self-awareness in developing effective change leadership. **Journal of Change Management**, v. 10, n. 4, p. 369–385, 2010.

- HIGGS, M.; ROWLAND, D. What does it takes do implement change sucessfully? a study of the behaviors of successful change leaders. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 47, n. 3, p. 309–335, 2011.
- HIRSCHHORN, L. Campaigning for change. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 7, p. 98–104, 2002.
- HOLSAPPLE, C. W.; JOSHI, K. D. An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 9, n. 2, p. 235–261, 2000.
- HOLT, D. T. et al. Readiness for organizational change. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 43, n. 2, p. 232–255, 2007.
- HORNUNG, S.; ROUSSEAU, D. M. Active on the job: proactive in change: how autonomy at work contributes to employee support for organizational change. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 43, n. 4, p. 401, 2007.
- HOUY, C.; FETTKE, P.; LOOS, P. Empirical research in business process management: analysis of an emerging field of research. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 4, p. 619–661, 2010.
- HUBER, J. C. et al. The effectiveness of alternative preference elicitation procedures in predicting choice. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. February, p. 105–114, 1993.
- HUNG, R. Y.-Y. Business process management as competitive advantage: a review and empirical study. **Total Quality Management**, v. 17, n. 1, p. 21–40, 2006.
- HUQ, Z. U.; HUQ, F.; CUTRIGHT, K. BPR through ERP: avoiding change management pitfalls. **Journal of Change Management**, v. 6, n. 1, p. 67–85, 2006.
- JESTON, J.; NELIS, J. **Business Process Management: practical guidelines do successful implementations**. Great Britain: Elsevier, 2006.
- JOHNSON, R. M. History of ACA. In: RESEARCH PAPER SERIES. **Anais...** [S.l.]: Sawtooth Software, 2001. Disponível em: <<http://www.sawtoothsoftware.com/support/technical-papers/aca-related-papers/history-of-aca-2001>>. Acesso em: 24 jan. 2013.
- JONES, D. C.; KALMI, P.; KAUFMAN, A. Teams, incentive pay, and productive efficiency: evidence from a food-processing plant. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 63, n. 4, p. 606–626, 2010.
- JONES, R. A.; JIMMIESON, N.; GRIFFITHS, A. The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 2, p. 361–386, 2005.
- JUDGE, T. A. et al. Managerial coping with organizational change: a dispositional perspective. **Journal of Applied Psychology**, v. 84, n. 1, p. 107–122, 1999.

- KANTER, R. M. Managing the human side of change. **Management Review**, v. 74, n. 4, p. 52–56, 1985.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p. 134–147, 1993.
- KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. General systems theory: applications for organizations and management. **Academy of Management Journal**, v. 15, n. 4, p. 447–465, 1972.
- KEMELGOR, B. H.; JOHNSON, S. D.; SRINIVASAN, S. Forces driving organizational change: a business school perspective. **Journal of Education for Business**, v. 75, n. 3, p. 133–137, 2000.
- KETTINGER, W. J.; TENG, J. T. C.; GUHA, S. Business process change: a study of methodologies, techniques and tools. **MIS Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 55–98, 1997.
- KHAN, R. N. **Business process management: a practical guide**. Tampa, Florida, USA: Meghan-Kiffer, 2004.
- KIEFER, T. Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 8, p. 875–897, 2005.
- KING, W. C.; HILL, A.; ORME, B. The “Importance” question in ACA: can it be omitted? In: SAWTOOTH SOFTWARE CONFERENCE PROCEEDINGS. **Anais...** Sequim, WA: Sawtooth Software, 2004.
- KLARNER, P.; TODNEM BY, R.; DIEFENBACH, T. Employee emotions during organizational change: towards a new research agenda. **Scandinavian Journal of Management**, v. 27, n. 3, p. 332–340, 2011.
- KNODEL, T. Preparing the organizational “soil” for measurable and sustainable change: business value management and project governance. **Journal of Change Management**, v. 4, n. 1, p. 45–62, 2004.
- KO, R. K. L.; LEE, S. S. G.; LEE, E. W. Business Process Management (BPM) standards: a survey. **Business Process Management Journal**, v. 15, n. 5, p. 744–791, 2009.
- KOHLBACHER, M.; GRUENWALD, S. Process orientation: conceptualization and measurement. **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 267–283, 2011.
- KOOL, M.; DIERENDONCK, D. VAN. Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. **Journal of Organizational Change Management**, v. 25, n. 3, p. 422–433, 2012.
- KORSGAARD, M. A.; SAPIENZA, H. J.; SCHWEIGER, D. M. Beaten before begun: the role of procedural justice in planning change. **Journal of Management**, v. 28, n. 4, p. 497–516, 2002.

- KOTTER, J. P. Leading change: why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 2, p. 59–67, 1995.
- KOTTER, J. P. Developing a change-friendly culture. **Leader to Leader**, n. 48, p. 33–38, 2008a.
- KOTTER, J. P. **A sense of urgency**. Boston, MA: Harvard Business Review, 2008b.
- KOTTER, J. P.; DAN, S. C. **The heart of change**. Boston, MA: Harvard Business School, 2002.
- KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. Choosing strategies for change. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 7/8, p. 130–139, 2008.
- KUZMANOVA, M. Creation of organizational competencies for change. **Economic & Business**, v. 22, p. 107–111, 2012.
- LABIANCA, G.; GRAYM, B.; BRASS, D. J. A Grounded model of organizational schema change during empowerment. **Organizational Science**, v. 11, n. 2, p. 235–257, 2000.
- LAM, S. S. K.; SCHAUBROECK, J. A field experiment testing frontline opinion leaders as change agents. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 6, p. 987–995, 2000.
- LARKIN, T. J.; LARKIN, S. Reaching and changing frontline employees. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 3, p. 95–104, 1996.
- LAU, C.-M.; WOODMAN, R. W. Understanding organizational change: a schematic perspective. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 537–554, 1995.
- LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. Transactional theory and research on emotions and coping. **European Journal of Personality**, v. 1, n. 3, p. 141–169, 1987.
- LEE, J.; PECCEI, R. Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. **Journal of Organizational Behavior**, v. 28, n. 6, p. 661–685, 2007.
- LEVASSEUR, R. E. People skills: ensuring project success - a change management perspective. **Interfaces**, v. 40, n. 2, p. 159–162, 2010.
- LEVENTHAL, G. What Should be Done with Equity Theory?. In: GERGEN, K. J. et al. (ed.). **Social Exchange Theory**. [S.l.]: John Wiley, 1977.
- LEVITT, T. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, v. 38, n. 4, p. 45–56, 1960.
- LIES, J. Internal communication as power management in change processes: study on the possibilities and the reality of change communications. **Public Relations Review**, v. 38, n. 2, p. 255–261, 2012.

- LINDSAY, A.; DOWNS, D.; LUNN, K. Business processes: attempts to find a definition. **Information & Software Technology**, v. 45, n. 15, p. 10–15, 2003.
- LOGAN, M. S.; GANSTER, D. C. The effects of empowerment on attitudes and performance: the role of social support and empowerment beliefs. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 8, p. 1523–1550, 2007.
- LOK, P. et al. An integrative framework for measuring the extent to which organizational variables influence the success of process improvement programmes. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 7, p. 1357–1381, 2005.
- LUECKE, R. **Managing change and transition**. Boston, MA: Harvard Business School, 2003.
- MADSEN, S. R.; JOHN, C.; MILLER, D. Influential factors in individual readiness for change. **Journal of Business and Management**, v. 12, n. 2, p. 93–110, 2006.
- MADSEN, S. R.; MILLER, D.; JOHN, C. Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? **Human Resource Development Quarterly**, v. 16, n. 2, p. 213–233, 2005.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MANERIKAR, V.; MANERIKAR, S. A note on use of conjoint analysis in research. **Aweshakar Research Journal**, v. 12, n. 2, p. 207–213, 2011.
- MARKS, M. L. The CEO's mea culpa. **Across the Board**, v. 32, n. 6, p. 36–43, 1995.
- MARKS, M. L. A framework for facilitating adaptation to organizational transition. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 5, p. 721–739, 2007.
- MARKUS, M. L. et al. Learning from adopters' experiences with ERP: problems encountered and success achieved. **Journal of Information Technology**, v. 15, n. 4, p. 245–265, 2000.
- MARTIN, A. J.; JONES, E. S.; CALLAN, V. J. The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 14, n. 3, p. 263–289, 2005.
- MARTIN, M. M. Trust leadership. **The Journal of Leadership Studies**, v. 5, n. 3, p. 41–49, 1998.
- MCCLAVE, J. T.; BENSON, P. G.; SINCICH, T. **Estatística para administração e economia**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- MEIRELLES, F. de S. **Informática: novas aplicações com microcomputadores**. 2. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil - McGraw-Hill, 1994.

MELÃO, N.; PIDD, M. A conceptual framework for understanding business processes and business process modeling. **Information Systems Journal**, v. 10, n. 2, p. 105–129, 2000.

MELVILLE, N.; KRAEMER, K.; GURBAXANI, V. Information technology and organizational performance: an integrative model of IT business value. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 283–322, 2004.

MICHEL, A.; STEGMAIER, R.; SONNTAG, K. I scratch your back – you scratch mine: do procedural justice and organizational identification matter for employees' cooperation during change? **Journal of Change Management**, v. 10, n. 1, p. 41–59, 2010.

MONNESS, E.; PEARCE, K.; COLEMAN, S. Comparing a survey and a conjoint study: the future vision of water intermediaries. **Journal of Applied Statistics**, v. 35, n. 1, p. 19–30, 2008.

MONTGOMERY, D. B.; RAMUS, C. A. Calibrating MBA job preferences for the 21st century. **Academy of Management Learning & Education**, v. 10, n. 1, p. 9–26, 2011.

MORGESON, F. P. et al. Understanding reactions to job redesign: a quasi-experimental investigation of the moderating effects of organizational context on perceptions of performance behavior. **Personnel Psychology**, v. 59, n. 2, p. 333–363, 2006.

MORLEY, J.; RALFS, M. Turning employee problems into triumphs. **Training & Development**, v. 44, n. 11, p. 73–76, 1990.

MORSE, N. C.; REIMER, E. The experimental change of a major organizational variable. **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 52, n. 1, p. 120–129, 1956.

MOTWANI, J.; SUBRAMANIAN, R.; GOPALAKRISHNA, P. Critical factors for successful ERP implementation: exploratory findings from four case studies. **Computers in Industry**, v. 56, n. 6, p. 529–544, 2005.

MRUTHYUNJAYA, H. C. Corporate tools. **Chemical Business**, v. 10, n. 4, p. 43–48, 1996.

MULLIN, R. Michael Hammer sees the processes of the future. **Journal of Business Strategy**, v. 17, n. 6, p. 11–13, 1996.

NASWALL, K.; SVERKE, M.; HELLGREN, J. The moderating role of personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain. **Work & Stress**, v. 19, n. 1, p. 37–49, 2005.

NEUBAUER, T. An empirical study about the status of business process management. **Business Process Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 166–183, 2009.

NEVES, P.; CAETANO, A. Social exchange processes in organizational change: the roles of trust and control. **Journal of Change Management**, v. 6, n. 4, p. 351–364, 2006.

OREG, S. Resistance to change: developing an individual differences measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 4, p. 680–693, 2003.

PAPER, D. BPR: Creating the conditions for success. **Long Range Planning**, v. 31, n. 3, p. 426–435, 1998.

PAPER, D.; CHANG, R.-D. The State of business process reengineering : a search for success factors. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 16, n. 1, p. 121–133, 2005.

PAPER, D.; CHANG, R.-D.; RODGER, J. Managing radical transformation at fanniema: a holistic paradigm. **Total Quality Management**, v. 14, n. 4, p. 475–489, 2003.

PARKER, D. et al. Critical evaluation of project-based performance management: change intervention integration. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, n. 4, p. 407–419, 2013a.

PARKER, D. et al. Integration of project-based management and change management intervention methodology. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, n. 5, p. 534–544, 2013b.

PASTOR, J. M.; ESTEVES, J.; CASANOVAS, J. A goal/question/metric research proposal to monitor user involvement and participation in ERP implementation projects. **Information Technology and Organizations: Trends, Issues, Challenges and Solutions**, v. 1, p. 325–330, 2003.

PATERSON, J. M.; CARY, J. Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: preliminary tests of an AET-based model. **Motivation and Emotion**, v. 26, n. 1, p. 83–103, 2002.

PAULSEN, N. et al. Job uncertainty and personal control during downsizing: a comparison of survivors and victims. **Human Relations**, v. 58, n. 4, p. 463–496, 2005.

PEACH, M.; JIMMIESON, N. e WHITE, K. M. Beliefs underlying employee readiness to support a building relocation: a theory of planned behavior perspective. **Organizational Development Journal**, v. 23, n. 3, p. 9–22, 2005.

PECCEI, R.; GIANGRECO, A.; SEBASTIANO, A. The role of organizational commitment in the analysis of resistance to change. **Personnel Review**, v. 40, n. 2, p. 185–204, 2011.

PERDOMO-ORTIZ, J.; GONZÁLES-BENITO, J.; GALENDE, J. An analysis of the relationship between total quality management-based human resource management practices and innovation. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 5, p. 1191–1218, 2009.

- PETTIGREW, A. M.; WOODMAN, R. W.; CAMERON, K. S. Studying organizational change and development: challenges for future research. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 697–713, 2001.
- PEUS, C. et al. Leading and managing organizational change initiatives. **Management Revue**, v. 20, n. 2, p. 158–175, 2009.
- PICHAULT, F. The management of politics in technically related organizational change. **Organization Studies**, v. 16, n. 3, p. 449–476, 1995.
- PICKERING, J. W.; MATSON, R. E. Why executive development programs (alone) don't work. **Training & Development**, v. 46, n. 5, p. 91–95, 1992.
- PIERCE, J. L.; DUNHAM, R. B. The 12-hour work day: a 48-hour, eight-day week. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 5, p. 1086–1098, 1992.
- RAFFERTY, A. E.; GRIFFIN, M. A. Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 5, p. 1154–1162, 2006.
- RAY, G.; MUHANNA, W. A.; BARNEY, J. B. Competing with IT: the role of shared IT-business understanding. **Communications of the ACM**, v. 50, n. 12, p. 87–91, 2007.
- REICHERS, A. E.; WANOUS, J. P.; AUSTIN, J. T. Understanding and managing cynicism about organizational change. **Academy of Management Executive**, v. 11, n. 1, p. 48–59, 1997.
- REIMERS, K. Implementing ERP systems in China. **Communication of the Association of Information Systems**, v. 11, p. 335–356, 2003.
- RENKEMA, T. J. W.; BERGHOUT, E. W. Methodologies for information systems investment evaluation at the proposal stage: a comparative review. **Information and Software Technology**, v. 39, n. 1, p. 1–13, 1997.
- RIZZO, J. R.; HOUSE, R. J.; LIRTZMAN, S. I. Role conflict and ambiguity in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 15, n. 2, p. 150–163, 1970.
- ROBBINS, T. L.; SUMMERS, T. P.; MILLER, J. L. Intra- and inter-justice relationships: assessing the direction. **Human Relations**, v. 53, n. 10, p. 1329–1355, 2000.
- ROGER, G. Change management - or change leadership? **Journal of Change Management**, v. 3, n. 4, p. 307–318, 2003.
- ROLLAG, K.; PARISE, S. The bikestuff simulation: experiencing the challenge of organizational change. **Journal of Management Education**, v. 29, n. 5, p. 769–787, 2005.

ROSS, J.; STAW, B. Organizational escalation and exit: lessons from the Shoreham Nuclear Power Plant. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 701–732, 1993.

SABBAG, P. Y. **Gerenciamento de projetos e empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SAKSVIK, P. O. et al. Developing criteria for healthy organizational change. **Work & Stress**, v. 21, n. 3, p. 243–263, 2007.

SARAN, A.; SERVIERE, L.; KALLINY, M. Corporate culture, organisational dynamics and implementation of innovation: a conceptual framework. **Asian Journal of Marketing**, v. 3, n. 1, p. 10–19, 2009.

SAWTOOTH SOFTWARE. **Specify ACA interview settings** (Unacceptables Tab). [S.l.]: Sawtooth Software, 1993a.

SAWTOOTH SOFTWARE. **Getting Started with Web Interviewing**. [S.l.]: Sawtooth Software, 1993b.

SAWTOOTH SOFTWARE. **SSI Web** - Software for Web Interviewing and Conjoint Analysis. Sequim, WA: Sawtooth Software, Inc., 2006.

SAWTOOTH SOFTWARE. **The ACA/Web v6.0**- Technical Paper. Sequim, WA: Sawtooth Software, 2007. (Technical Paper Series). Disponível em: <<http://www.sawtoothsoftware.com/support/technical-papers/aca-related-papers/aca-technical-paper-2007>>. Acesso em: 24 jan. 2013, 2007.

SCHECK, C. L.; KINICKI, A. J. Identifying the antecedents of coping with an organizational acquisition: a structural assessment. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, n. 6, p. 627–648, 2000.

SCHWEIGER, D. M.; DENISI, A. S. Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 1, p. 110–135, 1991.

SHAPIRO, D. L.; KIRKMAN, B. L. Employees' reaction to the change to work teams: the influence of "anticipatory" injustice. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 1, p. 51–67, 1999.

SHEU, M.; HAEJIN, K. User readiness for IS development: an examination of 50 cases. **Systems Research & Behavioral Science**, v. 26, n. 1, p. 49–61, 2009.

SIDOROVA, A.; ISIK, O. Business process research: a cross-disciplinary review. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 4, p. 566–597, 2010.

SIOMKOS, G. J.; RAO, S. S.; NARAYANAN, S. The influence of positive and negative affectivity on attitude change toward organizations. **Journal of Business and Psychology**, v. 16, n. 1, p. 151–161, 2001.

SKARLICKI, D. P.; FOLGER, R. Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 3, p. 434–443, 1997.

SKYRME, D.; AMIDON, D. The knowledge agenda. **Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 1, p. 27–37, 1997.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SMART, P. A.; MADDERN, H.; MAULL, R. S. Understanding business process management: implications for theory and practice. **British Journal of Management**, v. 20, n. 4, p. 491–507, 2009.

SORENSEN, O. H.; HASLE, P.; PEJTERSEN, J. H. Trust relations in management of change. **Scandinavian Journal of Management**, v. 27, n. 4, p. 405–417, 2011.

SPRATT, A. D.; DICKSON, K. E. Change factors affecting the transition to an EMR system in a private physicians' practice: an exploratory study. **Academy of Health Care Management Journal**, v. 4, n. 2, p. 41–88, 2008.

SPREITZER, G. M.; MISHRA, A. K. To stay or to go: voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 6, p. 707–729, 2002.

STANLEY, D. J.; MEYER, J. P.; TOPOLNYTSKY, L. Employee cynicism and resistance to organizational change. **Journal of Business and Psychology**, v. 19, n. 4, p. 429–459, 2005.

STUART, P. Tracing workplace problems to hidden disorders. **Personnel Journal**, v. 71, n. 6, p. 82–87, 1992.

SUSSKIND, A. M.; MILLER, V. D.; JOHNSON, J. D. Downsizing and structural holes: their impact on layoff survivors' perceptions of organizational chaos and openness to change. **Communication Research**, v. 25, n. 1, p. 30–36, 1998.

TENNER, A. R.; DETORO, I. J. **Process redesign: the implementation guide for managers**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

TERRY, D. J.; CALLAN, V. J. Employee adjustment to an organizational merger: stress, coping and intergroup differences. **Stress Medicine**, v. 12, n. 2, p. 105–122, 1996.

TODNEM BY, R. Organizational change management: a critical review. **Journal of Change Management**, v. 5, n. 4, p. 369–380, 2005.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 2, p. 125–134, 2010.

TUMBUSCH, J. J. Validation of adaptive conjoint analysis versus standard concept testing. In: SAWTOOTH SOFTWARE CONFERENCE PROCEEDINGS, KETCHUM, ID: SAWTOOTH SOFTWARE. **Anais...** [S.l: s.n.], 1991.

**UM GUIA do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). . São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

VACAR, A. Project management: a tool for implementing change in organizations. **Studies in Business & Economics**, v. 8, n. 2, p. 137–144, 2013.

VAKOLA, M.; WILSON, I. E. The challenge of virtual organisation: critical success factors in dealing with constant change. **Team Performance Management**, v. 10, n. 5/6, p. 112–120, 2004.

VALES, E. Employees can make a difference! involving employees in change at allstate insurance. **Organization Development Journal**, v. 25, n. 4, p. 27–31, 2007.

VAN-DAM, K. Employee attitudes toward job changes: an application and extension of rusbult and farrell's investment model. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 78, n. 2, p. 253–272, 2005.

