

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

GABRIELA CALVI SCHUMACHER

COMO SÃO PERCEBIDAS AS MUDANÇAS DE PROCESSOS INTERNOS:

Estudo de caso em uma empresa pública do setor bancário

Porto Alegre

2017

GABRIELA CALVI SCHUMACHER

COMO SÃO PERCEBIDAS AS MUDANÇAS DE PROCESSOS INTERNOS:

Estudo de caso em uma empresa pública do setor bancário

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios, pelo MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof. Ms. Eva Seloí Santos Sarmiento

Porto Alegre

2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus colegas e amigos que estiveram ao meu lado e me cederam um pouquinho de seu tempo para que eu pudesse entrevistá-los e tornar este trabalho possível.

Agradeço a empresa onde trabalho, que tornou este curso possível e me permitiu realizá-lo dentro de suas dependências.

Agradeço à minha orientadora Prof^a. Ms. Eva Seloí Santos Sarmiento, que esteve ao meu lado durante todo o processo desta pesquisa, sempre disponível, apoiando e me dando um Norte.

E por último, agradeço ao meu companheiro e amor Tiago, que ouviu minhas lamentações, aguentou meu estresse e, mesmo assim, esteve me apoiando.

RESUMO

O mercado encontra-se cada vez mais competitivo e mudar tornou-se fundamental para a sobrevivência das empresas. No entanto toda mudança envolve pessoas, neste sentido, para tornar a mudança possível faz-se necessário conhecer as percepções das equipes de uma organização. Diante deste contexto, o presente estudo buscou analisar a percepção dos funcionários de uma agência bancária, integrante da rede de negócios de uma empresa pública brasileira atuante no setor financeiro, no que tange a mudança de processos internos da organização. Para isso, a estratégia utilizada foi a de entrevistas em profundidade, visando identificar a percepção de líderes e liderados para posterior comparação de ambas as percepções. Por meio da pesquisa foi possível identificar pontos positivos e negativos dos atuais processos adotados pela empresa e sugerir alternativas de melhorias. Os resultados obtidos irão proporcionar à organização maior conhecimento a respeito da forma como são conduzidas as mudanças, de modo a auxiliar na criação de melhorias.

Palavras-chave: Comportamento organizacional. Mudança organizacional. Gestão da mudança.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As principais metas para mudança organizacional	14
Figura 2 : Modelo de resistência individual à mudança.....	23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 : Forças para a mudança	15
Quadro 2: O processo em oito etapas da criação de uma grande mudança	19
Quadro 3: Fontes de resistência à mudança	22
Quadro 4 : Líderes entrevistados	32
Quadro 5 : Liderados entrevistados	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo Geral.....	9
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	12
2.1.1 Desenvolvimento Organizacional	15
2.1.2 Mudança planejada e processo de mudança.....	18
2.1.3 Resistência à mudança.....	21
2.2 O PAPEL DOS LÍDERES NO PROCESSO DE MUDANÇA	24
3 METODOLOGIA	27
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	27
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	28
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	29
3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	30
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	31
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO.....	31
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
4.1 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS LÍDERES.....	32
4.1.1 Mudança planejada	32
4.1.2 Desenvolvimento organizacional.....	34
4.1.3 Resistência à mudança.....	35
4.1.4 Papel dos líderes na mudança.....	36
4.2 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS.....	37
4.2.1 Mudança planejada	38
4.2.2 Desenvolvimento organizacional.....	39
4.2.3 Resistência à mudança.....	40
4.2.4 Papel dos líderes na mudança.....	41
4.3 COMPARAR A PERCEPÇÃO LÍDERES X LIDERADOS	42
4.3.1 Mudança planejada	43
4.3.2 Desenvolvimento organizacional.....	43
4.3.3 Resistência à mudança.....	44
4.3.4 Papel dos líderes na mudança.....	45
4.4 OPORTUNIDADES DE MELHORIAS	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA LÍDERES	53
APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA LIDERADOS	54

1 INTRODUÇÃO

O mundo das organizações encontra-se cada vez mais dinâmico e mudar passou a ser fundamental para sobrevivência e rentabilidade das instituições. As empresas precisam encontrar soluções que agreguem valores e que as tornem mais solidas a fim de se manterem competitivas. Conforme Miller (2012) atualmente existe mais mudanças do que já existiram no passado e o avanço das tecnologias torna produtos obsoletos muito rapidamente. Corroborando, Kotter (2013, p. 3) diz que “mudanças significativas e frequentemente traumáticas nas organizações tem crescido substancialmente [...]”. Diante disso, a gestão da mudança organizacional passa a ocupar papel relevante dentro das empresas.

O processo de mudança envolve a adaptação de tecnologias, estruturas, entre outros. No entanto, o principal recurso de um processo de mudança, envolvido diretamente ao sucesso ou fracasso, são as pessoas de uma organização, que possuem percepções, opiniões e visões distintas entre si, tornando o “mudar” um desafio ainda maior.

Segundo Miller (2012, p. 31) “fazer as pessoas mudarem – uma de cada vez – é a única forma de mudar as organizações. Afinal, toda mudança é pessoal”. Corroborando com esta ideia, Jordão (2013) acredita que é bom para a organização que as pessoas pensem de forma diferente e cabe aos líderes mostrar aos liderados a importância das mudanças.

Sob este contexto, torna-se impossível para uma organização obter sucesso nas mudanças sem se ter o conhecimento e entendimento de como as mudanças estão sendo recebidas e percebidas por suas equipes.

Sendo assim, este estudo tem como objetivo central realizar a análise de como estão sendo percebidos os esforços de mudanças de processos dentro de uma determinada organização, posteriormente identificada, tendo em vista a importância deste conhecimento para a referida organização.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O foco desta pesquisa foi uma agência bancária, doravante denominada AGÊNCIA, de uma instituição financeira constituída sob forma de empresa pública brasileira, que de agora em diante será denominada EMPRESA PÚBLICA, com mais de 150 anos de existência e com atuação em todo o território nacional. Por ser uma empresa pública, o ingresso como empregado ocorre por meio de concurso público, sendo que o concurso de 2014 teve mais de 1,1 milhão de inscritos (CESPE, 2014). Atualmente a empresa está buscando a redução de seu quadro funcional visando à redução de custos e aumento de seu resultado operacional, mas ainda conta com mais de 90 mil empregados.

Por atuar no setor financeiro a EMPRESA PÚBLICA precisa estar constantemente adaptando processos, sistemas e tecnologias a fim de manter-se competitiva em um mercado bastante dinâmico. Corroborando com esta afirmação Neto e Pauli (2008) afirmam que o setor bancário brasileiro vem enfrentando grandes mudanças desde a década de 90, envolvendo inovações em produtos, práticas de gestão, estratégias de mercado entre outros aspectos. Há ainda de se considerar que a recente crise no mercado mundial e brasileiro ainda impacta diretamente o setor bancário (Perspectiva..., 2016) exigindo adaptações das empresas deste setor a fim de manter a rentabilidade.

Considerando todas essas adaptações ocorridas no setor bancário, no qual a EMPRESA PÚBLICA está inserida, percebe-se o quão importante é a capacidade de mudar para as empresas deste setor. No entanto, para o sucesso de qualquer processo de mudança faz-se necessário o envolvimento das pessoas, tanto líderes, atuando como instituidores e patrocinadores da mudança, quanto liderados, atuando como responsáveis por fazer a mudança acontecer. O fato do ingresso dos empregados da EMPRESA PÚBLICA se dar por meio de concurso público traz um desafio a mais para a gestão, pois, diferente de outras empresas que podem direcionar seus esforços de contratação na busca de um determinado perfil de funcionário, na instituição estudada há diversos perfis de pessoas, das mais diversas formações acadêmicas, bem como experiências anteriores no mercado de trabalho bastante diversificadas, cada um com suas motivações distintas.

Neste sentido, ressalta-se a importância das lideranças no processo de mudança e de como é importante que os líderes entendam as motivações e percepções de suas equipes e de que formas estão influenciando-os. Ratificando esta posição Wood Jr. (2009) defende que qualquer mudança organizacional envolve alterações no comportamento humano e para obter sucesso no processo de mudança é fundamental o gerenciamento de pessoas com foco na retenção de talentos e na motivação. Complementando esta afirmação, Senge (2009) argumenta que um dos papéis de fundamental importância dos gestores deve ser o de proporcionar condições para que suas equipes tenham uma vida mais enriquecedora.

Considerando o exposto, é possível perceber a relevância do entendimento de como a mudança é percebida pelos empregados, mais especificamente a mudança de processos internos que será o foco deste estudo, a fim de buscar alternativas de como conduzir as mudanças de forma mais eficaz e de maneira a enfrentar a menor resistência possível. Sendo assim, a questão que se busca responder por meio deste estudo é: **qual a percepção dos empregados, líderes e liderados, em relação à mudança de processos internos na unidade estudada?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção dos empregados, na unidade objeto desta pesquisa, no que tange mudança de processos internos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar a percepção dos empregados que ocupam posição de líderes em relação às mudanças de processos internos.

- Analisar a percepção dos empregados que ocupam posição de liderados em relação às mudanças de processos internos.
- Comparar a percepção dos líderes com a percepção dos liderados em relação aos processos de mudança.
- Verificar oportunidades de melhorias para o processo de gestão da mudança.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo visa responder questões de importância para o sucesso de qualquer organização, partindo-se da premissa de que entender como as pessoas percebem as mudanças dentro de uma empresa é essencial para os dias de hoje, levando em conta que as organizações precisam ser cada vez mais dinâmicas e flexíveis para se manterem competitivas no mercado, sendo que os principais atores de qualquer mudança são as pessoas.

Além disso, este estudo é de extrema importância para as pessoas que exercem uma posição de liderança, pois irá proporcionar o melhor entendimento de seus liderados e de como suas atitudes podem refletir em suas equipes, considerando que os líderes exercem papel fundamental em qualquer processo de mudança. Desta maneira os gestores poderão adaptar posições e/ou métodos de conduzir suas equipes a fim de buscar maior eficiência, resiliência e adesão.

Para a EMPRESA PÚBLICA este estudo é relevante, levando em consideração que está adaptando sua estrutura, tanto de pessoas como de processos, a fim de manter a competitividade e isso envolve o desenvolvimento da capacidade de mudar bem como o engajamento das pessoas.

Outro aspecto que justifica a realização desta pesquisa é o fato da pesquisadora compor o quadro de empregados da agência estudada e cursar MBA por meio do incentivo à pós-graduação *lato sensu* que, segundo a própria empresa, tem como objetivo estimular a pesquisa e a proposição de soluções às temáticas consideradas estratégicas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Considerando os aspectos citados pode-se avaliar a relevância deste estudo para a AGÊNCIA e para a EMPRESA PÚBLICA, bem como para aqueles que

possuem interesse em entender de que maneira os atores, neste caso funcionários, se relacionam nos processos de mudança.

