



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – MODALIDADE PROFISSIONAL**

**Vanda Regina Machado**

**A INFLUÊNCIA DO GESTOR NUM PROCESSO DE MUDANÇA: O ESTUDO DE  
CASO DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA INTEGRADO DE INFORMAÇÃO  
GERENCIAL NA EMPRESA DE TELEFONIA CELULAR TELET S/A**

Porto Alegre

2003

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – MODALIDADE PROFISSIONAL**

**Vanda Regina Machado**

**A INFLUÊNCIA DO GESTOR NUM PROCESSO DE MUDANÇA: O ESTUDO DE  
CASO DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA INTEGRADO DE INFORMAÇÃO  
GERENCIAL NA EMPRESA DE TELEFONIA CELULAR TELET S/A**

Proposta de Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre

2003

**TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:**

---

Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes  
Presidente da Banca Examinadora

---

---

---

---

Conceito Final: \_\_\_\_\_

Porto Alegre, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2002.

Professor Orientadora: Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes

Mestranda: Vanda Regina Machado

## **AGRADECIMENTOS**

Mestrado. Quando nos deparamos com ele, frente a frente, nos parece em um primeiro momento intransponível. Mas, como tudo na vida, reunimos forças e apoios para trilhar essa meta estabelecida por nós. Inúmeras vezes ao longo desse caminho de conclusão do trabalho, após lermos e relermos o mesmo, não satisfazemos nossa autocrítica, pois sempre encontramos pontos a melhorar e a sensação que permanece é que nunca estará bom o suficiente. A dissertação é feita por nós mesmos, num parecer solitário, mas que na realidade não é, em função dos apoios recebidos através da família, amigos e colegas com os quais dividimos os momentos difíceis e as conquistas do dia a dia, e também de inúmeras pessoas que vamos conhecendo ao longo do processo. Cada palavra recebida é importante, mesmo aquelas de desmotivação, mas que no final servem de estímulo maior ao fazer com que seja possível concluir a dissertação independentemente dos obstáculos encontrados.

Agradeço, sobretudo àqueles com quem tenho fortes vínculos afetivos:

- aos entrevistados, que responderam o questionário, sem os quais seria inviável a conclusão desta dissertação;
- ao meu companheiro, Breno Lemes Müller, pela paciência quando das minhas lamentações, a tolerância pelos finais de semana que passei envolvida com o trabalho e sobretudo pela sua presença amorosa nos momentos fáceis e difíceis dos últimos meses;

- à Cláudia Lemes Müller, minha cunhada, que ajudou-me em vários momentos na revisão deste estudo, fornecendo-me algumas sugestões importantes para a condução do mesmo;
- à minha mentora e orientadora Prof. Elaine Di Diego Antunes, pela paciência e tempo dedicado a me orientar com relação ao melhor caminho a ser trilhado para a condução e execução da pesquisa;
- ao colega Biagio Filomena, parceiro das angústias do processo de mestrado e de pensamentos teóricos;
- ao gerente financeiro da Telet S.A; Sr. Júlio César Klimkowski, que disponibilizou-me tempo e principalmente seu entendimento quanto às minhas dificuldades para a elaboração deste trabalho;
- à empresa Telet S.A; um agradecimento especial, por ter viabilizado a realização do estudo;
- e por último, um agradecimento especial à Fabiana do PPGA por sua atenção e apoio durante esta jornada.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>11</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>13</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>14</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>1     DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>17</b>
1.1    A EMPRESA TELET S/A .....	18
1.1.1  Fase 1: Ano de 1998 .....	18
1.1.2  Fase 2: Ano de 1999 .....	19
1.1.3  Fase 3: Ano de 2000 .....	20
1.1.4  Fase 4: Ano de 2001 .....	21
1.1.5  Fase 5: Ano de 2002 .....	23
1.2    CARACTERIZAÇÃO DOS GESTORES .....	24
1.3    O PROJETO INTEGRATOR .....	27
1.3.1  Foco do Problema .....	30
1.4    SITUAÇÃO PROBLEMA: O GESTOR NO PROCESSO DA MUDANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO COMPORTAMENTO DA EQUIPE.....	32
1.4.1  Questão Básica da Pesquisa .....	35
1.5    OBJETIVOS .....	35
1.5.1  Objetivo Geral.....	35

1.5.2	Objetivos Específicos .....	35
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS ACERCA DA MUDANÇA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>37</b>
2.1	MUDANÇAS, COMPORTAMENTO HUMANO NO TRABALHO E A INFLUÊNCIA DO GESTOR.....	38
2.2	CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO BRASIL.....	39
2.3	GESTOR: AGENTE DE MUDANÇA.....	43
2.4	RESISTÊNCIA À MUDANÇA .....	44
2.5	O PROCESSO DE COACHING .....	46
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>50</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA .....	51
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA .....	52
<b>3.2.1</b>	<b>Justificativa e Critério de Escolha da Amostra Selecionada .....</b>	<b>53</b>
3.3	COLETA DE DADOS.....	58
<b>3.3.1</b>	<b>Aplicação do questionário .....</b>	<b>59</b>
3.3.1.1	Primeira parte: dados de identificação do respondente .....	60
3.3.1.2	Segunda parte: avaliação quanto às mudanças organizacionais .....	60
3.3.1.3	Terceira parte: percepção quanto ao seu papel nas mudanças organizacionais .....	60
<b>3.3.2</b>	<b>Dados Secundários .....</b>	<b>61</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Observação Participante .....</b>	<b>62</b>
3.4	PLANO DE ANÁLISE.....	62
<b>3.4.1</b>	<b>Operacionalização das Variáveis .....</b>	<b>64</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>67</b>
4.1	PERFIL DA AMOSTRA PESQUISADA .....	67
<b>4.1.1</b>	<b>Gênero: qual é o seu gênero? .....</b>	<b>68</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Tempo na Empresa: a quanto tempo você trabalha na Claro Digital? .....</b>	<b>69</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Grau de instrução: qual é seu grau de instrução? .....</b>	<b>70</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Idade: qual é sua faixa etária? .....</b>	<b>71</b>
4.2	AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE CONCORDÂNCIA ENTRE GESTORES E GERIDOS SOBRE A MUDANÇA.....	71

4.2.1	‘Coach’ .....	75
4.2.2	Gestor na mudança .....	79
4.2.3	Sucesso na Implantação da Mudança .....	84
4.2.4	Resistência à mudança.....	88
4.2.5	Conclusão parcial da avaliação objetiva .....	91
4.3	ANÁLISE QUALITATIVA SOBRE O PROCESSO DA MUDANÇA.....	93
4.3.1	<b>Motivos que podem levar ao fracasso o processo da mudança com base na experiência dos respondentes.....</b>	<b>93</b>
4.3.1.1	A categoria 'Comunicação' .....	95
4.3.1.2	A categoria 'Comprometimento' .....	95
4.3.1.3	A categoria 'Envolvimento' .....	96
4.3.1.4	A categoria 'Treinamento' .....	96
4.3.1.5	A categoria 'Liderança' .....	97
4.3.1.6	A categoria 'Planejamento' .....	97
4.3.1.7	A categoria 'Motivação' .....	98
4.3.1.8	A categoria 'Resistência à mudança' .....	98
4.3.1.9	A categoria 'Integração' .....	98
4.3.2	<b>Principais dificuldades vivenciadas durante a implantação do projeto Integrator .....</b>	<b>99</b>
4.3.2.1	A categoria 'Comunicação' .....	100
4.3.2.2	A categoria 'Comprometimento' .....	101
4.3.2.3	A categoria 'Envolvimento' .....	101
4.3.2.4	A categoria 'Treinamento' .....	101
4.3.2.5	A categoria 'Liderança' .....	102
4.3.2.6	A categoria 'Planejamento' .....	102
4.3.2.7	A categoria 'Resistência à mudança' .....	102
4.3.2.8	A categoria 'Integração' .....	103
4.3.3	<b>Principais motivos que levam uma organização a implementar um processo de mudança de forma bem sucedida .....</b>	<b>103</b>
4.3.3.1	A categoria 'Comunicação' .....	104
4.3.3.2	A categoria 'Comprometimento' .....	104
4.3.3.3	A categoria 'Envolvimento' .....	105
4.3.3.4	A categoria 'Treinamento' .....	105

4.3.3.5	A categoria 'Liderança' .....	105
4.3.3.6	A categoria 'Planejamento' .....	106
4.3.3.7	A categoria 'Resistência à mudança' .....	106
4.3.3.8	A categoria 'Integração' .....	106
<b>4.3.4</b>	<b>O impacto quando da implantação de um processo de mudança .....</b>	<b>107</b>
4.3.4.1	A categoria 'Comunicação' .....	108
4.3.4.2	A categoria 'Comprometimento' .....	108
4.3.4.3	A categoria 'Envolvimento' .....	108
4.3.4.4	A categoria 'Treinamento' .....	109
4.3.4.5	A categoria 'Liderança' .....	109
4.3.4.6	A categoria 'Planejamento' .....	109
4.3.4.7	A categoria 'Resistência à mudança' .....	110
4.3.4.8	A categoria 'Integração' .....	110
<b>4.3.5</b>	<b>Conclusão parcial da avaliação subjetiva .....</b>	<b>110</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>114</b>
5.1	IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS CRÍTICOS .....	116
5.2	SUGESTÕES DE MELHORIAS DOS PONTOS CRÍTICOS .....	118
5.3	LIMITES DA PESQUISA.....	121
5.4	SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS .....	122
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>123</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>126</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Grupo Telecom Américas no Brasil .....	23
Figura 2 - Fases da empresa Telet .....	26
Figura 3 - Traços brasileiros e características-chave .....	41
Figura 4 - Resumo do referencial teórico sob o enfoque de diferentes autores.....	49
Figura 5 - Desenho do processo de pesquisa .....	50
Figura 6 - Áreas que interagiram no Projeto Integrator.....	54
Figura 7 - Distribuição da amostra por área .....	55
Figura 8 - Distribuição da amostra por cargos.....	56
Figura 9 - Validade do Constructo.....	58
Figura 10 - Análise de conteúdo .....	63
Figura 11 - Operacionalização das variáveis .....	64
Figura 12 - Gênero.....	68
Figura 13 - Função e gênero .....	69
Figura 14 - Tempo de empresa .....	70
Figura 15 - Grau de instrução .....	70
Figura 16 - Faixa etária .....	71
Figura 17 - Função x gerência .....	72
Figura 18 - Função x tempo na empresa.....	73
Figura 19 - Instrução entre gestores e geridos .....	73
Figura 20 - Idade: gestores e geridos .....	74
Figura 21 - Gênero entre gestores e geridos .....	74
Figura 22 - Variável 1 – Incentiva a autonomia .....	75

Figura 23 - Variável 2 - Estimula o desenvolvimento do conhecimento .....	76
Figura 24 - Variável 3 - Equipe preparada para a mudança .....	77
Figura 25 - Variável 4 - Equipe preparada para o sistema .....	77
Figura 26 - Variável 21 - Competência desenvolvida .....	79
Figura 27 - Variável 5 - Equipe com liberdade para fazer críticas .....	80
Figura 28 - Variável 6 - Equipe preparada para receber críticas .....	80
Figura 29 - Variável 7 - Inovação é valorizada na equipe .....	81
Figura 30 - Variável 8 - Proativo em processo de mudança .....	82
Figura 31 - Variável 9 - Reconhece e recompensa no vas idéias .....	82
Figura 32 - Variável 10 - Desafia e encoraja a equipe .....	83
Figura 33 - Variável 11 - Planeja e discute o Projeto Integrator .....	84
Figura 34 - Variável 12 - Motivação no trabalho .....	85
Figura 35 - Variável 13 - Informações satisfatórias .....	86
Figura 36 - Variável 14 - Equipe preparada para outras implantações de sistemas .....	86
Figura 37 - Variável 15 - Clima organizacional satisfatório .....	87
Figura 38 - Variável 16 - Desenvolvimento positivo .....	88
Figura 39 - Variável 17 - Comunicação satisfatória .....	89
Figura 40 - Variável 18 - Comunicação da mudança .....	90
Figura 41 - Variável 19 - Desempenho da equipe .....	90
Figura 42 - Variável 20 - Equipe envolvida na decisão.....	91
Figura 43 - Identificação dos pontos críticos ao processo de mudança.....	117
Figura 44 - Sugestões de melhoria dos pontos críticos ao processo de mudança.....	119

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Composição acionária da empresa Telet no início das operações.....	19
Tabela 2 - Composição acionária atual da empresa Telet .....	22
Tabela 3 - Distribuição hierárquica (todas as áreas) da empresa Telet: .....	53
Tabela 4 - População total das áreas selecionadas para aplicação do questionário .....	55
Tabela 5 - População total e amostra das áreas escolhidas para aplicação do questionário .....	55
Tabela 6 - População total e amostra selecionada, por cargos, para aplicação do questionário .....	56
Tabela 7 - Gênero .....	68
Tabela 8 - Função e gênero.....	68
Tabela 9 - Tempo de empresa.....	69
Tabela 10 - Grau de instrução.....	70
Tabela 11 - Faixa etária .....	71
Tabela 12 - Função x gerência .....	72
Tabela 13 - Tempo de trabalho na empresa .....	72
Tabela 14 - Grau de instrução - gestores e geridos.....	73
Tabela 15 - Idade .....	74
Tabela 16 - Gênero .....	74
Tabela 17 - Incentiva autonomia .....	75
Tabela 18 - Estimula desenvolvimento do conhecimento .....	76
Tabela 19 - Equipe preparada para a mudança .....	77
Tabela 20 - Equipe preparada para o sistema .....	77
Tabela 21 - Competência desenvolvida .....	78

Tabela 22 - Equipe com liberdade para fazer críticas.....	79
Tabela 23 - Equipe preparada para receber críticas .....	80
Tabela 24 - Inovação é valorizada na equipe.....	81
Tabela 25 - Proativo em processo de mudança .....	81
Tabela 26 - Reconhece e recompensa novas idéias .....	82
Tabela 27 - Desafia e encoraja a equipe .....	83
Tabela 28 - Planeja e discute o Projeto Integrator.....	84
Tabela 29 - Motivação no trabalho .....	84
Tabela 30 - Informações satisfatórias .....	85
Tabela 31 - Equipe preparada para outras implantações de sistemas .....	86
Tabela 32 - Clima organizacional satisfatório .....	87
Tabela 33 - Desenvolvimento positivo .....	88
Tabela 34 - Comunicação satisfatória.....	89
Tabela 35 - Comunicação da mudança .....	89
Tabela 36 - Desempenho da equipe .....	90
Tabela 37 - Equipe envolvida na decisão .....	91
Tabela 38 - Avaliação do nível de concordância entre gestores e geridos .....	92
Tabela 39 - Motivo para o fracasso de um processo de mudança .....	94
Tabela 40 - Dificuldades vivenciadas .....	99
Tabela 41 - Principal motivo para mudança bem sucedida .....	103
Tabela 42 - Sugestão para amenizar o impacto da mudança .....	107
Tabela 43 - Total das citações das categorias analisadas por ordem decrescente .....	111

## RESUMO

As empresas rompem seus paradigmas porque a competitividade as obriga a isso em função do mundo globalizado, no qual estão inseridas hoje. Para uma empresa que vive nesse contexto, a tecnologia da informação é uma ferramenta auxiliar no processo de gerenciamento e tratamento das mesmas. Os Sistemas Gerenciais de Gestão Empresarial (ERP's) estão ajudando a suprir as carências demandadas pelas empresas no sentido de fazerem frente ao contexto atual. Mesmo assim, com tecnologias a ajudá-las, são as pessoas (gestores e equipe), as implementadoras desses sistemas. Tais sistemas em função da velocidade de implantação, fazem com que os gestores sofram demasiado peso de responsabilidades, pois não são suficientemente preparados para serem "*coachs*", ou seja, ensinarem sua equipe e participarem com a mesma, dos processos de transformações. Além disso, sofrem todos em função de que as atividades diárias da empresa não param diante de tais transformações, gerando ao mesmo tempo dificuldades e embates naturais para serem administrados. Neste contexto a influência do gestor na mudança, competência que interessa neste estudo, é peça importante para a condução desse processo. Os objetivos que permearam esta pesquisa se baseiam na questão de como os gestores podem influenciar no nível de participação das pessoas num processo de mudança. No caso abordado, observa-se que em função dos problemas relatados na empresa em estudo, houve má condução na implementação, causada pelo nível de envolvimento apresentado pelas pessoas não ter sido o suficiente. Para o levantamento dos dados utilizou-se fonte múltipla de coleta como observação participante, questionário, registros em arquivos e documentos. A análise foi efetuada com base nos dados coletados e no referencial teórico constante neste estudo. O resultado da análise apresentou 10 pontos críticos os quais estão compostos nos seguintes grandes enfoques: processo decisório, condução, desenvolvimento, cronograma do projeto e pessoas na organização. Para estes pontos críticos foram elaboradas sugestões, tais como políticas de envolvimento e comprometimento, visando através destas a construção de um referencial exploratório para futuras ações da organização em estudo.

## **ABSTRACT**

The companies break their paradigms because competitiveness compels them because of the globalization of the world nowadays. For a company to survive in this context, the information technology is a helping tool for the managing process and for dealing with it. The European Recovery Programs are helping to supply the necessity of the companies in taking part of the new context. Even though, with these technologies to help them, the people (managers and their teams) are the responsible ones for the implementation of the systems. Such systems, because of the speed of the implementation, bring too much responsibility to the managers because they are not prepared enough to be coaches, that is, to teach their teams while being an effective member of the same teams, in the changing process. Besides, everyone gets stressed because the daily routine does not stop to make these changes, bringing extra challenges and difficulties to be managed. In this context, the influence of the manager in the changing is an important part in the process. And this is the focus of this research. The aims are based on how the managers can influence on the people's level of participation in a changing process. In the present study, you can see that according to the problems recorded by the company, there was a mismanagement in the implementation, because the people did not get involved enough. To collect the data, different sets of procedures such as participant observation, questionnaires, file registrations and documents were used. The analysis was based on the data and on the theoretical reference included in this study. The result recorded ten critical aspects that are included in the following categories: the decision-making process, management, development, the project chronogram and the people involved in the organization. According to this, some suggestions were made, such as commitment policies viewing the construction of a referential for the future action of the studied organization.

## INTRODUÇÃO

As empresas investem muito em tecnologia para acompanhar o ritmo constante da mudança que permeia os negócios e a vida das pessoas de forma absoluta. Este investimento é acompanhado de uma implantação que deveria envolver processos e pessoas. No entanto, durante o período que antecede a mesma não há muito trabalho efetivo desenvolvido num dos componentes principais: o envolvimento e gestão das pessoas.

A idéia deste trabalho surgiu com a experiência da pesquisadora em participar da implantação de projetos através de sistemas integrados denominados também de sistemas de gestão empresarial. Tais projetos movimentaram toda a empresa, incluindo mudança de conceitos e processos, conduzidos através da liderança de alguns gestores.

Esta pesquisa procura analisar e entender a visão dos gestores, considerando sua gestão em relação a sua equipe, e também a visão dos geridos, os quais analisaram as relações que vivenciaram em sua equipe de trabalho. Desta forma, indiretamente, procura-se sondar se existem semelhanças ou não entre as visões dos gestores e geridos em relação a um mesmo processo de mudança.

Para a elaboração da mesma, foi utilizado, apenas como cenário ilustrativo, servindo como exemplo prático para o estudo de caso, a implementação do projeto Integrator. Este sistema serve para disponibilizar informações para as tomadas de decisões e gerenciamento eficaz da companhia, sendo geralmente também denominados, nos dias de hoje, como *Enterprise Resources Planning (ERP's)*. A implantação deste sistema ocorreu na Telet no ano de 2000. O objeto de estudo foi escolhido em função de ter movimentado todos os níveis

hierárquicos da Empresa, além de ter gerado muitos conflitos na equipe, e ser liderado por alguns gestores escolhidos para trabalhar na condução do mesmo.

A participação dos gestores em um processo de mudança, a forma de interagir com a equipe que será afetada por tais modificações e o eficiente acompanhamento da questão das resistências são significativos para o sucesso e o alcance dos objetivos propostos pela organização. Portanto, pretende-se avaliar a atuação dos gestores no planejamento, condução e implantação de um processo de mudança, tendo como propósito principal a influência de sua gestão.

Na seqüência são definidos a situação problemática, apresentando-se a empresa Telet, a caracterização dos gestores e o contexto do projeto Integrator. Em seguida, é definida a situação problema: a influência do gestor na mudança, objeto deste estudo, e aborda-se sobre os objetivos e a relevância dos mesmos.

No capítulo 2 apresenta-se a revisão da literatura, com a base teórica necessária para o melhor entendimento do tema e para subsidiar dimensões que possibilitaram o desenvolvimento do instrumento de pesquisa. No capítulo seguinte, encontram-se os procedimentos utilizados para o desenvolvimento da dissertação. Em seguida expõe-se a análise dos resultados. Por fim, apresentam-se as considerações finais do estudo.

## **1 DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA**

As indefinições e dúvidas que um processo de mudança (por exemplo, a implantação de sistemas de informações gerenciais integrado) impactam sobre a empresa e as pessoas, sendo que a forma como tal processo é conduzido pelos gestores influencia diretamente nos resultados alcançados. Esta é a premissa norteadora do presente estudo. Pretende-se entender a importância da participação do gestor na mudança, sua relação com a equipe e o quanto o mesmo pode influenciar no comportamento das pessoas diante de novos desafios organizacionais.

Nos dias de hoje, as organizações estão frequentemente expostas às mudanças drásticas e imprevisíveis do ambiente, sendo que o nível de tal turbulência pode afetar diretamente a condução de um negócio, caso ele não seja bem conduzido e coordenado. A cooperação e a crença das pessoas que atuam nas organizações são de fundamental importância para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais. Segundo Kotter (1999, p. 11), em um processo de mudança, “sem motivação, as pessoas não ajudarão e os esforços serão infrutíferos”.

A participação e influência do gestor em um processo de mudança, onde haverá modificações de conceitos, procedimentos e rotinas, é premissa básica para que este obtenha sucesso. Portanto, entender os motivos pelos quais esta mudança possa ser bem aceita ou não para uma equipe, é primordial para que possa transcorrer de forma mais madura visando atingir o objetivo proposto.

Nesta pesquisa é utilizado, como um cenário ilustrativo, conforme já comentado, a implantação do projeto Integrator na empresa Telet, o qual está melhor detalhado no item 1.3. A implantação deste sistema, movimentou todos os empregados e gestores, fazendo com que vivessem e interagissem em um ambiente de mudança muito significativo. Segundo Kanter, Kao e Wiersema (2000, p. 7), "as empresas que empreendem esforços em meio ao caos pela constante inovação são as únicas destinadas a sobreviver nos anos que virão".

## 1.1 A EMPRESA TELET S/A

Para entender o desenvolvimento da estrutura da empresa Telet<sup>1</sup>, abaixo são descritas as fases vividas por ordem cronológica até o momento atual. Como pode-se observar, até a fase descrita 3, no ano de 2000, o foco estabeleceu-se na implantação inicial da Empresa e na necessidade de consolidação da marca Telet no mercado. A partir da fase 4, no ano de 2001, com mudanças no controle acionário e no próprio mercado de telefonia celular brasileiro, as estratégias direcionam-se para a obtenção de resultados.

### 1.1.1 Fase 1: Ano de 1998

A partir de abril de 1998, um pequeno grupo de executivos (representantes dos acionistas que adquiriram em leilão o direito de exploração do serviço móvel banda B no Rio Grande do Sul) recebeu a responsabilidade de iniciar a construção de uma nova empresa: a Telet S.A. Para se relacionar com o mercado e com o intuito de fixar uma marca, a Telet lançou o serviço de telefonia móvel com o nome de Claro Digital, sendo esta a sua denominação até hoje. O desafio enfrentado era um dos maiores na história da abertura do setor de telecomunicações. A Telet era uma das últimas operadoras de banda B a entrar em operação no Brasil. Na prática, isto permitia o fortalecimento da estratégia competitiva da Telefônica, sua concorrente direta.

Novos executivos e técnicos expatriados, experientes em realizar “*start-up*”, ou seja, implantações de operadoras de telefonia celular, foram incorporados ao processo (transferência de *know how*) e começaram a executar uma nova missão. Na época, o presidente da Telet era o Senhor Gerald Lacroix, um líder carismático e de forte capacidade

---

<sup>1</sup>A maioria das informações sobre a Telet S/A foram extraídas do livro editado, pela empresa, em jan/ 2001.

de agregação. Assim como Lacroix, os outros dois diretores eram canadenses e representavam os interesses das empresas Bell Canadá e da TIW, detentoras cada uma de 20% do capital acionário juntamente com o comando operacional da Empresa.

Em julho de 1998, iniciou-se o processo de contratação dos primeiros executivos brasileiros e da equipe funcional da Empresa. Este foi o primeiro passo para iniciar o processo de implementar uma gestão nacional.

**Tabela 1 - Composição acionária da empresa Telet no início das operações**

NACIONALIDADE DOS SÓCIOS	COMPOSIÇÃO DOS ACIONISTAS	PARTICIPAÇÃO S/TOTAL
Sócios Nacionais – Brasil	Previ, Petros, Sistek, Funcef, Valia, Aerus, Fapes, Telos, Operate, BB-BI, Forpat e Fachesf	51%
Sócios Internacionais	Bell Canada, TIW e CVC Opportunity	49%

Fonte: Área Financeira

### 1.1.2 Fase 2: Ano de 1999

A segunda fase foi marcada pela necessidade da Empresa fixar sua marca no mercado, ser conhecida pelo povo gaúcho como a nova Empresa de telecomunicações do Estado, concorrente direta da Telefônica Celular. Um dos maiores diferenciais foi a velocidade na construção de uma identidade corporativa. A Empresa resolveu inovar, decidiu de forma inédita no setor das telecomunicações, criar uma marca personificada para o serviço. Optou por não utilizar na sua estratégia de comunicação o nome da Companhia – a que foi estruturada para a aquisição da concessão do serviço de telefonia móvel. Escolheu ter uma marca que identificasse os seus serviços, um posicionamento direto e de impacto para o mercado. Surgiu a Claro Digital. Um nome desenvolvido para refletir a transparência do serviço. Um nome, segundo sua área de marketing, curto, sonoro, fácil de pronunciar, que traduzia os aspectos mais importantes dos serviços prestados.

A marca transmitiu a postura da Companhia: clareza nas ligações, nas informações contidas nas contas, nos serviços prestados, ou seja, em todo o processo de relacionamento

com seus clientes. Reafirmando o compromisso de produzir em uma rede digital com tecnologia de ponta oferecendo clareza, simplicidade e facilidade de uso. A marca em português, a escolha do papagaio como personagem de utilização de cores fortes e tropicais (verde e laranja) posicionaram a brasilidade da Empresa. O papagaio foi escolhido como o mascote da Telet, após pesquisas junto ao público. Ele funciona como objeto simbólico associado, simultaneamente, à fala e ao Brasil. Por despertar a atenção e a curiosidade das pessoas, ser simpático e ser o único animal que efetivamente fala, tornou-se o personagem da Telet.

Para o lançamento comercial foi utilizada uma estratégia de marketing inovadora, colocando uma série de profissionais treinados, chamados na época de Clarificadores, para que através do corpo a corpo com o povo gaúcho, recolhessem dúvidas e sugestões sobre a melhor maneira de atuação de uma empresa de telefonia celular.

### **1.1.3 Fase 3: Ano de 2000**

No ano de 2000 houve a concorrência direta, necessidade de fixar a marca na comunidade através de muitas campanhas de marketing. Inovação foi a palavra de ordem para todas as áreas da Empresa. Da concepção de produtos e serviços, ao processo de relacionamento com seus empregados, clientes e comunidades, tudo foi motivo para buscar a diferenciação como vantagem competitiva.

Neste mesmo ano, foi fortemente trabalhado a construção de relacionamentos com a comunidade de forma planejada e direcionada nos seus ínfimos detalhes. Após pesquisa, para detectar o conhecimento mercadológico do serviço pela sociedade gaúcha foram implementados projetos culturais e sociais. A estratégia promocional foi inovadora, e procurou impactar o público através de um ciclo de eventos e promoções especiais.

O marketing promocional foi criado através de diferentes ações participativas, marcando presença em vários pontos no Rio Grande do Sul. Uma das iniciativas de maior impacto comunitário no ano de 2000 foi o desenvolvimento do Programa “Clarificando o Futuro”, o qual buscou integrar o empregado da Empresa que desejasse disponibilizar seu tempo e talento a uma entidade social civil integrante do terceiro setor.

O final do ano 2000 trouxe uma das grandes realizações da Empresa: a construção do prédio o qual foi denominado de BIT – Base de Inteligência e Tecnologia. Do alto do Morro Santa Teresa, em Porto Alegre, um prédio e uma torre que podem ser vistas de todos os pontos da cidade. A torre de 86 metros de altura, que tem um moderno sistema de iluminação comandado por computadores, abriga antenas e um observatório de onde é possível visualizar toda a área urbana de Porto Alegre e arredores.

O BIT compreende toda a estrutura técnica de funcionamento do sistema para complementar e ampliar a capacidade operacional da Empresa. Nele, estão localizadas a Central de Comutação e Controle (CCC), a sala de transmissão e o Núcleo de Operações e Controle Central (NOCC). Eles fornecem uma visão geral da rede, centralizando todas as informações relativas ao controle operacional. O complexo compreende, ainda as áreas administrativas e de engenharia, com salas para treinamento e supervisão das atividades. Salas de reuniões, refeitório e cozinha também integram o prédio de 5.500 metros quadrados de área construída. Mais do que uma marca na paisagem gaúcha, o Centro passou a ser um referencial. Neste Centro foi instalado o Claro Campus (um centro de treinamento, estudos e aperfeiçoamento) e avançadas tecnologias em telefonia móvel digital.

#### **1.1.4 Fase 4: Ano de 2001**

A estratégia de investimento pesado em marketing, procurando colocar o máximo de clientes para a base e a fixação da marca no mercado, foi alterada. Houve nova reorientação no sentido de, além de aliar clientes, obter a melhor relação custo benefícios sobre os mesmos. Muitas áreas que não funcionavam no prédio do BIT, foram transferidas para o mesmo em função da necessidade de redução da despesa da Empresa.

Em março de 2001 um conjunto de macro mudanças começa a envolver a Telet. A primeira refere-se ao seu controle acionário, que passa a estar subordinada a Telecom Américas, detentora no Brasil de um conjunto de 04 operadoras de telefonia celular banda B (Telet no Rio Grande do Sul, ATL no Rio de Janeiro, Americel em Brasília e Tess em todo Estado de São Paulo, excluindo a Capital).

**Tabela 2 - Composição acionária atual da empresa Telet**

Acionista	Participação sobre total
Partelet	37,57% (*)
Bndespar	18,34% (*)
Telesystem – TIW	16,33%
Bell Canada	14,55%
Telecom Americas BVI	7,35%
Sub-Total	94,14%
Outros < 5%	5,86%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

(\*) Sócios Nacionais  
 Fonte: Área Financeira

Em maio de 2001, o Senhor Marcos Torres, sucessor de Lacroix desde janeiro de 1999, deixa a presidência da Empresa para encarregar-se de novos compromissos profissionais. Assim, assume o Senhor Brian Schicker, acumulando a presidência da Americel e da Telet. Um ambiente de incertezas, estava delineando-se. A busca de sinergia entre as operações começa a se desenvolver.

Em agosto de 2001 começa a ficar claro que o modelo central a ser seguido será o da ATL – Algar Telecom Leste S/A, cujo presidente, Senhor Carlos Henrique Moreira, também acumula a presidência da Telecom Américas desde Março de 2001.

Na figura a seguir demonstra-se a distribuição das empresas em nível nacional pertencentes ao grupo Telecom Américas



**Figura 1 - Grupo Telecom Américas no Brasil**

### 1.1.5 Fase 5: Ano de 2002

Neste ano, muitas dúvidas e indefinições, tais como mudanças tecnológicas, processo de fusão, aquisição de novas empresas e reestruturação organizacional, aguardam diretrizes. A orientação de foco no resultado continua cada vez mais presente, sendo alvo permanente de controle por parte dos acionistas.

A Telecom Américas deverá ser uma das 04 ou 05 “*players*” nacionais que competirão no mercado de telecomunicações brasileiro num horizonte de 02 a 03 anos, encerrando um primeiro grande ciclo de fusões e aquisições e/ou parcerias estratégicas. Novas demandas começam a surgir por solicitação do acionista, tais como a unificação dos sistemas e processos. A Telecom Américas trabalha com o sistema SAP<sup>2</sup> e a Telet com o sistema Oracle<sup>3</sup>, ou seja, a Telet, teve que preparar-se para a migração do sistema Oracle para o SAP,

---

<sup>2</sup> SAP – Systemanalyze and Programmentwicklung – Sistemas, Aplicações e Produtos para processamento de dados.