VAN-DAM, K.; OREG, S.; SCHYNS, B. Daily work contexts and resistance to organisational change: the role of leader – member exchange, development climate, and change process characteristics. **Applied Psychology**, v. 57, n. 2, p. 313–334, 2008.

VAN-DER-AALST, W. M. P.; HEE, K. M. V. Business process redesign: A Petri-net-based approach. **Computers in Industry**, v. 29, n. 1-2, p. 15–26, 1996.

VAN-DER-AALST, W. M. P.; HOFSTEDE, A. H. M.; WESKE, M. Business process management: a survey. **Lecture Notes in Computer Science**, BPM 2003, v. 2678, p. 1–12, 2003.

VERGIDIS, K.; TIWARI, A.; MAJEED, B. Business process analysis and optimization: beyond reengineering. **IEEE Transactions on Systems, Man & Cybernetics: Part C - Applications & Reviews**, v. 38, n. 1, p. 69–82, 2008.

VERGIDIS, K.; TURNER, C. J.; TIWARI, A. Business process perspectives: theoretical developments vs. real-world practice. **International Journal of Production Economics**, v. 114, n. 1, p. 91–104, 2008.

VOLKNER, P.; WERNERS, B. A decision support system for business process planning. **European Journal of Operational Research**, v. 125, n. 3, p. 633–647, 2000.

WALKER, H. J.; ARMENAKIS, A. A.; BERNERTH, J. B. Factors influencing organizational change efforts: an integrative investigation of change content, context, process and individual differences. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 6, p. 761–773, 2007.

WALUMBWA, F. O.; WU, C.; ORWA, B. Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: the role of procedural justice climate perceptions and strength. **The Leadership Quarterly**, v. 19, n. 3, p. 251–265, 2008.

WANBERG, C. R.; BANAS, J. T. Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 1, p. 132–142, 2000.

WANOUS, J. P.; REICHERS, A. E.; AUSTIN, J. T. Organizational cynicism: an initial study. **Academy of Management Proceedings - Academy of Management**, v. 1994, n. 1, p. 269–273, 1994.

WEBER, P. S.; WEBER, J. E. Changes in employee perceptions during organizational change. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 6, p. 291–300, 2001.

WELBOURNE, T. M. Fear: the misunderstood component of organizational transformation. **Human Resource Planning**, v. 18, n. 1, p. 30–37, 1995.

WHELAN-BERRY, K.; SOMERVILLE, K. A. Linking change drivers and the organizational change process: a review and synthesis. **Journal of Change Management**, v. 10, n. 2, p. 175–193, 2010.

WHITING, J. T. Engineering the corporation: a historical perspective and critique. **Industrial Management**, v. 36, n. 6, p. 14–16, 1994.

WITTINK, D. R.; CATTIN, P. Commercial use of conjoint analysis : an update. **Journal of Marketing**, v. 53, n. July, 3, p. 91–96, 1989.

WITTINK, D. R.; VRIENS, M.; BURHENNE, W. Commercial use of conjoint analysis in europe: results and critical reflections. **International Journal of Research in Marketing**, v. 11, n. 1, p. 41–52, 1994.

WONG, K. Y. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. **Industrial Management & Data Systems**, v. 105, n. 3, p. 261–279, 2005.

YAHYA, S.; GOH, W.-K. Managing human resources toward achieving knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 5, p. 457–468, 2002.

ZAIRI, M. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. **Business Process Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 64–80, 1997.

ZALESNY, M. D.; FARACE, R. V. Traditional versus open offices: a comparison of sociotechnical, social relations, and symbolic meaning perspectives. **Academy of Management Journal**, v. 30, n. 2, p. 240–259, 1987.

ZHANG, L. et al. Critical success factors of enterprise resource planning systems implementation success in China. In: **IN SYSTEM SCIENCES**, 2003.

PROCEEDINGS OF THE 36TH ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL  
CONFERENCE ON (PP. 10-PP). IEEE. **Anais...** [S.l: s.n.], 2003.

**WORKFLOW Management Coalition:** Terminology & Glossary. 1996. Disponível em:

<<http://www.aiai.ed.ac.uk/project/wfmc/ARCHIVE/DOCS/glossary/glossary.html>>.

Acesso em: 13 fev. 2014.

## **ANEXO 1 – PERFIL DOS ESPECIALISTAS – PESQUISA QUALITATIVA**

Treze pessoas concordaram em participar da tese como especialistas na pesquisa qualitativa e preencheram os requisitos necessários. A seguir, as características de cada um dos participantes em relação às seguintes perguntas:

1. Você trabalha com Gestão por Processos há quanto tempo? Em que lugar?
2. Descreva suas atividades e responsabilidades.
3. Sua formação acadêmica.
4. Como obteve expertise em processos.

### **Antonio Arone Pesce da Fonseca**

Arone possui mais de 22 anos de experiência na área de processos. Na época da pesquisa, estava trabalhando na empresa GSW – soluções integradas, uma empresa referência no desenvolvimento de soluções em Tecnologia da Informação. Nesta empresa, era o responsável pela criação de células de trabalho com intuito de promover a troca de conhecimentos, resolução de problemas técnicos e acompanhamento dos trabalhos que estavam sendo desenvolvidos dentro dos projetos.

Arone é formado em Administração de Empresas pela Universidade São Francisco e pós graduado em Planejamento, Sistemas e Métodos pela UniSantana. Teve seu aprendizado de processos atuando diretamente com desenvolvimento e elaboração de formulários e mais tarde, participou de equipes para levantamento de informações para mapeamento e informatização de todas as áreas da empresa onde atuava.

**Carlos Nogueira Prado Neto**

Carlos possui aproximadamente 6 anos de experiência na área de processos. Trabalha em uma grande empresa na área de alimentos e bebidas, onde ocupa o cargo de Analista de Gestão de Processos. Suas principais responsabilidades são:

- Arquitetura Empresarial, Modelagem de Processos, Análise de Melhorias e Redesenho de Processos.
- Auditoria Interna do Sistema de Qualidade e Auditoria;
- Acompanhamento e Follow-Up de Ações Corretivas e Preventivas de Clientes;
- Implementação de Melhoria Contínua;
- Elaboração de Indicadores de Desempenho;
- Aplicação de Ferramentas da Qualidade.

Formou-se em análise de sistemas e possui um MBA em gestão de projetos em TI pelo Instituto Brasileiro de Tecnologia Avançada (IBTA). Obteve sua expertise em processos aprendendo com profissionais mais experientes, consultando bibliografia relacionada ao assunto e em dois cursos específicos, um de Gestão por Processos e Melhoria dos Processos e outro de Mapeamento e Redesenho de Processos, pela Fundação Vanzolini e pelo Insadi, respectivamente.

**Elizete Olimpia Caló**

Elizete trabalha com gestão por processos há aproximadamente 25 anos, iniciou sua carreira desenvolvendo projetos na área de Organizações, Sistemas e Métodos, onde era responsável por entrevistar as pessoas na operação, analisar estes processos identificando e propondo melhorias. Construiu sua experiência na área de saúde, bancária e prestação de serviços, sempre ligado a processos e com foco no desenvolvimento humano. Trabalha atualmente no SESI (Serviço Social da Indústria) com a coordenação da implantação dos 10 S's, mapeamento de processos, implantação da ISO 9001, auditorias sempre com foco na melhoria dos processos e no comportamento das pessoas.

Formada em Administração de Empresas com pós graduação em Administração de Marketing pela Universidade São Judas Tadeu e MBA em Gestão de Negócios pela FGV e USP.

### **Ellen Savini Silva**

Ellen trabalha com gestão por processos há 6 anos, iniciou em uma empresa contábil que prestava serviços para outras empresas, e nestes projetos ela aplicava um conhecimento de processos para melhorar as operações. Em seguida foi para a área de serviços, e atualmente é consultora interna de uma empresa de TI onde se envolve em todas as áreas da empresa. Esta empresa é madura em termos de processos, baseada no ITIL e sua principal responsabilidade é replicar esta abordagem dentro da empresa fazendo melhorias e atendimento da demanda interna.

Formada em relações internacionais com pós graduação em globalização e cultura. Fez também vários cursos relacionados à processos: BPM, análise de negócios em processos, notação, ferramentas: Aris e QPR e Gestão por processos.

### **Prof. José Ernesto Lima Gonçalves**

O prof. José Ernesto é engenheiro de produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP) e Mestre em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. Autor de artigos sobre gestão por processos, é consultor de empresas privadas e órgãos públicos, geralmente organizações grandes e de grande volume de atendimento. Obteve sua expertise em processos trabalhando com o assunto e pesquisando sobre o tema desde meados da década de 90.

Atualmente coordena projetos de consultoria e é instrutor de cursos de capacitação gerencial, além de professor dos cursos de pós-graduação da EAESP/FGV.

**Prof. Luis Alberto Piemonte**

Prof. Piemonte possui mais de 30 anos de experiência na área de processos, tendo iniciado suas atividades na Alemanha, em seguida, no Brasil. Sua carreira começou na Siemens onde, entre outras atribuições, era responsável pelos processos operacionais. Quando fundou a Symnetics Business Transformation, focada em gestão estratégica e transformação empresarial passou a trabalhar integralmente com processos como especialista, assumindo em seguida as operações da IDS Scheer na América Latina. Liderou, entre outros, os projetos de introdução da tecnologia de gestão orientada por processos na Petrobrás, ANEEL, Siemens, Bradesco, Itau, Bayer, Basf, Camargo Correa, Serasa e Vale. Em 2002 fundou o INSADI – Instituto Avançado de Desenvolvimento Intelectual, especializado em melhoria de gestão através do aperfeiçoamento de processos de negócios, no qual foram treinados mais de 2.000 profissionais. Trabalha atualmente assessorando empresas e dando coaching a executivos na área de processos e planejamento estratégico.

Formado em Engenharia Eletrônica pela Universidad Nacional de Córdoba (Argentina) com pós-graduação em Processos Empresariais pela Hochschule Munique (Alemanha), desenvolveu seus conhecimentos em processos na prática, especialmente no desenvolvimento da abordagem de processos que foi incorporada na ferramenta Aris da IDS Scheer.

Prof. Piemonte leciona na Fundação Getúlio Vargas em São Paulo. Pela sua atuação no desenvolvimento da capacidade nacional em automação de processos recebeu menção especial da secretaria de Ciência e Tecnologia. Tem publicado diversos artigos e ensaios relacionados aos aspectos humanos, tecnológicos, organizacionais e culturais envolvidos em processos de transformação empresarial, assim como ministrado palestras e treinamentos em mais de 20 países na América e Europa.

**Maria Conceição Henrique**

Na época da pesquisa, Conceição trabalhava, há três anos, em um dos maiores bancos do Brasil, na área de seguros, sendo responsável pela área de processos. Coordenava uma equipe responsável por qualidade em processos de atendimento de seguros vendidos em cartão de crédito, processos em call center e back office. Suas principais responsabilidades, sob a ótica de processos: redução de tempo de retorno, qualidade dos scripts, venda, pós venda, treinamento e acompanhamento de indicadores de reclamação.

Conceição é graduada em Administração e pós graduada em Gestão Empresarial, ambas pela Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP).

Adquiriu sua experiência em processos quando foi gestora da central de atendimento, identificando os problemas relatados pelos clientes.

**Prof. Dr. Orlando Cattini Junior**

Prof. Orlando leciona na Fundação Getúlio Vargas em São Paulo. Possui mais de 20 anos de experiência em gestão por processos. Presta consultoria, onde vivenciou projetos de Análise e Redesenho de Processos Empresariais, Reestruturação Organizacional, Sistemas de Planejamento e Recompensa por Resultados, Análise e Estruturação de Estudos de Benchmarking, de Melhoria da Qualidade em Serviços e Imagem Organizacional.

Formado em Engenharia Naval pela Escola Politécnica da USP, Mestre e Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, adquiriu sua expertise em processos na prática, como autodidata.

**Patricia Soares Vaz**

Patricia possui aproximadamente 11 anos de experiência na área de processos ou afins. Trabalha em uma grande empresa na área de alimentos e bebidas, onde

ocupa o cargo de Analista de Gestão de Processos. Suas principais responsabilidades são:

- Arquitetura Empresarial, Mapeamento de Processos, Análise de Melhorias, Aderência à Sistemas ERPs e Redesenho de Processos;
- Auditoria Interna do Sistema de Qualidade e Auditoria de Processos de Fabricação;
- Acompanhamento e Follow-Up de Ações Corretivas e Preventivas de Clientes;
- Implementação de Técnicas de Melhoria Contínua;
- Elaboração de Indicadores de Desempenho;
- Aplicação de Ferramentas da Qualidade;
- Coordenação da ISO 9001 – Versão 2000.

Patricia fez escola técnica e se formou em Tecnologia em Processos de Produção industrial pela Faculdade de Tecnologia (FATEC). Possui o MBA em Administração em Gestão da Qualidade e Produtividade pela Faculdade de Engenharia de Sorocaba (FACENS).

Adquiriu sua experiência na consulta a literatura específica sobre o assunto, e em cursos na área ou em áreas relacionadas: Gestão por Processos e Melhoria dos Processos (Fundação Vanzolini), Mapeamento e Redesenho de Processos (Insadi), Análise e Interpretação Norma ISO 9001:2000 (Alberflex) e Manutenção Autônoma e Melhoria Contínua no TPM (INA).

### **Rafael Fernandes Vidal**

Rafael é Tecnólogo em Automação de Escritório e Secretariado pela FATEC e trabalha com gestão por processos há mais de 8 anos em empresas de prestação de serviços, bebidas, e agrobusiness. Implantou a área de processos na empresa onde se encontra atualmente. Responde pelas seguintes atividades:

- Indicadores (definição e acompanhamento);

- Melhoria contínua (identificação e implementação);
- Processos e conhecimento (mapeamento e treinamento);
- Relacionamento com clientes (Acordos de nível de serviço e apresentações);
- Custos dos processos e faturamento de serviços.

Iniciou seus conhecimentos em processos com profissionais mais experientes na primeira empresa onde atuou. Continuou seu aprendizado trocando experiências com colegas de escolas de conhecimentos diferentes, envolvendo questões, inclusive de qualidade, e teve oportunidade de fazer alguns cursos in company de processos para aprimoramento.

### **Rodolfo Laino Borges**

Rodolfo possui aproximadamente 3 anos de experiência na área de processos e trabalha atualmente como analista sênior de processos em uma empresa seguradora. Atuou também, na área de processos, em duas empresas de consultoria, uma de pequeno e uma de grande porte. Responsável pela gestão de um grupo de analistas que atendem aos clientes internos da organização com o objetivo de melhorar seus processos. Atuam no levantamento dos processos, mapeamento, análise da situação atual, avaliação da capacidade, adequação de pessoal e identificação de melhorias.

Formado em Engenharia Mecânica com curso de especialização em gestão de processos. Obteve a expertise em processos pela experiência trabalhando em melhoria de processos internos e estabelecendo indicadores em uma área específica. Aprendeu também com profissionais nas empresas por onde passou e foi aplicando os conhecimentos e aprendendo na prática.

### **Stanley de Souza Cruz**

Stanley iniciou seus trabalhos com gestão por processos em 2001 com melhoria de processos e implantação de sistemas, na área de saúde. Passou também por empresas de prestação de serviços, de alimentos e bebidas, de transportes e

atualmente está em uma empresa de papel e celulose, sempre ligado à gestão por processos envolvendo, frequentemente, sistemas de informação e gestão de projetos. Suas principais responsabilidades no momento da realização da tese era gerir o processo de inovação da organização, desde a captação de ideias, análise e verificação da viabilidade, até sua implementação, medindo os resultados atingidos.

Formado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica (PUC), com especialização em Gerenciamento de Projetos pela FGV, obteve sua expertise em processos sendo autodidata. No início, realizou alguns treinamentos específicos com a empresa Expertise e com um autor de livros de processos chamado Tadeu Cruz. A partir daí, aprendeu na prática e na troca de experiências com os colegas e profissionais com quem atuou.

### **Vinicius de Oliveira Almeida**

Vinicius trabalha com processos há mais de 10 anos. Na época da pesquisa, trabalhava na empresa Brasil Kirin, antiga Schincariol, onde era responsável pela gestão e melhoria dos processos organizacionais da companhia no âmbito administrativo, corporativo e industrial. Contava com a colaboração de uma equipe de 10 profissionais, com a responsabilidade de apoiar e propor melhorias nos processos com base em indicadores de desempenho, reclamações de áreas ou interfaces não muito bem definidas. Apoiavam também projetos na vertente de implementação de novas ferramentas ou na melhoria de ferramentas existentes. Todas as lideranças da empresa possuem metas individuais, em indicadores operacionais e estratégicos. Cada gestor define planos de ação e a equipe sob responsabilidade do Vinicius suporta e fomenta o atingimento das metas contribuindo para o resultado da companhia no final do período.

Formado em Administração de Empresas, com especialização em projetos, obteve sua expertise atuando inicialmente como trainee e construindo sua carreira até o cargo de gestão. Atuou em empresas no ramo de saúde, prestação de serviços e varejo.

## ANEXO 2 – RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

As respostas obtidas na pesquisa qualitativa para o primeiro, segundo e terceiro ciclo de questionamento podem ser vistos nos Quadro 31 a Quadro 33, respectivamente. Os resultados de cada fator corresponde à contagem do número de células preenchidas pelos especialistas.

Fator	Esp. 1	Esp. 2	Esp. 3	Esp. 4	Esp. 5	Esp. 6	Esp. 7	Esp. 8	Esp. 9	Esp. 10	Esp. 11	Esp. 12	Esp. 13	Contagem Total	Resultado Ciclo 1
Envolvimento e participação no processo de mudança	5	2	7	7	1	8	8	8	3	1	9	7	1	13	1º
Equipe e Líder da Iniciativa de Mudança	2	5	5	9	7	2	1	1	9	1	4	4		12	Empatado no 2º lugar
Clareza nas regras e critérios utilizados	1	6	1	4		6	4	5	3	1	8	5	2	12	Empatado no 2º lugar
Envolvimento / Suporte da Alta Administração	9	7	2	8	1	7	6	4	1	1		9		11	Empatado no 4º lugar
Visão e Objetivos	7	4	9	3	5	1	3	2	1	1		3		11	Empatado no 4º lugar
Capacidade da Organização em Realizar a Mudança	4		8	1	4	3	2	3	8	1	3		3	11	Empatado no 4º lugar
Acesso a Informação e Comunicação		1		5	3	9	1	1	6		2	6	1	10	7º
Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizado	6			6	6				7	1	5	8	2	8	Empatado no 8º lugar

Adequação da Mudança e Alinhamento Estratégico			1	1	9		7	7	1	1			3	8	Empatado no 8º lugar
Impacto da mudança para você	1	3	3			5			5		1	1	3	8	Empatado no 8º lugar
Impacto da mudança para outros profissionais		9	6		8	4			1	1	7		4	8	Empatado no 8º lugar
Metodologia para desenvolvimento e implementação da iniciativa de mudança	8			2	5		5	6		1	6		4	8	Empatado no 8º lugar
Autonomia para tomada de decisões					2	1	9	9	4		10	10		7	13º
Reconhecimento e Recompensa	3	1	4						2			2		5	14º
Suporte emocional		8											3	2	15º

Quadro 31 – Respostas dos especialistas – Pesquisa Qualitativa – Ciclo 1

Fonte: Elaboração própria

Fator	Resultado Ciclo 1	Esp. 1	Esp. 2	Esp. 3	Esp. 4	Esp. 5	Esp. 6	Esp. 7	Esp. 8	Esp. 9	Esp. 10	Esp. 11	Esp. 12	Esp. 13	Contagem Total	Resultado Ciclo 2
Envolvimento e participação no processo de mudança	1º	X	1	4	4	1	X	X	X	X	3	9	1	1	13	1º
Clareza nas regras e critérios utilizados	Empatado no 2º lugar	X	3	10	2		X	X	X	X	2	8	2	2	12	Empatado no 2º lugar
Capacidade da Organização em Realizar a Mudança	Empatado no 4º lugar	X	6	8	1	4		X	X	X	7	3	8	3	12	Empatado no 2º lugar
Equipe e Líder da Iniciativa de Mudança	Empatado no 2º lugar	X	4	2	9	7	X	X	X	X	6	4			11	Empatado no 4º lugar
Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizado	Empatado no 8º lugar	X	12		7	6	X	X	X	X		5	9	2	11	Empatado no 4º lugar
Visão e Objetivos	Empatado no 4º lugar	X	5	9		5	X	X	X	X			5		9	Empatado no 6º lugar
Impacto da mudança para outros profissionais	Empatado no 8º lugar		9	7	8	8		X	X			7	6	4	9	Empatado no 6º lugar
Impacto da mudança para você (indivíduo que está sofrendo a mudança)	Empatado no 8º lugar	X	10	5					X	X	4	1	3	3	9	Empatado no 6º lugar
Envolvimento / Suporte da Alta Administração	Empatado no 4º lugar	X	2	2	3	1	X			X	1		7		9	Empatado no 6º lugar
Acesso a Informação e Comunicação	7º	X	7		5	3	X			X	8	2		1	9	Empatado no 6º lugar
Reconhecimento e Recompensa	14º	X	14	6			X		X	X	9		10		8	Empatado no 11º lugar
Adequação da Mudança e Alinhamento Estratégico	Empatado no 8º lugar		8	1	10	9		X			5		4	3	8	Empatado no 11º lugar
Metodologia para	Empatado		11		6	5	X	X	X			6		4	8	Empatado no

desenvolvimento e implementação da iniciativa de mudança	no 8º lugar															<b>11º lugar</b>
Autonomia para tomada de decisões	13º		13			2	X	X			10	10			6	<b>14º</b>
Suporte emocional	15º		15											3	2	<b>15º</b>

