



**Universidade Federal do Pampa
Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

**OS REFLEXOS DAS ATITUDES NA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA
MUDANÇA**

**THE REFLECTIONS OF ATTITUDES ON ORGANIZATIONAL CAPACITY FOR
CHANGE**

**LAS REFLEXIONES DE LAS ACTITUDES SOBRE LA CAPACIDAD
ORGANIZACIONAL PARA EL CAMBIO**

Aluna: Aline Fonseca Parada

Orientadora: Prof^ª Dra. Kátiuscia Schiemer Vargas

RESUMO

Este estudo buscou responder questionamentos acerca de mudanças organizacionais, mudanças estas que nem sempre são fáceis para os envolvidos, pois as pessoas, naturalmente, buscam se manter estáveis. Mudar é uma tarefa difícil, envolve estratégias que impactam na execução da mudança. Sendo assim, o objetivo do estudo foi compreender os reflexos das atitudes frente à mudança dos funcionários sobre a capacidade organizacional para mudança da empresa *Alpha Ltda.* Como objetivos específicos, definiu-se: a) verificar as atitudes de aceitação, temor e ceticismo dos funcionários da empresa em estudo frente à mudança; b) identificar os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transformacionais na empresa em estudo; c) Identificar os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transacionais na empresa em estudo. Como método, adotou-se uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa, baseada em um estudo de caso em uma empresa (*Alpha Ltda.*) que atua no ramo varejista há dezoito anos, possui vinte e nove funcionários diretos, passou e vem passando por recente reestruturação em busca de melhorias estruturais e tecnológicas. Foram entrevistados onze funcionários, dos quais seis são funcionários operacionais, um gestor e quatro funcionários de nível tático. Como método de análise, optou-se pela análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Dos resultados obtidos, destacam-se a atitude de aceitação dos entrevistados diante do contexto de mudanças e a existência tanto de capacidade organizacional para mudanças transformacionais quanto para mudanças transacionais.

Palavras-chave: Mudanças Organizacionais; Capacidade para Mudança, Atitudes.

ABSTRACT

This study sought to answer questions about organizational changes, changes that are not always easy for those involved, because people naturally seek to remain stable. Change is a difficult task, involving strategies that impact on the execution of change. Thus, the objective of the study was to understand the reflexes of attitudes towards changing employees about the organizational capacity for change of the company *Alpha Ltda.* The specific objectives were: a) to verify the attitudes of acceptance, fear and skepticism of the employees of the company under study in the face of change; b) identify the factors that facilitate or hinder transformational changes in the company under study; c) Identify the factors that facilitate or hinder transactional changes in the company under study. As a method, an exploratory and descriptive research was adopted, with a qualitative approach, based on a case study in a company (*Alpha Ltda.*) that has been in the retail business for eighteen years, has twenty-nine direct employees, has come and gone undergoing recent restructuring in search of structural and technological improvements. Eleven employees were interviewed, of which six are operational staff, one manager and four tactical staff. As a method of analysis, we opted for content analysis (BARDIN, 2011). From the results obtained, we highlight the attitude of acceptance of respondents in the context of changes and the existence of both organizational capacity for transformational changes and transactional changes.

Keywords: Organizational changes; Ability to Change, Attitudes.

RESUMEN

Este estudio buscó responder preguntas sobre cambios organizacionales, cambios que no siempre son fáciles para los involucrados, porque las personas naturalmente buscan mantenerse estables. El cambio es una tarea difícil, que involucra estrategias que impactan en la ejecución del cambio. Por lo tanto, el objetivo del estudio fue comprender los reflejos de las actitudes hacia el cambio de los empleados con respecto a la capacidad organizativa para el cambio de la empresa *Alpha Ltda.* Los objetivos específicos fueron: a) verificar las actitudes de aceptación, miedo y escepticismo de los empleados de la empresa en estudio ante el cambio; b) identificar los factores que facilitan u obstaculizan los cambios transformacionales en la empresa en estudio; c) Identificar los factores que facilitan u obstaculizan los cambios transaccionales en la empresa en estudio. Como método, se adoptó una investigación exploratoria y descriptiva, con un enfoque cualitativo, basado en un estudio de caso en una empresa (*Alpha Ltda.*) que ha estado en el negocio minorista durante dieciocho años, tiene veintinueve empleados directos, ha ido y venido en reestructuración reciente en busca de mejoras estructurales y tecnológicas. Se entrevistó a once empleados, de los cuales seis son personal operativo, un gerente y cuatro personales tácticos. Como método de análisis, optamos por el análisis de contenido (BARDIN, 2011). De los resultados obtenidos, destacamos la actitud de aceptación de los encuestados en el contexto de los cambios y la existencia tanto de la capacidad organizacional para los cambios transformacionales como de los cambios transaccionales.

Palabras clave: Cambios organizacionales; Capacidad de cambio, actitudes.

1. INTRODUÇÃO

Naturalmente, vivemos nossas vidas em constante mudança, sabendo que mudar nem sempre é uma tarefa fácil. As mudanças estão presentes em todas as esferas da vida humana, seja pessoal ou profissional. Tudo à nossa volta se transforma a todo momento e para conseguirmos alcançar nossos objetivos pessoais e profissionais é necessário que sejamos capazes de nos adaptar à essas mudanças.

No âmbito do profissional ou, mais especificamente, no mundo do trabalho e, principalmente, seguindo uma lógica de mercado, esses preceitos também se aplicam, fazendo com que as organizações também estejam sujeitas a uma necessidade contínua de mudança para que consigam sobreviver.

Robbins, Judge e Sobral (2010) destacam que o mercado está sempre mudando e as empresas devem ter flexibilidade para se adaptar à essas mudanças. Desta forma, as organizações conseguirão se manterem competitivas no mercado em que atua. “mude ou morra!” é o grito de guerra que deve ser seguido pelos gestores para garantir a sobrevivência das organizações (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Desta forma, operam-se constantemente mudanças organizacionais que, segundo Oliveira (2010), consistem em fatos relevantes que provocam alguma alteração nos processos e rotinas de uma organização. Muitos são os fatores que podem ocasionar uma mudança organizacional, tais como avanços tecnológicos, surgimento de novos concorrentes, leis que afetam a atividade da organização, economia e o próprio comportamento dos consumidores (OLIVEIRA, 2010).

Por sua vez, a efetividade de mudanças organizacionais pode estar atrelada a aspectos de diversas ordens, tais como à esfera organizacional, ou seja, a aspectos inerentes a estruturação da organização e suas estratégias, e também à esfera individual, abarcando fatores relacionados às atitudes, emoções e percepções de cada indivíduo, que determinarão como irão se comportar diante das mudanças.

Na esfera organizacional, destaca-se a capacidade organizacional para mudança que para Neiva (2004) consiste no conjunto de características que uma organização possui ou não que podem facilitar ou dificultar a implementação das mudanças organizacionais. Sendo assim, pode ser considerada como um diferencial competitivo de uma organização, uma vez que expõe as características que possui e que podem contribuir ou não para o sucesso das mudanças propostas (VARGAS, 2013).

Dois fatores determinam a capacidade organizacional para mudança: os fatores transformacionais e os fatores transacionais. Os fatores transformacionais estão ligados à parte estratégica da organização e sua essência englobando a cultura organizacional, sua missão e valores. Mudanças de caráter transformacional causam grande impacto na organização e nos demais fatores que são os transacionais. Por sua vez, os fatores transacionais atuam diretamente na motivação e valores individuais de seus funcionários, determinando como se dará o desempenho individual e organizacional da empresa. Estes, acabam por muitas vezes, redefinindo comportamentos dos envolvidos, em respostas às pressões exercidas tanto pelo ambiente interno quanto pelo externo (NEIVA; PAZ, 2007).

Além disso, na esfera individual das possíveis implicações sobre as mudanças organizacionais, podem ser destacadas as atitudes frente à mudança investigadas a partir da crença da existência de uma resistência natural do ser humano diante de mudanças.

Para Neiva (2004), os indivíduos apresentam tendência a manter um nível de equilíbrio em suas relações, com isso podem apresentar dois comportamentos frente às mudanças sendo o primeiro favorável, ou seja, de aceitação da mudança, ou pode mostrar-se

resistente à mudança. Essa segunda opção, pode desmembrar-se ainda em resistência por ceticismo ou por temor (NEIVA, 2004).

Essas atitudes podem ter reflexos diretos sobre as propostas de implementação de mudanças dentro de uma organização, seja positiva ou negativamente, uma vez que essas atitudes podem assegurar o seu sucesso ou o seu fracasso (NEIVA, 2012).

Diante do exposto, pode-se perceber o quanto a tarefa de mudar uma organização pode ser difícil, considerando todos os fatores que podem estar envolvidos nesse processo. Ter estratégias bem definidas e delineadas muitas vezes não são suficientes para garantir o sucesso, podendo questões de ordem individual terem impacto sobre a consecução ou não dos objetivos de uma mudança.

Sendo assim, entende-se a importância de compreender dentro de uma organização quais atitudes predominantes dos seus funcionários diante das propostas de implementação de mudanças e quais suas capacidades reais para mudar, uma vez que tais fatores poderão direcionar o processo para o sucesso ou para o fracasso.

Compreendendo que as atitudes frente à mudança de um indivíduo irão determinar seu comportamento diante do processo (SLIVNIK, 2008), pode-se inferir que a capacidade organizacional pode sofrer forte influência das atitudes frente à mudança, como também pode exercer certa influência sobre essas atitudes, ou seja, estabelece-se uma relação dinâmica entre estes dois âmbitos de influência nos processos de mudança organizacional.

Desta forma, entende-se que mesmo que a gestão tenha estratégias bem definidas, se a equipe de trabalho não estiver preparada e, sobretudo, disposta a acompanhar as mudanças, todo o processo estará fadado ao fracasso, visto que uma baixa capacidade organizacional para mudanças ou atitudes negativas frente à mudança, seja por ceticismo ou por temor, podem trazer consequências muitas vezes irreversíveis para a organização.

Com isso, ressalta-se a importância de estudar as atitudes frente à mudança e a capacidade para mudar de uma empresa que está passando por processos consecutivos de mudança. Sendo assim, o objeto de estudo desta pesquisa será a empresa *Alpha Ltda*, empresa do ramo varejista que atua há 18 anos na cidade de Santana do Livramento – RS e que, atualmente, passa por mudanças organizacionais consecutivas, incluindo mudança de gestão, reestruturação de cargos, redefinição do gerenciamento de informações, bem como mudanças estruturais e físicas.

Para tanto, investiga-se nesta pesquisa o seguinte problema: *Quais os reflexos das atitudes dos funcionários diante de propostas de mudanças sobre a capacidade organizacional para mudança da empresa Alpha Ltda?*

Neste sentido, com o propósito de esclarecer a problemática do estudo tem-se como objetivo geral *compreender os reflexos das atitudes frente à mudança dos funcionários sobre a capacidade organizacional para mudança da empresa Alpha Ltda*. No que tange aos objetivos específicos, pretende-se: a) verificar as atitudes de aceitação, temor e ceticismo dos funcionários da empresa em estudo frente à mudança; b) identificar os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transformacionais na empresa em estudo; c) Identificar os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transacionais na empresa em estudo.

