



Produto & Produção, vol. 14 n.2, p. 26-43, jun. 2013

RECEBIDO EM 01/11/2011. ACEITO EM 28/01/2013.

## **Uma proposta para avaliação do potencial de mudança de empresas de telecomunicações**

**Marcelo Nogueira Cortimiglia**

*Departamento de Engenharia de Produção e Transportes*  
*Universidade Federal de Rio Grande do Sul*  
[cortimiglia@producao.ufrgs.br](mailto:cortimiglia@producao.ufrgs.br)

**José Luis Duarte Ribeiro**

*Departamento de Engenharia de Produção e Transportes*  
*Universidade Federal de Rio Grande do Sul*  
[ribeiro@producao.ufrgs.br](mailto:ribeiro@producao.ufrgs.br)

**Rafael Sant'Anna Pimenta**

*Universidade Federal de Rio Grande do Sul*  
[rspimenta@gmail.com](mailto:rspimenta@gmail.com)

### **RESUMO**

A pesquisa tem como objetivo a concepção de um instrumento de identificação e avaliação do potencial de mudança em empresas de Telecomunicações. Foram identificados na literatura acadêmica sobre gestão de mudanças vinte Fatores Críticos de Sucesso (FCS), os quais foram agrupados em cinco grupos articulados em um questionário genérico. O instrumento desenvolvido foi aplicado através de um levantamento tipo *survey* combinado com entrevistas em quatro empresas de Telecomunicações. A análise dos resultados foi orientada segundo três variáveis: Nível Hierárquico (NH) do respondente, Empresa e Grupo de Fator Crítico de Sucesso. No caso estudado, observou-se uma diferença significativa na percepção do potencial de mudança dos diferentes NH e uma interação significativa entre as variáveis NH e Empresa. Além disso, o questionário permitiu identificar uma diferença particular na percepção do potencial de mudança em uma das empresas estudadas, o que sinaliza a possibilidade de usar o instrumento para avaliações comparativas.

**Palavras-chave:** Gestão de Mudanças; Fatores Críticos de Sucesso; Telecomunicações.

### **ABSTRACT**

The aim of this paper is to propose an instrument to identify and evaluate change potential in telecommunication companies. Twenty Critical Success Factors (CSF) identified in published literature on change management were consolidated in five groups and used to develop a generic survey instrument. The instrument was applied in a survey with four telecommunication firms combined with interviews with selected respondents. Data analysis was conducted on three variables: respondent Hierarchical Level (HL), Company, and CSF Group. Results from the studied case indicate

a significant difference in HL and a significant interaction between HL and Company. Moreover, the instrument allowed to identify a particular difference in one of the studied companies. This opens up the possibility of using the instrument to benchmark change potential.

**Keywords:**Change Management;Critical Success Factors;Telecommunications.

## 1. Introdução

---

Considerando o mundo empresarial contemporâneo, pode-se afirmar que a única coisa certa é que haverá mudança, seja no mercado, na organização ou no produto. Segundo Schumpeter (1984), o modelo econômico capitalista é fruto de resultados de evolução contínua da sociedade que, por sua vez, revoluciona a estrutura econômica subjacente. Neste contexto de contínua transformação e adaptação, as empresas devem estar preparadas para mudar, desenvolvendo e aplicando técnicas de gestão que permitam ajustar sua estrutura, seu modo de trabalho, sua cultura, seus serviços ou produtos e, assim, manter as perspectivas de futuro para a organização (CHIAVENATO, 2008).

Fleury (2002) salienta que, a partir dos anos 70 do século XX, as mudanças empresariais deixaram de ser simplesmente lineares ou incrementais, afetando apenas algumas áreas da organização, e passam a atingir vários processos simultaneamente, tornando-se assim complexas e multidimensionais. Em função do caráter abrangente das mudanças, o gerenciamento das mesmas se torna mais difícil, aumentando as chances de falhas e os impactos decorrentes dessas falhas.