Quadro 32 – Respostas dos especialistas – Pesquisa Qualitativa – Ciclo 2  
 Fonte: Elaboração própria

Fator	Resultado Ciclo 2	Esp. 1	Esp. 2	Esp. 3	Esp. 4	Esp. 5	Esp. 6	Esp. 7	Esp. 8	Esp. 9	Esp. 10	Esp. 11	Esp. 12	Esp. 13	Contagem Total	Resultado Ciclo 3
Envolvimento e participação no processo de mudança	1º	5	1	4o	3	1	1	1	1	1	1	9	2	1	13	Empatado no 1º lugar
Capacidade da Organização em Realizar a Mudança	Empatado no 2º lugar	10	6	1o	1	4	9	4	2	3	5	3	9	3	13	Empatado no 1º lugar
Clareza nas regras e critérios utilizados	Empatado no 2º lugar	1	3	1o	2		3	2	3	2	2	8	3	2	12	Empatado no 3º lugar
Equipe e Líder da Iniciativa de Mudança	Empatado no 4º lugar	6	4	4o	7	7	2	3	4	5	3	4	7		12	Empatado no 3º lugar
Visão e Objetivos	Empatado no 6º lugar	3	5	9o	8	5	5	6	7	6	4		8		11	5º
Impacto da mudança para outros profissionais	Empatado no 6º lugar		9	8o		8	6	5	8		7	7	5	4	10	Empatado no 6º lugar
Impacto da mudança para você (indivíduo que está sofrendo a mudança)	Empatado no 6º lugar	2	10	7o	9		7		-	7	6	1	1	3	10	Empatado no 6º lugar
Acesso a Informação e Comunicação	Empatado no 6º lugar		7		6	3	8	8	5	9		2	4	1	10	Empatado no 6º lugar
Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizado	Empatado no 4º lugar				4	6	4	5	-	4	8	5	6	2	9	Empatado no 9º lugar
Envolvimento / Suporte da Alta Administração	Empatado no 6º lugar	7	2	4o	5	1		7	6	8	9				9	Empatado no 9º lugar
Adequação da Mudança e Alinhamento Estratégico	Empatado no 11º lugar	8	8	1o		9			9		10			3	7	11º
Metodologia para desenvolvimento e implementação da	Empatado no 11º lugar	9			10	5		9	-			6		4	6	12º

iniciativa de mudança																
Reconhecimento e Recompensa	Empatado no 11º lugar	4		9º			10		-	10			10		5	<b>Empatado no 13º lugar</b>
Autonomia para tomada de decisões	14º	5				2		10	10			10			5	<b>Empatado no 13º lugar</b>
Suporte emocional	15º								-					3	1	<b>15º</b>

Quadro 33 – Respostas dos especialistas – Pesquisa Qualitativa – Ciclo 3  
 Fonte: Elaboração própria

### ANEXO 3 – VARIÁVEIS DE CONTROLE

As respostas obtidas na pesquisa qualitativa para as variáveis de controle encontram-se no Quadro 34. Dois especialistas não realizaram esta análise. As variáveis escolhidas são aquelas que correspondem às maiores contagens. As 6 primeiras foram selecionadas, sendo que duas delas foram agrupadas (ao invés de duas perguntas sobre confiança na liderança e confiança na organização, ficou somente uma com confiança na liderança e na organização).

Variável de Controle	Pergunta:	E. 1	E. 2	E. 3	E. 4	E. 5	E. 6	E. 7	E. 8	E. 9	E. 10	E. 11	Contagem Total
<input checked="" type="checkbox"/>	Experiências Passadas Como foram suas experiências passadas de mudanças no ambiente profissional (selecione todas que se aplicam): Vivenciou algumas mudanças extremamente mal sucedidas Vivenciou algumas mudanças razoavelmente mal sucedidas Vivenciou algumas mudanças razoavelmente bem sucedidas Vivenciou algumas mudanças extremamente bem sucedidas No final, teve mais experiências bem sucedidas ou mal sucedidas: _____		2	5		1		1	2		3	1	7
<input checked="" type="checkbox"/>	Confiança na liderança Você confia na liderança da sua empresa? Avalie de 1 a 5 sua confiança 1 - desconfio fortemente da liderança 2 - desconfio da liderança 3 - não desconfio nem confio 4 - confio na liderança 5 - confio fortemente na liderança		1	4	2	2	4				1	3	7
<input checked="" type="checkbox"/>	Cultura e clima organizacional A empresa onde você trabalhar tem uma cultura e clima adequado à mudanças: sim não		5		3		1	3	3		2		6

<input checked="" type="checkbox"/>	Confiança na organização	Você confia na sua organização? Avalie de 1 a 5 sua confiança 1 - desconfio fortemente da organização 2 - desconfio da organização 3 - não desconfio nem confio 4 - confio na organização 5 - confio fortemente na organização				1	3		4	4		4		5
<input checked="" type="checkbox"/>	Experiência Profissional (anos)	Qual sua experiência profissional (em anos)? < 3 De 4 a 6 De 7 a 10 De 11 a 15 De 16 a 20 > 21	2				5	2			2		2	5
<input checked="" type="checkbox"/>	Satisfação com sua empresa	Você está satisfeito com a sua empresa? Avalie de 1 a 5 seu grau de satisfação: 1 - está muito insatisfeito com a sua empresa 2 - está insatisfeito com a sua empresa 3 - não está nem satisfeito nem insatisfeito 4 - está satisfeito com a sua empresa 5 - está muito satisfeito com a sua empresa				5		5				5	5	4
<input type="checkbox"/>	Competência da gerencia e do staff	Avalie, de 1 a 5 o quanto você acha que a liderança da empresa está pronta para as mudanças que deverão ser realizadas em um futuro próximo: 1 - está muito despreparada 2 - está despreparada 3 - não está nem despreparada nem preparada 4 - está preparada 5 - está muito preparada			3					5	1			3

<input type="checkbox"/>	Escolaridade	Qual sua escolaridade: Nível Médio Superior incompleto Superior completo Pós-Graduação Mestrado Doutorado	3		1	4							3
<input type="checkbox"/>	Frequência da mudança	Avalie, aproximadamente, quantas iniciativas de mudanças ocorreram na(s) organização(ões) onde você esteve: opção 1: muitas, poucas opção 2: quantificar ou Avalie, de 1 a 5, a frequência de iniciativas de mudança organizacional que você passou 1 - passei por muito poucas iniciativas de mudanças 2 - passei por poucas iniciativas de mudanças 3 - passei por várias iniciativas de mudanças 4 - passei por muitas iniciativas de mudanças	1					2	1				3
<input type="checkbox"/>	Satisfação com o seu trabalho	Você está satisfeito com o seu trabalho e suas atividades? Avalie de 1 a 5 seu grau de satisfação: 1 - está muito insatisfeito com o seu trabalho e suas atividades 2 - está insatisfeito com o seu trabalho e suas atividades 3 - não está nem satisfeito nem insatisfeito 4 - está satisfeito com o seu trabalho e suas atividades 5 - está muito satisfeito com o seu trabalho e suas atividades		4		4		5					3
<input type="checkbox"/>	Faixa Etária	Qual sua idade? < 20 De 21 a 30 De 31 a 40 De 41 a 50 > 51	1							5			2

<input type="checkbox"/>	Intenção de sair da empresa	Você pretende procurar por uma nova recolocação de mercado nos próximos 12 meses: sim não talvez	5						3						2
<input type="checkbox"/>	Posição hierárquica	Qual sua posição hierárquica atual: Operacional Liderança (até 50 funcionários diretos e indiretos) Liderança (mais de 51 funcionários diretos e indiretos) Consultor		3								4			2
<input type="checkbox"/>	Estado Civil	Qual seu estado civil? Solteiro Casado Separado Viúvo Outros: _____	4												1
<input type="checkbox"/>	Experiência com Computadores / Tecnologia	Qual sua experiência com computadores / tecnologia: Alta / Média / Baixa ou Selecione todas as opções que utiliza: Word / Excel / Power point / Access / Sistema integrado (ERP) / Automação industrial (robôs, etc.)											4		1
<input type="checkbox"/>	Sexo	Qual seu sexo: Masculino Feminino			2										1
<input type="checkbox"/>	Tempo no cargo	Há quanto tempo você está no cargo que ocupa agora (em anos): < 1 De 1 a 3 De 4 a 7 > 8										3			1

<input type="checkbox"/>	Número de Dependentes	Qual o número de dependentes que você tem (considere todos aqueles que você suporta financeiramente) 0 1 2 3 4 >5																		0
<input type="checkbox"/>	Religião	Cite sua religião: _____																		0
<input type="checkbox"/>	Renda mensal	Sua renda mensal familiar: < R\$ 1.500,00 Entre R\$ 1.501,00 e R\$ 3.000,00 Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 5.000,00 Entre R\$ 5.001,00 e R\$ 10.000,00 Entre R\$ 10.001,00 e R\$ 15.000,00 Acima de R\$ 15.000,00																		0
<input type="checkbox"/>	Status Ocupacional	Atualmente você se encontra: Empregado Desempregado Aposentado																		0
<input type="checkbox"/>	Tipo de Dependentes	Os seus dependentes são: (selecione todos os aplicáveis) Menores de 18 anos Idosos Conjuge Maiores de Idade Incapacitados																		0

Quadro 34 – Seleção das Variáveis de Controle – Pesquisa Qualitativa  
Fonte: Elaboração própria

## ANEXO 4 – PESQUISA NA INTERNET – PRIMEIRA VERSÃO

As Figuras 44 a 75 mostram um exemplo das telas definidas para a pesquisa quantitativa antes da realização do teste piloto.

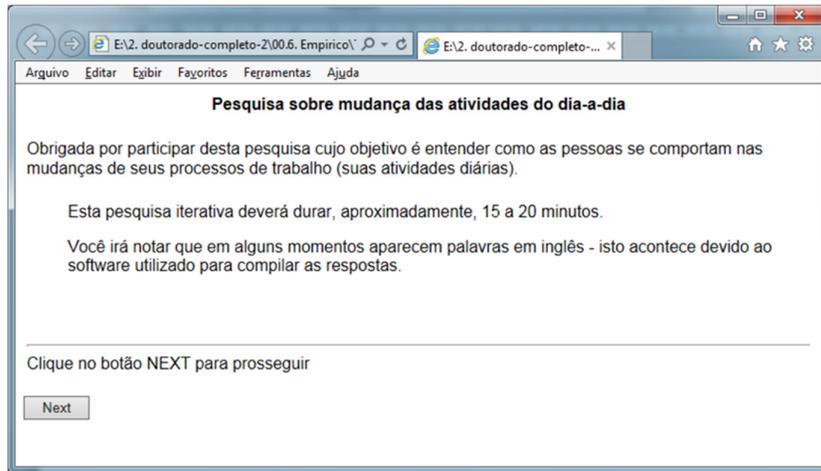


Figura 44 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 1  
Fonte: Elaboração própria

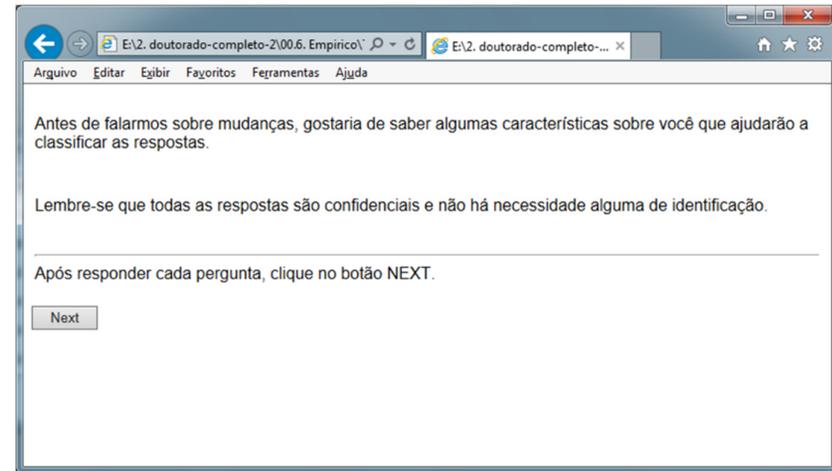


Figura 45 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 2  
Fonte: Elaboração própria

Você confia na sua empresa e nos seus líderes?

Avalie de 1 a 5 sua confiança.

- 1. Desconfio fortemente da empresa e de seus líderes
- 2. Desconfio da empresa e de seus líderes
- 3. Não desconfio, nem confio
- 4. Confio na empresa e em seus líderes
- 5. Confio fortemente na empresa e em seus líderes

Next

Figura 46 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 3  
 Fonte: Elaboração própria

Qual sua experiência profissional (em anos)?

- Menos de 3 anos
- De 4 a 6 anos
- De 7 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- Mais de 21 anos

Next

Figura 47 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 4  
 Fonte: Elaboração própria

Como foram suas experiências passadas de mudanças no ambiente profissional? (selecione todas que se aplicam)

- Vivenciei algumas mudanças extremamente mal sucedidas
- Vivenciei algumas mudanças razoavelmente mal sucedidas
- Vivenciei algumas mudanças razoavelmente bem sucedidas
- Vivenciei algumas mudanças extremamente bem sucedidas
- No final, teve mais experiências bem sucedidas ou mal sucedidas

Next

Figura 48 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 5  
 Fonte: Elaboração própria

A empresa onde você trabalha tem uma cultura e clima adequado à mudança?

- Sim
- Não

Next

Figura 49 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 6  
 Fonte: Elaboração própria

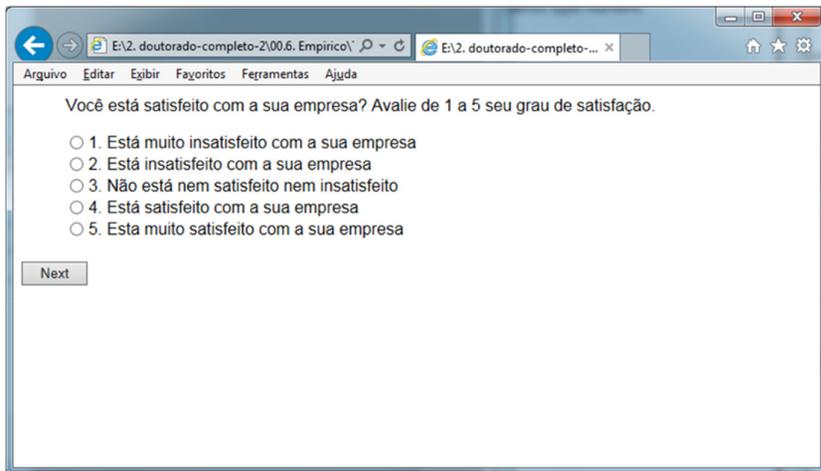


Figura 50 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 7  
 Fonte: Elaboração própria

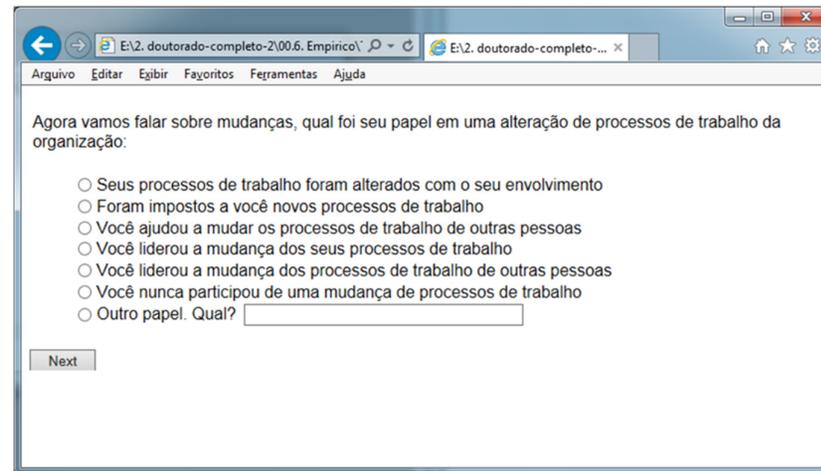


Figura 51 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 8  
 Fonte: Elaboração própria

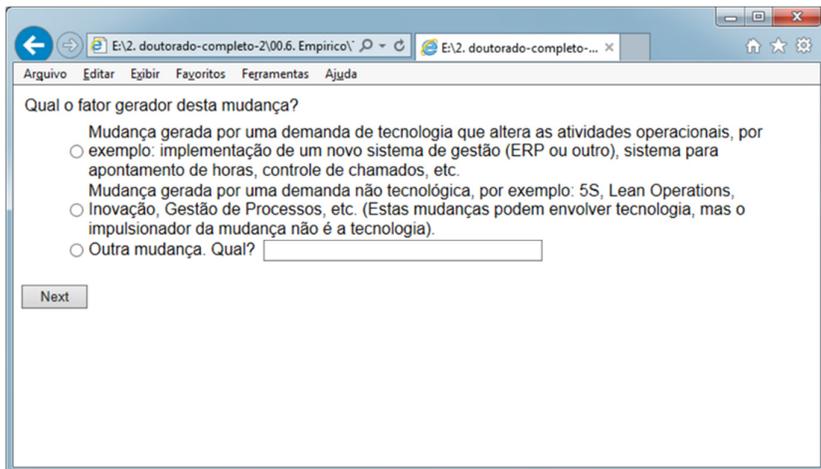


Figura 52 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 9  
 Fonte: Elaboração própria

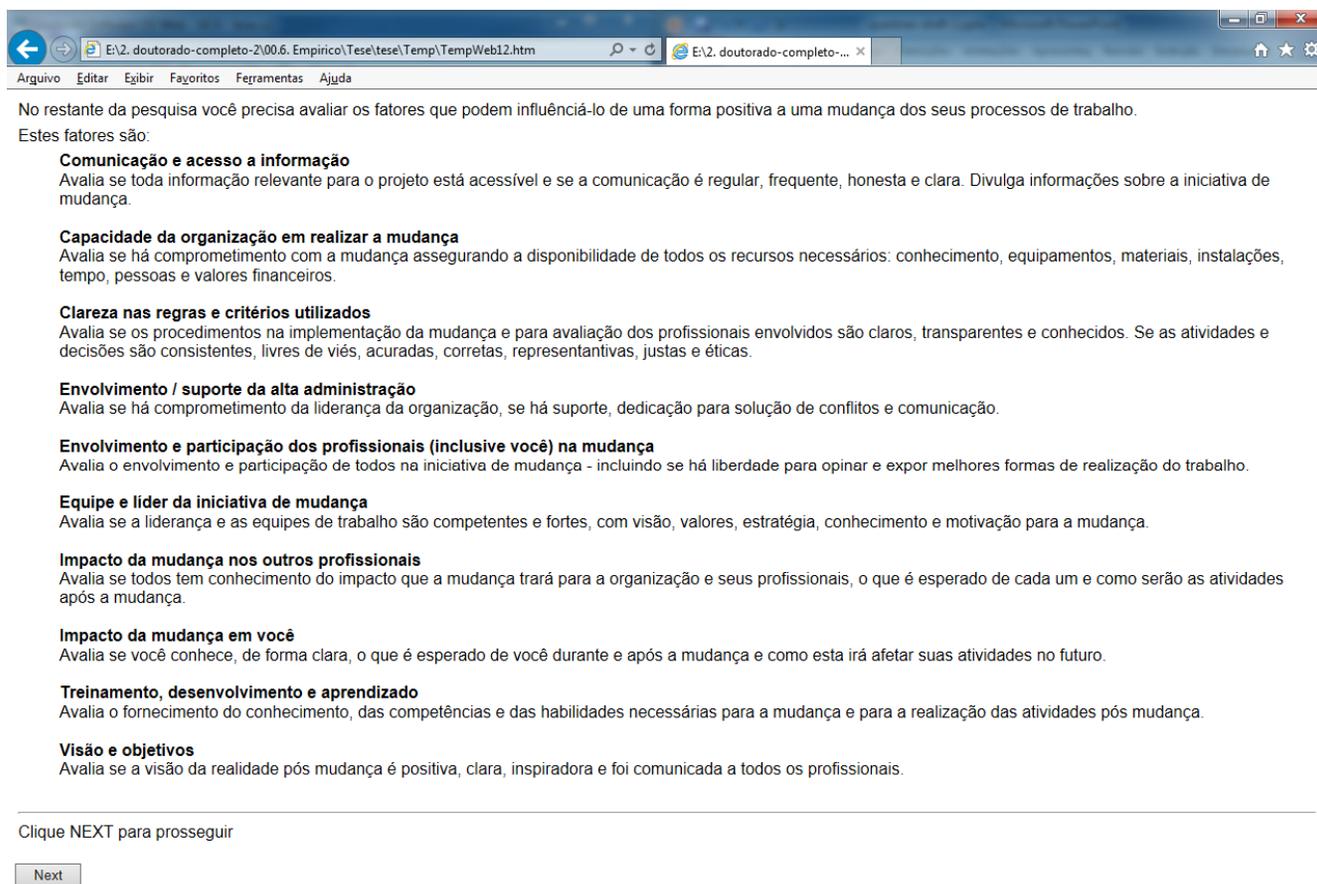


Figura 53 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 10  
Fonte: Elaboração própria