A intenção de se estudar a referida temática e investigar o problema sobrelevado, se justifica em razão de que é de suma importância, nos dias de hoje, ter conhecimento sobre o processo de mudanças dentro das organizações. Tal conhecimento permite que os gestores identifiquem se suas equipes possuem a capacidade de se adaptarem às mudanças que são necessárias para o bom funcionamento dos processos.

Com os avanços tecnológicos que podem ser percebidos a cada dia, novos negócios surgem a cada dia, cada um tentando garantir sua fatia do mercado. Porém, nem todos estão

preparados para se manterem nesse competitivo mundo dos negócios. Empresas abrem e fecham a todo instante.

Uma pesquisa elaborada pelo SEBRAE (2016), com 2.006 empresas constituídas entre 2008 e 2012, ativas e inativas, com sobrevivência de dois anos, nos mostra que no Brasil, a taxa de sobrevivência obteve um crescimento ao longo do período analisado. Porém, ainda há um número significativo de empresas que não conseguem obter o sucesso em suas atividades.

A taxa de sobrevivência das empresas dos setores de indústria, construção, comércio e serviços, no Rio Grande do Sul é de 75%. Sendo que, na cidade de Santana do Livramento, cidade onde encontra-se situada nosso caso de estudo, a empresa Alpha Ltda., a taxa de sobrevivência considerando empresas constituídas em 2012 é igual a 80,8% sendo que foram constituídas nesse período o total de 910 empresas (SEBRAE, 2016).

No estudo realizado pelo SEBRAE não foi possível determinar as causas exatas que são determinantes para a taxa de mortalidade das empresas, sendo possível identificar possíveis causas como, falta de preparação dos gestores, questões ligadas à gestão e planejamento entre outras. No entanto, é possível compreender que questões ligadas a processos de mudanças organizacionais também podem ser consideradas entre fatores irrefutáveis para a sobrevivência de uma organização.

Considerando que processos de mudanças organizacionais têm atualmente, taxa de insucesso superior a 70% (KUNTZ; GOMES, 2012 apud VARGAS, 2013), pode-se dizer que para implementar processos de mudança dentro das organizações é indispensável estar preparado. O alto índice de insucesso pode estar atrelado a diversas razões como a resistência à mudança (FORD; FORD, 2010), valores individuais (SLIVNIK, 2008) e a ausência de diagnóstico e acompanhamento da capacidade organizacional para mudança (JUDGE; DOUGLAS, 2009).

Diante de tão alta taxa de insucesso de processos de mudanças organizacionais, faz-se necessário compreender a percepção dos funcionários diante das mudanças propostas já que seus comportamentos, atitudes e percepções estão ligadas diretamente ao sucesso do processo. Desta maneira, será possível que a empresa se prepare para enfrentar a grande tarefa de mudar para se manter competitiva diante do mercado.

Sendo assim, esse estudo tem como justificativa, a possibilidade de corroborar para que o objeto de estudo, a empresa *Alpha Ltda*, possa compreender melhor os fatores que vêm tendo influência nos processos de mudança que vem propondo e assim, seja capaz de traçar estratégias para torná-los mais positivos para todos os envolvidos. Ademais, buscou-se também, contribuir com os estudos já existentes sobre o tema, assim como também, para o surgimento de novos estudos que ajudem a esclarecer mais o tema de mudança organizacional.

Buscando responder o problema de pesquisa e os objetivos definidos, o presente trabalho está estruturado em cinco seções: introdução, contendo o problema, objetivos e justificativa da pesquisa; referencial teórico, apresentando o embasamento teórico para o desenvolvimento do estudo; e metodologia definida para levantamento dos dados necessários para atender os objetivos propostos, a apresentação dos dados coletados e, por fim, as considerações finais e as referências do trabalho.

2. MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Sabe-se que nos dias de hoje, devido a diversos fatores como globalização, avanços tecnológicos, mudanças presentes no mercado etc., nenhuma organização, independentemente do tempo em que atua no mercado, consegue se manter verdadeiramente estável sem que passe por processos de mudanças (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Inúmeros são os aspectos que podem influenciar para que exista esse processo de mudança em uma empresa, novas tecnologias que surgem a todo momento, leis que estão diretamente ou indiretamente ligadas às atividades da empresa, surgimento de novos concorrentes, mudanças comportamentais dos clientes, a economia, entre tantos outros (OLIVEIRA, 2010).

Diante de todos esses fatores que podem exercer forte influência na organização, torna-se imprescindível que a empresa passe por mudanças, sejam em sua estrutura ou processos, para que consiga se manter competitiva diante de seus concorrentes, encaminhando-se para alcançar o sucesso em suas atividades.

Para Neiva (2007), a mudança organizacional consiste em qualquer modificação, sendo ela planejada ou não, podendo ser motivada tanto por fatores internos como externos à organização. Tais modificações podem agir positiva ou negativamente nos resultados obtidos pela organização.

As mudanças podem ocorrer naturalmente ou podem ser planejadas, nesse segundo caso, as mudanças ocorrem de forma intencional direcionadas a alcançar um determinado objetivo da empresa. A mudança planejada tem como objetivo melhorar a capacidade que uma organização tem para se adaptar às mudanças (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

O modelo de Lewin nos apresenta que uma mudança organizacional se mostra em três etapas, sendo elas: descongelamento do *status quo*, que é um processo no qual se busca quebrar a resistência e conformidade do grupo; o movimento que é o ato de mudança que leva o *status quo* a uma nova condição e o recongelamento, que é a estabilização dessa mudança (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

As mudanças fazem parte das atividades de uma organização, por isso, a importância de estudá-las para adequar as estratégias a serem utilizadas para que o processo ocorra da maneira mais harmônica possível.

2.1 Atitudes frente à mudança organizacional

Qualquer mudança que ocorra dentro de uma organização causa impacto nas pessoas que se encontram inseridas naquele ambiente. Com isso, é de grande relevância para qualquer estudo sobre mudança organizacional, que se estude as atitudes dos indivíduos diante desse processo.

Diante do que foi abordado até o momento, é possível afirmar que as mudanças surgem nas organizações para suprir necessidades, sejam a nível de comportamento, processos, estrutura física ou tecnologias. Muitas vezes essas mudanças não são bem aceitas pelas pessoas por representar uma quebra do seu *status quo*, gerando assim, uma resistência ao processo de mudança.

A resistência à mudança pode estar relacionada a um sentimento de apego a qualquer referência que sugira que o indivíduo está em uma situação de conforto, sem a necessidade de mudanças em sua rotina (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010), ou ainda, uma preservação da cultura já existente na organização (ALMEIDA, 2014).

Para Lima e Bressan (2003 apud Souza, 2009), os funcionários de uma empresa

podem se mostrar resistentes às mudanças, em uma tentativa de manter um controle sobre as atividades que desenvolvem dentro da empresa, incentivada pelo temor de perder seu lugar na equipe. Esse comportamento pode levar a implementação de mudanças ao fracasso, tendo em vista que as pessoas são parte dos processos e atividades de uma organização.

Com isso, os autores citados até o momento, nos trazem a percepção de que a resistência à mudança é um comportamento decorrente de atitudes negativas que as pessoas demonstram diante de um processo de implementação de mudanças e tais atitudes estarão diretamente relacionadas ao desfecho do processo.

Em contrapartida, Robbins, Judge e Sobral (2010), afirmam que a resistência não deve ser vista apenas como um fator negativo. Ela pode ser um agente positivo se conduzir os envolvidos a um debate sobre as propostas de mudança que possam vir a colaborar com novas ideias para melhorar o método proposto. De encontro com esta visão positiva, Almeida (2014) defende que a resistência deve ser considerada como um elemento positivo durante a mudança se levantar questões de reflexão sobre o processo proposto na intenção de chamar a atenção dos responsáveis para possíveis falhas de planejamento e/ou execução.

Para Neiva, Ros e Paz (2004), as atitudes são responsáveis por fazer com que um indivíduo tome consciência das alterações sofridas pelo ambiente, e assim possa relacionar cada novo item às crenças e valores já existentes, assumindo assim, sua postura e comportamento diante do que foi empiricamente analisado. Diante dessa afirmativa, é necessário compreender os níveis de atitudes que podem ser percebidas nos indivíduos que estiverem passando por algum processo de mudança na organização onde se encontra.

Para Neiva, Ros e Paz (2004), as atitudes em frente às mudanças podem ser positivas ou negativas, apresentando três níveis sendo eles, aceitação ceticismo ou temor, que irão determinar seu comportamento diante do processo de mudança.

A atitude de aceitação retrata um comportamento favorável ao processo de mudança, onde os indivíduos acreditam e aceitam o processo como algo positivo e que irá trazer benefícios para a empresa e todos os envolvidos. O ceticismo, é uma atitude negativa à mudança, onde é possível perceber uma descrença ao processo, o indivíduo não acredita na mudança como algo concreto, mas sim, algo que será apenas planejado e almejado por alguns, sem grande êxito. O temor, por sua vez, é também uma atitude negativa, porém referente ao medo da perda de poder ou dos benefícios adquiridos dentro da empresa ao longo do caminho percorrido. As atitudes consideradas negativas (ceticismo e temor) encaminham os indivíduos a desenvolverem um comportamento de resistência e não colaboração com as mudanças (NEIVA; ROS; PAZ, 2004).

As atitudes diante das mudanças, sejam positivas ou negativas, irão determinar o comportamento dos indivíduos diante desse processo, estabelecendo como será sua relação e engajamento com o mesmo, para que haja ou não uma nova postura dos envolvidos diante das mudanças propostas (NEIVA; PAZ, 2012).

Na visão de Robbins (2005, apud Souza, 2009), as atitudes dos indivíduos diante das mudanças, demonstram seus sentimentos diante de determinada situação sendo ela favorável ou não. Para o autor citado, as atitudes podem ser constituídas de três fatores, sendo eles a cognição, o afeto e comportamento. O elemento denominado de cognição, diz respeito a capacidade de um indivíduo de assumir uma postura avaliadora sendo ela positiva ou negativa. O afeto trata do sentimento diante do exposto, permitindo que o indivíduo assumira um comportamento de acordo com a postura assumida. O elemento comportamental trata dos comportamentos que o indivíduo irá adotar diante de sua postura.

Pode-se compreender, portanto, que as atitudes dos indivíduos diante do processo de mudança em uma organização, sejam elas positivas ou não, são fatores determinantes para o

sucesso ou fracasso dele. Atitudes positivas diante das mudanças aumentarão a probabilidade de sucesso no processo, assim como as negativas, irão diminuir essa probabilidade (NEIVA, 2004).