Além da mudança ser inevitável e abrangente, mesmo quando planejada há bastante espaço para falhas. Beer e Nohria (2000) estimam que cerca de 70% de todas as iniciativas de mudanças empresariais não acontecem como planejado. Conforme esses autores, a maioria das organizações não está preparada para planejar e executar as mudanças necessárias para sua sobrevivência. A revista Forbes (2004) afirma que apenas 20% das maiores empresas dos EUA nos anos 50 do século XX chegaram ao século XXI, sendo que a causa raiz dos fracassos foi a falta de competências associadas à gestão da mudança.

Desta forma, Kotter (1992), Fleury (1999), Collins (2001) e Fullan (2001), dentre outros, ressaltam a importância do estudo sistemático dos processos envolvidos na gestão da mudança. Dois pontos do vasto campo de estudo da gestão da mudança são apontados por estes autores como especialmente problemáticos: a avaliação do potencial de gestão de mudança e as causas principais de mudanças de bem sucedidas. O estudo desses fatores pode diminuir os riscos inerentes à evolução empresarial em um processo dinâmico. Da mesma forma, a possibilidade de mensurar a capacidade de promover mudanças coerentes e adequadas pode ser um elemento essencial à sobrevivência das empresas, sobretudo em ambientes competitivos nos quais o ritmo das mudanças conjecturais é veloz.

No presente artigo, portanto, é proposto um instrumento para avaliar o potencial de gestão de mudanças em empresas do setor de telecomunicações a partir da consolidação de fatores críticos de sucesso em mudanças empresariais identificados na literatura. O potencial de mudança é a capacidade de a organização fazer a mudança e apresentar resultados satisfatórios. A partir de um levantamento dos principais fatores críticos de sucesso segundo a literatura de referência, foi desenvolvido um questionário com objetivo de (i) obter um diagnóstico da organização em relação à gestão de mudança e (ii) avaliar a capacidade de implementar mudanças. O instrumento desenvolvido foi então aplicado em empresas de telecomunicações atuantes no estado do Rio Grande do Sul.

O setor de telecomunicações foi escolhido porque, segundo pesquisa anual de serviços do IBGE (2007), movimentou R\$ 100,84 bilhões das receitas em serviços no Brasil. Esse setor tem se mostrado extremamente dinâmico, não apenas na entrada de novas tecnologias, mas também em termos de mudanças organizacionais e humanas (GALINA, 2010). Segundo Galina (2010), devido ao aumento significativo da concorrência no setor de telecomunicações e a necessidade de adaptação das empresas ao ambiente competitivo, essas mudanças são cada vez mais comuns.

Após o delineamento e contextualização do objetivo da pesquisa, a segunda seção deste artigo apresenta um levantamento do referencial teórico sobre gestão de mudança, Fatores Críticos de Sucesso, motivos de fracasso nos esforços de mudanças e o setor de telecomunicações no Brasil. Em seguida, na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos para construção e aplicação do instrumento de avaliação do potencial de gestão de mudança. Logo após, na seção quatro, os resultados da aplicação do instrumento de avaliação, contemplando o diagnóstico e orientações para os trabalhos de campo, são apresentados e discutidos. Por fim, na seção cinco, são apresentadas as conclusões do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

## 2. Referencial teórico

---

O referencial teórico aborda o conceito de mudanças e suas características na visão de diferentes autores. Em seguida, são abordados os Fatores Críticos de Sucesso que norteiam a pesquisa e o setor de aplicação da mesma, a indústria de telecomunicações.

### 2.1. Mudança e fatores críticos de sucesso para mudança

---

A mudança em uma organização é conceituada de diversas formas. Judson (1976), por exemplo, afirma que a mudança é “qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo” (JUDSON, 1976, p. 24). Para Wood Jr. (1995, p. 190), “mudança é qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. Paralelamente, Bauer (1999, p. 122) considera a mudança como sendo uma “sucessão de eventos singulares, distintos uns dos outros, e que afetam uma realidade que sem ela seria estável”. Assim sendo, a definição aparentemente consensual na literatura aponta a mudança como um processo de transformação que gera um impacto na organização, podendo ser bem sucedida ou não.