Este trabalho é dividido em cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução, onde é abordado o problema de pesquisa e os objetivos do estudo. O segundo traz o referencial teórico que aborda as questões referentes a gestão da mudança. Nesse capítulo buscou-se apresentar os conceitos de gestão da mudança, as fase do processo de mudança, a importância dos líderes e das relações interpessoais e definir mudança de processos internos. A sessão seguinte apresenta a metodologia utilizada para a realização dessa pesquisa. O quarto capítulo apresenta as análises realizadas a partir das pesquisas qualitativas. Por fim, a quinta sessão apresenta as considerações finais a que se chegou, a partir das análises dos resultados obtidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados conceitos e referenciais teóricos relacionados à gestão da mudança, com a intenção de fundamentar a análise dos resultados deste estudo.

2.1 GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O conceito de mudança organizacional tem sido frequentemente utilizado no ambiente empresarial. Existem diversos autores que buscam explicar do que se trata este fenômeno, sendo que a maioria dos textos tratam de como se dá o processo de implementação da mudança (SANTOS, 2014).

Para Wood Jr. (2009, p. 287) “mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. Complementando a afirmação de Wood Jr., Chiavenato (2004) afirma que mudança é a passagem de um estado para outro e envolve perturbação, ruptura e transformação e é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações. Neste sentido, pode-se afirmar que mudança organizacional é tudo aquilo que gera transformação dentro das organizações, tirando-as de seu estado atual e levando-a para o estado desejado.

A mudança ocupa um papel fundamental dentro das organizações. Quando é conduzida de maneira adequada a mudança capacita as organizações na manutenção de sua viabilidade e competitividade. No entanto, quando a mudança é conduzida de maneira inadequada pode levar à extinção da organização (CHIAVENATO, 2004). Neste sentido, faz-se perceber a relevância da gestão eficaz da mudança dentro das organizações.

Para Anderson e Anderson (2001, apud SELLMANN e MARCONDES, 2010), a gestão da mudança deve envolver três elementos fundamentais: conteúdo, pessoas e processos. O conteúdo diz respeito à identificação do que deve ser mudado, que pode ser sistemas, processos, estratégia, estrutura, tecnologias, etc. A

variável pessoas envolve comportamentos, emoções e espírito dos envolvidos nas mudanças. Já processo trata de como as mudanças nas pessoas e no conteúdo serão conduzidas e implementadas.

Corroborando com o ponto de vista acima, Hayes (2014) alega que a gestão da mudança tem como foco o entendimento (conteúdo) e execução do processo de mudança (processos), além de tratar de aspectos interpessoais (pessoas).

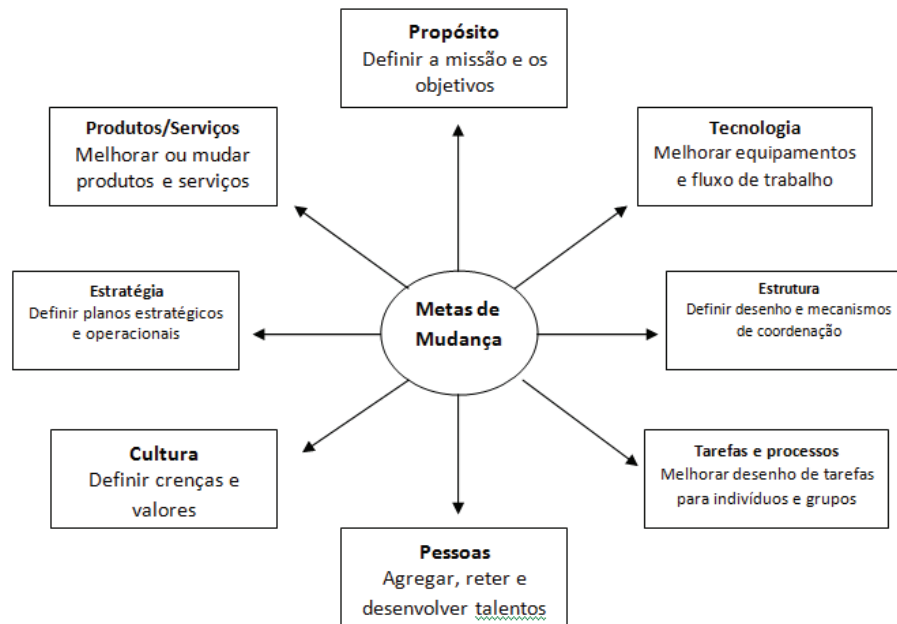
Neste sentido, é perceptível o quão complexo pode ser gerenciar a mudança nas organizações, pois muito mais do que aspectos físicos e concretos, as mudanças envolvem o que há de mais subjetivo dentro das organizações, o comportamento humano. Há ainda de se considerar que para a maioria das pessoas a mudança gera desconforto, pois impacta diretamente em suas zonas de conforto (ROBBINS, 2008). Corroborando, Chiavenato (2004) alega que a maioria das organizações sabe lidar com os aspectos físicos e concretos da mudança, no entanto, a maior dificuldade encontra-se em lidar com os aspectos humanos. Para Duck (1999) gestão da mudança significa administrar a integração entre as pessoas que lideram os processos de mudança e aquelas que serão responsáveis em implantar as novas estratégias, desenvolver um ambiente propício à mudança e administrar as conexões interpessoais.

Miller (2012, p. 31) ainda afirma:

“Mudanças não são mais eventos isolados exclusivos. Os indivíduos nas organizações estão sendo requisitados a lidar com múltiplas mudanças que interferem em todos os aspectos de suas vidas. Novos sistemas de TI, novos processos de serviços ao consumidor, novas estruturas organizacionais, novas gerências, novos procedimentos financeiros – cite qualquer coisa, e alguém vai mudar. E isso não inclui mudanças que as pessoas têm de lidar em suas vidas pessoais.”

Contudo, para Weidlich (2012) toda a mudança inicia-se por meio de uma visão ou aspiração de algo que se quer atingir. Neste sentido, Chiavenato (2004) sugere um repertório de mudanças organizacionais, ou também podemos chamar de metas de mudança, que são o que a organização pretende mudar. Dentro deste repertório estão o propósito, a tecnologia, a estrutura, as tarefas e processos, as pessoas, a cultura, as estratégias e os produtos/serviços, conforme consta na Figura 1.

Figura 1: As principais metas para mudança organizacional



Fonte: Chiavenato (2004, p. 433)

Complementando a ideia de metas de mudança, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) defendem a interligação entre todos os aspectos citados como metas de mudança, pois, apesar de ser possível a mudança de um único produto ou pessoa, não faz sentido uma mudança na cultura sem mudar comportamentos ou alterações em processos ou produtos sem alterações na tecnologia ou ainda mudar o propósito sem influenciar a estratégia.

Deve-se também ser considerado que toda a mudança ocorre devido a estímulos do ambiente, seja a fim de aumentar lucratividade, manter competitividade ou qualquer outro fator que impacte no resultado da organização. Todas as organizações precisam se adaptar ao ambiente multicultural e dinâmico em que está inserida. Além disso, a tecnologia vem alterando a forma de trabalho e as organizações continuamente (ROBBINS, 2008). Para Chiavenato (2004) esta é uma era de descontinuidade e a era da estabilidade e previsibilidade ficaram no passado. Corroborando com esta afirmação Wood Jr. (2009, p. 264) diz que “o foco passou a ser mudar para criar uma performance competitiva”.

Neste sentido, Robbins (2008) defende a existência de seis forças que estimulam a mudança, conforme Quadro 1.

Quadro 1 : Forças para a mudança

Força	Exemplos
Natureza da força de trabalho	Maior diversidade cultural, aumento de profissionais no mercado
Tecnologia	Computadores mais rápidos e mais baratos, novos dispositivos móveis de comunicação
Choques econômicos	Mudança no preço do petróleo, queda do valor do euro
Competição	Concorrência globalizada, fusões e consolidações, crescimento do e-commerce
Tendências sociais	Salas de bate-papo na internet, interesse crescente na vida urbana
Política internacional	Abertura dos mercados da China, luta contra o terrorismo

Fonte: Robbins (2008, p. 258)

Estes aspectos são variáveis de mercado que estão em mutação constante dos quais as organizações não possuem controle e, por esta razão, para ser bem-sucedida toda organização precisa ser ágil e flexível visando atender rapidamente a demanda de mercado (CHIAVENATO, 2004).

Considerando essa necessidade frequente de se transformar as empresas precisam desenvolver a capacidade de aprender com cada mudança, a fim de se tornarem mais ágeis e flexíveis visando a manutenção de sua competitividade. Esta capacidade de aprender é chamada desenvolvimento organizacional. Segundo Robbins (2008), nenhuma discussão à respeito de mudança organizacional estaria completa sem tratar do tema desenvolvimento organizacional.

2.1.1 Desenvolvimento Organizacional

Wood Jr (2009, p. 269) define desenvolvimento organizacional como “uma série de técnicas para lidar com a organização como um sistema complexo, resultante das interações entre *inputs*, processos, ambiente interno e *outputs*”. Complementando este pensamento Robbins (2008) relaciona desenvolvimento

organizacional a uma série de intervenções baseadas em valores humanísticos e democráticos, apoiados pela alta direção, com o objetivo de melhorar a eficácia organizacional e, conseqüentemente, melhorar a capacidade de uma organização de enfrentar a mudança. Bitencourt (2010, p. 18) ainda corrobora afirmando:

“A aprendizagem organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, pela qual se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e traduzir estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva”.

Apesar de Bitencourt (2010) utilizar a nomenclatura “aprendizagem organizacional” é possível perceber que o conceito tratado é complementar ao abordado por Wood Jr. (2009) e Robbins (2008), que define o desenvolvimento organizacional como uma forma de processar as informações recebidas do mercado e um diferencial ao lidar com mudanças, o que impacta diretamente na sua capacidade de competir.

Para Robbins (2008) desenvolvimento organizacional envolve valores como respeito pelas pessoas, confiança e apoio, equalização do poder, confrontação e participação. Chiavenato (2004) afirma que o conceito de desenvolvimento organizacional envolve aspectos como:

- Processos de solução de problemas: método como a organização busca solucionar seus problemas.
- Processos de renovação: modo como os gestores adaptam os processos de solução de problemas.
- Administração participativa: os funcionários assumem um papel mais relevante na tomada de decisão.
- Construção e fortalecimento de equipes: atribuir responsabilidade e autoridade às equipes para que se sintam responsáveis pela mudança.
- Pesquisa-ação: é o modo pelo qual os agentes de mudança aprendam sobre as necessidades organizacionais.

Em relação às técnicas de desenvolvimento organizacional que podem facilitar os processos de mudança, tanto Robbins (2008) quanto Miche (2001, p. 12), citado por Chiavenato (2004), defendem ideias bastante semelhantes e citam:

1. Treinamento de sensibilidade: técnica que busca reunir pessoas em grupos não estruturados a fim de discutir processos interativos e sobre si mesmos. O principal objetivo é ampliar a consciência do próprio comportamento.
2. Levantamento de feedback: busca avaliar o comportamento assumido pelos membros da organização e identificar discrepâncias a fim de solucioná-las.
3. Consultoria de processo: é um método de mudança comportamental em que um consultor externo auxilia um ou mais gestor a perceber, compreender e agir em relação aos processos aos quais precisa lidar.
4. Construção de equipes: método que visa a criação de equipes altamente integradas utilizando-se de atividades de alta interatividade com o objetivo de aumentar a confiança entre os membros.
5. Desenvolvimento grupal: método que busca o confronto entre dois grupos antagônicos como objetivo de promover a mudança de atitude ou percepção que tem um grupo do outro.