2.2 Capacidade organizacional para mudança: fatores facilitadores e dificultantes da mudança

Muitos são os conceitos existentes para capacidade organizacional para mudança na literatura, de acordo com a área de atuação e interesse dos pesquisadores (NEIVA, 2004). Capacidade organizacional conceituada através dos dicionários, diz respeito ao potencial ou capacidade para executar determinadas atividades ou ações. Sendo assim, trata-se da capacidade de uma empresa e seus funcionários de se adaptarem diante das mudanças para garantir sua sobrevivência após o processo (DOMINGOS, 2009).

Com embasamento nos pesquisadores Tienari e Tainio (1999), Neiva (2004) nos traz o termo flexibilidade como um elemento que está diretamente atrelado à caracterização de capacidade organizacional para mudança como elemento facilitador na ação de mudar.

Outro conceito que Neiva (2004) nos apresenta através dos trabalhos de Lehman, Greener e Simpson (2002), é o de prontidão. Esse elemento diz respeito a percepção dos envolvidos em relação ao ambiente da organização. Afirmo que prontidão está ligada a fatores motivacionais, sejam internos ou externos que possam impactar de forma positiva ou negativa as mudanças propostas.

A prontidão, por ser um elemento motivacional, é de grande valor para a inovação da empresa, já que combinada a outros fatores de ordem organizacional, como clima, recursos institucionais, recursos físicos, entre outros, pode agir como um facilitador na mudança. Esse elemento poderá contribuir para definir condições para que a mudança ocorra (LEHMAN; GREENER; SIMPSON, 2002).

A capacidade organizacional para mudança não diz respeito somente a condições individuais de se adaptar às mudanças, mas também, de condições organizacionais que possam contribuir para o desempenho dessas mudanças oferecendo um suporte aos envolvidos (DOMINGOS, 2009).

Considerando a proposta de Greenwood e Hinings (1996 apud Vargas, 2013), a capacidade organizacional para mudança consiste na existência de características tanto na organização como em seus envolvidos, que contribuem para a realização de ações de mudanças na empresa. Para os autores citados, as empresas que conseguem investir na manutenção dessas características, têm maiores condições de competir com seus concorrentes, superar possíveis ameaças e aproveitar as oportunidades que possam surgir com as novas ações dentro da empresa.

Ainda considerando os autores Greenwood e Hinings (1996 apud Vargas, 2013), é possível destacar diversos elementos que exercem influência na capacidade organizacional para mudança, os quais são demonstrados na Figura 1.

Figura 1 - Elementos que influenciam a capacidade organizacional para mudança



Fonte: Greenwood e Hinings (1996, apud Vargas, 2013).

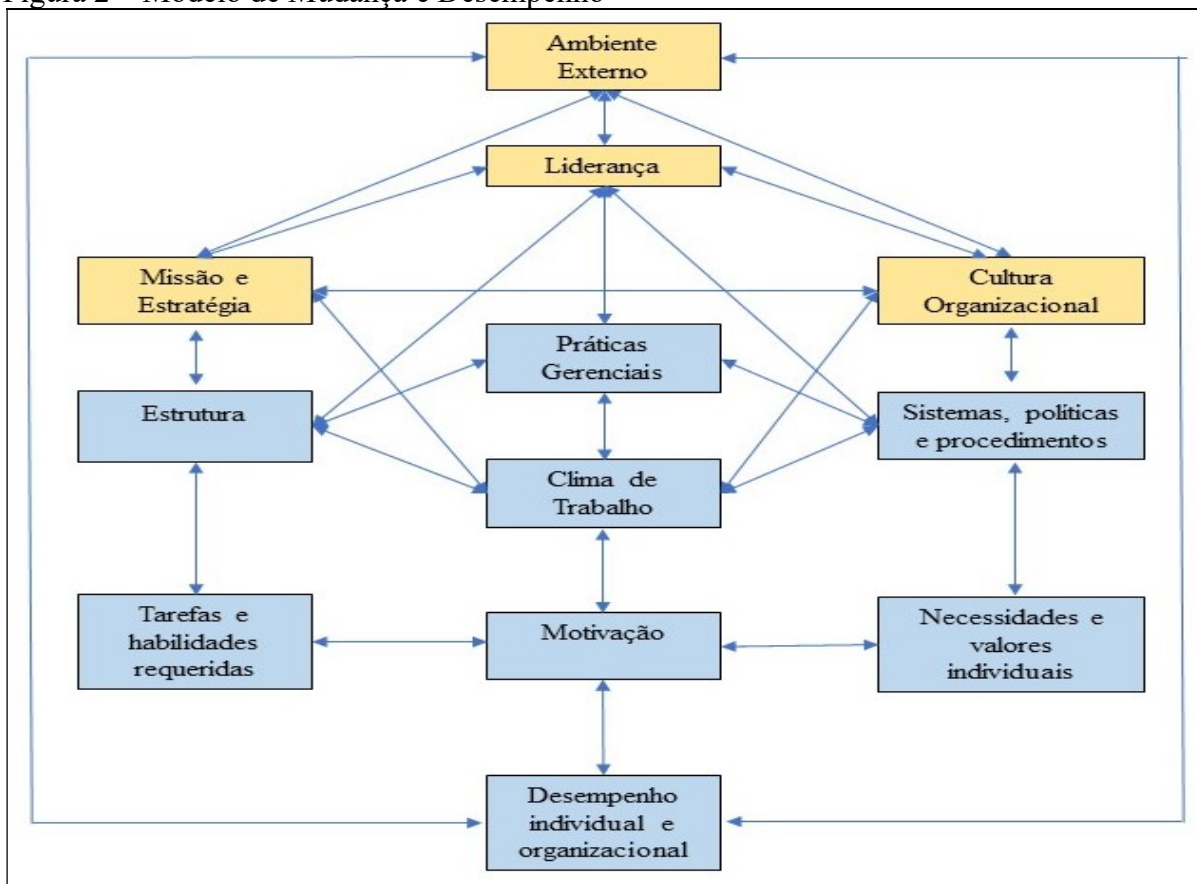
Existem também diversos fatores que podem contribuir para que as mudanças organizacionais ocorram. É possível destacar os fatores transacionais e os fatores transformacionais, e suas ações acabam por desencadear mudanças que são denominadas mudanças transacionais e mudanças transformacionais (BURKE; LITWIN, 1992).

No modelo proposto por Burke e Litwin (1992), os fatores transformacionais estão diretamente ligados à parte mais estratégica da organização, envolvendo aspectos como liderança, missão e até mesmo a cultura organizacional presente naquela empresa. Esses fatores possuem grande peso em um processo de mudança, pois acabam exercendo grande impacto nos demais fatores (transacionais) e no comportamento de resposta dos envolvidos diante da mudança.

Seguindo ainda a linha de pensamento de Burke e Litwin (1992), os fatores transacionais estão mais ligados à elementos psicológicos e agem diretamente nos aspectos motivacionais das pessoas dentro das organizações como resposta às mudanças. Podemos destacar como elementos transacionais, a estrutura da organização, motivação, necessidades e valores individuais dos funcionários, práticas gerenciais e clima, entre outros (VARGAS, 2013).

As mudanças transformacionais estão mais ligadas à missão e cultura da organização, afetando diretamente sua essência, impactando nos demais elementos como os transacionais, que tratam de aspectos com menor impacto, mesmo assim, de grande relevância na organização.

Figura 2 – Modelo de Mudança e Desempenho



Fonte: Burke e Litwin (1992).

Como podemos verificar na Figura 2, os fatores transformacionais (destacados em amarelo) e os fatores transacionais (destacados em azul), impactam uns nos outros. Ou seja, por mais que influenciem as mudanças de diferentes maneiras, eles comunicam-se entre si, compondo o processo de mudança organizacional. As mudanças transformacionais irão exercer influência nos aspectos transacionais de uma organização, gerando assim, mudanças também de ordem transacional.

Os fatores transformacionais irão exigir uma mudança de comportamento dos funcionários como reação às pressões recebidas de ambientes internos e externos. Dentro desses fatores pode-se perceber liderança, missão, valores e cultura organizacional. Os fatores transacionais exercem controle sobre consequências ligadas à motivação, e essas consequências irão determinar o desempenho do grupo diante da ação de mudança (NEIVA, 2004).

Diante de todas as pesquisas apontadas sobre conceito de capacidade organizacional para mudança e os fatores facilitadores ou dificultantes das mudanças, este estudo baseou-se no modelo de Neiva (2004), que diz que capacidade organizacional para mudança é a existência de fatores que possam influenciar positiva ou negativamente o processo de mudança.

O modelo de Neiva é um aprofundamento do estudo de Fischer (2002) que apresentava como fatores facilitadores ou dificultantes da mudança o ambiente externo, estratégia de atuação, dinâmica de coalizões, estrutura organizacional, fluxo de comunicação na organização e práticas gerenciais. Porém, Neiva (2004), aprofundou os estudos e foi além,

identificando e destacando outros fatores transformacionais e transacionais que agem como facilitadores ou dificultantes da mudança. Os fatores propostos por Neiva (2004) foram sintetizados em Neiva e Domingos (2011) e, a fim de serem mais bem compreendidos, são apresentados nos Quadros 1 e 2.

Quadro 1 - Definição dos Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional

Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional	Fator	Conceito
	Fluxo de informação abrangente, rápido e preciso dentro da organização	Características do processo de comunicação que favorecem a mudança na organização. Inclui clareza, objetividade e rapidez na transmissão de informações; acesso às informações necessárias ao trabalho; intercâmbio com outras organizações e unidade.
	Existência de estratégia de atuação organizacional baseada na análise do ambiente externo	Existência de um plano de ação para médio e longo prazos que delimita ações desenvolvidas para a organização garantir coerência interna e externa da ação organizacional. Inclui: coerência da estratégia com as demandas do ambiente externo; visão de futuro para a organização; conhecimento da estratégia organizacional pelos empregados; uso de debate interno e externo na decisão da estratégia organizacional; avaliação periódica da estratégia e uso das demandas do ambiente externo para as decisões operacionais; regularidade na mudança de estratégia de atuação.
	Coalizões organizacionais apoiadoras da mudança	Modo como as coalizões se organizam para apoiar ou resistir às mudanças propostas. Inclui alianças para promover mudanças, interesse em promover mudança, patrocínio de grupos influentes e da liderança, pressão das lideranças para mudança, resistência de grupos ou lideranças, satisfação de grupos influentes com o padrão atual de funcionamento da organização.
	Turbulência no ambiente externo	Forças do ambiente externo que atuam como estímulos para a mudança na organização. Inclui inovação tecnológica, novas regulamentações, políticas do governo, crises econômicas, forças competitivas de mercado, política mundial, modificações no comportamento dos consumidores, modificações no comportamento dos membros da sociedade.

Fonte: Neiva e Domingos (2011).