<sup>3</sup> ORACLE – Sistemas, Aplicações e produtos para processamento de dados.

conforme cronograma estabelecido pelo acionista. O recorte do tempo para este estudo foi de março de 2000 até o primeiro semestre do ano de 2002, período onde houve a necessidade da migração dos sistemas.

Também a centralização da administração do caixa passa a ser efetuada pela ATL, no Rio de Janeiro, juntamente com todas as informações financeiras.

As mudanças estruturais também influenciam no modelo de gestão, sendo os gestores, os disseminadores da estratégia definida pela Empresa. São eles talvez, os principais artífices da mudança, pois como demonstrado no item 1.2, nas diferentes fases abordadas, os focos de estratégia são absorvidos pelos líderes e, através de seu conhecimento, e liderança podem influenciar aos demais empregados.

## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DOS GESTORES

As mudanças observadas no comando da liderança da Telet caracterizam-se claramente pelas definições estratégicas dos acionistas. Em um primeiro momento, o da implantação da Empresa, os gestores eram essencialmente agregadores e divulgadores de conhecimento tecnológico em função da inexperiência nacional no mercado de telefonia celular, o qual estava recém se formando no Brasil. Essas características, adquiridas ao longo das experiências internacionais dos mesmos, capacitaram a essência primordial do gestor como um “*coaching*”, que seria a de gerar resultados a partir das iniciativas próprias da equipe gerida por eles.

Em fevereiro de 1999, a Telet entrou comercialmente, a partir de julho deste mesmo ano, com o trabalho já realizado, os “expatriados” começaram a ir embora, sendo alocados para outras atividades, pelo acionista, em outros países. O presidente da Empresa na época, Sr. Lacroix, foi o último a ir embora, retornando para o seu país de origem, o Canadá, em abril de 2000. Sua presença foi bastante significativa para a Telet, pois todos o admiravam. Era um líder carismático e alegre.

A transferência de liderança se deu a partir daí. Assumindo o seu lugar como gestor, o Sr. Marcos Torres, de personalidade marcante, mas com características diferentes, voltadas completamente para a estratégia do marketing, já que o mesmo foi o responsável pela área de

marketing de uma empresa de telefonia européia. Sua premissa e foco era a necessidade de colocar na mente do consumidor a marca Telet.

Em maio de 2001, o Sr. Marcos Torres deixa a presidência da Empresa, assumindo o seu lugar o Sr. Brian Schicker, também indicado pelo acionista, acumulando a presidência da Americel, em Brasília e Telet no Rio Grande do Sul. A partir do lançamento comercial, observa-se uma mudança de perfil de lideranças em função da característica de cada gestor. O Sr. Marcos Torres foi o gestor que inseriu na estratégia do grupo a conquista de mercado através de ações de marketing, em prática, pois, segundo ele, não adiantava a excelência tecnológica, sem a contrapartida de consolidação da marca da Empresa.

No amadurecimento do mercado nacional, observou-se que em função dos altos investimentos tecnológicos, as empresas passaram a efetuar fusões e/ou aquisições para poderem manter sua sustentabilidade. Observa-se também, que a fusão entre as empresas é uma tendência mundial. As companhias se unem para cortar custos, compartilhar tecnologia e competir numa posição de força. Além da conquista de mercado, foca-se a necessidade de resultados. Em linha com este pensamento, a equipe de *Change Integration da Price Waterhouse* (2000, p. 46) declara que: “a idéia de mudança permeia os negócios e a sociedade atual de forma absolutamente devastadora. Passar por mudanças de porte na empresa deixou de ser uma questão de modismo”.

Diante do cenário acima exposto, a Telet teve que reposicionar seu modelo de gestão para acompanhar o ritmo da mudança, tornando-se mais direcionada para o foco no resultado. Seguindo essa tendência, o acionista efetuou a troca do comando de gestão da Empresa, por um líder com experiência em consolidação de organizações e muito voltado à obtenção de resultados. Nesta fase foi indicado o Sr. Brian Schicker, gestor até a data atual da empresa Telet.

Naturalmente, durante essas trocas de comando e estratégias, observa-se uma onda de sentimentos de receios e dúvidas por parte dos empregados, pois os enfoques são alterados de maneira drástica e rápida, sem o devido preparo das equipes. Segundo Duck (1999, p. 56): “a mudança diz respeito sobretudo a sentimentos. Para que os empregados contribuam com a mente e o coração, as empresas precisam aceitar que as emoções são essenciais ao novo estilo gerencial.”

Portanto, constata-se sempre a observância por parte dos controladores da companhia, a necessidade de que os gestores tenham perfil para atender as mudanças estratégicas exigidas pelos controladores da Empresa em suas diversas fases, as quais estão sumariadas na figura a seguir:

Abaixo apresenta-se as cinco fases de gestão da Telet.

<b>FASES</b>	<b>ACONTECIMENTO</b>	<b>FOCO</b>	<b>ANO</b>
Fase 1	Implantação da Empresa	Apropriação de conhecimento	1998
Fase 2	Fixar a marca no mercado	Estratégia em Marketing	1999
Fase 3	Consolidação da marca Telet no mercado	Estratégia em Marketing	2000
Fase 4	Mudança no controle acionário	Resultado	2001
Fase 5	Fusão das empresas no Brasil	Resultado	2002

**Figura 2 - Fases da empresa Telet**

Com o exposto neste capítulo, pode-se dizer então, que o processo de “*coaching*” foi amplamente utilizado durante a primeira fase da Telet, pois vislumbrava-se a oportunidade de aprendizado e conhecimento obtidos com os “*coachers*” para um mercado totalmente incipiente e desconhecido para a grande maioria dos recém integrantes da equipe da Empresa. Segundo O’Neill (2001, p. 283), “*Coach é por excelência o profissional empowerment, pois o que lhe compete é dar poder para que a pessoa efetive as mudanças necessárias em seu ambiente de trabalho ou em sua conduta*”.

O tópico seguinte, conforme mencionado na introdução e na definição da situação problemática, trata do projeto Integrator. Pretende-se explorar uma situação de mudança ocorrida na Telet, durante a fase em que a Empresa estava com sua estratégia totalmente voltada para o marketing.

### 1.3 O PROJETO INTEGRATOR

O objetivo da implantação de um sistema integrado de gestão empresarial é atualizar a organização e mantê-la preparada e ágil para enfrentar a concorrência no mercado e, por fim, manter sua sustentabilidade a longo prazo. Os objetivos constituem o caminho, o direcionamento para onde devem convergir todos os esforços de uma empresa, o ponto aonde as coisas necessitam chegar.

Um sistema integrado é composto de vários módulos direcionados para diversos setores da empresa. Os sistemas empresariais, conhecidos comercialmente como sistemas integrados (*ERP's*) podem ser caracterizados como uma das tecnologias da informação na qual, ainda, pouca análise é realizada pelas empresas quando da sua implementação. A necessidade das empresas serem ágeis (para manterem-se atualizadas e competitivas), faz com que procurem sistemas que contribuam com a sua sobrevivência num mundo globalizado. Conforme mencionado pelo Grupo de microinformática sobre ERP da Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA-USP (2002) no site [www.erp.consultoria.net](http://www.erp.consultoria.net), o conceito de sistema integrado é:

Um Sistema Integrado, também chamado como Enterprise Resource Planning, ERP, é definido como uma arquitetura de software que facilita o fluxo de informações entre todas as atividades da empresa. É um sistema amplo de soluções e informações. Um banco de dados único, operando em uma plataforma comum que interage com um conjunto integrado de aplicações, consolidando todas as operações do negócio em um simples ambiente computacional.

Em março do ano 2000, durante a gestão do Sr. Marcos Torres, fases 2 e 3, conforme mencionado nos capítulos 1.1 e 1.2, por não possuir um sistema integrado, a Telet iniciou o projeto de implantação de sistemas de gestão, o qual foi denominado de projeto Integrator. Antes da Empresa decidir a implementação de um sistema empresarial, várias fontes foram consultadas, sendo, por fim, determinação do acionista a aquisição do sistema Oracle. Sua implementação, foi dividida em quatro fases, no caso:

- 1ª Fase – março à julho do ano de 2000

#### *Mapeamento dos processos à época*

Iniciou com o estudo dos processos atuais através da consultoria *PricewaterhouseCoopers*. Tal consultoria foi contratada para realizar o mapeamento dos processos atuais e sugerir melhorias ou modificações dos mesmos através da implantação das melhores práticas do mercado e o desenvolvimento dos processos futuros.

Para a coordenação executiva do projeto Integrator, foi criado um Comitê Executivo, composto da seguinte forma:

- Diretoria Financeira;
- Diretoria de Recursos Humanos;
- Diretoria de Operações de Rede;
- Diretoria de Informática e Tecnologia;
- Diretoria Jurídica;
- Diretoria de Marketing e Vendas e;
- Diretoria de Serviços ao Cliente.

O Presidente, área Corporativa, da Telet não fazia parte desse Comitê.

A função dessa equipe executiva seria de reunir-se semanalmente, juntamente com os demais gestores das áreas, onde o projeto impactaria, e toda a equipe do projeto Integrator, para validar ou não as demandas e sugestões que iriam surgir no decorrer da segunda fase do projeto. Todas as sugestões oferecidas pela *PricewaterhouseCoopers* deveriam ser validadas por este Comitê, pois as decisões poderiam alterar rotinas e conceitos já estabelecidos pela Companhia.

Somente a Diretoria de Marketing e Vendas e Serviços ao Cliente tinham uma participação eventual. Julgava-se necessário, pelo Comitê Executivo, sua participação, quando houvesse a necessidade de alguma decisão que impactasse diretamente sobre a área, já

que essas teriam um envolvimento um pouco menor com a implementação do projeto Integrator.

Os demais partícipes do projeto foram os relacionados abaixo:

- **Gerente do Projeto:** o projeto foi coordenado por um gestor que teria a tarefa de gerenciá-lo como um todo, sendo este pertencente à área de tecnologia da informação.
- **Analista Master e Analista de Recursos Humanos:** também para o projeto foram deslocados um consultor Master e um consultor de Recursos Humanos que, assim como o gerente do projeto, tiveram o papel de ouvir, gerenciar e orientar a equipe de empregados da Telet quanto às suas dificuldades, sugestões e problemas, levando as mesmas, sempre que necessário, até o conhecimento do Comitê Executivo.
- **Empregados da Telet – denominados de “key-users”:** os empregados da Empresa foram chamados de *key-users*<sup>4</sup> (usuários chave do sistema). Estes seriam os usuários que mais conheciam suas funções aliadas às experiências, a fim de serem questionados pela consultoria, orientados e aptos a definir processos em conjunto com os consultores da Price e os analistas dos sistemas que estavam sendo adquiridos pela Empresa. Após a realização de todo o serviço proposto, os usuários chave, seriam os responsáveis pelo treinamento dos usuários finais<sup>5</sup>.

*2ª Fase – julho à 1º de novembro do ano de 2000*

*Desenho dos processos futuros e adequação dos mesmos ao sistema adquirido:*

A segunda fase foi a de adequação do que foi desenhado como as melhores práticas a serem implantadas em conjunto com os analistas dos sistemas.

Observou-se desconforto com relação às melhores práticas apresentadas, já que na maioria das vezes não houve a interferência direta dos *key-users* e gestores, acordando com o exposto, fazendo com que as pessoas se sentissem alijadas do processo. Muitas das melhores práticas não podiam ser suportadas pelo sistema. Mesmo assim foram apresentadas, impondo-

---

<sup>4</sup> *Key-users*: usuários chave do sistema, eram os responsáveis pela assimilação/disseminação da ferramenta.

<sup>5</sup> Usuários Finais: treinados pelos *key-users* (usuários chave) para trabalhar com a ferramenta em suas tarefas diárias.

se desta forma para as pessoas, o desperdício de horas e conseqüente trabalho sem correspondência prática.

Em conjunto com os analistas da empresa implantadora, os processos foram adaptados à plataforma do sistema e a partir de então, foi imputado a base de dados (índices, centro de custos, cadastros, etc.), os quais deveriam permitir os testes da maioria dos processos desenhados.

### *3ª Fase – 1º de novembro – Implantação do ano de 2000*

Na terceira fase, após o “de acordo” de todos, houve a de implantação e o acompanhamento definitivo.

### *4ª Fase – 1º de novembro de 2000 até o primeiro semestre do ano 2002*

Após a entrada em produção do sistema Integrator, muitos problemas ocorreram. Não houve uma boa integração e nem condução satisfatória, por parte dos gestores, para amenizar as dificuldades advindas do próprio sistema e dos conflitos que surgiram entre as equipes. A mudança foi tão expressiva que alcançou todos os níveis hierárquicos da Empresa.

Em 2002 não se investe no sistema Oracle em função de ter ocorrido a migração para o sistema SAP em julho deste mesmo ano. Conforme mencionado no capítulo 1.1, a Telecom Américas trabalha com o sistema SAP e a Telet trabalhava até então com o sistema Oracle. A Telet teve que adaptar-se ao mesmo modelo.

## **1.3.1 Foco do Problema**

O projeto Integrator teve um cunho arrojado, pois foi decidido que sua implementação deveria ser feita em menos de um ano, já que iniciou em março de 2000, e foi implementado definitivamente em novembro do mesmo ano. Foi contemplado o trabalho da Consultoria *PricewaterhouseCoopers*, através do desenho dos processos atuais e dos futuros, trabalhando conjuntamente com analistas e consultores dos sistemas mais a equipe da Telet.

Na época da implantação do sistema, a Telet ainda estava em plena fase de desenvolvimento e implementação comercial. Muitos processos e demandas ainda estavam acontecendo paralelamente ao Projeto Integrator. Vários dos *key-users*, além de permanecerem diariamente com as tarefas e o desenvolvimento do projeto, ainda continuaram

desempenhando suas tarefas cotidianas, o que tornou o trabalho bastante estressante para a equipe.

Houve conflitos e falta de integração entre as equipes: Telet, Consultoria *PricewaterhouseCoopers* e Consultores de sistemas Oracle. Os *key-user* achavam que muitos processos sugeridos pela consultoria eram inviáveis e não acrescentavam valor ao trabalho. Os consultores de sistemas também consideravam que o prazo estava se esvaindo em função do desenho dos processos atuais e futuros estarem tomando conta de uma boa parcela do cronograma, pois o desenho iniciou em março de 2000 e em julho do mesmo ano ainda não haviam sido terminados, sendo que a implantação definitiva, segundo o estabelecido, seria em novembro de 2000.

Também, segundo os consultores técnicos do sistema, algumas das sugestões da consultoria *PricewaterhouseCoopers* eram impossíveis de serem implementadas em função do sistema não ter condições de atender as demandas. Para tais solicitações deveria haver um estudo mais profundo e customização, o que causaria um custo maior para a Telet, que para este projeto já tinha o orçamento fechado.

Durante a primeira fase do Integrator aconteceram também alguns problemas em relação à falta da figura do gestor que acompanhasse o desenvolvimento do trabalho da equipe. O gestor nomeado para ser gerente do projeto tirou férias durante o mapeamento dos processos. Faltando com isto, uma liderança efetiva que coordenasse e integrasse as três equipes (*key-users*, Consultores *PricewaterhouseCoopers* e Consultores de Sistemas).

A gestão dos analistas Master e de Recursos Humanos também não ocorreu de forma satisfatória, pois estes consultores permaneceram com suas tarefas diárias e não tiveram tempo de dar muita atenção para as reclamações e reivindicações dos *key-users*. Eles entendiam que quem deveria vender, ou seja, promover o projeto Integrator para o Comitê Executivo e por consequência para o resto da Empresa, como viável e satisfatório, seriam os próprios *key-users*. Para tanto, solicitavam que os mesmos preparassem e efetuassem uma apresentação do desenvolvimento do trabalho para o Comitê, o que acabou não ocorrendo por haver discordância por parte dos *key-users*.

Os problemas foram tantos e tão intensos que em meados de novembro de 2000, mês da implantação definitiva do projeto, houve o desligamento do Diretor de Informática, principal gestor e mentor do Integrator e que também pertencia ao Comitê Executivo. Houve

desentendimentos deste gestor com os demais integrantes do Comitê, pois ele considerava que o projeto Integrator estava de acordo com as necessidades da Empresa e que problemas e dificuldades no decorrer do processo eram normais. No seu entendimento, o projeto deveria seguir o cronograma estabelecido mesmo com a discordância geral do resto da equipe da Telet, haja visto que estes integrantes consideravam que o cronograma do projeto não deveria ser condicionado a uma data específica. Segundo esta equipe, a liberação do uso do sistema deveria ser apenas quando os usuários estivessem aptos e devidamente treinados. Eles consideravam comum que a implementação absorvesse mais tempo que o estimado, inclusive pelas surpresas ocorridas no meio do percurso. Além disso, acreditavam que desfazer uma operação inadequada efetuada por um usuário poderia até ser uma atividade mais complexa do que reter o programa para uso por alguns dias.

#### 1.4 SITUAÇÃO PROBLEMA: O GESTOR NO PROCESSO DA MUDANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO COMPORTAMENTO DA EQUIPE

A despeito de todas as transformações tecnológicas e ambientais envolvidas, fica claro que as pessoas são na realidade os agentes condutores das empresas. Conforme Band (1997, p. 89), “a equipe será o elemento básico da empresa, e a habilidade mais premiada será a colaboração eficaz”. Por elas passa o sucesso ou insucesso das mudanças verificadas. Segundo Duck (2000, p. 57), “a mudança é algo intensamente pessoal. Para que a mudança ocorra em qualquer organização, cada indivíduo deve pensar, sentir e fazer algo diferente”.

A cultura de uma organização, muitas vezes, resistente às mudanças, não absorve velocidade da tecnologia e por consequência, não trabalha com a mesma de forma eficiente. Existe significativo esforço das organizações para acompanhar as mudanças que acontecem no mercado. Conforme citado por Gil (2000, p. 23):

As empresas, desde meados da década de 80, vêm sofrendo sérios desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional. Nem todas conseguiram ajustar-se a esses desafios, e muitas das que sobreviveram passaram por experiências, como reengenharia, a terceirização, o downsizing, que produziram consequências de certa forma dramáticas para seu pessoal.

A mudança de processos, tais como a implantação de um sistema de gestão empresarial para deixar a empresa mais ágil e com uma expectativa de vida cada vez maior, deve ser precedida, também, de uma análise profunda do impacto que alterações de conceito, processos e atitudes comportamentais irão produzir na estrutura organizacional. Neste contexto, a figura do gestor<sup>6</sup> na mudança é fundamental, pois este tem a tarefa de gerir a equipe e apontar o caminho para o sucesso da transformação. Duck (2000, p. 56) declara que: “a gestão da mudança é como um mobiliê. A consecução desse equilíbrio crítico significa gerenciar a conversa (interação) entre as pessoas que lideram o programa de mudança e aquelas que devem implementar as novas estratégias”.

Uma questão importante também a ser observada é a da resistência das pessoas que constituem a organização, em muitos casos, opondo-se de forma inconsciente, às mudanças que um sistema de gestão empresarial pode oferecer. Alguns dos motivos ocorrem por má utilização das forças despendidas na execução das atividades, estando atrelados a prazos e cronogramas que se sobrepõem, acarretando, então, ao sub-conhecimento da agregação de valor à própria empresa, afetando diretamente aos empregados envolvidos no processo, e sobretudo aos gestores que não conseguem influenciar e liderar de forma efetiva suas equipes, para que estas vejam as mudanças de forma a agregar e não suprimir de suas capacidades. Também segundo Duck (1999, p. 62), “a primeira mudança de comportamento deveria ser entre os executivos de alto nível”.

Pode-se citar, ainda, uma questão de extrema importância no contexto atual e influente nas pessoas, que é a velocidade impressionante das transformações ambientais e tecnológicas. Em função da globalização, as empresas alcançam um ritmo de absorção do conhecimento menor do que o gerado dessas.

No caso do projeto Integrator, não houve uma boa integração e condução de liderança por parte dos gestores da Telet, que pudesse influenciar, integrar, coordenar e desenvolver a equipe. O trabalho, como um todo, na realidade acabou sendo uma colcha de retalhos onde cada um efetuou a sua parte não se importando, na maioria das vezes, com as ligações e conseqüências de suas atividades, o que impactou na excelência da implantação definitiva.

---

<sup>6</sup> Entende-se por gestores, do nível da presidência até supervisores: são os que coordenam e lideram a equipe para que a mesma atinja os objetivos propostos pela organização.

Conforme mencionado pelo Grupo de microinformática sobre ERP da Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA-USP (2002) no site [www.erp.consultoria.net](http://www.erp.consultoria.net) o sucesso de uma implantação de um sistema integrado está ligado à integração entre toda a equipe e departamentos:

O sistema será tão preciso quanto forem as informações fornecidas. Ninguém pode sonegar informações por julgar que competem apenas a seu departamento. A diretoria deve decidir quem terá acesso a quais dados. Assim, a mentalidade das pessoas deve mudar e surgirá uma nova mentalidade de trabalho onde o todo é a soma de todos.

Logo, outra temática que se pretende tangenciar é a da competência dos gestores no processo de mudança, pois na busca de obter resultados por intermédio de pessoas, o gestor convive com a missão de influenciar, liderar e trabalhar com as resistências dos profissionais. Conforme Strebel (1999, p. 132): “apesar dos melhores esforços dos executivos seniores, é comum o fracasso de grandes programas de mudança. Esses fracassos têm pelo menos uma causa comum: os executivos e os empregados vêm a mudança de forma diferente”. Também conforme Leonard e Straus (apud Harvard Business Review, 2001 p. 122): “o gerenciamento do processo de abração criativa consiste em assegurar-se da participação de todos”.

Os gestores ocupam uma posição especial no cenário das mudanças. A clareza de propósitos e a capacidade que necessitam possuir para conectar as pessoas da organização em função de tais propósitos, significam muito para a mobilização das forças necessárias às mudanças. Conforme citado por Blumen (1999, p. 168):

A liderança conectiva permite aos líderes buscar comportamentos em um espectro mais amplo do que eles estão normalmente acostumados ou, ainda mais importante, em um grupo de estilos políticos ou 'instrumentais' que utilizam a si próprio e aos outros como instrumentos para atingir metas.

Também um gestor, além de líder, necessita atuar como *coach* um orientador, pois mesmo as pessoas que aceitam a idéia da mudança podem ficar incertas quando o processo de fato começa acontecer. Elas podem concordar com os planos, mas desconfiam dos líderes – ou vice versa.

Portanto, em função do exposto até o momento, abaixo descreve-se a questão básica da pesquisa a qual serve como norteadora do presente trabalho.

#### **1.4.1 Questão Básica da Pesquisa**

*Qual a avaliação de gestores e geridos quanto à influência dos gestores na condução do processo de mudança, sobretudo no comportamento da equipe?*

A seguir, descreve-se o objetivo geral e os específicos que se pretendeu alcançar com a realização desta pesquisa.

### **1.5 OBJETIVOS**

#### **1.5.1 Objetivo Geral**

- Avaliar a influência dos gestores na condução de um processo de mudança, sobretudo no comportamento de sua equipe, visando construir de forma exploratória um referencial para futuras ações da organização em estudo.

Para o desenvolvimento do objetivo acima, alguns objetivos específicos são considerados na pesquisa, sendo eles:

#### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar o perfil da amostra pesquisada;
- Identificar os atributos necessários que um gestor deve possuir para trabalhar como um orientador – "*coach*", num processo de mudança;
- Avaliar as atitudes do gestor na condução do processo de mudança, e sobretudo sua influência quanto ao comportamento da sua equipe;

- Apontar e analisar os motivos que levam uma organização a trabalhar de forma bem sucedida ou não na implementação de um processo de mudança;
- Propor melhorias na forma de gestão de pessoas, visando amenizar o impacto que um processo de mudança pode causar nos integrantes da equipe de uma organização empresarial reduzindo, desta forma, a resistência às mudanças advindas do mesmo.

## **2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS ACERCA DA MUDANÇA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

O referencial bibliográfico de acordo com os objetivos a serem atingidos neste estudo, baseiam-se em: (1) mudanças, comportamento humano no trabalho e a influência do gestor; (2) cultura e mudança organizacional no Brasil, (3) gestor, agente de mudança, (4) resistência à mudança (5) o processo de *coaching*.

Neste estudo, o processo *coaching* torna-se relevante, pois a pesquisadora considera este uma alternativa a ser utilizada pelos gestores junto a sua equipe, como forma de minimizar a resistência à mudança. Fazer com que as pessoas reduzam os níveis de resistência, aceitem e tolerem a mudança, interajam e produzam mais e melhor, juntas, é um grande desafio para os gestores. Segundo Blumen (1999, p. 3): “as antigas estruturas de liderança autoritária, competitiva e inflexivelmente individualista estão se desfazendo. Até a mais atual arquitetura de liderança, que desesperadamente procura fundir a competição com a colaboração parece destinada a ruir ante a força das mudanças”.

Com isso, pretende-se estabelecer uma base conceitual para os elementos utilizados neste estudo e para que o mesmo sirva de referência no desenvolvimento do instrumento desta pesquisa. Neste sentido, a revisão da literatura, irá aprofundar a discussão sobre a influência do gestor em um ambiente de mudança e o quanto o mesmo pode atuar para a redução da resistência à mudança.

## 2.1 MUDANÇAS, COMPORTAMENTO HUMANO NO TRABALHO E A INFLUÊNCIA DO GESTOR

Não há dúvidas de que a empresa Telet nestes poucos anos de vida vive em constante mutação, provocando, estimulando e implantando os aspectos abordados no presente estudo, pois as pessoas são os principais componentes afetados. Isso será relacionado através de citações literárias apresentadas no tópico fundamentos teóricos acerca da mudança no ambiente organizacional, que mostram considerações das mudanças x comportamento humano no trabalho x influência do gestor.

A valorização dos empregados por parte da empresa é um elo de extrema relevância, quiçá o principal, no atingimento dos seus objetivos propostos e almejados. Duck (2002, p. 32-33), afirma que: “mudar uma organização é um processo inerente e inevitavelmente humano e emocional”.

As mudanças que estão cada vez mais presentes na vida das organizações, fazendo com que muitas destas passem a reconhecer seus empregados como verdadeiros disseminadores, pois todo o processo produtivo realiza-se com a participação direta dos mesmos aliada aos demais parceiros da empresa que são: clientes, fornecedores e acionistas. Cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém resultado satisfatório. Tornou-se cada vez mais necessário valorizar este parceiro na figura do empregado, já que ele é o elo mais próximo e íntimo da organização via ambiente externo e interno. Em linha com este pensamento, Geus (1998, p. 170) afirma que: "as empresas morrem porque seus gerentes se concentram na atividade econômica de produzir bens e serviços, e se esquecem de que a verdadeira natureza de suas organizações é aquela de uma comunidade de seres humanos”.

Esses fatos mostram que se está evoluindo para uma nova forma de gestão de recursos humanos, que vem sendo designada principalmente como Gestão de Pessoas. O mundo mudou, os negócios também e muitas organizações ficaram para trás nesse processo de corrida e de transformação contínua e progressiva. Portanto, as empresas necessitam cada vez mais trabalhar com o processo da gestão de pessoas. Existe uma forte e urgente necessidade de aproveitamento de talentos e competências humanas e é neste processo que o gestor pode influenciar significativamente sua equipe. A gestão de pessoas e a influência do gestor,

orientam-se para maximizar o talento das pessoas para a obtenção da sinergia e resultados necessários ao desenvolvimento e sobrevivência das organizações. Complementando este tópico, Gil (2001, p. 17-18) acrescenta que: “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

## 2.2 CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO BRASIL

A Telet é considerada ainda uma empresa jovem, que está formando sua cultura enquanto atravessa por mudanças organizacionais muito expressivas. Portanto, dada a natureza deste trabalho ser voltado a análise de um estudo de caso, onde observa-se a influência do gestor como um agente da mudança, faz-se necessário observar também os aspectos da cultura e mudança organizacional da Empresa, pois a pesquisadora considera estes, fontes de influência para comportamentos e percepções coletivas.

Conforme demonstrado no item 1.1, a Empresa iniciou sua vida em 1998 com um misto de sócios estrangeiros e nacionais, o que tornou a sua cultura bastante diversificada. Segundo Robbins (2001, p. 287): “as culturas organizacionais diferem entre si. A cultura para certa organização pode ser totalmente inadequada para outra”.

A mudança organizacional também foi um tema importante para o desenvolvimento desta pesquisa. O mundo empresarial tem mudado de forma acelerada, a velocidade das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas neste fim de século, traz a necessidade cada vez mais forte das organizações adaptarem-se para fazer frente às mudanças.

O início da formação da cultura Telet se deu através da participação efetiva dos executivos e técnicos expatriados. Estes foram incorporados ao processo (transferência de *know how*) e influenciaram a cultura da Empresa, pois os mesmos interagiram com a equipe nacional, ensinando, aprendendo e participando dos costumes locais. Também muito dos expatriados fixaram residência no País, por um tempo determinado, trocando com a equipe experiências e costumes de sua terra natal, isto tornava o clima da Empresa agradável e cheio de perspectivas de aprendizado. Cavedon (2001, p. 2), por cultura organizacional afirma: "entendo a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, implicando

ressementizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional". Também conforme Souza (1978 p. 37): "é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema. Compõe-se de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter".

Em função da influência dos expatriados, hoje a Telet continua com a cultura de um clima agradável apesar de alguns conflitos, a exemplo do caso do projeto Integrator, que acontecem no decorrer de sua existência. Esta cultura demonstra estar totalmente incorporada no ambiente interno da Empresa, tanto que é observada externamente ao mesmo.

Na época do retorno dos expatriados aos seus países de origem, sua partida foi sentida pela equipe que ficou para dar continuidade ao que foi aprendido. Segundo Dutra (2002, p. 90-91): "um movimento que vem crescendo nas empresas é o de expatriação. A presença das empresas em vários países torna necessário pensar a expatriação de forma mais estruturada".

A forma de gestão deles influenciou significativamente na cultura da Empresa e na equipe que deu segmento ao trabalho no Brasil. Foi incorporada na organização uma forma de comunicação mais impessoal, e sua continuidade se dá até os dias hoje. Conforme Morgan (1996, p. 27) "a cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social".

Por ser uma Empresa de tecnologia de ponta e com influência significativa dos estrangeiros, hoje a maioria das informações divulgadas na Organização pelos seus gestores tem sido através dos meios eletrônicos ou comunicação visual. É muito comum a divulgação de assuntos importantes ou mudanças significativas, através do correio eletrônico ou publicações alocadas em murais, podendo-se citar o processo da divulgação da migração dos sistemas, onde todos possam ler e tomar conhecimento das diretrizes determinadas pela Empresa. Isto causa um impacto forte na equipe pois a pesquisadora considera, através de sua experiência profissional e pessoal, que é de costume local, do brasileiro, a comunicação direta e pessoal, através do próprio gestor.

Wood Jr. (2000, p. 34) argumenta:

Desconsiderar as diferenças de culturas nacionais e regionais, em qualquer análise, significa deixar de lado toda esta esfera cultural mais ampla, que condiciona a teoria e a prática administrativas. Por outro lado, admitir a existência destas diferenças, e

compreendê-las em toda sua magnitude, possibilita discriminar se determinadas técnicas, teorias e princípios empresariais são ou não aplicáveis a determinada realidade.

Também em linha com este pensamento, Motta e Caldas (1997, p. 38) afirmam que:

No mundo gerencial, a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional adquire maior relevância, por exemplo, quando se analisam modelos de gestão importados que freqüentemente são implementados em nossas organizações ou trazidos pelas multinacionais. Por esses modelos e práticas gerenciais serem concebidos em suas culturas natais, muitas vezes trazem pressupostos e valores culturais diferentes e até conflitantes com os nossos.

O brasileiro é um povo que ainda está procurando adaptar-se as novas tecnologias e as diferenças culturais. Hoje, ele necessita de um maior contato pessoal, em função disso, muito das informações oferecidas através dos meios visuais e eletrônicos não são muito bem aproveitadas e algumas, muitas vezes, não são muito bem entendidas.

No figura abaixo, Motta e Caldas (1997, p. 44) resumiam mais nitidamente os “traços brasileiros”:

Traço	Características-chaves
<b>1. Hierarquia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais</li> <li>▪ Distanciamento das relações entre diferentes grupos sociais</li> <li>▪ Passividade e aceitação dos grupos inferiores</li> </ul>
<b>2. Personalismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sociedade baseada em relações pessoais</li> <li>▪ Busca de proximidade e afeto nas relações</li> <li>▪ Paternalismo: domínio moral e econômico</li> </ul>
<b>3. Malandragem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social</li> <li>▪ Jeitinho</li> </ul>
<b>4. Sensualismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais</li> </ul>

**Figura 3 - Traços brasileiros e características -chave**

Fonte: Livro Cultura Organizacional e Cultura Brasileira, Motta e Caldas, 1997.

A pesquisadora também considera que a ferramenta tecnológica é de suma importância pela amplitude do alcance, mas que há a necessidade da complementação da comunicação via gestor para esclarecimento e melhor entendimento das mudanças pretendidas. Também Wood Jr. (2000, p. 34) afirma que: “consultores e executivos, envolvidos em processos de mudança organizacional, têm concentrado atenção e energia na importação de valores culturais e na tentativa de modificação de traços de cultura e comportamento”.