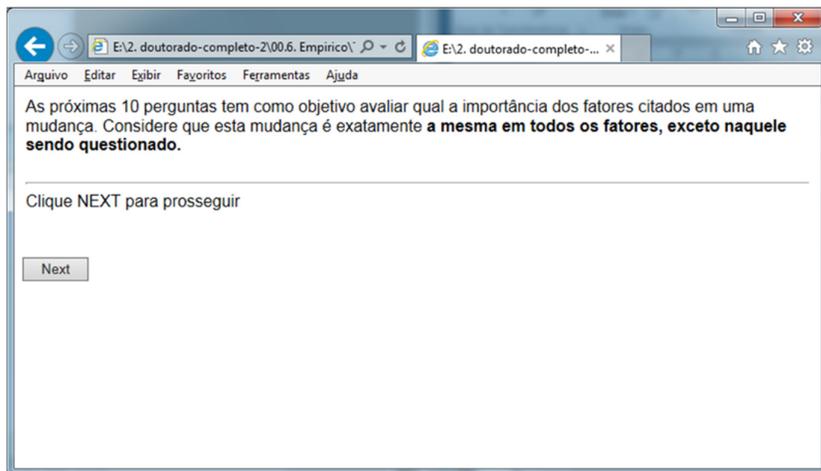


Figura 54 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 11  
Fonte: Elaboração própria

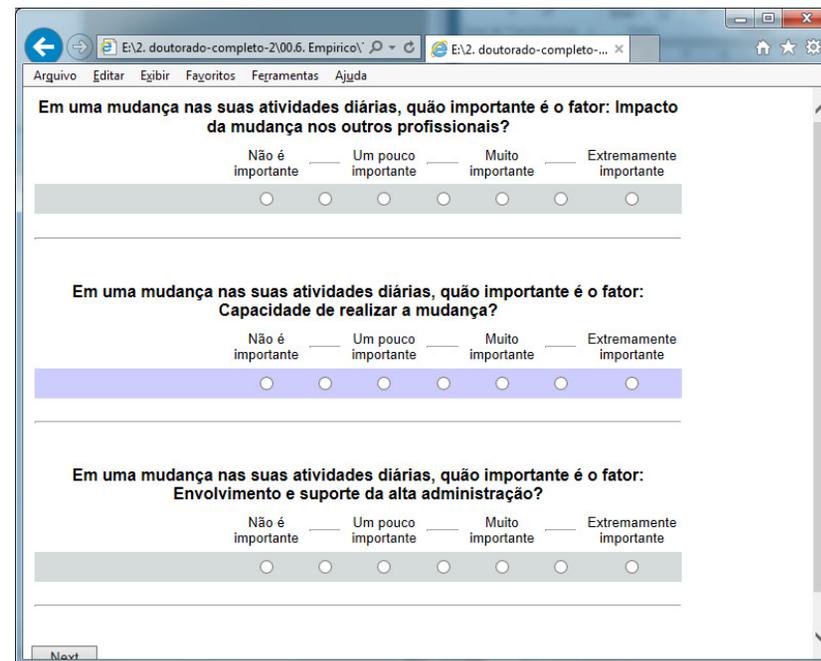


Figura 55 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 12  
Fonte: Elaboração própria

Em uma mudança nas suas atividades diárias, quão importante é o fator: Impacto da Mudança em você?

Não é importante    Um pouco importante    Muito importante    Extremamente importante

Em uma mudança nas suas atividades diárias, quão importante é o fator: Treinamento, desenvolvimento e aprendizagem?

Não é importante    Um pouco importante    Muito importante    Extremamente importante

Em uma mudança nas suas atividades diárias, quão importante é o fator: Comunicação e acesso a informação?

Não é importante    Um pouco importante    Muito importante    Extremamente importante

Next

Figura 56 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 13  
 Fonte: Elaboração própria

Em uma mudança nas suas atividades diárias, quão importante é o fator: Visão e objetivos?

Não é importante    Um pouco importante    Muito importante    Extremamente importante

Em uma mudança nas suas atividades diárias, quão importante é o fator: Equipe e líder da iniciativa de mudanças?

Não é importante    Um pouco importante    Muito importante    Extremamente importante

Em uma mudança nas suas atividades diárias, quão importante é o fator: Envolvimento e Participação no Processo de Mudança?

Não é importante    Um pouco importante    Muito importante    Extremamente importante

Next

Figura 57 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 14  
 Fonte: Elaboração própria

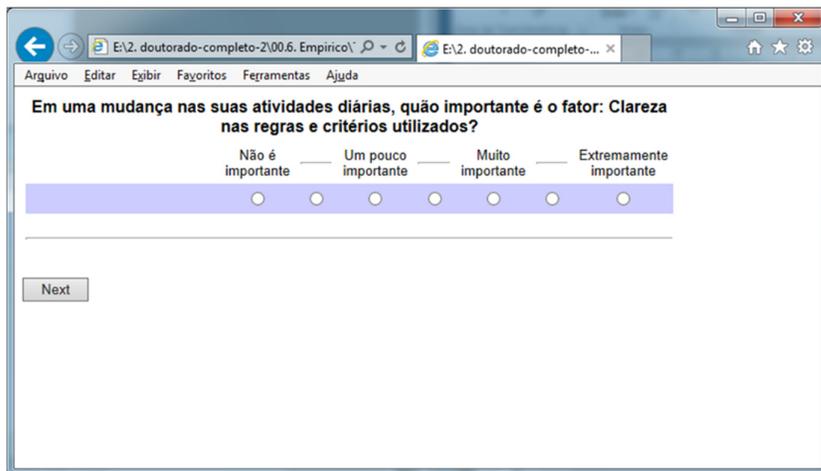


Figura 58 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 15  
 Fonte: Elaboração própria

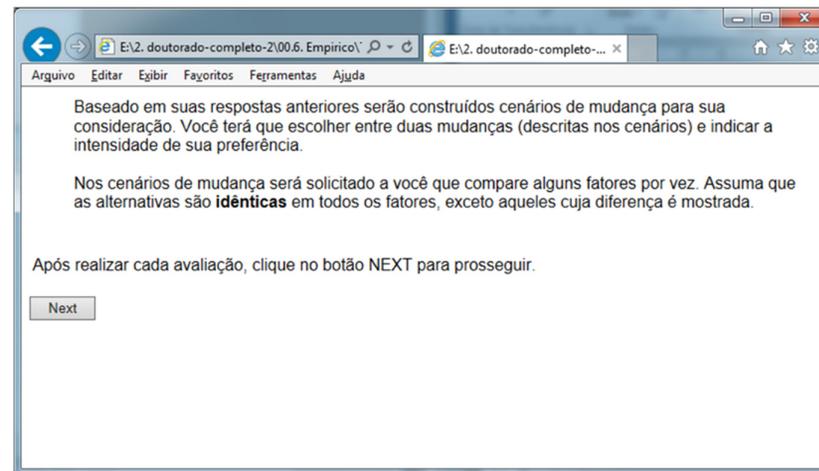


Figura 59 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 16  
 Fonte: Elaboração própria

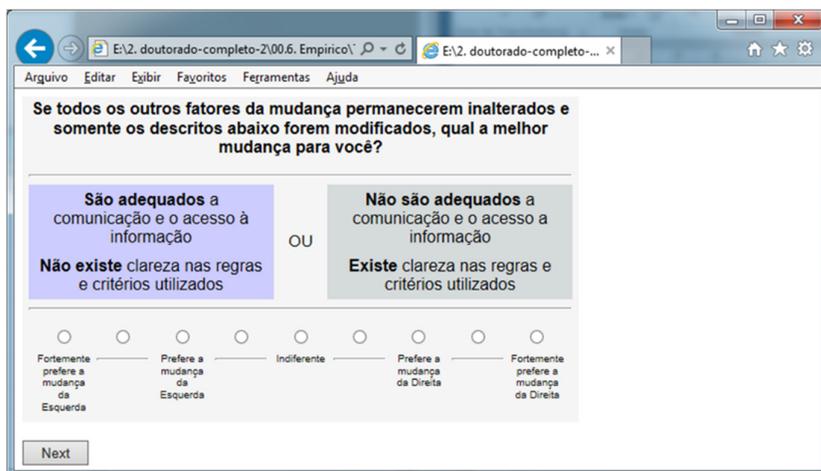


Figura 60 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 17  
 Fonte: Elaboração própria

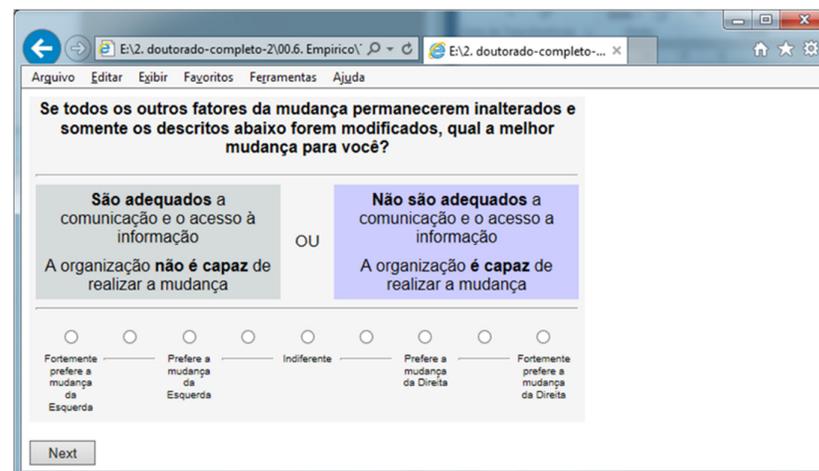


Figura 61 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 18  
 Fonte: Elaboração própria

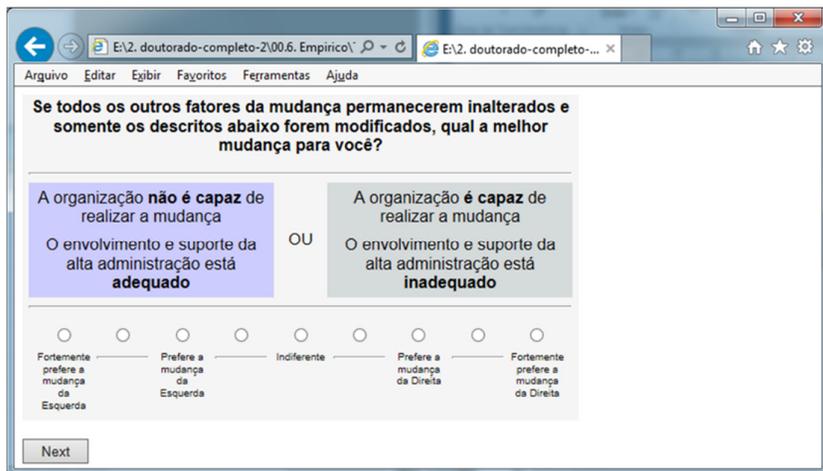


Figura 62 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 19  
 Fonte: Elaboração própria

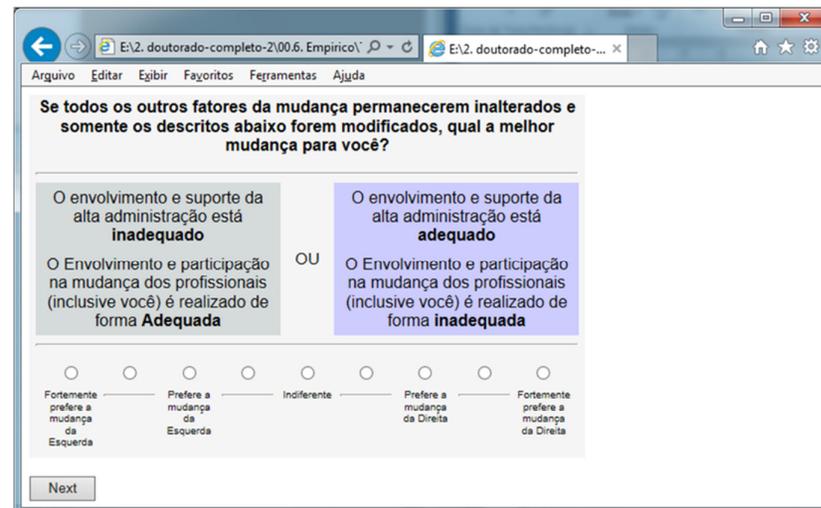


Figura 63 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 20  
 Fonte: Elaboração própria

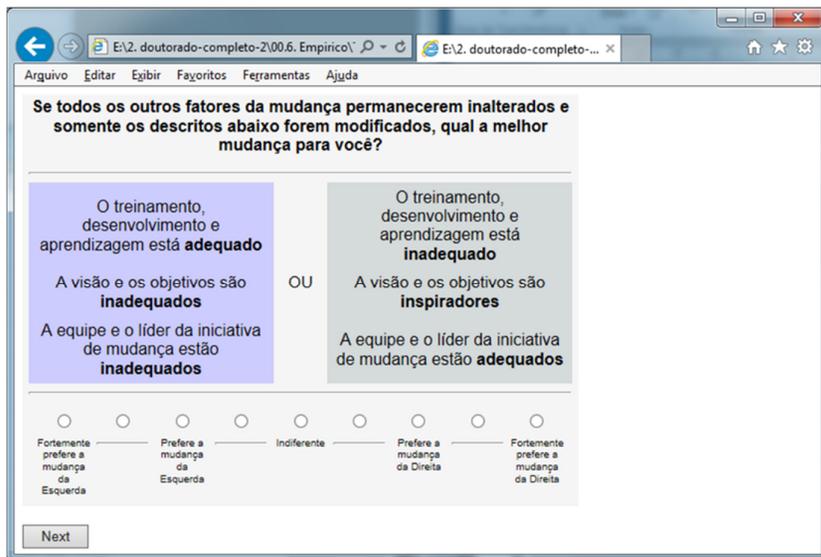


Figura 64 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 21  
 Fonte: Elaboração própria

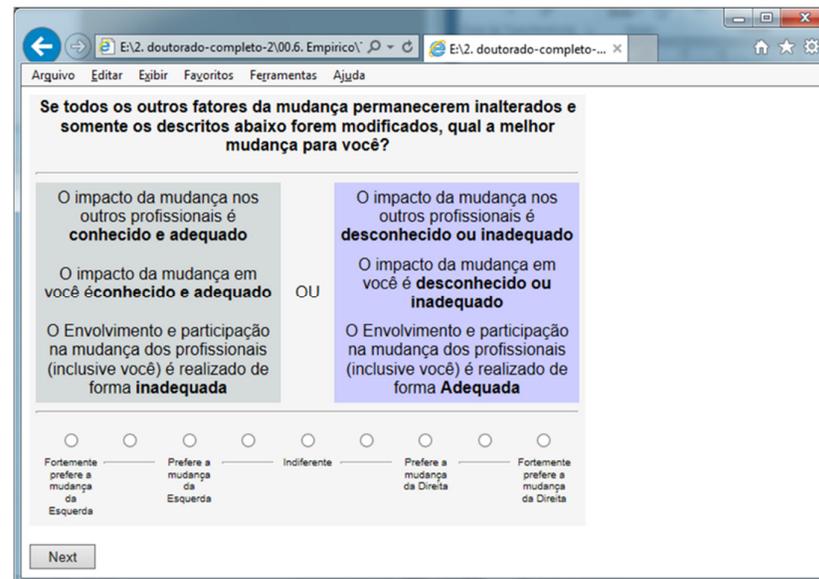


Figura 65 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 22  
 Fonte: Elaboração própria

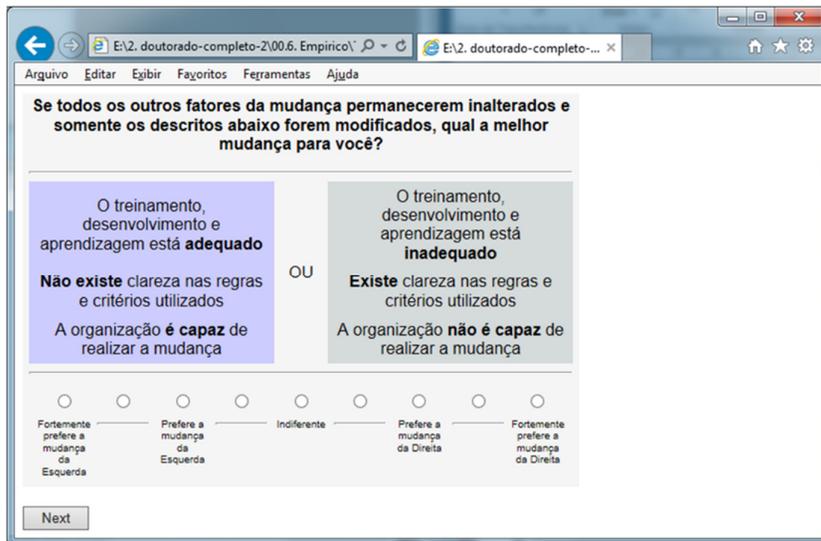


Figura 66 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 23  
 Fonte: Elaboração própria

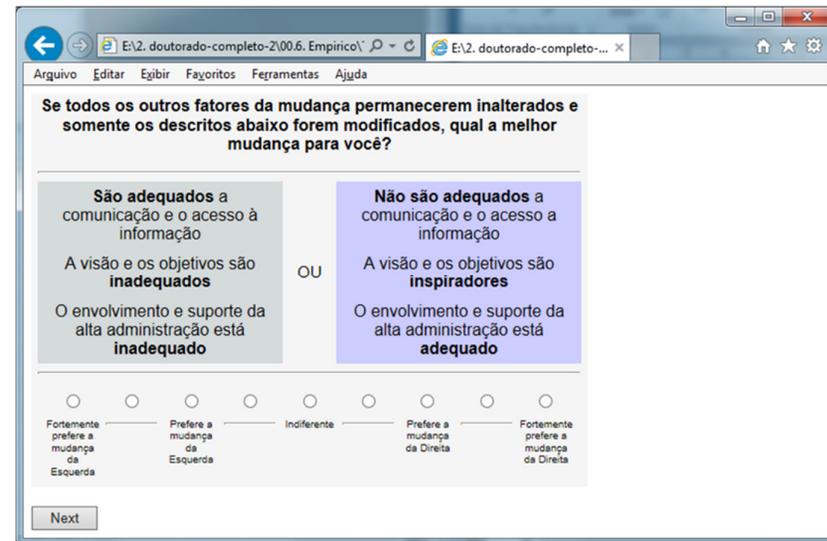


Figura 67 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 24  
 Fonte: Elaboração própria

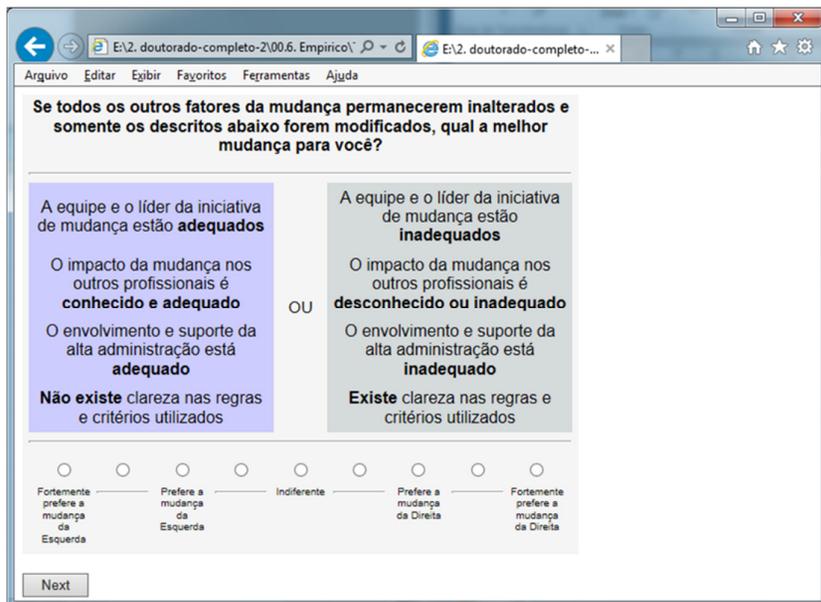


Figura 68 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 25  
 Fonte: Elaboração própria