Por fim, Miche (2001, p. 237, apud CHIAVENATO, 2004, p. 435) resume desenvolvimento organizacional como “uma abordagem de mudança planejada cujo foco principal está em mudar as pessoas, a natureza e a qualidade de suas relações de trabalho” complementando que “o desenvolvimento organizacional enfatiza a mudança cultural como base para a mudança organizacional”.

Conforme já introduzido na afirmação acima, todo o desenvolvimento organizacional dá a base necessária para que a empresa possa desenvolver processos de mudança planejados que visam antecipar necessidade de mudança e preparar as equipes para isso, a fim de encontrar menor resistência possível.

2.1.2 Mudança planejada e processo de mudança

Mudança planejada pode ser definida como um processo de mudança proativo, intencional e voltado para os resultados (ROBBINS, 2008). Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) a mudança planejada é programática, pois existe um conjunto de procedimentos que devem ser seguidos.

Complementando as afirmações acima, Bennis (1976, p.81, apud SANTOS, 2014, P.20) afirma:

“A mudança planejada é um método que emprega a tecnologia social para resolver os problemas da sociedade. Inclui a aplicação de conhecimentos sistemáticos e apropriados para questões humanas, a fim de provar ações e escolhas racionais. A mudança planejada aspira a relacionar-se com as disciplinas básicas do comportamento (...)”.

Wood Jr. (2009) defende que os processos estruturados de mudança surgiram em função das condições macroambientais, da ampliação da compreensão da dinâmica interna das organizações, do amadurecimento de técnicas como trabalho participativo, do esgotamento dos modelos baseados na visão da organização como máquina simples e da abertura das organizações a temas voltados a compreensão do ser humano.

Apesar de não existir uma fórmula pronta para implantação de mudanças, grande parte das mudanças bem-sucedidas dentro das organizações passa por um processo de mudança, seguindo etapas pré-definidas (KOTTER, 2013). Anderson e Anderson (2001, apud SELLMANN e MARCONDES, 2010) definem os modelos de processo de mudança como um instrumento de pensamento consciente, orientado a ação e resultados, por meio da gestão das atividades de mudança, a fim de obter os resultados esperados. Complementando esta ideia, tanto Robbins (2008) quanto Chiavenato (2004) citam o modelo genérico de Kurt Lewin, que trata de como ocorrem as mudanças de modo geral, não somente organizacional, em três etapas:

1. Descongelamento: é o momento em que surge a necessidade de mudança e velhas práticas são desconstruídas.
2. Mudança: novas práticas e ideias são aprendidas.

3. Recongelamento: é o momento em que ocorre a incorporação das novas práticas ao comportamento

Miche (2001, apud CHIAVENATO, 2004) propõe um modelo mais voltado para o ambiente empresarial que define quatro etapas para os processos de mudança: reconhecimento do problema, identificação das causas, implementação da mudança e avaliação da mudança. Já Kotter, defende a existência de oito etapas essenciais para se obter o sucesso na implantação de qualquer mudança, conforme demonstrado no Quadro 2:

Quadro 2: O processo em oito etapas da criação de uma grande mudança

Etapa 1 – Estabelecimento de um senso de urgência	<ul style="list-style-type: none"> - exame de mercado e das realidades dos concorrentes - identificação e discussão das crises, crises potenciais ou oportunidades fundamentais
Etapa 2 – Criação de uma coalizão administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - formação de um grupo com autoridade suficiente para liderar a mudança - motivação do grupo para que trabalhe junto, como um time
Etapa 3 – Desenvolvimento de uma visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - criação de uma visão para ajudar a direcionar o esforço de mudança - desenvolvimento de estratégias para concretizar essa visão
Etapa 4 – Comunicação da visão da mudança	<ul style="list-style-type: none"> - uso de cada veículo possível para comunicar constantemente a nova visão e estratégias - fazer a função de a coalizão administrativa modelar o comportamento esperado do funcionário
Etapa 5 – Como investir de empowerment os funcionários para ações abrangentes	<ul style="list-style-type: none"> - eliminação de obstáculos - mudança de sistemas e estruturas que minem a visão da mudança - encorajamento para correr riscos e usar ideias, atividades e ações não tradicionais
Etapa 6 – Realização de conquistas de curto prazo	<ul style="list-style-type: none"> - planejamento de melhorias visíveis no desempenho, ou “conquistas” - criação dessas conquistas - visível reconhecimento e recompensa do pessoal que tornou as conquistas possíveis
Etapa 7 – Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças	<ul style="list-style-type: none"> - uso da maior credibilidade para mudar todos os sistemas, estruturas e políticas incompatíveis e que não se adequam à visão de transformação - contratação, promoção e

	desenvolvimento do pessoal que possa que possa implantar a visão da mudança - revigoração do processo com novos projetos, temas e agentes de mudança
Etapa 8 – Estabelecimento de novos métodos na cultura	- criação de um melhor desempenho por meio de um comportamento voltado para o cliente e a produtividade, de uma liderança mais forte e melhor e de um gerenciamento mais eficaz - articulação das conexões entre novos comportamentos e o sucesso organizacional - desenvolvimento de meios para garantir o desenvolvimento e sucessão da liderança

Fonte: Kotter (2013, p. 21)

Ao analisar o modelo proposto por Kotter é possível perceber que as quatro primeiras etapas do processo de mudança estão relacionadas com o descongelamento do *status quo*. As fases compreendidas entre cinco e sete visam apresentar novas práticas para tornar a mudança possível. Já a fase oito tem por objetivo estabelecer a mudança na cultura da empresa e garantir sua implantação e continuidade (KOTTER, 2013).

Considerando que nas empresas existem diversas pessoas que aprenderam a conviver com a mudança sem mudarem a si mesmas, os gestores precisam desenvolver novos meios de pensar as mudanças, fazendo críticas construtivas e desdobrando a mudança em partes para que se torne tangível (DUCK, 1999, apud SANTOS, 2014), sendo que os modelos de processos de mudança visam auxiliar neste sentido. Afinal, conforme Robbins (2008) o sucesso ou fracasso de uma organização está relacionado diretamente com o que os funcionários foram capazes de realizar ou não, sendo assim, a mudança planejada deve estar voltada para a mudança no comportamento dos indivíduos e equipes.

Destaca-se ainda a importância dos agentes de mudança para os processos de mudança planejada, pois esta figura é o responsável pela administração das atividades de mudança. O agente de mudança pode ser gestor ou não, funcionário da organização ou consultor externo, no entanto, o mais importante é que ele será o responsável pela condução do processo de mudança no que tange as atividades do dia-a-dia, que é onde a mudança efetivamente ocorre (ROBBINS, 2008). Entretanto,

muitas vezes os agentes de mudança enfrentam dificuldades para continuidade do processo de mudança em razão da resistência à mudança encontrada.

2.1.3 Resistência à mudança

A resistência à mudança está presente mesmo naquelas organizações que estão dispostas a mudar e é citada como a maior dificuldade para implantação de mudanças (REZENDE, FREITAS e SILVA, 2011). Corroborando com esta afirmação Hernandez e Caldas (2001, p.32) dizem que “tanto a literatura acadêmica quanto a gerencial tendem a apontar a resistência à mudança – isto é qualquer conduta que objetiva manter o *status quo* em face da pressão de modificá-lo – como uma das principais barreiras à mudança bem-sucedida”.

Strebel (1999) alega que para muitos indivíduos a mudança é algo disruptivo e intrusivo. Ratificando, Adizes (1997) afirma que as mudanças alimentam os conflitos internos individuais e, conseqüentemente, geram desequilíbrio entre o corpo, a mente, as emoções e o espírito.

Para Robbins (2008) a resistência às mudanças nem sempre aparece de formas padronizadas, ou seja, podem ser abertas, implícitas, imediatas ou proteladas. Quando a resistência se dá de forma imediata e aberta é mais fácil de contornar, tendo em vista o fato de se saber exatamente os reais motivos da resistência. O maior desafio é gerenciá-la quando ocorre de forma implícita ou protelada.

Para Chiavenato (2004) a resistência à mudança pode ter como origem aspectos lógicos, psicológicos ou sociológicos. Do ponto de vista lógico a resistência está relacionada com o tempo e esforço requerido para se ajustar a mudança, incluindo novos deveres e tarefas a serem aprendidas. A resistência relacionada a aspectos psicológicos envolve sentimentos e atitudes da pessoa a respeito da mudança, como medo do desconhecido, desconfiança da nova liderança ou ameaça ao emprego. Quanto aos aspectos sociológicos, há de se considerar coalizões políticas, valores sindicais ou de comunidades influem no comportamento dos indivíduos diante das mudanças.

Tanto Rezende, Freitas e Silva (2011) quanto Robbins (2008) defendem a ideia de que há duas esferas de resistência à mudança: individual e organizacional. A resistência individual está relacionada às características humanas de cada indivíduo. Já a resistência organizacional envolve características de cultura e estrutura da organização. No Quadro 2 é possível analisar as principais fontes de resistência à mudança citadas por Robbins (2008).