Esta forma de procedimento dos consultores externos, tem como objetivo enfrentar os chamados desafios de competitividade que a concorrência em nível mundial e a abertura que os mercados trouxeram. Dá-se aí, então, o impacto e a divergência de aceitação e assimilação de culturas.

Os sócios estrangeiros da Telet, além de trazerem o conhecimento técnico, também viabilizaram a Empresa economicamente. Wood Jr. (2000, p. 34) acrescenta que :

As organizações ou nações detentoras do poder econômico, uma vez que fornecem tecnologia, capital e outros recursos, acabam impondo também seus estilos e sistemas gerenciais às demais. Entretanto, estudos sobre estratégias internacionais têm revelado que conhecer melhor e respeitar a cultura onde se pretende operar pode representar uma vantagem significativa para a corporação.

Observa-se na Empresa atualmente o processo de consolidação e de mudança de cultura em função da troca dos sócios estrangeiros. Anteriormente, a cultura baseava-se na excelência da qualificação dos serviços e secundariamente a observância do valor econômico, passando agora sob novo comando, prioriza-se a observância do valor econômico, seguida da excelência da qualificação dos serviços.

Isto afeta diretamente a todos os gestores da Empresa que devem passar também por este processo de mudança adaptando-se ao mesmo e provocando a adaptação aos novos processos, os quais são focados no tópico seguinte.

### 2.3 GESTOR: AGENTE DE MUDANÇA

Relativamente à gestão da mudança, competência que interessa neste estudo, o gestor tem um papel cada vez mais fundamental em uma organização, considerando que as mudanças são inevitáveis, pois ele está envolvido em uma diversidade de situações, umas previsíveis e outras não previsíveis. As mudanças são tão rápidas que não há tempo suficiente para preparação e exploração do risco envolvido na mesma. Não existem mapas, regras, conceitos ou caminhos definidos que possam mostrar o cenário completo e que sirvam como guia. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 122), “Mapa é um rótulo atualmente popular, talvez devido ao valor metafórico. Ele significa a navegação através de terreno confuso com algum tipo de modelo representativo”.

Portanto, os gestores necessitam reagir rapidamente às mudanças. A necessidade da definição de relacionamentos mais intensos com seus subordinados, requer uma relação profissional e pessoal mais aberta, onde deixar transparente as regras do “jogo” estabelece conhecimentos sabidos por todos. Duck (2002, p. 32-33) afirma que: “lidar com o monstro da mudança é tão crítico ao sucesso ou fracasso de uma iniciativa de mudança que não é apenas uma perspectiva legítima dos líderes, mas seu principal desafio e responsabilidade”.

O universo das pessoas afetadas é total. Mas não se pode esquecer que uma parte fundamental é responsável pela disseminação das mudanças. Segundo Senge (2000, p. 22), “mudanças significativas, só ocorrem quando acionadas pela alta administração. Não há sentido em prosseguir a não ser que o presidente esteja a bordo”.

Também complementando o exposto, para Duck (2002, p.49): “durante a implementação, cabe aos líderes ajudar as pessoas a compreender o plano geral, persuadí-las de que vai funcionar, motivá-las a participar da sua implementação e, em seguida, ajudá-las a garantir que seja adequadamente executado”.

Comprometer-se em apoiar para atingir um determinado resultado é muito mais do que treinamento, é o desenvolvimento de competências. Esse compromisso vêm acompanhado da evolução da equipe e da organização. Segundo Fleury (2001, p. 18), “Competência é a palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo”. Também conforme Ruas (2002, p. 7): “os processos de mudança, quando consistentes, acabam

gerando transformações significativas nas estratégias, métodos, normas e procedimentos empregados nas atividades e relações internas e externas da empresa”.

Para proceder uma mudança, a influência, participação dos gestores e a forma de interagir com seus subordinados, que deverão ser seus parceiros, é precípua para que se alcance os objetivos desejados. Segundo Fiorelli (2001, p.176), “líderes são pessoas significativas para os liderados”. Uma questão oportuna é de como os gestores enquanto agentes de mudança podem influenciar sobretudo no comportamento da equipe. É sobre esta temática que se discorre a seguir.

## 2.4 RESISTÊNCIA À MUDANÇA

O receio e as incertezas que acompanham a mudança geram nas pessoas um desconforto emocional significativo. Em muitos casos elas podem resistir à mudança, por medo do desconhecido, insegurança e até mesmo por ignorar o que está por surgir e a clareza de qual será o seu papel neste contexto. Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn, (1999, p. 296), “resistência à mudança é qualquer atitude ou comportamento que reflete a falta de vontade da pessoa de fazer ou apoiar a mudança desejada”.

Neste contexto é que entra a figura do gestor, pois este desempenhará um papel muito importante, na condução, liderança e acompanhamento da equipe gerida por ele. Através de sua gestão deverá ocorrer o comprometimento da equipe e o interesse para as tarefas que devem ser desempenhadas, a manutenção deste interesse certamente estará influenciando na motivação da equipe. Conforme citado por Moscovici (2001, p. 157): “quando há interesse para as tarefas tudo se faz melhor. Não basta saber fazer, é preciso querer fazer. Um trabalhador competente, e até com experiência, não apresentará necessariamente o melhor desempenho. A motivação é um diferencial para o sucesso”.

Também a informação, comunicação e detalhamento através de um *feedback*, deverá ser amplamente usada pelo gestor para que se possa atingir melhor os objetivos propostos. Para reduzir a resistência à mudança, o gestor precisa certificar-se de que todos os afetados saibam minuciosamente qual o objetivo proposto, quais serão os benefícios para a organização e, por

consequência, para todos os envolvidos com o advento da mudança. A instrução e a comunicação são fundamentais para esta questão.

É importante também, reconhecer-se que quando as pessoas resistem à mudança estão, na realidade, defendendo algo que pode ser muito importante para elas, o que aparentemente é ameaçado pela tentativa da mudança. Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 286) classificaram sete razões para a resistência à mudança: “1. medo do desconhecido; 2. falta de boas informações; 3. medo de perda de segurança; 4. nenhuma razão para a mudança; 5. medo de perda do poder; 6. falta de recursos; 7. época inoportuna”.

Deve-se levar em consideração que os gestores condutores da mudança também necessitam estar preparados para lidar com a resistência à estratégia da mudança. A tentativa de mudança através da força e da coerção, pode criar resistências na equipe que se ressentirá em ser tratada por autoridades e ameaças. Segundo Duck (2001, p. 135), “o comportamento de uma equipe, numa mudança organizacional, não deve ser separado do comportamento e da mudança pessoal”.

O gestor na mudança, além de estar preparado para a mesma, necessita servir como um verdadeiro *“coaching”*, (assunto que será mais detalhado no próximo item), com habilidades para trabalhar as questões das resistências. Ele deverá estimular e preparar sua equipe para a mudança, observando para que não haja a superproteção dos profissionais, não exercendo, desta forma, o papel paternalista. Conforme Fiorelli (2001, p. 30), “o espírito paternalista em muitas organizações contribui para desenvolver, nos indivíduos, acomodação e incapacidade de enfrentar desafios impostos pela competição”.

Os gestores que superprotegem profissionais podem contribuir para impedir o crescimento dessas pessoas e por sua vez, coibir as mesmas a receberem melhor a mudança. Em muitos casos, os indivíduos podem aceitar que precisam mudar de comportamento, mas têm pouca ou nenhuma idéia de como fazê-lo. Poderá acontecer também a resistência ao agente implementador da mudança. Esta forma de resistência dirigida à pessoa que está executando o processo, na maioria das vezes, envolve diferenças pessoais. Para ajudar neste processo é que se faz importante a figura do gestor como verdadeiro *coaching*.

## 2.5 O PROCESSO DE COACHING

Neste item são abordados aspectos importantes e relevantes quanto à condução, por parte dos gestores, do processo da mudança. Uma relação de parceria que descobre e liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar o desempenho das mesmas, ajudando-as a aprender ao invés de somente ensinar e comunicar pode trazer, para ambas as partes, uma relação gratificante e mais promissora, beneficiando não somente a equipe, como também o próprio gestor e a organização como um todo. Conforme Diniz (2001, p. 137): “a diferença entre um gerente e um ‘coach’ é a mesma que entre um professor e um mestre. O professor está preocupado em passar a informação. O mestre procura deixar o ensinamento”.

Segundo Martin (1999, p. 126), “se ‘as organizações que aprendem’ não fossem possíveis, ainda assim deveríamos agir como se fossem viáveis”. Também Garvin (2001, p.54) diz que: “a organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias”.

Portanto, o gestor necessita gerar comprometimento com resultados, estar atento a novas tecnologias sabendo como implantá-las além de buscar novos mercados, clientes e fornecedores. Deve saber treinar e desenvolver pessoas, valorizando e adequando-se às necessidades da empresa. O gestor, antes de tudo, tem que possuir as suas próprias competências e saber mobilizá-las.

Segundo Brandão e Guimarães (1999, p. 27):

A palavra competência, no fim da Idade Média, era associada à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

Os líderes, condutores de equipes, ocupam uma posição especial no cenário das mudanças, pois é através de sua coordenação, gestão e liderança que irão exercer influência sobre as pessoas. A clareza de propósitos e a capacidade que possuem de conectar as pessoas da organização em função de tais propósitos, significam muito para a mobilização das forças

necessárias às mudanças. Conforme Bergamini (1997, p.340): “o líder, dotado de sensibilidade interpessoal, procura descobrir as verdadeiras necessidades dos seguidores para ser o elemento facilitador que permite a chegada aos objetivos motivacionais deles”.

Também para Robbins (2000, p. 371), o conceito de liderança significa o “processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”. Em linha com este pensamento, sugerindo então que liderança é uma condição de influência sobre o grupo, Vergara (1999, p. 74) acrescenta: “este é o papel da liderança. É um papel integrador, muito necessário numa época até de organizações virtuais. Ele possibilita que pessoas se mantenham unidas, mesmo sem estarem fisicamente próximas”.

O gestor, por meio de sua ação, obtém a cooperação entre as pessoas; estabelece, mantém e desenvolve uma direção aceita por todos; promove convergência de diferentes percepções, interesses e objetivos. Em linha com este pensamento, pode-se citar Kuczarski e Kuczarski (1999, p. 223) que afirmam que: “o comportamento de colaborar em empreendimentos conjuntos ou aceitar responsabilidade coletiva – liderança compartilhada – exige trabalhar juntos em direção a uma meta comum e requer a colaboração de cada membro, quer seguidor ou líder”

Constantemente os empregados precisam de auxílio para atender as exigências de sua posição. Neste momento é que um gestor, no papel do líder, também pode exercer outro papel: o de *coaching*. Para entender melhor o significado da palavra, abaixo Gil (2001, p. 294) explica a origem da palavra “*coach*”:

Há 600 anos, numa pequena cidade da Hungria, chamada *Kocs*, foi desenvolvida uma carruagem bem maior que as utilizadas na época. Pequenas e apertadas, para no máximo quatro pessoas. A novidade húngara, que acomodava confortavelmente oito passageiros, recebeu o nome de *Koczi szerér*, ou “vagão de *Kocs*”. Rapidamente copiada em toda a Europa, a *koczi* fez tanto sucesso que logo virou sinônimo de carruagem, de qualquer tamanho. Franceses e espanhóis adaptaram a pronúncia para *coche*, de onde derivou o inglês *coach*, que deu origem a uma série de outras palavras, desde americana *stagecoach* – as ‘diligências’ dos filmes de banguê-banguê – até a classe ‘turista’ dos aviões, as *coachclass*. Nas universidades inglesas do século 15, freqüentadas apenas pela fina flor da nobreza britânica, os alunos iam para as aulas de *coach* conduzidos por um cocheiro – o *coacher* -, e daí o nome virou gíria estudantil para gozar os professores e depois, seriamente, para batizar técnicos esportivos. O *coach*, portanto, ensina e conduz.

A essência do *coaching* é ajudar a resolver problemas, auxiliar e converter o aprendizado em resultado positivo para a organização. Complementando este entendimento, O'Neill (2001, p. 283) afirma que: “*Coach* é portanto, um profissional que se compromete no âmbito de uma organização, a apoiar as pessoas que visam alcançar determinado resultado.”

Durante a fase de implantação da empresa Telet, foram designados pelos acionistas os primeiros gestores da equipe. Tais gestores possuíam determinada característica de liderança pois vieram para efetuar um processo de transferência de conhecimento: esta era a sua missão. Estes gestores foram designados de “os expatriados”, sendo a sua maioria de nacionalidade canadense.

Nesta fase, o modelo de gestão que estava se desenhando proporcionava mais condições de decisão compartilhada entre gestores e a equipe. Em linha com esta primeira fase da Telet, Fischer (2001, p. 05), afirma que:

Em organizações mais transparentes, com estruturas flexíveis e formas compartilhadas de gerir e decidir, provavelmente, as condições para gerar e disseminar conhecimentos e competências são mais favoráveis. E conhecimento é o capital de mais alto valor para as organizações do século XXI.

Pode-se dizer que, a partir daí, iniciaria o trabalho a ser desempenhado por líderes que vieram a se tornar os verdadeiros *coachings*, conforme já citado no capítulo 1.2, caracterização dos gestores. Estes teriam a tarefa de informar e trabalhar junto a toda equipe, definir o território ou seja, a finalidade, a visão e os objetivos da organização e delinear as oportunidades e os desafios. Era tarefa deles também, desenvolver os relacionamentos e facilitar as interações que deveriam resultar em um ótimo desempenho da equipe. Estes deveriam efetuar um trabalho que gerasse resultados e conseqüências, mas a partir das iniciativas diretas de terceiros, ou seja, da equipe que eles estavam ensinando, do que das suas próprias iniciativas. Segundo Araújo (2001, p. 25), “*Coach*” é o papel que você assume quando se compromete a apoiar alguém a atingir determinado resultado” .

Portanto, os conceitos centrais utilizados e descritos, a seguir, através da operacionalização das variáveis no item 3.4.1: (1) perfil sócio profissional; (2) “*coach*” e, (3) o processo de mudança, são de fundamental relevância, pois a utilização dos mesmos serviram como norteamento na elaboração do presente estudo.

Com o objetivo de facilitar a análise do caso, sugere-se um resumo do referencial teórico sob o enfoque de alguns dos diferentes autores citados neste estudo, o qual está representado na figura 4 abaixo:

Elementos (definição conceitual)	Autores
Competências gerenciais	Segundo Martin (1999) o termo competência passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. Também para Fleury (2001) competência é a palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo.
<i>"Coach"</i>	Segundo Gil (2001), <i>"coach"</i> além de ser um parceiro, ensina e conduz sua equipe. Este assunto em muitos pontos foi abordado pelos autores e muito utilizado pela pesquisadora. Também O'Neill (2001) afirma que <i>"coach"</i> é portanto, um profissional que se compromete, no âmbito de uma organização, a apoiar as pessoas que visam alcançar determinado resultado. Para Araújo (2001) <i>"coach"</i> é o papel que você assume quando se compromete a apoiar alguém a atingir determinado resultado. Para Bergamini (1997) <i>"coach"</i> é o líder dotado de sensibilidade interpessoal que procura descobrir as verdadeiras necessidades dos seguidores para ser o elemento facilitador que permite a chegada aos objetivos motivacionais deles.
O processo de mudança	O processo de mudança, assunto fundamental desta pesquisa, foi abordado por diversos autores, entre eles: Senge (2000) que afirma que: "mudanças significativas, só ocorrem quando acionadas pela alta administração". Também para Ruas (2001) os processos de mudança, quando consistentes, acabam gerando transformações significativas nas estratégias, métodos, normas e procedimentos empregados nas atividades e relações internas e externas da empresa. Duck (2002) diz que mudar uma organização é um processo humano e emocional.

**Figura 4 - Resumo do referencial teórico sob o enfoque de diferentes autores**

Apresentado o referencial teórico que sustentou o estudo, descreve-se, no próximo capítulo os aspectos metodológicos de pesquisa utilizados para o atingimento dos objetivos propostos neste estudo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

A seguir, na figura 5, apresenta-se o desenho da pesquisa e após os procedimentos utilizados. Cabe nesta, demonstrar a seqüência lógica que liga os dados empíricos à questão de pesquisa proposta com os resultados e conclusões, bem como demonstrar que o desenvolvimento do trabalho converge para o alcance do objetivo geral e dos objetivos específicos.

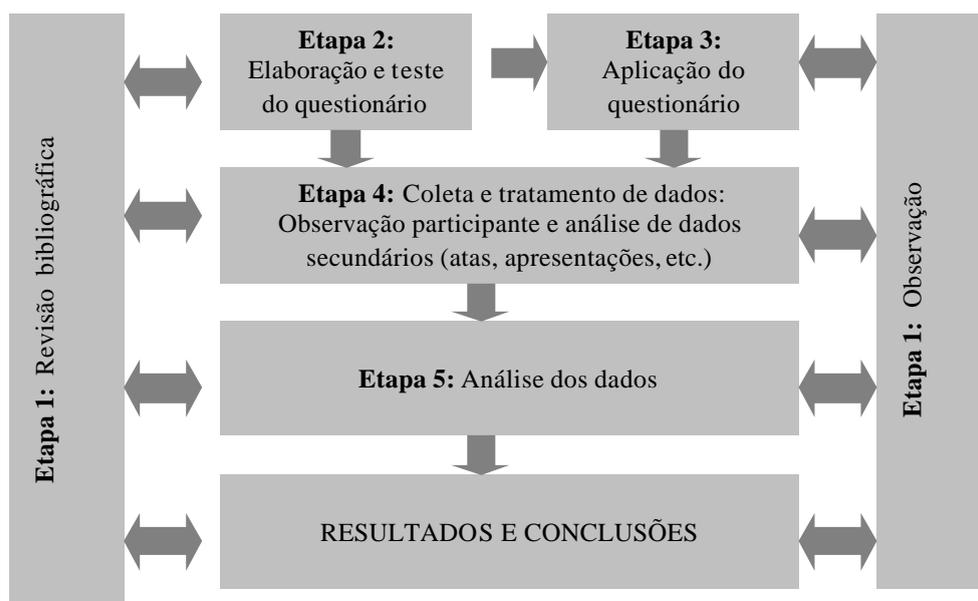


Figura 5 - Desenho do processo de pesquisa

Gil (2001, p. 26), ao introduzir uma das seções do livro intitulado *Método Científico*, faz as seguintes afirmações:

A ciência tem como objetivo fundamental chegar à veracidade dos fatos. Neste sentido não se distingue de outras formas de conhecimento. O que torna, porém, o conhecimento científico distinto dos demais é que tem como característica fundamental a sua verificabilidade.

Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Ou, em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento.

### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A abordagem da pesquisa foi predominante quantitativa, e seguindo o delineamento da mesma, a estratégia utilizada foi a de Estudo de Caso. O caso foi elaborado com base em pesquisa exploratória-descritiva junto a uma amostra de integrantes da organização objeto do estudo. Segundo Gil (1999, p. 72-73): “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

Seguindo esta mesma linha, Yin (2001, p. 32 ), afirma que:

O estudo de caso é uma técnica de pesquisa, voltada para a descrição detalhada de fenômenos, analisando-os profundamente, através de uma descrição completa, que permita o entendimento dos fatores que regem suas relações. O método do estudo de caso é uma pesquisa empírica onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas e que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, quando não existe uma clara divisão entre fenômeno e o contexto.

Esta também é uma pesquisa de cunho exploratório, pois não foi identificado nenhum trabalho semelhante na Empresa. Antes da implementação do sistema Integrator, a Telet não possuía nenhum sistema de gestão empresarial integrado ou alguma situação semelhante onde se pudesse avaliar a influência do gestor num processo de mudança. Conforme Gil (1999, p. 43): “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e

modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.”

Pelo caráter exploratório que esta pesquisa possui, a revisão bibliográfica teve uma grande importância para o estudo, pois a mesma permitiu a abordagem do conceito sobre o enfoque de diversos autores, através da exploração de várias fontes bibliográficas. Conforme Gil (1999, p. 65):

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo.

É também uma pesquisa descritiva, pois conforme Yin (2001, p. 22): “a pesquisa descritiva traça a seqüência de eventos interpessoais ao longo do tempo, descreve uma subcultura que raramente foi tópico de estudos anteriores e descobre seus fenômenos-chave”. Gil (1999, p. 44) acrescenta que: “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis”.

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A amostra selecionada para esta pesquisa consistiu de gestores com cargos de supervisão, gerência e direção, e também os geridos com cargos de analistas, consultores, técnicos, assessores e assistentes administrativos, considerados como cargos funcionais. O critério de escolha dos participantes resume-se do grupo que participou efetivamente do processo de mudança advinda através da implantação do projeto Integrator ou que tivessem conhecimento do histórico de processos de mudanças da Empresa.

Na tabela a seguir demonstra-se a população total da empresa Telet:

**Tabela 3 - Distribuição hierárquica (todas as áreas) da empresa Telet:**

Áreas	Gestores			Cargos Funcionais	Total
	Diretores	Gerentes	Supervisores	Empregados	
Financeiro	1	1	4	17	23
Talentos Humanos e Qualidade	0	1	0	7	8
Marketing e Vendas	1	7	7	225	240
Operações de Rede	0	4	9	70	83
Informática (TI)	0	1	4	40	45
Serviços ao Cliente	1	4	16	263	284
Corporativo	0	0	0	2	2
Jurídico	0	1	0	4	5
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>40</b>	<b>628</b>	<b>690</b>

Fonte: Área de Talentos Humanos e Qualidade - Junho de 2002

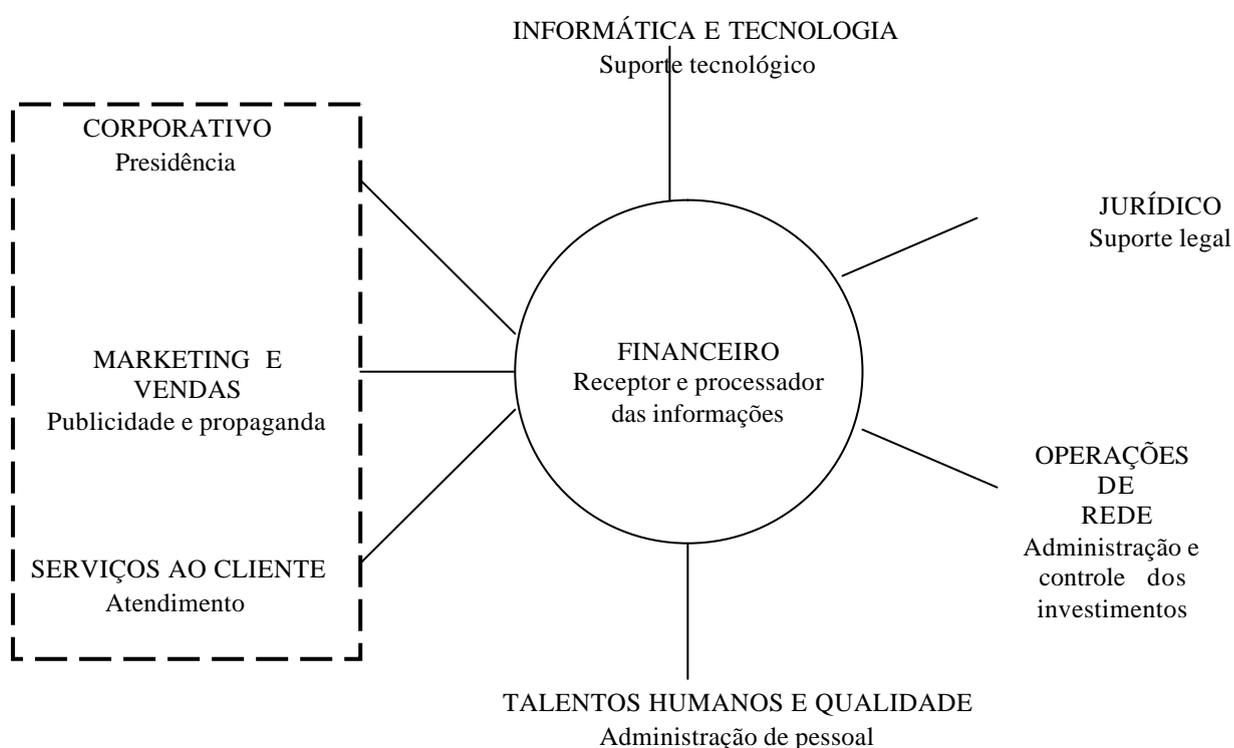
### 3.2.1 Justificativa e Critério de Escolha da Amostra Seleccionada

Para aplicação do questionário, primou-se pela qualidade da amostra. Das áreas escolhidas, a amostragem pesquisada foi a que mais participou e interagiu no projeto Integrator, fornecendo desta forma, para esta pesquisa, melhores informações sobre o processo de mudança pelo qual a Empresa passou. Também para a escolha e seleção desta amostra, a pesquisadora baseou-se em sua experiência pessoal quando da participação junto ao referido projeto. Portanto, foi escolhida uma amostra por conveniência, conforme Mattar (1996, p. 133), "amostra por conveniência são selecionadas, como o próprio nome diz, por alguma conveniência do pesquisador".

Para aplicação do questionário, foram escolhidos gestores e geridos das seguintes áreas: Financeiro, Talentos Humanos & Qualidade, Operações de Rede, Informática e Tecnologia e Jurídico. Estas áreas foram selecionadas por terem uma participação muito significativa, sendo que a mais expressiva, neste processo de mudança, foi a da área Financeira, conforme

citado no item 1.3, “O Projeto Integrator”. Ficaram fora desta amostra portanto, as áreas de Marketing e Vendas, Corporativo e Serviços ao Cliente, pois estas áreas tiveram uma participação indireta no projeto.

Conforme demonstrado na figura abaixo, cada área participante da pesquisa teve um papel fundamental na conexão de suas atividades via projeto Integrator com a área Financeira, onde foi estabelecido uma rede contínua de troca de informações e processos, visando os atingimentos globais da Empresa.



**Figura 6 - Áreas que interagiram no Projeto Integrator**

Na próxima tabela, demonstra-se a população total das áreas que foram selecionadas para aplicação do questionário, discriminando seus gestores e cargos funcionais (geridos):

**Tabela 4 - População total das áreas selecionadas para aplicação do questionário**

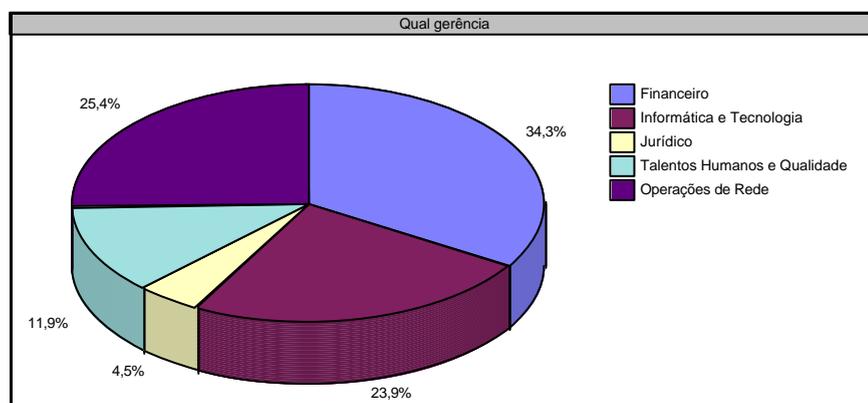
Áreas	Gestores			Cargos Funcionais	Total
	Diretores	Gerentes	Supervisores	Empregados	
Financeiro	1	1	04	17	23
Talentos Humanos e Qualidade	0	1	0	7	8
Operações de Rede	0	4	9	70	83
Informática (TI)	0	1	4	40	45
Jurídico	0	1	0	4	5
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>138</b>	<b>164</b>

Fonte: Área de Talentos Humanos e Qualidade - Junho de 2002

Para melhor demonstração, na tabela a seguir, define-se a amostra, por área, em relação à população total, escolhida para a aplicação do questionário:

**Tabela 5 - População total e amostra das áreas escolhidas para aplicação do questionário**

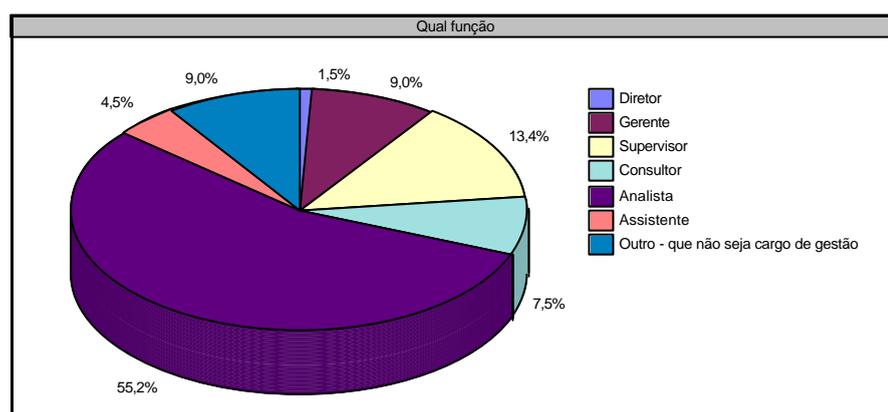
Áreas	POPULAÇÃO TOTAL	AMOSTRA SELECIONADA	FREQ. DA AMOSTRA
Financeiro	23	23	34,3%
Talentos Humanos e Qualidade	08	08	11,9%
Operações de Rede	83	17	25,4%
Informática (TI)	45	16	23,9%
Jurídico	05	03	4,5%
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Figura 7 - Distribuição da amostra por área**

Das áreas demonstradas na tabela 5, também relaciona-se a amostra com a composição dos cargos, informando-se, desta forma, a população total e a amostra composta por 67 (sessenta e sete) empregados, sendo 16 gestores e 51 com cargos funcionais (os geridos):

**Tabela 6 - População total e amostra selecionada, por cargos, para aplicação do questionário**

CARGOS	POPULAÇÃO TOTAL	AMOSTRA SELECIONADA	FREQ. DA AMOSTRA
Diretores	01	01	1,5%
Gerentes	08	06	9%
Supervisores	17	09	13,4%
Cargos Funcionais	138	51	76,20%
Total	164	67	100%



**Figura 8 - Distribuição da amostra por cargos**

Sobre a população total de empregados, das áreas escolhidas para a pesquisa, a amostra selecionada representou um percentual de **41%**. Sendo que para a margem de erro que pode representar esta análise, utilizou-se a fórmula estatística a seguir, demonstrando uma margem de erro de **8%**.

*Amostra Probabilística*

Cálculo para amostras de universos de finitos elementos (menos de 100.000 casos):

$$N = \frac{p \cdot q \cdot n \cdot Z'^2}{E^2 (n - 1) + p \cdot q \cdot Z'^2}$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$Z' = 1,96$$

$$E = 0,05$$

em que:

N = número de elementos constantes na amostra;

p = probabilidade de se encontrar na população o fenômeno buscado;

q = probabilidade de não encontrá-lo;

n = número de elementos no universos e

E = erro que se está disposto a admitir.

Então:

$$\frac{0,5 \cdot 0,5 \cdot n \cdot 1,96^2}{0,05^2 (n-1) + 0,5 \cdot 0,5 \cdot 1,96^2}$$

$$\frac{0,25 \cdot n \cdot 3,8416}{0,0025 (n-1) + 0,9604}$$

$$67 = \frac{0,25 \cdot 164 \cdot 3,8416}{E^2 \cdot 163 + 0,9604}$$

$$67 = \frac{157,5056}{E^2 \cdot 163 + 0,9604}$$

$$(163 \cdot E^2 + 0,9604)67 = 157,5056$$

$$163 \cdot E^2 + 0,9604 = 157,5056 \cdot 67$$

$$E^2 = \frac{157,5056 \cdot 67}{163}$$

$$E^2 = \frac{10552,8752}{163}$$

$$E^2 = 64,74$$

$$E = \sqrt{64,74}$$

$$E = 8\%$$

### 3.3 COLETA DE DADOS

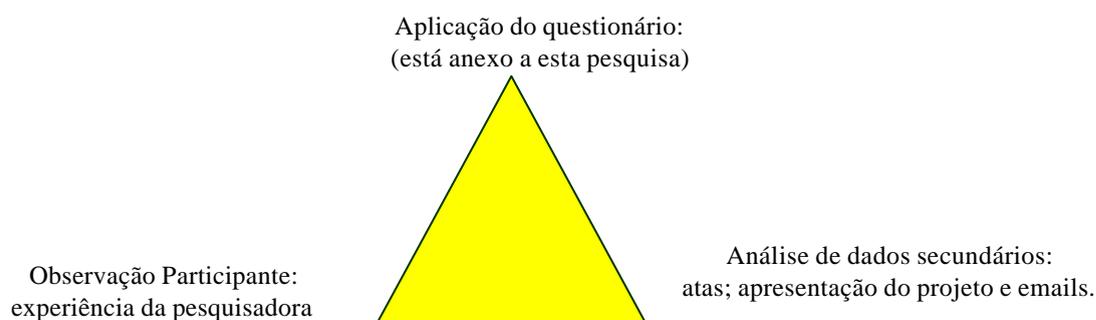
Para a coleta de dados foram utilizadas fontes múltiplas de evidências. Segundo Yin (2001, p. 105): “a coleta de dados para os estudos de caso pode se basear em muitas fontes de evidências: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”.