Segundo Fleury (2002), a natureza da mudança está relacionada a alguns fatores, dentre os quais preponderam o ambiente, a necessidade, as pessoas e seu comportamento e os impactos previstos da mudança. A velocidade do avanço e as inovações no campo do conhecimento e da informação exigem dos gestores um posicionamento proativo. A mudança deve ser encarada como um processo contínuo de transformação, de larga escala, abrangente, profunda e multidimensional.

O grande desafio é transpor as crises e tornar os resultados duradouros, inseridos na cultura da organização. Para isso, é preciso atentar para os pontos que impedem esta penetração. É relevante o entendimento de que o que funciona no passado foi um produto das condições vigentes no passado e que pode não servir para novos cenários. Em condições novas, é necessária a mudança e quebra de paradigmas. Essa necessidade vem de esforços que são sempre questionados quanto à confiança no e resultados do processo de mudança (MUCHINSKY, 2004).

Para Sales (2009), os primeiros sinais da necessidade de mudança da organização são a vontade de crescimento, a busca pela continuidade de existência e o próprio instinto de sobrevivência dos indivíduos. Traçar um caminho e a forma como percorrê-lo induz a organização a adaptar seus meios para possibilitar a construção dos objetivos e metas traçados. Esse processo deve envolver dedicação e esforço por parte da alta administração e participação ativa dos demais funcionários.

A fim de realizar uma mudança que gere resultados satisfatórios, Oakland e Tanner (2006) apontam a importância de Fatores Críticos de Sucesso para um alinhamento da Gestão de Mudanças. Esses fatores são pontos-chaves necessários para a organização poder realizar uma missão determinada e, de acordo com os autores, devem na medida do possível ser antecipados e identificados a fim de nortear o estabelecimento dos planos de ação de mudança.

Alguns destes fatores de sucesso estão relacionados aos recursos humanos. Collins (2001), por exemplo, aborda que é necessária uma alocação correta de profissionais nas ações de mudança e, após a mudança, nas atividades e processos organizacionais consolidados. A alocação correta de profissionais depende, basicamente, do alinhamento entre suas competências, habilidades, interesses e conhecimentos com as atividades que exercem. De modo similar, Gamboa, Caputo e Bresciani (2004) afirmam que não adianta alocar os recursos humanos às atividades sem realizar um recrutamento eficiente, ou seja, selecionar pessoas de forma a atender o perfil da organização em termos de cultura organizacional e atividades/papéis necessários para condução adequada do negócio. Além disso, os autores argumentam que o processo de seleção deve respeitar as competências e características inatas dos indivíduos. Os profissionais corretamente selecionados e alocados devem, enfim, ser continuamente capacitados não apenas nas suas áreas de atuação técnica, mas também na resolução de problemas oriundos das mudanças (GAMBOA; BRESCIANNI, 2003). Desta forma, espera-se potencializar a aceitação da mudança como um valor positivo e não como um simples desafio ao *status quo* ou ameaça ao trabalhador. Esta combinação de adequação de atuação e capacitação proativa em ações de mudança por parte da força de trabalho pode ser um potente motivador de mudanças bem sucedidas.

Além da dimensão humana, diversos Fatores Críticos ressaltados na literatura dizem respeito à dimensão informativa. Fullan (2001) indica a necessidade por um fluxo contínuo de informações entre os participantes da mudança, sobretudo por parte de quem planeja ou coordena o processo de mudança. Na mesma linha, Ahmed et al. (2006) apontam a importância de canais de comunicação regulares e abertos a fim de não só comunicar a mudança e seus impactos esperados, mas também colher opiniões, fomentar a participação dos envolvidos e promover habilidades necessárias à mudança. A coerência e adequação das informações é ressaltada por Duck (1993; 2001), visto que devem convergir para um mesmo objetivo: esclarecer, familiarizar e desmistificar o processo de mudança. Essas informações devem estar pautadas na visão da organização, com contexto claro e metas definidas segundo Kotter e Cohen (2002). Já Kotter (1992) afirma que deve-se estabelecer um senso de urgência, devidamente comunicado, para que as mudanças aconteçam de acordo com os cronogramas previstos. Em outras palavras, é essencial para o sucesso de um projeto de mudança que as motivações para mudança, bem como os mecanismos através dos quais a mudança será implementada, sejam devidamente explicados e comunicados a todos os envolvidos. O objetivo principal da dimensão informativa é criar uma visão comum, direcionada pelos planejadores e coordenadores do processo mas compartilhada e compreendida por todos os envolvidos.