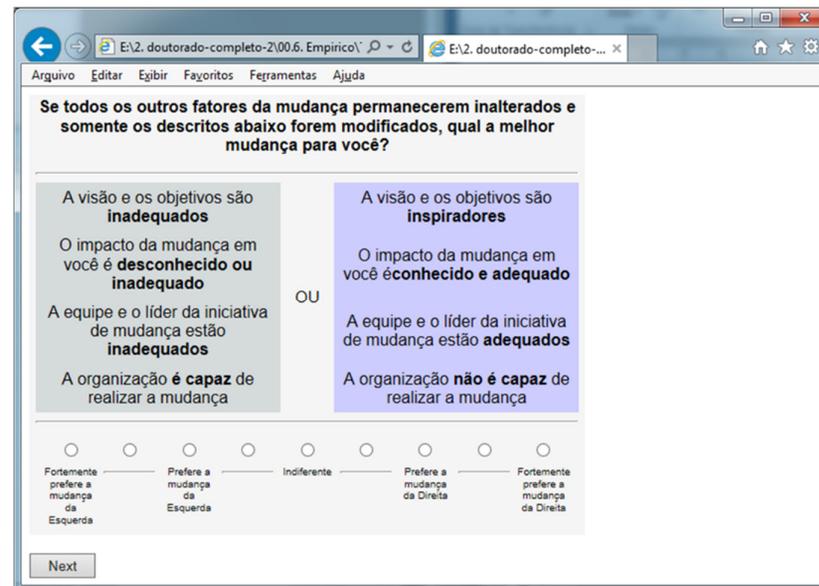


Figura 69 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 26  
 Fonte: Elaboração própria

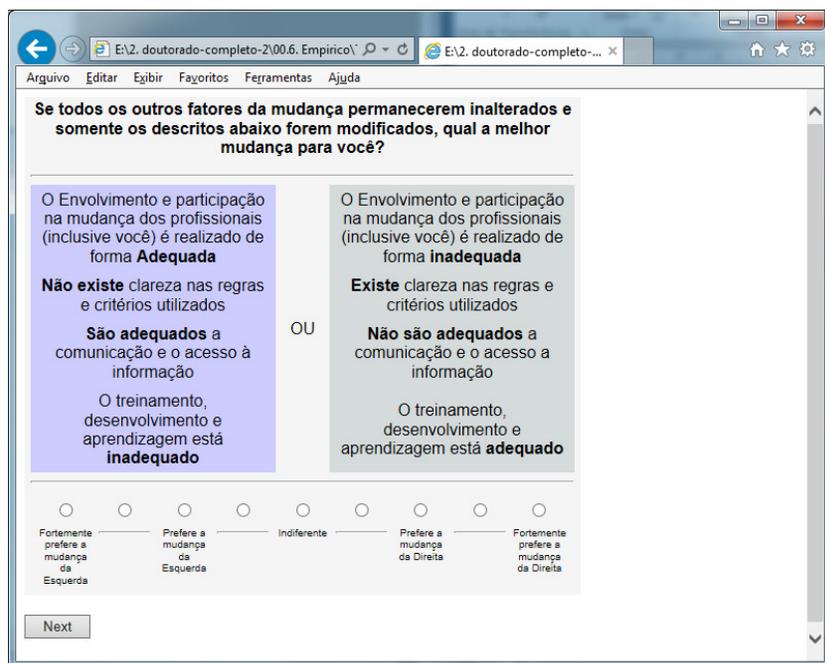


Figura 70 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 27  
 Fonte: Elaboração própria

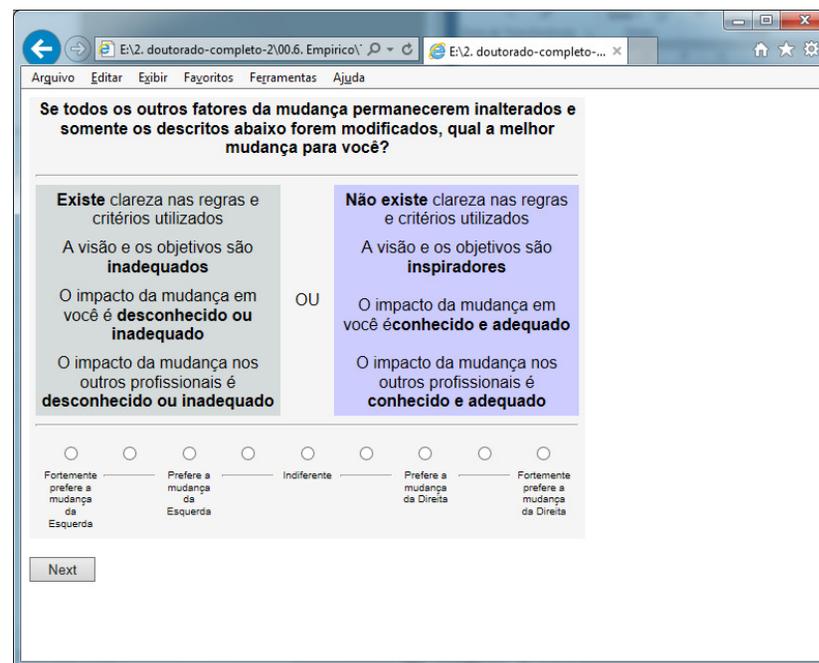


Figura 71 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 28  
 Fonte: Elaboração própria

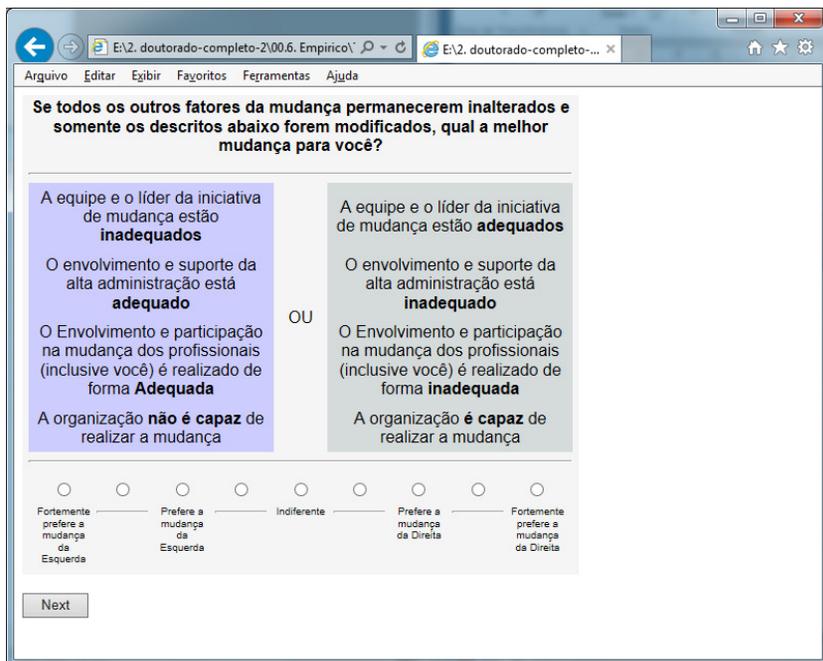


Figura 72 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 29  
 Fonte: Elaboração própria

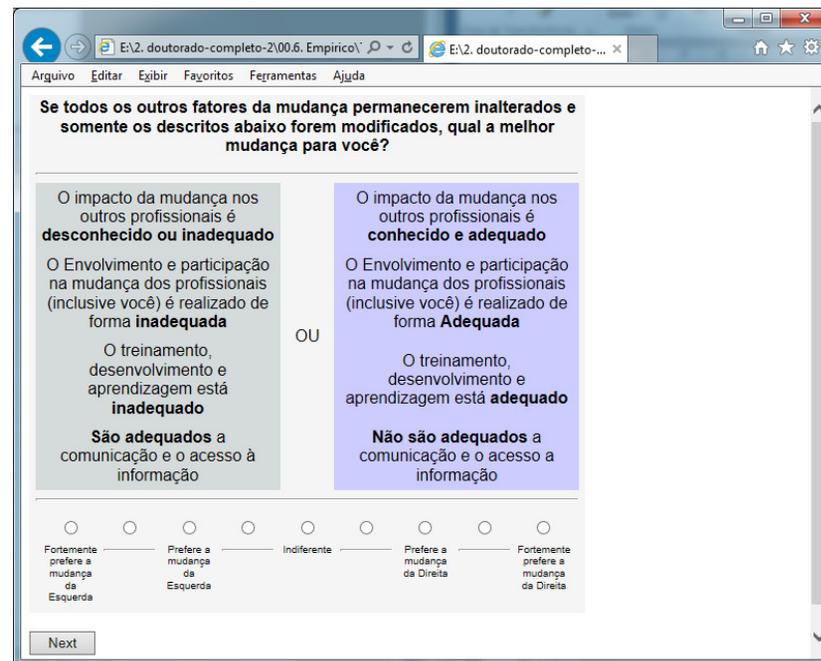


Figura 73 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 30  
 Fonte: Elaboração própria

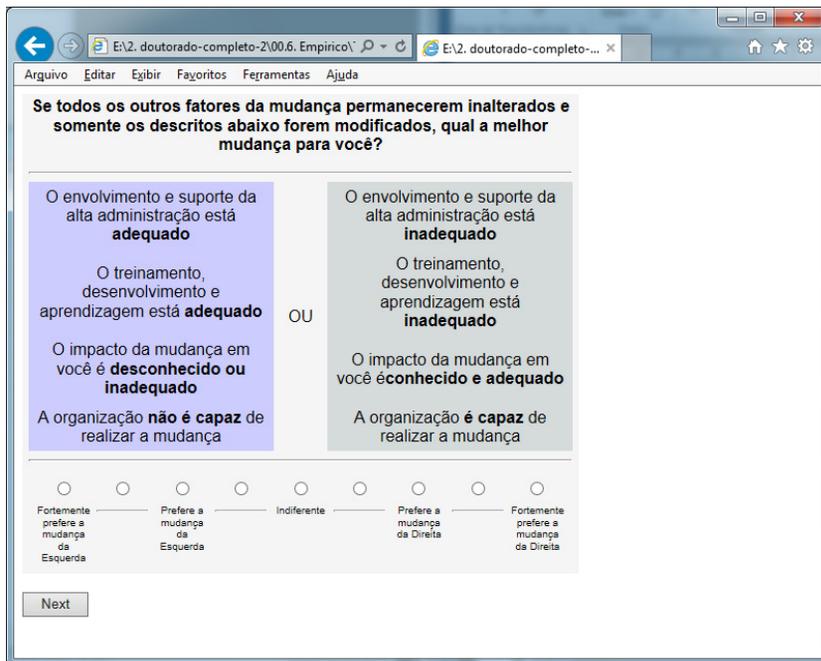


Figura 74 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 31  
 Fonte: Elaboração própria

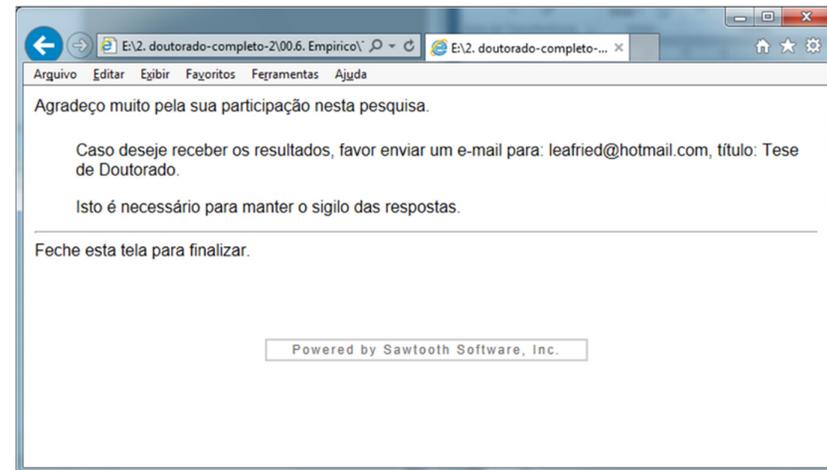


Figura 75 – Pesquisa quantitativa (antes do teste piloto) – página 32  
 Fonte: Elaboração própria

## ANEXO 5 – PERFIL DOS PROFISSIONAIS – TESTE PILOTO

O teste piloto contou com a colaboração dos seguintes profissionais: Adalberto Francisco, Aline Santos, Isabel Sbraglia e Rubén M. Rodríguez Alfonso.

Adalberto trabalha na área de TI de uma empresa pública de telecomunicações. Com mais de 20 anos de experiência profissional, já atuou em vários projetos de alteração dos processos de trabalho. Sua formação é Análise de Sistemas e tem duas pós-graduações em Marketing.

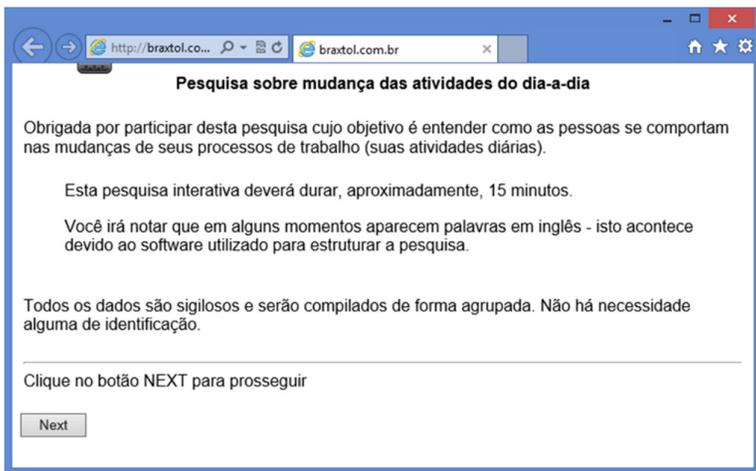
Aline é mestre pela Fundação Getúlio Vargas. Formada em Estatística pela Universidade Federal de São Carlos, trabalha em uma empresa de telecomunicações, atuando com desenvolvimento e avaliações de produtos e planejamento. Possui mais de três anos de experiência profissional, onde já teve várias alterações nos seus processos de trabalho.

Isabel trabalha com certificação ligada a questões do meio ambiente, mais especificamente com verificação em gases de efeito estufa. Tem mais de 10 anos de experiência profissional em consultoria ambiental e taxonomia de mamíferos. Possui o título de doutora pelo Museu Nacional na Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Rubén possui mais de 15 anos de experiência profissional sempre atuando com TI, tendo como foco a implementação de sistemas ERP. Prestou serviços em mais de 30 clientes, onde, frequentemente, realizava alterações de processos. Sua formação é em Informática de Gestão, curso que foca na informática para os processos da empresa.

## ANEXO 6 – PESQUISA NA INTERNET – VERSÃO FINAL

As Figura 76 a Figura 101 mostram um exemplo das telas definidas para a pesquisa quantitativa que foi realizada.



The screenshot shows a web browser window with the URL <http://braxtol.com.br>. The page title is "Pesquisa sobre mudança das atividades do dia-a-dia". The content includes a welcome message, a duration of 15 minutes, a note about English words, a confidentiality statement, and a "Next" button.

**Pesquisa sobre mudança das atividades do dia-a-dia**

Obrigada por participar desta pesquisa cujo objetivo é entender como as pessoas se comportam nas mudanças de seus processos de trabalho (suas atividades diárias).

Esta pesquisa interativa deverá durar, aproximadamente, 15 minutos.

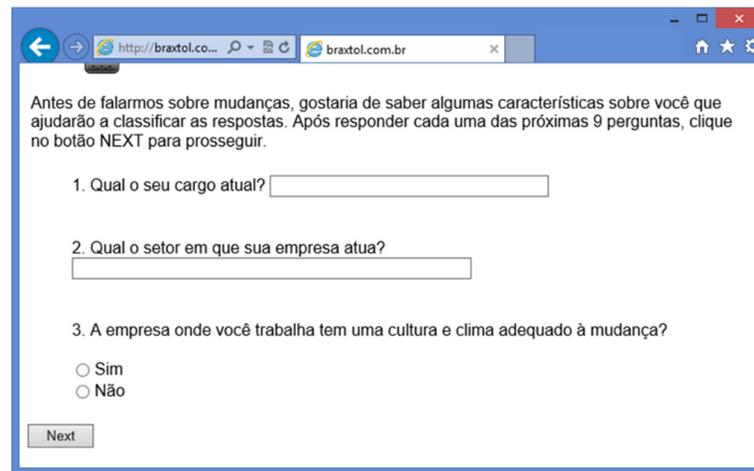
Você irá notar que em alguns momentos aparecem palavras em inglês - isto acontece devido ao software utilizado para estruturar a pesquisa.

Todos os dados são sigilosos e serão compilados de forma agrupada. Não há necessidade alguma de identificação.

Clique no botão NEXT para prosseguir

Next

Figura 76 – Pesquisa quantitativa – página 1  
Fonte: Elaboração própria



The screenshot shows the second page of the survey. It contains an introductory sentence and three questions with input fields or radio buttons. A "Next" button is at the bottom.

Antes de falarmos sobre mudanças, gostaria de saber algumas características sobre você que ajudarão a classificar as respostas. Após responder cada uma das próximas 9 perguntas, clique no botão NEXT para prosseguir.

1. Qual o seu cargo atual?

2. Qual o setor em que sua empresa atua?

3. A empresa onde você trabalha tem uma cultura e clima adequado à mudança?

Sim  
 Não

Next

Figura 77 – Pesquisa quantitativa – página 2  
Fonte: Elaboração própria

4. Você confia na sua empresa e nos seus líderes?

- 1. Não confio na empresa e nos seus líderes
- 2. Neutro
- 3. Confio na empresa e nos seus líderes
- 4. Confio na empresa, mas não nos seus líderes
- 5. Confio nos líderes, mas não na empresa

Next

Figura 78 – Pesquisa quantitativa – página 3  
 Fonte: Elaboração própria

5. Qual sua experiência profissional? Considere sua experiência total, não somente na empresa onde trabalha atualmente.

- Menos de 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- De 15 a 20 anos
- Mais de 20 anos

Next

Figura 79 – Pesquisa quantitativa – página 4  
 Fonte: Elaboração própria

6. Como foram suas experiências passadas de mudanças no ambiente profissional? (selecione todas que se aplicam)

- Vivenciou algumas mudanças extremamente mal sucedidas
- Vivenciou algumas mudanças razoavelmente mal sucedidas
- Vivenciou algumas mudanças razoavelmente bem sucedidas
- Vivenciou algumas mudanças extremamente bem sucedidas
- No final, teve mais experiências bem sucedidas ou mal sucedidas:

Next

Figura 80 – Pesquisa quantitativa – página 5  
 Fonte: Elaboração própria

7. Você está satisfeito com a sua empresa? Avalie de 1 a 5 seu grau de satisfação.

- 1. Está muito insatisfeito com a sua empresa
- 2. Está insatisfeito com a sua empresa
- 3. Não está nem satisfeito nem insatisfeito
- 4. Está satisfeito com a sua empresa
- 5. Esta muito satisfeito com a sua empresa

Next

Figura 81 – Pesquisa quantitativa – página 6  
 Fonte: Elaboração própria

8. Agora vamos falar sobre mudanças, qual foi seu papel em uma alteração de processos de trabalho da organização? Caso tenha participado de mais de uma mudança em papéis diferentes, selecione uma única opção, escolha o papel que desempenhou na mudança mais expressiva ou marcante para você.

- Seus processos de trabalho foram alterados com o seu envolvimento
- Foram impostos a você novos processos de trabalho
- Você ajudou a mudar os processos de trabalho de outras pessoas
- Você liderou a mudança dos seus processos de trabalho
- Você liderou a mudança dos processos de trabalho de outras pessoas
- Você nunca participou de uma mudança de processos de trabalho
- Outro papel. Qual?

Next

Figura 82 – Pesquisa quantitativa – página 7  
Fonte: Elaboração própria

9. Qual o fator gerador desta mudança? Mantenha em mente a mesma mudança utilizada para responder a questão anterior (a mais expressiva ou marcante para você).