Yin (2001, p. 105-106) complementa:

Além da atenção que se dá a essas fontes em particular, alguns princípios predominantes são importantes para o trabalho de coleta de dados na realização dos estudos de caso:

- a) a utilização de várias fontes de evidências;
- b) a criação de um banco de dados para o estudo de caso; e
- c) a manutenção de um encadeamento de evidências”.

Desta forma, para a realização desta pesquisa, a coleta dos dados foi elaborada através da aplicação de questionário, análise de dados secundários, tais como: documentações, registros e observação participante da pesquisadora, conforme demonstrado na figura abaixo:



**Figura 9 - Validade do Constructo**

Para melhor explicar a figura 9, buscou-se a legitimidade do constructo estruturando a validade interna e externa e a confiabilidade, em vários momentos, ou seja, na coleta ou na análise dos dados tal como recomenda e explica Yin (2001 p. 55) no seu estudo: "a validade do constructo utiliza fontes múltiplas de evidências, estabelece encadeamento de evidências e

efetua coleta de dados. A validade interna faz adequação ao padrão e analisa dados e a confiabilidade utiliza protocolo de estudo de caso, desenvolve banco de dados estudo de caso e efetua coleta de dados".

A seguir disserta-se sobre as práticas utilizadas para o aumento da validade do constructo:

### **3.3.1 Aplicação do questionário**

Os dados foram coletados durante o mês de agosto de 2002, através de aplicação de questionário, (ver anexo I), os quais foram enviados via correio eletrônico para os gestores e geridos conforme amostra demonstrada neste capítulo. Segundo Roesch (1999, p. 142), "questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa".

Antes da aplicação do referido questionário, foram escolhidos 05 (cinco) respondentes para testagem piloto e validação do instrumento de pesquisa. Após esta etapa, passou-se para a segunda etapa quando o questionário foi aplicado na amostra restante. Os questionários respondidos foram devolvidos à pesquisadora através do correio eletrônico, sendo que alguns respondentes preferiram devolvê-lo impresso e pessoalmente.

A utilização do questionário serviu para avaliar a percepção dos respondentes com relação à sua participação nos processos de mudanças ocorridos na Empresa. Gil (1999, p. 128) afirma que: "pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc."

O questionário foi estruturado com um total de 25 (vinte e cinco) questões, sendo 21 (vinte e uma) fechadas e 4 (quatro) abertas. Desdobrou-se em 3 partes, no caso: (1) dados de identificação do respondente; (2) avaliação quanto às mudanças organizacionais e, (3) percepção quanto ao seu papel nas mudanças organizacionais. Tais desdobramentos estão mais detalhados no decorrer deste capítulo.

Para as perguntas fechadas foram elaboradas questões propostas em uma escala de Likert, segundo Gil (1999 p. 146): "a escala de Likert baseia-se na de Thurstone. É porém de elaboração mais simples e de caráter original, não medindo, portanto, o quanto uma atitude é mais ou menos favorável".

Nesta escala as possibilidades de respostas foram distribuídas em duas opções de acordo com os intervalos abaixo demonstrados, com grau de intensidade de 1 a 5 respectivamente.

1) Discordo Totalmente ☹️

2) Concordo Totalmente 😊

### 3.3.1.1 Primeira parte: dados de identificação do respondente

São 6 questões para identificar o perfil do respondente:

- a) Qual gerência ele está vinculado?
- b) Qual a função que ocupa?
- c) Quanto tempo trabalha na Telet?
- d) Qual é o seu grau de instrução?
- e) Qual é a sua faixa etária?
- f) Qual é o seu gênero?

### 3.3.1.2 Segunda parte: avaliação quanto às mudanças organizacionais

A avaliação quanto às mudanças organizacionais foram contempladas no questionário. Tanto para este item como para o próximo, referente à percepção dos respondentes, os gestores e geridos com cargos funcionais fizeram sua avaliação sobre seus comportamentos num ambiente de mudança.

### 3.3.1.3 Terceira parte: percepção quanto ao seu papel nas mudanças organizacionais

A avaliação deste tópico foi importante para que a pesquisa pudesse observar a percepção do gestor e do gerido quanto às mudanças organizacionais.

### 3.3.2 Dados Secundários

Para os dados secundários foram utilizados alguns documentos que a pesquisadora conseguiu reunir quanto ao Projeto Integrator. A documentação não possuía nenhum registro físico ou formal organizado na Empresa. Os documentos foram selecionados e reunidos pela pesquisadora através de coleta, pesquisa e investigação. Considerou-se o material muito importante para que fosse possível elaborar-se algumas inferências em relação à documentação reunida.

Conforme citado por Yin (2001, p. 107):

...é provável que as informações documentais sejam relevantes a todos os tópicos do estudo de caso. Esse tipo de informação pode assumir muitas formas e deve ser objeto de planos explícitos da coleta de dados. Por exemplo, considere os seguintes documentos:

- a) Cartas, memorandos e outros tipos de correspondências;
- b) Agendas, avisos e minutas de reuniões, e outros relatórios escritos de eventos em geral;
- c) Documentos administrativos - propostas, relatórios de aperfeiçoamentos e outros documentos internos;
- d) Estudos ou avaliações formais do mesmo 'local' sob estudo;
- e) Recortes de jornais e outros artigos publicados na mídia".

Quanto aos documentos, observa-se que na Telet não houve uma preocupação específica que contemplasse a devida importância a esse assunto. Os processos internos de trabalho (que foram alterados em função da entrada do novo sistema), não sofreram praticamente registros. A documentação referente a cada uma das fases e etapas do projeto está totalmente incompleta e espalhada pela Empresa, sendo que também não possuem validação necessária dos gerentes e *key-users*. Os principais documentos encontrados foram planilhas com dados referentes às customizações, alguns planos de testes, desenhos de processos atuais e futuros, apresentações elaboradas para serem apresentadas para a diretoria e gerência (as quais não chegaram a acontecer). Enfim, observa-se que para esses documentos não existe um padrão de registro formal na Empresa. A pesquisadora teve condições de observar também que os usuários-finais e *key-users* sentiram dificuldades relacionadas à falta de documentação pós

implantação, onde muitas vezes não estava claro o que o sistema e o usuário deveriam fazer diante de certos problemas.

A etapa exploratória da pesquisa permite uma conclusão parcial, ou seja: o processo de registro de documentos da Empresa durante o projeto já pode ser identificado como um dos principais pontos críticos do processo.

### 3.3.3 Observação Participante

Por ter participado como *key-user* do Projeto Integrator, a pesquisadora considera este tópico muito importante, pois foi a convivência e experiência que viabilizou o esboço da problemática em questão. Conforme citado por Yin (2001, p. 116): “a observação participante é uma modalidade especial de observação na qual você não é apenas um observador passivo. Em vez disso, você pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados”.

## 3.4 PLANO DE ANÁLISE

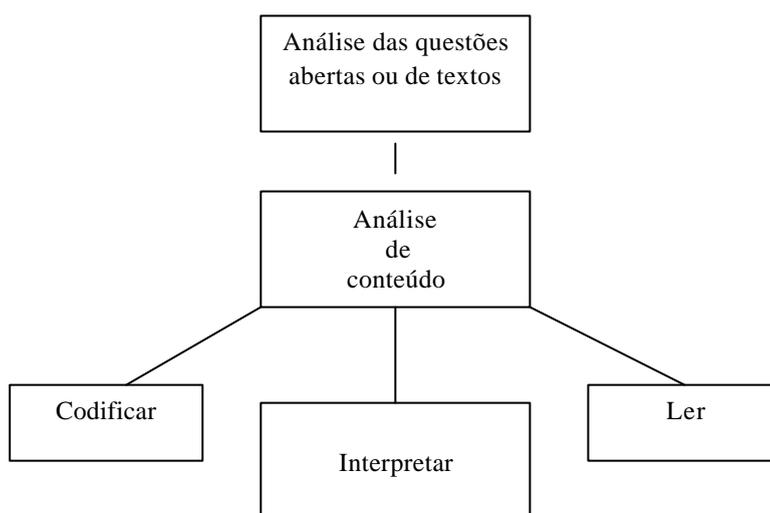
A análise de dados pode ser considerada uma das etapas mais importantes da pesquisa. Segundo Yin (2001, p. 131): “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo.”

Nesta etapa aconteceu a dedução do estudo, elaborando-se o documento final, as conclusões e sugestões de melhorias, as quais estão descritas no capítulo 4. Para se chegar a tais conclusões, além da revisão da literatura, utilizou-se o software *Le Sphinx*. Esse processou os dados, gerou tabelas e figuras, efetuou os testes e as técnicas do desvio padrão, qui-quadrado, distribuição de frequência e percentuais, análises bi e multivariadas, médias simples e médias cruzadas.

Também analisou-se as perguntas fechadas e as perguntas abertas, aplicadas através do questionário, na amostra selecionada. Para a análise das perguntas abertas, respondidas no questionário, utilizou-se o método de análise de conteúdo. Conforme FRANKFORT-NACHMIAS e NACHMIAS (Apud, Freitas e Janissek, 2000, p. 29), a análise de conteúdo

"consiste em uma leitura aprofundada de cada uma das respostas, onde, codificando-se cada uma, obtém-se uma idéia sobre o todo".

Abaixo representa-se a figura que demonstra os passos para elaboração da análise de conteúdo.



**Figura 10 - Análise de conteúdo**

Fonte: Adaptado de FREITAS, Henrique, JANISSEK, Raquel. *Análise Léxica e Análise de Conteúdo*.

A síntese do resultado da análise é apresentada no capítulo apresentação e análise dos resultados, onde se pode observar que as variáveis (ou unidades de registro) derivadas de análise de conteúdo foram agrupadas por categorias, por critério semântico. Para explicar melhor o significado da categorização das variáveis, cita-se as explicações de Bardin (1977, p.177) que afirma:

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos. O critério de categorização pode ser

semântico (categorias temáticas: por exemplo, todos os temas que significam a ansiedade, ficam agrupadas na categoria 'ansiedade'.

### 3.4.1 Operacionalização das Variáveis

A seguir, através da figura 11, demonstra-se a operacionalização das variáveis utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa. Conforme Gil (1999, p. 8): “operacionalização das variáveis, pode ser definida como o processo que sofre uma variável (ou um conceito) a fim de se encontrar os correlatos empíricos que possibilitem sua mensuração ou classificação”.

Definição Conceitual	Definição Operacional (Variáveis)		
	Objetivos específicos	Questões Gerais	Questões Projeto Integrator
- Perfil sócio profissional	Caracterizar o perfil da amostra pesquisada	Gerência Função Tempo de Empresa Grau de instrução Faixa Etária Gênero	
Competências Gerenciais  “Competência é a palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo.” (FLEURY, 2001, p. 22)  <i>Coach</i>  “...o coach, portanto, ensina e conduz.” GIL, (2001, p. 294)	Identificar os atributos necessários que um gestor deve possuir para trabalhar como um orientador – “ <i>coach</i> ”, num processo de mudança.	V1. Incentivo a autonomia em minha equipe para que tomem decisões necessárias para o cumprimento de suas responsabilidades.  V2. Estimulo na minha equipe o desenvolvimento do conhecimento.	V3. Preparo minha equipe para receber a mudança através da implementação de sistemas empresariais  V4. Treinei e eduquei minha equipe para trabalhar com os sistemas do Projeto Integrator.  V21. Qual a competência, das que estão abaixo relacionadas, que você considera que teve que desenvolver para poder aplicá-la no processo de mudança do projeto Integrator?  ( ) Prontidão à mudança  ( ) Liderança transformadora  ( ) <i>Coaching</i>

Figura 11 - Operacionalização das variáveis

Figura 11 - Operacionalização das variáveis (continuação)

Definição Conceitual	Definição Operacional (Variáveis)		
	Objetivos específicos	Questões Gerais	Questões Projeto Integrator
<p>“o líder, dotado de sensibilidade interpessoal, procura descobrir as verdadeiras necessidades dos seguidores para ser o elemento facilitador que permite a chegada aos objetivos motivacionais deles”. Kuczumarski e Kuczumarski (1999, p.223).</p>	<p>Avaliar as atitudes do gestor na condução do processo de mudança, e sobretudo sua influência quanto ao comportamento da sua equipe.</p>	<p>V5.Minha equipe tem liberdade para fazer críticas abertamente.</p> <p>V6. Minha equipe está preparada para receber críticas.</p> <p>V7.Valorizo a inovação em minha equipe.</p> <p>V8.Procuro agir proativamente em um processo de mudança.</p> <p>V9.Eu reconheço e recompenso novas idéias.</p>	<p>V10.Desafio e encorajo minha equipe a trabalhar em projetos de mudança vindos através de implantação de sistemas empresariais.</p> <p>V11. Planejei e discuti a implantação do Projeto Integrator junto a minha equipe.</p>
<p>O processo de mudança.</p> <p>“...durante a implementação, cabe aos líderes ajudar as pessoas a compreender o plano geral, persuadi-las de que vai funcionar, motivá-las a participar da sua implementação e, em seguida, ajudá-las a garantir que seja adequadamente executado”. Duck (2002, p. 49)</p>	<p>Apontar e analisar os motivos que levam uma organização a trabalhar de forma bem sucedida ou não na implementação de um processo de mudança.</p>	<p>V12.Um processo de mudança aumenta o nível de motivação no trabalho de minha equipe.</p> <p>V13.As informações fornecidas pela empresa são totalmente satisfatórias para que minha equipe coopere num processo de mudança.</p> <p>V22. Aponte o principal motivo que pode levar ao fracasso um processo de mudança com base na sua experiência.</p>	<p>V14.Minha equipe está preparada para participar de outras implantações de sistemas de gestão empresarial.</p> <p>V15.Durante a implementação do Projeto Integrator, o clima organizacional transcorreu de forma satisfatória na Empresa.</p> <p>V16.Percebo que minha equipe teve um desenvolvimento positivo com Projeto Integrator.</p>

Figura 11 - Operacionalização das variáveis (continuação)

Definição Conceitual	Definição Operacional (variáveis)		
	Objetivos	Questões Gerais	Questões Projeto Integrator
<p>“...resistência à mudança é qualquer atitude ou comportamento que reflete a falta de vontade da pessoa de fazer ou apoiar a mudança desejada”. Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 296)</p>	<p>Propor melhorias na forma de gestão de pessoas, visando amenizar o impacto que um processo de mudança pode causar nos integrantes da equipe de uma organização empresarial, reduzindo desta forma, a resistência às mudanças advindas do mesmo.</p>	<p>V17. Considero os meios de comunicação utilizados pela Empresa, para anunciar um processo de mudança satisfatório</p> <p>V18. Comunico pessoalmente minha equipe, sempre que há um processo de mudança na organização.</p> <p>V24. Na sua visão, Qual o principal motivo que leva uma organização a implementar um processo de mudança de forma bem sucedida? Justifique.</p> <p>V25. Que sugestão você daria para amenizar o impacto Quando da implantação de um processo de mudança?</p>	<p>V19. A implementação do projeto Integrator ajudou muito no desempenho das atividades da minha equipe.</p> <p>V20. Envolvi minha equipe quanto aos processos decisórios nas questões do Projeto Integrator.</p> <p>V23. Usando como referência a Projeto Integrator, aponte qual a principal dificuldade que você vivenciou durante a sua implantação?</p>

Conforme citado no item 3.3.1 aplicação do questionário, foram desenvolvidas um total de 25 (vinte e cinco) questões, sendo 21 (vinte e uma) fechadas e 4 (quatro) abertas.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa e os mesmos estão divididos em duas partes principais. Na primeira parte, são apresentados os resultados da análise das perguntas elaboradas através do questionário aplicado nos gestores e geridos da empresa Telet, destacando-se primeiro o resultado proveniente das questões específicas ou fechadas. Na segunda parte, são apresentados os resultados das questões elaboradas através das perguntas abertas.

Para complementar o desenvolvimento das conclusões, além da análise das respostas obtidas através das perguntas apresentadas no questionário, a pesquisadora utilizou fonte múltipla de coleta de dados como observação participante, registros em arquivos e documentos além da revisão da literatura.

### **4.1 PERFIL DA AMOSTRA PESQUISADA**

A seguir descreve-se a amostra utilizada na pesquisa, item comentado e demonstrado mais detalhadamente no capítulo 3. Inicia-se com algumas observações em relação ao gênero, tempo de trabalho, grau de instrução e faixa etária.

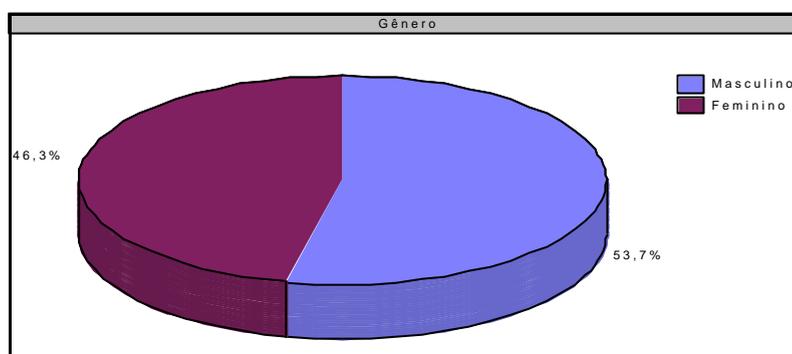
Para a análise elaborada em relação ao gênero, supunha-se inicialmente que não haveria diferenciação sexual na equivalência hierárquica, no entanto a amostra apontou claramente, conforme demonstrado na tabela 8 e figura 13 a seguir, que as posições na hierarquia contempladas por cargos de gestão encontram-se nas mãos masculinas. Para as mulheres,

sobram as funções que na hierarquia não são consideradas funções de gestão, tais como: consultores, analistas, assistentes e outros.

#### 4.1.1 Gênero: qual é o seu gênero?

**Tabela 7 - Gênero**

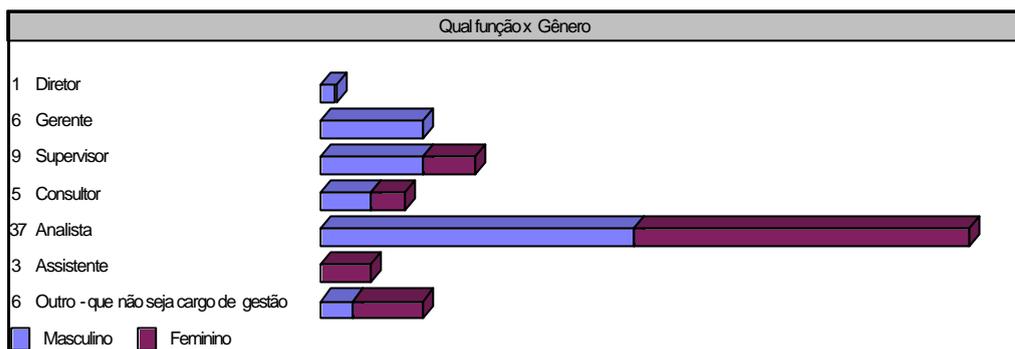
Sexo	Qt. cit.	Freq.
Masculino	36	53,7%
Feminino	31	46,3%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>



**Figura 12 - Gênero**

**Tabela 8 - Função e gênero**

Qual função	Gênero	Masculino	Feminino	TOTAL
Diretor		1,5% ( 1)	0,0% ( 0)	<b>1,5% ( 1)</b>
Gerente		9,0% ( 6)	0,0% ( 0)	<b>9,0% ( 6)</b>
Supervisor		9,0% ( 6)	4,5% ( 3)	<b>13,4% ( 9)</b>
Consultor		4,5% ( 3)	3,0% ( 2)	<b>7,5% ( 5)</b>
Analista		26,9% (18)	28,4% (19)	<b>55,2% (37)</b>
Assistente		0,0% ( 0)	4,5% ( 3)	<b>4,5% ( 3)</b>
Outro - que não seja cargo de gestão		3,0% ( 2)	6,0% ( 4)	<b>9,0% ( 6)</b>
<b>TOTAL</b>		<b>53,7% (36)</b>	<b>46,3% (31)</b>	<b>100%</b>



**Figura 13 - Função e gênero**

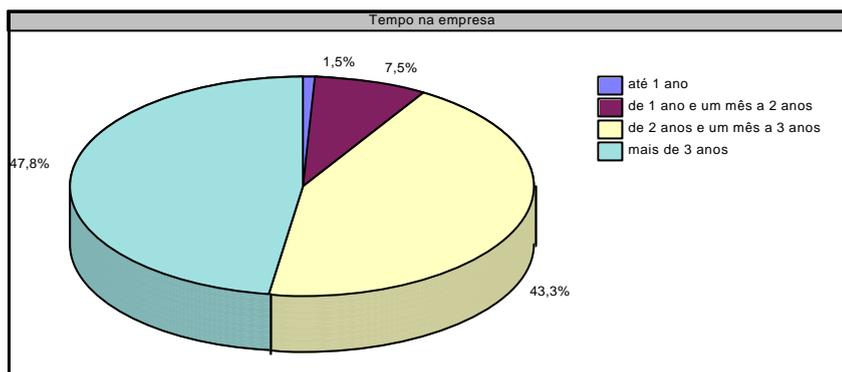
Também pode-se observar que, das áreas pesquisadas, a maioria dos empregados da Telet trabalha na empresa há mais de 3 anos e possuem um nível elevado de instrução. São, predominantes as pessoas jovens, pois a pesquisa mostra que mais de **70%** possuem entre 25 a 35 anos, e também que a relação de gêneros (feminino/masculino) é relativamente equilibrada. Esta demonstração está melhor representada na tabela 11 e figura 12.

Quanto ao grau de instrução, observou-se através das análises que mais de **47%** possuem nível de pós-graduação e mais de **41%** possuem nível superior completo, muito pouco são os que possuem superior incompleto, somente **9%**. Portanto, percebe-se que o nível de instrução, dos empregados que participaram desta pesquisa, é bem elevado conforme demonstrado na tabela 10 e figura 15.

#### 4.1.2 Tempo na Empresa: a quanto tempo você trabalha na Claro Digital?

**Tabela 9 - Tempo de empresa**

Tempo na empresa	Qt. cit.	Freq.
até 1 ano	1	1,5%
de 1 ano e um mês a 2 anos	5	7,5%
de 2 anos e um mês a 3 anos	29	43,3%
Mais de 3 anos	32	47,8%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

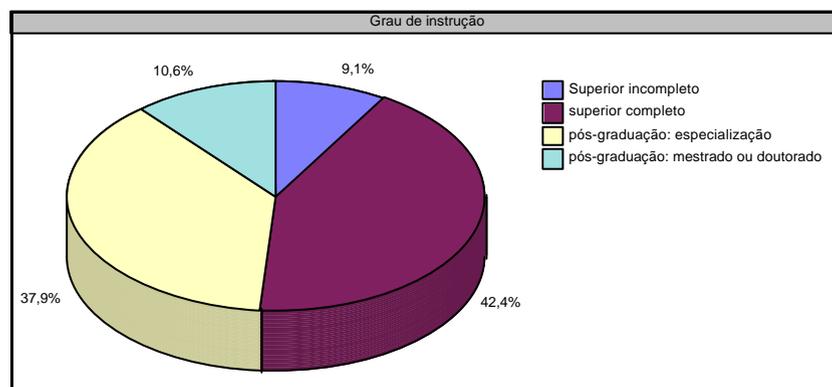


**Figura 14 - Tempo de empresa**

#### 4.1.3 Grau de instrução: qual é seu grau de instrução?

**Tabela 10 - Grau de instrução**

Grau de instrução	Qt. cit.	Freq.
Superior incompleto	6	9,0%
Superior completo	28	41,8%
Pós-graduação: especialização	25	37,3%
Pós-graduação: mestrado ou doutorado	7	10,4%
TOTAL OBS.	67	

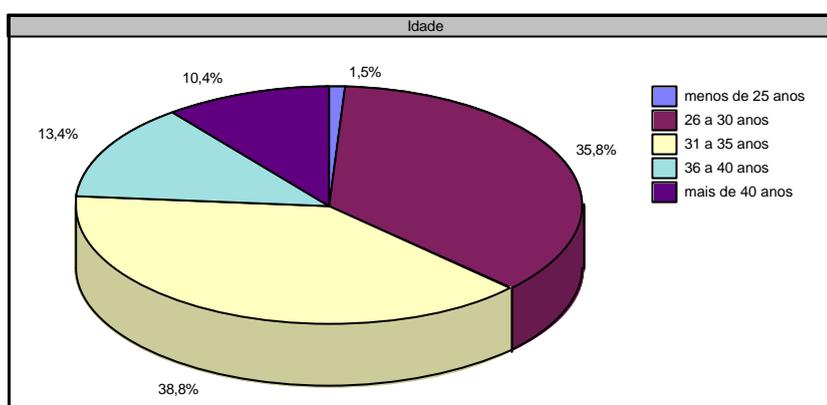


**Figura 15 - Grau de instrução**

#### 4.1.4 Idade: qual é sua faixa etária?

**Tabela 11 - Faixa etária**

Idade	Qt. cit.	Freq.
Menos de 25 anos	1	1,5%
26 a 30 anos	24	35,8%
31 a 35 anos	26	38,8%
36 a 40 anos	9	13,4%
Mais de 40 anos	7	10,4%
TOTAL OBS.	67	100%



**Figura 16 - Faixa etária**

#### 4.2 AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE CONCORDÂNCIA ENTRE GESTORES E GERIDOS SOBRE A MUDANÇA

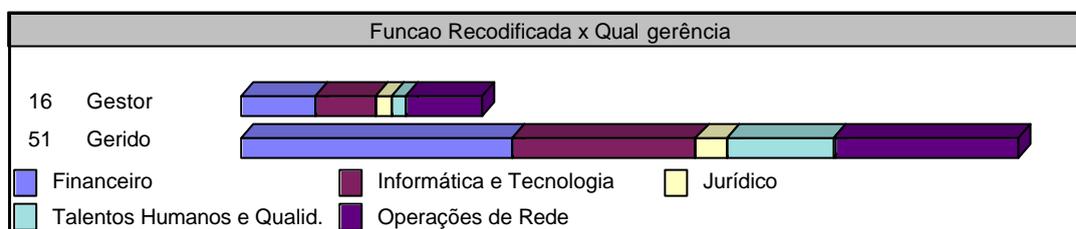
Para desenvolvimento deste tópico, utilizou-se os objetivos desta pesquisa demonstrados detalhadamente no item 3.4.1, através da operacionalização das variáveis. Também para tais análises efetua-se o cruzamento entre as respostas, questões fechadas, dos gestores e geridos.

No item 4.1 (perfil da amostra pesquisada) apresenta-se o mesmo de forma ampla e neste item, (4.2 avaliação do nível de concordância entre gestores e geridos sobre a mudança) demonstra-se mais especificamente a diferenciação do perfil entre gestores e geridos.

No quadro abaixo apresenta-se o percentual, por área, quantificando a proporção entre gestores e geridos empregados na Telet. Como pode-se observar, **24%** da amostra são gestores e **76%** são geridos.

**Tabela 12 - Função x gerência**

Qual gerência FuncaoRecodificada	Financeiro	Informática Tecnologi	Jurídico	Talentos Hum. e Qual.	Operações de Red	TOTAL
Gestor	7,5% ( 5)	6,0% ( 4)	1,5% ( 1)	1,5% ( 1)	7,5% ( 5)	<b>23,9% (16)</b>
Gerido	26,9% (18)	17,9% (12)	3,0% ( 2)	10,4% ( 7)	17,9% (12)	<b>76,1% (51)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>34,3% (23)</b>	<b>23,9% (16)</b>	<b>4,5% ( 3)</b>	<b>11,9% ( 8)</b>	<b>25,4% (17)</b>	

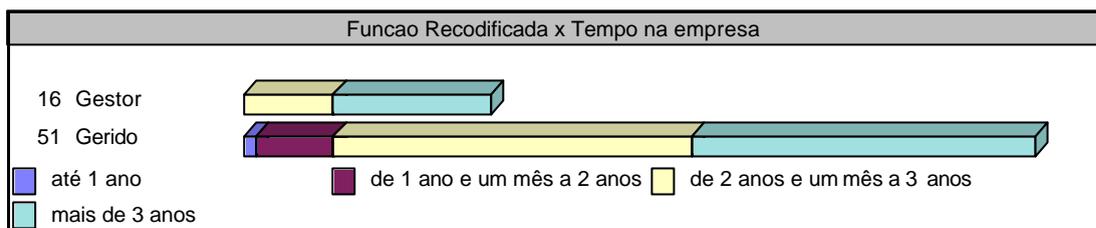


**Figura 17 - Função x gerência**

Em relação ao tempo de trabalho na Empresa, mais de **47%** do total da amostra trabalha a mais de 3 anos na Empresa, conforme demonstrado no capítulo 4. Também a relação de permanência, para este período, entre gestores é de 15% e para geridos é de 33%.

**Tabela 13 - Tempo de trabalho na empresa**

Tempo na empresa Funcao Recodificada	até 1 ano	de 1 ano e um mês a 2 anos	2 anos e um mês a 3 anos	mais de 3 anos	TOTAL
Gestor	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	9,0% ( 6)	14,9% (10)	<b>23,9% (16)</b>
Gerido	1,5% ( 1)	7,5% ( 5)	34,3% (23)	32,8% (22)	<b>76,1% (51)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,5% ( 1)</b>	<b>7,5% ( 5)</b>	<b>43,3% (29)</b>	<b>47,8% (32)</b>	

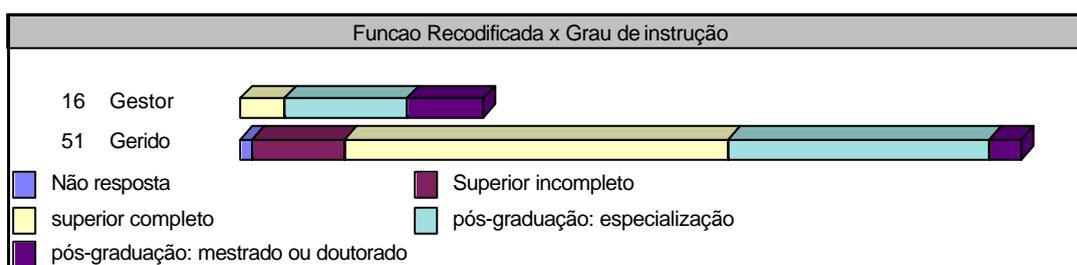


**Figura 18 - Função x tempo na empresa**

Em relação ao grau de instrução, observa-se que mais de **40%** da amostra possui superior completo, sendo **4,5%** para gestores e **37%** para geridos, demonstrando desta forma o bom nível de instrução que a Empresa possui entre seus empregados.

**Tabela 14 - Grau de instrução - gestores e geridos**

Grau de instrução	Não resposta	Superior incompleto	superior completo	pós-gradua. Especialização	pós-gradua. mestrado doutorado	TOTAL
<b>FuncaoRecodifica</b>						
Gestor	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	4,5% ( 3)	11,9% ( 8)	7,5% ( 5)	<b>23,9% (16)</b>
Gerido	1,5% ( 1)	9,0% ( 6)	37,3% (25)	25,4% (17)	3,0% ( 2)	<b>76,1% (51)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,5% ( 1)</b>	<b>9,0% ( 6)</b>	<b>41,8% (28)</b>	<b>37,3% (25)</b>	<b>10,4% ( 7)</b>	



**Figura 19 - Instrução entre gestores e geridos**

Quanto à idade da amostra, observa-se que a maioria dos empregados da Empresa é jovem, sendo que mais de **38%** possuem até 35 anos, 12% são gestores e 27% são geridos.

Tabela 15 - Idade

Idade	menos de 25 anos	26 a 30	31 a 35	36 a 40	mais de 40	TOTAL
<b>Funcao Recodific.</b>						
Gestor	0,0% ( 0)	1,5% ( 1)	11,9% ( 8)	4,5% ( 3)	6,0% ( 4)	23,9% (16)
Gerido	1,5% ( 1)	34,3% (23)	26,9% (18)	9,0% ( 6)	4,5% ( 3)	76,1% (51)
<b>TOTAL</b>	<b>1,5% ( 1)</b>	<b>35,8% (24)</b>	<b>38,8% (26)</b>	<b>13,4% ( 9)</b>	<b>10,4% ( 7)</b>	

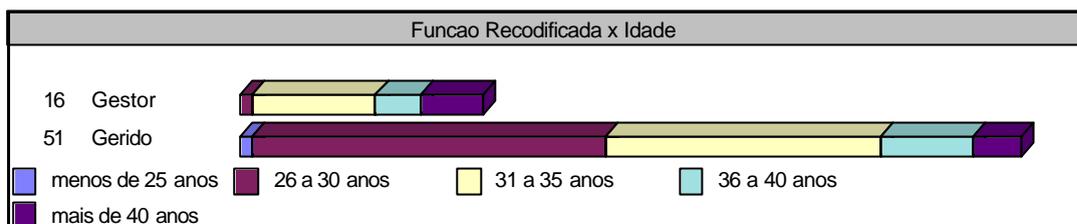


Figura 20 - Idade: gestores e geridos

Para a classe do sexo, observa-se que na amostra existem 19% gestores masculinos e 4,5% feminino. Quanto aos geridos, existem 34% masculinos e 42% femininos. Nesta análise fica claro a diferenciação sexual entre cargos de gestão para os sexos masculino e feminino.

