

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

JUCIELI BASCHIROTTI

**O COMPORTAMENTO DE RESISTÊNCIA FRENTE À MUDANÇA DAS
FERRAMENTAS DE TRABALHO:
UM ESTUDO NA EQUIPE DE CLOUD PRODUCT SUPPORT BRASIL
NA SAP LABS LATIN AMERICA**

SÃO LEOPOLDO

2018

Jucieli Baschiroto

O COMPORTAMENTO DE RESISTÊNCIA FRENTE À MUDANÇA DAS
FERRAMENTAS DE TRABALHO:

Um Estudo na Equipe de Cloud Product Support Brasil na SAP Labs Latin America

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
aprovação no MBA em Gestão
Empresarial da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof(a). Me. Luciane Wolff

São Leopoldo

2018

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer àqueles que estiveram presentes de alguma forma durante o processo de desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e que, eventualmente, contribuíram para o seu resultado.

Agradeço à minha empresa SAP que, além de ter me possibilitado crescer profissionalmente através de várias experiências locais, regionais e globais, ainda me proporcionou a oportunidade de cursar o MBA em Gestão Empresarial através do patrocínio oferecido pelo programa RISE.

Agradeço ao Vice-Presidente da área de Cloud Product Support global, Uwe Wieditz, que depositou em mim a confiança de liderar processos de mudança na equipe global, incentivando que eu aprendesse mais sobre o tema de gestão da mudança tanto na teoria quanto na prática.

Agradeço ao meu marido Edson Tomaszewski pela parceria e compreensão, principalmente nos finais de semana e feriados. Foi necessário que eu abdicasse de alguns deles para me dedicar a este estudo. O seu companheirismo, atenção e interesse em discutir os temas pertinentes deste trabalho foram fundamentais para que eu esclarecesse ideias e pudesse avançar.

Agradeço à minha irmã Viviane Baschirotto, que está na etapa final da sua tese de doutorado, por me incentivar, ouvir as minhas lamúrias, compartilhar suas ideias e também por compartilhar suas dificuldades com sua tese. Saber que alguém está em uma situação mais desafiadora dentro do mesmo contexto faz com que trabalhe nossa resiliência para seguirmos em frente.

Agradeço aos meus pais pelo exemplo de persistência e por sempre terem me incentivado nos estudos, não tendo medido esforços para que eu pudesse avançar. Agradeço especialmente à minha mãe que me ensinou que o conhecimento sempre ficará comigo e a partir dele eu poderia me tornar uma mulher independente.

Agradeço à minha família e à família do meu esposo pela compreensão em não estar presente em almoços de família e feriados, cujo tempo precisei para poder me concentrar no desenvolvimento deste TCC.

Agradeço à minha orientadora, professora Mestre Luciane Wolff, pelas orientações compartilhadas por *e-mail* e em vários encontros pessoais ou via Skype. Sem o seu auxílio, sugestões e ideias o caminho teria sido muito mais tortuoso.

Agradeço à professora Doutora Silvana Ligia Vincenzi Bortolotti, que compartilhou prontamente a sua tese de doutorado “Resistência à Mudança Organizacional: medida de avaliação por meio da resposta ao item” e ficou à disposição para esclarecer dúvidas que surgiram ao longo deste estudo, especialmente quanto à avaliação dos resultados do questionário RAM.

Agradeço à minha colega de trabalho, Daniela Santos, por ter compartilhado as dificuldades com o seu TCC, que me incentivaram a retomar o processo de desenvolvimento deste TCC com mais força de vontade.

Agradeço ao meu gestor, Sascha Zankel, diretor da área de Cloud Product Support Brasil, por autorizar que este estudo fosse realizado na nossa área.

Agradeço aos meus colegas de equipe, Gabriel Barth e Melina Lessa, *Expert Chat Champions* na área de Cloud Product Support Brasil, que contribuíram com o compartilhamento de informações e feedbacks recebidos durante o processo de implementação da ferramenta Expert Chat e que estão curiosos com o resultado deste TCC.

Agradeço ao restante dos meus colegas de equipe, que participaram ativamente da pesquisa, respondendo o questionário online e oferecendo sugestões de melhorias para a implementação de novos processos e ferramentas de trabalho.

Finalmente agradeço aos meus gatos, Sagu e Polenta, pela companhia e distração nos momentos certos, fazendo com que o processo de desenvolvimento deste trabalho fosse mais prazeroso.

“Nada permanece igual; parte da condição humana envolve adaptar-se à mudança”. (DUNICAN; KEASTER, 2015, p. 27).

RESUMO

A globalização e concorrência no setor de tecnologia da informação têm impulsionado os processos de transformação nas empresas. A experiência do cliente, tem sido fator fundamental para a fidelização de cliente em cenários B2B e B2C. No setor de tecnologia da informação essa experiência significa oferecer mais canais de atendimento de suporte que proporcionem a interação direta com especialistas, bem como a resolução mais rápida de problemas. Com as mudanças constantes no cenário atual, cada indivíduo reage diferentemente frente aos processos de transformação e torna-se imprescindível conhecer tais comportamentos para que se possa traçar estratégias de implementação de mudanças de processos ou ferramentas de trabalho. A resistência à mudança é inerente ao ser humano e é um dos comportamentos mais importantes a ser identificado numa equipe ou organização. Neste estudo buscou-se entender os principais comportamentos de resistência dos colaboradores da área de Cloud Product Support Brasil frente à implementação da nova ferramenta Expert Chat. Foi desenvolvido um estudo de caso com aplicação de um questionário online, bem como pesquisa documental e participação observante. Como resultado, foi identificado que os colaboradores da área apresentam baixa resistência à mudança, mostrando comportamentos de resiliência psicológica, participação, abertura à experiência e informação. Entretanto, alguns comportamentos de resistência se sobressaíram, como os de resiliência psicológica, medo e abertura à experiência. Os primeiros comportamentos podem ser associados com o *mindset* de crescimento, quando os indivíduos acreditam que podem se desenvolver e não temem desafios, enxergando-os como oportunidades de aprendizado; e os segundos com o *mindset* fixo, quando as pessoas não reconhecem o esforço como algo positivo e evitam novas situações que as desvalorizem. Conhecer os comportamentos de resistência mais frequentes em uma equipe ou organização pode ajudar no desenho de futuras estratégias de mudanças organizacionais, mitigando a resistência e garantindo o sucesso do processo de transformação.

Palavras-chave: Mudança. Resistência. Comportamentos. Mindset. Experiência do cliente.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Linha do tempo do Expert Chat	39
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Concordância com os itens de aceitação	43
Gráfico 2 - Concordância por intensidade com os itens de aceitação	44
Gráfico 3 – Concordância com os itens de resistência.....	47
Gráfico 4 - Concordância por intensidade com os itens de resistência	48
Gráfico 5 – Concordância com os itens de indiferença	51
Gráfico 6 - Concordância por intensidade dos itens de indiferença	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Distribuição de itens por comportamentos, componentes e indicadores	33
Quadro 2 – Abertura à experiência e formas de resistência	34
Quadro 3 – Confiança na gerência e formas de resistência	35
Quadro 4 – Informação e formas de resistência.....	35
Quadro 5 – Medo e formas de resistência	36
Quadro 6 – Participação e formas de resistência	36
Quadro 7 – Resiliência psicológica e formas de resistência	37
Quadro 8 – Sugestões para melhoria de processos de gestão da mudança	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faixa etária X sexo dos respondentes	27
Tabela 2 - Tipo de contrato X sexo dos respondentes	28
Tabela 3 – Tempo de serviço X sexo dos respondentes.....	28
Tabela 4 – Escolaridade X sexo dos respondentes	29
Tabela 5 – Distribuição de itens por comportamentos	32
Tabela 6 – Distribuição de itens segundo os indicadores	33
Tabela 7 – Proporção de frequência relacionada ao comportamento de aceitação..	42
Tabela 8 – Proporção de frequência relacionada ao comportamento de resistência	45
Tabela 9 – Proporção de frequência relacionada ao comportamento de indiferença	49

LISTA DE SIGLAS

ByD	Business ByDesign
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
C4C	Cloud For Customer
CPS	Cloud Product Support
CRM	Customer Relationship Management
ERP	Enterprise Resource Planning
RAM	Resistência à Mudança
SFSF	SuccessFactors

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	14
2.1 Experiência do Cliente no Setor de Tecnologia da Informação	16
3 GESTÃO DA MUDANÇA.....	18
3.1 Resistência à Mudança	20
3 METODOLOGIA	25
3.1 Delineamento da Pesquisa	25
3.2 Definição da Unidade de Análise	26
3.3. Participantes do Estudo	27
3.4 Técnicas de Coleta de Dados	30
3.5. Técnicas de Análise de Dados	33
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	38
4.1 CPS Brasil e a Implementação da Ferramenta Expert Chat	38
4.2 Comportamentos de Resistência Frente às Mudanças	42
4.3 Sugestões para Futuras Mudanças	55
4.4 Limitações e Dificuldades Encontradas.....	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS.....	64
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ONLINE	68
APÊNDICE B – E-MAIL CONVITE	74
ANEXO A – DADOS DEMOGRÁFICOS DA PESQUISA.....	75
.....	75
ANEXO B – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO ONLINE.....	77
ANEXO C – RESULTADOS DA PERGUNTA ABERTA	80
.....	80
ANEXO D – QUESTIONÁRIO DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA (RAM).....	83

1 INTRODUÇÃO

Mudanças fazem parte do cotidiano pessoal e organizacional. Mas toda mudança acaba nos tirando de nossa zona de conforto. É notável que o ser humano apresenta certa resistência a mudanças, sejam elas em menor ou maior escala, especialmente quando não se trata de uma escolha pessoal. No ambiente organizacional isso se intensifica ainda mais, mesmo quando mudanças são necessárias e esperadas, parte da rotina, como no caso do setor de tecnologia da informação. Nesse sentido, o *mindset* fixo ou de crescimento das pessoas envolvidas exerce papel importante para determinar o nível de aceitação ou resistência dos colaboradores à mudança.

A implementação da ferramenta Expert Chat, que oferece um canal adicional de suporte técnico via *chat* para os clientes, na área de Cloud Product Support da SAP Labs Latin America já era esperada há algum tempo e foi planejada em etapas. Ela contou com a participação dois representantes locais dos colaboradores em cada equipe, que receberam e multiplicaram treinamentos específicos. Esses representantes, nomeados *Expert Chat Champions*, são identificados como líderes responsáveis por acompanhar a evolução da implementação, receber atualizações para compartilhamento local, esclarecer dúvidas e dar suporte aos colegas quando necessário.

Com tal planejamento e recursos houve tanto aceitação quanto resistência dentro da equipe. Conforme relatos coletados na fase inicial de implementação do *chat*, a aceitação se deu principalmente por ser um canal direto com os clientes. A possibilidade de solucionar problemas mais rapidamente do que através do canal tradicional, passou a resultar na diminuição da demanda de chamados (incidentes) recebidos pela equipe. Por outro lado, os principais motivos de resistência à nova ferramenta estavam relacionados ao uso inadequado do *chat* por parte dos clientes: longa duração das sessões, que em alguns casos, passavam de 1 hora; perguntas de consultoria, que estão fora do escopo de suporte técnico da área; diversas perguntas aleatórias, não relacionadas ao mesmo problema relatado inicialmente; abertura de sessão de *chat* sobre um problema já relatado em incidente e que já estava sendo investigado ou para solicitar prioridade na sua análise.

Com base nesses relatos é importante conhecer os comportamentos de resistência dos profissionais que atuam no setor de tecnologia da informação que

frequentemente passam por modificações em seus processos ou suas ferramentas de trabalho. Portanto a análise será sobre os comportamentos de resistência frente à mudança das ferramentas de trabalho, a ser realizada na área de Cloud Product Support Brasil na SAP Labs Latin America sobre o período de implementação da ferramenta Expert Chat entre outubro de 2016 e março de 2018.

Desde modo a questão problema que se propõe a responder neste trabalho é: quais comportamentos de resistência os consultores de suporte da área de Cloud Product Support Brasil na SAP Labs Latin America apresentam em relação à ferramenta Expert Chat?

Como objetivo geral, busca-se identificar os comportamentos de resistência dos consultores de suporte da área de Cloud Product Support Brasil da SAP Labs Latin America em relação à ferramenta Expert Chat.

Os objetivos específicos deste estudo são:

- apresentar a ferramenta Expert Chat;
- descrever os objetivos de Cloud Product Support Brasil com a implementação da nova ferramenta;
- analisar o método de implementação da nova ferramenta, sob a perspectiva da gestão da mudança;
- identificar os principais comportamentos de resistência dos consultores de suporte em relação ao Expert Chat;
- sugerir ações para melhor aceitação de novos processos na área de Cloud Product Support Brasil.

O trabalho apresenta fundamentação teórica, contextualizando a gestão da mudança e resistência com a experiência do cliente e a necessidade de modernização e oferta de diferentes canais de suporte, metodologia utilizada no estudo, resultados da pesquisa aplicada e análise desses resultados.

A partir da compreensão de tais comportamentos, pode-se qualificar futuras mudanças nos processos da área e pensar em melhores práticas que ajudem a mitigar qualquer resistência que possa surgir.

Como grande parte do referencial teórico deste trabalho está em língua estrangeira, inglês e espanhol, as traduções elaboradas pela autora não estarão acompanhadas pela expressão “tradução nossa”.

2 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

A evolução das tecnologias e competitividade têm sido um desafio constante para as empresas que querem se manter no topo. O relacionamento com o cliente tem evoluído de tal forma que a “experiência do cliente” tem sido tema e pesquisas e estudos e um assunto discutido frequentemente em organizações de todos os tamanhos. Considerando a enorme oferta de produtos e serviços à disposição, a quantidade de informações que recebemos atualmente e as iniciativas de marketing cada vez mais criativas, já não se percebe a fidelização do cliente como anos atrás. *“Mais de 84% das empresas comprovaram um aumento na receita como resultado de uma melhor experiência do cliente, enquanto 79% reportam a economia de custos como resultado”*. (EMPRESAS..., 2017). Portanto, o segredo para que as empresas se mantenham sustentáveis está na experiência oferecida aos clientes. De acordo com Oliveira (2018),

por mais tecnologia e automatização que uma empresa coloque nos seus processos, seus clientes ainda serão pessoas com desejos, expectativas, sonhos, pré-conceitos, ideias, valores, crenças e que de maneira consciente ou não, buscarão sempre se relacionar (e comprar!) com aquela empresa que lhe entregar antes de tudo, uma experiência UAU [...].

A relação cliente-marca mudou bastante nos últimos anos e o que resta às empresas é se adaptar para não perder mercado. *“Uma economia globalizada está gerando mais riscos e oportunidades para todos, forçando empresas a fazer melhorias notáveis não apenas para competir e prosperar, mas apenas para sobreviver”*. (KOTTER, 2013, p. 18).

Nesse cenário de ambientes dinâmicos, à medida que os competidores vão incorporando novas opções de serviços, a empresa também precisa se adaptar. (NEWSTROM, 2011).

De acordo com um estudo sobre experiência do cliente realizado pela KPMG (2018, p. 6), *“as empresas líderes mostraram uma evolução considerável na forma em que dão sentido – e utilizam – as tecnologias e abordagens do futuro para criar experiências únicas para seus clientes hoje”*. Ainda, segundo esse estudo, os líderes das empresas que participaram da pesquisa apresentam quatro características de sucesso em comum: compreensão das necessidades de seus clientes; valorização do pioneirismo quanto a novas tecnologias e abordagens; domínio dos seis pilares

da experiência do cliente; instrumentalização e conectividade com seu ecossistema, seja através de capacitação de sua força de trabalho, simplificação de processos e/ou alinhamento com seus parceiros para entregar um serviço de excelência.

Os seis pilares da experiência do cliente citados acima foram elaborados pela própria KPMG (2018) com base em quase uma década de pesquisas organizacionais em 14 países. Apesar de não apresentarem um conceito inovador, são comportamentos que frequentemente são esquecidos no dia-a-dia devido à alta demanda de trabalho e pressão por entregar um serviço rápido, que nem sempre preza a qualidade. São eles:

- a) personalização, que trata de compreender e se adaptar às necessidades dos clientes, *“usando a atenção individual para criar uma conexão emocional”*. (KPMG, 2018, p. 10);
- b) integridade, que desenvolve a confiança do cliente, que por sua vez, espera que a empresa cumpra as suas promessas;
- c) expectativas dos clientes criadas pelo mercado, as quais a empresa precisa compreender, alcançar e, se possível, superar;
- d) resolução, quando a empresa age o mais rápido possível para resolver o problema do cliente, desculpando-se por qualquer inconveniente, se necessário, *“tornado uma experiência ruim em uma ótima experiência”*. (KPMG, 2018, p. 11);
- e) empatia, que faz com que a empresa prestadora de serviço se coloque no lugar do cliente, estabelecendo um relacionamento mais forte com ele;
- f) tempo e esforço, quando a empresa simplifica processos para que os clientes consigam solucionar seus problemas mais rapidamente, com o menor esforço e o mínimo prejuízo possível.

O estudo ainda aponta que *“as marcas que lideram o ranking de experiências aos clientes alcançaram crescimento 54% maior na receita em relação às marcas retardatárias”*. (EXPERIÊNCIA..., 2018). Os seis pilares da experiência ideal do cliente são relevantes tanto no ambiente *Business to Consumer* (B2C) quanto no *Business to Business* (B2B), orientando-se para funcionários e clientes. Isso porque quando a empresa aplica internamente iniciativas que beneficiam os próprios funcionários baseadas nos seis pilares, os colaboradores tendem a se comportar também com base neles, refletindo a sua realidade do dia-a-dia. (KPMG, 2018).

2.1 Experiência do Cliente no Setor de Tecnologia da Informação

No setor de tecnologia da informação as mudanças têm acontecido numa velocidade ainda maior, já que a concorrência é feroz e demanda novidades a todo momento. O setor de serviços tem incorporado cada vez mais as novas tecnologias com o intuito de oferecer melhores experiências, aumentar a satisfação do cliente e, conseqüentemente, fidelizá-lo. Autosserviço, suporte a mensagens via aplicativos conhecidos pelos clientes como WhatsApp e Facebook Messenger, *Machine Learning* combinada com Inteligência Artificial, assistentes virtuais (*chat bots*) e soluções integradas via diferentes canais de acesso (*Omnichannel*) já são comuns em contextos B2C e B2B. (CONSTANTINE, 2018). *“Novas tecnologias estão transformando cada aspecto da experiência do cliente. [...] As empresas líderes já estão implementando essas novas tecnologias como fonte de vantagem competitiva”*. (KPMG, 2018). Ainda de acordo com Pathak (2016, p. 23) *“a tecnologia está possibilitando que a experiência do cliente seja melhor e vocal, o que significa que você precisa entregar o melhor em todos os momentos e para todos os clientes”*.

Trazendo para o contexto de suporte técnico B2B, até pouco tempo atrás os clientes com necessidade de suporte para algum problema técnico contavam apenas com a possibilidade de abertura de chamados (incidentes) via sistema da empresa e/ou suporte via telefone. Mais recentemente o suporte via *chat* começou a se popularizar, seja através de assistentes virtuais automáticos (*chat bots*) ou suporte em tempo real com consultores especializados. *“A principal vantagem do suporte às mensagens é a sua conveniência. [...] Quanto mais rápida a resposta, maior a satisfação”*. (CONSTANTINE, 2018). De acordo com Heckmann (2017b) *“Negócios em tempo real precisam de suporte em tempo real – isso sugere que os canais tradicionais de suporte já não são suficientes”*.

Em um mundo dinâmico e competitivo, onde contratos de serviços são renovados em períodos mais curtos, se a experiência do cliente não for positiva, as empresas concorrentes estarão esperando por ele com a promessa de maior satisfação. Portanto é essencial que os clientes tenham mais canais de contato à disposição, pessoal tecnicamente capacitado e que ofereça o diferencial da boa experiência.

Ao analisar o suporte tradicional ou em tempo real, a regra será sempre a mesma: quanto maior for a carga de trabalho do setor de serviço de atendimento, maior será o desafio que a empresa enfrentará para trazer uma boa experiência ao consumidor. (92%..., 2015).

No que se refere a novas tecnologias, entretanto, o desafio das organizações não é dominá-las, mas determinar as melhores práticas que as tornarão mais efetivas para os clientes. (KPMG, 2018). Parisi, Guinan e Kafka (2016) afirmam que no contexto *omnichannel*, o uso da tecnologia para atender os clientes combinada com a personalização e a interatividade, tem impacto na experiência do cliente, levando a atitudes como satisfação, aprendizado, retenção e comprometimento. Heckmann (2017a) afirma que

a opção do *chat* em tempo real conecta o usuário com especialistas técnicos instantaneamente. Essa abordagem cria uma rota de resolução de problemas mais rápida e direta, o que aumenta a satisfação do cliente e reduz custos operacionais e de projetos.