Quadro 2 - Definição dos Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional

Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional	Fator	Conceito
	Autonomia de unidades e pessoas na organização	Processo de descentralização das decisões na organização, enfatizando a possibilidade das pessoas e das unidades tomarem decisões importantes sobre a organização. Inclui centralização e descentralização da tomada de decisão, com possibilidade de tomar decisões sobre projetos inovadores sem barreiras no ambiente organizacional, unidades responsáveis por projetos inovadores e autonomia na execução do trabalho envolvendo indivíduos e grupos.
	Trabalho em grupo envolvendo pessoas e unidades	Forma com que o trabalho é coordenado, dividido e executado na organização, dando ênfase à atuação focalizada em grupos ou equipes de trabalho. Inclui centralização e descentralização da tomada de decisão, execução de atividades ou tarefas envolvendo grupos de pessoas, e atuação conjunta de várias unidades.
	Burocracia e continuísmo organizacional	Existência de barreiras, principalmente decorrentes da estrutura organizacional, que impedem a adoção de inovações na organização. Inclui existência de uma intensa diferenciação vertical (com vários números de níveis hierárquicos), formalização e padronização de procedimentos, repetição de práticas rotineiras.
Direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial	Referente às práticas adotadas pelos gerentes para administrar seus recursos no curso normal de suas ações que favorecem a mudança na organização. Enfatiza a existência de direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial. Inclui: ter objetivos claros; estabelecer metas claras e definidas; permitir a criação; valorizar opinião, iniciativas e ideias dos empregados; estimular a aprendizagem; confiar e inspirar confiança; ter coerência entre o discurso e a prática; estar disposto a correr riscos; sentir-se responsável pela mudança; reconhecer as diferenças individuais e prioridades de execução das atividades.	

Fonte: Neiva e Domingos (2011).

O modelo de Neiva (2004) baseado nos fatores transformacionais e transacionais que facilitam ou dificultam a mudança, ora expostos respectivamente nos Quadros 1 e 2, compreende a base teórica do presente estudo no que se refere à investigação da capacidade organizacional, visto que trata-se de um referencial completo sobre a temática, abarcando tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo, contribuindo para a implementação de mudanças transformacionais, que geram uma mudança no comportamento da organização, e para mudanças transacionais, que irão atuar diretamente em aspectos psicológicos ligados à motivação e desempenho individual e grupal.

Por fim, considerando o exposto até o momento, é possível compreender a importância desses fatores na hora de propor um processo de mudança em uma organização. É imprescindível conhecer as atitudes e comportamentos que possam ser adotados pelos indivíduos envolvidos na mudança para traçar a melhor estratégia a ser adotada para que todo processo proposto seja bem-sucedido.

3. MÉTODO

Na intenção de atingir o objetivo de compreender os reflexos das atitudes dos funcionários diante de propostas de mudanças sobre a capacidade organizacional para mudança da empresa *Alpha Ltda*, realiza-se uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa, baseada em um estudo de caso.

A pesquisa exploratória tem como objetivo auxiliar o pesquisador a criar uma familiaridade maior com o problema estudado. Esse tipo de pesquisa expõe mais o assunto para que seja possível estudá-lo. É um método flexível que permite analisar diversos aspectos pertinentes ao estudo (GIL, 2010). Para Marconi e Lakatos (2009), uma pesquisa exploratória tem três objetivos: criar hipóteses, auxiliar pesquisador a desenvolver uma maior familiaridade com o ambiente de pesquisa ou alterar e apurar conceitos.

Uma pesquisa descritiva tem como objetivo principal descrever as características de um determinado fenômeno ou população: idade, sexo, escolaridade, saúde física e mental etc. Essas pesquisas também podem ter como objetivo, analisar variáveis para encontrar alguma associação entre elas (GIL, 2010).

Esse estudo utiliza a combinação dessas duas abordagens, sendo assim, uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo, que segundo Marconi e Lakatos (2009), é um estudo com uma abordagem exploratória utilizada para descrever de forma completa um determinado fenômeno, podendo utilizar abordagem qualitativa e/ou quantitativa.

De acordo com a interpretação dos conceitos apresentados por Gil (2010), Marconi e Lakatos (2009), sobre os tipos de pesquisa, o método exploratório-descritivo foi escolhido por ser considerado o mais indicado para este estudo, pois ao mesmo tempo em que os temas desta pesquisa são considerados atuais e já possuem algumas pesquisas publicadas, quando considerada uma relação entre eles, torna-se um tema ainda pertinente de ser explorado.

Como abordagem, realizou-se uma pesquisa qualitativa que para Richardson et al. (2012), é indicada para compreender a natureza de um determinado fenômeno social que está sendo foco de um estudo. Ainda de acordo com os autores, a pesquisa qualitativa é recomendada para estudos que procuram compreender aspectos de análise psicológica, atitudes, motivações etc.

[...] Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos e possibilitar, em

maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON et al., 2012, p. 80).

Diante do exposto, a pesquisa qualitativa mostrou-se a mais coerente para atender o objetivo geral proposto neste estudo, por se tratar de temas que relacionados dispõem de poucas informações para embasamento teórico.

Para a realização desta pesquisa, desenvolveu-se um estudo de caso em uma empresa que atua há 18 anos na cidade de Santana do Livramento – RS, denominada ficticiamente neste estudo como empresa *Alpha Ltda.* A empresa foco do estudo de caso atua no ramo varejista e possui 29 (vinte e nove) funcionários. Atualmente, a empresa está passando por diversas mudanças, desde sua estrutura física, mudança de gestão, reestruturação de cargos e processos utilizados.

Para Stake (2000), a escolha de realizar um estudo de caso emerge do interesse em casos individuais, utilizando os dados coletados na pesquisa para identificar um comportamento padrão para criar hipóteses. Neste estudo, o foco foi desenvolver um estudo de caso intrínseco, ou seja, baseando-se no interesse de obter uma melhor compreensão de um caso em particular (STAKE, 2000), a *Alpha Ltda.*

A coleta dos dados da pesquisa se deu por meio de entrevistas que têm como objetivo obter informações sobre determinado assunto ou situação a ser analisada (MARCONI; LAKATOS, 2009). Para tanto, utilizaram-se como instrumento de coleta 2 (dois) roteiros de entrevista semiestruturados, sendo o primeiro, utilizado com os funcionários operacionais (Apêndice A) e o segundo destinado ao gestor e aos funcionários táticos, identificados pelo gestor como sendo funcionários que contribuem na tomada de decisão na empresa (Apêndice B). Com objetivo de facilitar a identificação dos entrevistados e, ao mesmo tempo, garantir a sua confidencialidade, fez-se o uso das siglas EO para Entrevistados Operacionais e ET para Entrevistados Táticos e, também, para o Gestor da empresa.

Ambos os roteiros foram de elaboração própria, tendo como base os modelos teóricos de Capacidade Organizacional para Mudança de Neiva (2004) e de Atitudes Frente à Mudança de Neiva, Ros e Paz (2004).

O modelo de Neiva (2004) sobre capacidade organizacional para mudança, avalia duas esferas, as mudanças transformacionais e as mudanças transacionais que são impactadas, segundo a autora, por Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional e Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional. Segundo Neiva (2004), os fatores facilitadores ou dificultantes das mudanças transformacionais e transacionais são:

Quadro 3 - Fatores Facilitadores ou Dificultantes das Mudanças Transformacionais e Transacionais

Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional	Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional
Fluxo de informação abrangente, rápido e preciso dentro da organização;	Autonomia de unidades e pessoas na organização;
Existência de estratégia de atuação organizacional baseada na análise do ambiente externo;	Trabalho em grupo envolvendo pessoas e unidades;
Coalizões organizacionais apoiadoras da mudança;	Burocracia e continuísmo organizacional;
Turbulência no ambiente externo.	Direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial.

Fonte: Neiva (2004).

O Instrumento de Avaliação da Capacidade Organizacional para Mudança de Neiva (2004) adaptado para esta pesquisa foi utilizando com o intuito de identificar na empresa a existência desses fatores e compreender se estão agindo como facilitadores ou dificultantes do processo de mudança que a empresa está passando.

Quanto a avaliação das atitudes em frente à mudança, o modelo de Avaliação das Atitudes Frente à Mudança de Neiva, Ros e Paz (2004) aborda três fatores que podem ser associados às mudanças nas organizações, sendo eles aceitação, temor e ceticismo. A aceitação se mostra como um fator positivo em relação às novas propostas, portanto, um processo de mudança em que os envolvidos se posicionem de forma positiva, aceitando aquela alteração no seu *status quo*, terá grandes possibilidades de dar certo. Enquanto um processo de mudança em que os envolvidos se mostrem desfavoráveis, sendo por uma atitude de temor ou de ceticismo, poderá gerar uma resistência e falta de colaboração dos mesmos em relação ao seu desempenho (NEIVA; ROS; PAZ, 2004). Neste sentido, por meio deste referencial buscou-se identificar quais atitudes frente à mudança estão presentes na empresa utilizada como objeto de estudo.

Para tanto, foram realizadas entrevistas com o Diretor Comercial da empresa (Gestor) e mais 10 (dez) funcionários da empresa *Alpha Ltda* que aceitaram participar voluntariamente da pesquisa e que atenderam o critério de inclusão de estarem trabalhando na empresa há pelo menos 2 (anos), pois assim teriam acompanhado as principais mudanças sofridas pela empresa desde a nova gestão.

Dos 11 (onze) funcionários entrevistados, 4 (quatro) responderam ao roteiro de entrevista destinado aos Entrevistados Táticos (ET) por se tratar de funcionários que foram destacados pelo Diretor Comercial como sendo funcionários que contribuem no processo de mudanças e tomada de decisões. Especificamente, este grupo de funcionários táticos é composto por 3 (três) gerentes de setor e 1 (um) funcionário responsável pelo setor financeiro. Os demais entrevistados (seis entrevistados) responderam ao roteiro voltado aos funcionários operacionais (EO), que são funcionários que não participam das decisões.

Mediante autorização prévia dos participantes, as entrevistas foram gravadas em um aparelho de áudio e, posteriormente, transcritas em sua literalidade e integralidade com a finalidade de garantir a veracidade e a validade da pesquisa. As transcrições geraram aproximadamente 120 (cento e vinte) páginas de material de análise.

Para analisar os dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo que segundo Bardin (2011), é um conjunto de técnicas de análise de dados que pode ser adaptada ao campo aplicado. Para a autora, o processo de análise de dados é compreendido em três etapas cronológicas que são a pré-análise, a exploração do material coletado e por fim, o tratamento dos dados coletados com sua finalização e interpretação.

A fase de pré-análise, segundo Bardin (2011), consiste na organização e operacionalização das ideias iniciais para que seja possível chegar a um plano de análise. Essa fase possui três objetivos principais que são: escolha dos documentos a serem analisados, formulação de hipóteses e objetivos e por fim, a elaboração de indicadores que sirvam de base para a interpretação final dos resultados.

Seguindo ainda o modelo da autora, tem-se a segunda fase do processo de análise que é a exploração do material obtido, que consiste na análise, separação, codificação e enumeração dos dados encontrados, seja manualmente ou mecanicamente para que possa passar para a última etapa do processo. O processo de codificação criado e realizado pode ser verificado no Apêndice C, Tabela de Codificação.