Da mesma forma, a literatura sobre gestão de mudanças aponta a relação positiva entre a existência de um mecanismo estruturado para gestão de projetos e o sucesso de projetos e ações de mudanças nas organizações. Uma empresa que trabalha de forma estruturada de acordo com uma orientação por projetos aborda FCS para mudanças por ter um modelo conhecido e compartilhado de implementação de projetos, bem como processos pré-definidos, planos detalhados de trabalho, familiaridade com planos de contingência, multidisciplinaridade, trabalho colaborativo e análise de riscos, facilidade de juntar criações e esforços de trabalho de diferentes equipes e compreensão da importância de prazos e requisitos de sucesso em projetos. Gamboa, Caputo e Brescianni (2004) ainda afirmam que a experiência externa pode ser um FCS, pois a visão de fora da empresa usualmente traz um olhar novo sobre o que já é consolidado internamente e, conseqüentemente, fortemente propício à inércia organizacional (HANNAN; FREEMAN, 1984).

Já Kotter e Cohen (2002) afirmam que um FCS determinante em diversos casos de mudança disruptiva em organizações é o estabelecimento de políticas de recompensa e reconhecimento específicas para os projetos de mudança. Dar o devido crédito aos esforços de funcionários específicos (COLLINS, 2001), acompanhar o processo e avaliar o desempenho, apresentando e criticando os resultados (GARVIN; ROBERTO, 2005) e promover vitórias através de recompensas (GAMBOA; CAPUTO; BRESCIANNI, 2004) são FCS relacionados com a motivação do colaborador para exercer a mudança de forma satisfatória.

Ademais, é evidente que toda mudança exige adequados recursos. FCS envolvendo recursos são, segundo Collins (2001), a provisão de soluções tecnológicas corretas e adequadas para cada tipo de projeto de mudança e alinhadas com os objetivos da organização e, segundo Kim e Mouborgne (2003), a provisão dos recursos físicos em termos de investimento, espaço e equipamento necessários para atingimento das metas de mudança traçadas.

Outros FCS para gestão da mudança estão ligados à própria liderança da organização. Tais fatores correspondem, via de regra, a um conjunto de responsabilidades que se espera dos líderes. O estabelecimento de métodos de trabalho por parte da alta direção que sejam reconhecidos como eficazes e eficientes pelos demais colaboradores é exaltado no trabalho de Collins (2001), enquanto Beer e Nohria (2000) abordam a liderança na consolidação das melhorias e a administração da mão-de-obra. Gamboa, Caputo e Brescianni (2004) alertam que é fundamental o alinhamento dos estilos de liderança com os envolvidos com a mudança, tanto internos como externos, para que haja construção de significados comuns e, conseqüentemente, alinhamento de expectativas, aumento de motivação, criação de comprometimento e redução dos impactos da mudança.

FCS ligados à cultura da empresa também são importantes pois, segundo Kim e Mouborgne (2003), é fundamental o compartilhamento de uma visão da mudança, a qual deve ser vista como novo desafio por todos os envolvidos. Expectativas de problemas oriundos da mudança devem ser sempre levantados sistematicamente a fim de analisar potenciais contrapartidas e inseri-las na rotina dos envolvidos durante o processo de mudança (KOTTER; COHEN, 2002). Apesar da dimensão cultural da mudança ser enunciada e ressaltada por diversos autores, poucas contribuições identificam FCS

específicos ou mesmo sugerem procedimentos e soluções para intervenção em nível cultural no que se refere à gestão da mudança.