Ainda de acordo com Charlton (2013) clientes que utilizam *chat* em tempo real apresentam os maiores níveis de satisfação em comparação com outros canais de atendimento. Enquanto 73% dos clientes afirmam estarem satisfeitos com o atendimento via *chat*, o atendimento via telefone e *e-mail* apresentam índice de satisfação de 61% e 44%, respectivamente. Entretanto, para que essa satisfação seja alcançada e mantida, a empresa deve oferecer um serviço que supere a expectativa criada em comparação com experiências de empresas concorrentes. (MENDES, 2017).

3 GESTÃO DA MUDANÇA

Mudanças fazem parte do dia-a-dia tanto na vida pessoal quanto no contexto organizacional. Há mudanças que não são percebidas, por parecerem automáticas, já outras podem gerar sentimentos e reações adversas. De acordo com Newstrom (2011, p. 340),

desde o espantoso novo ambiente experimentado após o nascimento, as pessoas aprendem a enfrentar as mudanças tornando-se adaptáveis. [...] Ao longo do restante de suas vidas, cada hora do dia oferecerá às pessoas novas experiências e novos desafios.

No contexto organizacional as mudanças têm acontecido cada vez mais frequentemente para manter a competitividade. Seja por demanda dos consumidores, pressões econômicas ou avanços tecnológicos, as mudanças já não são uma escolha, mas uma necessidade. E mesmo sabendo disso, nem sempre o processo de mudança é fácil e efetivo. (DUNICAN; KEASTER, 2015).

A mudança pode ser descrita como qualquer alteração no ambiente de trabalho que afete as maneiras como os funcionários devem agir. Essas mudanças podem ser planejadas ou não, catastróficas ou evolutivas, positivas ou negativas, fracas ou fortes, lentas ou rápidas e endógenas ou exógenas. Independentemente de sua fonte, natureza, origem, velocidade ou intensidade, as mudanças podem ter efeitos profundos nos seus receptores. (NEWSTROM, 2011, p. 340).

Sabendo que as mudanças acontecerão inevitavelmente, *“as organizações não devem perguntar-se se as mudanças são necessárias, mas, sim, quando e como realizá-las para que os resultados sejam bem-sucedidos”*. (NEWSTROM, 2011, p. 340). Quando a organização entende isso, é possível antecipar quais mudanças virão e quais serão suas necessidades, para que o impacto seja minimizado. (KPMG, 2018). De acordo com Kotter (2013, p. 3) *“[...] cada vez mais organizações serão levadas a reduzir custos, melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, estabelecer novas oportunidades de crescimento e aumentar a produtividade”*. Portanto, todas as organizações enfrentarão o desafio de administrar a mudança. A forma como lidam ou não com a mudança é o que determina seu sucesso ou fracasso. (ROBBINS, 2001).

Segundo Kotter (2013), muitas das dificuldades enfrentadas pelas organizações no processo de mudança podem ser evitadas se for seguido um processo de oito etapas:

- 1) Estabelecimento de um senso de urgência: a partir do momento em que há uma compreensão da realidade do mercado e sua concorrência, é possível estabelecer metas, identificar potenciais crises e oportunidades;
- 2) Criação de uma coalisão administrativa: formação de um grupo de pessoas de diferentes níveis hierárquicos que liderem a mudança na organização;
- 3) Desenvolvimento de uma visão e estratégia: aliada ao senso de urgência e ao grupo que lidera a mudança, a visão e a estratégia guiam as ações necessárias para que a mudança se concretize;
- 4) Comunicação da visão da mudança: utilizar todos os meios de comunicação possíveis e, com a ajuda da coalisão administrativa, fazer com que todos os colaboradores compreendam e abracem a nova visão e estratégias que serão usadas para alcançá-la;
- 5) Como atribuir *empowerment* aos funcionários para realizar ações abrangentes: simplificar a estrutura da organização e encorajar os funcionários a usar suas ideias e a correr riscos pode ajudar a eliminar obstáculos na implementação da mudança;
- 6) Realização de conquistas de curto prazo: reconhecimento de vitórias de curto prazo mantêm a motivação para alcançar a transformação total, que pode levar tempo;
- 7) Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças: ajustar as estratégias de mudança com base nas vitórias alcançadas e desenvolver pessoal que dê continuidade na implementação da visão de mudança;
- 8) Estabelecimento de novos métodos na cultura: conectar os novos comportamentos com o sucesso da empresa, melhorando a produtividade e liderança.

Essa sequência é importante porque *“embora ocorram normalmente várias fases ao mesmo tempo, ignorar uma única etapa ou adiantar-se demais sem ter uma base sólida quase sempre gera problemas”*. (KOTTER, 2013, p. 23).

Os líderes possuem papel fundamental no planejamento e implementação da mudança. É deles a responsabilidade por desenvolver projetos viáveis, bem como identificar possíveis dificuldades e riscos que a organização possa vir a enfrentar no processo de transformação. Os líderes transformacionais são os que criam a visão, a comunicam usando seu carisma e estimulam o desenvolvimento e aprendizado para que a mudança tenha continuidade. (NEWSTROM, 2011).

Na visão de Newstrom (2011) a mudança passa por 3 estágios: o descongelamento, quando as velhas práticas devem ser colocadas de lado; a mudança, quando há aprendizado e implementação de novas práticas; e o recongelamento, quando as novas práticas são incorporadas e aceitas intelectual e emocionalmente. Portanto é importante conhecer a cultura organizacional e fazer um planejamento das etapas da transformação, já que toda mudança gera algum tipo de resistência.

3.1 Resistência à Mudança

Como parte do cotidiano as mudanças podem afetar a rotina em menor ou maior grau. A instintiva busca por segurança faz com que o ser humano seja naturalmente resistente a qualquer tipo de mudança, principalmente quando não se trata de uma escolha do indivíduo. Craine (2007, p. 44) afirma que,

[...] a resistência à mudança ocorre porque a maioria das pessoas gosta que as coisas sejam confortáveis e familiares. Elas gostam de se sentir capazes e confiantes em seu trabalho. Mudanças afetam a habilidade das pessoas de se sentirem confortáveis, capazes e confiantes porque significa que terão que aprender novos processos, trabalhar de forma diferente e aceitar novas responsabilidades.

Por serem associadas automaticamente à resistência, as mudanças organizacionais tendem a fazer alusão a algo negativo. Entretanto, de acordo com Robbins (2001), a resistência à mudança pode ser tanto positiva, trazendo estabilidade para o ambiente organizacional ou estimulando o debate que resulte em melhores práticas para a sua implementação, quanto negativa, impedindo a evolução e adaptação da organização. Com essa mesma perspectiva, Dunican e Keaster (2015, p. 28 apud TOPPING, 2002), afirmam que

[...] mudança sugere incerteza, e incerteza leva os indivíduos a se sentirem com medo, desconfortáveis, ameaçados, ansiosos; e como resultado, resistentes à mudança. Por outro lado, reconhecer a incerteza pode levar à exploração para esclarecer e desafiar o *status quo*.

Tendo a resistência à mudança como regra, minimizar seus efeitos e as percepções negativas das pessoas é de extrema importância durante a implementação de novos processos ou tecnologias. (CRAINE, 2007). Caso contrário os resultados podem ser desastrosos. Para Robbins (2001) a resistência pode ser individual ou organizacional. A resistência individual surge a partir de características humanas básicas como hábitos, segurança, medo do desconhecido, fatores econômicos e processamento seletivo das informações. Já a resistência organizacional se dá quando a organização por si só mantém uma postura conservadora por fatores como a inércia estrutural ou de grupo, foco limitado de mudança e ameaças à especialização da empresa, às relações estabelecidas de poder ou às distribuições estabelecidas de recursos.

De acordo com Craine (2007), o ciclo da mudança passa por 4 etapas:

- a) a zona de conforto, onde as pessoas estão emocionalmente estáveis e se sentem seguras em relação às suas atividades de trabalho;
- b) a zona do “não”, quando a resistência é maior e pode haver pessoas que manifestem medo, negação, raiva, frustração e boicote;
- c) o limbo, quando já não há resistência nem comprometimento com a mudança e as pessoas podem reagir com ansiedade, depressão ou negociação, tentando adiar o inevitável;
- d) e a zona do “sim”, quando há aceitação e motivação para com a mudança proposta.

Para cada uma dessas etapas podem ser tomadas ações para auxiliar as pessoas envolvidas a compreender melhor e aderir à mudança. Na zona de conforto é importante incentivar a criatividade, inovação e reconhecer bons resultados alcançados. Na zona do “não” é necessário ouvir e procurar entender as razões da negação, bem como compartilhar informações sobre o propósito da mudança. Na fase do limbo ter procedimentos bem definidos, compartilhar informações e receber feedback pode auxiliar o processo de mudança. Por fim, na zona do “sim” é quando deve-se envolver as pessoas no planejamento e na implementação, oferecer treinamentos e reforçar o propósito da mudança e seus objetivos.

Robbins (2001) sugere que o primeiro passo para superar a resistência à mudança é avaliar o clima da organização para enfrentar uma transformação. Havendo um clima favorável, cabe aos líderes da mudança preparar uma estratégia que amenize o impacto. Robbins (2001 apud KOTTER; SCHLESINGER, 1979) lista seis táticas que podem ser utilizadas para lidar com a resistência à mudança:

- 1) Educação e comunicação: comunicar de forma transparente para os colaboradores a lógica da mudança e esclarecer suas dúvidas;
- 2) Participação: envolver os colaboradores na elaboração de planos de mudança e, quando possível, no processo de tomada de decisão;
- 3) Facilitação e apoio: oferecer treinamento e orientação quanto às mudanças, com o objetivo de diminuir a ansiedade nos funcionários;
- 4) Negociação: oferecer algo em troca para a atenuação da resistência, especialmente quando a resistência se origina em uma fonte poderosa;
- 5) Manipulação e cooptação: distorcer ou ocultar fatos e dados que aumentem a resistência e envolver os líderes da resistência na decisão de mudança;
- 6) Coerção: ameaçar diretamente os resistentes.

Para cada uma das táticas mencionadas haverá vantagens e desvantagens que poderão determinar o sucesso ou o fracasso da mudança. Cabe aos líderes da transformação avaliar quais são as melhores opções a serem aplicadas na sua organização de acordo com o momento em que se encontra o processo de mudança.

Considerando que mudanças organizacionais impreterivelmente envolvem pessoas, seja decidindo, liderando ou acatando à mudança, não é possível pensar em transformações no ambiente de trabalho sem associá-las a *mindsets*. Nos últimos anos tem-se ouvido muito a respeito de diferentes *mindsets* e como eles podem influenciar a maneira como enfrentamos desafios. Considerando mudanças como desafios e situações que nos tiram de nossa zona de conforto, compreender os diferentes *mindsets* pode fazer a diferença na hora de passar por uma mudança, seja como líder ou liderado. De acordo com Anderson D. e Anderson L. (2010, p. 18),

o *mindset* engloba visão de mundo, suposições, crenças ou modelos mentais que fazem com que as pessoas se comportem e ajam da forma como se comportam e agem. Ter conhecimento de que cada um de nós

possui um *mindset* e que ele impacta nosso comportamento, decisões, ações e resultados, é frequentemente o primeiro passo crítico para construir a capacidade de transformação de uma pessoa ou de uma organização.

Portanto conhecer o *mindset* predominante em um grupo de colaboradores e na organização como um todo é de extrema importância para poder planejar a melhor estratégia de mudança.

Dueck (2018) estudou por vários anos pessoas com *mindset* fixo e de crescimento e como se comportam em diferentes situações, sejam no âmbito pessoal, escolar ou profissional. As pessoas de *mindset* fixo valorizam o talento e a inteligência natos, evitando expor-se a situações que as desqualifiquem.

O *mindset* fixo limita as realizações. Enche a mente das pessoas com pensamentos perturbadores, torna desagradável o esforço e leva a estratégias de aprendizado inferiores. Mais do que isso, transforma as outras pessoas em juizes, em vez de aliados. (DUECK, 2018, p. 75).

Já as pessoas com *mindset* de crescimento valorizam o esforço e se sentem vencedoras ao alcançar um objetivo através da dedicação. Essas pessoas encaram desafios como oportunidades de aprendizado.

A paixão pela busca de seu desenvolvimento e por prosseguir nesse caminho, mesmo (e especialmente) quando as coisas não vão bem, é o marco distintivo do *mindset* de crescimento. Esse é o *mindset* que permite às pessoas prosperar em alguns dos momentos mais desafiadores de suas vidas. (DUECK, 2018, p. 16).

Como observa a autora, as pessoas podem ter ambos *mindsets* que se manifestam em contextos específicos. Contudo, a predominância de um *mindset* ou de outro não significa necessariamente algo negativo. Quando nosso *mindset* percebe algo como ameaçador, experimentamos algumas emoções como ansiedade, frustração ou dúvida, por exemplo. Embora sejam percebidas como negativas, essas emoções nada mais são do que respostas que o corpo nos dá para nos preparar para tal ameaça. Ele pode responder de diferentes maneiras: aumentando ou diminuindo a pressão sanguínea, intensificando ou reduzindo a frequência da respiração e enrijecendo ou relaxando músculos, por exemplo. Assim, o *mindset* também pode gerar emoções como alegria, prazer e confiança. (ANDERSON D.; ANDERSON L., 2010). Considerando os *mindsets* fixo e de crescimento no contexto das mudanças organizacionais, a aceitação ou intensidade

da resistência à mudança vai ser influenciada pelo *mindset* das pessoas envolvidas e suas percepções em relação às mudanças propostas com base em suas crenças.

Kotter (2013) já afirmava que os obstáculos frente a uma mudança podem estar apenas na imaginação das pessoas e que o desafio das organizações é convencê-las de que essas dificuldades não existem. Já Newstrom (2011, p. 345) constata que o *mindset* de crescimento acaba prevalecendo porque “*embora as pessoas tenham tendência a resistir à mudança, tal tendência é compensada pelo desejo de novas experiências e pelas recompensas decorrentes das mudanças*”.

Mudanças organizacionais mexem com o *status quo* dos colaboradores envolvidos e para que uma mudança seja implementada com sucesso, os *mindsets* também precisam acompanhar a mudança. Nesse contexto, o *mindset* de crescimento acaba beneficiando mais as organizações por diminuir a resistência dos colaboradores, que estarão mais abertos a abraçar os desafios que virão e ao aprendizado que terão durante a jornada da transformação. No caso dos líderes da mudança, o *mindset* de crescimento é necessário para que reconheçam a necessidade da mudança, bem como determinem a melhor estratégia e direção que a organização deve tomar. Já nos colaboradores, o mesmo *mindset* de crescimento faz a diferença para que consigam compreender as razões da mudança e aderir à estratégia proposta. (ANDERSON D.; ANDERSON L., 2010).

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo descrever o local da pesquisa, a metodologia empregada e seu delineamento. Além disso, estão incluídas informações sobre a área da empresa escolhida, o porquê desta escolha, bem como detalhes sobre a coleta e análise de dados.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Neste trabalho utilizou-se o método qualitativo, que de acordo com Dalfovo, Lana e Silveira (2008) é descrito como o

[...] que trabalha predominantemente com dados qualitativos, isto é, a informação coletada pelo pesquisador não é expressa em números, ou então os números e as conclusões neles baseadas representam um papel menor na análise.

Por se tratar de uma investigação do comportamento e em ambiente empresarial, dentro do método qualitativo optou-se para fazer um estudo de caso que é definido como uma estratégia para estudar eventos organizacionais, sociais ou individuais com base de eventos da vida real. (YIN, 2001). Essa escolha também é justificada por Kerlinger (1979, p. 37) que define o comportamento humano como mais complexo e ambíguo do que os objetos do mundo físico, criando

grandes problemas de observação e inferências válidas e fidedignas. Medir aspectos do comportamento humano – agressividade, preconceito; preferências políticas e realização escolar, por exemplo – é geralmente mais difícil do que medir as propriedades dos corpos físicos.

De acordo com Roesch (2012, p. 201) o estudo de caso pode ser utilizado de modo exploratório, descritivo ou explanatório para estudar *“fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, adequando-se a análise de processos dentro de seu contexto”*. Ainda segundo a autora é adequado ao estudo de processos e permite explorar fenômenos em diferentes ângulos, podendo basear-se no uso de fontes de dados qualitativos ou quantitativos, como entrevistas, questionários e observação, por exemplo.

3.2 Definição da Unidade de Análise

A SAP é uma empresa alemã do setor de tecnologia da informação fundada em 1972, líder global de softwares aplicativos empresariais, tendo mais de 77% das transações financeiras mundiais passando por seus softwares. Com faturamento superior a € 23 bilhões em 2017, a SAP conta com mais de 94.000 colaboradores globalmente e atende 180 países. (SAP... 2018).

A unidade de São Leopoldo, chamada SAP Labs Latin America, iniciou suas operações em 2006 e, desde então, vem se consolidando como um polo de inovação que atende não só o Brasil, mas toda a região das Américas. Com mais de 1.000 funcionários, a SAP Labs Latin America aparece há anos no ranking entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil, tendo recebido diversos prêmios do Instituto Great Place to Work (GREAT PLACE TO WORK, 2018), Melhores Empresas para Você Trabalhar (CONHEÇA..., 2017) e Melhores Empresas para Começar a Carreira, das revistas Exame/ Você S.A. (AS MELHORES..., 2017).

A área de Cloud Product Support (CPS) começou suas atividades na SAP Labs Latin America em 1 de novembro de 2010, oferecendo suporte técnico para o produto de Business ByDesign (ByD), software de gestão (ERP) na nuvem orientado para pequenas e médias empresas. Com a aquisição de empresas e incorporação de novos produtos de tecnologia na nuvem ao portfólio da SAP, a área também passou a oferecer suporte técnico para os produtos Cloud For Customer (C4C), sistema de gestão de relacionamento com clientes, ou *Customer Relationship Management* (CRM) e SuccessFactors (SFSF), sistema de gestão de recursos humanos.

No momento a área de CPS Brasil é dividida em duas grandes equipes que atendem os produtos de SFSF e ByD/C4C. A área conta atualmente com 120 colaboradores, sendo 53 (44%) analistas de suporte da solução SFSF e 67 (56%) consultores de suporte das soluções ByD/C4C.

3.3. Participantes do Estudo

Os 120 colaboradores da área de CPS Brasil foram convidados a participar neste estudo através de questionário *online*. Desses, 68 responderam à pesquisa, totalizando uma participação de 57%.

Para conhecer as características dos participantes, foram solicitadas algumas informações demográficas referentes a sexo, faixa etária, tipo de contrato, tempo de serviço na empresa e escolaridade. A Tabela 1 apresenta a quantidade e proporção de respondentes discriminando faixa etária e sexo.

Tabela 1 - Faixa etária X sexo dos respondentes

FAIXA ETÁRIA/SEXO	FEMININO	MASCULINO	TOTAL
18 – 22 anos	5	5	10
%	50%	50%	100%
23 – 27 anos	5	19	24
%	20,8%	79,2%	100%
28 – 32 anos	10	14	24
%	41,7%	58,3%	100%
33 – 37 anos	0	8	8
%	0%	100%	100%
Acima de 38 anos	0	2	2
%	0%	100%	100%
TOTAL	20	48	68
%	29,4%	70,6%	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Como mostrado na Tabela 1, 70,6% dos respondentes são do sexo masculino, enquanto 29,4% são do sexo feminino.

Quanto à faixa etária, 35,3% dos respondentes têm entre 23 e 27 anos, 35,3% têm entre 28 e 32 anos, 14,7% têm entre 18 e 22 anos, 11,8% têm entre 33 e 37 anos e 2,9% têm mais de 38 anos. Isso mostra que a população investigada é relativamente jovem no que se refere à média de idade.

A Tabela 2 mostra a quantidade e proporção dos respondentes quanto ao tipo de contrato e sexo.

Tabela 2 - Tipo de contrato X sexo dos respondentes

CONTRATO/SEXO	FEMININO	MASCULINO	TOTAL
Efetivo	13	40	53
%	24,5%	75,5%	100%
Estágio	6	8	14
%	42,9%	57,1%	100%
Terceirizado	1	0	1
%	100%	0%	100%
TOTAL	20	48	68
%	29,4%	70,6%	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o retrato da Tabela 2, os tipos de contratos variam entre os participantes, sendo que 77,9% dos respondentes têm contrato efetivo com a empresa, 20,6% é composta por estagiários e apenas 1,5% é de contratos terceirizados. A Tabela 3 ilustra a quantidade e proporção do tempo de serviço na empresa dos respondentes em relação ao sexo.