Tabela 16 - Gênero

Sexo	Masculino	Feminino	TOTAL
<b>Funcao Recodificada</b>			
Gestor	19,4% (13)	4,5% (3)	23,9% (16)
Gerido	34,3% (23)	41,8% (28)	76,1% (51)
<b>TOTAL</b>	<b>53,7% (36)</b>	<b>46,3% (31)</b>	

$\chi^2 = 6,40$ ,  $gl = 1$ ,  $1-p = 98,86\%$ .

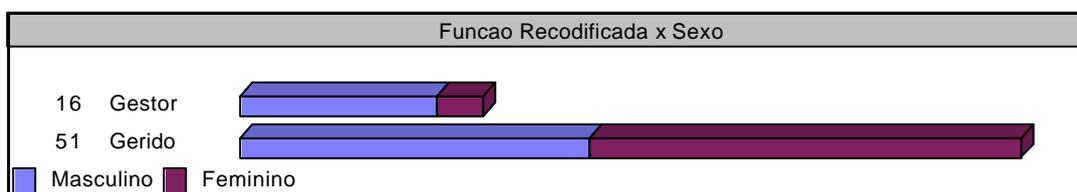


Figura 21 - Gênero entre gestores e geridos

A seguir disserta-se sobre as variáveis que compreendem os objetivos a seguir elencados.

### 4.2.1 ‘Coach’

São as variáveis 1, 2, 3, 4 e 21 que compreendem este item. As mesmas são consideradas importantes, pois as questões elaboradas integram o assunto "coach". Conforme Bergamini (1997, p.340), citada na seção 2.5, “o líder, dotado de sensibilidade interpessoal, procura descobrir as verdadeiras necessidades dos seguidores para ser o elemento facilitador que permite a chegada aos objetivos motivacionais deles”.

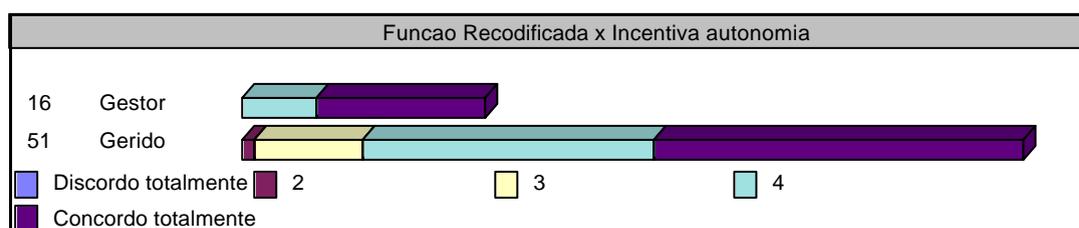
Portanto, "Coach" compreende a análise das variáveis, perguntas fechadas, que estão discriminadas abaixo, sendo que para cada variável efetua-se a respectiva análise, e, estas tem o objetivo de efetuar um cruzamento entre as respostas dos gestores analisando sua equipe e dos geridos quanto a sua participação e vivência, no decorrer do projeto Integrator, junto a sua equipe. Discrepâncias entre as respostas podem demonstrar o não de acordo entre os dois grupos analisados.

*VI - Incentivo a autonomia em minha equipe para que tomem decisões necessárias para o cumprimento de suas responsabilidades.*

Quanto à variável 1, observa-se que tanto gestores quanto geridos consideram que incentivam a autonomia em sua equipe para que tomem decisões. Não houve a observação de desacordo entre as respostas, conforme pode ser constatado através do quadro e representação gráfica apresentados abaixo.

**Tabela 17 - Incentiva autonomia**

Incentiva autonomia Funcao Recod.	Discordo totalmente	2	3	4	Concord totalmente	TOTAL
Gestor	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	7,5% ( 5)	16,4% (11)	<b>23,9% (16)</b>
Gerido	0,0% ( 0)	1,5% ( 1)	10,4% ( 7)	28,4% (19)	35,8% (24)	<b>76,1% (51)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0,0% ( 0)</b>	<b>1,5% ( 1)</b>	<b>10,4% ( 7)</b>	<b>35,8% (24)</b>	<b>52,2% (35)</b>	



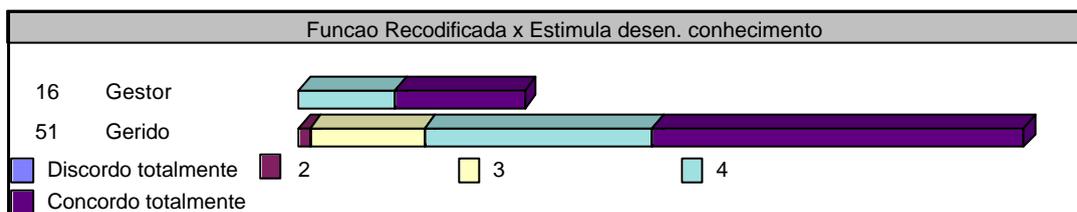
**Figura 22 - Variável 1 – Incentiva a autonomia**

V2 - *Estimulo na minha equipe o desenvolvimento do conhecimento.*

Para a variável 2, observa-se também um consenso entre gestores e geridos. Eles consideram que estimulam o desenvolvimento e o conhecimento junto a sua equipe ocorrendo desta forma o aprendizado constante do grupo. Isto vêm ao encontro da visão de Garvin (2001, p. 54), citado na seção 2.5, " a organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias".

**Tabela 18 - Estimula o desenvolvimento do conhecimento**

Estimula desen. Conhecim. Funcao Recodificada	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	TOTAL
Gestor	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	10,4% ( 7)	13,4% ( 9)	<b>23,9% (16)</b>
Gerido	0,0% ( 0)	1,5% ( 1)	11,9% ( 8)	23,9% (16)	38,8% (26)	<b>76,1% (51)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0,0% ( 0)</b>	<b>1,5% ( 1)</b>	<b>11,9% ( 8)</b>	<b>34,3% (23)</b>	<b>52,2% (35)</b>	



**Figura 23 - Variável 2 - Estimula o desenvolvimento do conhecimento**

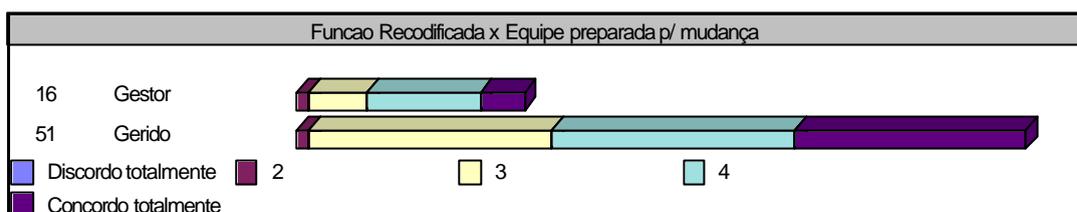
V3 - *Preparo minha equipe para receber a mudança através da implementação de sistemas empresariais.*

Em relação a esta variável, conforme a figura e o gráfico demonstram a seguir, verifica-se que já não há a concordância total, tanto dos gestores quanto geridos. Percebe-se que a mudança já causa alguns desconfortos. Esses podem ser observados entre o cruzamento das respostas, pois eles não concordam totalmente que estão preparados para a mudança. Portanto, estima-se que tal resultado deve-se ao fato do gestor não ter desenvolvido, em sua gestão, a essência do *coach*. Pois, conforme O'Neill (2001, p. 283), citado na seção 2.5, "*coach* é portanto, um profissional que se compromete, no âmbito de uma organização, a apoiar as pessoas que visam alcançar determinado resultado". Para este caso, o receio quanto

à mudança, não foi bem trabalhado pela alta administração muito menos pelos gestores da equipe.

**Tabela 19 - Equipe preparada para a mudança**

Equipe prepar. p/mudança FuncaoRecodificada	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	TOTAL
Gestor	0,0% ( 0)	1,5% ( 1)	6,0% ( 4)	11,9% ( 8)	4,5% ( 3)	<b>23,9% (16)</b>
Gerido	0,0% ( 0)	1,5% ( 1)	25,4% (17)	25,4% (17)	23,9% (16)	<b>76,1% (51)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0,0% ( 0)</b>	<b>3,0% ( 2)</b>	<b>31,3% (21)</b>	<b>37,3% (25)</b>	<b>28,4% (19)</b>	



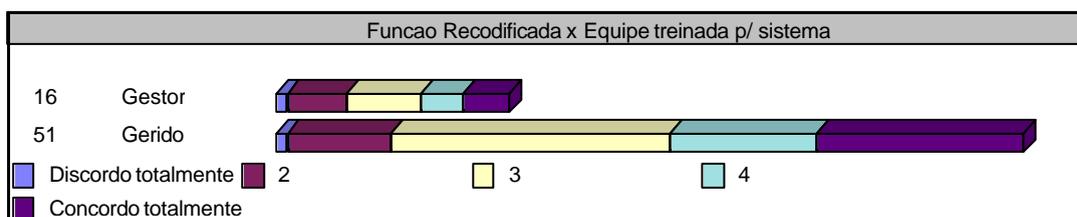
**Figura 24 - Variável 3 - Equipe preparada para a mudança**

*V4 - Treinei e eduquei minha equipe para trabalhar com os sistemas do projeto Integrator.*

Para a variável 4, as respostas dos gestores e geridos estão entre o discordo e concordo, representando uma certa dispersão de opiniões. Através da observação participante da pesquisadora, constata-se que, em função dos gestores participarem muito pouco dos treinamentos, eles não tem a idéia de quanto foi falha esta questão, deixando sua equipe sem o devido suporte e autonomia já que muitas decisões, quanto à definições e operação, dependiam exclusivamente deles.

**Tabela 20 - Equipe preparada para o sistema**

Equipe trein. p/ sistema Funcao Recodificada	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	TOTAL
Gestor	1,5% ( 1)	6,0% ( 4)	7,5% ( 5)	4,5% ( 3)	4,5% ( 3)	<b>23,9% (16)</b>
Gerido	1,5% ( 1)	10,4% ( 7)	28,4% (19)	14,9% (10)	20,9% (14)	<b>76,1% (51)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3,0% ( 2)</b>	<b>16,4% (11)</b>	<b>35,8% (24)</b>	<b>19,4% (13)</b>	<b>25,4% (17)</b>	



**Figura 25 - Variável 4 - Equipe preparada para o sistema**

V21 - Qual a competência, das que estão abaixo relacionadas, que você considera que teve que desenvolver para poder aplicá-la no processo de mudança do projeto Integrator?

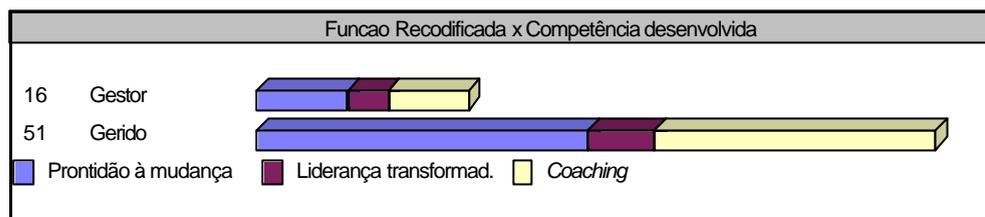
Quanto a variável 21, considerada a que deveria fazer parte do objetivo 'coach', por tratar-se de desenvolvimento de uma competência, observa-se entre os gestores e geridos que, além da prontidão à mudança, outra competência que tiveram que desenvolver foi a do *coaching*. Esta pesquisa, em vários pontos coloca a necessidade do gestor estar aberto para às mudanças, interagindo mais como um *coach* junto a sua equipe e isto, apareceu claramente nesta questão. Conforme Duck (2002, p. 32-33), citado na seção 2.3, "lidar com o monstro da mudança é tão crítico ao sucesso ou fracasso de uma iniciativa de mudança que não é apenas uma perspectiva legítima dos líderes, mas seu principal desafio e responsabilidade".

Isto permite sugerir para a organização um trabalho junto aos seus gestores deste importante assunto. Além de preparar e amparar o gestor para o recebimento da mudança, seria interessante que o mesmo agisse como um verdadeiro *coach* ao lidar com sua equipe. Desta forma, a equipe toda (gestores e geridos) poderiam construir uma relação de parceria, como recomenda a revisão da literatura, o qual descobre e liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar o desempenho das mesmas, ajudando-as a aprender ao invés de somente ensinar e comunicar, trazendo para ambas as partes uma relação mais gratificante e promissora.

Os gestores precisam fornecer melhor apoio e informação para sua equipe e isto não foi observado pela pesquisadora no projeto Integrator.

**Tabela 21 - Competência desenvolvida**

Competência desenvolvida FuncaoRecodificada	Prontidão à mudança	Liderança transformadora	Coaching	TOTAL
Gestor	10,4% ( 7 )	4,5% ( 3 )	9,0% ( 6 )	<b>23,9% (16)</b>
Gerido	37,3% (25)	7,5% ( 5 )	31,3% (21)	<b>76,1% (51)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>47,8% (32)</b>	<b>11,9% ( 8 )</b>	<b>40,3% (27)</b>	



**Figura 26 - Variável 21 - Competência desenvolvida**

#### 4.2.2 Gestor na mudança

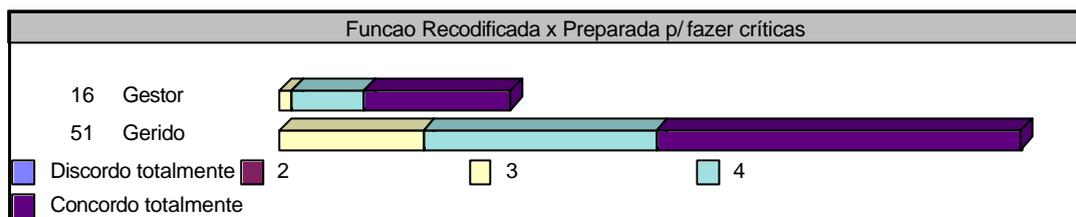
São as variáveis 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11 que compreendem este item. Estas também são consideradas importantes, pois as questões elaboradas integram o assunto "Gestor na mudança".

*V5 - Minha equipe tem liberdade para fazer críticas abertamente.*

Analisando a variável 5, observa-se que as respostas dos gestores e geridos estão num grau significativo de acordo mútuo. Todos consideram que a equipe tem liberdade para fazer críticas. Analisando os documentos do projeto, alguns correios eletrônicos e mensagens foram encaminhadas aos gestores contendo críticas abertas ao projeto Integrator e referente a condução, pelos gestores, do mesmo. Em linha com esta questão Blumen (1999, p. 3), citado na seção 2, diz que: “as antigas estruturas de liderança autoritária, competitiva e inflexivelmente individualista estão se desfazendo. Até a mais atual arquitetura de liderança, que desesperadamente procura fundir a competição com a colaboração parece destinada a ruir ante a força das mudanças”.

**Tabela 22 - Equipe com liberdade para fazer críticas**

Preparada p/ fazer críticas FuncaoRecodificada	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	TOTAL
Gestor	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,5% ( 1)	7,5% ( 5)	14,9% (10)	<b>23,9% (16)</b>
Gerido	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	14,9% (10)	23,9% (16)	37,3% (25)	<b>76,1% (51)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0,0% ( 0)</b>	<b>0,0% ( 0)</b>	<b>16,4% (11)</b>	<b>31,3% (21)</b>	<b>52,2% (35)</b>	



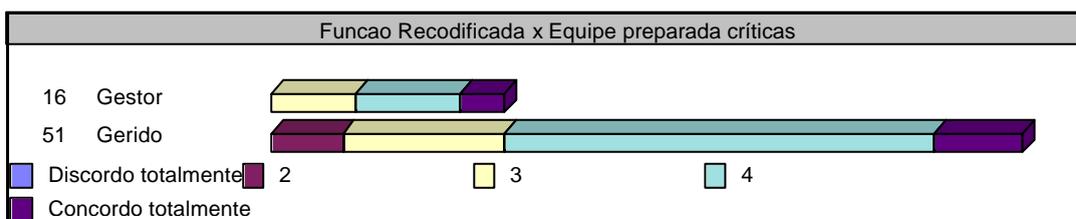
**Figura 27 - Variável 5 - Equipe com liberdade para fazer críticas**

*V6 - Minha equipe está preparada para receber críticas.*

Quanto a variável 6, as respostas dos gestores e geridos também estão num grau significativo de acordo mútuo. A maioria não concordou totalmente mas considerou que a equipe tem preparo para receber críticas. Isto permite supor que há liberdade de expressão das pessoas, inclusive para críticas.

**Tabela 23 - Equipe preparada para receber críticas**

Equipe preparada críticas FuncaoRecodificada	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	TOTAL
Gestor	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	9,0% ( 6)	10,4% ( 7)	4,5% ( 3)	<b>23,9% (16)</b>
Gerido	0,0% ( 0)	7,5% ( 5)	16,4% (11)	43,3% (29)	9,0% ( 6)	<b>76,1% (51)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0,0% ( 0)</b>	<b>7,5% ( 5)</b>	<b>25,4% (17)</b>	<b>53,7% (36)</b>	<b>13,4% ( 9)</b>	



**Figura 28 - Variável 6 - Equipe preparada para receber críticas**

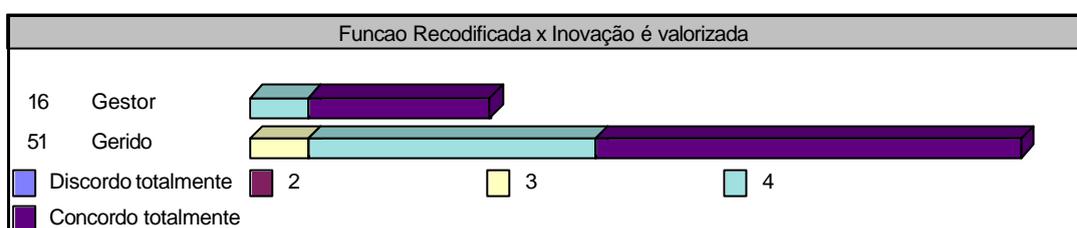
*V7 - Valorizo a inovação em minha equipe.*

Para a variável 7, observa-se que as respostas da amostra também estão num certo grau de acordo. Tanto gestores quanto geridos consideram que valorizam a inovação junto sua equipe. Isto permite a pesquisadora inferir a questão do lema da Empresa que é "Inovando Sempre"

então, atribui-se que esta questão está amplamente disseminada junto à equipe. Existe liberdade para inovar.

**Tabela 24 - Inovação é valorizada na equipe**

Inovação é valorizada Funcao Recodificada	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	TOTAL
Gestor	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	6,0% ( 4)	17,9% (12)	<b>23,9% (16)</b>
Gerido	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	6,0% ( 4)	28,4% (19)	41,8% (28)	<b>76,1% (51)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0,0% ( 0)</b>	<b>0,0% ( 0)</b>	<b>6,0% ( 4)</b>	<b>34,3% (23)</b>	<b>59,7% (40)</b>	



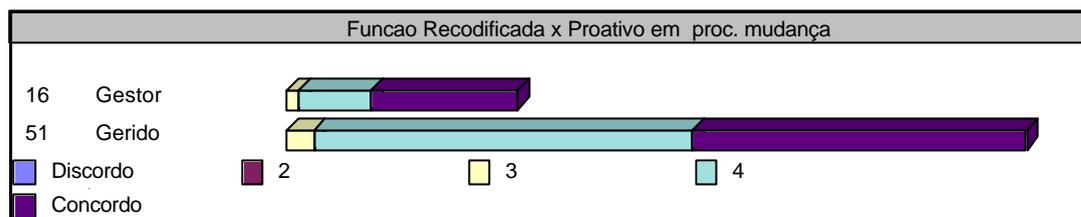
**Figura 29 - Variável 7 - Inovação é valorizada na equipe**

#### V8 - Procuo agir proativamente em um processo de mudança.

Na análise desta variável, a maioria dos gestores concordam totalmente quanto sua proatividade no processo de mudança e os geridos não discordam mas também não concordam totalmente, denotando desta forma, uma pequena divergência entre a opinião dos dois grupos. Pode-se relacionar este resultado a questão da equipe não estar preparada para mudança, sendo que os geridos poderiam ter a visão diferente do grupo de gestores. A pesquisadora observou no decorrer do projeto que muitos dos geridos sentiam-se ameaçados com a mudança. Segundo Duck (2001, p. 135), citado na seção 2.4, "o comportamento de uma equipe, numa mudança organizacional, não deve ser separado do comportamento e da mudança pessoal".

**Tabela 25 - Proativo em processo de mudança**

Proativo em proc. mudança Funcao Recodificada	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	TOTAL
Gestor	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,5% ( 1)	7,5% ( 5)	14,9% (10)	<b>23,9% (16)</b>
Gerido	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 2)	38,8% (26)	34,3% (23)	<b>76,1% (51)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0,0% ( 0)</b>	<b>0,0% ( 0)</b>	<b>4,5% ( 3)</b>	<b>46,3% (31)</b>	<b>49,3% (33)</b>	



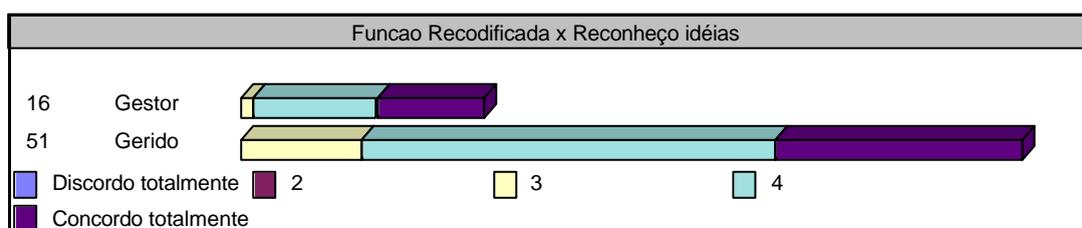
**Figura 30 - Variável 8 - Proativo em processo de mudança**

*V9 - Eu reconheço e recompenso novas idéias.*

Analisando a variável 9, a maioria dos gestores e geridos tem a concordância semelhante, pois a proporção é equivalente. Consideram que reconhecem e recompensam novas idéias junto a sua equipe. Observa-se novamente a liberdade de expressão de idéias.

**Tabela 26 - Reconhece e recompensa novas idéias**

Reconheço idéias Funcao Recodificada	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	TOTAL
Gestor	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,5% ( 1)	11,9% ( 8)	10,4% ( 7)	<b>23,9%</b>
Gerido	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	11,9% ( 8)	40,3% (27)	23,9% (16)	<b>76,1%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0,0% ( 0)</b>	<b>0,0% ( 0)</b>	<b>13,4% ( 8)</b>	<b>52,2% ( 35)</b>	<b>34,3% ( 23)</b>	



**Figura 31 - Variável 9 - Reconhece e recompensa novas idéias**

*V10 - Desafio e encorajo minha equipe a trabalhar em projetos de mudança vindos através de implantação de sistemas empresarias.*

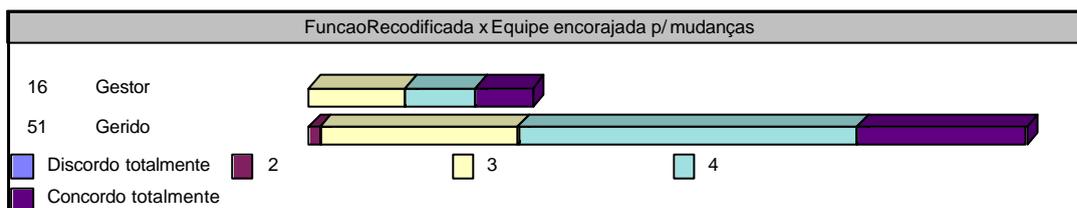
Em relação à variável 10, percebe-se discordância entre a amostra. Os gestores, em sua maioria, não concordaram totalmente, ficando no nível 3 do encorajamento da equipe para trabalhar em projetos de mudança vindos através de implantação de sistemas empresarias. Isto pode denotar um grau pessoal de avaliação, onde não houve muito interesse e efetividade na

sua participação quanto ao processo de mudança advindo através do projeto Integrator. Ao encontro desta análise, Moscovici (2001, p. 157), citado na seção 2.4, diz que, "quando há interesse para as tarefas tudo se faz melhor. Não basta saber fazer, é preciso querer fazer".

Quanto aos geridos, em relação à sua equipe, quase metade deste segmento concentrou suas respostas no nível 4.

**Tabela 27 - Desafia e encoraja a equipe**

Equipe encorajada p/ mudanças	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	TOTAL
<b>Funcao Recodificada</b>						
Gestor	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	10,4% ( 7)	7,5% ( 5)	6,0% ( 4)	<b>23,9% (16)</b>
Gerido	0,0% ( 0)	1,5% ( 1)	20,9% (14)	35,8% (24)	17,9% (12)	<b>76,1% (51)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0,0% ( 0)</b>	<b>1,5% ( 1)</b>	<b>31,3% (21)</b>	<b>43,3% (29)</b>	<b>23,9% (16)</b>	



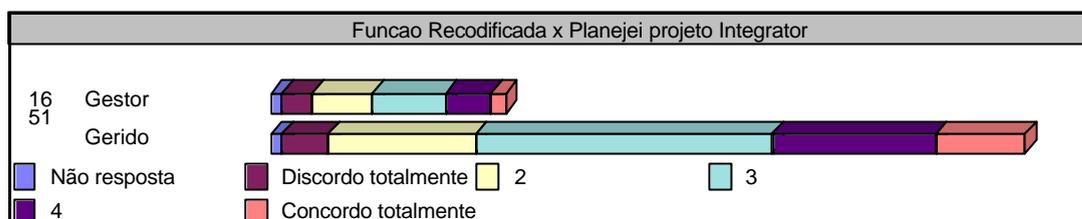
**Figura 32 - Variável 10 - Desafia e encoraja a equipe**

*VII - Planejei e discuti a implantação do projeto Integrator junto a minha equipe.*

Conforme demonstra o quadro e gráfico a seguir, para a variável 11, há relação de concordância entre gestores e geridos, apesar de todos não terem a mesma opinião. As respostas se concentram no nível 3, denotando por parte dos dois grupos uma certa indefinição. Estima-se que as mesmas se concentraram neste nível em função de realmente não ter havido um planejamento adequado, iniciado pela alta administração, o que por sua vez, resultou na falta de integração, envolvimento e participação entre gestores e geridos. Complementando este tópico, Gil (2001 p. 17-18), citado na seção 2.1 acrescenta que, "gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais".

**Tabela 28 - Planeja e discute o Projeto Integrator**

Plan. proj. Integrator Funcao Recodificada	Não	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	TOTA
Gestor	1,5% ( 1)	3,0% ( 2)	6,0% ( 4)	7,5% ( 5)	4,5% ( 3)	1,5% ( 1)	<b>23,9%</b>
Gerido	1,5% ( 1)	4,5% ( 3)	14,9% (10)	29,9% (20)	16,4% (11)	9,0% ( 6)	<b>76,1%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3,0% ( 2)</b>	<b>7,5% ( 5)</b>	<b>20,9% (14)</b>	<b>37,3% (25)</b>	<b>20,9% (14)</b>	<b>10,4% ( 7)</b>	

**Figura 33 - Variável 11 - Planeja e discute o Projeto Integrator**

#### 4.2.3 Sucesso na Implantação da Mudança

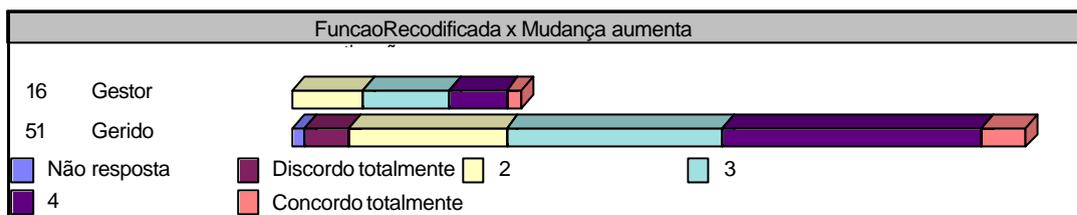
São as variáveis 12, 13, 14, 15 e 16 que compreendem este item. Também estas são importantes pois as questões integram o assunto "Sucesso na implantação da mudança".

*V12 - Um processo de mudança aumenta o nível de motivação no trabalho da minha equipe.*

Conforme pode-se observar através do quadro e gráfico a seguir, a definição de que um processo de mudança aumenta a motivação no trabalho não ficou muito clara, os gestores e geridos não concordam e nem discordam totalmente, denotando uma falta de posicionamento quanto ao processo. Desta forma, evidencia-se a necessidade de ser melhor trabalhado o processo de mudança para que o mesmo possa provocar motivação nos participantes. Conforme Moscovici (2001, p. 157), citado na seção 2.4, "a motivação é um diferencial para o sucesso".

**Tabela 29 - Motivação no trabalho**

Mudança aumenta motiv. Funcao Recodificada	Não resposta	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	TOTAL
Gestor	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	7,5% ( 5)	9,0% ( 6)	6,0% ( 4)	1,5% ( 1)	<b>23,9% (16)</b>
Gerido	1,5% ( 1)	4,5% ( 3)	16,4% (11)	22,4% (15)	26,9% (18)	4,5% ( 3)	<b>76,1% (51)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,5% ( 1)</b>	<b>4,5% ( 3)</b>	<b>23,9% (16)</b>	<b>31,3% (21)</b>	<b>32,8% (22)</b>	<b>6,0% ( 4)</b>	



**Figura 34 - Variável 12 - Motivação no trabalho**

*V13 - As informações fornecidas pela empresa são totalmente satisfatórias para que minha equipe coopere num processo de mudança.*

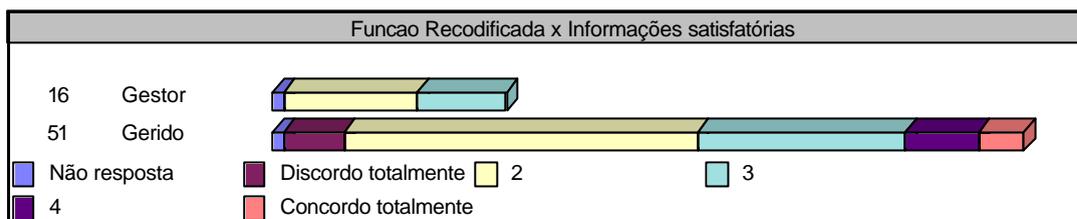
Ao analisar a variável 13, percebe-se o descontentamento geral, entre a amostra, em relação às informações fornecidas pela Empresa quanto ao processo da mudança. A pesquisadora entende que isto deve-se a não participação mais efetiva da alta administração e também de um trabalho mais próximo dos gestores da área de Talentos Humanos e Qualidade.

Estima-se que esta insatisfação refere-se muito a informalidade com que as mudanças são divulgadas na Empresa. Conforme citado no capítulo 2.2, Cultura e mudança organizacional no Brasil, a Telet por ser uma empresa de tecnologia de ponta e com influência significativa dos estrangeiros, adotou uma forma de divulgação das informações através de meios eletrônicos ou divulgação visual. Conforme Motta e Caldas (1997, p.38) citados na seção 2.2, “por esses modelos e práticas gerenciais serem concebidos em suas culturas natais, muitas vezes trazem pressupostos e valores culturais diferentes e até conflitantes com os nossos.”

Isto permite a pesquisadora sugerir para a organização reavaliar este quesito. Muitas vezes a divulgação por meio eletrônico ou visual pode parecer para a alta administração e gestores uma forma adequada de comunicação mas a pesquisa demonstrou o contrário. A equipe necessita de uma comunicação mais próxima e pessoal.