A terceira e última etapa, segundo Bardin (2011), é o tratamento dos resultados obtidos e sua interpretação propriamente dita. É a etapa onde os resultados obtidos serão

expostos e confrontados com o material teórico apresentado previamente para sua interpretação e apresentação final como resultado obtido.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico, são apresentados os resultados da pesquisa oriundos das 11 (onze) entrevistas realizadas na empresa *Alpha Ltda.* Os entrevistados foram divididos em dois grupos para a realização das entrevistas, o primeiro composto por 6 (seis) funcionários operacionais, ou seja, que não participam da tomada de decisão e o segundo, grupo tático, contendo 5 (cinco) respondentes, composto pelo Gestor e 4 (quatro) funcionários que contribuem na toada de decisão.

Para tanto, o tópico está subdividido em três partes. A primeira contendo o perfil dos entrevistados, a segunda abordando as atitudes dos funcionários diante da mudança e, por fim, a terceira parte onde são apresentados os fatores facilitadores ou dificultantes das mudanças transformacionais e transacionais, bem como os reflexos das atitudes dos funcionários diante de propostas de mudanças sobre a capacidade organizacional para mudança da empresa *Alpha Ltda.*

4.1 Perfil dos entrevistados

A fim de conhecer os entrevistados e, assim, ter embasamento para discutir os resultados acerca das suas percepções sobre as mudanças organizacionais empreendidas pela empresa *Alpha Ltda.*, buscou-se obter informações acerca do perfil pessoal e profissional dos 11 (onze) funcionários. Sendo assim, no Quadro 4 apresenta-se o perfil detalhado dos entrevistados.

Quadro 4 - Perfil dos entrevistados

ENTREVISTADO		IDADE	NATURALIDADE	FORMAÇÃO	CARGO	TEMPO
EO. 1	OPERACIONAL	33 anos	S. do Livramento-RS	Fund. Incomp.	Estoquista	5 anos
EO. 2		41 anos	S. do Livramento-RS	Médio Comp.	Vendedor	8 anos
EO. 3		32 anos	S. do Livramento-RS	Médio Comp.	Vendedor	7 anos
EO. 4		33 anos	S. do Livramento-RS	Fud. Comp.	Vendedor	11 anos
EO. 5		35 anos	S. do Livramento-RS	Médio Comp.	Segurança	5 anos
EO. 6		40 anos	S. do Livramento-RS	Sup. Incomp.	Vendedor	7 anos
ET. 1	TÁTICO	35 anos	Sobradinho – RS	Médio Incomp	Subgerente	9 anos
ET. 2		42 anos	S. do Livramento-RS	Médio Incomp	Gerente	7 anos
ET. 3		33 anos	S. do Livramento-RS	Médio Comp.	Gerente depósito	9 anos
ET. 4		25 anos	Pelotas – RS	Sup. Incomp.	Diretor Comercial	2,5anos
ET. 5		26 anos	S. do Livramento-RS	Sup. Incomp.	Financeiro e RH	3,5anos

Fonte: elaborado pela autora (2019)

Conforme os dados apresentados no Quadro 4, pode-se perceber que os entrevistados, quase que em sua totalidade, são naturais da cidade de Santana do Livramento – RS onde situa-se a empresa *Alpha Ltda.*; possuem faixa etária variando entre 25 e 42 anos, sendo o Diretor Comercial (ET. 4) o respondente mais novo do grupo e o Gerente (ET. 2) o de maior idade. Quanto ao tempo de trabalho na empresa, varia de 2,5 a 11 anos, sendo o Diretor Comercial (ET. 4) o que possui menor tempo na empresa (2,5 anos) e o funcionário EO.4 (vendedor), o que tem maior tempo de trabalho (11 anos) na *Alpha Ltda.*

No que se refere aos cargos ocupados pelos entrevistados, verifica-se que o grupo de respondentes do nível tático é formado por, além do gestor, 3 (três) gerentes e um responsável pelo setor financeiro e RH. O grupo operacional é composto quase todo por vendedores, pois são os funcionários mais antigos na empresa e, portanto, se adequavam ao critério de inclusão de estarem trabalhando na empresa há pelo menos 2 (dois) anos.

Quanto o nível de escolaridade, dentre os respondentes apenas 3 (três) iniciaram ensino superior (EO. 6, ET.4 e ET.5) e até o momento não concluíram. Ademais, 3 (três) respondentes não possuem Ensino Médio (EO.4, ET.1 e ET.2), e um 1 (um) possui o nível fundamental incompleto (EO.1).

4.2 As atitudes dos funcionários da empresa *Alpha Ltda* frente às mudanças

Visando responder o objetivo específico este tópico se ocupa em verificar as atitudes de aceitação, temor e ceticismo dos funcionários da empresa em estudo frente à mudança. Para isso, buscou-se nas entrevistas, identificar quais atitudes prevalecem entre os respondentes.

Quanto às atitudes de aceitação, verificou-se, no que diz respeito aos funcionários, que todos se mostraram favoráveis às mudanças, como é possível perceber na fala de EO.3, funcionário do grupo operacional: *“Eu gosto de estar sempre mudando. Eu acho importante mudar então. Eu acho que foi importante porque, em outras palavras, a empresa tá caminhando. Ela já tava e agora ela segue caminhando pra frente. Ela tá crescendo. Eu acho que a gestão dele tá sendo boa.”*

Por sua vez, no grupo tático de respondentes, a percepção de aceitação das mudanças propostas é a mesma, como pode-se verificar no trecho da entrevista de ET. 1 que ocupa o cargo de subgerente: *“(…) sempre é bem aceito, ou a mudança ou qualquer tipo de assim, que for passado pra eles n caso, na maioria das vezes, sempre é bem aceito. Aceito mesmo, de imediato.”*

Os relatos dos dois grupo de entrevistados vão ao encontro da mesma percepção de que a atitude que se sobressai entre os funcionários da empresa *Alpha Ltda* é a de aceitação que na visão de Neiva, Ros e Paz (2004), é um comportamento favorável de mudança, onde o processo é visto pelo como algo positivo para a empresa sendo aceito pelo grupo.

A atitude de temor foi mencionada em 4 (quatro) casos entre os respondentes do grupo operacional (EO.2, EO.3, EO.4 e EO.6), sendo que em todas as menções, o temor surgiu como uma atitude momentânea, um comportamento inicial e, a princípio, natural de qualquer ser humano diante do que é novo, desconhecido, como se pode observar na fala de EO. 2: *“(…) sinceramente dá um pouquinho de medo, ficar pensando que tu pode não estar capacitada pro que eles querem. Acredito que medo dá um pouquinho, mas a gente tira de letra né.”*

Para Neiva, Ros e Paz (2004), o temor é uma atitude negativa ligada ao medo de perda de poder ou benefícios que foram adquiridos durante o tempo de trabalho na empresa. Pode ser um grande empecilho no processo de mudança quando identificado em grande parte da equipe. No entanto, na empresa *Alpha Ltda*, o nível de temor é baixo, referente apenas a uma primeira reação dos indivíduos, como se ratifica no relato de ET. 3 que diz: *“É, a princípio assim, é o medo da mudança, do novo né. A princípio sim, aí depois não. (...), isso é uma coisa momentânea né, e depois seguem aquela linha ali e vai embora. No caso é momentâneo. E depois a gente se adapta a qualquer coisa.”* Tal declaração confirma o que foi exposto anteriormente com o relato de E.O2 de que essa atitude de temor é apenas uma

reação natural do ser humano diante do desconhecido e, que depois de compreender melhor o processo, tal atitude é absorvida pela aceitação da mudança proposta.

Seguindo ainda a linha das autoras acima citadas, base teórica referencial deste estudo, tem-se o ceticismo que se trata de outra atitude negativa, porém que se mostra como uma descrença ao processo de mudança. Tal atitude pode, também, dificultar a implementação de mudanças nas organizações. Contudo, essa atitude foi referida apenas em 1 (uma) das entrevistas (ET. 4 – gestor da empresa). *“Na verdade, assim, eu acho que na maior parte das mudanças eles não acreditam, mas depois que ela chega e funciona eu acho que eles gostam. Mas num primeiro momento assim, eles até cumprem, mas sempre naquela “ah, ok vou fazer, mas isso não vai dar certo.”*

Assim como o temor, o ceticismo também é percebido como um comportamento momentâneo, que é facilmente tomado pela atitude positiva de aceitação do processo como pode-se identificar em outro trecho da entrevista com o ET. 4: *“Tipo eles são bastante pessimistas nessa situação, mas, depois que a coisa está funcionando, que ela começa a caminhar por um uma melhora, que eles percebem a melhora, aí eles dizem “opa, a coisa realmente melhorou tá nos ajudando bastante.”*

Diante de todo contexto abordado neste tópico, é possível assegurar que mesmo que em primeiro momento possa haver atitudes que não favorecem a mudança, a atitude que prevalece em sua totalidade é a de aceitação. Atitude essa, que costuma contribuir para que as mudanças sejam implementadas com sucesso.

4.3 Os reflexos das atitudes dos funcionários diante de propostas de mudanças sobre a capacidade organizacional para mudança da empresa *Alpha Ltda*

A fim de responder aos objetivos específicos **b** (identificar os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transformacionais na empresa em estudo) e **c** (identificar os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transacionais na empresa em estudo) apresentam-se neste tópico as percepções dos entrevistados sobre a capacidade organizacional para mudança.

Para isso, buscou-se identificar ao longo das entrevistas realizadas com os funcionários da empresa *Alpha Ltda*, quais os fatores de caráter transformacional e transacional, mais se destacam na organização e compreender se eles estão agindo como facilitadores ou dificultantes, compondo assim, positiva ou negativamente, a sua capacidade organizacional para mudança.

Como já mencionado anteriormente, de acordo com Burke e Litwin (1992), os fatores transformacionais estão ligados à aspectos como missão e cultura organizacional, afetando diretamente sua essência. Esses fatores exigem uma mudança de comportamento dos envolvidos exercendo certa influência nos fatores transacionais (NEIVA, 2004).

Diante disso, percebeu-se durante as entrevistas, que entre os fatores transformacionais (*fluxo de informação abrangente, rápido e preciso dentro da organização; existência de estratégia de atuação organizacional baseada na análise do ambiente externo; coalizões organizacionais apoiadoras da mudança e turbulência no ambiente externo*), detalhados no Quadro 1, os que mais se destacam são os fatores *coalizões organizacionais apoiadoras da mudança e turbulência no ambiente externo*, mostrando-se como facilitadores da mudança transformacional na empresa *Alpha Ltda*.

O fator de *coalizões organizacionais apoiadoras da mudança*, que trata do modo como as coalizões se organizam para apoiar ou resistir às mudanças, foi o que mais se destacou por ser o fator com mais depoimentos positivos por parte dos entrevistados.

Foram abordadas nesse fator, questões referentes à existência de pressão por parte das lideranças, se sentir parte do processo de mudança e colaboração dos líderes diante da implementação de mudanças.