- Mudança gerada por uma demanda de tecnologia que altera as atividades operacionais, por exemplo: implementação de um novo sistema de gestão (ERP ou outro), sistema para apontamento de horas, controle de chamados, etc.
- Mudança gerada por uma demanda não tecnológica, por exemplo: 5S, Lean Operations, Inovação, Gestão de Processos, etc. (Estas mudanças podem envolver tecnologia, mas o impulsionador da mudança não é a tecnologia).
- Outra mudança. Qual?

Next

Figura 83 – Pesquisa quantitativa – página 8  
Fonte: Elaboração própria

As próximas 10 perguntas tem como objetivo avaliar qual a importância dos fatores citados em uma mudança. Considere que esta mudança é exatamente a mesma em todos os fatores, exceto naquele sendo questionado.

**Em uma mudança nas suas atividades diárias, quão importante é o fator:**  
**Envolvimento e Suporte da Alta Administração**  
 [avalia se há comprometimento da liderança da organização, se há suporte e dedicação para a mudança e para a solução de conflitos?]

Não é importante    Um pouco importante    Muito importante    Extremamente importante

---

**Em uma mudança nas suas atividades diárias, quão importante é o fator:**  
**Comunicação e Acesso a Informação**  
 [avalia se toda informação relevante para a mudança está acessível e se a comunicação é regular, frequente, honesta e clara?]

Não é importante    Um pouco importante    Muito importante    Extremamente importante

Next

Figura 84 – Pesquisa quantitativa – página 9  
 Fonte: Elaboração própria

**Em uma mudança nas suas atividades diárias, quão importante é o fator:**  
**Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizagem**  
 [avalia o fornecimento do conhecimento, das competências e das habilidades necessárias para a implementação da mudança e para a realização das atividades pós mudança?]

Não é importante    Um pouco importante    Muito importante    Extremamente importante

---

**Em uma mudança nas suas atividades diárias, quão importante é o fator:**  
**Envolvimento e Participação na Mudança**  
 [avalia quão envolvido todos estão na mudança - inclusive se há liberdade para opinar e expor melhores formas de trabalho?]

Não é importante    Um pouco importante    Muito importante    Extremamente importante

Next

Figura 85 – Pesquisa quantitativa – página 10  
 Fonte: Elaboração própria

Em uma mudança nas suas atividades diárias, quão importante é o fator:  
**Visão e Objetivos**  
 [avalia se a visão da realidade pós mudança é positiva, clara, inspiradora e foi comunicada a todos os profissionais]?

Não é importante    Um pouco importante    Muito importante    Extremamente importante

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

---

Em uma mudança nas suas atividades diárias, quão importante é o fator:  
**Clareza nas Regras e Critérios Utilizados**  
 [avalia se os procedimentos na implementação da mudança e para avaliar os profissionais são claros, transparentes, justos e conhecidos. Se as atividades e decisões são consistentes, livres de viés, acuradas, corretas, representativas, justas e éticas]?

Não é importante    Um pouco importante    Muito importante    Extremamente importante

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Next

Figura 86 – Pesquisa quantitativa – página 11  
 Fonte: Elaboração própria

Em uma mudança nas suas atividades diárias, quão importante é o fator:  
**Impacto da Mudança nos Outros Profissionais**  
 [avalia se todos tem conhecimento do impacto que a mudança trará para a organização e seus profissionais, o que é esperado de cada um e como serão as atividades pós mudança]?

Não é importante    Um pouco importante    Muito importante    Extremamente importante

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

---

Em uma mudança nas suas atividades diárias, quão importante é o fator:  
**Equipe e Líder da Iniciativa de Mudança**  
 [avalia se a liderança e as equipes de trabalho são competentes e fortes, com visão, valores, estratégia, conhecimento e motivação para a mudança]?

Não é importante    Um pouco importante    Muito importante    Extremamente importante

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Next

Figura 87 – Pesquisa quantitativa – página 12  
 Fonte: Elaboração própria

Em uma mudança nas suas atividades diárias, quão importante é o fator:  
**Impacto da Mudança em Você**  
 [avalia se você conhece, de forma clara, o que é esperado de você durante e após a mudança e como esta irá afetar suas atividades no futuro?]

Não é importante    Um pouco importante    Muito importante    Extremamente importante

Em uma mudança nas suas atividades diárias, quão importante é o fator:  
**Capacidade de Realizar a Mudança**  
 [avalia se há comprometimento com a mudança assegurando a disponibilidade de todos os recursos: conhecimento, equipamentos, materiais, instalações, tempo, pessoas e valores?]

Não é importante    Um pouco importante    Muito importante    Extremamente importante

Next

Figura 88 – Pesquisa quantitativa – página 13  
 Fonte: Elaboração própria

Baseado em suas respostas anteriores serão construídos cenários de mudança para sua consideração. Você terá que escolher entre duas mudanças (descritas nos cenários) e indicar a intensidade de sua preferência.

Nos cenários de mudança será solicitado a você que compare alguns fatores por vez. Assuma que as alternativas são **idênticas** em todos os fatores, exceto naqueles cuja diferença é mostrada.

Após realizar cada avaliação, clique no botão NEXT para prosseguir.

Se todos os outros fatores da mudança permanecerem inalterados e somente os descritos abaixo forem modificados, qual a melhor mudança para você?

A organização **não é capaz** de realizar a mudança    OU    A organização **é capaz** de realizar a mudança

O impacto da mudança em você é **conhecido e adequado**    OU    O impacto da mudança em você é **desconhecido ou inadequado**

Fortemente prefere a mudança da Esquerda    Prefere a mudança da Esquerda    Indiferente    Prefere a mudança da Direita    Fortemente prefere a mudança da Direita

Next

Figura 89 – Pesquisa quantitativa – página 14  
 Fonte: Elaboração própria

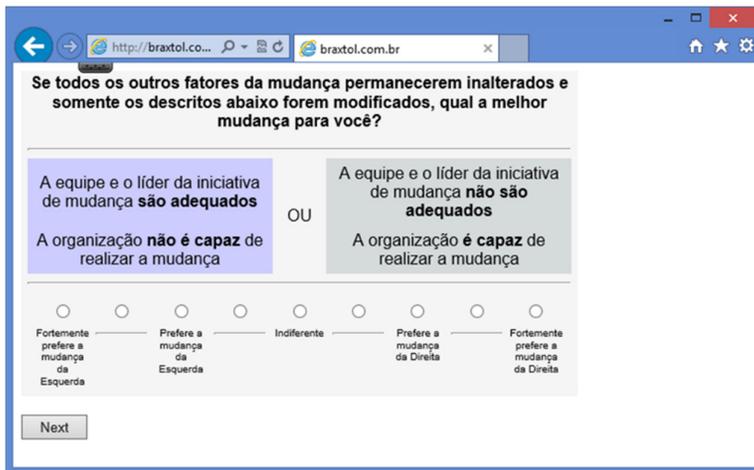


Figura 90 – Pesquisa quantitativa – página 15  
 Fonte: Elaboração própria

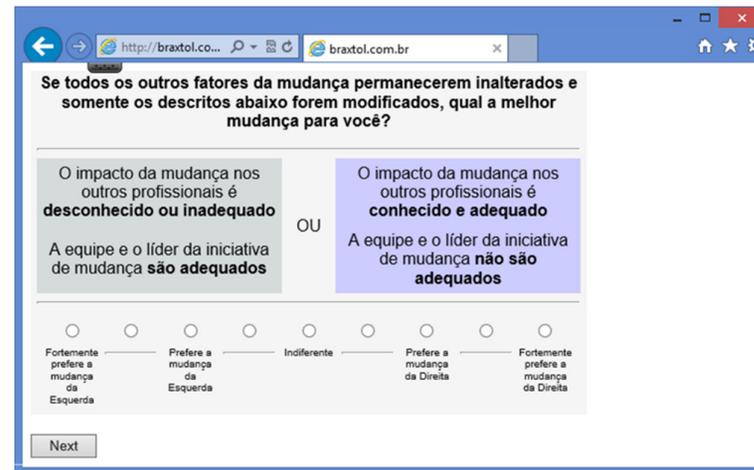


Figura 91 – Pesquisa quantitativa – página 16  
 Fonte: Elaboração própria

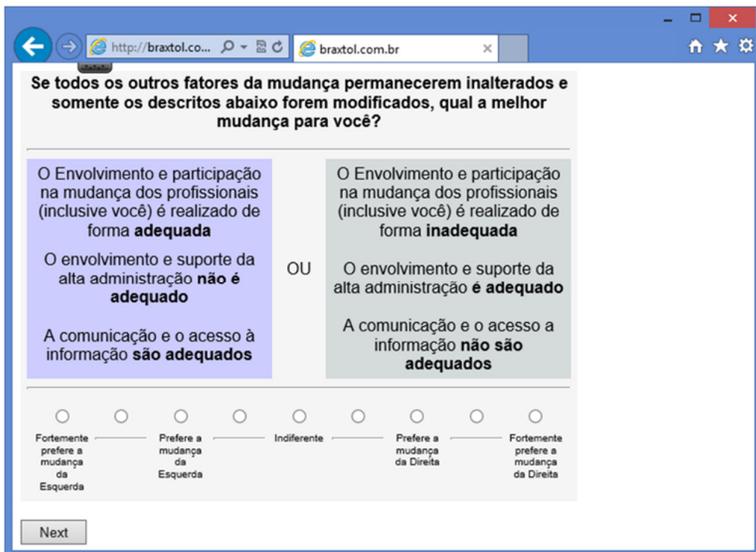


Figura 92 – Pesquisa quantitativa – página 17  
 Fonte: Elaboração própria

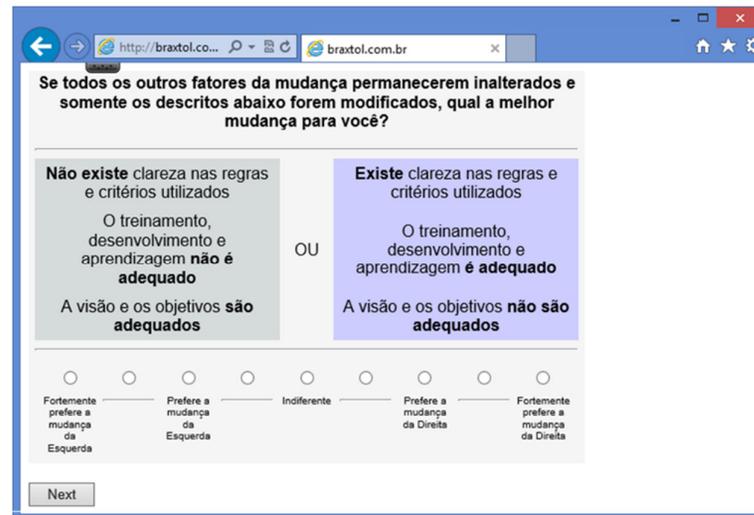


Figura 93 – Pesquisa quantitativa – página 18  
 Fonte: Elaboração própria

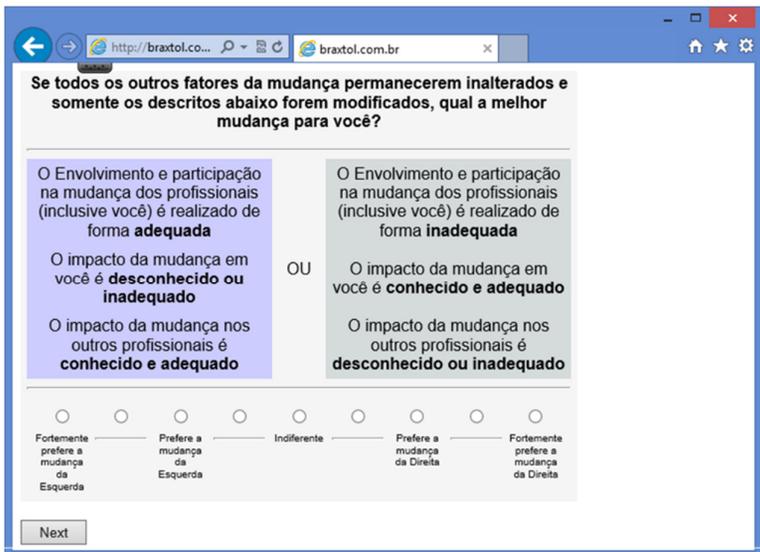


Figura 94 – Pesquisa quantitativa – página 19  
 Fonte: Elaboração própria

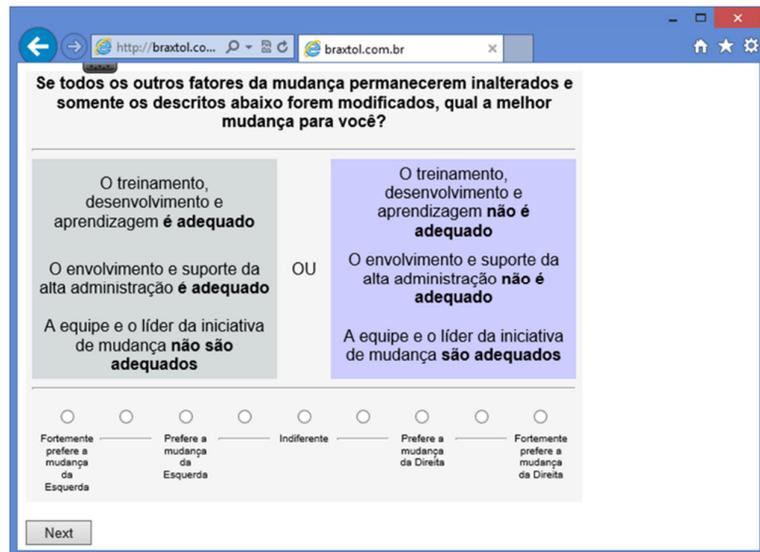


Figura 95 – Pesquisa quantitativa – página 20  
 Fonte: Elaboração própria

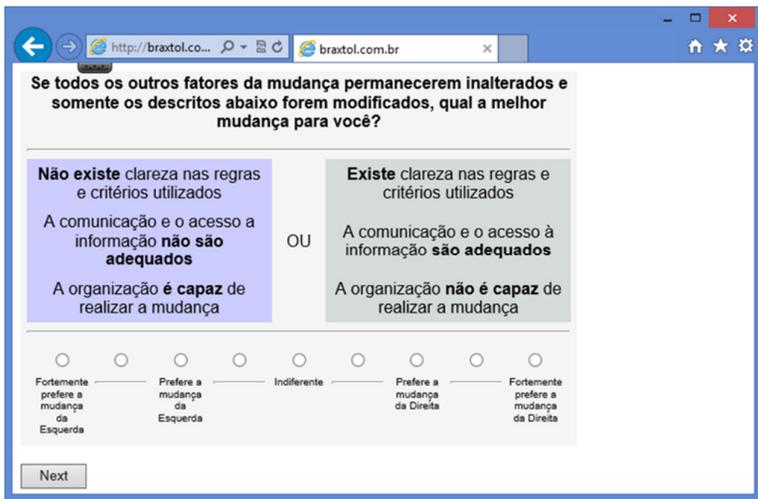


Figura 96 – Pesquisa quantitativa – página 21  
 Fonte: Elaboração própria

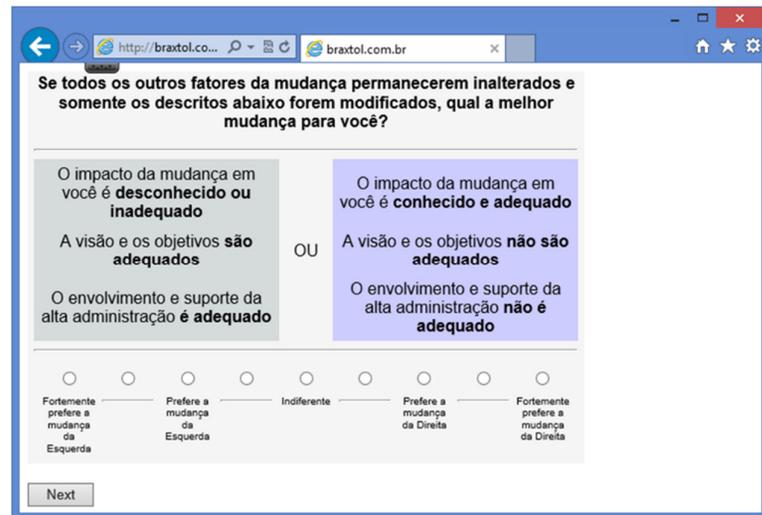


Figura 97 – Pesquisa quantitativa – página 22  
 Fonte: Elaboração própria

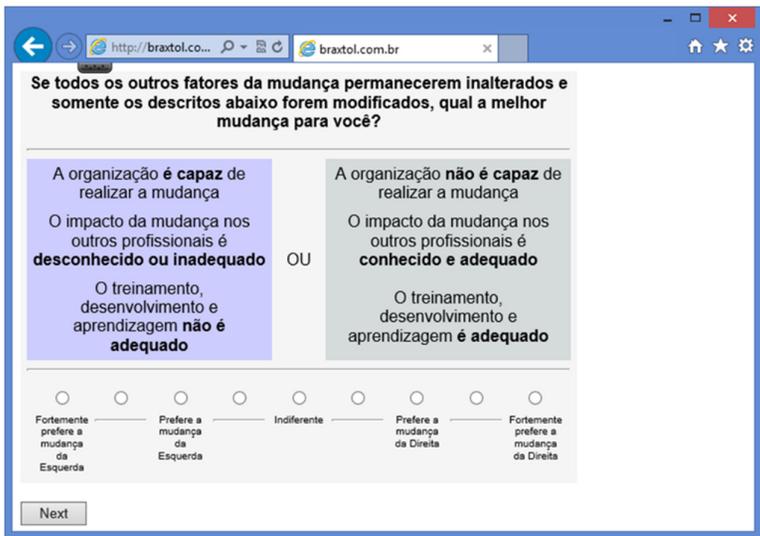


Figura 98 – Pesquisa quantitativa – página 23  
Fonte: Elaboração própria

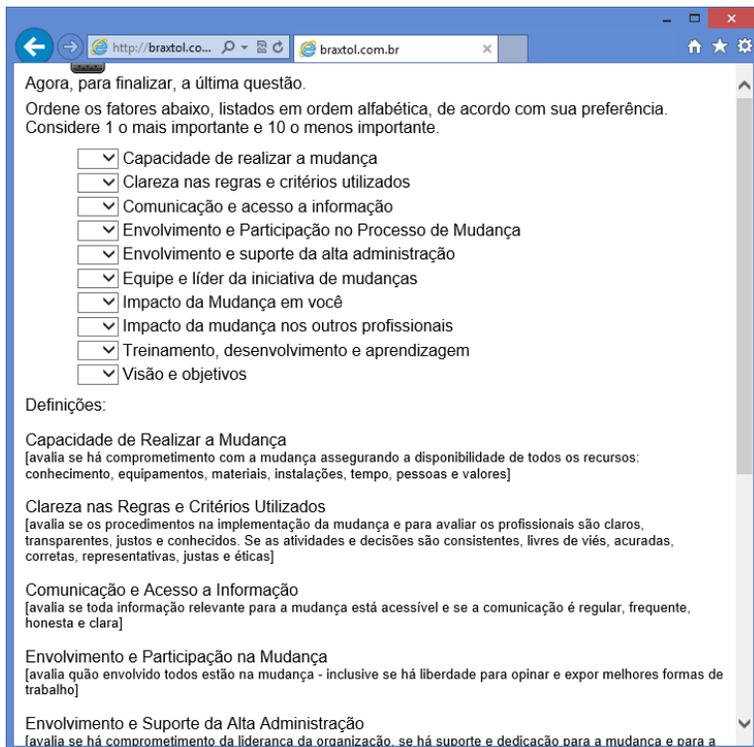


Figura 99 – Pesquisa quantitativa – página 24  
Fonte: Elaboração própria

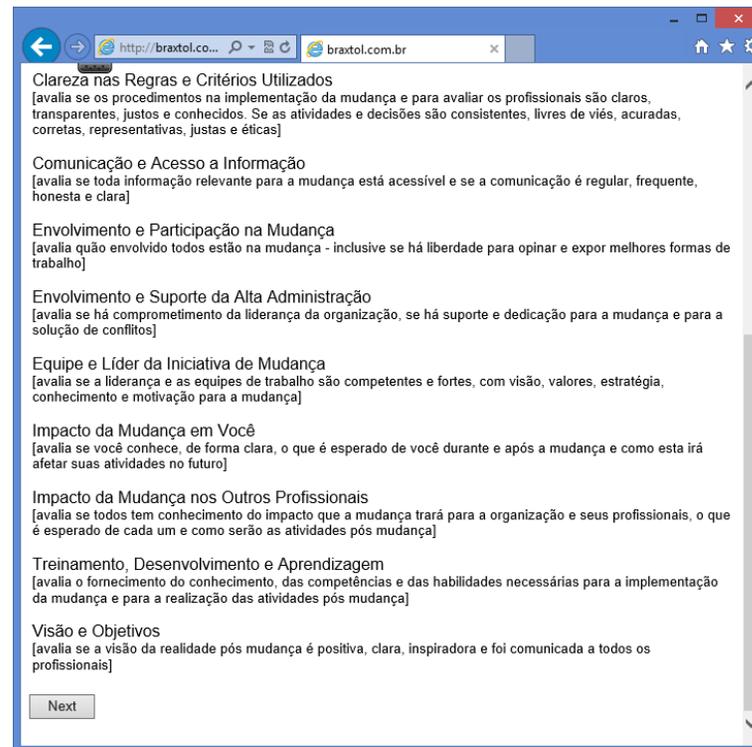


Figura 100 – Pesquisa quantitativa – página 25  
Fonte: Elaboração própria

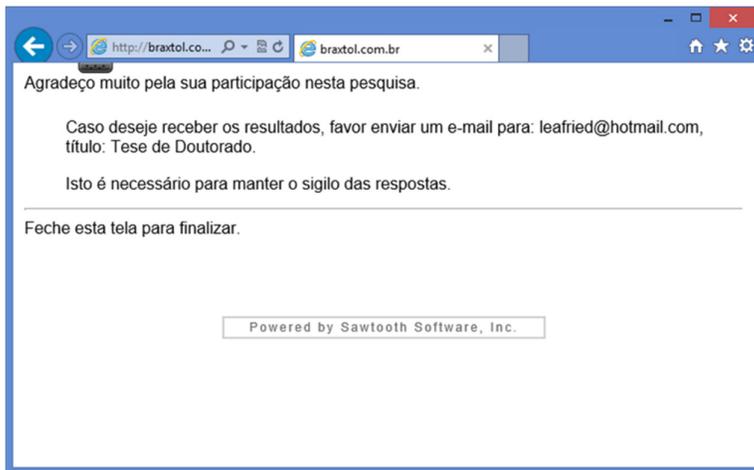


Figura 101 – Pesquisa quantitativa – página 26  
Fonte: Elaboração própria

## ANEXO 7 – PERFIL DA AMOSTRA – CARGO E SETOR DA EMPRESA

Os Quadro 35 – Dados amostrais – Cargo e Quadro 36 – Dados amostrais – Setor de atuação da empresa mostram as informações preenchidas pelos respondentes sobre seus cargos e ramos de negócio onde atuam e os valores ajustados.