Por exemplo, há autores que abordam FCSna forma de barreiras para mudança. Segundo Kim e Mouborgne (2003), estes estão na ordem de, primeiro, romper a barreira cognitiva (crenças individuais de que a mudança é desnecessária ou representa ameaça) e, em seguida, romper as barreiras políticas, as quais envolvem normalmente o temor por perda de controle gerencial ou aumento de responsabilidades e atividades. Duck (1993; 2001) afirma que se deve estabelecer confiança entre os envolvidos, enquanto que Gamboa, Caputo e Brescianni (2004) salientam como importante o suporte da alta direção e, por fim, a preparação de todos os envolvidos para críticas, as quais devem ser encaradas como algo natural e desafiador para manter a equipe motivada para exercer melhor suas atividades. Este último aspecto é eminentemente dependente da cultura organizacional.

O andamento da mudança pode trazer um desgaste na equipe executora do processo. Por isso, Beer e Nohria (2000) afirmam que o foco e escopo da mudança devem ser bem definidos desde as primeiras etapas de planejamento do projeto ou das ações de mudança. Segundo Sirkin et al. (2005), o comprometimento e o esforço dos colaboradores através de um envolvimento direto dos participantes traz resultados satisfatórios na dimensão cultural. A cultura da organização deve compreender que a mudança é constante e deve-se encará-la como oportunidade de melhoria para a sobrevivência da organização.

Ainda ressaltando aspectos da cultura da organização, Gonçalves (1994) apresenta os impactos de uma mudança em um ambiente de serviços. O autor afirma que os resultados inesperados são exemplos claros de resistências a mudança que devem ser minimizados - no caso do estudo de Gonçalves (1994), as mudanças da inovação tecnológica. Há dois tipos de efeitos, o primeiro ligado ao nível da atividade, micro ou macro e o segundo com foco no indivíduo, grupo ou empresa. Outro ponto ressaltado no trabalho de Gonçalves (1994) é a origem da resistência à mudança em empresas de serviço, apresentada na Tabela 1.

**Tabela 1** - Tipo de empresa, origem e resistência a mudança

<b>Tipo da Empresa</b>	<b>Origem</b>	<b>Resistência</b>
Instituto de pesquisa de opinião	Diretoria	Oposição do grupo do CPD, resistência a assumir um serviço novo
Banco Comercial	Diretoria Comercial	Nenhuma Identificada
Administradora de estacionamento	Diretoria	Empregados não gostam da introdução de controles
Locadora de TV e Vídeo	Diretoria	Questionam a mudança pois acham que não servira a mudança
Empresa Jornalística	Área Industrial	Pouquíssima, pois a mudança era esperada e desejada
Escola Primária	Diretoria	Alunos resistem ao novo método, professores acham carga excessiva
Serviços de Engenharia	Diretoria Comercial	Nenhuma percebida
Escritório de Advocacia	Diretoria	Nenhuma percebida
Agência de publicidade	Diretoria	Oposição dos empregados antigos; Integração entre áreas não era aceita
Corretora de seguros	Área comercial	Nenhuma percebida
Administradora de condomínios	Diretoria	Medo inicial
Empresa de consultoria	Diretoria	Nenhuma Percebida

Fonte: adaptado de Gonçalves (1994)

A percepção da resistência à mudança difere em cada atividade, porém pode-se afirmar que há cinco impactos convergentes: redução de quadro, novos critérios de seleção, novos serviços, novos negócios e melhores condições de atuação. O trabalho afirma que as empresas de serviço estudadas receberam bem as mudanças pelo fato de estarem acostumadas aos antigos planos econômicos do governo brasileiro nos anos 80.