Tabela 3 – Tempo de serviço X sexo dos respondentes

TEMPO DE SERVIÇO/SEXO	FEMININO	MASCULINO	TOTAL
Menos de 1 ano	4	8	12
%	33,3%	66,7%	100%
1 – 2 anos	14	19	33
%	42,4%	57,6%	100%
3 – 5 anos	2	11	13
%	15,4%	84,6%	100%
6 – 9 anos	0	9	9
%	0%	100%	100%
Mais de 10 anos	0	1	1
%	0%	100%	100%
TOTAL	20	48	68
%	29,4%	70,6%	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao tempo de serviço, na Tabela 3 nota-se o retrato de uma área jovem, na empresa que se estabeleceu em São Leopoldo há apenas 12 anos: somente 1,5% dos respondentes trabalha na organização há mais de 10 anos; 13,2% faz parte do quadro de funcionários pelo período de 6 e 9 anos, enquanto 19,1% trabalha entre 3 e 5 anos na empresa. Já a maioria dos respondentes, 66,1%, trabalha há menos de 2 anos na SAP Labs Latin America. Isso é reflexo do crescimento exponencial que a área apresentou entre 2016 e 2017, aumentando em aproximadamente 50% o tamanho da equipe.

Na Tabela 4 pode-se contemplar a quantidade e proporção da escolaridade atual dos participantes da pesquisa em relação ao sexo.

Tabela 4 – Escolaridade X sexo dos respondentes

ESCOLARIDADE/SEXO	FEMININO	MASCULINO	TOTAL
Ensino superior incompleto	11	22	33
%	33,3%	66,7%	100%
Ensino superior completo	5	14	19
%	26,3%	73,7%	100%
Pós-graduação/MBA/ Mestrado/Doutorado			
Incompleto	4	10	14
%	28,6%	71,4%	100%
Pós-graduação/MBA/ Mestrado/Doutorado			
Completo	0	2	2
%	0%	100%	100%
TOTAL	20	48	68
%	29,4%	70,6%	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Como mostrado na Tabela 4, também é percebida a imagem de uma população jovem no que se refere à escolaridade atual dos respondentes: 48,5% dos deles ainda é estudante do ensino superior, 27,9% possui o ensino superior completo, 20,6% já concluiu pós-graduações, MBAs, mestrado ou doutorando,

enquanto apenas 2,9% dos participantes está em andamento com cursos de pós-graduação, MBA, mestrado ou doutorado. No Anexo A é possível visualizar os gráficos com os dados demográficos coletados.

3.4 Técnicas de Coleta de Dados

Para este estudo foram utilizados diferentes recursos para coleta de dados: pesquisa documental, observação participante e questionário online.

De acordo com Roesch (2012, p. 166 apud FOSTER, 1994) *“documentos têm um valor em si mesmo – representam sistemas e estruturas da organização. Sua análise permite o entendimento de situações; permite conceituar a organização com base em uma visão de dentro [...]”*. Os documentos analisados foram apresentações *powerpoint* que descrevem a estratégia da área de suporte técnico global e, mais especificamente, da área de Cloud Product Support. Tais apresentações contêm os objetivos e estratégias de implementação da ferramenta Expert Chat, linha do tempo, vantagens de adotar tal ferramenta e imagens de como a ferramenta aparenta. Também foi analisada a comunicação interna via *e-mails* e feedbacks enviados pelos consultores de suporte para os *Expert Chat Champions* também via *e-mail* após a implementação da ferramenta. A pesquisa documental complementa outros métodos de coleta de dados (ROESCH, 2012) e neste estudo foi fundamental para entender a estratégia de mudança na implementação de uma nova ferramenta de trabalho.

A observação participante se deu, já que a autora é gestora na área de CPS Brasil desde 1 de setembro de 2017, na equipe de ByD/C4C. Embora não tenha vivenciado a implementação da ferramenta Expert Chat na equipe de SFSF, que ocorreu entre outubro de 2016 e janeiro de 2017, a autora pôde acompanhar de perto a sua implantação na equipe de ByD/C4C, que aconteceu entre dezembro de 2017 e fevereiro de 2018. A observação participante aberta em organizações é quando todos sabem a respeito e o pesquisador pode *“observar, entrevistar e participar no ambiente de trabalho em estudo”*. (ROESCH, 2012, p. 161).

Sendo uma das principais fontes de informação neste estudo, o questionário *online* desenvolvido na plataforma Google Forms (Apêndice A) e enviado para os consultores de suporte foi adaptado a partir da escala de Resistência à Mudança

(RAM). A escala RAM, por sua vez, foi desenvolvida por Bortolotti (2010) e se baseia no conceito para a resistência à mudança de Piderit (2010). Esse conceito compreende os componentes afetivo, no que se refere a satisfação no trabalho; cognitivo, no quesito comprometimento organizacional; e comportamental, visando identificar irritação no trabalho ou intenção de sair.

[...] as razões ou os motivos pelos quais as pessoas podem reagir à mudança organizacional podem ser originados de determinada variável individual, ou mais de uma variável individual. Como também, pode ser devido a uma ou mais variáveis de contexto e/ou oriundo de uma ou mais causas, de resistência à mudança, ou pode ainda, ser originada das três variáveis. (BORTOLOTTI, 2010, p. 142).

A escala RAM original (Anexo D) é composta *“por 52 itens que avaliam a concordância ou discordância frente a transformações empresariais”*. (VINCENZI et al, 2016, p. 476). Porém, após diversas calibrações a autora chegou na seleção de 22 itens que se ajustaram melhor ao modelo de análise proposto para essa escala e que ainda avaliam os aspectos afetivo, cognitivo e comportamental. A vantagem de uma versão reduzida da escala RAM é que *“questionários breves também são bem aceitos pela possibilidade de utilizá-los com outros instrumentos, diminuindo a possibilidade de fadiga ou a desistência da participação em pesquisas”*. (VINCENZI et al, 2016, p. 481).

De acordo com essa seleção, pessoas que aceitam mudanças tendem a concordar mais provavelmente com os itens 1, 2, 10, 13, 15, 16, e 20, que constituem itens de aceitação. Por outro lado, indivíduos que rejeitam mudanças têm uma maior probabilidade de concordar com os itens 4, 5, 6, 9, 11, 12, 14, 17, 18, 19 e 21, que constituem os itens de resistência. Também há um conjunto de itens intermediários, cuja concordância é mais provável pelas pessoas que têm posição não definida com relação à mudança. Os itens 3, 7, 8 e 22, portanto, constituem itens de indiferença. (BORTOLOTTI, 2010).

A tabela 5 expõe a distribuição dos itens do questionário RAM de acordo com os comportamentos frente à mudança.

Tabela 5 – Distribuição de itens por comportamentos

COMPORTAMENTO	ITENS	TOTAL	%
Aceitação	1, 2, 10, 13, 15, 16, 20	7	32
Indiferença	3, 7, 8, 22	4	18
Resistência	4, 5, 6, 9, 11, 12, 14, 17, 18, 19, 21	11	50
TOTAL		22	100

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bortolotti (2010, p. 157).

De acordo com Roesch (2012, p. 142) “o questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa” e pode conter tanto perguntas abertas quanto fechadas, ou ambas combinadas.

No questionário utilizado neste estudo foram incluídas cinco perguntas sociodemográficas com o objetivo de descrever os participantes do estudo. Também constam as 22 perguntas da escala RAM reduzida, medidas numa escala Likert com a opção de quatro categorias de resposta: 0 = discordo totalmente; 1 = discordo; 2 = concordo e 3 = concordo totalmente. Segundo Roesch (2012, p. 146) “escalas são muito utilizadas para medir atitudes”. Atitudes, por sua vez, são as tendências que as pessoas têm de responder a certos estímulos, quando confrontados a eles. (ROESCH, 2012 apud OPPENHEIM, 1993). Além das perguntas fechadas e sociodemográficas, optou-se pela inclusão de uma pergunta aberta para sugestões de melhoria na implementação de novos processos ou ferramentas de trabalho, já que “a pergunta aberta permite ao respondente a liberdade de expressar o que quiser sobre o assunto em pauta”. (GÜNTHER; JÚNIOR, 2012, p. 204).

O link para o questionário foi enviado para os 120 funcionários da área de CPS Brasil, através do e-mail corporativo (Apêndice B). Procurou-se deixar claro no e-mail o objetivo da pesquisa para fins acadêmicos, o tempo de dedicação necessário para responder o questionário, seu conteúdo, a confidencialidade das respostas e prazo para respondê-la. O período de coleta de dados ocorreu entre 23 e 26 de outubro de 2018.

3.5. Técnicas de Análise de Dados

Para a avaliação dos dados do questionário deste estudo, foi feita a verificação por frequência de resposta das três categorias de reações em relação à mudança: aceitação (itens 1, 2, 10, 13, 15, 16 e 20), “*onde indivíduos que aceitam mudanças têm uma maior probabilidade de concordar*”; resistência (itens 4, 5, 6, 9, 11, 12, 14, 17, 18, 19 e 21), “*na qual pessoas que rejeitam mudanças têm uma maior probabilidade de concordar*”; e indiferença (itens 3, 7, 8 e 22), as “*quais pessoas que têm posição não definida com relação à mudança têm uma maior probabilidade de concordar*”. (BORTOLOTTI, 2010, p. 172).

Além disso, cada item do questionário está relacionado a diferentes comportamentos ligados aos aspectos afetivo, cognitivo e comportamental frente a situações de mudança. Na Tabela 6 e Quadro 1 é possível entender a distribuição dos itens de acordo com os indicadores de comportamento:

Tabela 6 – Distribuição de itens segundo os indicadores

INDICADORES	NÚMERO DE ITENS	%
Participação	8	36
Abertura à experiência	7	32
Resiliência psicológica	3	13
Confiança na gerência	2	9
Informação	1	5
Medo	1	5
Total	22	100

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bortolotti (2010, p. 158).

Quadro 1 – Distribuição de itens por comportamentos, componentes e indicadores

Componentes	Comportamentos		
	Aceitação	Indiferença	Resistência
Afetivo		Abertura à experiência – 8	Resiliência psicológica – 11
		Participação – 22	

Cognitivo	Resiliência psicológica - 13		Abertura à experiência – 9, 12
	Informação - 16		
	Confiança na gerência – 10		
Comportamental	Resiliência psicológica - 15	Participação – 3, 7	Confiança na gerência – 14
	Abertura à experiência - 1		Abertura à experiência – 4, 17, 19
	Participação – 2, 20		Participação – 5, 6, 18
			Medo – 21

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bortolotti (2010, p. 158).

Considerando os diferentes indicadores de comportamentos frente a mudanças organizacionais, é importante entender o que cada comportamento significa nesse contexto. Nos Quadros 2, 3, 4, 5, 6 e 7 pode-se observar a definição de cada comportamento avaliado neste estudo, bem como suas formas de resistência em relação aos componentes afetivo, cognitivo e comportamental. (BORTOLOTTI, 2010).

Quadro 2 – Abertura à experiência e formas de resistência

Abertura à experiência – itens 1, 4, 8, 9, 12, 17 e 19	
Descreve o comportamento de indivíduos que buscam novas experiências, manifestam maior curiosidade, abertura a novas ideias, tolerância e possuem capacidade de adaptação a mudanças.	
Formas de resistência	Definição
Aceitação – Comportamental	<i>“Adaptar a situações novas. Enfrentar desafios. Experimentar novidades no trabalho”.</i>
Indiferença - Afetiva	<i>“Sentir-se indiferente em relação à mudança”.</i>

Resistência - Cognitiva	<i>“Considerar a mudança como algo negativo”.</i>
Resistência – Comportamental	<i>“Evitar responsabilidades adicionais em situações de mudança no trabalho. Demonstrar falta de interesse em aprender novas técnicas oriundas da mudança”.</i>

Fonte: Adaptado de Bortolotti (2010, p. 153).

Quadro 3 – Confiança na gerência e formas de resistência

Confiança na gerência – itens 10 e 14	
Crença de que as decisões da gerência são adequadas e para benefício da organização e de seus membros.	
Formas de resistência	Definição
Aceitação – Cognitiva	<i>“Confiar na mudança planejada e executada pela gerência. Acreditar que as decisões tomadas pela gerência, relativas à mudança implementada são corretas”.</i>
Resistência – Comportamental	<i>Fazer queixas da gerência.</i>

Fonte: Adaptado de Bortolotti (2010, p. 155).

Quadro 4 – Informação e formas de resistência

Informação – item 16	
Consiste em dados e instruções compartilhadas através de diferentes canais com o objetivo de agregar conhecimento ou motivar àqueles que participarão da mudança.	
Formas de resistência	Definição
Aceitação – Cognitiva	<i>“Considerar importante receber informações explicativas adequadas e úteis sobre o processo de mudança organizacional”.</i>

Fonte: Adaptado de Bortolotti (2010, p. 156).

Quadro 5 – Medo e formas de resistência

Medo – item 21	
Reação emocional de alerta, normalmente gerada por sentimento de ameaça por receio de perder o controle de alguma função ou de não ser competente, por exemplo. O medo pode ser precedido pelo sentimento de ansiedade, quando “o indivíduo teme antecipadamente o encontro com a situação ou objeto que lhe causa medo”. (BORTOLOTTI, 2010, p. 150 apud LIMA, 1970; CHAPLIN, 1981).	
Formas de resistência	Definição
Resistência – Comportamental	“Resistir à mudança ao sentir-se pressionado a mudar”.

Fonte: Adaptado de Bortolotti (2010, p. 153).

Quadro 6 – Participação e formas de resistência

Participação – itens 2, 3, 5, 6, 7, 18, 20 e 22	
Envolvimento nas decisões da mudança. No contexto deste estudo, verifica-se se o indivíduo gosta ou não de participar do processo de mudança, opinando, realizando tarefas propostas e manifestando-se contra ou a favor das transformações.	
Formas de resistência	Definição
Aceitação - Comportamental	“Participar, opinar, sugerir ideias para a implementação da mudança na organização. Cooperar para acontecer mudanças”.
Indiferença – Afetiva	“Sentir que não tem compromisso com a mudança”.
Resistência – Comportamental	“Realizar atividades de mudanças em ritmo bem lento. Recusar em mudar a forma de como fazer o trabalho e também trabalhos extras. Reduzir o ritmo de trabalho. Impedir que mudanças aconteçam. Posicionar-se contra a mudança”.

Fonte: Adaptado de Bortolotti (2010, p. 154).

Quadro 7 – Resiliência psicológica e formas de resistência

Resiliência psicológica – itens 11, 13 e 15	
Capacidade que as pessoas apresentam para lidar com adversidades mantendo o equilíbrio psicológico e ajustando-se a novas situações. No caso deste estudo, entende-se a capacidade em lidar com as mudanças.	
Formas de resistência	Definição
Aceitação – Cognitiva	<i>“Ter equilíbrio psicológico para enfrentar uma mudança. Considerar a mudança positiva”.</i>
Aceitação – Afetiva	<i>“Cooperar com mudanças mesmo sob pressão”.</i>
Resistência – Afetiva	<i>“Lidar com estresse numa mudança organizacional”.</i>
Resistência – Comportamental	<i>“Ficar tenso com as mudanças”.</i>

Fonte: Adaptado de Bortolotti (2010, p. 155).

Além dos comportamentos demonstrados frente a mudanças, também foi realizada a análise de conteúdo a partir das respostas à pergunta aberta do questionário. De acordo com Roesch (2012, p 169) *“as perguntas abertas em questionários são a forma mais elementar de coleta de dados qualitativos. O propósito de formular tais questões é permitir ao pesquisador entender e capturar a perspectiva dos respondentes”*. Com base nessas informações pode-se sugerir ações para futuras mudanças em processos ou ferramentas de trabalho na área.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão analisados os resultados do questionário de Resistência à Mudança (RAM) aplicado na área de Cloud Product Support (CPS) Brasil. Também serão apresentados detalhes sobre a estratégia de implementação da ferramenta Expert Chat na área, os comportamentos de resistência identificados, sugestões para futuras implementações de novos processos e ferramentas de trabalho, bem como limitações e dificuldades encontradas neste estudo.

4.1 CPS Brasil e a Implementação da Ferramenta Expert Chat

Uma das estratégias da área de Product Support da SAP está relacionada a oferecer suporte *omnichannel*, ou seja, diferentes canais de atendimento que satisfaçam as necessidades dinâmicas dos clientes. Como parte dessa estratégia e seguindo tendências de mercado começou a ser implementado em 2016 a ferramenta Expert Chat na área de CPS Brasil. De acordo com Heckmann (2017b), vice-presidente global da área de Product Support da SAP,

nós vivemos em um mundo onde podemos manter conversas em tempo real com o mundo todo através de aplicativos de mensagens, de SMS, e salas de bate-papo. A SAP está trazendo o mesmo nível de resposta que esperamos nos nossos aparelhos pessoais através do Expert Chat, permitindo aos clientes se conectarem ao vivo, em conversas individuais com os mesmos especialistas da SAP que resolveriam os seus incidentes.

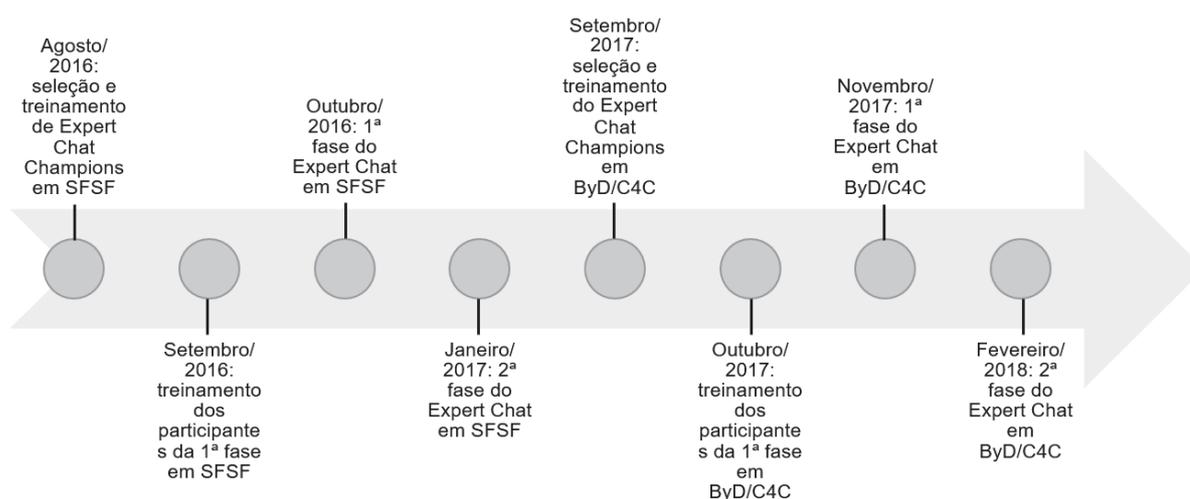
Sendo assim, o objetivo da implementação da nova ferramenta era acompanhar o desenvolvimento do mercado e as novas tecnologias oferecidas para alcançar maior satisfação dos clientes. Alinhada com a estratégia global, a ferramenta Expert Chat representa para os clientes mais uma opção de canal de atendimento, visando maior velocidade na resolução de problemas e a redução na quantidade de incidentes recebidos.

Por ser dividida em duas grandes equipes, optou-se pela implementação por etapas, ocorrendo em duas fases em cada uma das equipes. A primeira fase contou com um número reduzido de participantes que puderam testar, esclarecer dúvidas, sugerir treinamentos adicionais e melhorias, além de desmistificar a nova ferramenta

frente aos colegas de equipe que logo passariam a usar o Expert Chat. Já a segunda fase foi ampliada para o restante da equipe.

A equipe de SFSF teve a sua primeira fase lançada em outubro de 2016 e a segunda fase em janeiro de 2017, enquanto a equipe de ByD/C4C teve a primeira fase em novembro de 2017 e a segunda fase em fevereiro de 2018. Em cada equipe foram solicitados voluntários para atuarem como líderes de mudança. Esses líderes, chamados *Expert Chat Champions*, receberam os primeiros treinamentos sobre a nova ferramenta e foram responsáveis por multiplicar esses conhecimentos, preparando os colegas selecionados para participar na primeira fase de implementação e, posteriormente, o restante da equipe que participaria da segunda fase. Também ficaram responsáveis por acompanhar métricas e compartilhar resultados com a gerência e a equipe, participar de reuniões com *Expert Chat Champions* de outros países, coletar feedbacks e relatos das equipes locais sobre problemas técnicos e/ou situações desafiadoras com os clientes e oferecer suporte aos colegas quando necessário. A figura a seguir ilustra a linha do tempo de implementação da ferramenta:

Figura 1 - Linha do tempo do Expert Chat



Fonte: Elaborado pela autora.

Vale ressaltar que envolver os *Expert Chat Champions* no processo e implementar a ferramenta em duas etapas ajudou para que a resistência fosse mitigada, pois desmistificou várias presunções dos membros das equipes, uma vez

que, conforme Newstrom (2011, p. 343) “os funcionários precisam participar da mudança antes que ela ocorra, e não depois. Quando podem ser envolvidos desde o começo, eles se sentem protegidos de surpresas e imaginam que suas ideias são apreciadas”.