<b>Cargo Ajustado</b>	<b>Cargo na Pesquisa</b>
Administrador	Adm de Empresa
	Administrador de Programas
Advogado	Advogada
	Advogado Sênior
Agente de saúde	agente técnico de assistência à saúde
Almoxarife	almoxarife
Analista	analista
	Analista Acadêmica
	Analista contábil jr
	Analista de Compras
	Analista de Gestão de Processos
	Analista de Materiais
	Analista de Negócios
	Analista de Planejamento Sênior
	Analista de Processo Sênior
	Analista de Processos
	Analista de Produção
	Analista de Projeto
	analista de qualidade
	Analista de RH
	Analista de RH Sr
	analista de sistemas
	Analista de suprimento
	Analista de Teste e Qualidade Pleno
	Analista financeiro pleno
	Analista Técnico
Arquiteta	Arquiteta I
Assessor	Assessor Administrativo
	Assessora Técnica de Produção
Assistente	Assistente
	Assistente Administrativo
	assistente contábil
	Assistente Contábil
	Assistente de Diretoria

	Assistente de Vendas
	assistente técnico
Auditor	Auditor Líder em Sistemas de Gestão
	AUDITORA
Autônomo / Empreendedor	autônomo
	Empreendedor
Auxiliar	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
Bibliotecário	Bibliotecário
Bióloga	bióloga
Cabo	Cabo
Cientista / Pesquisador	cientista
	Internal R&D
	Pesquisadora
Comprador	Comprador
	Comprador Técnico Sênior
Consultor	Consulta Siebel Pleno
	Consultor
	Consultor ambiental
	Consultor de Processos BPM
	Consultor de Sistemas
	Consultor de Treinamentos
	Consultor de Vendas
	Consultor e Coordenador de Curso
	Consultor Júnior
	Consultor Lean
	Consultor Líder
	Consultor Líder de Projetos
	consultor profissional
	Consultor Sap Trainee
	Consultor Sênior
	Consultora
	Consultora
	Consultora de Negócios
	Consultora de Obras Sustentáveis
Controller	Controller
Coordenador	Coordenador de Desenvolvimento de Produto
	Coordenadora da Qualidade e Desenv.Humano
	Coordenad Geral d Aplicações Informática
	Coordenador
	Coordenador de logística
	COORDENADOR DE MELHORIAS
	Coordenador de obra
	COORDENADOR DE PROCESSOS
	COORDENADOR DE VENDAS

	Coordenador Financeiro
	Coordenadora
	coordenadora de curso de pós graduação
	Coordenadora de Integração de Supply Cha
	Coordenadora de planejamento de materiais
	Coordenadora de Planejamento Financeiro
	Coordenadora de Processos Organizacionais
	Coordenadora de Projetos Logísticos
	Coordenadora de vendas
	coordenadora educacional
	Coordenadora Tributário
	Coordenador de Melhoria Contínua
Corretor	Corretor de Seguros e Imóveis
	Corretora de imóveis
Desenhista / Designer	Desenhista Técnico
	Designer gráfico
Diretor	CEO
	Diretor
	Diretor de Compras
	Diretor de Gestão de Projetos
	Diretor de Operações
	Diretor Produtos
	Diretor Sênior
	diretora de escola de idiomas
	Diretora de Operações
	Diretoria Administrativa Educacional
	Presidente
	Procurement Business Partner
	Sales Alliances Director
Encarregado	Encarregada de Recursos Humanos
Engenheiro	Eng Agrônomo
	Engenheiro
	Engenheiro da Qualidade Sênior
	Engenheiro de Desenvolvimento
	Engenheiro de Processo
	Engenheiro de Processos
	Engenheiro de qualidade
	Engenheiro Industrial
	Engenheiro Supervisor
Especialista	Especialista de Inovação
	Especialista em Gestão da Qualidade
	Experto das Mudanças Climáticas
Estagiário	estagiária
Executivo	Executivo de Contas

	Executivo de Vendas
Farmacêutica	farmacêutica
Funcionário Público	funcionário publico
Gerente	Gerente
	Gerente
	Gerente ADM Vendas
	Gerente Administrativa
	Gerente Administrativo e Financeiro
	Gerente Comercial
	gerente compras
	Gerente da Engenharia de SW
	Gerente da qualidade
	gerente de área
	Gerente de Bancos de Dados
	gerente de comunicação
	Gerente de consultoria
	Gerente de Engenharia
	Gerente de Gestão da Mudança
	Gerente de Manufatura
	Gerente de Marketing
	Gerente de planejamento
	Gerente de Processos
	GERENTE DE PROJETOS
	Gerente de Projetos
	Gerente de TI
	Gerente de Vendas - America Latina
	Gerente Finanças
	Gerente Financeira
	Gerente Financeiro
	Gerente geral
	Gerente Industrial
	Gerente Nacional de Vendas Industriais
	gerente pesquisa e desenvolvimento
	Gerente Projetos
	Gerente RH
	gerente sr de desenvolvimento organizacional
	Gerente TI
	Gerente Vendas Técnicas
	Gestor
Gestor de mudanças	
Gestor de Outsourcing	
Process and Strategy Office Manager	
Project Manager	
Regional Manager	

	Sênior Recovery Analyst - Gestor
Líder	líder de projeto
	Líder mundial de infraestrutura de TI
Mecânico	Mecânico
Organizadora de eventos	organizadora de eventos
Professor	Docente
	Professor
	Professor de Engenharia
	Professor universitário
	Professor universitário
	Professor Universitário / Func. Publico
	Professora
	Professora
	professora associada
	professora de idiomas
Professora Ensino Fundamental I	
Programador	programador de produção
Promotor de Justiça	Promotor de Justiça
Pró-reitor	pró-reitor de extensão - UNICAMP
Psicóloga	Psicóloga
Sócio / Proprietário Supervisor	Proprietária
	Sócia
	Sócia Diretora
	Sócio
	sócio
	Sócio e Diretor Técnico
	sócio empresário
	Sócio proprietário
	Sócio Sênior
	Supervisor Contábil
	Supervisor Contábil SR
	Supervisor de Engenharia
	supervisor de informática
	SUPERVISOR DE LEAN MANUFACTURING
	SUPERVISOR DE LOGÍSTICA
Supervisor Qualidade	
Supervisora Administrativa e Financeira	
Técnico	Técnico
	Técnico Comercial
	Técnico Em Administração de Materiais
Vendedor / Representante Comercial	Representante Comercial
	Vendedora

Quadro 35 – Dados amostrais – Cargo  
Fonte: Elaboração própria

<b>Setor ajustado</b>	<b>Setor em que a empresa atua</b>
Aeroespacial	Aeroespacial
	aeronáutica
	Aeronáutica
	Aeronáutico
Agribusiness / Agroquímicos	agribusiness
	Agroquímicos
	Chácara Catavento
Alimentos e Bebidas	Alimentação
	Alimentos
	Alimentos e Bebidas
	Bebidas
	Empresa de Bebidas
Arrecadação e Cobrança	Arrecadação e Cobrança
Automobilística	Auto peças
	Automobilística
	automobilístico
	Automobilístico
	Automobilístico, Alimentício, Petrolífero, Agronegócio
	Autopeças
Bens de consumo	Bens de consumo
	Eleto Eletrônicos
	Eleto domésticos
Certificação	ABNT
	Certificação
Comércio	comércio
Construção	Construção
	Construção Civil
Consultoria	consultoria
	Consultoria Ambiental
	Consultoria de Excelência Operacional
	consultoria de gestão para órgãos publico e privados
	Consultoria em TI
	Consultoria funcional
	consultoria industrial
	Consultoria para certificação ambiental de edifícios
	Consultoria em RH
	Serviços - Consultoria
	Serviços consultoria
	Stefanini Consultoria

	TI - Implementação sistemas ERP
Educação / Ensino	Curso de Administração
	Cursos de Marketing
	educação
	educação
	Educação
	Educação - 3o setor
	Educação / Governo
	Educação Superior, Pesquisa e Extensão
	EDUCACIONAL
	Ensino
	ensino
	ensino superior
	Fecap
	Qualificação profissional
	Simon Fraser University
	treinamento
	Treinamentos Corporativos
Universidade Metodista de São Paulo	
Energia	energia
Engenharia	Engenharia
	Engenharia de Manufatura
	Engenharia de Produto
	Engenharia Industrial
	Projetos de engenharia e construção
Entretenimento / Comunicação	Comunicação
	Entretenimento
	eventos
	Informação e entretenimento
	Lazer, Recreação, Buffet
	Produção e Promoção de Eventos
Financeiro	Administração e Finanças
	Administração Financeira
	Administrativo e Financeiro
	Bancário
	Bens de capital
	Financeiro
	Financeiro
	Finacial
	Seguros
Governo	Justiça
	saúde pública
	tjsp
Imobiliário	imobiliário

Indefinido	Adm Vendas
	Administração
	Administrativo
	comercial
	Compras
	contabilidade
	Controladoria
	corporativo
	Diretoria
	Diretoria de Informações
	Divisão de Inovação
	Eng. de Processos/ Excelência Operacional
	Gestão de Processos
	Gestão e Negócios
	melhorias
	MKT
	Orçamento
	pesquisa & desenvolvimento de tecnologia
	Pesquisa e Desenvolvimento
	Planejamento e Controle de Produção
	Planejamento e controle de produção
	Projetos
	qualidade
	Qualidade da Produção
	Qualidade e Treinamento
	relações com comunidade
	RH
	RH
	Supply Chain
	Supply Chain Management
	Suprimentos
	Tecnologia
	Tecnologia da Informação
Tecnologia da Informação - Projetos de CRM	
Tecnologia da Informação e Comunicação / C&T & Inovação	
Tecnologia Educacional	
TI	
Tributário	
Vendas	
Vendas e Faturamento	
Indústria	Condutores Elétricos
	EMBALAGENS METALICAS
	Industria
	Indústria

	Industrial
	Manufatura
	manufatura de eletroeletrônicos
	Manufatura de Eletroeletrônicos
	Manutenção
	Manutenção/contratos
	Metal / Mecânica
	metroferroviário
	Nichibras industria e comercio LTDA ME
	Transformação de Plásticos
Jurídico	Jurídico
	Jurídico - Escritório de Advocacia
Logística	logística
	LOGISTICA DE INBOUND
	TRANSPORTATION - LOGÍSTICA
Meio Ambiente	Gerência de Acessibilidade e Sustentabilidade
	Mudanças Climáticas (Acreditação, Validação, Treinamentos)
Petróleo	Petróleo
Prestação de serviços	Administração e Prestação de serviços
	automatização de processos - Implementação de software
	CSC - Financeiro
	ibm
	Informática e processos
	Outplacement
	Outsourcing
	Prestação de Serviços de TI
	prestação de serviços.escola de idiomas
	Processo de Pessoas
	Segmento imobiliário - serviços
	Serviços
	Serviços
	Serviços Profissionais
	Serviços/Informática
	Shared Services
	Sistemas de Informações
	software para experimentos científicos
	TI para Turismo
Químico	Químico
Rodoviário	Implementos Rodoviários
Saúde	Clínica -Saúde Mental
	Dispositivos Médicos
	Entidade associativa que representa os médicos
	Farmacêutico

	Farmacêutico
	magistral
	Medicina
	médico
Siderurgia	Siderurgia
Telecomunicações	IT/Telecom
	sercomtel s/a telecomunicações
	Telecom
	Telecomunicações
	telecomunicações
	TELEFONIA
Têxtil	Têxtil
Varejo	Varejo

Quadro 36 – Dados amostrais – Setor de atuação da empresa  
Fonte: Elaboração própria

## ANEXO 8 – AVALIAÇÃO DE CINCO GRUPOS COM AS VARIÁVEIS DE CONTROLE – MÉTODO ACA

As Tabela 10 a Tabela 15 mostram os resultados da avaliação dos 5 grupos formados pelo corte do dendograma construído sobre as importâncias calculadas pelo método ACA em relação às variáveis de controle:

Grupos	Cultura e clima adequado à mudança	Qtde Resp.	% no Grupo
1	Não	93	36,47%
	<b>Sim</b>	<b>162</b>	<b>63,53%</b>
2	Não	3	42,86%
	<b>Sim</b>	<b>4</b>	<b>57,14%</b>
3	Não	1	25,00%
	<b>Sim</b>	<b>3</b>	<b>75,00%</b>
4	Não	1	20,00%
	<b>Sim</b>	<b>4</b>	<b>80,00%</b>
5	Não	1	25,00%
	<b>Sim</b>	<b>3</b>	<b>75,00%</b>

Tabela 10 – Grupos em relação à variável de controle cultura e clima adequado à mudança – Método ACA

Fonte: Elaboração própria

Grupo	Confiança na empresa e nos líderes	Qtde de Resp.	% no grupo
1	1. Não confio na empresa e nos seus líderes	18	7,06%
	2. Neutro	25	9,80%
	<b>3. Confio na empresa e nos seus líderes</b>	<b>147</b>	<b>57,65%</b>
	4. Confio na empresa, mas não nos seus líderes	54	21,18%
	5. Confio nos líderes, mas não na empresa	11	4,31%
2	1. Não confio na empresa e nos seus líderes	2	28,57%
	2. Neutro	1	14,29%
	<b>3. Confio na empresa e nos seus líderes</b>	<b>3</b>	<b>42,86%</b>
	4. Confio na empresa, mas não nos seus líderes	1	14,29%
3	2. Neutro	1	25,00%
	<b>3. Confio na empresa e nos seus líderes</b>	<b>3</b>	<b>75,00%</b>
4	2. Neutro	1	20,00%
	<b>3. Confio na empresa e nos seus líderes</b>	<b>4</b>	<b>80,00%</b>
5	2. Neutro	1	25,00%
	<b>3. Confio na empresa e nos seus líderes</b>	<b>3</b>	<b>75,00%</b>

Tabela 11 – Grupos em relação à variável de controle confiança na empresa e nos seus líderes – Método ACA

Fonte: Elaboração própria

Grupos	Experiência Profissional	Qtde de Resp.	% no grupo
1	De 10 a 15 anos	39	15,29%
	De 15 a 20 anos	48	18,82%
	De 5 a 10 anos	36	14,12%
	<b>Mais de 20 anos</b>	<b>114</b>	<b>44,71%</b>
	Menos de 5 anos	18	7,06%
2	<b>De 15 a 20 anos</b>	<b>3</b>	<b>42,86%</b>
	<b>Mais de 20 anos</b>	<b>3</b>	<b>42,86%</b>
	Menos de 5 anos	1	14,29%
3	<b>De 10 a 15 anos</b>	<b>2</b>	<b>50,00%</b>
	Mais de 20 anos	1	25,00%
	Menos de 5 anos	1	25,00%
4	De 15 a 20 anos	1	20,00%
	<b>De 5 a 10 anos</b>	<b>2</b>	<b>40,00%</b>
	<b>Mais de 20 anos</b>	<b>2</b>	<b>40,00%</b>
5	<b>De 15 a 20 anos</b>	<b>2</b>	<b>50,00%</b>
	De 5 a 10 anos	1	25,00%
	Mais de 20 anos	1	25,00%

Tabela 12 – Grupos em relação à variável de controle experiência profissional – Método ACA  
 Fonte: Elaboração própria – Método ACA

Grupos	Experiências Passadas	Qtde de Resp.	% no grupo
1	<b>Bem sucedida</b>	<b>162</b>	<b>63,53%</b>
	Indefinido	63	24,71%
	Mal sucedida	30	11,76%
2	Bem sucedida	1	14,29%
	<b>Indefinido</b>	<b>3</b>	<b>42,86%</b>
	<b>Mal sucedida</b>	<b>3</b>	<b>42,86%</b>
3	<b>Bem sucedida</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>
4	<b>Bem sucedida</b>	<b>3</b>	<b>60,00%</b>
	Indefinido	2	40,00%
5	Bem sucedida	1	25,00%
	Indefinido	1	25,00%
	<b>Mal sucedida</b>	<b>2</b>	<b>50,00%</b>

Tabela 13 – Grupos em relação à variável de controle experiências passadas de mudanças – Método ACA

Fonte: Elaboração própria

Grupos	Satisfação com a empresa	Qtde de Resp.	% no grupo
1	Indiferente	43	16,86%
	Insatisfeito	50	19,61%
	<b>Satisfeito</b>	<b>162</b>	<b>63,53%</b>
2	Indiferente	2	28,57%
	<b>Insatisfeito</b>	<b>3</b>	<b>42,86%</b>
	Satisfeito	2	28,57%
3	<b>Satisfeito</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>
4	Indiferente	2	40,00%
	<b>Satisfeito</b>	<b>3</b>	<b>60,00%</b>
5	Indiferente	1	25,00%
	<b>Satisfeito</b>	<b>3</b>	<b>75,00%</b>

Tabela 14 – Grupos em relação à variável de controle satisfação com a empresa – Método ACA  
Fonte: Elaboração própria

Grupos	Papel na Mudança	Qtde de Resp.	% no grupo
1	<b>Liderar a mudança</b>	<b>127</b>	<b>49,80%</b>
	Outro	4	1,57%
	Participar da mudança	92	36,08%
	Receber a mudança	32	12,55%
2	<b>Liderar a mudança</b>	<b>4</b>	<b>57,14%</b>
	Participar da mudança	1	14,29%
	Receber a mudança	2	28,57%
3	<b>Liderar a mudança</b>	<b>2</b>	<b>50,00%</b>
	<b>Participar da mudança</b>	<b>2</b>	<b>50,00%</b>
4	Liderar a mudança	1	20,00%
	<b>Participar da mudança</b>	<b>4</b>	<b>80,00%</b>
5	<b>Liderar a mudança</b>	<b>2</b>	<b>50,00%</b>
	<b>Participar da mudança</b>	<b>2</b>	<b>50,00%</b>

Tabela 15 – Grupos em relação ao papel desempenhado na mudança – Método ACA  
Fonte: Elaboração própria

## ANEXO 9 – AVALIAÇÃO DE CINCO GRUPOS COM AS VARIÁVEIS DE CONTROLE – MÉTODO ORDENAÇÃO

As Tabelas 16 a Tabela 21 mostram os resultados da avaliação dos cinco grupos formados pelo corte do dendograma construído sobre as importâncias calculadas pela ordenação em relação às variáveis de controle.