Quadro 3: Fontes de resistência à mudança

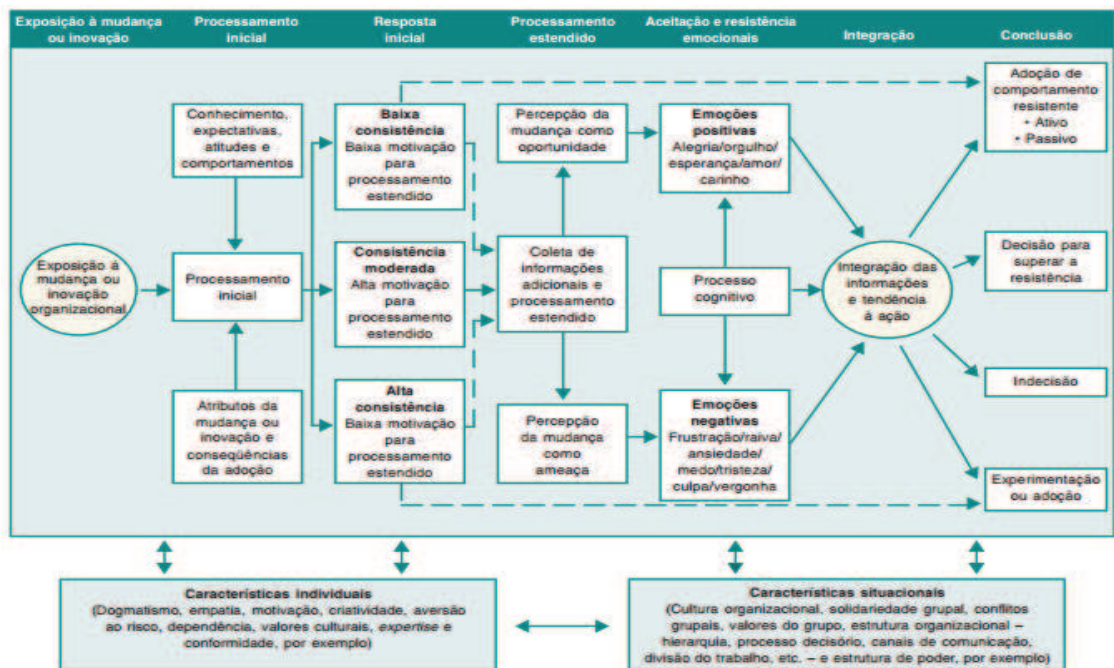
Fontes de resistência individuais	Fontes de resistência organizacionais
Hábito – o ser humano é uma criatura de hábitos e quando ocorrem mudanças tende a responder como está habituado, o que, muitas vezes, gera resistência.	Inércia estrutural – quando a organização precisa se confrontar com a mudança a inércia estrutural age como contrapeso para sustentar a estabilidade.
Segurança – mudanças geram sensação de insegurança e os indivíduos com necessidade de segurança sentem-se ameaçados.	Foco limitado de mudança – as organizações são formadas por subsistemas interdependentes, desta forma mudanças que se limitam ao subsistema tendem a ser anuladas pelo sistema mais amplo.
Fatores econômicos – a mudança pode gerar implicações nos rendimentos ou na remuneração, quando esta está vinculada à produtividade.	Inércia do grupo – mesmo que um indivíduo esteja disposto a mudar, as normas do grupo podem limitar sua iniciativa.
Medo do desconhecido – a mudança traz a incerteza e as pessoas não ficam confortáveis com o desconhecido.	Ameaça à especialização – mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de grupos especializados.
Processamento seletivo de informações – os indivíduos moldam seu mundo conforme suas percepções e resistem à mudá-las, neste sentido, existe a possibilidade de simplesmente ignorar as informações sobre benefícios e importância das mudanças.	Ameaça às relações de poder estabelecidas – toda a redistribuição de autoridade ameaça diretamente àqueles que detêm o poder e as relações existentes.
	Ameaça às alocações de recursos estabelecidas – os grupos que controlam algum tipo de recurso passível de corte veem a mudança como ameaça.

Fonte: Adaptado de Robbins (2008)

Complementando a ideia das duas esferas de influência na resistência à mudança Hernandez e Caldas (2001, p. 39) afirmam que “as variáveis individuais e situacionais são tão ou mais importantes que o processo de percepção em si mesmo, uma vez que, em condições de mudança organizacional, essas variáveis

moderam todos os estágios do processo de percepção de mudança”. Neste sentido, elaboraram um modelo de resistência individual à mudança que envolve sete estágios e pode resultar em quatro diferentes maneiras dos indivíduos lidarem com a mudança, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 : Modelo de resistência individual à mudança



Fonte: Hernandez e Caldas (2001, p. 39).

Conforme percebido, o sucesso na implantação de qualquer mudança está diretamente relacionado aos indivíduos que estarão envolvidos nela. Considerando que cada indivíduo é único, com motivações, percepções, vivências e expectativas diferentes, o maior desafio no que tange mudanças é gerenciá-la de maneira eficaz a fim de se obter o envolvimento de todos.

Diante de toda a complexidade que envolve a implantação de mudanças, é possível afirmar que sem lideranças voltadas para tornar as mudanças possíveis a tarefa de mudar torna-se inviável, afinal, conforme afirma Mintzberg (2013), liderar é ajudar a energizar, desenvolver indivíduos, estabelecer e fortalecer a cultura. Neste sentido, o próximo capítulo tem como objetivo abordar o papel do líder no processo de mudança.

2.2 O PAPEL DOS LÍDERES NO PROCESSO DE MUDANÇA

Para Robbins (2008, p. 137) “liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”. Ratificando esta afirmação, Bitencourt (2010, p. 201) afirma:

“a liderança pressupõe relações sociais de influência e reciprocidade, de modo que um dos membros atua em determinados momentos como facilitador do grupo com vistas ao alcance de um objetivo que, sendo compartilhado, terá maiores possibilidades de ser alcançado com melhores resultados”.

No entanto, há de se considerar a existência de uma ampla discussão do conceito de líder. Grande parte da literatura sobre liderança define líder como alguém com influência sobre outro indivíduo ou grupo, independente do cargo que ocupa dentro da organização (BERGAMINI, 1994). Todavia, para Mintzberg (2014) o conceito de líder e gestor deve ser analisado como características de um mesmo indivíduo, pois não faz sentido separá-los considerando que a capacidade de liderar é indispensável a qualquer gestor e o poder de gerir é importante para que se exerça a liderança de maneira eficaz. Corroborando esta ideia, Tichy (1999, apud BITENCOURT, 2010) trata liderança e gerência como sinônimos, pois considera a capacidade de liderar uma das competências mais importantes aos gestores.

Entretanto, o que se pode afirmar é que qualquer processo de mudança dentro de uma organização só é possível com a participação ativa de seus líderes, pois a liderança exerce um papel fundamental nos processos de mudança e sem o comprometimento dos líderes elas tornam-se inviáveis (MUDANÇA..., 2014). Todavia, conforme Duck (1999), há de se considerar que os processos de mudança diferem de todas as atividades habituais dos gestores, por esta razão trata-se de algo tão desafiador. Segundo Miller (2012) o maior desafio dos gestores ao lidarem com processos de mudanças é a gestão da continuidade, pois enquanto as mudanças ocorrem o restante da organização não pode parar. Neste sentido, o primeiro desafio de todo o líder é quebrar o antigo paradigma de liderança, onde o líder é um ser “divino”, e passar a perceber a importância de diversas pessoas auxiliando na obtenção da liderança para condução das mudanças como algo produtivo e enriquecedor (KOTTER, 2013). Ratificando, Tapscott e Caston (1995,

apud XAVIER e DORNELAS, 2006) defendem que para mudar é necessário adaptar o enfoque gerencial, pois a mudança exige uma visão diferente dos líderes estabelecidos, que precisam entender a transição que se apresenta diante de si. Robbins (2008) entende que os líderes devem ser o elo de ligação da equipe com os componentes externos (equipes internas, clientes, entre outros), apoio para solução de problemas, administradores de conflitos e treinadores. Além disso, precisam desenvolver relacionamentos de confiança com aqueles que pretendem liderar.

Para Kotter (2013), o líder deve atuar no processo de mudança como um facilitador e para que isso seja possível ele precisa entender a importância do aprendizado vitalício, que também pode ser chamado de desenvolvimento organizacional e foi abordado anteriormente neste capítulo. Ratificando esta afirmação, Senge (2009) defende que os líderes devem instaurar a cultura de um ambiente de aprendizagem, estimulando o crescimento daqueles que estão ao seu lado e buscando ampliar seu próprio conhecimento, pois, assim como os liderados, líderes também são aprendizes.

Com o aprendizado vitalício os líderes aprendem a dominar suas carreiras e tornam-se mais à vontade com as mudanças e, desta forma, tornam-se mais aptos a auxiliar seus funcionários no avanço dos processos de transformação e minimizar os efeitos do mudar (KOTTER, 2013). Além disso, Senge (2009) acredita que os líderes devem questionar o que deve ser conservado no processo de mudança, pois nem tudo precisa ser mudado.

Bitencourt (2010) afirma que quando a liderança é conduzida de maneira eficaz as pessoas entendem a importância de suas contribuições por meio de seu trabalho, tendem a atribuir significado ao que fazem, os erros passam a ser encarados como aprendizagem e o trabalho passa a ser percebido como fonte de estímulo e desafio.

Neste sentido, os líderes devem ainda envolver as pessoas, para que estas participem ativamente do processo de mudança e sintam-se parte deste processo, pois mudanças de sucesso estão relacionadas com a criação de sinergia e conectividade (MILLER, 2012). Corroborando, Senge (2009) defende a ideia de que os líderes podem criar artefatos visando melhorias para as organizações, mas o que realmente importa é quando as pessoas irão utilizar estes artefatos. Weidlich (2012) ainda defende a existência de uma linha tênue entre a aceitação e o

comprometimento com a mudança, sendo que o comprometimento gera resultados mais significativos e enriquecedores para as pessoas e para a organização. No entanto, o envolvimento só é possível com a criação da sinergia e de uma visão compartilhada.

Visão compartilhada é um estímulo interno, que tem início a partir de visões individuais que foram partilhadas, adaptadas, estimuladas e estarão em constante mutação. Essa capacidade é essencial às organizações que aprendem, neste sentido, é papel do líder estimular a visão compartilhada e para isto devem estar dispostos a compartilhar continuamente suas próprias visões pessoais (SENGE, 2009).

Há de se considerar, ainda, que toda mudança exige coragem daqueles que farão parte dela. No entanto a coragem não pode ser imposta ou exigida de ninguém, mas pode-se tornar as metas e métodos transparentes para que os participantes do processo se disponham a assumir os riscos calculados (MARTIN, 1999).

Por fim, antes de mais nada, o líder precisa estar disposto a servir e acreditar que a mudança é possível dentro de si mesmo, pois a partir do momento que passa-se a acreditar tornam-se guias desta mudança e dão origem à uma visão compartilhada (SENGE, 2009).

Após aprofundar o conhecimento a respeito da gestão da mudança e do papel do líder nas mudanças organizacionais segue-se com a apresentação da metodologia de pesquisa adotada.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar o método utilizado para a realização desta pesquisa. Nesse sentido, apresenta-se o delineamento da pesquisa, a unidade de análise, a amostra, as técnicas de coleta de dados, as técnicas de análise de dados e as limitações do método e estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa teve como objetivo analisar qual a percepção dos funcionários da AGÊNCIA, da EMPRESA PÚBLICA, em relação à forma como são conduzidos as mudanças de processos internos dentro da empresa. Para isto, utilizou-se a estratégia de estudo de caso e foi adotado a pesquisa exploratória, desenvolvida através do método qualitativo.

Optou-se pelo estudo de caso em razão do objetivo da pesquisa ter sido analisar o comportamento de um grupo dentro de sua realidade e, segundo Roesch (2010, p. 155), “esta é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”. Foi, ainda, utilizado o método qualitativo por este proporcionar um melhor entendimento e aprofundamento sobre o tema estudado. De acordo com Malhotra (2006) a pesquisa qualitativa proporciona uma visão aprofundada do problema de pesquisa e auxilia na geração de hipóteses e alternativas.

Em relação ao nível foi adotado o exploratório, tendo em vista que as pesquisas exploratórias são investigações com o objetivo de formulação de questões ou de um problema com três finalidades: criar hipóteses, familiarizar o pesquisador com os aspectos da pesquisa e modificar ou esclarecer conceitos (MARCONI; LAKATOS, 2012). Sendo assim, foi elaborada a pesquisa qualitativa utilizando-se a estratégia de entrevistas em profundidade, aplicadas através de questionários semi-estruturados, para avaliar a percepção sobre os funcionários da AGÊNCIA no que tange as mudanças de processos internos. Conforme Marconi e Lakatos (2012, p.