Antes mesmo de identificar os *Expert Chat Champions* e de iniciar as duas fases de implementação, a comunicação com os analistas de suporte era frequente, via *e-mails*, reuniões individuais, virtuais ou de toda a equipe. Oferecer transparência sobre a mudança que estava por vir foi fundamental para a adoção da nova ferramenta.

A visão normalmente é comunicada de forma mais eficiente quando são usados muitos veículos diferentes: reuniões de grandes grupos, memorandos, informativos, cartazes, conversas informais. Quando a mesma mensagem chega às pessoas vinda de seis direções diferentes, tem mais chance de ser ouvida e lembrada, tanto no nível intelectual quanto no emocional. Assim, o canal A ajuda a responder a algumas das perguntas das pessoas, o canal B responde a outras e assim por diante. (KOTTER, 2013, p. 93).

Observando a implementação da ferramenta Expert Chat sob a perspectiva da gestão da mudança e considerando o processo de oito etapas de Kotter (2013) citado no capítulo 3, pode-se afirmar que:

- 1) Estabelecimento de um senso de urgência: foram apresentados via reuniões virtuais e locais os objetivos e o propósito da incorporação de uma nova ferramenta de suporte, levando em consideração a realidade do mercado e a concorrência no setor de tecnologia da informação, especialmente em relação a soluções na nuvem;
- 2) Criação de uma coalisão administrativa: houve a formação de um grupo para liderar a implementação da nova ferramenta, composto pelos *Expert Chat Champions* e pelos gestores locais;
- 3) Desenvolvimento de uma visão e estratégia: a visão e estratégia da área de CPS foi amplamente divulgada e discutida com os colaboradores para que pudessem compreender o porquê da implementação da nova ferramenta;
- 4) Comunicação da visão da mudança: foram utilizados diferentes meios de comunicação tais como reuniões virtuais e locais fóruns de discussão, apresentações abertas a perguntas e *e-mails*;

- 5) Como atribuir *empowerment* aos funcionários para realizar ações abrangentes: essa etapa foi mais frequentemente observada após a implementação do Expert Chat, quando todos os colaboradores já usavam a ferramenta. Na primeira fase a quantidade de usuários era consideravelmente menor, mas mesmo assim foram encorajados a compartilhar ideias e sugestões de melhorias;
- 6) Realização de conquistas de curto prazo: foram compartilhados resultados positivos de quantidade de *chats* recebidos no período e satisfação de clientes, destacando o valor da ferramenta;
- 7) Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças: observou-se que foram feitos pequenos ajustes no processo de suporte via *chat* a partir de feedbacks recebidos. Porém não foram desenvolvidas mais pessoas que pudessem dar continuidade na implementação da visão de mudança;
- 8) Estabelecimento de novos métodos na cultura: como a implementação da ferramenta é relativamente recente, os resultados positivos ainda não apareceram definitivamente, já que o ano fiscal da SAP é encerrado em dezembro de cada ano. Espera-se consolidar tais resultados entre 2019 e 2020.

Nota-se que as diferentes etapas de implementação da ferramenta Expert Chat foram cuidadosamente pensadas para que houvesse maior aderência e menos resistência. A comunicação da estratégia aliada ao propósito e à visão da empresa podem ter criado a situação ideal quando a mudança passa a ser desejada. Em tal situação, os colaboradores acreditam na necessidade da mudança e acreditam que ela pode ser alcançada. (REGER et al, 1994). Porém isso ainda não elimina a possibilidade de haver resistência no processo de transformação, já que qualquer mudança em uma organização vai causar certo estresse e, possivelmente, aumentar a ansiedade entre os colaboradores em qualquer nível. (DUNICAN; KEASTER, 2015). Newstrom (2011, p. 346) afirma que

os funcionários resistem às mudanças por três grandes razões. Primeiro, podem sentir-se desconfortáveis com a natureza da própria mudança. [...] Uma segunda razão para resistência deriva do método pelo qual uma mudança é introduzida. [...] Uma terceira razão para resistência é a iniquidade experimentada pelas pessoas quando acreditam que estão enfrentando os ônus das mudanças enquanto os outros colhem seus benefícios. A resistência será ainda mais intensa se forem reunidas as três

grandes razões: as pessoas discordarem da natureza da mudança, estarem insatisfeitas com o método utilizado e não vislumbrarem uma forma de ganho pessoal para si”.

4.2 Comportamentos de Resistência Frente às Mudanças

Este subcapítulo tem o objetivo de apresentar os dados coletados através do questionário *online*, analisando-os sob a perspectiva de aceitação, resistência e indiferença à mudança, bem como os principais comportamentos de resistência com relação aos componentes afetivo, cognitivo e comportamental.

Na Tabela 7 é possível observar a proporção de frequência dos resultados do questionário para os itens relacionados ao comportamento de aceitação.

Tabela 7 – Proporção de frequência relacionada ao comportamento de aceitação

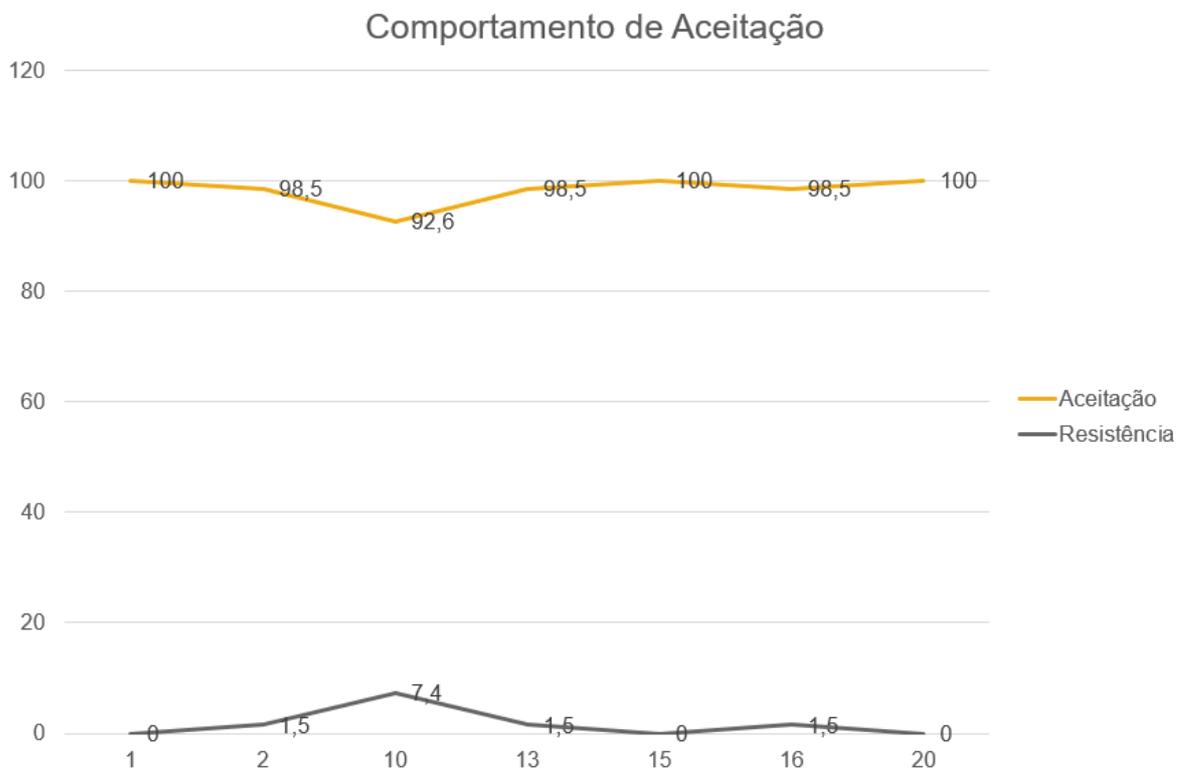
ITEM	CATEGORIAS			
	0	1	2	3
1. Sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem.	0%	0%	36,8%	63,2%
2. Coopero ativamente para realizar a mudança quando ela acontece.	0%	1,5%	47%	51,5%
10. Acredito que a proposta de mudança é fruto de estudo e análise organizacionais para a melhoria da empresa.	3%	4,4%	48,5%	44,1%
13. Acredito que tenho estabilidade emocional para lidar com mudanças no meu trabalho.	1,5%	0%	41,2%	57,3%
15. Mesmo sob pressão, coopero bem com as mudanças.	0%	0%	54,4%	45,6%
16. Fico mais propenso(a) a aceitar uma mudança quando recebo informações sobre ela.	1,5%	0%	20,6%	77,9%
20. Estou disposto(a) a colaborar para promover mudanças no meu trabalho.	0%	0%	35,3%	64,7%

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando os itens e os resultados, nota-se que a maioria dos respondentes está aberta a mudanças de processos e ferramentas de trabalho. Bortolotti (2010) define o nível de aceitação da escala RAM como a capacidade das pessoas de aceitar as mudanças e, mesmo sob pressão, sentirem-se motivadas, mantendo sua estabilidade emocional ao lidar com mudanças. Essa categoria também descreve pessoas que acreditam que as mudanças trarão melhorias à empresa em que trabalham e que gostam de colaborar nos processos de mudança, promovendo-a, adaptando-se, e manifestando interesse em ganhar novas experiências. “As pessoas que se encontram no nível da aceitação, demonstram a aceitação por meio do comportamento, tem sentimentos favoráveis à mudança e têm concepções, crenças a favor de mudanças”. (BORTOLOTTI, 2010, p. 202).

O Gráfico 1 ilustra o nível de concordância geral com os itens relacionados à aceitação da mudança, independentemente da sua intensidade.

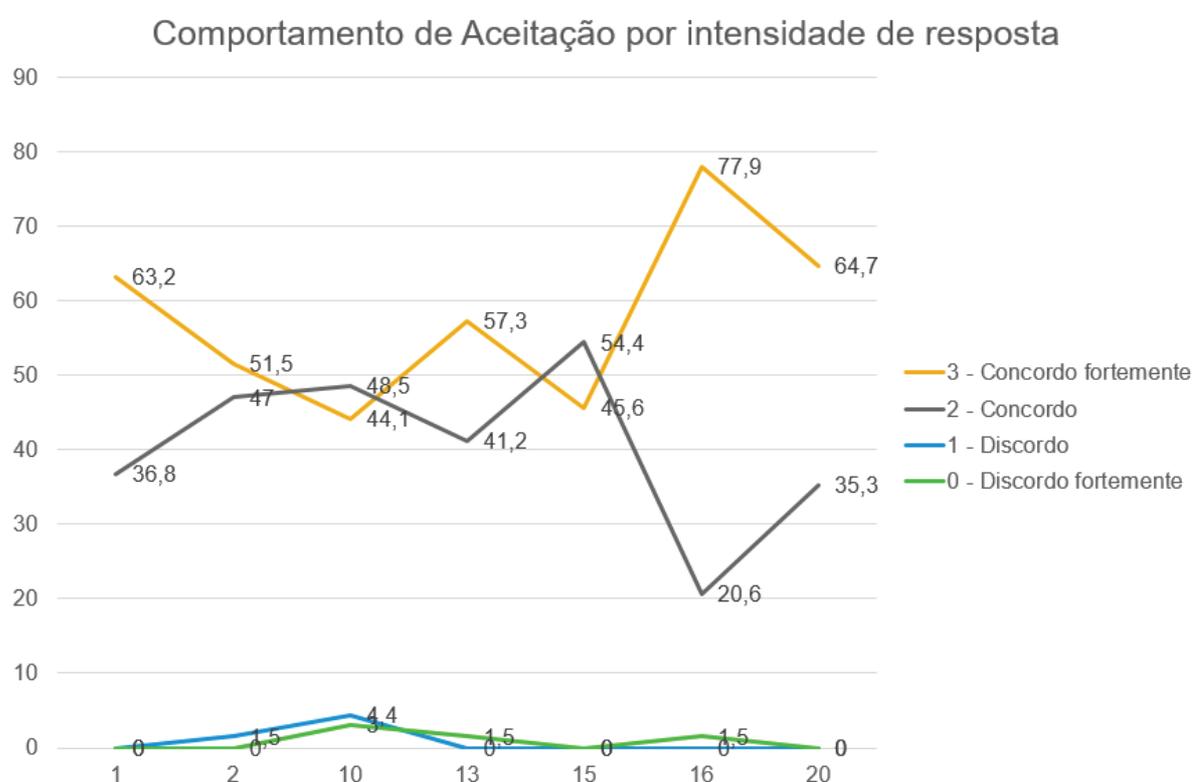
Gráfico 1 – Concordância com os itens de aceitação



Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se no Gráfico 1 que apenas um item apresenta nível menor de concordância: o item 10 (Acredito que a proposta de mudança é fruto de estudo e análise organizacionais para a melhoria da empresa), que apresenta índice de concordância de 92,6%. Os demais itens apresentam um nível mais alto de concordância ou concordância total. Fazendo uma análise por intensidade de concordância, pode-se entender melhor os comportamentos apresentados. O Gráfico 2 apresenta os dados por nível das respostas.

Gráfico 2 - Concordância por intensidade com os itens de aceitação



Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico 2 é possível observar a intensidade de concordância ou discordância dos respondentes em relação a cada item do questionário relacionado a comportamentos de aceitação. Aqui nota-se que os itens que apresentam a maior discrepância em relação às respostas 2 = Concordo e 3 = Concordo fortemente são o item 16 (Fico mais propenso(a) a aceitar uma mudança quando recebo informações sobre ela), cujos respondentes concordam fortemente em 77,9% e concordam em 20,6% das respostas; o item 20 (Estou disposto(a) a colaborar para promover mudanças no meu trabalho), no qual 64,7% dos participantes concordam

fortemente e 35,3% concordam; e o item 1 (Sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem), que atingiu 63,2% de respostas com intensidade 3 = Concordo fortemente e 36,8% com intensidade 2 = Concordo. Os demais itens apresentam maior proximidade quanto à intensidade de concordância com os itens relacionados à aceitação da mudança.

Os três itens que se destacam se referem a diferentes comportamentos respectivamente: informação, apresentando o quanto o compartilhamento de dados relacionados à mudança é valorizado pelos colaboradores que serão afetados por ela; participação, expondo o quão a equipe está disposta a participar no processo de mudança; e abertura à experiência, mostrando que existe grande abertura para enfrentar desafios e se adaptar às mudanças.

A Tabela 8 apresenta a proporção de frequência dos resultados do questionário para os itens relacionados ao comportamento de resistência.

Tabela 8 – Proporção de frequência relacionada ao comportamento de resistência

ITEM	CATEGORIAS			
	0	1	2	3
4. Tento evitar as responsabilidades adicionais decorrentes de mudanças em meu trabalho.	44,1%	51,5%	2,9%	1,5%
5. Na iminência de uma mudança no meu trabalho, procuro formas de impedir que ela venha acontecer.	61,8%	36,7%	1,5%	0%
6. Apoio as ações dos meus colegas contra mudanças que ocorrem no meu trabalho.	54,4%	42,6%	1,5%	1,5%
9. Acredito que os riscos de implementar uma mudança em uma empresa são maiores do que seus benefícios.	45,6%	47%	5,9%	1,5%
11. Se soubesse que uma mudança aconteceria no meu trabalho, ficaria tenso(a).	25%	48,5%	25%	1,5%
12. Considero negativas as mudanças organizacionais.	52,9%	45,6%	0%	1,5%

(Continua)

(Conclusão)

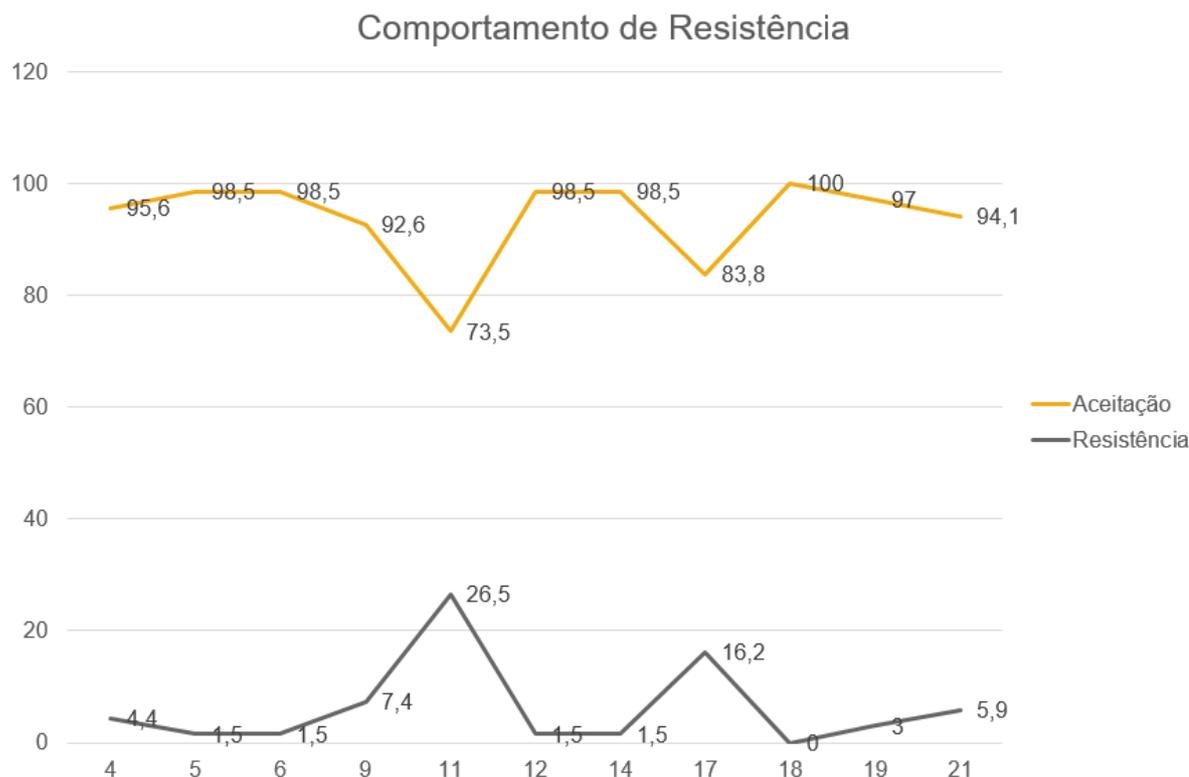
ITEM	CATEGORIAS			
	0	1	2	3
14. Quando ocorrem mudanças encontro motivos para me queixar da gerência.	64,7%	33,8%	1,5%	0%
17. Sinto-me indiferente e não surpreso(a) em relação à mudança.	13,2%	70,6%	16,2%	0%
18. Não estou interessado(a) em realizar atividades que resultarão em mudanças	57,4%	42,6%	0%	0%
19. Prefiro fazer sempre as mesmas coisas no meu trabalho, ao invés de tentar coisas diferentes.	60,3%	36,7%	1,5%	1,5%
21. Às vezes evito mudanças no meu trabalho mesmo que sejam boas para mim.	52,9%	41,2%	4,4%	1,5%

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando os itens relacionados ao comportamento de resistência e os resultados apresentados na Tabela 8, é possível observar também que a maioria dos respondentes apresenta pouca resistência a mudanças de processos e ferramentas de trabalho. Bortolotti (2010) explica que o nível de resistência da escala RAM pode ser demonstrado de forma passiva, quando os indivíduos apresentam desinteresse pelas mudanças, evitando participar nas atividades propostas; ou de forma ativa, quando as pessoas realizam o trabalho propositalmente de forma mais lenta, reclamam da gerência ou apoiam ações contra as mudanças, por medo ou por acreditar que são negativas. Os indivíduos que concordam mais com esses itens tendem a demonstrar comportamentos de resistência frente a mudanças organizacionais, considerando-a negativas. (BORTOLOTTI, 2010).

O Gráfico 3 ilustra o nível de concordância em relação aos itens orientados ao comportamento de resistência à mudança, independentemente de sua intensidade.

Gráfico 3 – Concordância com os itens de resistência



Fonte: Elaborado pela autora.