<b>Grupos</b>	<b>Cultura e clima adequado à mudança</b>	<b>Qtde de Resp.</b>	<b>% no grupo</b>
<b>1</b>	Não	76	36,36%
	<b>Sim</b>	<b>133</b>	<b>63,64%</b>
<b>2</b>	Não	6	26,09%
	<b>Sim</b>	<b>17</b>	<b>73,91%</b>
<b>3</b>	Não	9	39,13%
	<b>Sim</b>	<b>14</b>	<b>60,87%</b>
<b>4</b>	Não	1	25,00%
	<b>Sim</b>	<b>3</b>	<b>75,00%</b>
<b>5</b>	Não	7	43,75%
	<b>Sim</b>	<b>9</b>	<b>56,25%</b>

Tabela 16 – Grupos em relação à variável de controle cultura e clima adequado à mudança – Método Ordenação

Fonte: Elaboração própria

Grupos	Confiança na empresa e nos líderes	Qtde de Resp.	% no grupo
<b>1</b>	1. Não confio na empresa e nos seus líderes	13	6,22%
	2. Neutro	21	10,05%
	<b>3. Confio na empresa e nos seus líderes</b>	<b>126</b>	<b>60,29%</b>
	4. Confio na empresa, mas não nos seus líderes	43	20,57%
	5. Confio nos líderes, mas não na empresa	6	2,87%
<b>2</b>	1. Não confio na empresa e nos seus líderes	1	4,35%
	2. Neutro	4	17,39%
	<b>3. Confio na empresa e nos seus líderes</b>	<b>13</b>	<b>56,52%</b>
	4. Confio na empresa, mas não nos seus líderes	4	17,39%
	5. Confio nos líderes, mas não na empresa	1	4,35%
<b>3</b>	1. Não confio na empresa e nos seus líderes	4	17,39%
	2. Neutro	3	13,04%
	<b>3. Confio na empresa e nos seus líderes</b>	<b>10</b>	<b>43,48%</b>
	4. Confio na empresa, mas não nos seus líderes	5	21,74%
	5. Confio nos líderes, mas não na empresa	1	4,35%
<b>4</b>	1. Não confio na empresa e nos seus líderes	1	25,00%
	<b>3. Confio na empresa e nos seus líderes</b>	<b>3</b>	<b>75,00%</b>
<b>5</b>	1. Não confio na empresa e nos seus líderes	1	6,25%
	2. Neutro	1	6,25%
	<b>3. Confio na empresa e nos seus líderes</b>	<b>8</b>	<b>50,00%</b>
	4. Confio na empresa, mas não nos seus líderes	3	18,75%
	5. Confio nos líderes, mas não na empresa	3	18,75%

Tabela 17 – Grupos em relação à variável de controle confiança na empresa e nos seus líderes – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria

Grupos	Experiência Profissional	Qtde de Resp.	% no grupo
<b>1</b>	Até 10 anos	41	19,62%
	De 10 a 20 anos	74	35,41%
	<b>Mais de 20 anos</b>	<b>94</b>	<b>44,98%</b>
<b>2</b>	Até 10 anos	6	26,09%
	De 10 a 20 anos	8	34,78%
	<b>Mais de 20 anos</b>	<b>9</b>	<b>39,13%</b>
<b>3</b>	Até 10 anos	4	17,39%
	De 10 a 20 anos	7	30,43%
	<b>Mais de 20 anos</b>	<b>12</b>	<b>52,17%</b>
<b>4</b>	<b>Até 10 anos</b>	<b>2</b>	<b>50,00%</b>
	<b>De 10 a 20 anos</b>	<b>2</b>	<b>50,00%</b>
<b>5</b>	<b>Até 10 anos</b>	<b>6</b>	<b>37,50%</b>
	De 10 a 20 anos	4	25,00%
	<b>Mais de 20 anos</b>	<b>6</b>	<b>37,50%</b>

Tabela 18 – Grupos em relação à variável de controle experiência profissional – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria

Grupos	Experiências Passadas	Qtde de Resp.	% no grupo
1	<b>Bem sucedida</b>	<b>132</b>	<b>63,16%</b>
	Indefinido	52	24,88%
	Mal sucedida	25	11,96%
2	<b>Bem sucedida</b>	<b>15</b>	<b>65,22%</b>
	Indefinido	6	26,09%
	Mal sucedida	2	8,70%
3	<b>Bem sucedida</b>	<b>11</b>	<b>47,83%</b>
	Indefinido	7	30,43%
	Mal sucedida	5	21,74%
4	Bem sucedida	1	25,00%
	Indefinido	1	25,00%
	<b>Mal sucedida</b>	<b>2</b>	<b>50,00%</b>
5	<b>Bem sucedida</b>	<b>12</b>	<b>75,00%</b>
	Indefinido	3	18,75%
	Mal sucedida	1	6,25%

Tabela 19 – Grupos em relação à variável de controle experiências passadas de mudança – Método Ordenação

Fonte: Elaboração própria

Grupos	Satisfação com a empresa	Qtde de Resp.	% no grupo
1	Indiferente	36	17,22%
	Insatisfeito	39	18,66%
	<b>Satisfeito</b>	<b>134</b>	<b>64,11%</b>
2	Indiferente	4	17,39%
	Insatisfeito	5	21,74%
	<b>Satisfeito</b>	<b>14</b>	<b>60,87%</b>
3	Indiferente	4	17,39%
	Insatisfeito	4	17,39%
	<b>Satisfeito</b>	<b>15</b>	<b>65,22%</b>
4	Insatisfeito	1	25,00%
	<b>Satisfeito</b>	<b>3</b>	<b>75,00%</b>
5	Indiferente	4	25,00%
	Insatisfeito	4	25,00%
	<b>Satisfeito</b>	<b>8</b>	<b>50,00%</b>

Tabela 20 – Grupos em relação à variável de controle satisfação com a empresa – Método Ordenação

Fonte: Elaboração própria

<b>Grupos</b>	<b>Papel na Mudança</b>	<b>Qtde de Resp.</b>	<b>% no grupo</b>
<b>1</b>	<b>Liderar a mudança</b>	<b>106</b>	<b>50,72%</b>
	Outro	1	0,48%
	Participar da mudança	75	35,89%
	Receber a mudança	27	12,92%
<b>2</b>	<b>Liderar a mudança</b>	<b>10</b>	<b>43,48%</b>
	<b>Participar da mudança</b>	<b>10</b>	<b>43,48%</b>
	Receber a mudança	3	13,04%
<b>3</b>	<b>Liderar a mudança</b>	<b>11</b>	<b>47,83%</b>
	Outro	1	4,35%
	Participar da mudança	9	39,13%
	Receber a mudança	2	8,70%
<b>4</b>	<b>Liderar a mudança</b>	<b>2</b>	<b>50,00%</b>
	Participar da mudança	1	25,00%
	Receber a mudança	1	25,00%
<b>5</b>	<b>Liderar a mudança</b>	<b>7</b>	<b>43,75%</b>
	Outro	2	12,50%
	Participar da mudança	6	37,50%
	Receber a mudança	1	6,25%

Tabela 21 – Grupos em relação ao papel desempenhado na mudança – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria

## ANEXO 10 – RESULTADOS DO TESTE NÃO PARAMÉTRICO DE FRIEDMAN E DAS COMPARAÇÕES MÚLTIPLAS DE DUNN-BONFERRONI PARA O MÉTODO ACA

As figuras 102 e 103 mostra os resultados obtidos para a análise não paramétrica de Friedman para o método ACA.

**Hypothesis Test Summary**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distributions of Comunicação, Capacidade, Clareza, Env. Alta Adm, Env. Prof., Equipe e Líder, Imp. Outro, Imp. Você, Treinamento and Visão are the same.	Related-Samples Friedman's Two-Way Analysis of Variance by Ranks	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Figura 102 – Sumário do Teste de Hipótese (Teste não Paramétrico de Friedman) – Método ACA  
 Fonte: Elaboração própria no Software SPSS

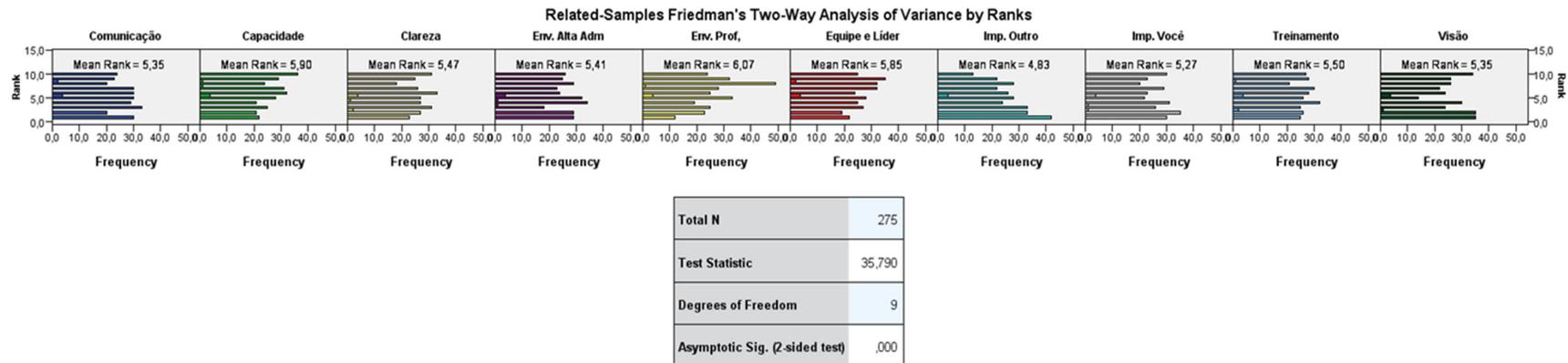


Figura 103 – Análise de Variância (Teste não Paramétrico de Friedman) – Método ACA  
 Fonte: Elaboração própria no Software SPSS

A figura 104 mostra as comparações múltiplas de Dunn-Bonferroni para o método ACA.

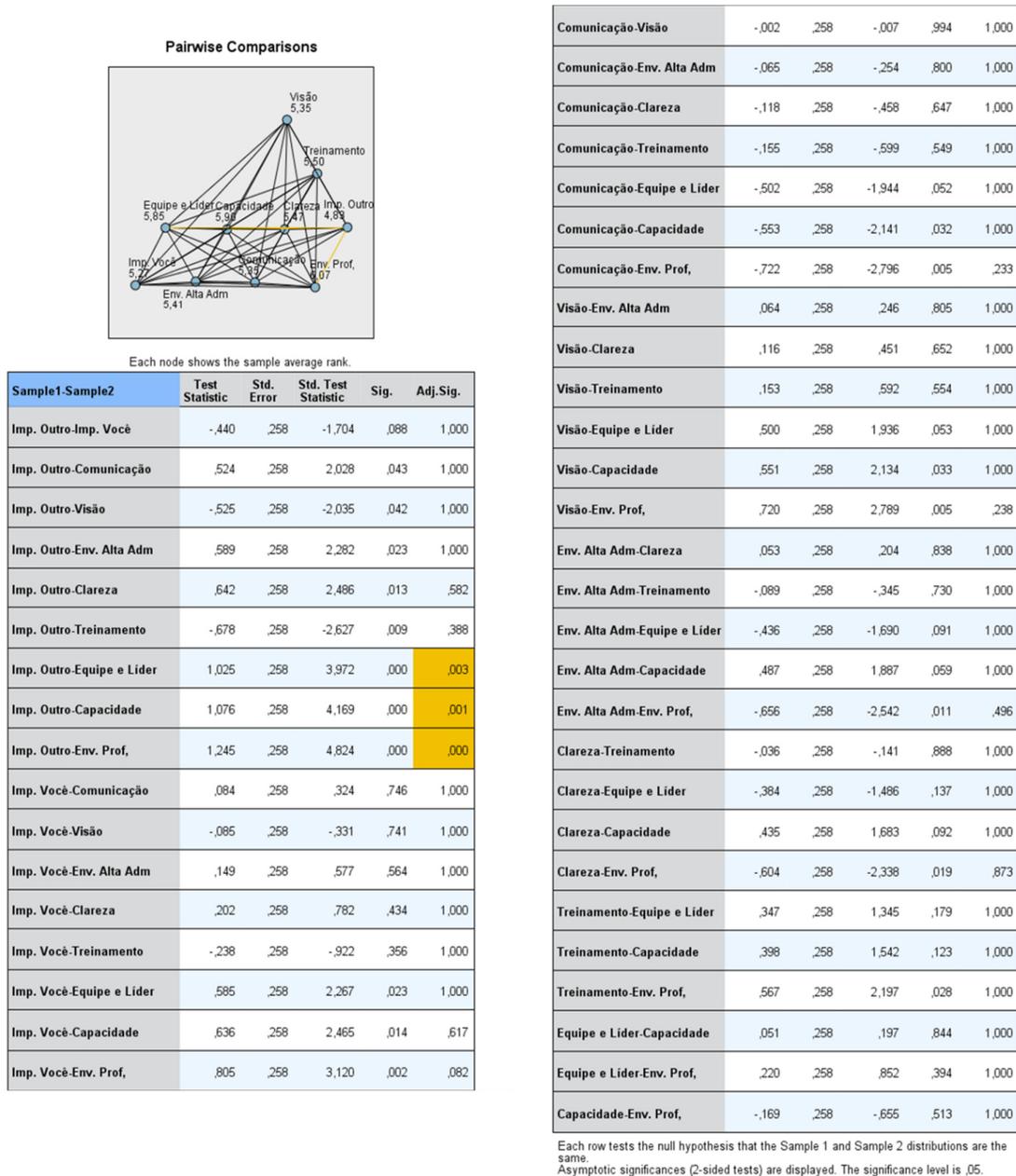


Figura 104 – Comparações Múltiplas de Dunn-Bonferroni – Método ACA  
 Fonte: Elaboração própria no Software SPSS

## ANEXO 11 – RESULTADOS DO TESTE NÃO PARAMÉTRICO DE FRIEDMAN E DAS COMPARAÇÕES MÚLTIPLAS DE DUNN-BONFERRONI PARA O MÉTODO ORDENAÇÃO

As figuras 105 e 106 mostra os resultados obtidos para a análise não paramétrica de Friedman para o método Ordenação.

**Hypothesis Test Summary**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distributions of Comunicação, Capacidade, Clareza, Env. Alta Adm, Env. Prof., Equipe e Lider, Imp. Outro, Imp. Você, Treinamento and Visão are the same.	Related-Samples Friedman's Two-Way Analysis of Variance by Ranks	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Figura 105 – Sumário do Teste de Hipótese (Teste não Paramétrico de Friedman) – Método Ordenação

Fonte: Elaboração própria no Software SPSS

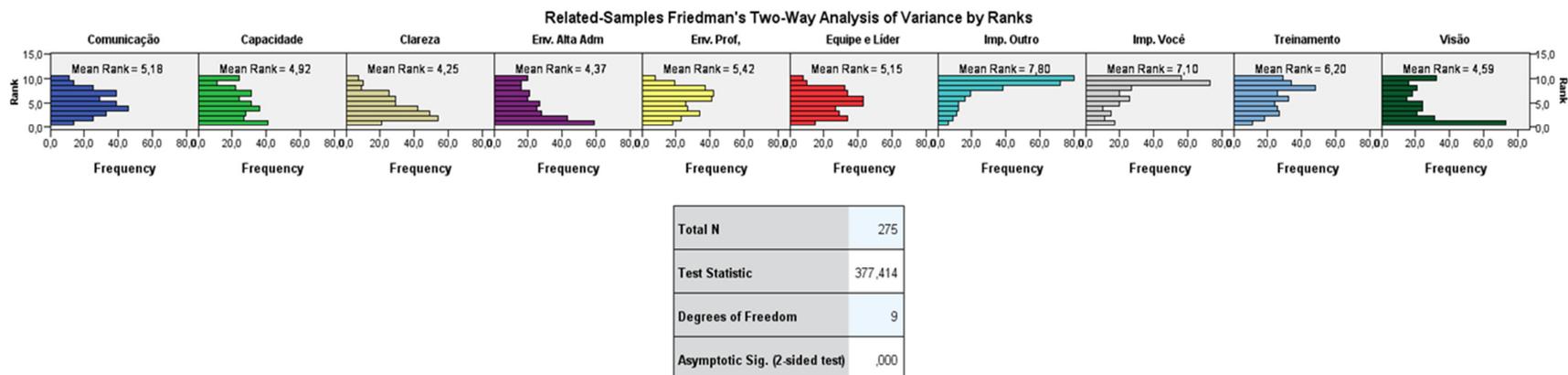


Figura 106 – Análise de Variância (Teste não Paramétrico de Friedman) – Método Ordenação

Fonte: Elaboração própria no Software SPSS

A figura 107 mostra as comparações múltiplas de Dunn-Bonferroni para o método Ordenação.

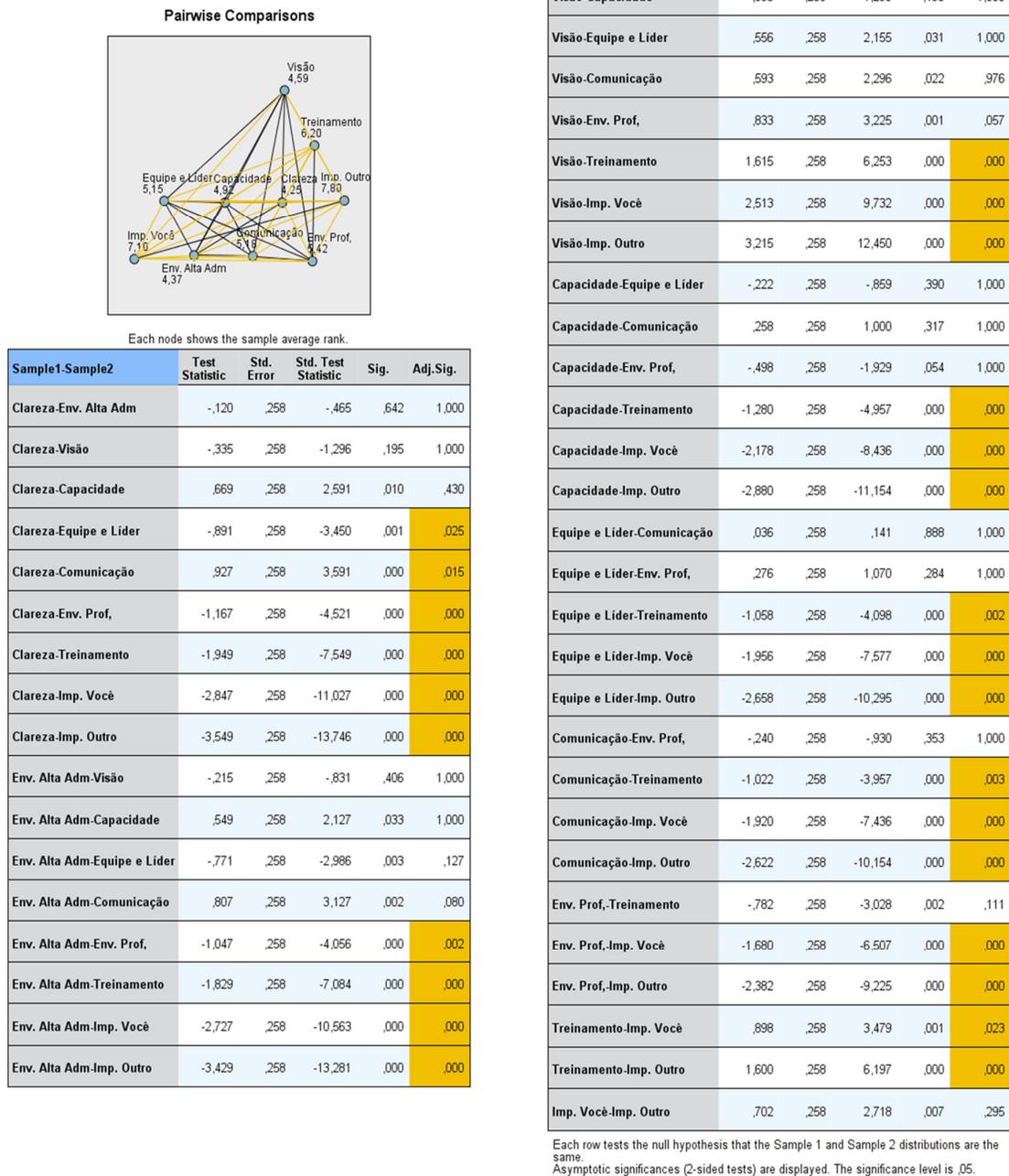


Figura 107 – Comparações Múltiplas de Dunn-Bonferroni – Método Ordenação  
Fonte: Elaboração própria no Software SPSS