80), esta estratégia de pesquisa tem como objetivo “a investigação social para a coleta de dados ou para ajudar no tratamento de um problema social”.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Conforme mencionado anteriormente a unidade na qual será aplicado este estudo trata-se de um agência bancária integrante da rede de negócios de uma instituição financeira que integra o Sistema Financeiro Nacional e constituída sob forma de empresa pública. Atualmente a empresa pública conta com mais 90 mil empregados.

A estrutura organizacional da empresa está dividida em áreas de atuação que são: Matriz, Rede de Sustentação ao Negócio e Rede de Atendimento, Distribuição e Negócios. Na matriz, sediada na capital do país em Brasília, é onde são geridos os macroprocessos que sustentam as atividades da instituição, também é na matriz que as diretrizes são definidas e onde são controlados os resultados. A Rede de Sustentação ao Negócio busca garantir o equilíbrio e os meios para a realização dos negócios. São três os tipos de unidades: Centralizadora Nacional, Centralizadora Regional e Gerência de Filial.

A Rede de Atendimento, Distribuição e Negócios realiza negócios e atende clientes, possui Superintendências Regionais que são unidades responsáveis pela gestão e operação dos negócios e pela administração do atendimento em sua região de abrangência. Os Pontos de Atendimento são divididos em agências e postos de atendimento bancário, agências são responsáveis pelo atendimento ao cliente, pela comercialização dos produtos e serviços e pela gestão dos canais parceiros. Já o Posto de Atendimento Bancário (PAB) é uma dependência instalada exclusivamente dentro de uma entidade de administração pública ou de empresa privada.

Destaca-se, ainda, que a EMPRESA PÚBLICA está constantemente buscando se adaptar ao mercado e, por esta razão, passando por diversas mudanças, desde sua estrutura organizacional até alterações de como conduzir processos internos.

A agência foco deste estudo está localizada no Centro da cidade de Porto Alegre e trata-se de uma das maiores agências da EMPRESA PÚBLICA na região sul do país. Possui 58 empregados vinculados à ela e destes, dez ocupam cargos de gestão, sendo um Gerente Geral, um Gerente de Atendimento Pessoa Jurídica, um Gerente de Atendimento Gov/Social e sete Gerentes de Atendimento Pessoa Física.

Por tratar-se de uma grande agência, inclusive em relação ao espaço físico, seus processos são bastante segmentados, de forma que, na maioria das vezes, os funcionários possuem suas atividades bem definidas.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O primeiro passo que deve ser tomado para realização de uma pesquisa é a definição da população-alvo que se busca atingir. Conforme Malhotra (2006, p. 321), pode-se definir população-alvo como “a coleção de elementos ou objetos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feita inferências”.

Neste estudo foram selecionadas, por meio de amostragem não-probabilística por julgamento, dez pessoas funcionários da AGÊNCIA, sendo quatro líderes, que foram considerados aqueles que ocupam cargo de gestão, e seis liderados. Como líderes foram entrevistados um Gerente Geral e três Gerentes de Atendimento. Já como liderados foram entrevistados um Supervisor de Atendimento, dois Assistentes de Atendimento, um Caixa Executivo e dois Técnicos Bancários. Destaca-se ainda que se buscou aplicar a pesquisa em funcionários que atuam em diferentes áreas da agência a fim de obter resultados que retratem a percepção da agência como um todo e não somente de um segmento de atuação.

Em relação a técnica de amostragem pode-se dizer que amostragem por julgamento é uma técnica de amostragem não-probabilística em que os elementos da amostra são selecionados pelo julgamento do pesquisador por serem representativos da população de interesse (MALHOTRA, 2006). A opção por esta técnica de amostragem deu-se principalmente em razão de que nem todos os elementos da AGÊNCIA estavam dispostos a responder a pesquisa ou alegavam

dificuldade em encontrar tempo livre para fazê-lo. Conforme Malhotra (2006), amostragens por julgamento são bastante úteis quando não há necessidade de amplas interferências populacionais, como neste caso, e Marconi e Lakatos (2012) complementam defendendo que este tipo de amostragem são interessantes quando se deseja obter informações detalhadas durante um certo período de tempo.

Considerando que, conforme Marconi e Lakatos (2012), não há como aplicar fórmulas estatísticas para cálculo de amostra em amostragens não-probabilísticas, a escolha deste número de respondentes, ocorreu em função de acreditar-se que com esta amostra já é possível identificar a percepção dos funcionários a respeito do foco deste estudo, levando em conta que cada um atua em diferentes áreas da agência, possuem idade e tempos de empresa diferentes.

3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a realização desta pesquisa foi utilizada a técnica de entrevista em profundidade ou não-padronizada. De acordo com Malhotra (2006, p. 163) entrevista em profundidade “é uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador [...]” e Marconi e Lakatos (2012) complementam defendendo que um dos objetivos da entrevistas é conhecer como as pessoas pensam ou acreditam que os fatos sejam. Estas entrevistas foram aplicadas pessoalmente e registradas através de gravação de voz e, após isso, transcritas pelo entrevistador, no período compreendido entre 14/05/2017 à 19/05/2017.

Cabe destacar que foram elaborados dois roteiros de entrevistas em profundidade. Um que foi aplicado àqueles que exercem cargos de liderança dentro da AGÊNCIA (apêndice A) e um que foi aplicado aos que hoje são liderados (apêndice B).

Como principal vantagem das entrevistas pode-se citar a possibilidade do entrevistador esclarecer perguntas e dúvidas, obtendo assim informações mais precisas. E como desvantagem pode-se citar a dependência da disposição do entrevistado para responder as perguntas (MARCONI; LAKATOS, 2012).

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise de dados deste estudo foi utilizado o método de análise de conteúdo. Nesse tipo de análise utilizam-se meios que possibilitam a identificação de informações importantes a partir do texto. Esse tipo de análise permite a classificação de palavras, frases e parágrafos em categorias de conteúdo (ROESCH, 1999). Neste sentido, buscou-se a criação de categorias de análise e, a partir das entrevistas, analisar o posicionamento dos entrevistados no que se refere a essas categorias.

Conforme Dellangnelo e Silva (2005, apud FERREIRA, 2015), a análise de conteúdo é uma das técnicas mais utilizadas no campo da administração brasileira, principalmente na análise de dados qualitativos.

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

Algumas desvantagens em relação às pesquisas qualitativas que utilizam a estratégia de entrevistas em profundidade são citadas nas bibliografias. Entre elas está o fato de que a qualidade das respostas dependem da habilidade do entrevistador e da relação de confiança entre ele e os entrevistados, o que foi amenizado em razão do entrevistador ser colega dos entrevistados.

Além disso, as entrevistas em profundidade demandam mais tempo que outros métodos e dependem da disposição do entrevistado em responder as questões propostas pelo entrevistador. Neste estudo a principal dificuldade foi, justamente, encontrar pessoas, de diferentes áreas da AGÊNCIA, dispostos a responder às entrevistas.

Outro ponto limitador foi a seleção da amostra, pois foi utilizada técnica de amostragem não-probabilística por julgamento, que são bastante úteis quando não são exigidas amplas inferências populacionais, mas, algumas vezes, podem não retratar a totalidade da população estudada.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados das pesquisas deste estudo. Primeiramente apresenta-se a análise da percepção dos líderes da AGÊNCIA em relação as mudança de processos internos ocorridos na EMPRESA PÚBLICA, posteriormente será apresentada a posição dos liderados da AGÊNCIA. Após isso serão comparadas as duas percepções (líderes e liderados) e, por fim, serão sugeridas melhorias para os processos de mudança ocorridos na EMPRESA PÚBLICA.

4.1 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS LÍDERES

O principal objetivo desta etapa foi analisar como os líderes da AGÊNCIA percebem as mudanças de processos internos visando atingir um dos objetivos específicos deste trabalho e possibilitar a sugestão de melhorias. Abaixo segue as características dos entrevistados e a nomenclatura que será utilizada no decorrer deste trabalho:

Quadro 4 : Líderes entrevistados

Líder 1	Gerente de Atendimento Pessoa Física
Líder 2	Gerente de Atendimento Pessoa Física
Líder 3	Gerente Geral
Líder 4	Gerente de Atendimento Pessoa Física

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir são apresentadas as análises desta fase da pesquisa baseadas nas teorias sobre mudanças e seus fatores envolvidos.

4.1.1 Mudança planejada

Considerando o modelo de mudança planejada proposto por Kotter (2013), já abordado anteriormente no referencial teórico, e analisando as entrevistas é possível

perceber que as três primeiras etapas do planejamento da mudança, que envolve a preparação para a mudança, não contam com a participação direta da Rede de Negócios, pois ocorrem na área estratégica da EMPRESA PÚBLICA. Isso é bem perceptível no trecho abaixo, retirado da entrevista do Líder 3:

“Lógico que a gente aqui na ponta não consegue participar da construção da mudança.”

Em relação a etapa de comunicação da mudança, o Líderes 1, 3 e 4 afirmaram que acreditam que ela é conduzida de maneira clara e que este é uma aspecto da gestão da mudança que a EMPRESA PÚBLICA vem aprimorando por meio do desenvolvimento de diversos canais de comunicação que visam alcançar todos os envolvidos nos processos alterados e que, desta forma, vem tornando seus processos cada vez mais transparentes. Os Líderes 1 e 3, que são funcionários da EMPRESA PÚBLICA há mais tempo, defendem ainda uma notável evolução na condução das mudanças de processos, principalmente no que tange o acesso a informação e na geração de significado das mudanças. Por meio da citação abaixo, constante na entrevista do Líder 3, é possível constatar essa evolução:

“[...] eu acho que temos as informações, hoje, bem mais próximas que eram uma vez [...] ficávamos sabendo muito depois que elas (as mudanças) aconteciam, de uma forma muito distante, porque era manual normativo ou CI (comunicação interna) [...] então isso faz com que você tenha, hoje, a informação mais próxima, que você tenha, inclusive antes da mudança, o significado da mudança [...].”

Considerando que, segundo Kotter (2013), a mudança planejada só é eficiente quando a maioria dos envolvidos tem entendimento de seus objetivos e direção, este deve ser considerado um aspecto bastante positivo da gestão da mudança.

Por outro lado, o Líder 2 defende que, apesar do acesso a informação da mudança ser um aspecto positivo, a forma como ela será conduzida e operacionalizada não é clara e transparente, gerando dúvidas e gasto de energia dos envolvidos que precisam buscar as informações em diversos canais. Ele ainda demonstra o receio em relação a como implantar o novo processo e ao fato de muitas vezes as mudanças não são concluídas e incorporadas a nova cultura, conforme é possível perceber no trecho abaixo:

“[...] a gente não sabe como eles (mudanças de processos) vão ser conduzidos na agência e até que ponto serão implementados.”

Corroborando, o Líder 1 acredita que a implantação das mudanças são lentas e algumas vezes pouco estudadas, conforme é perceptível na seguinte afirmação:

“Os processos são bem amarrados [...]. Temos uma estrutura muito pesada.[...]as vezes eu acho que ela (EMPRESA PÚBLICA) não avalia a fundo o que impacta aquela mudança, ela propõe uma coisa direto da Matriz que não consultou lá na ponta quem vai fazer, como vai fazer [...].”