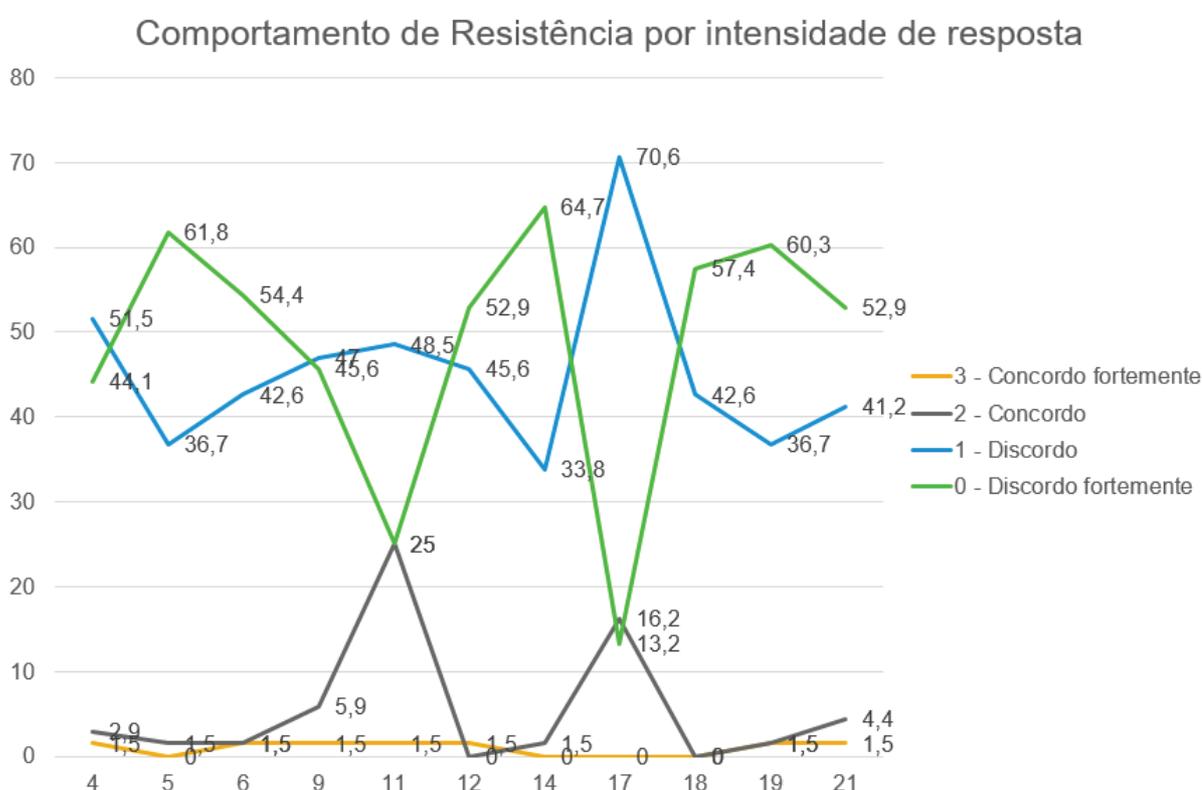
Nota-se através das informações do Gráfico 3 que, embora os itens estejam relacionados ao comportamento de resistência a mudanças, o nível de concordância com eles é consideravelmente baixo, ficando inferior a 27%. Entre eles somente quatro itens apresentam um nível maior de resistência, que ainda assim pode ser considerado baixo: o item 11 (Se soubesse que uma mudança aconteceria no meu trabalho, ficaria tenso(a)), que alcançou um índice de 26,5%; seguido do item 17 (Sinto-me indiferente e não surpreso(a) em relação à mudança), que atingiu 16,2%; pelo item 9 (Acredito que os riscos de implementar uma mudança em uma empresa são maiores do que seus benefícios), que apresentou índice de concordância de 7,4%; e pelo item 21 (Às vezes evito mudanças no meu trabalho mesmo que sejam boas para mim), que chegou a 5,9%.

Quanto ao item 11, Dunikan e Keaster (2015, p. 28) afirmam que “*por natureza, mudanças nas organizações são inerentemente estressantes, causando ansiedade entre os colaboradores em cada nível da organização*”. Complementando essa afirmação, Newstrom (211, p. 345) define a resistência à mudança como

quaisquer comportamentos dos funcionários destinados a desacreditar, atrasar ou impedir a implementação de mudanças associadas ao trabalho. Os funcionários resistem às mudanças porque elas ameaçam suas necessidades de segurança, interação social, status, competência ou auto-estima.

Analisando as respostas por intensidade de concordância com os itens de resistência, pode-se entender melhor os comportamentos apresentados. O Gráfico 4 apresenta os dados por nível das respostas.

Gráfico 4 - Concordância por intensidade com os itens de resistência



Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico 4 é possível observar a intensidade de concordância ou discordância dos respondentes em relação a cada item do questionário relacionado a comportamentos de resistência. Aqui nota-se que os itens que apresentam a maior discrepância em relação às respostas 2 = Concordo e 3 = Concordo fortemente são os itens 11 (Se soubesse que uma mudança aconteceria no meu trabalho, ficaria tenso(a)), com o qual 25% dos respondentes concordam e 1,5% concordam fortemente; o item 17 (Sinto-me indiferente e não surpreso(a) em relação à mudança), cujos respondentes concordam em 16,2% e nenhum deles concorda

fortemente; e o item 21 (Às vezes evito mudanças no meu trabalho mesmo que sejam boas para mim), que apresenta uma diferença menor de intensidade, tendo 4,4% dos participantes concordando e apenas 1,5% deles concordando fortemente. Os demais itens apresentam diferença mínima de intensidade ao concordar com os itens de resistência. De acordo com Bortolotti (2010) os indivíduos que concordam mais com os itens de resistência tendem a demonstrar comportamentos de resistência frente a mudanças organizacionais, considerando-a negativas.

Os três itens que se destacam se referem a diferentes comportamentos respectivamente: resiliência psicológica, mostrando que um participante da pesquisa em cada quatro poderia ter dificuldades em administrar o estresse originado pelo processo de mudança; abertura à experiência, expondo que parte dos respondentes apresenta falta de interesse em aprender novas formas de trabalhar; e medo, realçando certa ansiedade por receio de perder o controle ou não ser o suficientemente competente em relação aos novos processos ou ferramentas de trabalho. Dentro dessa esfera, o comportamento de medo aparece como uma das maiores causas de resistência à mudança. No questionário RAM deste estudo, a pergunta 21

[...] avalia a intensidade do medo que um indivíduo pode ter e que o leva a resistir. Indivíduos que tem posições perto deste item são acometidos pelo medo de alguma coisa que o leva a ter resistência ou manifestar resistência, mesmo sabendo que a mudança trará benefícios a ele. (BORTOLOTTI, 2010, p. 204).

A Tabela 9 apresenta a proporção de frequência dos resultados do questionário para os itens relacionados ao comportamento de indiferença.

Tabela 9 – Proporção de frequência relacionada ao comportamento de indiferença

ITEM	CATEGORIAS			
	0	1	2	3
3. Se a mudança implica em fazer algo que não gosto, realizo as tarefas lentamente.	30,9%	52,9%	14,7%	1,5%
7. Quando mudanças acontecem, procuro fazer somente o que é necessário.	35,3%	45,6%	17,6%	1,5%

(Continua)

ITEM	CATEGORIAS			
	0	1	2	3
8. Prefiro ficar indiferente às mudanças.	36,7%	45,6%	16,2%	1,5%
22. Se mudanças acontecem, não me sinto comprometido(a).	35,3%	47,1%	17,6%	0%

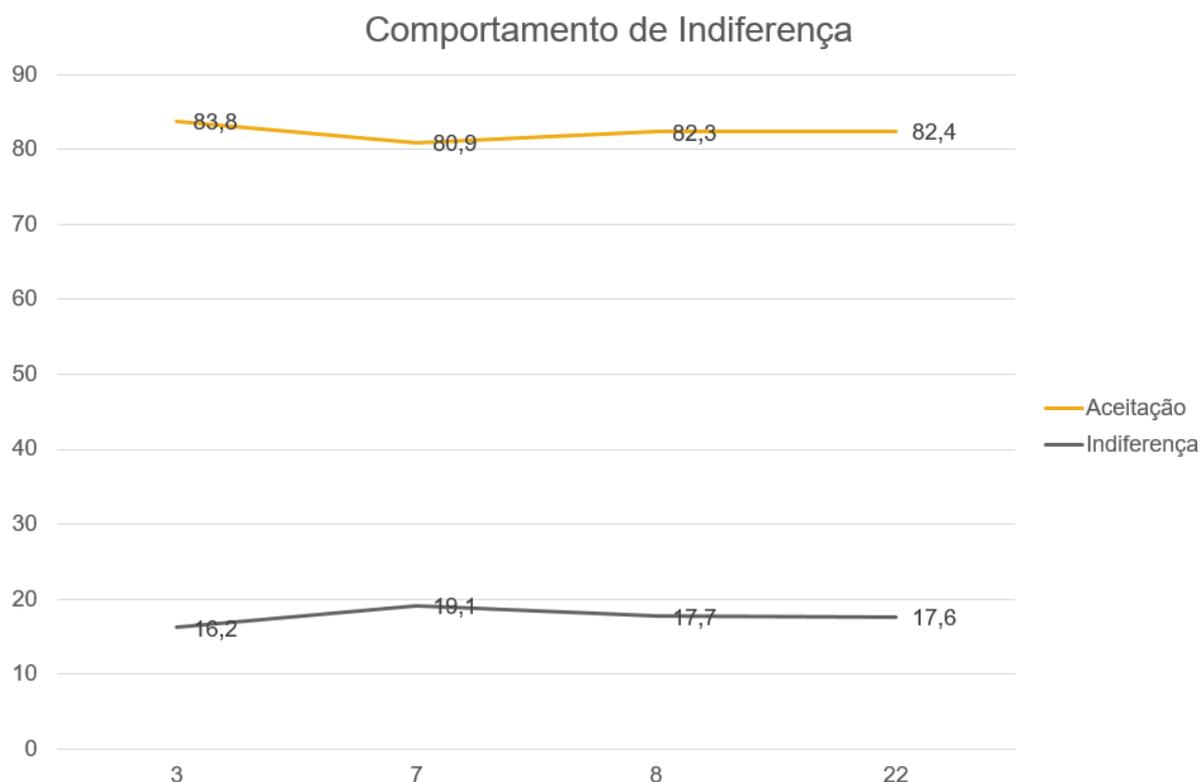
Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação aos itens orientados ao comportamento de indiferença e os resultados apresentados na Tabela 9, pode-se afirmar que a maioria dos respondentes não se mostra indiferente às mudanças de processos ou ferramentas de trabalho. As pessoas que se identificam com este nível normalmente não têm interesse nas mudanças, não mostram comprometimento com elas e fazem apenas o que é solicitado e necessário por indiferença, apatia, ou pela preferência a fazer sempre as mesmas coisas. (BORTOLOTTI, 2010). No que se refere ao comportamento de indiferença, Bortolotti (2010, p. 204) afirma que

respondentes que tem posições próximas desses itens evidenciam falta de interesse no trabalho, possuem apatia com relação à mudança, fazem somente o que é necessário, o que é ordenado, mas sem reclamar, não são contra, mas também não são a favor das mudanças o que possui um grande efeito negativo nas mudanças.

O Gráfico 5 ilustra o nível de concordância em relação aos itens orientados ao comportamento de indiferença à mudança.

Gráfico 5 – Concordância com os itens de indiferença

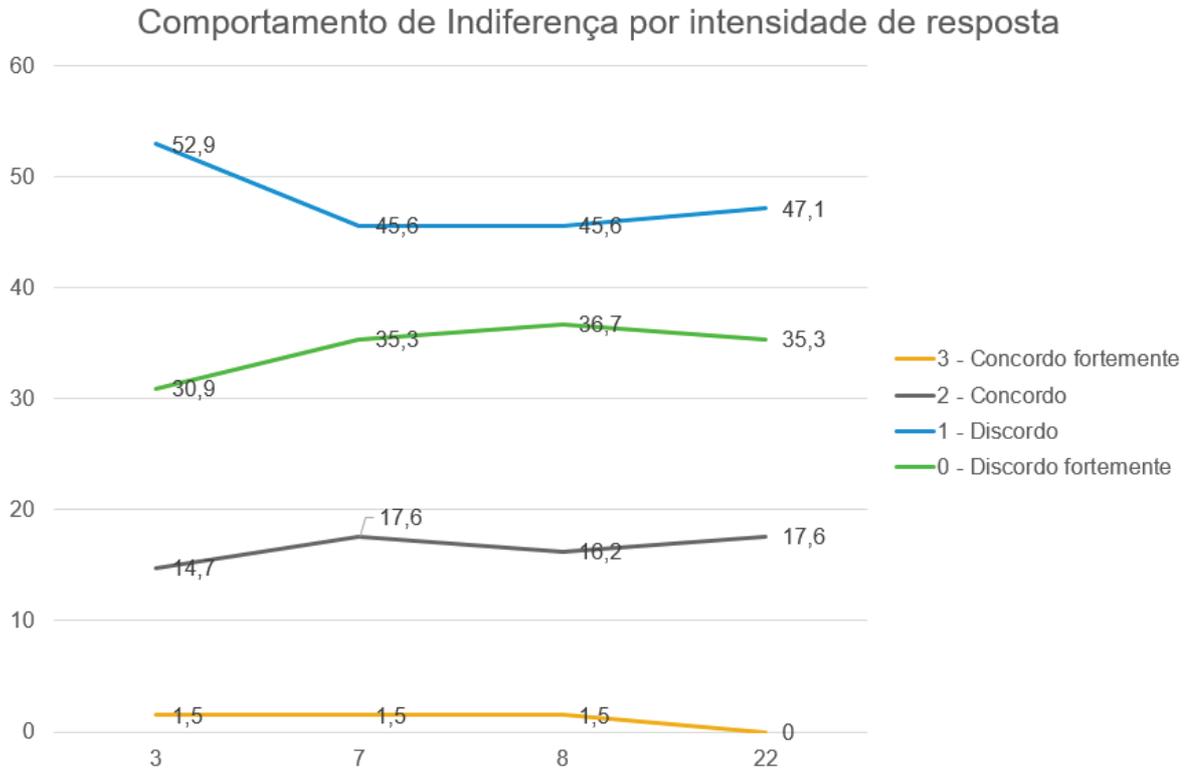


Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando o Gráfico 5, observa-se que a concordância com os itens de indiferença é bastante estável, sendo o item 7 (Quando mudanças acontecem, procuro fazer somente o que é necessário) o que mais se sobressai, tendo atingido um índice de concordância de 19,1%. Nota-se que a grande maioria dos respondentes, mais de 80%, discorda dos itens relacionados ao comportamento de indiferença à mudança, o que sugere que existe uma inclinação maior para a aceitação da mudança. “*O modo como as pessoas sentem-se sobre a mudança é um fator que determina a maneira como responderão a ela*”. (NEWSTROM, 2011, p. 342).

Analisando as respostas por intensidade de concordância com os itens de indiferença, pode-se entender melhor os comportamentos apresentados. O Gráfico 6 apresenta os dados por nível de resposta.

Gráfico 6 - Concordância por intensidade dos itens de indiferença



Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico 6 é possível observar a intensidade de concordância ou discordância dos respondentes em relação a cada item do questionário relacionado a comportamentos de indiferença. Aqui nota-se que a diferença de intensidade se mantém estável em quase todos os itens, se comparado aos Gráficos 2 e 4. Os itens que apresentam a maior discrepância em relação às respostas 2 = Concordo e 3 = Concordo fortemente são o item 7 (Quando mudanças acontecem, procuro fazer somente o que é necessário), com o qual 17,6% dos respondentes concordam e 1,5% deles discorda; e o item 22 (Se mudanças acontecem, não me sinto comprometido (a)), alcançando também 7,6% de respostas 2 = Concordo e nenhuma resposta 3 = Concordo fortemente. Ambos os itens que se destacam se referem ao comportamento de participação, no qual parte dos respondentes não se sente comprometida com a mudança.

Como não é possível medir a resistência à mudança, a forma encontrada para fazê-lo é através de um questionário. No caso deste estudo, o questionário contém

um conjunto de itens elaborados com base nos indicadores relacionados com resistência à mudança, [cujas respostas foram] utilizadas para

desenvolver estimativas das reações e formas de comportamento dos indivíduos frente à mudança organizacional, permitindo estimar a resistência dos indivíduos por meio de um conjunto de itens. (BORTOLOTTI, 2010, p. 29).

Diante dos dados coletados e análise apresentada, no que se refere ao comportamento de resistência é possível perceber que os colaboradores da área de Cloud Product Support Brasil são pouco resistentes à mudança. Sendo a resistência à mudança “[...] *reconhecida há muito tempo como uma resposta inevitável e um fator importante que pode influenciar no sucesso ou no esforço de mudança organizacional*” (BORTOLOTTI, 2010, p. 26), pode-se inferir que a implementação da ferramenta Expert Chat enfrentou certa resistência inicial, mas que a estratégia de implementação através do compartilhamento de informações e envolvimento de colaboradores, por exemplo, ajudou a mitigar essa resistência.

A baixa resistência à mudança é percebida pelos resultados do questionário *online* apresentados em relação aos comportamentos de participação, abertura à experiência, resiliência psicológica e informação, que apresentaram um alto índice de concordância nos itens orientados para a aceitação da mudança. Isso também é percebido nos itens orientados à resistência à mudança, nos quais a maioria dos respondentes discorda daqueles relacionados à participação, abertura à experiência e confiança na gerência. Esse tipo de comportamento é característico de pessoas com *mindset* de crescimento, que “[...] *não apenas buscam o desafio, mas prosperam com ele. Quanto maior o desafio, mais elas se desenvolvem*”. (DUECK, 2018, p. 29).

O *mindset* de crescimento não será predominante em todas as situações de transformação organizacional, pois sendo uma reação natural do ser humano, este sempre buscará manter o equilíbrio e seu estado contínuo de satisfação, evitando qualquer tipo de perturbação que o tire de sua zona de conforto. (NEWSTROM, 2011). Porém, de acordo com Bortolotti (2010, p. 33 apud JUDSON, 1966),

a fim de minimizar a resistência e maximizar a aceitação, deve-se, em primeiro lugar, compreender, conhecer e prever a natureza do comportamento de resistência, das atitudes e sentimentos de oposição e da relação complexa e dinâmica que existe entre estes pontos e os vários fatores que os influenciam.

Analisando os resultados do questionário relacionados à indiferença, também se nota baixa indiferença dos colaboradores de CPS Brasil à mudança, já que

grande parte dos respondentes discorda dos itens de indiferença relacionados à participação e abertura à experiência. Embora a indiferença possa ser considerada de menor risco, é importante avaliar o grau em que é apresentada na equipe.

Percepções e sentimentos são raramente reconhecidas como resistência, porque nem sempre levam a um comportamento negativo. Entretanto, mesmo não desencadeando uma resistência evidente, eles têm um efeito corrosivo no comprometimento dos funcionários, que podem responder com apatia ou simplesmente conformidade com a mudança ao invés do comprometimento que os líderes da mudança esperam. (SMOLLAN, 2011, p. 13).

Mesmo apresentando baixo índice de resistência à mudança no geral, os comportamentos menos favoráveis às mudanças são a resiliência psicológica, no que se refere ao estresse causado por processos de mudança; a participação e a abertura à experiência, quando os colaboradores apresentam indiferença à mudança; e confiança na gerência no que se refere às análises e estudos realizados previamente à mudança. Observa-se que os comportamentos que indicam maior resistência à mudança podem ser relacionados a variáveis individuais, como a abertura à experiência; a variáveis de contexto, como a participação e a confiança na gerência; e variáveis de causas, como a resiliência psicológica ao apresentarem medo ou ansiedade em relação à mudança. (BORTOLOTTI, 2010).

Bortolotti (2010, p. 74 apud LINES, 2005) afirma que diante de uma mudança *“os funcionários podem reagir de diversas formas com entusiasmo, medo, frustração [...], crenças, emoções e comportamentos fornecendo informações de tal forma que podem influenciar futuros comportamentos diante de outras mudanças”*. Por isso existe a necessidade de se conhecer os comportamentos dos colaboradores da área frente a situações de mudanças de processos ou ferramentas de trabalho. Esse diagnóstico antecipado de possíveis reações, razões e causas pode auxiliar na construção das estratégias para futuros processos de transformação, tão comuns e cada vez mais frequentes no setor de tecnologia da informação.

Como o sucesso de qualquer mudança organizacional depende da cooperação humana (BORTOLOTTI, 2010), ter a confirmação de que os colaboradores da área de CPS Brasil apresentam baixa resistência à mudança é importante nesse momento, já que novas transformações estão planejadas para 2019. De acordo com Craine (2007), quando os indivíduos resistem à mudança, sabotando esforços, nem a melhor tecnologia consegue ser exitosa. Portanto, tendo

os potenciais comportamentos de resistência identificados previamente é importante para desenhar as futuras implementações de novos processos e ferramentas de trabalho na área.

4.3 Sugestões para Futuras Mudanças

Com base nos resultados apresentados neste capítulo percebe-se que, apesar de existir baixa resistência dos colaboradores na área de CPS Brasil, ela ainda se faz presente através de alguns comportamentos como resiliência psicológica, medo e abertura à experiência, por exemplo. Newstrom (2011, p. 355) afirma que

a resistência à mudança pode ser reduzida por uma compreensão mais ampla das atitudes dos funcionários e das reações naturais à mudança. O papel da administração é auxiliar os funcionários a reconhecer a necessidade de cada mudança e convidá-los a participar desse processo e obter ganhos a partir dele.