Todas as questões foram respondidas mostrando índice satisfatório entre os entrevistados como é possível visualizar na fala da EO. 4 referentes às questões envolvendo a participação dos líderes no processo de mudança e sentir-se parte do processo de mudança. Tal opinião ainda é mencionada, também, por parte do grupo tático, conforme trecho da fala de ET. 5:

EO. 4 (Grupo Operacional – Vendedora) - *Olha, nada mais do que os dias que a gente teve mudança, todas essas coisas, eles forcejaram junto com a gente, se são outros assim dizem a ordem pra isso, isso e isso e não participam. Mas eles sempre estão junto com a gente. (...) Eu me sinto bem, eu me sinto feliz (...) E posso dizer que EU SOU ALPHA LTDA.*

ET. 5 (Grupo Tático – Financeiro/RH) - *Vou te contar uma coisa, o sócio majoritário estava aqui inflando balões na reinauguração aqui contigo. O outro sócio que é o Sócio Administrador, supervisionou a obra de perto e muitas vezes colocou a mão na massa pra mostrar como se fazia. O Sócio Administrador, o Diretor comercial e eu estávamos derrubando os tapumes, atacadados de martelo e pé de cabra na véspera de reinauguração. Então nem precisa mais falar né! Todos pegamos juntos.*

Ainda referente a esse fator, é possível observar, também, o relato do ET.1, que ocupa o cargo de subgerente, referente a existência de pressão diante da proposta de mudança: (...) *então no primeiro instante até tem. Um pouco de pressão pra justamente, poder ver se vai funcionar direitinho. Então aí tem, mas senão não. É só pra, como posso falar pra ti, pra coisa sair certa por assim dizer. Mas no primeiro instante, depois não.* Os funcionários, por sua vez, referem, em sua maioria, não sentir pressão exercida por seus líderes, como é possível ver no trecho da entrevista com EO. 3 que diz: (...) *da minha pessoa, eu não me sinto pressionada, eu acho que é tranquilo. Da minha pessoa. Eu acho que é bem tranquilo. Em nenhum momento me pressionaram nem... é tranquilo.*

O fator *turbulências do ambiente externo* também se mostrou como facilitador da mudança, tendo em vista que quase todos os entrevistados acreditam que a empresa é influenciada pelo ambiente externo e que atua em um setor competitivo.

Tais opiniões são vistas na fala de ET. 5:

ET. 5 (Grupo Tático – Financeiro/RH) - *não era muito, é mais fechado, o mercado podia se comportar da forma que quisesse, aqui continuava com o crescimento básico, mas continuava... Hoje está mais sensível, principalmente porque o público atendido aumentou, a fatia de mercado está maior, houve uma ousada inovação que deu certo, no entanto, precisa acompanhar as tendências.*

São identificadas também no caso de EO. 2: *Ah, eu acho que afeta em tudo né, não tem como dizer que não afeta. Afeta principalmente que o público às vezes tá sem dinheiro, o desemprego tá grandíssimo né, tu vê que estão toda hora deixando currículos, tá bem grande o desemprego lá fora.*

Esses fatores foram os que mais se destacaram entre os fatores transformacionais. Os demais fatores (*fluxo de informação abrangente, rápido e preciso dentro da organização e existência de estratégia de atuação organizacional baseada na análise do ambiente externo*) não estão agindo ainda de maneira negativa, mas é importante rever alguns aspectos, pois foram os que mostraram maior divergência de opiniões, em sua maior parte entre os grupos

operacional e tático, situação que pode ser explicada pela diferença dos grupos em analisar as questões já que o grupo tático respondeu as questões com uma visão mais estratégica.

O primeiro fator que se entende que mereça atenção da gestão, é o *fluxo de informação*, pois os entrevistados operacionais em sua maior parte, acreditam que as informações são passadas para todos de maneira igual, clara e objetiva, mas, em contrapartida, o próprio gestor (ET. 4), tem uma visão divergente, como pode-se verificar nos trechos de falas a seguir:

EO. 1 (Grupo Operacional – Estoquista) - *Sim, todos, todos. Pra todos os setores é a mesma informação. Já pra não ter nenhuma, nenhuma... O que é pra um setor é pra todos os setores, o que é pra um funcionário é pra 20 funcionários. Pra todos é a mesma informação.*

ET. 4 (Grupo Tático – Gestor – Diretor Comercial) - *Não, ela não é feita de maneira clara e objetiva, por N fatores, mas normalmente ela procura ser transmitida de forma dos cargos de gestão para os cargos abaixo. Então eu procuro se essa informação quando desce, depois que ela sai de mim que ela chegue até o colaborador de nível de piso de loja mas isso nem sempre é viável de acontecer.*

O pensamento do gestor acerca do *fluxo de informação*, vai ao encontro da opinião de EO.5, Grupo Operacional, Segurança há 5 (cinco) anos na empresa: *Olha, pelo meu ponto de vista, às vezes não. Às vezes chega numa parte mas não chega em outras.*

O segundo fator que deve ser considerado, trata da *existência de estratégia de atuação organizacional*. Como esse fator envolve questões referentes às estratégias da empresa, foi percebido um maior desequilíbrio entre as respostas, podendo-se perceber entre os respondentes do Grupo Operacional uma dificuldade de opinar sobre as estratégias da empresa, em sua maior parte, referem conhecer essas estratégias, mas quando convidados a contextualizar mais sobre o assunto, mostraram-se em dúvida.

Neste ponto, o próprio gestor (ET.4), expõe que os funcionários ainda são mais leigos nessa parte, considerando-se também o fator escolaridade, que como podemos ver no Quadro 4 (Perfil dos entrevistados), é baixa em alguns casos.

Em sua totalidade não. Agora a equipe de piso de loja, principalmente os mais novos ainda não, essa informação ainda não é tão clara pra todos. Acontece que o essencial que é a equipe de gestão, eles têm sim conhecimento disso. Fala do ET.4 sobre a questão referente aos funcionários conhecerem as estratégias da empresa.

Com isso, percebe-se a necessidade de se trabalhar mais esses dois fatores, para que não venham a interferir de maneira negativa no processo de mudança na empresa.

Visto que as respostas dos entrevistados foram em sua maioria satisfatórias diante dos aspectos transformacionais, foi possível identificar que a empresa *Alpha Ltda*, possui capacidade organizacional para mudanças de caráter transformacional, que são aquelas mudanças que estão ligadas à essência da empresa, assim como missão, liderança, cultura. Um exemplo de mudança transformacional vivenciado pela empresa é a recente troca na gestão que vem acarretando as demais propostas de mudanças.

Comparando o resultado obtido com o embasamento teórico, percebe-se que há uma concordância com os autores Burke e Litwin (1992), que destacam em seu estudo a importância da existência de capacidade organizacional para mudanças de caráter transformacional, visto que essas possuem um peso maior no contexto de mudanças por se tratarem de alterações ligadas à essência da organização, exigindo muitas vezes, uma mudança de comportamento dos envolvidos no processo.

Os fatores de ordem transacional são, para Burke e Litwin (1992), fatores mais ligados à estrutura, motivação e práticas gerenciais da empresa, Neiva (2004), por sua vez, completa esse pensamento nos trazendo que esses fatores atuam diretamente no desempenho individual e grupal na empresa.

Com isso pode-se observar nas entrevistas que todos os fatores transacionais foram identificados de maneira positiva na organização, agindo assim, como facilitadores das mudanças transacionais.

No fator relacionado à *autonomia de unidades e pessoas*, todos os entrevistados mencionaram existir esse fator na empresa, claro que de forma organizada e dentro da viabilidade da empresa. Podemos identificar essa afirmativa em conversa com EO. 2 que ocupa o cargo de Vendedora:

EO. 2 (Grupo Operacional – Vendedora) - *Quanto a isso sempre foi tranquilo, eles sempre me deram abertura pra eu mudar da forma que eu quisesse entendeste. Mas eu sempre comunico né, posso mudar? Mas eu sempre tive o ok deles. Que vai ao encontro das opiniões de ET.4, Diretor Comercial: (...) então acredito que isso seja uma questão de mudança que é permitida a eles, dentro do seu setor fazer ou não, como também trocar o setor de lugar, mudar o layout dele, eles são bastante livres pra fazer.*

Quando questionados sobre o *trabalho em grupo*, todos mencionaram que o grupo realiza bem tarefas em equipe sem ser necessário um estímulo por parte da liderança. Esse fator é visto como algo natural que não necessita de cobranças. Esse posicionamento pode ser visualizado nos trechos das entrevistas de EO.4: *Na verdade é uma equipe e sempre foi. Quando tem que pegar junto todo mundo pega.* E, na entrevista de ET.3: *Aqui o trabalho em equipe é muito bom Aline, sempre tá um ajudando o outro, são bem unidos.*

A burocracia dentro da organização mostrou-se quase que inexistente, todos mencionaram não identificar burocracia na empresa. Todos julgam que suas atividades dentro da empresa são necessárias e que suas lideranças sempre buscam inovar nos processos. Podemos verificar esse fator nos comentários da EO.2 que afirma: *(...) não, nessa parte não tem muita burocracia não. No meu ponto de vista eu acredito que não. Não tem burocracia se a gente precisar resolver alguma coisa é só chegar neles.*

O gestor (ET.4) ainda complementa com a fala: *(...) burocracia é quase que nenhuma na verdade, é um pouco de briga que eu tenho de que ela houvesse aqui, que fosse um pouco maior. Mas, eu gosto do jeito que ela funciona.*

No que diz respeito ao último fator, que é direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial, houve também, um posicionamento positivo por parte dos entrevistados. Todos se mostraram satisfeitos quanto a valorização pela empresa e, confiantes quanto aos seus líderes.

Tal posicionamento se confirma nos trechos dispostos a seguir, obtidos durante as entrevistas: *Eles têm. A parte da equipe de gestão tem bem claro de onde a gente vem e pra onde a gente vai. Talvez possa falha de interpretação deles como quais são as metas e os objetivos. Mas de certa forma, há sim uma coisa assim bem clara pra eles.* (ET.4 ao ser questionado se seus gerentes possuem clareza da direção e metas da empresa).

EO.2, assim como os demais, diz se sentir valorizada pela empresa, como pode-se perceber no trecho: *(...)Mas eu acredito que eu tenho o meu valor aqui dentro. Eu acredito que eles me dão valor sim, senão eu nem estaria aqui. Acredito que eles gostem do meu trabalho.* A única divergência que surgiu nesse fator foi quanto aos líderes dedicarem parte de seu tempo para conversar com os funcionários.

O gerente (ET. 2), afirma não ter essa prática como no trecho apresentado a seguir: *Isso sim, isso eu acho que é um pouco falho ainda. As reuniões aqui só acontecem quando a gente tem alguma coisa né, tem algum novo acontecimento.* Contudo, como parte do grupo tático, é possível que essa seja uma resposta mais técnica. O entrevistado por não ter programado essa rotina, acredita que a isso não seja praticado. Porém, vai em desacordo com a opinião dos funcionários que mencionaram haver sim essa prática no dia a dia.