**Tabela 30 - Informações satisfatórias**

Informações satisf. FuncaoRecodificada	Não resposta	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	TOTAL
Gestor	1,5% ( 1)	0,0% ( 0)	13,4% ( 9)	9,0% ( 6)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	<b>23,9%</b>
Gerido	1,5% ( 1)	6,0% ( 4)	35,8%	20,9%	7,5% ( 5)	4,5% ( 3)	<b>76,1%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3,0% ( 2)</b>	<b>6,0% ( 4)</b>	<b>49,3%</b>	<b>29,9%</b>	<b>7,5% ( 5)</b>	<b>4,5% ( 3)</b>	



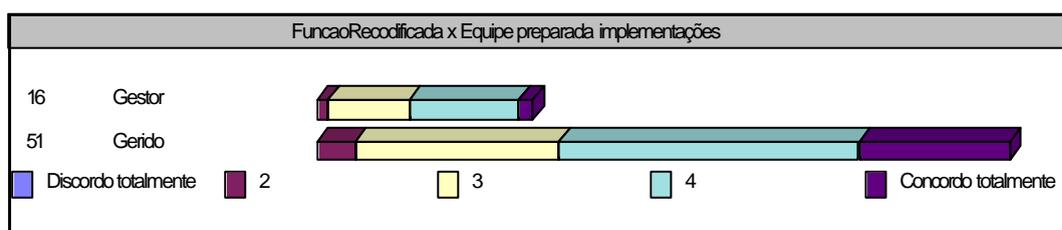
**Figura 35 - Variável 13 - Informações satisfatórias**

*V14 - Minha equipe está preparada para participar de outras implantações de sistemas de gestão empresarial.*

Para a questão formulada através da variável 14, também observa-se que o de acordo entre gestores e geridos não foi geral, significando que há algumas dúvidas em relação a esta questão, como percebe-se através do quadro e gráfico abaixo.

**Tabela 31 - Equipe preparada para outras implantações de sistemas**

Equipe preparada implementações Função Recodificada	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	TOTAL
Gestor	0,0% ( 0 )	1,5% ( 1 )	9,0% ( 6 )	11,9% ( 8 )	1,5% ( 1 )	<b>23,9% (16)</b>
Gerido	0,0% ( 0 )	4,5% ( 3 )	22,4% (15)	32,8% (22)	16,4% (11)	<b>76,1% (51)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0,0% ( 0 )</b>	<b>6,0% ( 4 )</b>	<b>31,3% (21)</b>	<b>44,8% (30)</b>	<b>17,9% (12)</b>	



**Figura 36 - Variável 14 - Equipe preparada para outras implantações de sistemas**

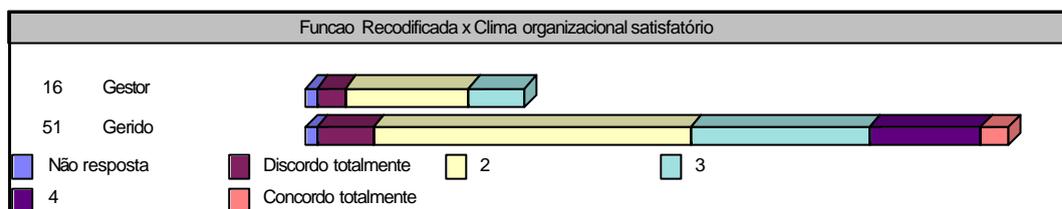
*V15 - Durante a implementação do projeto Integrator, o clima organizacional transcorreu de forma satisfatória na Empresa.*

Quanto a questão formulada através da variável 15, conforme já mencionado nesta pesquisa, a resposta dos gestores e geridos ficaram muito próximas do item discordo totalmente. Eles consideram que o clima organizacional não transcorreu de forma muito

satisfatória durante o processo da mudança. Isto permite a pesquisadora observar que faltou um trabalho mais próximo da área e Talentos Humanos e Qualidade e também de um gestor que pudesse conduzir e identificar os problemas, levando-os para a alta administração para que a mesma pudesse trabalhar nos pontos negativos junto a equipe do projeto.

**Tabela 32 - Clima organizacional satisfatório**

Clima organiza. satisfatório	Não resposta	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	TOTAL
<b>Funcao Recodificada</b>							
Gestor	1,5% ( 1)	3,0% ( 2)	13,4% ( 9)	6,0% ( 4)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	<b>23,9% (16)</b>
Gerido	1,5% ( 1)	6,0% ( 4)	34,3% (23)	19,4% (13)	11,9% ( 8)	3,0% ( 2)	<b>76,1% (51)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3,0% ( 2)</b>	<b>9,0% ( 6)</b>	<b>47,8% (32)</b>	<b>25,4% (17)</b>	<b>11,9% ( 8)</b>	<b>3,0% ( 2)</b>	



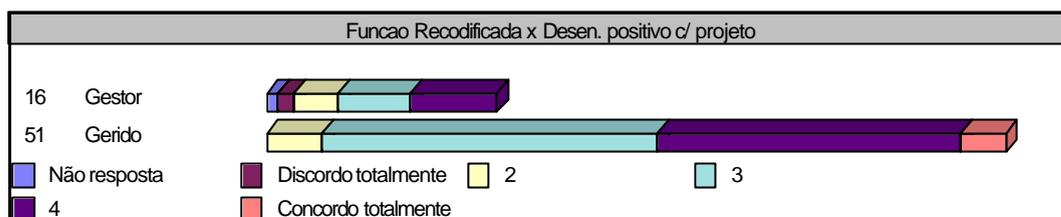
**Figura 37 - Variável 15 - Clima organizacional satisfatório**

*VI6 - Percebo que minha equipe teve um desenvolvimento positivo com o projeto Integrator.*

Na variável 16 houve um pequeno desencontro de opiniões. Os gestores ficaram muito próximos do concordo totalmente e os geridos mais no nível intermediário. Percebe-se, desta forma, um certo desacordo de opiniões sobre a questão do desenvolvimento positivo com o trabalho exercido junto ao projeto Integrator. Relaciona-se esta questão talvez a falta de aproveitamento para se aprender com a mudança. A equipe poderia valer-se de tal oportunidade para interagir e conhecer mais, utilizando-se, desta forma, da oportunidade de também disseminar seus conhecimentos. Fischer (2001, p. 05), citada na seção 2.5, afirma que “em organizações mais transparentes, com estruturas flexíveis e formas compartilhadas de gerir e decidir, provavelmente, as condições para gerar e disseminar conhecimentos e competências são mais favoráveis”.

**Tabela 33 - Desenvolvimento positivo**

Desen. positivo c/ projeto Funcao Recodificada	Não resposta	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	TOTAL
Gestor	1,5% (1)	1,5% (1)	4,5% (3)	7,5% (5)	9,0% (6)	0,0% (0)	<b>23,9% (16)</b>
Gerido	0,0% (0)	0,0% (0)	6,0% (4)	34,3% (23)	31,3% (21)	4,5% (3)	<b>76,1% (51)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,5% (1)</b>	<b>1,5% (1)</b>	<b>10,4% (7)</b>	<b>41,8% (28)</b>	<b>40,3% (27)</b>	<b>4,5% (3)</b>	

**Figura 38 - Variável 16 - Desenvolvimento positivo**

#### 4.2.4 Resistência à mudança

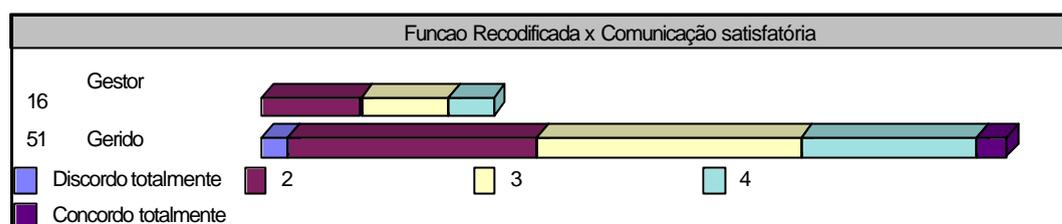
São as variáveis 17, 18, 19 e 20 que compreendem este item. Estas, integram o assunto "Resistência à mudança". Portanto, este compreende a análise das variáveis, perguntas fechadas, que estão discriminadas abaixo e para cada variável também efetua-se a respectiva análise.

*V17 - Considero os meios de comunicação utilizados pela Empresa, para anunciar um processo de mudança satisfatórios.*

Quanto à variável 17, a resposta da maioria da amostra ficou em linha com o discordo e concordo totalmente. Demonstrando novamente uma relativa insatisfação, dos participantes do processo, quanto à comunicação disponibilizada pela Empresa.

**Tabela 34 - Comunicação satisfatória**

Comunicação satisfatória FuncaoRecodificada	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	TOTAL
Gestor	0,0% ( 0)	10,4% ( 7)	9,0% ( 6)	4,5% ( 3)	0,0% ( 0)	<b>23,9% (16)</b>
Gerido	3,0% ( 2)	25,4% (17)	26,9% (18)	17,9% (12)	3,0% ( 2)	<b>76,1% (51)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3,0% ( 2)</b>	<b>35,8% (24)</b>	<b>35,8% (24)</b>	<b>22,4% (15)</b>	<b>3,0% ( 2)</b>	

**Figura 39 - Variável 17 - Comunicação satisfatória**

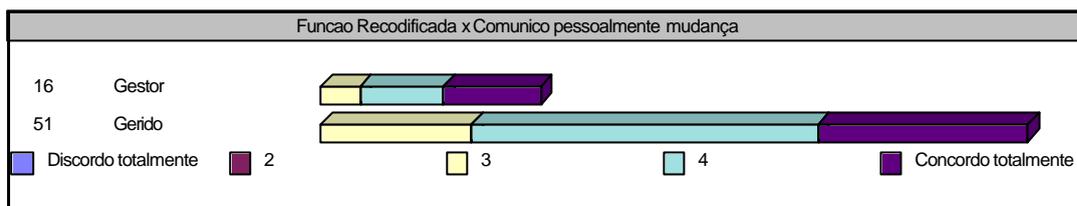
*V18 - Comunico pessoalmente minha equipe, sempre que há um processo de mudança na organização.*

Para esta variável conclui-se que as respostas de gestores e geridos divergem. A maioria dos gestores consultados considera que comunica pessoalmente a mudança e os geridos não concordam plenamente. Isto pode se dar ao fato de que o gerido somente consegue trocar a comunicação com sua equipe se recebe a mesma do seu gestor. Complementando a análise, conforme Duck (2002, p. 49) em relação à comunicação para a mudança, "durante a implementação, cabe aos líderes ajudar as pessoas a compreender o plano geral, persuadi-las de que vai funcionar, motivá-las a participar da sua implementação e, em seguida, ajudá-las a garantir que seja adequadamente executado".

Observa-se nesta variável a diferença de auto-percepção. Os gestores podem não estar captando o que a equipe percebe, há uma leve dissonância cognitiva.

**Tabela 35 - Comunicação da mudança**

Comunico pessoalmente mudança Funcao Recodificada	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	TOTAL
Gestor	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	4,5% ( 3)	9,0% ( 6)	10,4% ( 7)	<b>23,9% (16)</b>
Gerido	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	16,4% (11)	37,3% (25)	22,4% (15)	<b>76,1% (51)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0,0% ( 0)</b>	<b>0,0% ( 0)</b>	<b>20,9% (14)</b>	<b>46,3% (31)</b>	<b>32,8% (22)</b>	



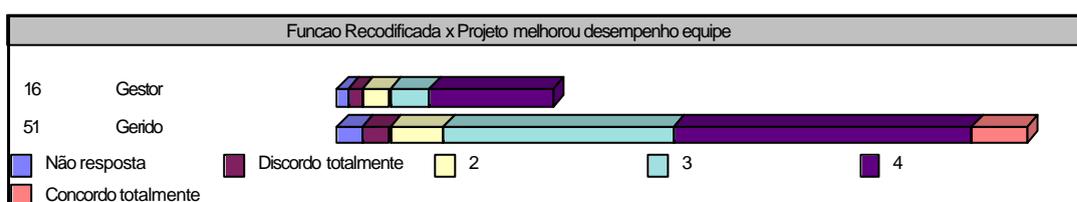
**Figura 40 - Variável 18 - Comunicação da mudança**

V19 - *A implementação do Projeto Integrator ajudou muito no desempenho das atividades da minha equipe.*

Quanto à variável 19, gestores e geridos tendem a não concordar plenamente, podendo significar uma certa indefinição de posicionamento em função da falta de comunicação e envolvimento que tiveram em relação ao processo da mudança.

**Tabela 36 - Desempenho da equipe**

Proj. melhorou desemp. equipe Funcao Recodificada	Não resposta	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	TOTAL
Gestor	1,5% (1)	1,5% (1)	3,0% (2)	4,5% (3)	13,4% (9)	0,0% (0)	<b>23,9% (16)</b>
Gerido	3,0% (2)	3,0% (2)	6,0% (4)	25,4% (17)	32,8% (22)	6,0% (4)	<b>76,1% (51)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4,5% (3)</b>	<b>4,5% (3)</b>	<b>9,0% (6)</b>	<b>29,9% (20)</b>	<b>46,3% (31)</b>	<b>6,0% (4)</b>	



**Figura 41 - Variável 19 - Desempenho da equipe**

V20 - *Envovi minha equipe quanto aos processos decisórios nas questões do projeto Integrator.*

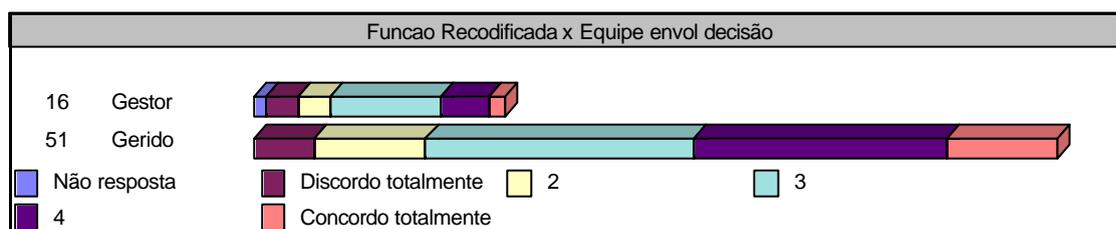
Em relação a variável 20, mais uma vez aparece a insatisfação tanto de gestores quanto geridos no quesito envolvimento, demonstrando novamente a necessidade do desenvolvimento de políticas de envolvimento e de comunicação por parte da Empresa. Estima-se que para este quesito, tanto os gestores como geridos ficaram insatisfeitos quanto à

condução do processo da mudança por parte da alta administração, influenciando desta forma a atuação dos gestores que por sua vez acabou atingindo a equipe. Segundo Fiorelli (2001, p. 176), citado na seção 2.3, "Líderes são pessoas significativas para os liderados".

Para algumas das variáveis, analisadas no item 4.2, onde ficou demonstrado uma certa indecisão nas respostas, estima-se que os gestores, ao respondê-las analisaram também a sua influência em relação à sua equipe, a qual não foi satisfatória. Caso fosse, as críticas ao projeto não seriam tão evidentes como demonstra o resultado das análises das variáveis deste estudo.

**Tabela 37 - Equipe envolvida na decisão**

Equipe envolvida na decisão	Não resposta	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	TOTAL
FuncaoRecodificada							
Gestor	1,5% ( 1)	3,0% ( 2)	3,0% ( 2)	10,4% ( 7)	4,5% ( 3)	1,5% ( 1)	<b>23,9% (16)</b>
Gerido	0,0% ( 0)	6,0% ( 4)	10,4% ( 7)	25,4% (17)	23,9% (16)	10,4% ( 7)	<b>76,1% (51)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,5% ( 1)</b>	<b>9,0% ( 6)</b>	<b>13,4% ( 9)</b>	<b>35,8% (24)</b>	<b>28,4% (19)</b>	<b>11,9% ( 8)</b>	



**Figura 42 - Variável 20 - Equipe envolvida na decisão**

#### 4.2.5 Conclusão parcial da avaliação objetiva

A seguir demonstra-se na tabela 38, através das médias e desvios padrões, o resultado das diferenças significativas do item 4.2, avaliação do nível de concordância entre gestores e geridos sobre a mudança.

**Tabela 38 - Avaliação do nível de concordância entre gestores e geridos**

Variáveis	Questões	MÉDIA			DESVIO PADRÃO		
		Gestores	Geridos	Geral	Gestores	Geridos	Geral
V1	Incentiva autonomia da equipe	4,69	4,29	4,39	0,48	0,78	0,74
V2	Estimula desen. do conhecimento	4,56	4,31	4,37	0,51	0,81	0,76
V3	Equipe preparada para a mudança	3,81	3,94	3,91	0,83	0,86	0,85
V4	Equipe treinada p/ sistema	3,19	3,57	3,48	1,22	1,10	1,13
V5	Preparada para fazer críticas	4,56	4,29	4,36	0,63	0,78	0,75
V6	Preparada para receber críticas	3,81	3,71	3,73	0,75	0,81	0,79
V7	Inovação é valorizada	4,75	4,47	4,54	0,45	0,64	0,61
V8	Proativo em processo de mudança	4,56	4,41	4,45	0,63	0,57	0,58
V9	Reconheço idéias	4,38	4,16	4,21	0,62	0,67	0,66
V10	Equipe encorajada para mudanças	3,81	3,92	3,90	0,83	0,77	0,78
V11	Planejei o projeto Integrator	2,80	3,14	3,06	1,15	1,07	1,09
V12	Mudança aumenta motivação	3,06	3,14	3,12	0,93	1,03	1,00
V13	Informações satisfatórias	2,40	2,58	2,54	0,51	0,99	0,90
V14	Equipe preparada implementações	3,56	3,80	3,75	0,73	0,85	0,82
V15	Clima organizacional satisfatório	2,13	2,62	2,51	0,64	0,99	0,94
V16	Desenv. Positivo com o projeto	3,07	3,45	3,36	0,96	0,73	0,80
V17	Comunicação satisfatória	2,75	2,90	2,87	0,77	0,94	0,90
V18	Comunico pessoalm. a mudança	4,25	4,08	4,12	0,77	0,72	0,73
V19	Proj. melhorou desemp.da equipe	3,33	3,45	3,42	0,98	0,91	0,92
V20	Equipe envolvida na decisão	2,93	3,29	3,21	1,10	1,12	1,12

Através da tabela acima, pode-se concluir parcialmente o que foi apontado nas análises individuais das referidas variáveis. As questões tais como: comunicação, envolvimento da equipe, clima organizacional e informações satisfatórias são evidenciadas como as insatisfações apontadas pelos geridos e que também atingiram os gestores. Na observação da pesquisadora, não há dúvidas quanto a necessidade de um planejamento mais efetivo relacionado à políticas de envolvimento e comunicação por parte da organização em estudo.

A questão da comunicação informal, citada na seção 2.2, serve para trazer à atenção da organização quanto a forma de comunicação mais impessoal que está incorporada na Empresa e o quanto a sua continuidade se dá até os dias hoje. Pelas análises observadas através das respostas dos geridos, esta é uma significativa insatisfação. Os gestores podem considerar que a comunicação está adequada mas a equipe demonstra ao contrário, afetando desta forma o envolvimento de todos.

De modo geral não observa-se diferenças muito significativas entre as repostas dos gestores e geridos. Convém ressaltar, no entanto, que para algumas das variáveis, tais como as

4, 11 e 15 os geridos encontram-se um pouco mais satisfeitos que os gestores. Provavelmente isto deve-se ao fato de terem participado mais diretamente dos treinamentos oferecidos, mesmo sentindo falta do suporte necessário dos gestores.

### 4.3 ANÁLISE QUALITATIVA SOBRE O PROCESSO DA MUDANÇA

Nesta etapa apresenta-se a síntese da análise do conteúdo das questões genéricas ou abertas proposta pela pesquisa. Conforme demonstrado no questionário, foram elaboradas quatro perguntas abertas e observou-se que predominaram algumas categorias nas respostas de todas as questões, as quais foram agrupadas com as respostas semelhantes e demonstradas, neste item, com suas respectivas variações.

A análise de conteúdo compreende as respostas dos gestores e equipe, sem que tenha sido feita distinção entre ambos, pois a intenção foi identificar os pontos que mais impactaram na excelência do processo de mudança ocorrido na empresa Telet, considerando-se toda a amostra. Porém observa-se influência maior para as respostas dos geridos, já que, conforme as análises demonstram, 76% são geridos e somente 23% são gestores.

#### **4.3.1 Motivos que podem levar ao fracasso o processo da mudança com base na experiência dos respondentes**

Para esta análise foram consideradas as respostas qualitativas referentes à variável 22. Foi questionado aos respondentes, conforme opinião de cada um, o motivo que pode levar ao fracasso um processo de mudança, procurando basear-se na sua experiência quanto a seguinte questão:

V-22 Aponte o principal motivo que pode levar ao fracasso um processo de mudança com base na sua experiência?

**Tabela 39 - Motivo para o fracasso de um processo de mudança**

Resultado da análise de conteúdo da variável 22	Qt. Cit.
<b>Categoria: Comunicação</b>	<b>15</b>
A comunicação das pessoas e processos	01
A ausência de comunicação	10
Falha de comunicação	04
<b>Categoria: Comprometimento</b>	<b>11</b>
Falta de comprometimento com o processo transformador da mudança	03
Falta de comprometimento da alta administração	02
Falta de comprometimento dos envolvidos no processo da mudança	02
Falta de colaboração das pessoas	03
Falta de comprometimento das gestões com o processo da mudança	01
<b>Categoria: Envolvimento</b>	<b>20</b>
Estratégia de envolvimento das pessoas	14
Falta de envolvimento dos demais usuários que não participaram do projeto	03
Falta de envolvimento da alta administração	02
Não envolvimento/engajamento de todos os gestores	01
<b>Categoria: Treinamento</b>	<b>12</b>
Falta de conhecimento sobre o sistema	09
Falta de treinamento	03
<b>Categoria: Liderança</b>	<b>09</b>
Falta de liderança	06
Falta de conhecimento e liderança do líder	01
O não engajamento dos níveis superiores	02
<b>Categoria: Planejamento</b>	<b>15</b>
Falta de planejamento, onde conste objetivos bem definidos	06
Cronogramas mal definidos	04
Falta de foco nos objetivos	05
<b>Categoria: Motivação</b>	<b>04</b>
Desmotivação da equipe	04
<b>Categoria: Resistência à mudança</b>	<b>03</b>
Sistemas implantados pela decisão soberana de um ou de poucos administradores tendem a ser rejeitadas pelo grupo	01
Não trabalhar junto ao grupo a resistência à mudança	02
<b>Categoria: Integração</b>	<b>02</b>
Falta de integração da equipe	02

Conforme observação da pesquisadora, as categorias que mais apareceram foram as relacionadas à satisfação e ao envolvimento da equipe no Projeto Integrator.

A seguir também descreve-se o significado de cada categoria resultante da análise de cada questão. Procura-se dar ênfase às categorias que foram mais citadas entre as cinco questões abertas.

#### 4.3.1.1 A categoria 'Comunicação'

Esta categoria é composta por três variações, sendo que referem-se essencialmente a problemas na comunicação ocorridos durante a implementação do projeto. As variações de respostas que compreendem a categorização são:

- a) A comunicação das pessoas e processos;
- b) A ausência de comunicação e,
- c) Falha de comunicação.

Apesar de apenas três variações formarem a categoria 'comunicação', ela foi justamente uma das mais citadas pelos respondentes, o que põe em evidência sua importância.

Percebe-se pelas respostas que houve falhas na comunicação da mudança, o que ocasionou insatisfação da equipe como um todo, iniciando pela não participação do gestor principal, o Presidente da Companhia, conforme citado no item 1.3 da pesquisa. Senge (2000, p. 22), citado na seção 2.3, diz que: “mudanças significativas, só ocorrem quando acionadas pela alta administração. Não há sentido em prosseguir a não ser que o presidente esteja a bordo”.

#### 4.3.1.2 A categoria 'Comprometimento'

Outro ponto destacado pelos respondentes foi a importância do comprometimento da equipe. As variações de respostas que compreendem tal categorização são as cinco abaixo:

- a) Falta de comprometimento com o processo transformador da mudança;
- b) Falta de comprometimento da alta administração;
- c) Falta de comprometimento dos envolvidos no processo da mudança;
- d) Falta de colaboração das pessoas e,

- e) Falta de comprometimento das gestões com o processo da mudança.

Analisando as variações acima, pode-se observar que esta categoria tem ligação com a da comunicação, pois em função da falta desta, muito do comprometimento ficou falho. A equipe não teve informação suficiente para comprometer-se com o novo processo. Conforme Geus (1998, p. 170), citado na seção 2.1, "as empresas morrem porque seus gerentes se concentram na atividade econômica de produzir bens e serviços, e se esquecem de que a verdadeira natureza de suas organizações é aquela de uma comunidade de seres humanos".

#### 4.3.1.3 A categoria 'Envolvimento'

Entre todas as questões esta categoria foi a mais mencionada pela amostra, referindo-se às dificuldades de envolvimento entre equipes e gestores. As variações de respostas que a compreendem são:

- a) Estratégia de envolvimento das pessoas;
- b) Falta de envolvimento dos demais usuários que não participaram do projeto;
- c) Falta de envolvimento da alta administração e,
- d) Não envolvimento/engajamento de todos os gestores.

Percebe-se novamente que foi citada a falta de envolvimento dos gestores e da alta administração, em particular, semelhante ao que foi observado na categoria comprometimento.

#### 4.3.1.4 A categoria 'Treinamento'

A categoria 'treinamento' é composta por duas variações, as quais referem-se ao pouco treinamento e a dificuldade das pessoas em operacionalizar o novo sistema por falta de maior conhecimento. As variações de respostas que a compreendem são:

- a) Falta de conhecimento sobre o sistema e,
- b) Falta de treinamento.

Através das variações das respostas, observa-se que houve uma falha significativa em relação à gestão do treinamento disponibilizado para a equipe do projeto. Duck (2002, p.49), citado no item 2.3 afirma que: “durante a implementação, cabe aos líderes ajudar as pessoas a compreender o plano geral, persuadi-las de que vai funcionar, motivá-las a participar da sua implementação e, em seguida, ajudá-las a garantir que seja adequadamente executado”.

#### 4.3.1.5 A categoria 'Liderança'

Questões relacionadas à liderança foram percebidas praticamente em todas as respostas, mesmo não sendo específicas desta categoria. Quanto as demais categorias citadas acima, nas variações das respostas, também aparece esta questão, as quais referem-se à falta de liderança ou participação dos gestores em relação à equipe. As respostas que a compreendem são:

- a) Falta de liderança;
- b) Falta de conhecimento e liderança do líder e,
- c) O não engajamento dos níveis superiores.

Novamente aparece variação de respostas que refletem a insatisfação da não participação dos níveis superiores no projeto da mudança.

#### 4.3.1.6 A categoria 'Planejamento'

'Planejamento' foi a segunda mais citada. Ainda observa-se, na presente análise, que as demais categorias foram consequência da falta de atenção dispensada à mesma, desde o início do projeto. As variações de respostas são:

- a) Falta de planejamento, onde conste objetivos bem definidos;
- b) Cronogramas mal definidos e,
- c) Falta de foco nos objetivos.

#### 4.3.1.7 A categoria 'Motivação'

Para esta categoria identifica-se apenas uma classe de respostas, mas não menos importante. Apesar de não ser a mais citada, percebe-se nas variações das demais categorias que conhecer e observar as necessidades e expectativas dos empregados é precípuo para que a equipe mantenha-se motivada e aceite a mudança.

- a) Desmotivação da equipe.

#### 4.3.1.8 A categoria 'Resistência à mudança'

A categoria é composta por duas variações, diz respeito ao não trabalho em relação às resistências da equipe e a rejeição do grupo quanto ao processo da mudança. As respostas que compreendem esta categorização são:

- a) Sistemas implantados pela decisão soberana de um ou de poucos administradores tendem a ser rejeitadas pelo grupo e,
- b) Não trabalhar junto ao grupo a resistência à mudança.

Observa-se pelas respostas acima que a insatisfação foi em relação à imposição, o que tornou o processo da mudança bastante traumático para a equipe. Duck (1999, p. 62), citada no item 1.4, afirma que: “a primeira mudança de comportamento deveria ser entre os executivos de alto nível”. Essa pode promover, através de uma postura participativa, um ambiente capaz de administrar conflitos e resistências.

#### 4.3.1.9 A categoria 'Integração'

A categoria 'integração' é composta também somente por uma classe, no caso:

- a) Falta de integração da equipe

A integração da equipe para que o processo da mudança transcorra de forma madura e equilibrada é muito importante, fato que também foi falho no problema em questão. A categoria treinamento também foi bastante citada entre os respondentes, pois o conhecimento do processo e o pouco e rápido treinamento oferecido foram prejudiciais para que a equipe pudesse colocar em prática os conhecimentos que deveriam ser aprendidos. Neste sentido,

Garvin (2001, p.54), citado no item 2.5, diz que: “a organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias”.

#### 4.3.2 Principais dificuldades vivenciadas durante a implantação do projeto Integrator

Para esta análise foram consideradas as respostas qualitativas referentes à variável 23. Nas respostas da variável em questão, somente não apareceram explicações e comentários para a categoria motivação. Foi questionado aos respondentes, com referência ao projeto Integrator, qual a principal dificuldade vivenciada por eles durante a implementação do projeto, solicitando resposta para a seguinte questão.

*V-23 Usando como referência o Projeto Integrator, aponte qual a principal dificuldade que você vivenciou durante sua implementação.*

**Tabela 40 - Dificuldades vivenciadas**

Resultado da análise de conteúdo da variável 23	Qt. Cit.
<b>Categoria: Comunicação</b>	<b>05</b>
Dificuldade na troca de informação entre setores	01
Falta de melhor divulgação das mudanças em andamento	01
Falta de comunicação	03
<b>Categoria: Comprometimento</b>	<b>01</b>
Pouca importância dada a alguns módulos do sistema	01
<b>Categoria: Envolvimento</b>	<b>11</b>
Algumas áreas não foram envolvidas nos processos	07
Não foi considerada a opinião dos principais envolvidos (key-users) do projeto.	01
Falta de envolvimento	03
<b>Categoria: Treinamento</b>	<b>19</b>
Falta de treinamento	15
Familiarização/formalização dos processos	03
Melhor preparo dos consultores externos	01
<b>Categoria: Liderança</b>	<b>04</b>
Falta de apoio por parte de alguns gestores	02
Falta de liderança	02
Falta de um gestor que integrasse melhor a equipe	01
<b>Categoria: Planejamento</b>	<b>26</b>
A escolha do sistema a ser implantado talvez não tenha sido bem planejada	04
Conciliar as atividades do dia a dia com as atividades do projeto	04
Cronograma impossível de ser cumprido	18

Tabela 40 - Dificuldades vivenciadas (continuação)

Resultado da análise de conteúdo da variável 23	Qt. Cit.
Categoria: Resistência à mudança	03
Resistência dos usuários	03
Categoria: Integração	05
Falta de integração	05

As categorias praticamente se repetiram, conforme demonstrado na análise da variável 22. Continuam em destaque as questões relacionadas diretamente à satisfação, comunicação, comprometimento e ao envolvimento, ou seja, o sentimento de pertencer à Empresa e a participação de cada um quanto ao projeto Integrator.

#### 4.3.2.1 A categoria 'Comunicação'

Também para a questão 23, esta categoria foi bastante evidenciada, confirmando a observação em relação às dificuldades e falhas na comunicação ocorridas durante o projeto. As variações de respostas que compreendem esta categorização são:

- a) Dificuldade na troca de informação entre setores;
- b) Falta de melhor divulgação das mudanças em andamento e,
- c) Falta de comunicação.

Duck (2002, p. 32-33), citada no item 2.1, afirma que: “mudar uma organização é um processo inerente e inevitavelmente humano e emocional”. Para efetuar a mudança é imprescindível investir na comunicação. No entanto, destacando-se a variação das respostas que compreendem o item b, observa-se que os respondentes demonstram sua insatisfação em relação à falta de divulgação das mudanças em andamento.

Sem a divulgação da mudança, as pessoas não sentiram-se parte do processo da mudança.

#### 4.3.2.2 A categoria 'Comprometimento'

Tal categoria é composta somente por uma variável mas que também enfatiza a importante questão do comprometimento entre a equipe do projeto. Muitos gestores deram atenção somente para o módulo que poderia afetar sua área, deixando, desta forma, de pensar no conjunto. A variação de respostas que compreende esta categoria refere-se:

- a) Pouca importância dada a alguns módulos do sistema.

#### 4.3.2.3 A categoria 'Envolvimento'

Conforme citado no item 4.3.1.3, esta entre todas as questões, foi a mais citada pelos respondentes observando-se, novamente, a necessidade da equipe em relação ao maior envolvimento de todos no projeto proposto. A categoria está composta por três variações de respostas, que são:

- a) Algumas áreas não foram envolvidas nos processos;
- b) Não foi considerada a opinião dos principais envolvidos (*key-users*) do projeto e,
- c) Falta de envolvimento.

#### 4.3.2.4 A categoria 'Treinamento'

Treinamento também foi uma questão muito abordada, pois faltou a informação e o norteamento do projeto. As variações citadas foram:

- a) Falta de treinamento;
- b) Familiarização/formalização dos processos e,
- c) Melhor preparo dos consultores externos.

Para que as pessoas pudessem trabalhar e entender a mudança, percebe-se pelas respostas que o treinamento não foi um item muito considerado pelos gestores do processo. Ruas (2002, p. 7), citado no item 2.5, diz que: “os processos de mudança, quando consistentes, acabam

gerando transformações significativas nas estratégias, métodos, normas e procedimentos empregados nas atividades e relações internas e externas da empresa”.