No questionário online enviado aos colaboradores (Apêndice A), optou-se por incluir uma pergunta aberta para coletar sugestões para melhorar a gestão de mudanças para a implementação de novos processos ou ferramentas de trabalho. Foram recebidas 34 respostas (Anexo C), muitas sugerindo mais de uma ação, cuja compilação das sugestões pode ser visualizada no Quadro 8.

Quadro 8 – Sugestões para melhoria de processos de gestão da mudança

TEMA SUGERIDO	DESCRIÇÃO	MENÇÕES
COMUNICAÇÃO	Comunicar antecipada e recorrentemente informações sobre o propósito da mudança, seus objetivos, benefícios e riscos.	21
TRANSPARÊNCIA	Compartilhar informações sobre todos os aspectos da mudança.	12
FEEDBACK	Oferecer abertura para que os colaboradores possam compartilhar feedbacks com os líderes.	9
PARTICIPAÇÃO	Envolver diferentes membros da equipe para	7

DAS EQUIPES	analisar o impacto da mudança e realizar <i>brainstorming</i> de ideias que amenizem tal impacto.	
ETAPAS E METAS	Estabelecer diferentes estágios e metas para que a equipe possa acompanhar a evolução da mudança.	3
SIMPLICIDADE	Usar processos simples para a implementação da mudança.	2
USO DE PILOTOS	Realizar testes antes da mudança efetiva, comparando resultados de antes e depois.	2
CAPACITAÇÃO	Oferecer capacitação aos colaboradores sobre os novos processos e ferramentas de trabalho antes da mudança se concretizar.	2
ADAPTAÇÃO	Respeitar o tempo de adaptação individual.	1
RECONHECIMENTO	Reconhecer melhor os promotores da mudança.	1

Fonte: Elaborado pela autora.

Observando as sugestões expostas no Quadro 8, entende-se que a característica mais valorizada em um processo de transformação passa pela comunicação, já que, além desta, os três itens mais citados em seguida (transparência, feedback e participação das equipes) estão relacionados com essa característica. A comunicação deve incluir informações sobre a visão, propósito e objetivos de implementar uma mudança, além dos benefícios e possíveis riscos da mudança. Kotter (2013, p. 70) reforça esse pensamento afirmando que

ao se mostrar esperançosa e, conseqüentemente motivadora, uma visão adequada ajuda a superar essa relutância natural em se fazer o que é necessário (apesar de, muitas vezes, doloroso). Ela reconhece que alguns sacrifícios serão necessários, mas deixa claro que eles trarão benefícios e satisfação pessoal muito superiores aos disponíveis no momento – ou no futuro – sem a tentativa de mudança.

Além disso, a comunicação deve ser clara e simples, já que a mente de um indivíduo precisa lutar com diversas outras ideias para obter atenção. Quanto mais

canais são envolvidos na comunicação, mais provável é que a mensagem seja entendida de forma transparente. (KOTTER, 2013).

A comunicação antecipada e constante também gera confiança e, conseqüentemente, menor resistência à mudança. O processo de mudança só tem a ganhar quando os membros da equipe sentem que podem confiar nos gerentes, pois mantêm uma atitude positiva acerca da maior parte das mudanças e se sentem seguros o bastante para tolerar outras mudanças. (NEWSTROM, 2011).

Além da comunicação, outra característica que deve ser levada em consideração é o envolvimento direto de membros da equipe no processo de mudança, seja através de *brainstorming* de ideias, participação direta como líderes da mudança ou em testes piloto antes da implementação final. Esse aspecto é importante porque os indivíduos entendem que suas opiniões são valorizadas e, por serem os mais impactados com as mudanças, podem contribuir com ideias de melhorias. Beckhard (1973, p. 30) afirma que *“as pessoas apoiam o que ajudam a criar. Deve-se permitir às pessoas afetadas pela mudança a participação ativa e o senso de propriedade no planejamento e condução da mudança”*.

Além disso, deve-se avaliar o estabelecimento de etapas e metas aliado a um processo simples para que as pessoas afetadas pela mudança entendam os diferentes períodos do processo de mudança e o que é esperado em cada um deles. De acordo com Robbins (2001, p. 463), uma das estratégias para reduzir a resistência é *“introduzir a mudança em uma série de passos de alcance médio, [já que as pessoas] tenderão a resistir menos se as mudanças forem apresentadas em etapas”*.

Também é importante destacar os benefícios da mudança e as recompensas que os colaboradores terão com a implementação exitosa da mudança. Recompensas não necessariamente significam aumentos ou promoções, mas passam também por *“apoio emocional, o treinamento de novas habilidades e o reconhecimento por parte da gerência”*. (NEWSTROM, 2011, p. 354).

Por fim, não se deve esquecer de reconhecer e respeitar o tempo de adaptação de cada pessoa afetada pela mudança. Newstrowm (2011) afirma que entre os tipos de resistência está a resistência psicológica, que se manifesta devido ao medo do desconhecido, falta de confiança na liderança ou sentimento de ameaça à segurança e à autoestima. A melhor forma de lidar com esse tipo de resistência é reconhecer, aceitar e enfrentar.

Com as características apresentadas neste capítulo, recomenda-se conhecer os comportamentos de resistência dos membros da equipe e as sugestões apresentadas através do questionário online para estabelecer as melhores estratégias de implementação de futuras mudanças, mitigando possíveis riscos e sinais de resistência.

4.4 Limitações e Dificuldades Encontradas

Foram identificadas algumas limitações e dificuldades neste estudo. De acordo com Yin (2001, p. 29), *“os estudos de caso fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica”*.

Talvez a limitação mais latente tenha sido o limite de prazo para coleta de respostas do questionário. Devido ao prazo de entrega deste estudo e o decorrer de seu desenvolvimento e necessidade de conclusão, o prazo para coleta de respostas do questionário *online* foi limitado a quatro dias, tendo ocorrido entre 23 e 26 de outubro de 2018. Um período tão curto de tempo impediu que colaboradores em férias, treinamentos ou viagens de trabalho pudessem participar ativamente da pesquisa.

Outro ponto tido como limitante foi quantidade de respostas. O número de respostas recebidas alcançou apenas 57% em relação ao tamanho da área e pode ter sido influenciado pela limitação de prazo mencionada anteriormente.

Além desses, é possível que parte dos itens no questionário *online* tenha sido respondido de forma tendenciosa. Mesmo com a instrução de que as respostas eram confidenciais e que o importante era responder com sinceridade, pode-se inferir que tenha havido influência da desejabilidade social. *“Desejabilidade social é a tendência do respondente de escolher a resposta socialmente desejável, politicamente correta para o momento, negligenciando a veracidade da resposta”*. (BORTOLOTTI, 2010, p. 209 apud SPECTOR, 1987).

Por fim, outra dificuldade encontrada foi a parcialidade no que se refere à observação participante, já que a autora é gerente na equipe de ByD/C4C, tendo testemunhado a implementação da ferramenta Expert Chat nessa equipe entre 2017 e 2018. Se por um lado a observação *“[...] permite ao pesquisador analisar com*

profundidade e detalhe os eventos, descrever o que aconteceu e como aconteceu” (ROESCH, 2012, p. 169), por outro ela pode impedir que essa análise seja imparcial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um mercado dinâmico e em constante transformação, as mudanças de processos e/ou ferramentas de trabalho no setor de tecnologia de informação é algo inevitável. Com a concorrência acirrada, os clientes buscam cada vez mais um atendimento de excelência e com a maior oferta de canais de atendimento possível. “A globalização, competitividade em alta escala e a recessão global estão forçando as empresas a fazer grandes mudanças”. (REGER et al, 1994, p.32). Com isso, as mudanças organizacionais, que sempre estiveram presentes, têm acontecido com uma frequência ainda maior. Sendo a resistência à mudança um comportamento natural do ser humano, é importante compreender o que o gera para poder implementar ações que ajudem a amenizá-lo.

Com este estudo, procurou-se entender os comportamentos de resistência apresentados pelos colaboradores da área de Cloud Product Support (CPS) Brasil na SAP Labs Latin America frente à implementação de novos processos e ferramentas de trabalho. Para isso, foi usada para a avaliação de resistência a recente implementação da ferramenta Expert Chat, canal de atendimento *online* de bate-papo para clientes *Business to Consumer* (B2B).

A ferramenta Expert Chat tem o objetivo de oferecer um canal adicional de atendimento de suporte técnico, agilizando a resolução de problemas mais simples através da comunicação direta com os especialistas técnicos e gerando uma maior satisfação e constância na renovação de contratos.

A implantação da nova ferramenta se deu em etapas, seguindo processos recomendados pela literatura de gestão da mudança: comunicação de objetivos, benefícios, transparência, participação da equipe, implementação por etapas, capacitação e abertura a sugestões e feedbacks por parte dos colaboradores. Porém, mesmo seguindo esses passos, houve tanto aceitação quanto resistência inicial por parte dos analistas de suporte.

Este estudo procurou identificar os principais comportamentos de resistência demonstrados pelos colaboradores da área através de um questionário *online* anônimo e de uma pergunta aberta a sugestões para a melhoria na implementação de novos processos e ferramentas de trabalho, visando as mudanças que ainda estão por vir.

O questionário *online* enviado foi composto de sete itens orientados à aceitação, onze itens orientados à resistência e quatro itens orientados à indiferença à mudança, alcançando 57% de participação. Com base nos resultados obtidos no questionário, conclui-se que os colaboradores da área de CPS Brasil apresentam baixa resistência a mudanças. Isso porque, quanto maior o nível de concordância com os itens de cada comportamento (aceitação, resistência e indiferença), mais frequente é o comportamento frente a processos de transformação organizacional.

Os itens de aceitação alcançaram nível de concordância acima de 92% em todos os itens, tendo-se destacado os comportamentos específicos de abertura à experiência, resiliência psicológica, participação e informação. Isso significa que os colaboradores estão abertos a experimentar novos processos ou ferramentas de trabalho, como foi o caso da ferramenta Expert Chat. Mesmo sob pressão procuram colaborar com o processo de mudança, procuram participar de diferentes formas, seja em etapas piloto ou colaborando para que o processo flua bem, e que, recebendo informações sobre a mudança, estarão mais dispostos a ajudar para que ela seja exitosa.

Quando se observam os itens de resistência, também se percebe que a concordância com eles é baixa, tendo apenas itens relacionados com os comportamentos de resiliência psicológica e abertura à experiência se sobressaído, alcançando índice de concordância de 26,5% e 16,2%, respectivamente. Esses itens deixam transparecer que o estresse causado por mudanças e a falta de interesse por aprender novas formas de trabalho podem ser fatores chave de reação de resistência frente às mudanças planejadas para a área de CPS Brasil. Aliados a esses dois indicadores, no que se refere à indiferença, o item que obteve maior concordância está relacionado à participação, que atingiu 19,1%, e se refere à ação de realizar apenas o que é necessário frente a mudanças de processos ou ferramentas de trabalho.

Os comportamentos mencionados são características de diferentes *mindsets*, conforme descrito no capítulo 3. As pessoas de *mindset* de crescimento acreditam nas mudanças e se esforçam para alcançar os melhores resultados dela, enquanto as pessoas que se posicionam com um *mindset* fixo tendem a desvalorizar o esforço e a temer desafios. (DUECK, 2018).

Vale pontuar que, embora a resistência à mudança seja entendida por um viés negativo, ela também pode trazer benefícios no contexto organizacional e não

deve ser encarada necessariamente como algo ruim. Neste caso, a identificação de certa resistência inicial na implementação da ferramenta Expert Chat foi o que motivou este estudo. Com as informações obtidas através do questionário e da pergunta aberta foi possível identificar os comportamentos que merecem atenção em futuros processos de mudança, bem como entender o que é valorizado pelos colaboradores em momentos de transformação. As sugestões mais frequentes foram as relacionadas a ações de comunicação, que devem ser constantes e antes que o processo de mudança ocorra, deixando claro o propósito da mudança, seus objetivos, benefícios e possíveis riscos. Também devem ser transparentes e abertas a feedback daqueles que serão impactados pela mudança. Outra sugestão mencionada com mais frequência foi sobre a participação das equipes, seja em etapas piloto ou sessões de *brainstorming*.

As principais limitações encontradas neste trabalho foram o curto período de tempo para a aplicação do questionário *online*, disponibilizado por um período de apenas quatro dias, o que pode ter limitado a quantidade de respostas recebidas; e o comportamento inconsciente de deseabilidade social, que leva os indivíduos a responder o questionário de uma forma politicamente correta ou como seria esperado pela sociedade, mesmo as respostas sendo anônimas. Esse comportamento pode ter influenciado no resultado do questionário, não transparecendo outros comportamentos de resistência que podem resultar no sucesso ou fracasso de futuros processos de mudança na área de CPS Brasil.

Para futuros processos de transformação na área, recomenda-se continuar observando os comportamentos de resistência frente a mudanças organizacionais, pois cada indivíduo tende a apresentar comportamentos diferentes frente a mudanças: entusiasmo, comprometimento, participação ativa, ansiedade, medo, indiferença ou resistência ativa, por exemplo. Também se recomenda oferecer comunicação recorrente, da forma mais transparente possível sobre todas as etapas da mudança e através de diferentes canais: fóruns internos de discussões, e-mails, conferências virtuais e reuniões presenciais. Além disso, recomenda-se que colaboradores sejam envolvidos em diferentes etapas do processo de mudança, para que possam contribuir com sugestões, esclarecer dúvidas, participar em projetos piloto e tornarem-se facilitadores em sessões de capacitação, por exemplo. Ações como essas farão com que mais pessoas se sintam comprometidas com a

mudança e se tornem agentes da transformação, garantindo o êxito na incorporação de novos processos ou ferramentas de trabalho.

Sendo a resistência à mudança um assunto de interesse das organizações e que não pode ser negligenciado, para trabalhos futuros sugere-se que se faça uma pesquisa com maior amostragem de respondentes, com um tempo maior de disponibilização do questionário, para que se tenha menos interferência do fator de desejabilidade social. Também se sugere a utilização do questionário RAM completo e uma análise mais estatística da intensidade das respostas, com o objetivo de medir mais precisamente o nível do comportamento de resistência dos indivíduos frente à mudança.

REFERÊNCIAS

92% dos consumidores preferem chat online na hora de serem atendidos. [S.l.]. **Portal Administradores.com**, 29 junho 2015. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/92-dos-consumidores-preferem-o-chat-online-na-hora-de-serem-atendidos/102629/>. Acesso em 18 set. 2018.

ANDERSON, D.; ANDERSON, L. S. A. **Beyond change management: how to achieve breakthrough results through conscious change leadership**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2010. Disponível em: <http://www.infopaceindia.com/upload/Advanced%20Strategies%20for%20Today's%20Transformational%20Leaders.pdf>. Acesso em: 7 out. 2018.

AS MELHORES empresas para começar a carreira. **Revista Exame**. [S.l.]. São Paulo, 18 abr. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/as-melhores-empresas-para-comecar-a-carreira/>. Acesso em: 25 out. 2018.

BECKHARD, R. **Desarrollo organizacional: estratégias y modelos**. Tradução de J. Lopera e H. Casas. Ciudad de México: Fondo Educativo Interamericano S.A., 1973.

BORTOLOTTI, S. L. V. **Resistência à mudança organizacional: medida de avaliação por meio da teoria de resposta ao item**. 2010. 287 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2010.

CHAPLIN, J. P. **Dicionário de psicologia**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1981.

CHARLTON, G. **Consumers prefer live chat for customer service**: stats. 25 Nov. 2013. Disponível em: <https://econsultancy.com/consumers-prefer-live-chat-for-customer-service-stats/>. Acesso em: 3 out. 2018. Blog: Econsultancy.

CONHEÇA as 150 melhores empresas para trabalhar de 2017. **Revista Exame**. [S.l.]. São Paulo, 19 out. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/conheca-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-de-2017/>. Acesso em: 25 out. 2018.

CONSTANTINE, A. O que mudou no relacionamento com o cliente em 2018. **Portal e-commerce Brasil**, mar. 2018. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/relacionamento-com-cliente-2018/>. Acesso em: 12 set. 2018.

CRAINE, K. **Desiring a Document Strategy**. Hurst, Texas: MC2 Books, 2000.

_____. Managing the cycle of change. **Information Management Journal**, vol. 41, n. 5, p. 44-50, Sept./Oct. 2007. Disponível em: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=afa1e20b-0985-4782-a35f-73f17ba69fed%40sessionmgr400>. Acesso em: 1 set. 2018.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01-13, 2008. Disponível em: <file:///C:/Users/I829186/Downloads/MONOGRAFIAS%20M%C3%89TODOS%20QUANTITATIVOS%20E%20QUALITATIVOS.pdf>. Acesso em: 14 out. 2018.

DUECK, C. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. Tradução de S. Duarte. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

DUNICAN, B.; KEASTER, R. Acceptance of change: exploring the relationship among psychometric constructs and employee resistance. **International Journal of the Academic Business World**, vol. 9, n. 2, p. 27-38, 2015. Disponível em: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d7363ac8-65b8-4684-8dfa-aa9f949f2fba%40pdc-v-sessmgr06>. Acesso em: 1 set. 2018.

EMPRESAS têm estratégias digitais desconexas com a experiência do cliente, diz pesquisa. [S.I.]. **Portal Businesswire.com**, São Paulo, 4 abr. 2017. Disponível em: <https://www.businesswire.com/news/home/20170403005707/pt/>. Acesso em: 18 set. 2018.

EXPERIÊNCIA do cliente está relacionada ao crescimento da receita, aponta KPMG. [S.I.]. **Portal Exame**, PRNewswire, São Paulo, 3 set. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/releases/experiencia-do-cliente-esta-relacionada-ao-crescimento-da-receita-aponta-kpmg/>. Acesso em: 30 set. 2018.

GREAT PLACE TO WORK. **Melhores empresas para trabalhar**. [S.I.]. São Paulo, 2018. Disponível em: https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/?utm_source=adwords&utm_medium=adwords&utm_campaign=melhores-empresas-para-trabalhar&gclid=EAlalQobChMljZiR5uKh3glVBAYRCh3eqwB5EAAYASAAEgJ90vD_BwE. Acesso em: 25 out. 2018.

GÜNTHER, H; JÚNIOR, J. L. Perguntas abertas versus perguntas fechadas: uma comparação empírica. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 6, n. 2, p. 203-213, 2012. Disponível em: <https://revistaptp.unb.br/index.php/ptp/article/viewFile/1399/393>. Acesso em: 21 out. 2018.

HECKMANN, A. **Next-generation support: support delivery designed for a digital world**. 11 May. 2017a. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/next-generation-support-delivery-designed-digital-world-eckmann/?lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad_flagship3_profile_view_base_post_details%3B97n1efmkQRimp8XSG%2FTwGQ%3D%3D. Acesso em: 3 out. 2018. Blog: LinkedIn.

_____. **When support tickets can talk: making live support the new norm**. 14 Nov. 2017b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/when-support-tickets-can-talk-making-live-new-norm-andreas-heckmann/>. Acesso em: 18 set. 2018. Blog: LinkedIn.

JUDSON, A. S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1966.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: Epu, 1979.

KOTTER, J. P. **Liderando mudanças**: transformando empresas com a força das emoções. Tradução de Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. Choosing strategies for change. **Harvard Business Review**, p. 106-114, Mar./Apr., 1979.

KPMG. **Tomorrow's experience, today**: harnessing a customer first approach in a changing world. [S.l.]. June 2018. Disponível em: <https://home.kpmg.com/br/pt/home/insights/2018/06/experiencia-do-cliente.html>. Acesso em: 30 set. 2018.

LIMA, L. P. **Dicionário de psicologia prática**. São Paulo: Honor Editorial Ltda, 1970.

LINES, R. Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. **Journal of Change Management**, vol. 4, n. 3, p. 193 – 215, 2005.

MENDES, R. Experiência UAU!, conquistando corações – e bolsos - de seus clientes. **Portal Exame**. São Paulo, 25 jul. 2017. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/colunas/Cabeca-de-startup/noticia/2017/07/experiencia-uau-conquista-do-coracoes-e-bolsos-de-seus-clientes.html>. Acesso em: 6 out. 2018.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. Tradução de Ivan Pedro Ferreira Santos. 12. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill/Bookman, 2011. Livro eletrônico.

OLIVEIRA, M. Convergindo a tecnologia e a experiência do cliente. **Revista Exame**, abr. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/blog/relacionamento-antes-do-marketing/convergindo-a-tecnologia-e-a-experiencia-do-cliente/>. Acesso em: 12 set. 2018.

OPPENHEIM, A. N. **Questionnaire design, interviewing and attitude measurement**. Londres: Pinter, 1993.