Diante da análise dos resultados obtidos referentes aos fatores transacionais, pode-se identificar que a empresa *Alpha Ltda* possui capacidade organizacional para mudanças de caráter transacional, que tratam das mudanças ligadas à elementos psicológicos que agem diretamente em aspectos motivacionais.

Tal afirmativa se faz diante do fato de que todas respostas sobre esses fatores se mostraram de modo satisfatório por parte dos entrevistados. É possível citar como exemplo de mudança transacional que a empresa vivenciou (após a troca de gestão), a reestruturação dos cargos, trazendo uma hierarquização na empresa que até então não existia.

Para Burke e Litwin (1992), a mudança transacional, embora também seja importante para a organização, possui um peso menor diante do contexto de mudança organizacional do que mudanças de caráter transformacional, pois dependendo de qual alteração seja feita, ela poderá ou não afetar os demais aspectos. Ou seja, ao contrário da mudança transformacional que, conforme mencionada anteriormente, afeta os demais fatores de mudança.

De modo geral, foi possível compreender os reflexos que as atitudes dos funcionários da empresa *Alpha Ltda*, na capacidade organizacional para mudanças, tanto de caráter transformacional quanto de caráter transacional.

A aceitação foi a principal atitude frente à mudança percebida entre os entrevistados (Grupo Operacional e Grupo Tático). Como reflexo dessa atitude, obtém-se o resultado positivo diante das propostas de mudança. Esse resultado vai ao encontro do que nos traz os autores Greenwood e Hinings (1996, *apud* Vargas, 2013), de que a aceitação exerce grande influência no processo de mudanças, pois as mudanças irão se concretizar se os indivíduos envolvidos se identificarem com o que foi proposto.

Importante ressaltar que não houve ceticismo entre os entrevistados e que o temor relatado nas entrevistas surgiu apenas como algo momentâneo, muito possivelmente, oriundo da essência do ser humano de temer o que ainda é desconhecido.

Sendo assim, a partir destas atitudes dos funcionários frente às mudanças propostas, o que se tem como reflexo são as *coalizões organizacionais apoiadoras da mudança* e a *turbulência no ambiente externo* como fatores transformacionais proeminentes e o *trabalho em grupo* e *direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial* como fatores transacionais mais destacados positivamente pelos entrevistados. Isso, configura um reflexo positivo das atitudes de aceitação na capacidade organizacional para mudança da empresa estudada, a *Alpha Ltda*.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreendendo a complexidade que pode envolver um processo de mudanças, tanto na esfera organizacional como na esfera individual, tornou-se de suma importância conseguir identificar os mais diversos fatores que possam exercer alguma influência neste processo.

No âmbito profissional, é necessário que os gestores e toda equipe tática tenham conhecimento dos aspectos que podem influenciar em seus processos de mudança para que a empresa possa alcançar os objetivos propostos.

Neste sentido, o presente estudo buscou responder à problemática: *Quais os reflexos das atitudes dos funcionários diante de propostas de mudanças sobre a capacidade organizacional para mudança da empresa Alpha Ltda?*

Com o intuito de responder a essa problemática, definiu-se como objetivos específicos: a) verificar as atitudes de aceitação, temor e ceticismo dos funcionários da empresa em estudo frente à mudança; b) identificar os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transacionais na empresa em estudo.

O estudo aqui apresentado alcançou os objetivos propostos, pois conseguiu identificar quais as atitudes dos funcionários diante das mudanças que a empresa vem propondo, assim como os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transformacionais e transacionais.

Em análise das entrevistas realizadas, verificou-se que os entrevistados em sua totalidade, demonstram uma atitude de aceitação diante das propostas de mudança na organização. Como apresentado no tópico referente aos resultados obtidos, todos os participantes da pesquisa tiveram reação favorável às mudanças organizacionais.

O temor foi mencionado apenas como um comportamento momentâneo oriundo da nossa essência como ser humano diante do que é desconhecido. Entretanto, esse temor logo é substituído pela aceitação assim que os envolvidos tomam maior conhecimento do que será feito.

Diante de todas as informações obtidas através das entrevistas realizadas com os grupos de funcionários (Operacional e Tático), foi identificado que a empresa *Alpha Ltda*, possui capacidade para mudanças tanto de caráter transformacional como transacional.

Quanto aos fatores transformacionais, houve resultado favorável, sendo que os fatores *coalizões organizacionais apoiadoras da mudança e turbulência no ambiente externo* se destacaram dos demais pelo alto nível de satisfação demonstrado nas entrevistas.

Se faz necessário ressaltar a importância de atentar para os fatores *fluxo de informação abrangente, rápido e preciso dentro da organização e existência de estratégia de atuação organizacional baseada na análise do ambiente externo*, que obtiveram um resultado menos expressivo, ou seja, menos satisfatório entre os entrevistados (Grupo Operacional e Grupo Tático) para que esses não venham atuar como fatores dificultantes da mudança, reduzindo assim, a capacidade organizacional para mudança transformacional.

Os dados coletados referentes aos fatores transacionais, revelaram que a empresa *Alpha Ltda*, possui capacidade organizacional para mudanças de caráter transacional. Esse resultado foi obtido através do material de análise, onde verificou-se que os entrevistados, em sua totalidade, mostraram-se satisfeitos com os aspectos que envolvem esses fatores.

Através da interpretação dos resultados obtidos, foi possível compreender que a atitude de aceitação, presente na empresa *Alpha Ltda*, incentiva um comportamento favorável diante das propostas de mudança que a empresa vem vivenciando desde a troca de gestão.

Tal comportamento faz com que os funcionários confiem e acreditem que as mudanças propostas trarão benefícios para a empresa e todos os que estão envolvidos, contribuindo assim, para que haja um engajamento e colaboração dos funcionários diante do processo de mudança.

Diante de tudo que foi apresentado, pode-se perceber que a atitude de aceitação, que foi a principal atitude observada nos grupos entrevistados, refletiu diretamente nas mudanças, contribuindo para que os resultados fossem positivos, visto que, segundo Greenwood e Hinings (1996, apud Vargas, 2013), as atitudes influenciam diretamente o processo de mudança, tanto de forma positiva como negativa. Pode-se afirmar, portanto, que a atitude positiva de aceitação, reflete também, de forma positiva nas propostas de mudanças na organização.

Com isso, responde-se ao objetivo geral apresentado neste estudo que era: compreender os reflexos das atitudes frente à mudança dos funcionários sobre a capacidade organizacional para mudança da empresa *Alpha Ltda.*

Como limitações do presente estudo, identificam-se o pouco tempo disponível para realização da pesquisa, considerando que o tema abordado exige grande demanda de tempo para que seja possível avaliar mais detalhadamente todos os aspectos que podem influenciar o comportamento dos indivíduos diante de um contexto de mudança. A segunda limitação é a escassez de material bibliográfico para consulta, visto que mesmo que os temas abordados sejam atuais e estejam ganhando notoriedade em novos estudos, quando analisados juntos em um mesmo contexto, tornam-se uma temática pouco explorada.

Por fim, o presente estudo visa corroborar para o surgimento de novas pesquisas que contribuam para uma melhor compreensão dos aspectos ligados ao comportamento organizacional.

Sugere-se ainda, em outra oportunidade, o prosseguimento da pesquisa na empresa *Alpha Ltda* para que seja comparado ao presente estudo, em busca de novos aspectos ou tendência de comportamento.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Patricia de Deus. Resistência a mudança organizacional: estudo comparativo entre os fatores que motivam a resistência à mudança organizacional em uma empresa pública e outra privada. **Monografia de Especialização**. Pós-Graduação em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Pato Branco, 2014.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. -- São Paulo: Edições 70, 3ª reimpr. da 1. ed. de 2011.
- DOMINGOS, S. G. Influência dos Fatores de Capacidade Organizacional na Percepção de Mudanças. **Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)** - Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2009.
- DOMINGOS, Sérgio Gabriel; NEIVA, Elaine Rabelo. Percepção dos funcionários sobre mudanças transacionais e transformacionais em uma organização pública. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 18, n. 2, p. 118-138, abr. 2014. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552014000200002&lng=en&nrm=iso>. acesso em 26 de maio de 2019.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LEHMAN, W. E. K., GREENER, J. M. & SIMPSON, D. (2002). Assessing organizational readiness for change. **Journal of Substance Abuse Treatment**, 22, 197-209.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006.
- NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração - RAUSP*, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 22-37, 2012.
- NEIVA, E. R.; DOMINGOS, S. G. Validação de instrumento para avaliação da capacidade organizacional para a mudança. In: Anais... XXXV Encontro da ANPAD - EnANPAD, Rio de Janeiro, 2011.
- NEIVA, E. R.; ROS, M.; PAZ, M. G. T. Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. **Revista de Psicología Del Trabajo y das Organizaciones**, v. 20, n. 1, p. 930, 2004.
- NEIVA, E. R. Percepção de Mudança Individual e organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais. **Tese (Doutorado em Ciência – Psicologia)** - Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2004.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento Organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A., SOBRAL, F., **Comportamento organizacional. Teoria e prática no contexto brasileiro**, 14. ed. Pearson, São Paulo, 2010.

SEBRAE, Sobrevivência das empresas no Brasil, 2016. Disponível em:
<<https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas-no-rio-grande-do-sul/#relatorios>>.
Acesso em: 25 mai. 2019.

SLIVNIK, M. L. Mudança no âmbito organizacional: o poder preditivo dos valores organizacionais. **Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)** - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

STAKE. R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) Handbook of qualitative research. London: Sage, 2000. p. 435-454.

VARGAS, K. F. S. Estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança: um estudo de caso em uma empresa do setor de implementos rodoviários. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM – RS), 2013.

VINCENZI, S. L.; SOUZA, R. A. de; ANDRADE, D. F. Resistência uma ferramenta útil na mudança organizacional. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2008.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA ENTREVISTADOS OPERACIONAIS (EO)

BLOCO A – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

1. Nome.
2. Idade.
3. Naturalidade.
4. Formação.
5. Tempo na empresa.

CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA MUDANÇA

BLOCO B - FATORES TRANSFORMACIONAIS

1. Como você acha que as informações são disseminadas para os funcionários? Acredita que chega para todos de maneira igual? Acredita ser de maneira clara e objetiva? Explique.
2. Como você vê a comunicação entre os setores da organização? Acredita ser rápida e eficiente? Explique.
3. Você sente que suas necessidades e de seus colegas são atendidas pelos meios formais de comunicação? Melhoraria alguma coisa?
4. Você conhece as estratégias da empresa para alcançar os seus objetivos? Acredita que elas são repassadas aos funcionários de maneira clara? Explique.
5. Você acha que os funcionários participam na definição das estratégias da empresa? Explique.
6. Você acha que decisões operacionais, que são essas decisões da rotina diária, estão de acordo com o que a gestão fala ser o objetivo da empresa? Explique.
7. Você acha que os cargos de lideranças da empresa exercem alguma pressão nos funcionários na hora de sugerir uma mudança? Explique.
8. Na hora de implementar mudanças, você acha que os líderes trabalham junto com a equipe para alcançar o novo objetivo, ou acredita que a liderança seja mais de dar ordens? Explique.
9. Você acha que faz parte do processo de mudança dentro da organização de maneira ativa? Explique.
10. Na sua opinião o mercado externo (economia, desemprego, situação do país) afeta aqui dentro da empresa? Explique.
11. Na sua opinião, a organização atua em um setor competitivo? Explique.