## 2.2. Telecomunicações

---

Telecomunicações vêm do prefixo de origem grega “tele”, o qual significa distância ou distante, em conjunto com “comunicações”, que é o processo de transmissão de uma informação de um ponto a outro. Portanto, telecomunicações é a transmissão ou recepção de informações por fio, ondas de rádio, meios ópticos ou qualquer outro processo eletromagnético (HAYKIN; MOHER, 2008). Vergara e Pinto (1998) afirmam que o setor de telecomunicações apresenta-se como um dos mais significativos na economia.

O setor de telecomunicações passou por transformações estruturais significativas no Brasil e no mundo nas últimas cinco décadas. Algumas mudanças foram, por exemplo, a mudança na tecnologia, na regulamentação, no nível de serviço aos clientes, na concorrência e as relações comerciais na cadeia produtiva (NEVES, 2001).

O setor de telecomunicações é composto por cinco tipos de atores principais, que são inter-relacionados (GALINA, 2010):

- Fornecedores de equipamentos telefônicos (para redes de telefonia ou usuários finais), de equipamentos para transmissão de dados, para componentes de infraestrutura (antenas, cabos, fios, etc.) e outros;
- Operadores de rede (telefonia) ou de serviços (internet, *paging* e *trunking*, TV, etc.);
- Governo e órgãos reguladores;
- Usuários, que não são passivos, ao contrário, influenciam na dinâmica do setor, e se dividem em clientes corporativos ou pessoas físicas;
- Universidades e centros de pesquisa.

Além desses, as recentes mudanças na indústria das telecomunicações fizeram com que novas categorias de atores surgissem. Por exemplo, podem ser citados os fornecedores de conteúdo, serviços e aplicativos e os fornecedores de sistemas e tecnologias de gestão.

Vergara e Pinto (1998) apresentam uma investigação com 1.388 pessoas de um universo total de cerca de 14.000 funcionários do ramo de telecomunicações no estado do Rio de Janeiro. Os autores afirmam que o grupo estudado apresenta forte e coesa cultura institucional caracterizada pela facilidade de adaptação às novas realidades. No estudo, ordenam-se em importância quatro aspectos da organização que Vergara e Pinto (1998) salientam como fundamentais para um processo de mudança satisfatório: o espírito de equipe, o ambiente diretivo, o ambiente protetor e neutro e, ainda, a classificação da empresa quanto à sua mobilidade e flexibilidade.

Dois características presentes na cultura do setor de telecomunicações no Rio de Janeiro foram marcantes de acordo com Vergara e Pinto (1998): a homogeneização do grupo, que conserva crenças e posturas extremamente semelhantes independentemente da segmentação de sua atuação como participante ou da afiliação organizacional específica. Uma tentativa de mudança deverá, obrigatoriamente, levar em consideração um forte enraizamento envolvendo todos os interessados. O segundo ponto diz respeito a uma rigidez nas direções, que são intensas e que conferem o alcance e o tom de sua ação com extremo controle. Ligado a isso, tem-se o sentido paternalista de proteção e um efeito de entrenchamento técnico característico de empresas de base tecnológica. Contrário ao senso comum, que caracteriza os trabalhadores envolvidos com alta tecnologia como acostumados a inovações e, portanto, potencialmente mais propícios a aceitar e compreender mudanças, os autores notaram que existe um bem delineado perfil cultural de se opor à diferença no setor das telecomunicações, o que acaba por ser um ponto de resistência forte à mudança nesse tipo de organização (VERGARA; PINTO, 1998).

Já Bressan (2004) apresenta uma pesquisa sobre gestão de mudança em empresas de telecomunicações no Distrito Federal. Nessas empresas, procurou-se identificar as percepções sobre mudança de vinte e dois gerentes de oito organizações da área de telecomunicações. Os conteúdos que mais se destacaram foram: a premência da mudança, o aspecto da sobrevivência organizacional, o impacto negativo das mudanças percebido pelos indivíduos em suas diversas dimensões (sobretudo a eventualidade de aumento de carga de trabalho, perda de trabalho ou necessidade de adaptação a novas funções) e o papel central do líder como motivador e condutor da mudança.