#### 4.3.2.5 A categoria 'Liderança'

Nesta categoria pode-se observar a insatisfação da equipe quanto a uma liderança que integrasse a equipe e também com relação à falta de apoio dos gestores. São três as variações mais identificadas para esta questão:

- a) Falta de apoio por parte de alguns gestores;
- b) Falta de liderança e,
- c) Falta de um gestor que integrasse melhor a equipe.

#### 4.3.2.6 A categoria 'Planejamento'

Novamente a categoria 'planejamento' aparece com ênfase nas variações das respostas. As variações que correspondem a categoria são:

- a) A escolha do sistema a ser implantado talvez não tenha sido bem planejada;
- b) Conciliar as atividades do dia a dia com as atividades do projeto e,
- c) Cronograma impossível de ser cumprido.

#### 4.3.2.7 A categoria 'Resistência à mudança'

É composta somente por uma variação mas também enfatiza a questão do comprometimento entre a equipe do projeto. A variação que a corresponde é:

- a) Resistência dos usuários.

Observa-se que a pouca importância dispensada a todas as categorias descritas na análise de conteúdo desta pesquisa, influenciaram particularmente a resistência da equipe que participou do projeto bem como dos usuários finais do sistema. Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999 p. 296), citado no item 2.1, “resistência à mudança é qualquer atitude ou

comportamento que reflete a falta de vontade da pessoa de fazer ou apoiar a mudança desejada”.

#### 4.3.2.8 A categoria 'Integração'

Esta é composta somente por uma variação, mas também destaca a questão do comprometimento entre a equipe do projeto. No caso:

a) Falta de integração.

A falta de integração entre a equipe também apareceu na questão 22 demonstrando a necessidade sentida pela equipe de integração em todo o grupo.

### 4.3.3 Principais motivos que levam uma organização a implementar um processo de mudança de forma bem sucedida

Para esta análise foram consideradas as respostas qualitativas referentes à variável 24. Foi argüido qual o principal motivo que leva uma organização a implementar um processo de mudança de forma bem sucedida, também foi solicitado uma justificativa para tal resposta. A questão formulada para proceder a análise foi a seguinte:.

*V-24 Na sua visão, qual o principal motivo que leva uma organização a implementar um processo de mudança de forma bem sucedida? Justifique.*

**Tabela 41 - Principal motivo para mudança bem sucedida**

Resultado da análise de conteúdo da variável 24	Qt. Cit.
<b>Categoria: Comunicação</b>	<b>10</b>
Comunicação clara e transparente	08
Necessidade de melhoria na comunicação interna	02
<b>Categoria: Comprometimento</b>	<b>10</b>
Comprometimento em todos os níveis	10
<b>Categoria: Envolvimento</b>	<b>17</b>
Envolvimento de toda a equipe afetada pelo processo	14
Gerenciamento e envolvimento por parte da equipe	01
A equipe deve se sentir envolvida em todos os estágios da implantação	02
<b>Categoria: Treinamento</b>	<b>11</b>
Capacidade das pessoas entenderem	06
O treinamento certo e conhecimento do processo	05

Tabela 41 - Principal motivo para mudança bem sucedida (continuação)

Resultado da análise de conteúdo da variável 24	Qt. Cit.
<b>Categoria: Liderança</b>	<b>05</b>
Reconhecimento por parte dos gestores	01
Liderança participativa	03
Liderança única	01
<b>Categoria: Planejamento</b>	<b>06</b>
Preparação das vantagens que o processo trará a organização	01
Planejamento estratégico de todas as etapas do processo	05
<b>Categoria: Resistência à mudança</b>	<b>06</b>
Mudança seja encarada não como uma ameaça e sim uma oportunidade	02
Resistências minaram o processo	02
Preparar os funcionários para receber a mudança	02
<b>Categoria: Integração</b>	<b>05</b>
Melhor integração entre todas as áreas	01
Espírito de equipe	04

Na observação das categorias que compõe esta variável, repetem-se as categorias relacionadas ao envolvimento da equipe e também quanto às questões do processo da mudança.

#### 4.3.3.1 A categoria 'Comunicação'

A categoria é composta por duas variações de respostas a qual também foi citada nas demais questões abertas. As variações que correspondem a categoria são:

- a) Comunicação clara e transparente e,
- b) Necessidade de melhoria na comunicação interna.

#### 4.3.3.2 A categoria 'Comprometimento'

A categoria, para esta questão, é composta somente por uma variação de resposta:

- a) Comprometimento em todos os níveis.

Reflete novamente a insatisfação do grupo quanto ao comprometimento em todos os níveis, sem distinção entre geridos e gestores.

#### 4.3.3.3 A categoria 'Envolvimento'

'Envolvimento', categoria muito citada pelos respondentes é composta por três variações de respostas que são:

- a) Envolvimento de toda a equipe afetada pelo processo;
- b) Gerenciamento e envolvimento por parte da equipe e,
- c) A equipe deve se sentir envolvida em todos os estágios da implantação.

Percebe-se, tanto para as variações deste item como para os demais que a grande reclamação e descontentamento foi em relação ao envolvimento da equipe como um todo, e que a participação do gestor no processo foi falha.

#### 4.3.3.4 A categoria 'Treinamento'

A categoria aparece afirmando a importância e necessidade de maior e melhor treinamento da equipe. As variações de respostas que a correspondem são:

- a) Capacidade das pessoas entenderem e,
- b) O treinamento certo e conhecimento do processo.

#### 4.3.3.5 A categoria 'Liderança'

'Liderança', enfatizada novamente, através das variações das respostas, e muito direcionadas em relação à falta de participação dos gestores no processo. As variações que correspondem a esta categoria são:

- a) Reconhecimento por parte dos gestores;
- b) Liderança participativa e,
- c) Liderança única.

#### 4.3.3.6 A categoria 'Planejamento'

Esta tem relação com a categoria comunicação pois, observou-se que, além não haver um planejamento prévio do projeto, as informações para a equipe foram bastante falhas. As variações que correspondem a esta categoria são:

- a) Preparação das vantagens que o processo trará à organização e,
- b) Planejamento estratégico de todas as etapas do processo.

#### 4.3.3.7 A categoria 'Resistência à mudança'

As variações das respostas são muito semelhantes às demais categorias, pois o que apareceu foi a inconformidade da equipe em relação à preparação da mesma quanto ao processo da mudança. As variações no caso são:

- a) Mudança seja encarada não como uma ameaça e sim uma oportunidade;
- b) Resistências minaram o processo e,
- c) Preparar os funcionários para receber a mudança.

A pesquisadora acredita que preparar a equipe para a mudança é uma função importante da alta administração e dos gestores de equipes. Robbins (2000, p. 371), citado no item 2.5, informa que o conceito de liderança, o qual pode minimizar a resistência à mudança significa: "o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas".

#### 4.3.3.8 A categoria 'Integração'

Também possui variações de respostas semelhantes as demais categorias 'Integração'. As duas variações são:

- a) Melhor integração entre todas as áreas e,
- b) Espírito de equipe.

#### 4.3.4 O impacto quando da implantação de um processo de mudança

Para a análise a seguir, foram consideradas as respostas qualitativas referentes à variável 25. Foi solicitada a sugestão dos respondentes quanto à forma de amenizar o impacto da implantação de um processo de mudança. A questão formulada para se analisar esta variável foi a seguinte.

V-25 *Que sugestão você daria para amenizar o impacto quando da implantação de um processo de mudança?*

**Tabela 42 - Sugestão para amenizar o impacto da mudança**

Resultado da análise de conteúdo da variável 25	Qt. Cit.
<b>Categoria: Comunicação</b>	26
Comunicação adequada às atividades propostas	04
Comunicação e transparência	19
Discutir o assunto ou tema com as equipes	03
<b>Categoria: Comprometimento</b>	02
Buscar o comprometimento com o projeto principalmente dos ocupantes dos cargos estratégicos e táticos da empresa	02
<b>Categoria: Envolvimento</b>	22
Certificar que os conceitos básicos do processo de mudança estão claros para todos os envolvidos	05
O envolvimento das pessoas no processo faz com que todos sintam-se parte importante da mudança	17
Tabela 42 - Sugestão para amenizar o impacto da mudança (continuação)	
<b>Categoria: Treinamento</b>	08
Maior treinamento adequado às atividades propostas	08
<b>Categoria: Liderança</b>	03
Clareza e transparência em cada gerência envolvida	02
É difícil induzir o impacto para quem vive o momento, mas sentir que o gestor está ao seu lado num momento como esse dá uma sensação de conforto e tranquilidade	01
<b>Categoria: Planejamento</b>	15
Cronograma adequado às atividades propostas	01
Apresentação do planejamento da mudança e como ela estará afetando diferentemente a organização	04
Planejamento de todas as atividades	10
<b>Categoria: Resistência à mudança</b>	08
Mais informação para que não haja tanta resistência à mudança	07
Trabalhar a mudança realmente como um projeto	01
<b>Categoria: Integração</b>	03
Melhor integração entre todos	03

A pesquisadora observa que todas as categorias e suas variações sugerem questões relacionadas ao envolvimento e maior participação de gestores e geridos no processo da mudança. Fica claro a necessidade que a equipe sentiu em relação à questão da comunicação e ao envolvimento de todos no projeto Integrator.

#### 4.3.4.1 A categoria 'Comunicação'

Para a questão 25, a categoria obteve três variações de respostas. As variações observadas são:

- a) Comunicação adequada às atividades propostas;
- b) Comunicação e transparência e,
- c) Discutir o assunto ou tema com as equipes.

Todas as variações possuem significados semelhantes às demais categorias em relação à comunicação. Portanto, fica evidente a necessidade sentida pela equipe de maior transparência e clareza quanto à questão da comunicação.

#### 4.3.4.2 A categoria 'Comprometimento'

Para esta categoria foi identificada somente uma classe de resposta, sendo no caso:

- a) Buscar o comprometimento com o projeto principalmente dos ocupantes dos cargos estratégicos e táticos da empresa.

O comprometimento da alta administração e dos gestores aparece praticamente em todas as respostas da categoria 'comprometimento'.

#### 4.3.4.3 A categoria 'Envolvimento'

Para a categoria 'envolvimento', novamente observa-se a importância da mesma para as pessoas. É composta por duas variações de respostas, ou seja:

- a) Certificar que os conceitos básicos do processo de mudança estão claros para todos os envolvidos e,

- b) O envolvimento das pessoas no processo faz com que todos sintam-se parte importante da mudança.

#### 4.3.4.4 A categoria 'Treinamento'

A categoria 'treinamento', é composta somente por um segmento de resposta, no caso:

- a) Maior treinamento adequado às atividades propostas.

Esta aparece com respostas semelhantes às demais variações das categorias 'treinamento', enfatizando sua importância para o grupo.

#### 4.3.4.5 A categoria 'Liderança'

A categoria 'liderança' está composta por duas variações de respostas. As variações que a correspondem são:

- a) Clareza e transparência em cada gerência envolvida e,
- b) É difícil induzir o impacto para quem vive o momento, mas sentir que o gestor está ao seu lado num momento como esse dá uma sensação de conforto e tranquilidade.

A questão da liderança é observada em praticamente todas as respostas, destacando sua importância para a equipe. Segundo Fiorelli (2001, p.176), citado no item 2.3, “líderes são pessoas significativas para os liderados”.

#### 4.3.4.6 A categoria 'Planejamento'

Esta categoria está composta por três variações de respostas. Essas correspondem:

- a) Cronograma adequado às atividades propostas;
- b) Apresentação do planejamento da mudança e como ela estará afetando diferentemente a organização e,
- c) Planejamento das atividades.

Percebe-se que a questão acerca do mal dimensionamento do cronograma foi bastante enfatizada na categoria 'planejamento'. Sugere-se então, maior atenção quanto à questão da administração e planejamento do tempo.

#### 4.3.4.7 A categoria 'Resistência à mudança'

A categoria 'resistência à mudança' é composta por duas variações de respostas. No caso:

- a) Mais informação para que não haja tanta resistência à mudança e,
- b) Trabalhar a mudança realmente como um projeto.

#### 4.3.4.8 A categoria 'Integração'

Quanto à 'integração', percebe-se que não há distinção entre as opiniões, sendo que a necessidade de integração foi sentida por todos os níveis. A idéia consensualizada para a categoria é:

- a) Melhor integração entre todos.

### **4.3.5 Conclusão parcial da avaliação subjetiva**

Apresenta-se a seguir a tabela da avaliação subjetiva, totalizando as citações das variáveis: 22, 23, 24 e 25. Com o resultado das análises, obtém-se nove categorias finais. Para melhor demonstração, coloca-se em ordem decrescente as citações mais expressivas para que possa se dissertar sobre as mesmas:

**Tabela 43 - Total das citações das categorias analisadas por ordem decrescente**

Sumário da análise de conteúdo das variáveis 22, 23, 24 e 25.	Qt. Cit.
Categoria: Envolvimento	70
Categoria: Planejamento	62
Categoria: Comunicação	56
Categoria: Treinamento	50
Categoria: Comprometimento	24
Categoria: Liderança	21
Categoria: Resistência à mudança	20
Categoria: Integração	15
Categoria: Motivação	04

Com a observação das categorias acima discriminadas, e através das análises individuais efetuadas neste capítulo, a seguir relaciona-se tais análises por ordem de importância e de destaque das respostas obtidas:

#### *Envolvimento*

A categoria envolvimento foi a mais destacada pelos respondentes. É comentado por eles desde a falta de envolvimento de todos os participantes do processo até o engajamento da alta administração e dos gestores que conduziram a mudança.

#### *Planejamento*

O segundo item mais destacado foi a questão do 'planejamento'. Através das variações das respostas, pôde-se observar que não houve um planejamento consistente para a condução e implementação do projeto Integrator. Também o cronograma foi algo imposto para a equipe, os usuários não ficaram confortáveis com o prazo estabelecido e não sentiram que a manifestação de suas insatisfações foi levada em consideração pelos gestores.

#### *Comunicação*

A terceira categoria mais citada foi a 'comunicação'. Percebe-se a grande insatisfação da equipe em relação à falha de informação, e em muitos casos, houve praticamente ausência de comunicação. Uma associação que pode ser feita é em relação à influência dos estrangeiros na equipe da Empresa, pois eles trouxeram uma forma de comunicação mais informal. Conforme

citado no item 2.2, a maioria das informações divulgadas na organização pelos seus gestores, eram e ainda tem sido através dos meios eletrônicos ou comunicação visual. Também na época da implantação do Projeto Integrator, foi muito comum a divulgação de assuntos importantes, em relação ao projeto, serem informados através destes meios, única maneira que a equipe, muitas vezes, tinha contato com as informações sobre o projeto.

### *Treinamento*

A quarta categoria com destaque é a do 'treinamento'. Através da observação das variações das respostas pôde-se confirmar a evidência do pouco treinamento disponibilizado para a equipe, o que impactou significativamente na qualidade da implantação do projeto.

### *Comprometimento*

A categoria 'comprometimento', em termos de significado para os respondentes, assemelha-se muito a categoria 'envolvimento'. Nessa, houve citações quanto à falta de comprometimento das equipes, à pouca relação entre as áreas da Empresa e também quanto à participação dos gestores.

### *Liderança*

A categoria 'liderança' também faz menção a ausência de liderança dos gestores, participantes do projeto, e também da alta administração. Quanto à categoria 'resistência à mudança', pôde-se observar que faltou preparo da equipe e dos próprios gestores para receber a mudança.

### *Integração*

Para 'integração' percebe-se que as variações das respostas assemelham-se muito com as das categorias envolvimento e liderança. Desta forma, é possível constatar a insatisfação da integração entre equipes, áreas e gestores.

### *Motivação*

A última categoria destacada foi a 'motivação'. Na observação da pesquisadora, essa assemelha-se às demais categorias, pois foi reflexo das variações das respostas de todas as demais.

Através das análises, pôde-se observar a importância colocada pelos respondentes em relação às mesmas. Desta forma, evidencia-se a necessidade de levar em consideração tais categorias pois, com a combinação de todas, a possibilidade de sucesso quanto ao processo de mudança pode ser bem maior.

Pensar em uma forma de estabelecer políticas de envolvimento e comprometimento que por sua vez englobem as demais categorias citadas, pode ser uma alternativa profícua que conduziria um processo de mudança tal como o do Projeto Integrator à excelência, dirimindo conflitos e integrando melhor a equipe.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa procura responder aos cinco objetivos propostos, os quais são apresentados a seguir, juntamente com as respectivas respostas:

*1º - Caracterizar o perfil da amostra selecionada.*

O primeiro objetivo está respondido através da aplicação do questionário, primeira parte: dados de identificação do respondente, sendo que esta contém as seguintes questões:

**Gerência que está vinculado:** Financeiro, Talentos Humanos e Qualidade, Operações de Rede, Informática e Tecnologia e Jurídico. Portanto, as áreas que não fazem parte da pesquisa são: Marketing e Vendas, Corporativo e Serviços ao Cliente.

**Função que ocupa:** cargos de gestão: Diretor, Gerente e Supervisor e para cargos funcionais: Consultor, Analista, Assistente e outro que não seja de gestão.

**Tempo de trabalho na Empresa:** a maioria da amostra trabalha há mais de 3 (três) anos na Telet.

**Grau de instrução:** mais de 47% com pós graduação e mais de 41% com nível superior. Sem curso superior apenas 9%.

**Faixa etária:** mais de 70% da amostra possui entre 25 e 35 anos.

**Gênero:** são 36 empregados do sexo masculino e 31 do sexo feminino. Através da pesquisa, constatou-se que a maioria dos cargos de gestão encontram-se nas mãos masculinas.

*2º - Identificar os atributos necessários que um gestor deve possuir para trabalhar como orientador - "coach", num processo de mudança.*

Este objetivo foi respondido no decorrer da pesquisa, sendo que a seguir apresentam-se algumas das respostas:

- Saber aproveitar talentos e competências humanas;
- Comprometer-se em apoiar a equipe para se atingir determinado resultado;
- Manter a equipe motivada;
- Saber dar e receber *feedback*;
- Habilidade para trabalhar com as resistências;
- Saber treinar e desenvolver pessoas e,
- Clareza de propósitos e a capacidade de conectar as pessoas.

*3º - Avaliar as atitudes do gestor na condução do processo de mudança, sobretudo sua influência quanto ao comportamento da sua equipe.*

Para este objetivo, as questões fechadas, foram agrupadas através de variáveis que compreendem os assuntos: *Coach*; Gestor na mudança; Sucesso na implantação da mudança e Resistência à mudança. Também foram consideradas questões como: comunicação, envolvimento da equipe, clima organizacional e informações, que são evidenciadas como as insatisfações apontadas pelos geridos e que também atingiram os gestores.

*4º - Apontar e analisar os motivos que levam uma organização a trabalhar de forma bem sucedida ou não na implementação de um processo de mudança.*

Responde-se a este objetivo através da identificação dos pontos críticos, os quais são melhor explicados a seguir, no item 5.1. Para isto, selecionou-se três grandes tópicos: 'as etapas do processo de mudança', 'o planejamento da mudança' e 'o envolvimento das pessoas no processo da mudança'.

*5º - Propor melhorias na forma de gestão de pessoas, visando amenizar o impacto que um processo de mudança pode causar nos integrantes da equipe de uma organização empresarial reduzindo, desta forma, a resistência às mudanças advindas do mesmo.*

Para o objetivo acima, também responde-se ao mesmo através da identificação e sugestões de melhorias aos pontos críticos observados na pesquisa os quais estão detalhados no item 5.2.

Com as análises efetuadas no estudo de caso, surgiu um conjunto de pontos críticos. Talvez estes possam ser considerados, pelos gestores da organização em estudo ou das que estejam participando ou coordenando um projeto de mudança, significativos. É importante salientar que estes pontos, mesmo considerados como críticos, não inviabilizaram o processo de mudança advindo com a implantação do Projeto Integrator na Empresa (objeto deste estudo), apenas dificultaram, significativamente, algumas etapas que se fazem presente até os dias de hoje. O objetivo de identificá-los pode vir a amparar a construção de políticas de envolvimento e comprometimento entre as pessoas para as empresas que produzam processos semelhantes e, principalmente para a Empresa em estudo. Outra justificativa é que esta pesquisa pode fortalecer a organização com proposições que permitam maior amparo no processo da mudança.

A seguir demonstra-se a identificação dos pontos críticos levantados no decorrer da pesquisa. Após, colocam-se as sugestões de melhorias para tais pontos. No item 5.3 descrevem-se os limites e por fim, apresentam-se as sugestões de pesquisas futuras.

## 5.1 IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS CRÍTICOS

Na figura 43, é possível verificar uma síntese do que foi identificado como fatores críticos da implantação de um processo de mudança, usando o Projeto Integrator como ilustrativo deste, durante a análise dos dados. Para tal identificação, foram considerados os pontos relevantes que mais se destacaram através da elaboração e observação das análises da pesquisa.

Enfoque	Pontos críticos identificados
<b>As etapas do processo da mudança</b>	
Processo decisório	1. Processo decisório relacionado à participação dos gestores na mudança.  2. Não participação da alta administração (Presidente).  3. Decisões foram tomadas sem o "de acordo" geral da equipe.
Condução do Projeto	4. <i>Key-users</i> (usuários-chave) não se sentirem ouvidos pelos gestores (insatisfação na equipe).  5. A Empresa não possui documentação do projeto.
<b>O planejamento do processo da mudança</b>	
Desenvolvimento do Projeto	6. Falta de comunicação dos gestores com a sua equipe e falta de comunicação da equipe com seus pares.  7. Treinamento falho, gerando um alto nível de insatisfação entre a equipe.  8. Falta de planejamento do projeto, fator colaborativo para os problemas enfrentados até hoje.
O cronograma do Projeto	9. Cronograma muito reduzido (menos de nove meses) para o mapeamento dos processos atuais, desenho dos futuros e desenvolvimento geral do projeto.
<b>O envolvimento das pessoas no processo da mudança</b>	
Pessoas na organização	10. Envolvimento das pessoas na organização. Fator crítico: ausência de integração gerou falta de comprometimento, resistência à mudança e desmotivação na equipe.

**Figura 43 - Identificação dos pontos críticos ao processo de mudança**

As categorias finais que se destacaram na análise de conteúdo: Envolvimento, Planejamento, Comunicação, Treinamento, Comportamento, Liderança, Resistência à Mudança, Integração e Motivação foram adequadas no quadro acima em três grandes subdivisões que são: 'as etapas do processo da mudança', 'o planejamento do processo da mudança' e 'o envolvimento das pessoas no processo da mudança'. Portanto, considera-se desta forma, que a maior parte dos pontos críticos identificados constituem basicamente elementos relacionados às ações da própria Empresa, quando decidiu-se pelo processo da mudança.

Com este estudo conclui-se e sugere-se a importância de efetuar-se um trabalho interno de preparo das pessoas ao recebimento da mudança, evitando-se desta forma frustrações. Outro ponto importante para ressaltar, é a participação dos gestores e da alta administração, a equipe necessita do amparo e liderança dos mesmos. O desafio maior dos gestores é impulsionar as pessoas, agregando desta forma a equipe, para que sejam eficazes e focalizem os objetivos propostos, procurando sempre renovar a continuidade das empresas.

## 5.2 SUGESTÕES DE MELHORIAS DOS PONTOS CRÍTICOS

Após a identificação dos pontos críticos, efetua-se algumas sugestões de melhorias para cada ponto crítico, conforme apresentado na figura 44.

Enfoque	Pontos críticos identificados	Sugestões de Melhorias
<b>As etapas do processo da mudança</b>		
Processo decisório	<p>1. Processo decisório relacionado à participação dos gestores na mudança.</p> <p>2. Não participação da alta administração (Presidente).</p> <p>3. Decisões tomadas sem o "de acordo" geral da equipe.</p>	<p>1. Definição de um processo decisório democrático, onde haja a participação dos envolvidos. Através da participação destes, que haja uma ata de reunião registrando as sugestões e críticas levantadas.</p> <p>2. Não iniciar um processo de mudança sem que a alta administração esteja completamente envolvida no mesmo.</p> <p>3. Decisões elaboradas pelo comitê executivo consensualizadas com a opinião de todos os envolvidos.</p>
Condução do Projeto	<p>4. <i>Key-users</i> (usuários-chave) não se sentirem ouvidos pelos gestores (insatisfação na equipe).</p> <p>5. Falta de documentação do projeto.</p>	<p>4. Desenvolver políticas de envolvimento e comprometimento baseadas em comunicação, capacitação e gestão.</p> <p>5. Construir a documentação completa e uniformizada ao longo do projeto.</p>
<b>O planejamento do processo da mudança</b>		
Desenvolvimento do Projeto	<p>6. Falta de comunicação dos gestores com a sua equipe e falta de comunicação da equipe com seus pares.</p> <p>7. Treinamento falho, gerando um alto nível de insatisfação entre a equipe.</p> <p>8. Falta de planejamento do projeto, fator colaborativo para os problemas enfrentados até hoje.</p>	<p>6. Contemplar no desenvolvimento de políticas de envolvimento e comprometimento, a construção de processo de comunicação claro e ágil entre toda a equipe, sendo que o gestor deve ser um dos principais disseminadores deste.</p> <p>7. Coordenar o treinamento para as pessoas que irão desenhar e operar o sistema, deixando claro para a equipe a importância da participação de todos no treinamento e da aplicação do conhecimento no trabalho.</p> <p>8. Preparar as pessoas para a mudança, analisando as etapas e respeitando a opinião de quem participa do projeto.</p>
O cronograma do Projeto	9. Cronograma reduzido (menos de nove meses) para o mapeamento dos processos atuais, desenho dos futuros e desenvolvimento geral do projeto.	9. Para planejamento do projeto não existe uma regra definida, o que se deve é respeitar o modelo da organização, a percepção e o retorno das pessoas que estão ligadas ao projeto ( <i>key-users</i> , gestores e usuários finais).
<b>O envolvimento das pessoas no processo da mudança</b>		
Pessoas na Organização	10. Envolvimento das pessoas na organização. Fator crítico: ausência de integração gerou falta de comprometimento, resistência à mudança e desmotivação na equipe.	10. A área de Talentos Humanos e Qualidade deve atuar em todas as etapas da mudança, sendo responsável pela integração e comprometimento das pessoas. Desta forma, pode-se trabalhar a resistência à mudança e a motivação da equipe, desenvolvendo nos seus gestores a competência de " <i>coaching</i> " entre outras coisas.

**Figura 44 - Sugestões de melhoria dos pontos críticos ao processo de mudança**

Frente às infinitas mudanças que estão ocorrendo no mundo, destaca-se as questões no âmbito da gestão de pessoas. Em função disso, a presente pesquisa confirma a necessidade das empresas adotarem políticas de envolvimento e comprometimento dos empregados, pois estas, se usadas de forma intensa, estratégica e combinada, podem fornecer um diferencial e também ser compreendidas como bases para o envolvimento e comprometimento, colaborando desta forma, para a competitividade organizacional. Tal como prediz a literatura especializada, por exemplo, como sugere ANTUNES (2001), face às mudanças ocorridas, tanto no cenário interno como externo das empresas, alterações nas formas de gestão de pessoas estão sendo necessárias. Com isto, aponta-se para distintas tendências de gestão quanto ao uso de políticas de envolvimento dos empregados (p. ex. benefícios, recompensas, treinamento, pesquisas de opinião, redução de estrutura hierárquica e formas de comunicação).

É importante que a organização invista no seu gestor, definindo políticas de envolvimento e comunicação, para que este seja um disseminador de tais políticas, desenvolva melhor a prontidão à mudança e se torne um verdadeiro "*coach*", permitindo que ele conduza a equipe de forma a obter a cooperação entre as pessoas, desenvolvendo desta forma uma direção aceita por todos.

Outro ponto importante considerado, é a necessidade da organização atentar e investir na aprendizagem, caracterizada por uma visão sistêmica do processo da mudança, de suas inter-relações sociais, culturais, econômicas, organizacionais e psicológicas.

Políticas de envolvimento e comprometimento requerem: planejamento que deve vir sustentado por comunicação e treinamento. A condução das resistências à mudança perpassa pela ação eficaz do gestor como um educador, que está preparado para a visão sistêmica, proporcionando desta forma a conexão entre o todo.

Como sugestão para a organização em estudo, propõe-se a adoção de um plano de ação por parte da Empresa para garantir que os pontos críticos identificados nesta pesquisa sejam adequadamente trabalhados. Também indica-se aplicar os fundamentos teóricos para gerir estrategicamente os pontos críticos em processos de mudança, acompanhar os impactos e resultados gerados a partir da implantação de políticas de envolvimento das pessoas.

Após a finalização da identificação dos pontos críticos e sugestões de melhorias demonstrados nas figuras 43 e 44, define-se, a seguir, os limites e as sugestões para pesquisas futuras.

### 5.3 LIMITES DA PESQUISA

As limitações são inerentes a um estudo de caso, com destaque para dificuldade de generalização dos resultados, pois a análise de um único ou mesmo de múltiplos casos fornece uma base muito frágil para a generalização (Gil, 1999).

A pesquisa portanto, apresenta alguns limites:

1. O fato da autora trabalhar na Telet, e ter participado do projeto Integrator e de processos de mudança que movimentaram a Empresa como um todo, se por um lado facilita as análises dos resultados pelo conhecimento profundo da situação problema, por outro pode induzir um viés de quem trabalha na organização objeto do estudo. No entanto, cuidados foram tomados para evitar (ou minimizar) a indução, tais como o uso de fontes múltiplas de coleta de dados;
2. Durante este estudo na segunda etapa de aplicação do questionário houve algumas dúvidas por parte de alguns geridos quanto às perguntas do questionário. Argüíram à pesquisadora se poderiam responder tais questões, pois não eram gestores e sim geridos. Foram orientados de que não haveria problemas quanto à resposta, já que os respondentes poderiam tanto ser gestores, que deveriam responder considerando sua gestão em relação a sua equipe, quanto geridos que responderiam as questões analisando as relações que vivenciaram em sua equipe de trabalho e sobretudo em relação a liderança vivenciada na mudança. Após esta explicação o pequeno grupo, composto por 6 (seis) pessoas, ficou satisfeito, respondeu e entregou o questionário no prazo solicitado. A pesquisadora considerou que este pequeno grupo não observou com atenção determinada a expressão “minha equipe”, portanto podem ter dado margem a este entendimento. Subentenderam, provavelmente, como uma questão de propriedade ao invés de fazer parte.

3. O tempo decorrido desde a implantação do sistema até o estudo dificultou, em alguns aspectos, o processo de aplicação dos questionários, pois determinados respondentes não se recordavam de certos fatos e processos;
4. O trabalho de pesquisa do mestrado, ao longo do curso, tornou-se muito interessante e significativo para a pesquisadora. Porém, ela observa que ao cursar o mestrado executivo, além das tarefas exigidas pelo curso, ao mesmo tempo, trabalha-se em período integral na Empresa, dificultando desta forma, a disponibilidade de tempo para aprofundar a dissertação. Um profissional que atua na organização deve fazer escolhas, o que muitas vezes pode implicar na qualidade do trabalho. Isto também fez com que a pesquisadora observasse que, em relação à correria diária, podem ter ocorrido algumas respostas, no questionário, em que a qualidade não seja a esperada.

#### 5.4 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Por ser este um estudo de caráter exploratório, abre-se a possibilidade para futuros estudos. Considera-se a temática "a influência do gestor num processo de mudança" significativa, por isso, sugerem-se pesquisas em maior profundidade, pois para fazer diferença no mercado atual, garantindo vantagem competitiva, as empresas de vanguarda necessitam focar suas atenções nas pessoas, e sobretudo nos gestores das pessoas, pois são elas que, com suas competências, realmente irão fazer a diferença.

É necessário que as organizações passem cada vez mais a repensarem a atuação da gestão de sua equipe. Há necessidade dos gestores abandonarem suas tradicionais funções, para adotar uma postura de liderança renovadora, no sentido de dinamizar a organização por uma nova maneira de lidar com as pessoas. Cada vez mais os gestores devem transformar-se em líderes impulsionadores e gestores de pessoas. A atividade deve deixar de ser individual e isolada para se tornar cada vez mais em equipe e em conjunto. O importante é unir e não separar, para que se possa obter efeitos multiplicadores. Desta forma, isto significará que as pessoas estarão trabalhando em equipes focadas no alto desempenho para obter-se resultados mais satisfatórios. Liderança e equipe podem e devem fazer diferença para o desempenho promissor de uma organização.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Elaine Di Diego. *Mix de políticas de envolvimento dos empregados: a diversidade das tendências de gestão das pessoas na indústria do RS*. Porto Alegre, Tese de Mestrado, 2001.
- ARAÚJO, Ane. *Coach – um parceiro para o seu sucesso*. São Paulo, 4ª edição, Gente, 1999.
- BAND, Willian A. *Competências Críticas*. São Paulo: 1ª edição. Campus, 1997.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70. 1977.
- BERGAMINI, Cecília e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: 2ª edição, Atlas, 1997.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, *Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um mesmo Constructo?*
- Anais do 23 ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1999.
- CAVEDON, Neusa Rolita. *Cultura Organizacional*. Revista ABRH-RS. Porto Alegre: 19 de fev. 2001.
- DINIZ, Daniela. *Ao discípulo com carinho*. Revista Exame. São Paulo: n. 23, p.136-139, nov. 2001.
- DUCK, Jeanie Daniel. *O Monstro da Mudança nas Empresas*. Rio de Janeiro: 1ª edição, Campus, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: 1ª edição, Atlas, 2002.
- EQUIPE DE CHANGE INTEGRATION DA PRICE WATERHOUSE *Princípios de Paradoxos*. São Paulo: 2ª edição, Atlas, 2000.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. São Paulo: *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: 4ª edição, Nova Fronteira, 2001.