PATHAK, V. Inventive technology enabling better customer experience. **Siliconindia**, v. 19, n. 4, p. 22-23, Apr. 2016. Disponível em: <http://web.b.ebscohost.com/bsi/detail/detail?vid=0&sid=7751c1fe-c00d-464b-b992-1fc5427ce4fe%40pdc-v-sessmgr06&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1ic2ktbGl2ZQ%3d%3d#AN=128467707&db=buh>. Acesso em: 6 out. 2018.

PARISI, S.; GUINAN, P. J.; KAFKA, R. Solving the crisis of immediacy: how digital technology can transform the customer experience. **Business Horizons**, vol. 59, n. 4, p. 411-420, July/Aug. 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681316300052>. Acesso em: 30 set. 2018.

PIDERIT, S. K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. **Academy of Management Review**, vol. 25, n. 4, p. 783 – 794, 2000.

REGER, R. K. et al. Creating earthquakes to change organizational mindsets. **Academy of Management Executive**, vol. 8, n. 4, p. 31-43, Nov. 1994. Disponível em: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=91b90b2b-3771-44f6-b8d9-997fd7262a1e%40sessionmgr104>. Acesso em: 1 set. 2018.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2012.

SAP. **SAP**: the world's largest provider of enterprise application software. [S.l.]. Walldorf, 18 Oct. 2018. Disponível em: <https://www.sap.com/corporate/en/documents/2017/04/4666ecdd-b67c-0010-82c7-eda71af511fa.html>. Acesso em: 20 out. 2018.

SMOLLAN, R. Engaging with resistance to change. **University of Auckland Review**, Auckland, vol. 13, n. 1, p. 12-15, 2011. Disponível em: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=3ce885e7-87a4-43aa-8a00-d73f1f311add%40sessionmgr4010>. Acesso em: 1 set. 2018.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 1987.

TOPPING, P. **Managerial leadership**. New York: McGraw Hill Professional, 2002.

VINCENZI, S. L. et al. Escala de resistência à mudança (RAM): construção, evidências psicométricas e versão reduzida. **Psico-USF**, Bragança Paulista, v. 21, n. 3, p. 471-486, set./dez. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v21n3/2175-3563-pusf-21-03-00471.pdf>. Acesso em: 30 set. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ONLINE

Questionário online desenvolvido na ferramenta Google Forms.

Questionário sobre mudança organizacional

O presente questionário destina-se a uma pesquisa sobre reações frente a mudanças organizacionais a ser considerada para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), vinculado ao MBA em Gestão Empresarial da UNISINOS.

O questionário tem como finalidade coletar informações sobre o que você pensa, sente e como age frente a processos de mudança na área de Cloud Product Support.

Solicito a gentileza de responder com a maior honestidade possível. Todas as respostas são CONFIDENCIAIS e só serão utilizadas para fins acadêmicos. A sua participação é muito valiosa!

Obrigada,
Jucieli Baschiroto

NEXT

Page 1 of 3

Questionário sobre mudança organizacional

* Required

Dados Demográficos

Para fins demográficos, por favor responder as questões abaixo. Todas as informações são confidenciais.

Gênero: *

Choose

Feminino

Masculino

Outro

Prefiro não dizer

Faixa etária: *

Choose

18 - 22 anos

23 - 27 anos

28 - 32 anos

33 - 37 anos

Acima de 38 anos

Tipo de contrato: *

Choose

- Estágio
- Efetivo (full time)
- Terceirizado (C-user)

Tempo que você trabalha na SAP: *

Choose

- Menos de 1 ano
- 1 - 2 anos
- 3 - 5 anos
- 6 - 9 anos
- Mais de 10 anos

Escolaridade atual: *

Choose

- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação/MBA/Mestrado/Doutorado incompleto
- Pós-graduação/MBA/Mestrado/Doutorado completo

BACK

NEXT

Questionário sobre mudança organizacional

* Required

Questionário sobre mudança organizacional

Selecione a opção que mais se aproxima com o que você pensa:

Quando lembro da implementação de novos processos ou novas ferramentas de trabalho no Cloud Product Support: *

	0 - Discordo fortemente	1 - Discordo	2 - Concordo	3 - Concordo fortemente
1. Sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Coopero ativamente para realizar a mudança quando ela acontece.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Se a mudança implica em fazer algo que não gosto, realizo as tarefas lentamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tento evitar as responsabilidades adicionais decorrentes de mudanças em meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Na iminência de uma mudança no meu trabalho, procuro formas de impedir que ela venha acontecer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Apoio as ações dos meus colegas contra mudanças que ocorrem no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Quando mudanças acontecem, procuro fazer somente o que é necessário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Prefiro ficar indiferente às mudanças.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Acredito que os riscos de implementar uma mudança em uma empresa são maiores do que seus benefícios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Acredito que a proposta de mudança é fruto de estudo e análise organizacionais para a melhoria da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Se soubesse que uma mudança aconteceria no meu trabalho, ficaria tenso(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Considero negativas as mudanças organizacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Acredito que tenho estabilidade emocional para lidar com mudanças no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Quando ocorrem mudanças encontro motivos para me queixar da gerência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Mesmo sob pressão, coopero bem com as mudanças.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Fico mais propenso(a) a aceitar uma mudança quando recebo informações sobre ela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Sinto-me indiferente e não surpreso(a) em relação à mudança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Não estou interessado(a) em realizar atividades que resultarão em mudanças.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Prefiro fazer sempre as mesmas coisas no meu trabalho, ao invés de tentar coisas diferentes.

20. Estou disposto a colaborar para promover mudanças no meu trabalho.

21. Às vezes evito mudanças no meu trabalho mesmo que sejam boas para mim.

22. Se mudanças acontecem, não me sinto comprometido(a).

23. Que sugestões você daria para melhorar a gestão de mudanças na implementação de novos processos ou ferramentas de trabalho?

Your answer

BACK

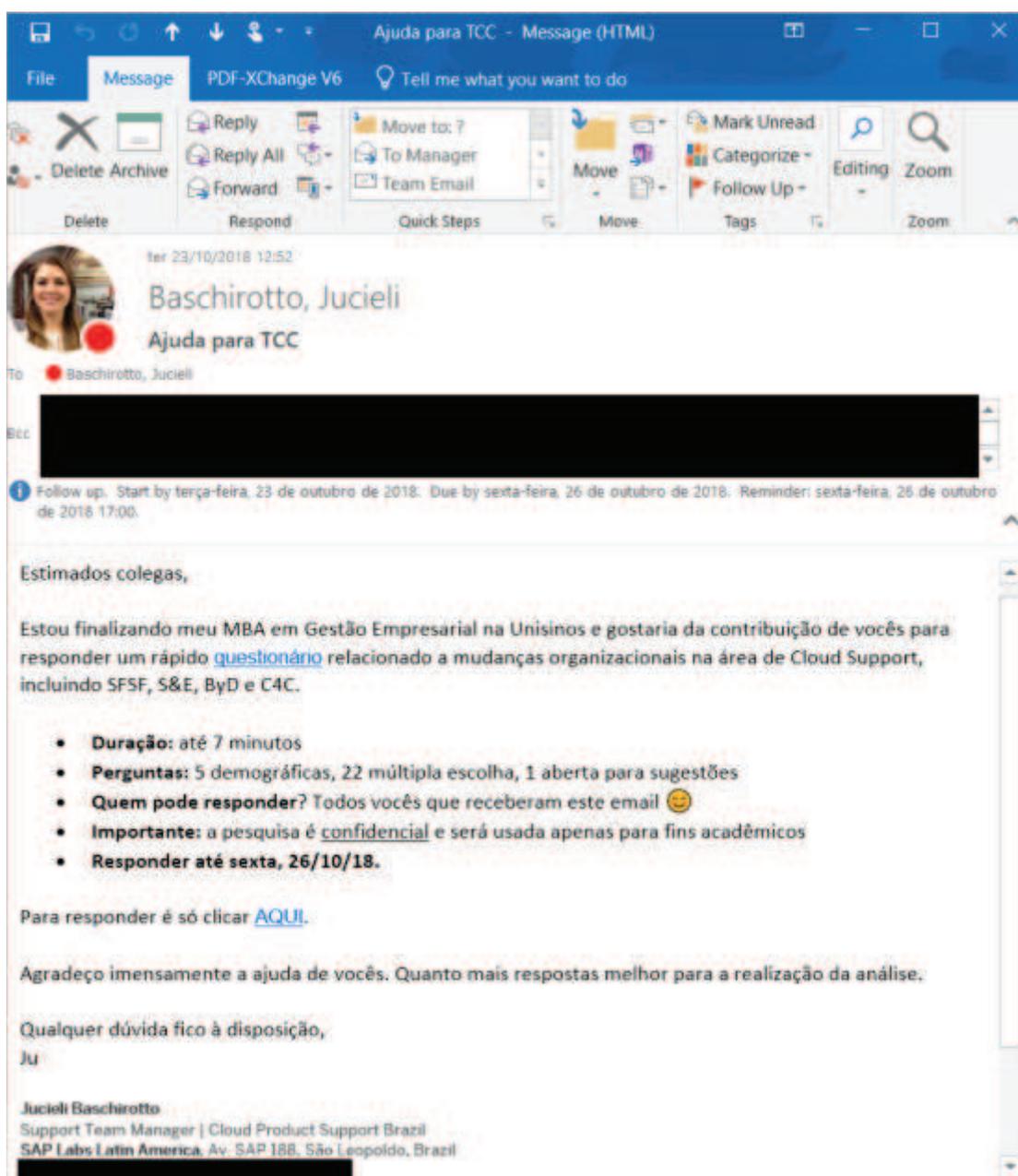
SUBMIT

Page 3 of 3

Never submit passwords through Google Forms.

APÊNDICE B – E-MAIL CONVITE

O e-mail abaixo foi enviado para os funcionários da área de Cloud Product Support como convite para responder ao questionário sobre mudanças organizacionais.

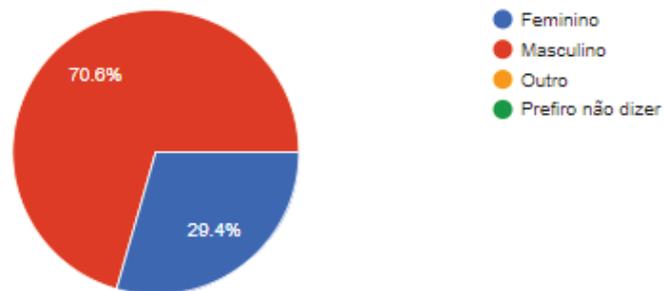


ANEXO A – DADOS DEMOGRÁFICOS DA PESQUISA

Dados Demográficos

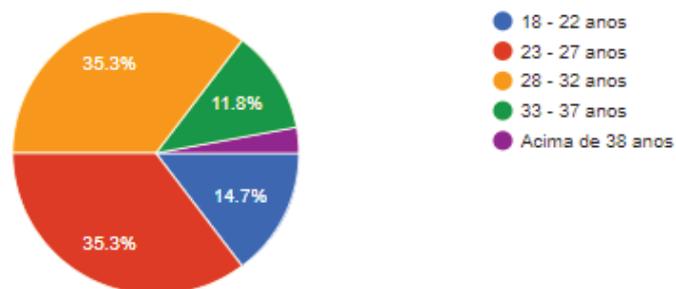
Gênero:

68 responses



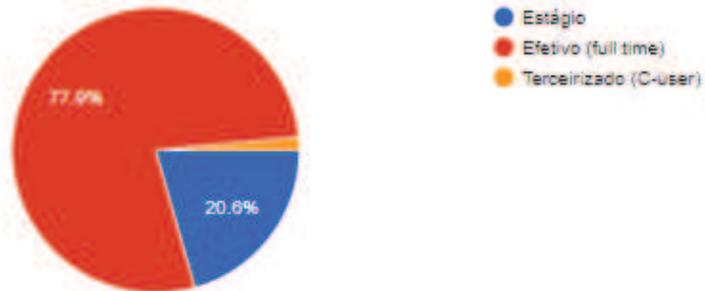
Faixa etária:

68 responses



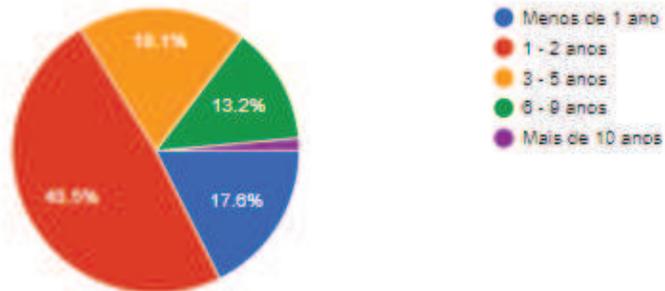
Tipo de contrato:

68 responses



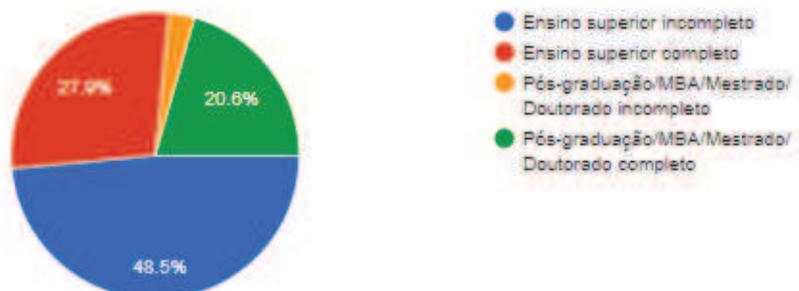
Tempo que você trabalha na SAP:

68 responses



Escolaridade atual:

68 responses



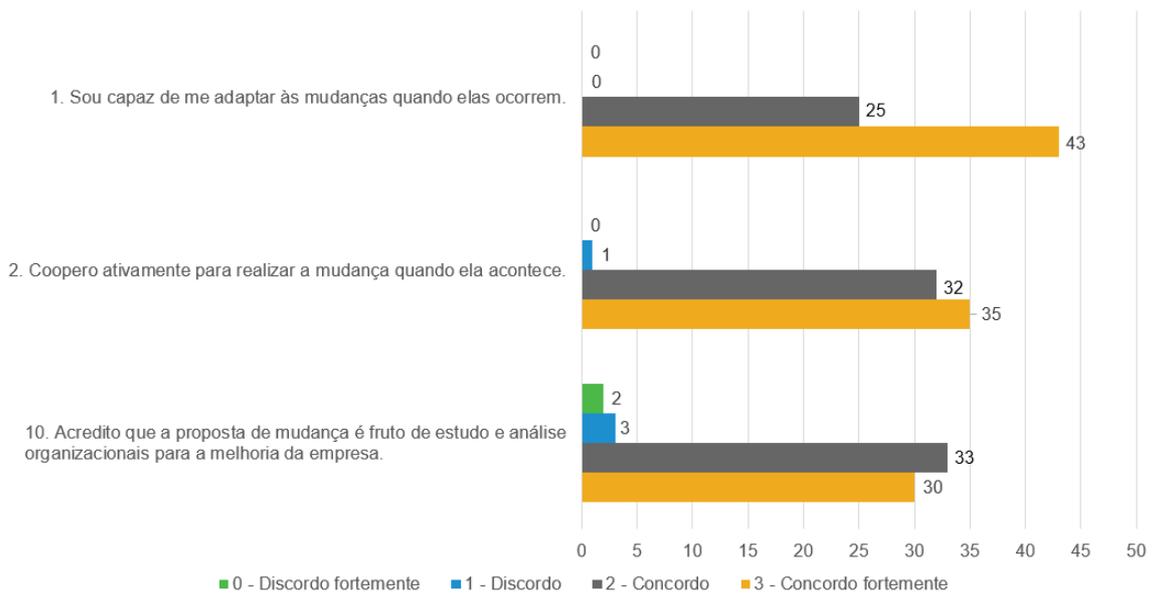
ANEXO B – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO ONLINE

Questionário sobre mudança organizacional

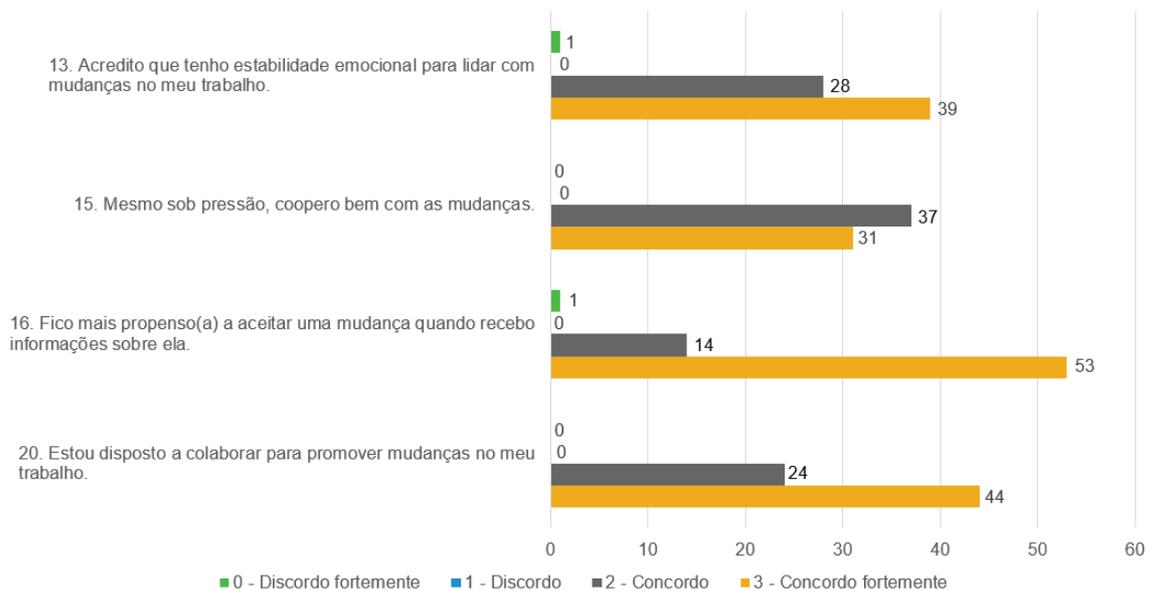
Quando lembro da implementação de novos processos ou novas ferramentas de trabalho no Cloud Product Support:



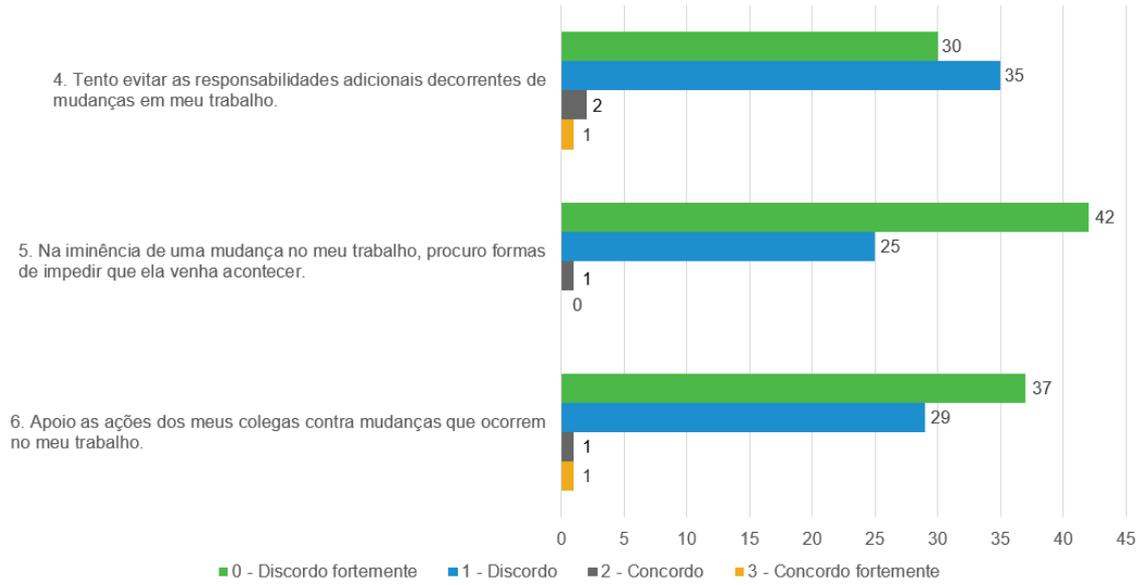
Aceitação



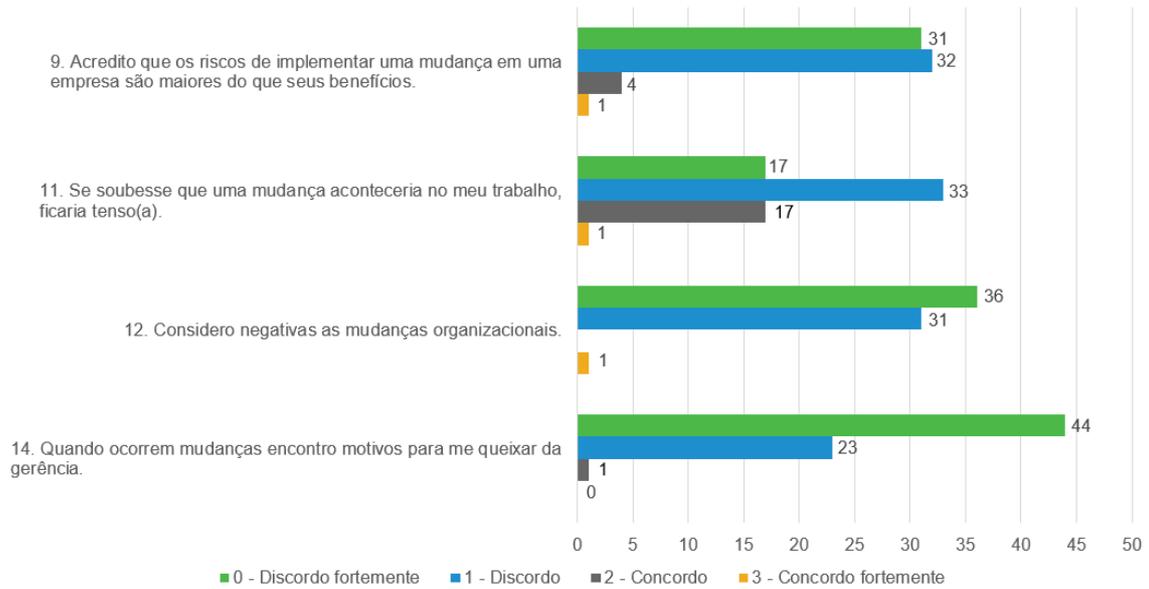
Aceitação



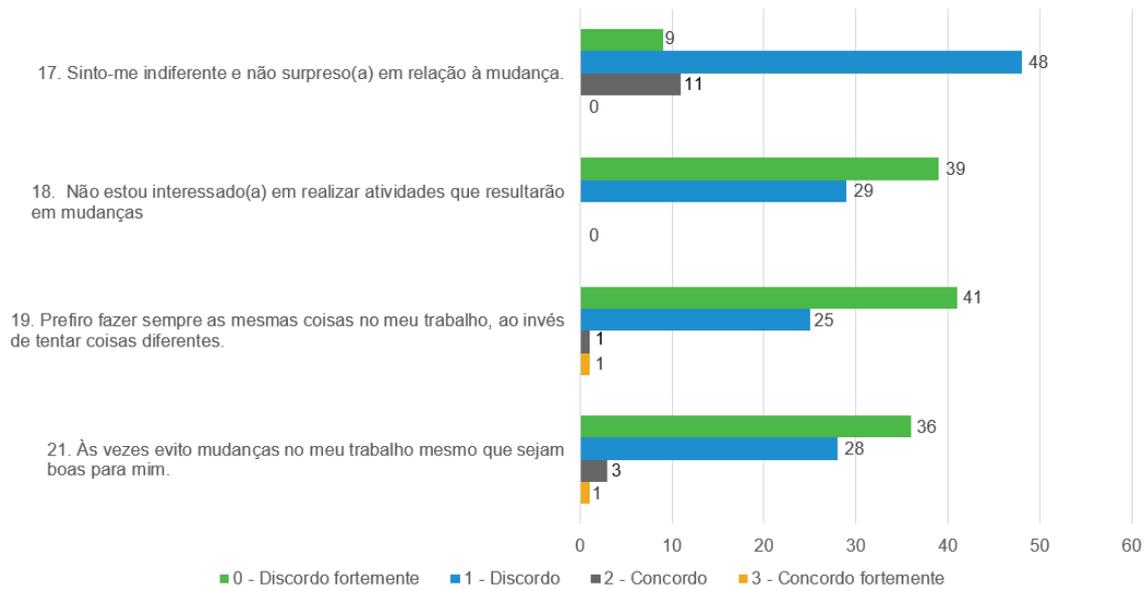
Resistência



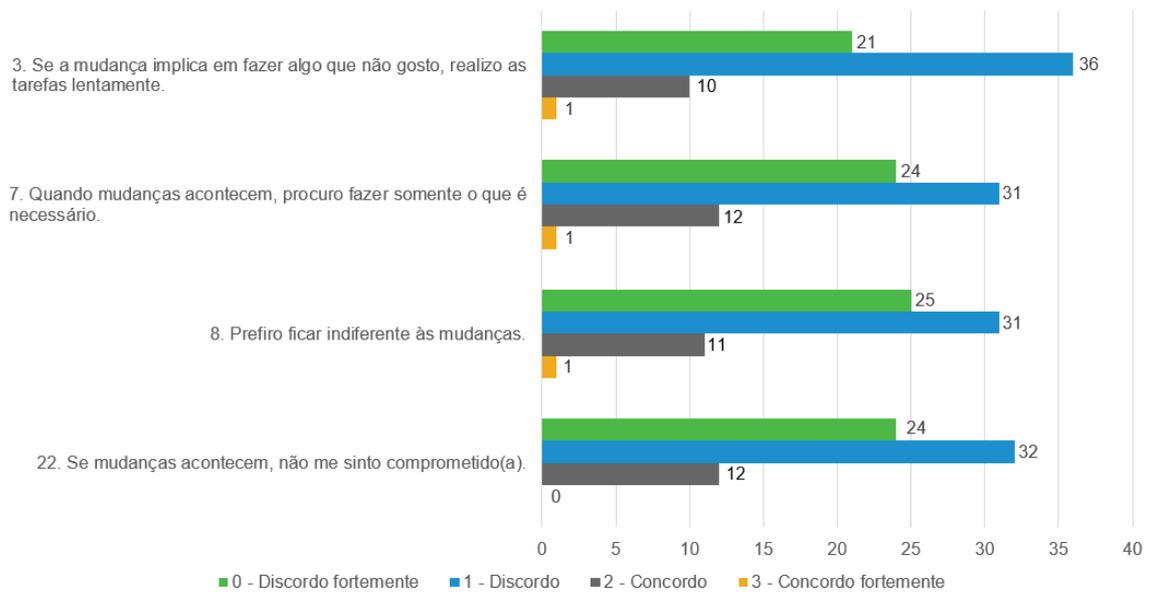
Resistência



Resistência



Indiferença



ANEXO C – RESULTADOS DA PERGUNTA ABERTA

23. Que sugestões você daria para melhorar a gestão de mudanças na implementação de novos processos ou ferramentas de trabalho?

34 responses

acredito que todas mudanças processuais são sempre discutidas no ambito do time, e os feedbacks são passados aos times responsaveis pelas mudanças a fim de polir uma mudança ou novo processo a ser adotado/implementado

Deixar todos os funcionários alinhados em relação ao que vai mudar, quando e como. Para que ninguém se sinta perdido ou desinformado.

Realizar as mudanças de acordo com as boas práticas, buscando sempre a transparência e simplicidade do processo.

Fazer um time de teste, comparar resultados com antes mudança X depois mudança e exibir os resultados à todos, mostrando os benefícios Y e Z apesar de ter algum risco W.

Comunicação clara da mudança, razão, objetivos e de maneira antecipada, para que seja possível ocorrer adaptação e coleta de feedbacks

Comuniquem aberta e antecipadamente, pois as mudanças são sempre um tópico estressante, pois seres humanos estão envolvidos. Deixem claro o que, quando, onde e porquê.

Talvez, dependendo da mudança, poderia ser feito um brainstorming (com as principais pessoas "afetadas" para analisar a criticidade e o impacto da mudança na rotina de quem mais será "afetado". Na minha opinião as pessoas tendem a reagir melhor quando fazem parte do processo ou sabem que diferentes pessoas participaram do processo de implementação da mudança.

Trazer o motivo e a expectativa da mudança facilita a aceitação da mesma. Setar estagios de implementação e metas tambem auxiliam e encorajam a implementação.

Sempre providenciar informações antecipadamente sobre o propósito da mudança, com base no que foi fundamentada a decisão de mudar, qual a perspectiva de impacto e qual o papel do colaborador nesse processo. Além de disponibilizar uma fase de testes/adaptação/piloto

Acredito que o o maximo compartilhamento de informacoes com relacao a mudanca possivel seja um fator importante para obter engajamento do Time de forma mais efetiva.

Qualquer forma de comunicação anterior a mudança irá gerar discussões, mas por um outro lado não deixará de ser uma surpresa quando ela vir a acontecer. Acho que uma forma de melhoria é sempre abrir a oportunidade de diálogo e tentar sempre mostrar que somos facilmente adaptáveis. Talvez este seja um diferencial dos brasileiros comparados com outras nacionalidades no mundo SAP, pois em países da Europa qualquer mudança gera desconforto antes mesmo de alguém saber o que é que vai mudar. Nos EUA isso acontece o tempo todo, o Brasileiro talvez tenha medo de instabilidade no trabalho e confortzone, mas acredito que é uma cultura flexível a mudanças, tudo gera um choque de primeira, mas logo entra na rotina e o que não era comum, passa a ser algo normal. Espero que ter ajudado!

Ter mais treinamento no caso de novas ferramentas de trabalho e canais para poder ter suporte ou tirar dúvidas.

Assegurar que a comunicação referente a qualquer mudança seja provida com antecedência à mudança de maneira clara e detalhada, incluindo sempre que possível as motivações e razões pela mudança assim como os resultados esperados com a mesma.

Acho brainstorming sensacional para pensar no impacto de uma mudança ou pensar em como mudar algo. Buscar o público-alvo da mudança enquanto se desenha uma mudança de processo ou ferramenta vai evitar muito retrabalho e ajudar a dosar aos poucos a ideia de mudar que assusta muitos.

Ouvir as partes afetadas.

Consultar o time/funcionário que seria afetado por ela antes

As pessoas se sentem mais propensas a "ajudar na mudança e a aceitá-la" quando elas conseguem imaginar o seguinte quadro: 1. O Pra que essa mudança? 2. Como ela afeta o meu trabalho atual? 3 Quais vão ser as consequências dela? 4 Como vou lidar se não me adaptar tão bem? Se as pessoas entendem que as mudanças não são coisas que existem para fazer a sua vida difícil, mas para tornar o seu dia-a-dia melhor e para diminuir problemas que existem hoje com os atuais processos. Adiciono que, as pessoas tem medo de não se adaptar, logo, enfatizando que o tempo de adaptação de cada um vai ser respeitado e que necessário suporte para a mudança e suas questões serão dados vai fazer toda a diferença. ;)

Informar o máximo possível do porque da mudança e quais objetivos queremos alcançar.

P.S. = Sober a pergunta 22. Se mudanças acontecem, não me sinto comprometido(a). Não entendi se o comprometido significa comprometido em aplicar a mudança ou em risco :D de qualquer form, não me sinto em risco e sim comprometido em aplicar a mudança.

Explicar os impactos que terá essas mudanças, principalmente quais serão os benefícios dessa mudança.

Mais team engagement.

Sempre saber o impacto e a opinião daquelas pessoas que realmente vão ter que trabalhar em cima dos processos que foram alterados.

A informação a priori acredito que seja a melhor forma de lidar com mudança, uma vez que já se sabe e se conhece, o quê, quando, onde e como as mudanças ocorrerão.

Acredito que quanto maior o conhecimento do funcionário quanto ao processo a ser seguido para a mudança, assim como os motivos pelos quais esta mudança é necessária, maior o engajamento do funcionário à mudança.

1) Envolver as pessoas na busca das soluções e desafios a serem resolvidos é o cenário ideal, uma vez que quando as pessoas participam do processo, da elaboração da solução, elas se sentem agentes da mudança e não pouparão esforços para que suas propostas funcionem de maneira eficaz.

2) Quando não é possível envolver na elaboração da solução ou da mudança, uma comunicação eficiente e transparente faz a diferença, assim as pessoas envolvidas entendem bem o motivo da mudança, os desafios e possíveis benefícios imediatos ou futuros.

Acredito que o maior reconhecimento aos funcionários que se destacam como promotores da mudança é uma boa ideia.

Penso que em geral as mudanças devem ser apresentadas focando no benefício que ela traz. É importante também que existam regras simples e claras para direcionar as ações, e que essas regras sejam as mesmas para todos que devem executar esse processo.

Sinto que ainda não tenho experiência suficiente para responder esta questão de forma satisfatória

Sempre deixar claro o motivo da mudança e os pontos positivos e negativos.

Buscar feedback sobre o impacto das mudanças das pessoas que estarão diretamente envolvidas, por exemplo, na SuccessFactors tivemos uma mudança que acrescentou pessoal para fecharem incidentes mais fáceis.

Veio a decisão direto de que uma análise do leadership estimou que precisaríamos de 4 pessoas, o que o time comentou que era um exagero e iria ser prejudicial, mesmo assim foi implementado com 4. Na primeira semanas deu vários problemas relacionados a essa semana e depois foi revisado para ter apenas 2 (o que fazia mais sentido).

Acredito que a transparência nas informações com relação as mudanças seja fundamental para a adoção destas e do sucesso da implementação de novos processos ou ferramentas de trabalho.

Sempre envolver na fase pré mudança as pessoas que terão que se adaptar à mudança no processo.

Maior transparência com os funcionários, real atenção ao que eles solicitam e treinamentos prévios e após a mudança

Abrir a mente e entender que mudanças vem para o bem e não para o mau.

Eu acredito que se as pessoas terem clareza em todas as "Possíveis" mudanças enquanto elas estão sendo discutidas, a aceitação do time vai ser muito mais fácil.

A sugestão que dou é que os colegas consigam expressar suas opiniões antes da mudança vir, assim eles fariam parte delas.

ANEXO D – QUESTIONÁRIO DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA (RAM)

Questionário de Resistência à Mudança (RAM) desenvolvido por Bortolotti (2010, p. 263).

O presente questionário destina-se a uma pesquisa sobre reações frente a mudanças organizacionais a ser considerada para elaboração de uma Tese de Doutorado, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O questionário tem como finalidade coletar informações sobre o que o (a) senhor (a) pensa, sente ou age frente a processos de mudança na organização ou na empresa em que você trabalha.

Solicito ao (à) senhor (a), a gentileza de responder com a maior honestidade possível, as perguntas que se seguem. Vale ressaltar que todas as respostas são CONFIDENCIAIS e, só serão utilizadas para fins acadêmicos.

O que importa é sua resposta SINCERA.

A sua **PARTICIPAÇÃO** é muito valiosa!

MUITO OBRIGADO!!!

Antes de começar a responder o questionário gostaríamos que você respondesse as duas situações abaixo:

No momento eu me encontro assim:

 <input type="radio"/> Muito Triste	 <input type="radio"/> Chateado	 <input type="radio"/> Normal	 <input type="radio"/> Alegre	 <input type="radio"/> Eufórico
---	---	---	---	---

E na minha vida normalmente sou assim:

 <input type="radio"/> Muito Triste	 <input type="radio"/> Chateado	 <input type="radio"/> Normal	 <input type="radio"/> Alegre	 <input type="radio"/> Eufórico
---	---	---	---	---

Por favor, responda a alguns dados complementares:

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade: _____ anos

Tempo de serviço na atual empresa que trabalha: _____ meses.

A empresa em que trabalha é: () pública

() privada () indústria, () comércio, () serviço, () comércio e serviço () outra.

Ocupa cargo de chefia ou supervisão: () sim () não.

Tem filhos: () sim () não.

Estado Civil:

() casado ou união estável () solteiro () separado ou divorciado.

Escolaridade:

() Ensino Fundamental incompleto

() Ensino Fundamental completo

() Ensino Médio incompleto

() Ensino Médio completo

() Superior Incompleto

() Superior completo

() Especialização () Mestrado () Doutorado.

Pensando em sua REAÇÃO diante de uma mudança em SEU TRABALHO informe se você CONCORDA FORTEMENTE, CONCORDA, DISCORDA OU DISCORDA FORTEMENTE com os ITENS discriminados abaixo.

Assinale com um X o quadro correspondente a sua resposta que melhor indique o seu grau de concordância com as frases escritas, à direita de cada afirmação.

Itens	Discordo Fortemente	Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
	0	1	2	3
1. Enfrentaria desafios proporcionados pelas mudanças no meu trabalho.				
2. Sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem.				
3. Sinto que não posso aprender com as mudanças.				
4. Sinto que minhas idéias podem ser mais valorizadas quando ocorrem mudanças.				
5. Quando falam em mudanças faço de conta que não é comigo.				
6. Coopero ativamente para realizar a mudança quando ela acontece.				
7. Se a mudança implica em fazer algo que não gosto, realizo as tarefas lentamente.				
8. Sinto-me extremamente irritado em situações de mudança.				
9. Experimentaria coisas novas provenientes de mudanças no meu trabalho.				
10. Tento evitar as responsabilidades adicionais decorrentes de mudanças em meu trabalho.				

Itens	Discordo Fortemente	Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
11. Na iminência de uma mudança no meu trabalho, procuro formas de impedir que ela venha acontecer.				
12. Sinto que mudanças na minha rotina prejudicam meu trabalho.				
13. Acredito que as mudanças são um modo de adquirir mais trabalho.				
14. Apoio as ações dos meus colegas contra mudanças que ocorrem no meu trabalho.				
15. Quando mudanças acontecem, procuro fazer somente o que é necessário.				
16. Prefiro ficar indiferente às mudanças.				
17. Confio nas mudanças implementadas pela gerência.				
18. Se houver mudanças, atuo sem compromisso.				
19. Acredito que os riscos de implementar uma mudança em uma empresa são maiores do que seus benefícios.				
20. Quando mudanças acontecem, procuro não me envolver nos problemas oriundos dela, procuro não estar envolvido em problemas que não são meus.				

Itens	Discordo Fortemente	Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
21. Sinto que tenho entusiasmo para lidar com mudanças no meu trabalho.				
22. Acredito que a proposta de mudança é fruto de estudo e análise organizacionais para a melhoria da empresa.				
23. Se soubesse que uma mudança aconteceria no meu trabalho, ficaria tenso.				
24. Se mudanças são implementadas no meu trabalho, gosto de participar delas.				
25. Considero negativas as mudanças organizacionais.				
26. Acredito que tenho estabilidade emocional para lidar com mudanças no meu trabalho.				
27. Quando ocorrem mudanças encontro motivos para me queixar da gerência.				
28. Mesmo sob pressão, coopero bem com as mudanças.				
29. Fico mais propenso a aceitar uma mudança quando recebo informações sobre ela.				
30. Tenho receio em contribuir com as mudanças no meu trabalho.				
31. Gostaria de ganhar novas experiências provenientes de mudanças no meu trabalho.				

Itens	Discordo Fortemente	Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
32. Sinto-me indiferente e não surpreso em relação à mudança.				
33. Sinto que a mudança é uma ameaça.				
34. Às vezes, recuso-me a mudar o modo como faço o meu trabalho.				
35. Sinto-me amedrontado quando mudanças acontecem devido às incertezas geradas por uma nova forma de trabalhar.				
36. Não estou interessado em realizar atividades que resultarão em mudanças.				
38. Prefiro fazer sempre as mesmas coisas no meu trabalho, ao invés de tentar coisas diferentes.				
39. A mudança é positiva para seus funcionários.				
40. Mesmo se todos acreditarem que as mudanças são necessárias para a sobrevivência da empresa, não penso que isso seja verdadeiro.				
41. Se mudanças acontecem, procuro confiar na capacidade da gerência em tomar decisões certas, especialmente àquelas que me afetam pessoalmente.				

Itens	Discordo Fortemente	Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
42. Se fosse informado que haveria uma mudança em meu local de trabalho, lidaria com a situação com estresse.				
43. Estou disposto a colaborar para promover mudanças no meu trabalho.				
44. Às vezes evito mudanças no meu trabalho mesmo que sejam boas para mim.				
45. Caso a mudança tornasse meu trabalho mais difícil, não tentaria melhorá-lo.				
46. Não me importo com mudanças, continuo fazendo meu trabalho da mesma maneira que vinha fazendo.				
47. Se alguém me pressiona para mudar alguma coisa, tendo a resistir, mesmo se a mudança pode beneficiar-me.				
48. Se durante o processo de planejamento das mudanças pudesse opinar ou sugerir, as apoiaria com maior determinação.				
49. Se houver mudanças no meu trabalho, recuso a fazer trabalhos extras.				
50. Se mudanças acontecem, não me sinto comprometido.				

Itens	Discordo Fortemente	Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
51. Não tenho certeza se as mudanças melhoram a organização (empresa).				
52. Acredito que a gestão pode até ter motivos para implementar quaisquer mudanças, mas nem sempre estas são necessárias.				

Muito Obrigado!!!

Silvana Ligia Vincenzi Bortolotti

sligie@globo.com