BLOCO C - FATORES TRANSACIONAIS

1. Você sente que tem autonomia para propor mudanças na sua rotina de trabalho?
2. Você consegue realizar suas tarefas de forma diferente das normas estabelecidas sem comunicação prévia à direção?
3. Na sua opinião, como é o trabalho em equipe dentro da organização?
4. Você acredita que os cargos superiores estimulam os funcionários a trabalharem em equipe? Explique de que forma.
5. Existem práticas de discussões em grupo sobre atividades que precisam ser realizadas?
6. Como você caracteriza o nível de burocracia para a realização de atividades na empresa?
7. Na sua opinião, existem tarefas que você considera desnecessárias na rotina dos funcionários? Explique.

8. Na sua opinião, os gestores e cargos de chefia optam por tarefas que passem segurança ou tentam inovar nos processos da empresa?
9. Você acha que os cargos de chefia têm clareza da direção e das metas definidas pela organização para o cumprimento das atividades que são de sua responsabilidade?
10. Você se sente valorizado no trabalho pelos cargos de chefia?
11. Os cargos de chefiam orientam bem a cumprirem suas tarefas de maneira adequada? Explique.
12. Você acha que os cargos de chefia dedicam parte de seu tempo para dialogar sobre questionamentos de seus funcionários?

ATITUDES FRENTE A MUDANÇA:

BLOCO D - ATITUDE DE ACEITAÇÃO

1. Você acredita que as mudanças que estão sendo feitas ultimamente, são necessárias para que a empresa melhore em seus processos?
2. Você se sente confortável diante de mudanças propostas em seu setor ou forma como realiza suas tarefas?
3. Você acredita que um processo de implementação de mudanças dentro da empresa contribui também para o seu crescimento profissional e pessoal?

BLOCO E - ATITUDE DE CETICISMO

1. Como você vê o processo de mudanças que estão acontecendo na empresa? Acredita que as mudanças propostas pelos líderes costumam cumprir-se que é normal que essas propostas fiquem somente na fase de planejamento? Explique.
2. Você acredita que as mudanças propostas realmente contribuem para a organização e seus funcionários? Explique de que forma.
3. Você acha que quando há um processo de mudança dentro da empresa, ele é bem estruturado e planejado para que possa atingir o sucesso?

ATITUDE DE TEMOR

1. Quando os líderes da empresa sugerem mudanças na empresa, você em algum momento temeu perder seu cargo dentro da empresa? Explique.
2. Você tem a sensação de que possíveis mudanças possam de alguma forma prejudicar você dentro da empresa ou lhe tirar algum benefício que já tenha conquistado?
3. Você acredita que as mudanças que estão acontecendo podem prejudicar a empresa e seus funcionários?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA ENTREVISTADOS TÁTICOS (ET)

BLOCO A – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

1. Nome.
2. Idade.
3. Naturalidade.
4. Formação.
5. Tempo na empresa.

CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA MUDANÇA

BLOCO B - FATORES TRANSFORMACIONAIS

1. Na sua opinião, as informações da empresa são disseminadas para todos de maneira igual, clara e objetiva? Explique.
2. Você acha que os setores da organização mantêm uma comunicação eficiente e rápida entre si? Explique.
3. Acredita que os meios de comunicação formal atendem às necessidades dos funcionários? Explique.
4. Você acredita que todos os funcionários têm conhecimento das estratégias da empresa para alcançar os seus objetivos?
5. Os funcionários participam da definição de estratégias da empresa? Explique de que forma.
6. As decisões operacionais estão de acordo com a estratégia assumida pela empresa diante dos funcionários?
7. Acredita que as lideranças da organização exercem pressão nos funcionários na hora de sugerir uma mudança? Explique.
8. Na hora de implementar mudanças, as lideranças aliam-se aos funcionários com objetivo de alcançar o novo objetivo ou costumam apenas dar ordens?
9. Você acredita que os funcionários fazem parte do processo de mudança dentro da organização? Explique.
10. A organização é sensível a mudanças no mercado em que atua? Explique.
11. Os choques na economia (quebra de mercado de valores, flutuações nas taxas de juros, flutuações nas taxas de câmbio, etc.) afetam diretamente esta organização?
12. A organização atua em um contexto externo altamente competitivo?

BLOCO C - FATORES TRANSACIONAIS

1. A empresa dá aos funcionários autonomia para propor mudanças na sua rotina de trabalho? Explique.
2. Os funcionários conseguem realizar suas tarefas de forma diferente das normas estabelecidas sem comunicação prévia à direção? Explique.
3. Quando a empresa tem um objetivo específico, vocês mudam a forma de gestão ou continuam da mesma forma?
4. Você acredita que as pessoas dentro da organização conseguem desenvolver atividades em grupo?
5. Os cargos superiores estimulam os funcionários a trabalharem em equipe? Explique de que forma.

6. Existem práticas de discussões em grupo sobre atividades que precisam ser realizadas?
7. Você acredita que as atividades da empresa são caracterizadas por excesso de burocracia?
8. Acredita que na hora de realizar uma tarefa os funcionários ficam presos em ações desnecessárias?
9. Na sua opinião, os gestores e cargos de chefia optam por apenas por tarefas que passem segurança ou tentam inovar nos processos da empresa?
10. Você acha que os cargos de chefia têm clareza da direção e das metas definidas pela organização para o cumprimento das atividades sob sua responsabilidade?
11. Você acredita que os funcionários se sentem valorizados no trabalho pelos cargos de chefia?
12. Os cargos de chefiam orientam bem a cumprirem suas tarefas de maneira adequada?
13. Você acha que os cargos de chefia dedicam parte de seu tempo para dialogar sobre questionamentos de seus funcionários?

ATITUDES FRENTE A MUDANÇA:

BLOCO D - ATITUDES DE ACEITAÇÃO, TEMOR E CETICISMO.

1. Como você acredita que as mudanças propostas são recebidas pelos funcionários? Explique.
2. Qual reação você considera que impera diante de mudanças propostas nos processos? Explique.

APÊNDICE C – TABELA DE CODIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS PARA ANÁLISE DE CONTEÚDO

		FATORES	QUESTÕES
CONSTRUTOS	Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional	Fluxo de informação abrangente, rápido e preciso dentro da organização	Características do processo de comunicação que favorecem a mudança na organização. Inclui clareza, objetividade e rapidez na transmissão de informações; acesso às informações necessárias ao trabalho; intercâmbio com outras organizações e unidade. B1, B2 e B3 (EO) B1, B2 e B3 (ET)
		Existência de estratégia de atuação organizacional baseada na análise do ambiente externo	Existência de um plano de ação para médio e longo prazos que delimita ações desenvolvidas para a organização garantir coerência interna e externa da ação organizacional. Inclui: coerência da estratégia com as demandas do ambiente externo; visão de futuro para a organização; conhecimento da estratégia organizacional pelos empregados; uso de debate interno e externo na decisão da estratégia organizacional; avaliação periódica da estratégia e uso das demandas do ambiente externo para as decisões operacionais; regularidade na mudança de estratégia de atuação. B4, B5 e B6 (EO) B4, B5 e B6 (ET)
		Coalizões organizacionais apoiadoras da mudança	Referente ao modo como as coalizões se organizam para apoiar ou resistir às mudanças propostas. Inclui alianças para promover mudanças, interesse em promover mudança, patrocínio de grupos influentes e da liderança, pressão das lideranças para mudança, resistência de grupos ou lideranças, satisfação de grupos influentes com o padrão atual de funcionamento da organização. B7, B8 e B9 (EO) B7, B8 e B9 (ET)
		Turbulência no ambiente externo	Referente às forças do ambiente externo que atuam como estímulos para a mudança na organização. Inclui inovação tecnológica, novas regulamentações, políticas do governo, crises econômicas, forças competitivas de mercado, política mundial, modificações no comportamento dos consumidores, modificações no comportamento dos membros da sociedade. B10 e B11 (EO) B10 e B11 (ET)

		FATORES	QUESTÕES
CONSTRUTOS	Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional	Autonomia de unidades e pessoas na organização	Referente ao processo de descentralização das decisões na organização, enfatizando a possibilidade das pessoas e das unidades tomarem decisões importantes sobre a organização. Inclui centralização e descentralização da tomada de decisão, com possibilidade de tomar decisões sobre projetos inovadores sem barreiras no ambiente organizacional, unidades responsáveis por projetos inovadores e autonomia na execução do trabalho envolvendo indivíduos e grupos. C1 e C2 – (EO) C1, C2 e C3 – (ET)
		Trabalho em grupo envolvendo pessoas e unidades	Referente à forma com que o trabalho é coordenado, dividido e executado na organização, dando ênfase à atuação focalizada em grupos ou equipes de trabalho. Inclui centralização e descentralização da tomada de decisão, execução de atividades ou tarefas envolvendo grupos de pessoas, e atuação conjunta de várias unidades. C3, C4 e C5 (EO) C4, C5 e C6 (ET)
		Burocracia e continuísmo organizacional	Referente à existência de barreiras, principalmente decorrentes da estrutura organizacional, que impedem a adoção de inovações na organização. Inclui existência de uma intensa diferenciação vertical (com vários níveis hierárquicos), formalização e padronização de procedimentos, repetição de práticas rotineiras. C6, C7 e C8 (EO) C7, C8 e C9 (ET)

		Direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial	Referente às práticas adotadas pelos gerentes para administrar seus recursos no curso normal de suas ações que favorecem a mudança na organização. Enfatiza a existência de direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial. Inclui: ter objetivos claros; estabelecer metas claras e definidas; permitir a criação; valorizar opinião, iniciativas e ideias dos empregados; estimular a aprendizagem; confiar e inspirar confiança; ter coerência entre o discurso e a prática; estar disposto a correr riscos; sentir-se responsável pela mudança; reconhecer as diferenças individuais e prioridades de execução das atividades.	C9, C10, C11 e C12 (EO) C10, C11, C12 e C13 (ET)
--	--	--	---	---

		FATORES	QUESTÕES
CONSTRUTOS	Atitudes diante da Mudança	Aceitação	Comportamento favorável ao processo de mudança, onde os indivíduos acreditam e aceitam o processo como algo positivo e que irá trazer benefícios para a empresa e todos os envolvidos. BLOCO D (ET)
		Temor	Atitude negativa à mudança, onde é possível perceber uma descrença ao processo, o indivíduo não acredita na mudança como algo concreto, mas sim, algo que será apenas planejado e almejado por alguns, sem grande êxito. BLOCO D (ET)
		Ceticismo	Atitude negativa, porém, referente ao medo da perda de poder ou dos benefícios adquiridos dentro da empresa ao longo do caminho percorrido. BLOCO D (ET)