Quanto à implementação de processos de mudança, Bressan (2004) indica que os gestores devem possibilitar uma comunicação efetiva, incentivar a participação dos empregados,

respeitar/compreender as diferenças individuais frente à mudança e, sobretudo, ressalta que este é um processo lento, que pode envolver alterações na cultura da empresa e causar desconforto para os seus membros. Nesse sentido, pode-se afirmar que as rápidas e profundas alterações no contexto mundial e organizacional e, também, o aumento da concorrência no setor das telecomunicações típico da última década colocam em risco a sobrevivência da empresa e exigem mudanças diferenciadas no atual quadro. A principal observação de Bressan (2004) tem relação a como os indivíduos reagem negativamente às mudanças, o que é corroborado por Moran (1994). Ligado a isso, tem-se as categorias: heterogeneidade dos indivíduos, idade dos funcionários e capacidade de quebrar paradigmas como principais indicadores de dificuldades de exercer mudanças satisfatórias. O sentimento de resistência varia em função da idade e das diferenças pessoais dos funcionários e, também, das exigências das mudanças (BRESSAN, 2004).

Os autores de gestão da mudança em telecomunicações relatados apontam uma convergência de FCS ligados à cultura da organização. A cultura das empresas do setor no Brasil parece ser rígida em função do alto nível técnico dos colaboradores deste setor. Outra característica comum dos trabalhos analisados tem relação com a dificuldade de quebrar paradigmas e adotar novos modelos de trabalho a partir de mudanças na própria cultura organizacional (VERGARA; PINTO, 1998).

Como se pode observar, o setor de telecomunicações é caracterizado por grandes inovações, alta competitividade, forte dinamismo, altos índices de exportações, previsão de crescimento das vendas e um ambiente organizacional resistente a mudanças. O referencial teórico reforça a importância desta pesquisa, que visa desenvolver um instrumento para avaliar o potencial de gestão de mudanças em empresas do setor de telecomunicações.

No Brasil, o setor de telecomunicações é representado por quatro grandes grupos, os quais oferecem todos os serviços ligados à comunicação: TV, telefonia fixa, telefonia móvel, acesso a internet e transferência de dados. Esses grupos utilizam intensamente a terceirização, buscando desligar-se de atividades que não geram grande valor e concentrar-se nas ações estratégicas relacionadas com suas competências e no controle das operações. Consequentemente, há um grande número de pequenas empresas que prestam serviços auxiliares em telecomunicações, como por exemplo, operação de *call center*, instalação e operação de equipamentos de rede e prestação de serviços de engenharia de telecomunicações.

No Brasil, o mercado de telecomunicações vive um momento positivo desde 2007, visto que há um constante aumento de poder de compra das classes médias e baixas. As telecomunicações deixaram de ser um artigo de luxo para tornar-se uma *commodity*. Por exemplo, há mais de uma linha de telefone celular por habitante no Brasil, segundo a ANATEL (2010), e os indicadores de acesso a Internet crescem ano a ano (CGI.br, 2010). Portanto, a concorrência no setor de telecomunicações é bastante acirrada.

Para ganhar mercado, empresas do setor têm pela frente o desafio de inovar sua oferta de produtos e serviços, exigindo grande poder de mudança dos envolvidos em telecomunicações. Além da inovação com vistas à geração de vantagem estratégica, as empresas do setor também devem introduzir uma série de mudanças nos seus procedimentos de trabalho por conta da crescente convergência de serviços dos diversos segmentos da telecomunicação. Os processos de mudança ocorridos têm prazos curtos de vida, visto que as tecnologias são atualizadas constantemente. A mudança tem que ser rápida para assegurar o retorno do investimento, antes que a tecnologia associada seja novamente substituída. Exemplo recente no campo das telecomunicações é a implementação de uma base tecnológica adequada para oferta da tecnologia 3G de telefonia móvel, a qual envolveu não apenas uma mudança no conjunto de procedimentos de trabalho mas também uma profunda alteração na infraestrutura de rede. Em decorrência da introdução da tecnologia 3G, os grandes grupos do setor de telefonia móvel enfrentaram logo em seguida uma nova mudança, desta vez relacionada com a expansão dos serviços de dados para telefones celulares (Cortimiglia et al., 2010).