Essas afirmações demonstram falha na última etapa da mudança planejada defendida por Kotter (2013), que trata do estabelecimento de novos métodos na cultura e na etapa que envolve o empoderamento dos empregados, afetando, conseqüentemente, a aceitação de outras mudanças e a consolidação dos ganhos produzidos.

Além disso, no que envolve o empoderamento dos empregados, o Líder 3 acredita que seria interessante uma participação mais ativa da Rede de Negócios na mudança, por meio de canais nos quais fosse possível sugerir melhorias ou propor soluções, o que poderia gerar maior envolvimento por parte dos empregados, reduzir as resistências e produzir mais mudanças.

Por fim, quando questionados em relação à percepção geral no que tange a forma como são conduzidas as mudanças de processos internos houve unanimidade dos líderes em afirmar que há alguns aspectos a serem aprimorados, principalmente no que trata da operacionalização da mudança e os aspectos envolvidos na sua implantação prática.

4.1.2 Desenvolvimento organizacional

O desenvolvimento organizacional é uma resposta da empresa aos estímulos externos e está diretamente relacionada a capacidade de aprendizagem das organizações (BITENTOURT, 2010). Neste sentido os entrevistados foram questionados se percebiam que a empresa tentava aprender com as mudanças anteriores.

Os Líderes 1, 2 e 3 acreditam que este é um ponto que a EMPRESA PÚBLICA ainda precisa evoluir bastante. Esta ideia é bastante perceptível no trecho abaixo, extraído da entrevista do Líder 3:

“Me parece que essa é uma coisa que a EMPRESA PÚBLICA teria que melhorar muito, tipo assim, ter um canal pra comunicar, onde você pudesse, de alguma forma, ter um retorno das pessoas, do que aquela mudança gerou [...] as vezes você comunica pra uma área e essa área não se comunica com a outra, então parece que essa área avançou e a outra está parada [...]”

Já o Líder 4 discorda da percepção dos outros entrevistados, para ele a empresa busca o aprendizado constante e utiliza os conhecimentos adquiridos para aperfeiçoar seus processos, conforme citação abaixo:

“Eu acho que ela (EMPRESA PÚBLICA) utiliza a base histórica do que aconteceu e tenta se aperfeiçoar diante dos erros [...]. Eu acho que ela se adapta, tudo serve de aprendizado[...].”

Como é possível perceber, não houve unanimidade nas respostas dos Líderes no que tange desenvolvimento organizacional, mas a maioria acredita ser um ponto a ser desenvolvido e trabalhado.

4.1.3 Resistência à mudança

Na maioria dos casos de implantação de novas práticas operacionais a resistência à mudança é um dos principais dificultadores e por esta razão precisa ser considerada (HERNANDEZ e CALDAS, 2001).

Quando questionados em relação à resistência à mudança percebida quando lidavam com a mudança de processos e tarefas, na AGÊNCIA e na EMPRESA PÚBLICA, todos os líderes entrevistados reconheceram a existência de forças de resistência, principalmente individuais relacionadas ao hábito. Ao mesmo tempo, não identificam essa resistência como algo fora do comum quando se trata de mudanças.

Os Líderes ainda afirmaram que, apesar da resistência, a maior parte dos colaboradores passa a cooperar a partir do momento que identificam o sentido das mudanças e como aquilo irá influenciar positivamente em seu dia-a-dia.

4.1.4 Papel dos líderes na mudança

Os quatro Líderes entrevistados reconheceram a importância das lideranças na condução das mudanças de processos e acreditam que para mudar é preciso que a visão e adesão da mudança parta dos gestores, conforme defendido por Senge (2009). Isso é possível perceber no trecho da entrevista do Líder 4 transcrito abaixo:

“A EMPRESA PÚBLICA tem como definição de liderança a gestão por exemplo, então, teoricamente, para tu fazer a mudança, teria que vir intrínseco do líder, para passar pro resto da equipe”.

O Líderes 1 e 4 citaram que, por estarem na AGÊNCIA; que é onde a mudança ocorre, mas não onde é pensada; precisam buscar a adesão da equipe mesmo discordando do novo processo algumas vezes. Nesses casos, alegaram buscar a adesão das equipes sendo transparentes, honestos e deixando claro o que a empresa espera, de modo a gerar significado e transmitir que a mudança é uma diretriz, um aprendizado e importante para a empresa.

Corroborando com essa ideia, o Líder 3 cita o trecho a seguir quando questionado como busca conduzir a equipe nas situações de mudança:

“Transmitir (a mudança) de uma forma transparente, clara, passando o significado e discutindo muitas vezes, em que pese que a discussão não pode levar a mudança da regra, pois não temos esse poder porque não trabalhamos na parte estratégica da empresa e sim onde ela é executada, mas discutindo pra que as vezes você consiga vencer um argumento que faz com que a pessoa se mantenha sem resistência a mudança”.

Em contraponto, o Líder 2 alega que muitas vezes os líderes acabam não atuando como deveriam junto às equipes no que tange o papel de facilitador da mudança, pois também se sentem perdidos e sem a informação necessária, conforme fragmento da entrevista abaixo:

“É fundamental o papel do líder. Só que para o líder atuar na equipe ele tem que saber como vai ser o processo também e que muitas vezes o líder acaba não atuando, não influenciando na mudança porque ele também não sabe como isso realmente vai ser implementado ou que retorno isso vai dar pro dia-a-dia”.

Desta forma o comprometimento com a mudança defendido por Weidlich (2012), que alcança resultados muito mais significativos e duradouros, pode ficar prejudicado.

Por fim, é possível perceber que os líderes buscam a proximidade com as equipes visando a troca de aprendizado e influências e que, apesar de algumas dificuldades, buscam trabalhar na geração de significado das mudanças.

Após esta análise, passa-se à análise da percepção dos liderados no que tange as mudanças de processos internos.

4.2 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS

O principal objetivo desta etapa foi analisar como os liderados da AGÊNCIA percebem as mudanças de processos internos visando atingir um dos objetivos específicos deste trabalho e possibilitar a sugestão de melhorias. Abaixo segue as características dos entrevistados e a nomenclatura que será utilizada no decorrer deste trabalho:

Quadro 5 : Liderados entrevistados

Liderado 1	Assistente de Atendimento Pessoa Física
Liderado 2	Técnico Bancário Novo
Liderado 3	Assistente de Atendimento Pessoa Jurídica
Liderado 4	Supervisor de Atendimento
Liderado 5	Técnico Bancário Novo
Liderado 6	Caixa Executivo

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir são apresentadas as análises desta fase da pesquisa baseadas nas teorias sobre mudanças e seus fatores envolvidos.

4.2.1 Mudança planejada

Assim como na análise das entrevistas dos Líderes, para a análise das entrevistas dos Liderados no que tange a mudança planejada foi considerado o modelo proposto por Kotter (2013).

Quando questionados a respeito da forma como são conduzidos os processos de mudança de processos internos os Liderados 2, 3, 4, 5 e 6 acreditam que há falha na comunicação da mudança, defendendo que informação geral da mudança chega de forma eficiente, mas as informações de como será efetivada na prática são desconstruídas e muitas vezes se aprende os novos processos por tentativa e erro. Isso é perceptível na afirmação abaixo, do Liderado 2:

“A EMPRESA PÚBLICA divulga muita coisa através de e-mails através do próprio portal do empregado, mas na hora de efetivar as mudanças é tudo muito confuso...as pessoas tem um manual, tem a cartilha e acaba que se perde como fazer [...] ela (EMPRESA PÚBLICA) é boa em divulgar o que vai mudar [...] o marketing é super bom, mas na hora de dizer como que funciona se perde”.

Essa afirmação é corroborada pelo Liderado 5, conforme consta abaixo:

“Eu acho que é conduzido (mudança) de uma forma um pouco desorganizada, as informações se conflitam, as vezes o normativo diz uma coisa, a pratica é outra e a gente acaba aprendendo na prática, errando e aprendendo com os erros...mas aí é um tempo que se perde...isso é recorrente, mudança de rotina, nem sempre o normativo condiz com a realidade, nem sempre a gente consegue se basear só com a leitura de normativo”.

Os Liderados 1 e 4 defendem que há grande dificuldade em mudar em função da falta de tempo e foco na mudança, principalmente em razão do grande fluxo de atendimento da AGÊNCIA e da redução do quadro de funcionários que a EMPRESA PÚBLICA vem enfrentando, conforme é afirmado pelo Liderado 1 no trecho abaixo:

“Eu acho que muitas vezes falta tempo pra conduzir as coisas da maneira mais adequada porque vivemos um redemoinho de atendimento e é difícil parar e conduzir da melhor maneira possível [...] acho que poderia de investir mais tempo nisso, mas não há falta de transparência, mas falta de prioridade”.

Os Liderados 4 e 6 acreditam ainda que as mudanças de processos são conduzidos de forma muito lenta, o que acaba impactando na credibilidade daquela mudança e gerando gasto de energia com especulações. O Liderado 6 também cita as barreiras tecnológicas como dificultadoras.

Considerando que a mudança planejada é um modelo cujas etapas se relacionam, os aspectos apontados pelos Liderados caracterizam falha nos processo de mudança planejada como um todo, pois impactam diretamente na fase de comunicação da mudança, no empoderamento dos funcionários, na consolidação dos ganhos e no estabelecimento de nova cultura.

Segundo Kotter (2013) na fase de comunicação da mudança é necessário esclarecer inconsistências aparentes, a fim de manter a credibilidade, e na fase de empoderamento dos empregados deve-se eliminar obstáculos e adaptar sistemas e estruturas, o que, segundo os entrevistados, não está ocorrendo forma eficaz. Conseqüentemente essas falhas irão ter repercussão na consolidação dos ganhos, que é muito mais rápido e eficaz quando as equipes desenvolvem credibilidade no processo, e por fim dificultam a criação de uma nova cultura.

Por outro lado, quando questionados sobre o entendimento do significado das mudanças, a maioria dos Liderados, exceto os Liderados 1 e 5, acreditam que este ponto é bem trabalhado pela empresa, pois a comunicação da razão da mudança é transmitida de forma eficaz, ficando as falhas da comunicação restritas às fases de operacionalização dos novos processos.

Por fim, assim como na análise das respostas dos Líderes, os Liderados acreditam que há muitos aspectos a serem desenvolvidos na condução das mudanças de processos, principalmente no que tange a operacionalização das mudanças.

4.2.2 Desenvolvimento organizacional

Para Wood Jr. (2009) o desenvolvimento organizacional está relacionado a forma como as organizações utilizam suas experiências e feedbacks para seu aprendizado. Neste sentido, os Liderados foram questionados se, de acordo com suas percepções, a EMPRESA PÚBLICA busca aprender com suas experiências e processos anteriores.

Houve unanimidade entre os entrevistados em afirmar que, conforme suas percepções, a empresa não utiliza o aprendizado adquirido com suas experiências.