- FIGLIOLI, José Osir. *Psicologia para Administradores*. São Paulo: 2ª edição, Atlas, 2001.
- FISCHER, Rosa Maria. *Flexibilidade e as Transformações na Gestão do Trabalho*. Porto Alegre: EA/PPGA/UFRGS. Texto de trabalho utilizado em sala de aula, 2001.
- FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Teresa Leme. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: 2ª edição, Atlas, 2001.
- FREITAS, Henrique, JANISSEK, Raquel. *Análise Léxica e Análise de Conteúdo*. Porto Alegre: Sagra Luzatto, 2000.
- GEUS, Arie de. *A Empresa Viva*. ABDR. Rio de Janeiro: 3ª edição, Campus, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: 1ª edição, Atlas, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. *Pesquisa Social*. São Paulo, 5ª edição, Atlas, 1999.
- GRUPO DE MICROINFORMÁTICA SOBRE ERP DA FACULDADE DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA-USP. *Sistemas de Gestão Empresarial*, Ribeirão Preto, SP. <http://www.erp.consultoria.net>. Acesso em 19/03/2002.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. *Mudança*. São Paulo, 2ª edição, Campus, 1999.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. *Gestão do Conhecimento*. Editora Campus, 2001.
- KANTER, Rosabeth Moss, KAO John e WIERSEMA Fred. *Inovação*. 1ª edição. Negócio Editora, 2000.
- KUCZMARSKI, Susan Smith & KUCZMARSKI, Thomas D. *Reconstituindo o Compromisso, o Desempenho e a Produtividade do Empregado*. 1ª edição. Educator, 1999.
- LIPMAN-BLUMEN, Jean. *Liderança Conectiva: como liderar em um novo mundo de interdependência, diversidade e virtualmente conectado*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: 2ª edição, 2000.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: edição compacta, Atlas, 1996.
- MINOR, Marianne. *Coaching e Aconselhamento – um guia prático para gerentes*. São Paulo: 1ª edição, Qualitmark, 2001.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND Bruce e LAMPEL Joseph. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: 1ª edição, Bookman, 2000.
- MORGAN, G. *A Criação da Realidade Social: As Organizações vistas como Culturas*. São Paulo: 1ª edição, Atlas, 1996.
- MOSCOVICI, Fela. *A organização por trás do espelho: Reflexos e Reflexões*. Rio de Janeiro: 1ª edição, José Olympio, 2001.

MOTTA Fernando C. Prestes e CALDAS Miguel P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: 1ª edição, Atlas, 1997.

O'NEILL, Mary Beth. *Coaching – Treinando Executivos*. São Paulo: 1ª edição, Futura, 2001.

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração – Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2ª tiragem, 2002.

ROESCH Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2ª Edição, 1999.

RUAS, Roberto. *Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações*. Porto Alegre: EA/PPGA/UFRGS, versão 2, 2002.

SCHERMERHORN John R. Jr; HUNT James G; OSBORN Richard N. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: 2ª edição Campus, 1999.

SENGE, Peter. *A Dança das Mudanças*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 3ª edição 2000.

SILVEIRA, M. A., Diretrizes para elaboração de pesquisas. Publicação Interna – Laboratório de Tecnologia e Gestão. São Paulo: Instituto Nacional de Tecnologia da Informação, 2001.

SOUSA, E. L de P., Clima e cultura organizacionais; como se manifestam e como se manejam, São Paulo: Editora Edgard Blücher, 1978.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*, São Paulo: 2ª edição. Atlas, 1999.

WOOD, Thomaz Jr. *Mudança Organizacional*, São Paulo: 2ª edição. Atlas, 2000.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: 2ª edição, Bookman, 2001.

## **ANEXOS**

---

*Anexo I - Questionário de pesquisa*

## QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Respondendo este questionário você estará contribuindo para a pesquisa cujo assunto é: "A influência do gestor num processo de mudança" . Esta pesquisa está sendo desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Modalidade Profissional, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O objetivo da mesma é avaliar a atuação dos gestores no planejamento, condução e implantação de um processo de mudança, sendo o projeto Integrator utilizado apenas como um cenário ilustrativo nesta pesquisa. Não existem respostas certas ou erradas, pois este não é um teste de avaliação. Favor responder e retornar o questionário até 28 / 08 / 2002. Não há a necessidade de sua identificação e será garantido o sigilo da sua resposta individual. Os resultados da pesquisa serão divulgados de forma geral. Por favor, não utilizar nenhuma fonte de consulta, responder somente com base em seu conhecimento prévio acumulado. A sua participação é fundamental para o sucesso deste projeto. Desde já agradecemos o seu interesse e a sua atenção.

- a) A qual gerência você está vinculado?
- Financeiro
  - Talentos Humanos e Qualidade
  - Operações de Rede
  - Informática e Tecnologia
  - Jurídico
- b) Qual a função que você ocupa?
- Diretor
  - Gerente
  - Supervisor
  - Consultor
  - Analista
  - Assistente
  - Outro - que não seja cargo de gestão
- c) A quanto tempo você trabalha na Telet?
- até 1 ano
  - de 1 ano e um mês a 2 anos
  - de 2 anos e um mês a 3 anos
  - mais de 3 anos
- d) Qual é o seu grau de instrução?
- superior incompleto
  - superior completo
  - pós-graduação: especialização
  - pós-graduação: mestrado ou doutorado
- e) Qual é sua faixa etária?
- menos de 25 anos
  - 26 a 30 anos
  - 31 a 35 anos
  - 36 a 40 anos
  - Mais de 40 anos
- f) Qual é o seu gênero
- Masculino
  - Feminino

Responda às questões abaixo de acordo com sua opinião sincera.

Para as questões objetivas: escolha somente uma alternativa para cada questão, marcando com um "X" de acordo com os intervalos: Discordo Totalmente, e Concordo Totalmente com grau de intensidade de 1 a 5 respectivamente.

Para as questões subjetivas: registre sua resposta:

QUESTÕES	 ←————→ 				
	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente
1. Incentivo a autonomia em minha equipe para que tomem decisões necessárias para o cumprimento de suas responsabilidades.	1	2	3	4	5
2. Estimulo na minha equipe o desenvolvimento do conhecimento.	1	2	3	4	5
3. Preparo minha equipe para receber a mudança através da implementação de sistemas empresarias.	1	2	3	4	5
4. Treinei e eduquei minha equipe para trabalhar com os sistemas do Projeto Integrator.	1	2	3	4	5
5. Minha equipe tem liberdade para fazer críticas abertamente.	1	2	3	4	5
6. Minha equipe está preparada para receber críticas.	1	2	3	4	5
7. Valorizo a inovação em minha equipe.	1	2	3	4	5
8. Procuo agir proativamente em um processo de mudança.	1	2	3	4	5
9. Eu reconheço e recompenso novas idéias.	1	2	3	4	5
10. Desafio e encorajo minha equipe a trabalhar em projetos de mudança vindos através de implantação de sistemas empresariais.	1	2	3	4	5
11. Planejei e discuti a implantação do Projeto Integrator junto a minha equipe.	1	2	3	4	5
12. Um processo de mudança aumenta o nível de motivação no trabalho de minha equipe.	1	2	3	4	5
13. As informações fornecidas pela empresa são totalmente satisfatórias para que minha equipe coopere num processo de mudança.	1	2	3	4	5
14. Minha equipe está preparada para participar de outras implantações de sistemas de gestão empresarial.	1	2	3	4	5
15. Durante a implementação do Projeto Integrator, o clima organizacional transcorreu de forma satisfatória na Empresa.	1	2	3	4	5
16. Percebo que minha equipe teve um desenvolvimento positivo com Projeto Integrator.	1	2	3	4	5
17. Considero os meios de comunicação utilizados pela Empresa, para anunciar um processo de mudança, satisfatórios.	1	2	3	4	5
18. Comunico pessoalmente minha equipe, sempre que há um processo de mudança na organização.	1	2	3	4	5
19. A implementação do projeto Integrator ajudou muito no desempenho das atividades da minha equipe.	1	2	3	4	5
20. Envolvi minha equipe quanto aos processos decisórios nas questões do Projeto Integrator.	1	2	3	4	5

21. Qual a competência, das que estão abaixo relacionadas, que você considera que teve que desenvolver para poder aplicá-la no processo de mudança do projeto Integrator?

- ( ) Prontidão à mudança
- ( ) Liderança transformadora
- ( ) Coaching

22. Aponte o principal motivo que pode levar ao **fracasso** um processo de mudança com base na sua experiência.

Resposta: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23. Usando como referência o Projeto Integrator, aponte qual a principal dificuldade que você vivenciou durante a sua implantação?

Resposta: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

24. Na sua visão, qual o principal motivo que leva uma organização a implementar um processo de mudança de forma bem sucedida? Justifique.

Resposta: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

25. Que sugestão você daria para amenizar o impacto quando da implantação de um processo de mudança?

Resposta: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

*Anexo II - Tabulação das respostas abertas*

**Aponte o principal motivo que pode levar ao fracasso de mudança com base na sua experiência.**

→ A comunicação e a estratégia de envolvimento das pessoas e processos.
→ A falta de clareza quanto à real necessidade e os objetivos e vantagens que a organização terá com o processo de mudança, o que pode acarretar na falta de comprometimento da equipe com o processo transformador/mudança.
→ A falta de comprometimento da alta administração no acompanhamento e divulgação dos processos.
→ A falta de comprometimento dos envolvidos na implementação do novo processo levará, com certeza ao fracasso.
→ A falta de envolvimento dos demais usuários que não participam do projeto.
→ A falta de participação do grupo.
→ A falta de planejamento, onde conste objetivos bem definidos, cronograma de implantação, recursos envolvidos (pessoal, financeiro...).
→ A falta de uma liderança única, a qual deve estabelecer as linhas diretivas do projeto.
→ A imposição aos usuários de um sistema com o qual não concordam. Falta de liderança.
→ A precipitação na implantação de um sistema sem testá-lo no dia-a-dia junto com sistema anterior.
→ Alta suficiência ligada à falta de conhecimento dos fatores críticos de sucesso.
→ Ausência de comunicação e comprometimento.
→ Comunicação deficiente.
→ Cronogramas mal dimensionados.
→ Deficiência na informação.
→ Definição de escopo frágil e suscetível a alterações durante o processo de mudança
→ Deixar de envolver as pessoas no desenho dos novos processos e/ou envolvê-las num estágio em que as coisas já estão "quase prontas".
→ Desinformação e acima de tudo não aceitar feedback das bases.
→ Desmotivação da equipe e falta de liderança.
→ Desmotivação da equipe pelo desconhecido, a não aceitação.
→ Falha no envolvimento e/ou comunicação nos diversos estágios da mudança, envolvendo todas as áreas atingidas direta ou indiretamente pela mudança
→ Falta de colaboração das pessoas.
→ Falta de comprometimento das gestões com o processo de mudança.
→ Falta de comprometimento do grupo com a mudança.

→ Falta de comprometimento do grupo de trabalho envolvido no projeto.
→ Falta de comprometimento.
→ Falta de comunicação adequada.
→ Falta de comunicação e integração.
→ Falta de comunicação.
→ Falta de conhecimento e pesquisa sobre o produto implantado.
→ Falta de conhecimento e segurança do líder.
→ Falta de conscientização das pessoas-chave do processo quanto as melhorias que um novo projeto significa para a empresa bem como seu papel neste processo.
→ Falta de envolvimento da alta administração.
→ Falta de envolvimento da equipe e informação clara sobre a mudança.
→ Falta de foco nos objetivos macros gerando perda da visão estratégica da mudança
→ Falta de gerenciamento, planejamento e envolvimento.
→ Falta de informação e envolvimento da alta direção nos projetos e na mudança.
→ Falta de liderança por parte dos gestores que conduzem um processo de mudança.
→ Falta de liderança que coordene o projeto e dirija a equipe.
→ Falta de motivação
→ Falta de motivação dos colaboradores, devido à falta de clareza e/ou ausência de informações.
→ Falta de planejamento e comunicação.
→ Falta de treinamento adequado e falta de divulgação de novos processos.
→ Falta envolvimento IT.
→ Faltou envolvimento de todos no processo.
→ Fraco envolvimento dos colaboradores, em qualquer nível. Sistemas implantados pela decisão soberana de um ou de poucos administradores tendem a ser rejeitadas pelo grupo.
→ Frustração.
→ Implantação demasiadamente rápida, sem um preparo adequado dos colaboradores para as mudanças que um novo projeto e forma de trabalho demandam das pessoas envolvidas.
→ Implantar um projeto sem que o mesmo esteja 100% pronto e testado.
→ Má comunicação e falta de transparência.

→ Má comunicação e integração da equipe.
→ Mal levantamento dos processos atuais e desenho dos novos processos no novo sistema.
→ Não envolver a equipe na solução do processo.
→ Não levar em consideração as opiniões da equipe e falta de liderança.
→ Não trabalhar junto à equipe a resistência à mudança.
→ O despreparo operacional da equipe pode levar ao fracasso, mas o despreparo emocional é o grande vilão.
→ O fracasso em processos desta natureza pode ocorrer em função do desconhecimento do sistema, falta de treinamento e falta de envolvimento da equipe, o que leva ao medo da mudança.
→ O não comprometimento dos envolvidos, principalmente os key-users.
→ O não comprometimento e conhecimento da alta direção.
→ O não engajamento dos níveis superiores da empresa no comando e disseminação dos processo de mudança.
→ O não envolvimento de toda a equipe no processo da mudança.
→ O não envolvimento de todos no processo.
→ O não envolvimento de todos os níveis de pessoas que estão associadas a mudança ou que tem alguma interface/integração com o que está mudando.
→ O não envolvimento/engajamento de todos gestores e falta de planejamento.
→ O principal ponto de fracasso em um processo de mudança é a falta de transparência nas informações. Se todos os envolvidos não tiverem acesso às informações, não estarão realmente comprometidos.
→ Pouca comunicação e treinamento.
→ Pouco envolvimento dos gestores.
→ Pouco planejamento.
→ Projeto ser implementado sem ter sido testado, gerando vários erros e frustrações nas pessoas.
→ Resistência à mudanças.
→ Resposta muito longa
→ Usar um pacote pronto. Devemos começar do geral para o particular. Ex.: implantar um tronco, depois os galhos e finalmente as folhas da árvore.

Quantidade de valores diferentes: 72

**Dificuldade:**

**Usando como referência o Projeto Integrator, aponte qual a principal dificuldade que você vivenciou durante a sua implementação?**

→ Resposta muito longa.
→ A dificuldade na troca de informações entre setores, prejudicando a promoção da eficiência operacional.
→ A falta de conhecimento e resistência dos usuários.
→ A falta de integração.
→ A falta de um melhor treinamento e a falta de melhor divulgação das mudanças em andamento.
→ A maior dificuldade encontrada foi a falta de apoio por parte de alguns gestores, e a escolha do sistema a ser implantado talvez não tenha sido bem planejada.
→ A minha área não foi envolvida durante o processo de construção, afinal em alguns módulos ela era uma das principais usuárias. E no treinamento foi apenas inicial e não houve manutenção.
→ A não aplicação dos conhecimentos adquiridos por parte do grupo que participou do treinamento.
→ A não interatividade das diversas áreas da empresa com relação aos impactos dos seus processos em outras áreas.
→ A resistência das pessoas ao novo sistema e falta de comunicação.
→ A sobrecarga de tarefas e problema ocasionados devido a pouca importância dada à alguns módulos como por exemplo cadastro de fornecedores.
→ Acredito que a grande quantidade de mudanças, todas elas num mesmo momento foi o fator de dificuldade.
→ Algumas áreas não foram envolvidas nos processos necessários para transição dos sistemas, ocasionando então, vários problemas por desconhecimento desses processos.
→ Ausência de tempo para aprofundar as análises e planejamento. Apoio da equipe técnica da consultoria.
→ Conciliar as atividades do dia-a-dia com a atividade do projeto.
→ Cronograma estabelecido impossível de ser cumprido.
→ Cronograma extremamente otimista
→ Cronograma impossível de ser cumprido.
→ Cronograma inadequado para realização do projeto.
→ Cronograma mal definido.
→ Cronograma muito curto e resistência ao projeto como um todo.
→ Cronograma muito mal planejado. Não foi considerado a opinião dos principais envolvidos (key-users) do projeto.
→ Definição de prazo incompatível com a realização do trabalho.

→ Desafio em desacordo com o cronograma estabelecido.
→ Dimensionamento equivocado do cronograma de atividades, com gasto excessivo de tempo em atividades menos importantes.
→ Distância dos usuários do processo de planejamento e falta de comunicação sistemática junto às áreas.
→ Dupla jornada de trabalho para a equipe de implantação, atividades no projeto acrescidas de atividades diárias, inclusive em horários extraordinários.
→ Excesso de trabalho, faltava muitas vezes trabalho mais cooperativo e integrado.
→ Falhas no aproveitamento das informações já existentes no sistema anterior (falhas na importação).
→ Falta de conhecimento de todos quanto aos diversos processos/fases do sistema.
→ Falta de conhecimento dos demais módulos e resistência por parte da minha gerência em usar a ferramenta.
→ Falta de disponibilidade da equipe, em relação ao tempo, para focá-la no projeto.
→ Falta de envolvimento e integração dos envolvidos no projeto.
→ Falta de envolvimento e treinamento.
→ Falta de envolvimento.
→ Falta de integração e treinamento.
→ Falta de integração entre as áreas envolvidas.
→ Falta de liderança.
→ Falta de treinamento seguro das ferramentas que o oracle disponibilizava.
→ Falta de um gestor que integrasse melhor a equipe.
→ Falta envolvimento IT. Obs.: Nossa ferramenta "Contas a receber serviços" não chegou a ser concluído.
→ Faltou coordenação entre as áreas envolvidas dentro de um processo.
→ Familiarização com os novos processos.
→ Formalização dos processos.
→ Integração entre áreas.
→ Melhor preparo dos consultores Oracle/equipe externa em relação ao produto usado.
→ Mudança de escopo durante o projeto.
→ Muitas pessoas reclamavam porque o sistema não funcionava adequadamente. (Eu não utilizava este sistema na época).
→ Não participei diretamente do projeto mas uma característica comum que notei foi a preocupação estratégica que as pessoas que deveriam fazer o operacional estavam tendo, isso é bom pois mostra o nível

de autonomia que temos na empresa.
→ O cronograma foi muito inadequado.
→ O levantamento de processos feito por empresa terceirizada, não foi utilizado na implantação dos novos processos e poucos possuem documentado detalhadamente seu funcionamento.
→ O pacote pronto.
→ O prazo que foi estabelecido para a implantação do projeto não foi adequado para tantas atividades, isto causou um desgaste enorme na equipe.
→ O projeto não foi vendido internamente, ganhos, valor agregado, etc.
→ O sistema, em alguns processos, não funcionava como havia sido previsto. Os dados eram lançados corretamente, porém "perdiam-se" no sistema. Isto gerava desconforto, retrabalho, atrasos nos prazos.
→ Obter suporte técnico da informática.
→ Participei da segunda fase da implantação do projeto, e foi necessário corrigir problemas conceituais p/ permitir a "acomodação" dos sistema Integrator.
→ Pouca participação do jurídico no processo de implantação.
→ Pouco detalhamento do objetivo global do projeto.
→ Pouco prazo para treinamento
→ Pouco tempo de treinamento.
→ Pouco tempo diante do desafio (apenas 6 meses para redesenhar processos, parametrizar os sistemas).
→ Prazo exíguo para treinamento.
→ Projeto mal planejado.
→ projeto tratado a parte na empresa, inclusive com a equipe trabalhando fisicamente fora das instalações da empresa
→ Receber o projeto pronto, sem ter discutido antes, sem conhecê-lo.
→ Relacionamento com as áreas "fornecedor" planilhas/resultados inespecíficos.
→ Resistência às mudanças.
→ Tivemos alguns problemas de definição de responsabilidades (quem faria o que).
→ Treinamento insuficiente e sistema não preparado para o usuário final.

Quantidade de valores diferentes: 70

**Motivo para implementar processo mudança:**

**Na sua visão, qual o principal motivo que leva uma organização a implementar um processo de mudança de forma bem sucedida? Justifi que.**

→ Resposta muito longa
→ A capacidade das pessoas de entenderem, porque um novo sistema será melhor que outro e a integração de todas as áreas no processo.
→ A maturidade e o ambiente de estabilidade, onde a mudança seja encarada não como uma ameaça e sim uma oportunidade.
→ A multiplicação das informações contribuem para o comprometimento dos envolvidos nos processos de mudança.
→ A observância às fases preliminares, em especial, a preparação e exposição das vantagens que o processo trará à organização.
→ A participação ativa da parte operacional na implementação, o treinamento certo e o reconhecimento por parte dos gestores.
→ A transparência. Se o processo de mudança não for claro no sentido total, não atingirá seus objetivos, pois as resistências "minarão" o processo.
→ Acredito que o principal motivo é o financeiro, porque nestes casos a alta administração está extremamente interessada no sucesso da mudança e atua de forma ativa na evolução da mudança.
→ As pessoas precisam estar motivadas, devem entender e querer o que se visa alcançar.
→ Avaliação dos cenários possíveis ligados ao planejamento estratégico de todas as etapas do processo.
→ Clareza dos objetivos, que a mudança seja necessária/lógica (isto é, seja benéfica para a empresa) e que se eliminem fatores desmotivacionais, inclusive recursos humanos.
→ Comprometimento de todos, agilidade nas decisões.
→ Comprometimento de todos.
→ Comprometimento e envolvimento de todos.
→ Comprometimento em todos os níveis.
→ Comunicação clara e objetivos bem definidos. São premissas para pautar o comportamento e orientar em momentos de decisão.
→ Comunicação clara e transparente com ênfase aos "benefícios da mudança".
→ Comunicação e planejamento adequados.
→ Comunicação mais transparente.
→ Comunicar com mais transparência o processo de mudança.
→ Conhecimento do processo de todas as áreas envolvidas.

→ Conscientizando todas as áreas dos benefícios que o novo processo trará para todos.
→ Cooperação das pessoas, comunicação clara e completa para todos os canais.
→ Em primeiro lugar a empresa deve perceber nitidamente os pontos que devem ser melhorados, e em segundo lugar planejar muito bem a implantação.
→ Envolver as pessoas afetadas desde o início, pois só assim é possível comprometê-las. Utilizar as melhores práticas e ter um acompanhamento constante.
→ Envolvimento de toda a equipe afetada pelo processo.
→ Envolvimento e participação de todos os envolvidos.
→ Foco no resultado final, pois isto reflete além dos efeitos de uma boa coordenação, indica que existe espírito de equipe o que é essencial para qualquer atividade em grupo.
→ Gerenciamento e envolvimento por parte da equipe.
→ Informação mais clara e disseminada.
→ Integração da equipe e maior liderança por parte da alta administração.
→ Integração entre todos os envolvidos no processo da mudança.
→ Integração IT e áreas afins.
→ Liderança participativa.
→ Maior liderança e comunicação mais clara .
→ Maior participação de todos os envolvidos. Melhor comunicação.
→ Mapeamento e detalhamento das tarefas a serem realizadas, com uma liderança única.
→ Melhor preparo dos consultores Oracle/equipe externa. Acredito que se os consultores fossem melhor treinados, o processo de implantação seria mais transparente.
→ Melhorar comunicação e treinamento.
→ Melhoria de desempenho, busca de tecnologias e ferramentas que permitam desenvolver melhor e mais eficazmente as atividades da empresa, visando resultados positivos internamente e também externamente.
→ Mudanças do mercado.
→ Necessidade de melhoria na comunicação interna.
→ Necessidade de mercado.
→ Normatização dos processos.
→ O bom trabalho motivacional. A equipe deve se sentir envolvida em todos os estágios da implantação. Deve assumir integralmente a autoria do processo.
→ O comprometimento de todos da equipe, pois sem isso, haverá resistência/boicotes a implantação.

→ O comprometimento e integração de todas as áreas e principalmente gestores.
→ O comprometimento e o envolvimento de todos no processo.
→ O motivo do sucesso geralmente, depende do grau de envolvimento da equipe. É necessário trabalhar com transparência de forma que as pessoas se sintam seguras. Informação é a palavra-chave.
→ Organização e informação. Os funcionários sentem-se muito mais integrados quando possuem acesso às informações. Além disso, sentem-se motivados.
→ Ouvir todos usuários e suas idéias e testar o novo projeto incansavelmente até o mesmo estar 100% pronto.
→ Participação das equipes (áreas) no processo de definição do processo (envolvimento).
→ Participação de todos.
→ Planejamento e organização.
→ Planejamento, testes prévios, comprometimento dos envolvidos e uma equipe que trabalhe apenas no projeto.
→ Preocupação com o futuro, controle dos custos/fases do sistema.
→ Preparar seus funcionários para receber esta mudança, mostrando os pontos positivos que o sistema proporciona para o bom andamento do seu trabalho.
→ Priorizar o processo de mudança, fazendo com que os envolvidos tenham tempo e foco no projeto.
→ Se a organização realmente comprou a idéia da mudança, fica muito mais fácil ser bem sucedida.
→ Ter o comprometimento de todos os níveis organizacionais, o processo de mudança só é efetivo se todos se envolvem e "compram", caso contrário não há solidez nas ações.
→ Trabalhar a resistência da equipe de forma mais adequada. Envolver todos no processo.
→ Treinamento. Envolver todos no processo.
→ Uma empresa terá sucesso mais rápido se a prontidão para mudança estiver disseminada na cultura organizacional. Se não existe isso, passa a crescer mais ainda a importância de um bom programa de comunicação e participação das pessoas.
→ Uma mudança gradativa onde todos possam se adaptar de forma a compreender o que é preciso cada um fazer para que o processo desenvolva-se.
→ Volto no ponto da informação pois hoje isto é fundamental.

Quantidade de valores diferentes: 65

'Resposta muito longa' é o mais citado: 3 observações.

**Sugestão:**

**Que sugestão você daria para amenizar o impacto quando da implantação de um processo de mudança?**

→ Maior treinamento e comunicação. Cronograma adequado às atividades propostas.
→ Mais treinamento.
→ A análise de cada função, verificando as ferramentas que o associado possui e que as mesmas sejam melhoradas.
→ A transparência independentemente dos impactos produzidos pelo processo, a clareza ameniza e engaja para que o mesmo seja menos traumático, pois todos sabem os objetivos a serem atingidos.
→ Além do exposto acima, comunicar adequadamente cada etapa do processo e quais são os próximos passos.
→ Bom processo de comunicação, inclusive com a apresentação do planejamento da mudança e como ela estará afetando diferentemente a organização.
→ buscar o comprometimento com o projeto principalmente dos cargos estratégicos e táticos da empresa
→ certificar que os conceitos básicos do processo de mudança estão claros para todos os envolvidos
→ Clareza e transparência em cada gerência envolvida.
→ Comunicação de forma clara do que é um projeto a todos os envolvidos e planejamento de todas as atividades.
→ Comunicação e transparência. O envolvimento das pessoas no processo faz com que todos sintam-se parte importante da mudança e não peças que são mexidas de acordo com as situações que se fazem presente.
→ Comunicação eficiente e muito treinamento são essenciais.
→ Comunicação, comunicação, comunicação, e por fim, treinamento e treinamento.
→ Comunicar ao máximo.
→ Credibilidade.
→ Cronograma adequado, mais comunicação e comprometimento de todos os envolvidos no processo de mudança.
→ Dar mais atenção às pessoas. Ouvir realmente suas necessidades e reivindicações.
→ definir claramente os papéis de atuação de todos os envolvidos no processo
→ Deixar claro os objetivos do novo processo e obter a opinião dos envolvidos antes do início da implantação.
→ Demonstrar a todos da organização com antecedência prós e contras da implantação.
→ Discutir o assunto ou tema com as equipes, e ir amadurecendo as idéias como forma de mostrar que a única certeza é a mudança, sempre.
→ É difícil induzir o impacto para quem vive o momento, mas sentir que o gestor está ao seu lado num

momento como esse dá uma sensação de conforto e tranqüilidade.
→ Envolver a equipe no processo de mudança. Comunicar, participar.
→ Envolver as equipes nos testes de sistema.
→ Envolver as pessoas no processo de decisão do processo de mudança. Fazer a equipe pensar na solução e não seguir receitas.
→ Envolver as pessoas no processo decisório.
→ Envolver e questionar todos os envolvidos no projeto, inclusive usuários finais.
→ Envolver sempre equipe.
→ Envolver toda a equipe, mostrar a importância do novo projeto e principalmente manter a equipe informada sobre as etapas do processo.
→ Envolver todos os níveis da empresa através de comunicações claras e elucidativas.
→ Envolvimento das pessoas e melhor e maior divulgação para organização.
→ Garantir que a mudança tenha seu início na alta administração da empresa
→ Gerar escopos, objetos e metas claras e atingíveis para o processo
→ Implantação em paralelo com o outro já existente, num curto período de tempo, para adaptação.
→ Informação. Se toda a equipe estiver bem informada sobre o projeto certamente serão receptivos à mudança.
→ Integração completa entre toda a equipe envolvida no processo da mudança.
→ Maior clareza de informações entre as partes envolvidas, saber escolher as pessoas certas e empresas certas para a implantação do projeto.
→ Maior e melhor comunicação.
→ Maior envolvimento das pessoas e melhor integração entre todos.
→ Maior treinamento e comunicação. Implantar primeiro os itens gerais depois os particulares.
→ Mais informação para que não haja tanta resistência à mudança.
→ Mais transparência e melhor comunicação interna.
→ Mais transparência no processo e maior envolvimento da equipe.
→ Mais transparência, comunicação e planejamento.
→ Melhor liderança e comunicação.
→ Melhorar a comunicação interna, não permitir que fofocas do rádio peão distorçam a realidade.
→ Muita cautela e segurança.

→ Muita comunicação e integração.
→ Negociar abertamente e democraticamente, cada decisão.
→ Normatização.
→ O processo de desenvolvimento do projeto deve ser lento e extremamente cuidadoso e não acelerado, pois essa aceleração pode repercutir em problemas que custarão muito mais caro que se fossem gastos mais tempo no desenvolvimento.
→ Participação ativa de um representante de "todas" as áreas antes da implantação.
→ Participar a mudança para a equipe, envolvendo todos no processo.
→ Planejamento e comunicação, discutir todos os pontos importantes com a equipe.
→ Planejamento mais detalhado do tempo das pessoas para dedicação ao Projeto.
→ Planejamento mais elaborado e mais treinamento.
→ Planejar, envolver os usuários que utilizarão os processos e organizar dentro de um cronograma executável.
→ Planejar, planejar, planejar...comunicar, comunicar ...sempre
→ Praticar pequenas e periódicas mudanças no dia-a-dia dos associados. exemplos: Job rotation, apurar indicadores de performance pessoal e trabalhar com o associado para encaminhar as melhorias necessárias, estabelecer objetivos a serem alcançados.
→ Preparar e informar colaboradores desde o início para que conheçam todos os processos e mudanças e estejam aptos para recebê-las.
→ Que dentro das possibilidades fossem levantadas as necessidades, para que a migração seja menos dolorosa.
→ realizar treinamentos eficientes e apoio pós-implantação para as posições operacionais dos sistema
→ revisar periodicamente o andamento do processo e re-alinhar possíveis distorções.
→ Testar as mudanças antes da implantação, é importante que o sistema esteja bem configurado.
→ Trabalhar a mudança realmente como um projeto, definindo plano de ação, pontos de controle, recursos necessários (pessoas, equipamentos, treinamentos) e muita atenção na comunicação.
→ Trabalhar em conjunto, motivar as pessoas para a mudança.
→ Transmitir segurança para os envolvidos.
→ Transparência.
→ Transparência, diálogo, expor as razões da empresa, não apenas comunicar, mas buscar o envolvimento de todos.
→ Transparência, honestidade e muita uniformização.
→ Treinamento.

→ Um bom planejamento, e uma avaliação bem elaborada das conseqüências do impacto da mudança.

→ Um maior levantamento prévio dos objetivos e vantagens que o processo trará, gerando a convicção da necessidade e benefício do processo em toda a organização, o que acarretará em uma adesão mais consciente ao próprio projeto/processo de mudança.

Quantidade de valores diferentes: 73