Os Liderados acreditam que o principal fator citado para essa dificuldade em colocar em prática o desenvolvimento organizacional é a departamentalização da empresa, pois não há um setor responsável pela gestão da mudança e sim cada novo processo é desenvolvido pela área gestora daquele produto sem uma perceptível comunicação entre as áreas. Isso é bem exemplificado por meio do trecho a seguir, extraído da entrevista do Liderado 3:

“Eu acho que por ter muitas áreas dificulta um pouco, acaba que cada processo é um processo [...] acaba que cada processo vai afetar uma área diferente, então nesse ponto é um pouco complicado”.

Corroborando, o Liderado 2 acredita que:

“A gente vê os erros se repetindo [...] tanto que cada vez que vai ter uma mudança todos os funcionários falam “ah não, de novo”, porque tem aquele medo que o que está funcionando vai para de funcionar e vai ficar pior ainda, não há um otimismo”.

Diante do exposto pode-se afirmar que a aprendizagem organizacional é um ponto importante a ser desenvolvido pela EMPRESA PÚBLICA e que poderia amenizar, em parte, os problemas apontados nas entrevistas que se refere ao processo de mudança planejada.

4.2.3 Resistência à mudança

Conforme Robbins (2008) há diversas fontes de resistência atuando dentro das empresas, tanto individuais como organizacionais. Quando questionados a respeito da existência de resistências às mudanças de tarefas e processos os Liderados 2, 4, 5 e 6 admitiram identificar fontes individuais, principalmente relacionadas ao hábito. Esse ponto de vista é perceptível no trecho abaixo, constante na entrevista do Liderado 4:

“Acho que é uma resistência normal do ser humano, nada mais, está acostumado a trabalhar com um sistema e eles quiseram mudar”.

Além disso, o Liderado 5, junto com os Liderados 1 e 3, fazem apontamentos relacionados ao foco limitado da mudança, que não considera de maneira adequada como a mudança será operacionalizada e muitas vezes quem irá operacionalizá-la

não entende muito bem o sentido daquela mudança. Essa falha caracteriza uma fonte de resistência organizacional, pois não dá o foco necessário à interdependência das áreas, o que acaba por gerar resistências (ROBBINS, 2008). O trecho a seguir, extraído da entrevista do Liderado 1, exemplifica esse ponto de vista:

“Eu acho que muita gente resiste às mudanças justamente por isso, porque não vê a importância daquilo, ou não entende, ou é contra porque não é passado de uma maneira pra conseguir atingir realmente as pessoas, é passado de uma maneira tumultuada e aí muitas vezes pode gerar resistência”.

Por outro lado, a maioria dos Liderados admitiu perceber redução da resistência nos últimos anos e atribuem isso, principalmente, a renovação do quadro de funcionários da EMPRESA PÚBLICA.

4.2.4 Papel dos líderes na mudança

Todos os Liderados afirmaram ser fundamental a participação dos gestores nos processos de mudança, para que assim seja possível a criação de uma visão compartilhada, conforme proposto por Senge (2009). Eles ainda acreditam que seus gestores na EMPRESA PÚBLICA buscam a criação dessa visão e estão dispostos a atuar como facilitadores das mudanças de processo. Isso ficou bastante evidente quando os Liderados foram questionados sobre a importância dos gestores e se percebiam que seus gestores procuravam incentivar, influenciar e facilitar as mudanças junto as sua equipes e algumas das respostas obtidas foram as seguintes:

Liderado 2:

“Acho que o gestor é fundamental, é ele que incentiva o funcionário, é ele que mostra que é possível fazer, é ele que viabiliza as coisas se transformarem, então se o gestor não estiver comprometido nada vai acontecer [...] então acho que aqui (EMPRESA PÚBLICA) a gente tem gestores legais que tentam fazer isso”.

Liderado 3:

“Acho que o gestor é parte da informação, porque eles sempre ficam sabendo na frente [...] e o papel deles é passar pra equipe e eu acho que, pela experiência que eu estou tendo, acho que eles passam isso”.

Liderado 4:

“Eles tem que influenciar, passa primeiro por eles, nunca vai chegar primeiro no TB (técnico bancário) pra depois chegar no gerente e eu acho que eles tem tentam [...] eles tem a intenção de motivar as equipes”.

Por outro lado, os Liderados 1 e 4, apesar de acreditarem na intenção dos líderes em facilitar o trabalho das equipes no que tange a mudança de processos e tarefas e buscar a troca de conhecimento, alegam perceber que muitas vezes os líderes também sofrem com a falta de informação e de tempo para conduzir a mudança de maneira adequada. Este aspecto é abordado por Miller (2012) que acredita um dos maiores desafios dos gestores ao lidarem com processos de mudanças é a gestão da continuidade, pois enquanto as mudanças ocorrem o restante da organização não pode parar.

Por fim, é perceptível a existência de uma relação de confiança e parceria entre líderes e liderados, o que é fundamental para a eficiência de todas as mudanças dentro de uma organização.

4.3 COMPARAR A PERCEPÇÃO LÍDERES X LIDERADOS

Esta etapa tem como principal objetivo relacionar a percepção dos líderes com a dos liderados e fim de identificar pontos em comum entre elas, baseando-se na importância da visão compartilhada defendida por Senge (2009), que trata do conceito de uma visão partilhada por todos da organização e que está em constante mutação visando o desenvolvimento da empresa.

Com o resultado desta análise busca-se, ainda, identificar pontos em comum nas entrevistas de líderes e liderados a fim de embasar as propostas de melhorias.

Para esta análise será seguido o mesmo modelo de análise utilizado nas análises das percepções dos líderes e dos liderados, inclusive a mesma nomenclatura dos entrevistados.

4.3.1 Mudança planejada

Ao comparar a percepção dos líderes com a dos liderados em relação à mudança planejada o principal ponto que chama a atenção é no que tange o acesso às informações. Enquanto a maioria dos líderes acredita que a comunicação das mudanças e as informações necessárias para dar suporte chegam a todos de maneira eficiente, os liderados afirmam existir falha em parte da comunicação, pois percebem que a divulgação das mudanças é eficaz, mas encontram dificuldades no acesso de informações práticas e operacionais.

Essa divergência pode ocorrer pelo fato de que os líderes lidam com a informação mais macro da mudança e com a disseminação da importância e do sentido daquilo, ou seja, etapa que tanto líderes quanto liderado acredita ser conduzida de maneira eficaz. Por outro lado, os liderados se envolvem com a parte de operacionalização da mudança, que é onde foi apontada a maior dificuldade, inclusive por parte dos líderes.

Outro ponto a ser considerado são as barreiras tecnológicas e o tempo de implantação da mudança, considerado muito longo, que foram apontados como dificultadores nas entrevistas de líderes e liderados. Os liderados citam ainda a questão da falta de foco na mudança em função da falta de tempo para se dedicar as mudanças, ponto que não foi apontado pelos líderes.

Em relação ao empoderamento dos funcionários, todas as entrevistas, tanto de líderes quanto de liderados, deixam claro de forma explícita ou implícita, que na AGÊNCIA, como em toda a Rede de Negócios, o papel dos funcionários é reativo em relação às mudanças de processos, pois as mudanças são pensadas e conduzidas na Matriz da EMPRESA PÚBLICA.

4.3.2 Desenvolvimento organizacional

Ao analisar as entrevistas no que tange o desenvolvimento organizacional é notório que os dois públicos entrevistados defendem que este é um ponto que a EMPRESA PÚBLICA precisa desenvolver muito.

Ambas as análises apontaram a departamentalização como principal dificultador para que a empresa amplie sua aprendizagem organizacional. Segundo os entrevistados, isso ocorre porque cada setor da Matriz é responsável pelas mudanças ocorridas em determinados produtos, conforme suas áreas de atuação, e não se percebe uma troca de informação entre essas áreas.

Outro ponto levantado nas duas análises e que deve ser considerado no desenvolvimento organizacional é o fato não haver um canal de comunicação simples e eficaz entre a Rede de Negócios e as áreas responsáveis pelas mudanças. Considerando que, segundo Bitencourt (2010) e Wood Jr. (2009), o desenvolvimento organizacional está relacionado a experiências e feedbacks adquiridos em experiências anteriores, este ponto pode ser considerado um obstáculo ao acesso a feedbacks e para o conhecimento das experiências das áreas responsáveis pela criação da mudança.

4.3.3 Resistência à mudança

Tanto líderes quanto liderados admitiram existir fontes de resistência dentro AGÊNCIA, principalmente fontes individuais relacionadas ao hábito. No entanto, consideram algo natural diante de mudanças.

Os liderados acreditam, ainda, na existência de fonte organizacional de resistência, relacionado ao foco limitado da mudança, decorrente da falta de tempo ou de geração de sentido da mudança. Apesar dos líderes não terem citado este tipo de resistência, eles afirmaram identificar uma maior cooperação e adesão à mudança a partir do momento que as pessoas identificam sentido no que está sendo mudado. Neste aspecto, pode-se afirmar que líderes e liderados concordam com a relevância da geração de sentido para facilitar as mudanças de processos e tarefas.

4.3.4 Papel dos líderes na mudança

Em relação ao papel dos líderes na condução de mudanças, é perceptível que, tanto para líderes quanto para liderados, está bastante claro a importância de suas atuações na condução junto às equipes, dando sentido às mudanças.

É interessante ressaltar que os líderes entrevistados afirmaram buscar uma relação próxima com suas equipes a fim de atuarem como facilitadores da mudança, enquanto os liderados alegaram perceber o esforço dos líderes para que isso seja possível e reconhecerem o papel das lideranças como ponto positivo nas mudanças de processos e no seu dia-a-dia, demonstrando troca de influências e confiança.

Parte dos líderes reconheceu que, apesar da intenção positiva, há dificuldade em conduzir a equipe de maneira ideal, tendo em vista que muitas vezes os líderes também sofrem com a falta de informação. Corroborando, parte dos liderados afirmou identificar o intuito dos líderes em atuar de modo a facilitar as mudanças de processos para suas equipes, mas percebem que estão sujeitos aos mesmos obstáculos que os liderados, como a falta de informação e de tempo.

Após a análise das entrevistas e da identificação dos pontos em comum entre as entrevistas dos líderes e liderados foi possível criar embasamento para sugestão de melhorias passíveis na condução de mudanças de processos internos no âmbito da AGÊNCIA e da EMPRESA PÚBLICA.

4.4 OPORTUNIDADES DE MELHORIAS

Nesta etapa buscou-se verificar possibilidades de melhorias nas mudanças de processos internos, que poderiam ser implantadas pela EMPRESA PÚBLICA ou pela AGÊNCIA, baseando-se nas análises das entrevistas realizadas e no referencial teórico abordado.

Conforme foi possível perceber um dos pontos apontados como maior dificultador nas mudanças dentro da EMPRESA PÚBLICA foi a comunicação envolvendo aspectos operacionais. Segundo as análises realizadas, a comunicação

da mudança macro é eficiente, mas a comunicação de como os processos e tarefas alterados serão operacionalizados é deficiente. Neste sentido, uma oportunidade de melhoria identificada é a criação do papel dos agentes de mudança dentro das agências da EMPRESA PÚBLICA. De acordo com Robbins (2008), o agente de mudança tem como principal função a condução da mudança à nível operacional e no dia-a-dia da organização. Esse agente deve ter acesso aos grupos que desenvolvem a mudança e a áreas gestoras a fim de atuar como facilitador das mudanças. Além disso, será alguém a quem os demais funcionários poderiam recorrer em caso de dificuldades. Ressalta-se que este agente deve ser alguém que possui um bom relacionamento interpessoal com os colegas, possui vontade de mudar e acredita no crescimento da organização. Além disso, é importante que seja disponibilizado um treinamento adequado, tanto para o agente quanto para as áreas que darão o suporte, a fim de estabelecer uma comunicação rápida e eficiente.

Outra sugestão para melhorar a comunicação é a criação de um portal de mudança. Neste portal estariam todas as informações das mudanças tais como normativos, comunicados internos, entre outros. Além disso, pode-se ter espaço para comentários e troca de ideias, visando a troca de experiências dos funcionários. Desta forma a informação sobre os processos mudados estariam todas em um único local, inclusive as experiências vividas pelos colegas, e evitaria o gasto de energia e o retrabalho na busca da informação.

Neste portal pode ter ainda um canal de comunicação em que o funcionário possa reportar à área responsável pela mudança as dificuldades enfrentadas ou sugerir melhorias para os processos, sempre tendo um retorno da análise destas sugestões. Esta ação irá dar acesso às áreas de como os novos processos estão sendo percebidos no dia-a-dia, quais os impactos nas atividades cotidianas e criará uma base histórica para novas mudanças. Desta forma a EMPRESA PÚBLICA estará empoderando os funcionários e contribuindo para a aprendizagem da organização que terá influencia direta no desenvolvimento organizacional, outro ponto apontado nas entrevistas como deficiente.

Sugere-se ainda ponderação na divulgação das mudanças, pois o fato de muitas mudanças de processos serem divulgadas, mas não terem sistemas adaptados ou serem abortadas no meio do processo gera perda de credibilidade em

mudanças futuras afetando na etapa de consolidação de ganhos e produção de mais mudanças do processo de mudança planejada.

No âmbito da agência, podem ser administrados treinamentos com os líderes visando esclarecer o sentido da mudança, para que esses transmitam essas informações às suas equipes. Além disso, o agente de mudanças também pode realizar treinamentos ou rodas de diálogo com os funcionários envolvidos nas tarefas alvo das mudanças visando esclarecer dúvidas operacionais e demonstrar disponibilidade em auxiliar. Estas ações servem para aproximar todos da mudança, deixar clara sua importância e estará criando um momento para pensar na mudança, considerando que a falta de tempo para focar na mudança foi um dos fatores apontados como gerador de resistências.

Por fim, as áreas da Matriz, responsáveis por pensar as mudanças, devem investir no suporte e em facilitar o acesso dos líderes a eles, aproveitando o bom relacionamento dos seus líderes com as equipes para tornar as mudanças algo de fácil compreensão e que fique claro o objetivo de melhorar as atividades e contribuir para o crescimento da EMPRESA PÚBLICA, visando sua sustentabilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo geral deste trabalho, que foi “analisar a percepção dos empregados, na unidade objeto desta pesquisa, no que tange mudança de processos internos”, os resultados obtidos demonstram que os funcionários percebem os processos com algumas falhas, principalmente no que tange a informação operacional da mudança e a cultura do desenvolvimento organizacional. Por outro lado, acreditam que a resistência por partes das equipes, apesar de existir, normalmente não representa um grande dificultador para as mudanças. Já as lideranças são consideradas pontos positivos, pois possuem um relacionamento próximo o que inspira confiança com as equipes.

É possível perceber que tanto líderes quanto liderados possuem opiniões bastante parecidas em relação às mudanças de processos internos. No entanto, os líderes acreditam que o acesso à informação é suficiente e vem evoluindo, enquanto os liderados dizem que a divulgação da mudança é um ponto positivo, mas o acesso às informações operacionais é um grande dificultador. Entretanto, baseando-se nas análises efetuadas, percebe-se que esta não é uma divergência, e sim a complementação de ideias, pois os líderes lidam com os aspectos gerais da mudança, que segundo eles e os liderados são transmitidos de forma eficaz, enquanto os liderados envolvem-se mais com aspectos do dia-a-dia, onde apontam que há falha na informação.

Outro ponto negativo percebido é a grande quantidade de mudanças propostas, muitas vezes lentas ou abortadas no meio do processo, que gera desgaste e descredibilidade em futuras mudanças propostas. Há ainda de se considerar a insignificante participação dos empregados da Rede de Negócios, que é onde a mudança ocorre, no desenvolvimento das mudanças ou no desenvolvimento organizacional.

Com base nos aspectos negativos identificados nas análises, fizeram-se sugestões de melhorias, principalmente visando o empoderamento dos funcionários da Rede de Negócios e a melhoria dos canais de comunicação.

Como sugestão de futuras pesquisas deixa-se a questão de como poderia ser aprimorada a comunicação entre as diversas áreas da EMPRESA PÚBLICA,

visando a facilitação e desburocratização da comunicação, simplificando o acesso de todos a informação e utilizando isso para o desenvolvimento organizacional da empresa.

Considerando que as mudanças são algo cada vez mais comum no dia-a-dia das organizações e que saber conduzir as pessoas, que são quem efetivamente tornam a mudança possível, é considerado o grande diferencial entre o sucesso e o fracasso, pode-se dizer que este estudo deve ser considerado relevante pela EMPRESA PÚBLICA, pois além de aprofundar o conhecimento sobre como as equipes percebem as mudanças, traz alternativas e identifica pontos a serem corrigidos em seus processos.

Por fim, como integrante da EMPRESA PÚBLICA em busca de crescimento profissional dentro da empresa, este estudo representa para a pesquisadora a oportunidade de validar suas percepções sobre como são conduzidas as mudanças e aprofundar o conhecimento a respeito de como as equipes percebem as mudanças, com o intuito de melhor conduzi-las quando esta pesquisadora exercer cargo de liderança na organização. Além disso, possibilitou ampliar seu conhecimento acadêmico no que tange a gestão de pessoas e a associar os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso com a realidade da empresa.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, Ichak. **Gerenciando mudanças**: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade. 4.ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.
- BARRETO, Miguel Louro Domingues. **Gestão da mudança e atitudes dos trabalhadores**: o papel da liderança numa empresa cerâmica portuguesa. Relatório de estágio (Mestrado em Gestão) – RCAAP – Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2016.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994.
- BITENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CESPE (Centro de Seleção e de Promoção de Eventos). Apresenta dados referentes aos inscritos no último concurso. Disponível em < http://www.cespe.unb.br/concursos/CAIXA_14_NM/arquivos/N__MERO_DE_INSCRI___ES_POR_POLO..PDF>. Acesso em 23 jan 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica dos sucesso nas organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DUCK, Jeanie Daniel. Gerenciando a mudança. In: HARVARD Business Review (Org.). **Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 56-79.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HAYES, John. **The theory and practice of change management**. 4.ed. New York: Palgrave Macmillan, 2014.
- HERNANDES, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.
- JORDÃO, Sônia. Falando de mudanças em organizações. **Carreira e Sucesso**, São Paulo, 29 ago. 2013. Colunistas, Disponível em: < <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/sonia-jordao/falando-de-mudancas-em-organizacoes>>
- KOTTER, John P. **Liderando mudanças**: transformando empresas com a força das emoções. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- KOTTER, John P. **O coração da mudança**: transformando empresas com a força das emoções. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MILLER, David. **Gestão de mudança com sucesso**: uma abordagem organizacional focada em pessoas. 2.ed. São Paulo: Integreare, 2012.

MINTZBERG, Henry. **Managing essencial:** a essência do premiado managing, para gerentes com pouco tempo. São Paulo: Bookman, 2014.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre, 2006.

MUDANÇA organizacional – o papel do líder. **Setting Consultoria e Gestão Empresarial**, São Paulo, 22 out. 2014. Artigos. Disponível em: <<http://www.setting.com.br/blog/mudanca-organizacional-o-papel-lider-2/>>. Acessado em 14 abr. 2017.

NETO, João Basílio Pereima; PAULI, Rafael Camargo de. O setor bancário no Brasil: transformações recentes, rentabilidade e contribuições à atividade econômica. **Economia e Tecnologia**, ano 04, v.12, p.121-134 jan./mar. 2008.

PERSPECTIVA para o setor bancário brasileiro segue negativa, diz Moody's. **G1**, São Paulo, 26 set. 2016. Economia. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/09/perspectiva-para-setor-bancario-brasileiro-segue-negativa-diz-moodys.html>>

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, Marcel de Souza e Silva. **Gestão da mudança organizacional:** uma revisão teórica. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

SARMENTO, Eva Selo Santos. **Cultura organizacional e liderança:** estudo de caso em uma instituição pública do setor bancário no Brasil. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão em Negócios) – UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre.

SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennis T. **Gerenciando a mudança organizacional:** liderando sua equipe durante a transição. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1994.

SELLMANN, Maria Cristina Zampieri; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **A gestão da mudança em ambientes dinâmicos:** um estudo no setor das telecomunicações / Change management in dynamic environments: a study in the telecommunications industry. Cadernos EBAPE.BR. Rio de Janeiro, 4, 753, 2010. ISSN: 1679-3951..

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. 25.ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

STREBEL, Paul. Por que os empregados resistem à mudança?. In: HARVARD Business Review (Org.). **Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 132-148.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WEIDLICH, André Luis. **A era das mudanças:** o fenômeno da mudança dentro e fora das organizações. São Paulo: Schoba, 2012.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

XAVIER, Raquel Oliveira and DORNELAS, Jairo Simião. O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2006, vol.10, n.1, pp.9-30. ISSN 1982-7849.

APÊNDICE A – Roteiro entrevista líderes

1. Qual sua percepção sobre a mudança de processos internos na Caixa (forma como é conduzido, transparência,...)?
2. Você considera que existe resistência por parte das equipes? Se sim, por quê?
3. Como você identifica a influência dos líderes sobre as equipes?
4. De que forma você busca conduzir sua equipe no processo de mudança?
5. Você acha que a Caixa busca aprender com os eventuais obstáculos de forma a melhorar a maneira de conduzir os processos de mudança?
6. O que você acha que poderia ser conduzido de maneira diferente, tanto em relação à postura da Caixa como de seus líderes, para que os processos de mudança ocorram da maneira mais natural possível?

APÊNDICE B – Roteiro entrevista liderados

1. Qual sua percepção sobre a mudança de processos internos na Caixa (forma como é conduzido, transparência,...)?
2. Você considera que existe resistência dentro das equipes? Se sim, por quê?
3. Como você identifica a influência dos gestores sob sua conduta e das equipes? Eles dão o apoio necessário?
4. Você acha que a Caixa busca aprender com os eventuais obstáculos de forma a melhorar a maneira de conduzir os processos de mudança?
5. Como você analisa sua conduta quando trata-se de mudança?
6. O que você acha que poderia ser conduzido de maneira diferente, tanto em relação à postura da Caixa como de seus líderes, para que os processos de mudança ocorram da maneira mais natural possível?