As dificuldades para empreender mudanças rápidas e com sucesso são constantes no setor. Portanto, a identificação dos aspectos-chaves na gestão da mudança e um instrumento para avaliar o nível de preparo das empresas perante as mudanças são necessários para responder às necessidades do cenário atual e futuro.

### 3. Métodos e modelos

---

#### 3.1. Caracterização do método de pesquisa

---

A pesquisa realizada é de natureza aplicada, uma vez que os resultados são conhecimentos da prática, dirigidas a solução de problemas específicos. A elaboração é essencialmente qualitativa, pois é baseada em dados descritivos, mediante contato direto e interativo do pesquisador a participantes da situação estudada. Porém, a aplicação é quantitativa, pois foram medidas opiniões referentes à gestão de mudanças através de um levantamento tipo *survey*, com uso de técnicas estatísticas na análise das respostas. Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser caracterizada como descritiva e explicativa, pois tem como preocupação primordial descrever uma situação específica e identificar os fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, isto é, suas causas.

#### 3.2. Caracterização do método de trabalho

---

O trabalho foi organizado em seis etapas, descritas a seguir: identificação dos elementos importantes na gestão da mudança; desenvolvimento de um instrumento contendo esses elementos; realização do pré-teste do instrumento; aplicação do instrumento em uma amostra de empresas do setor de telecomunicações; processamento de resultados com a discussão dos mesmos; e apresentação das orientações geradas pelas fases anteriores a fim de evitar os erros no processo de mudança.

A identificação de elementos importantes na gestão da mudança foi feita através de revisão da literatura, conforme sumário relatado na seção dois deste artigo. Os elementos identificados como principais FCS na literatura serviram de base para a construção de um instrumento que permite avaliar a situação das empresas de telecomunicações referente ao potencial de mudança, avaliando o quanto adaptável é a empresa em alguma mudança. O instrumento foi desenvolvido no formato de questionário, com seis níveis de concordância, pois são ferramentas que coletam dados com características de investigar a informação baseada em conhecimento pessoal, tanto prático ou teórico (WILSON, 2000).

Após o questionário confeccionado (cuja íntegra constitui o Apêndice deste trabalho), um pré-teste foi aplicado para verificar a validade e compreensão dos elementos envolvidos na mudança em um ambiente proposto. Um pré-teste é uma ferramenta que, segundo Dias (2010), é importante para identificar a propriedade dos termos, categorias e escalas utilizados. O pré-teste, realizado com cinco especialistas em gestão de mudanças (dois acadêmicos e três consultores que atuam na área de gestão de mudanças) apontou a necessidade de algumas alterações na redação de oito questões para melhor entendimento. As mudanças foram feitas e reavaliadas pelos especialistas. Após a aprovação definitiva por parte dos especialistas, 60 questionários foram impressos e aplicados em seis empresas da área de telecomunicações atuantes no estado do Rio Grande do Sul. Em cada empresa foram identificados dez respondentes, divididos entre os níveis hierárquicos da seguinte forma: três respondentes do nível estratégico, três respondentes do nível tático e quatro respondentes do nível operacional. Os respondentes foram instruídos para retornar o questionário preenchido diretamente aos pesquisadores. Dos 60 questionários enviados, apenas 50 foram retornados, dos quais 40 respondidos de forma completa e representando a totalidade dos respondentes de apenas quatro das seis empresas.

A aplicação do questionário foi seguida de entrevistas presenciais não-estruturadas com os respondentes, nas quais os pesquisadores inicialmente esclareciam os objetivos da pesquisa e, na sequência, indagavam genericamente o respondente sobre o perfil da empresa, área de atuação dentro da empresa, experiência e percepção geral com projetos de mudança, relatos de experiências passadas com mudanças, motivos de sucesso e fracasso nas experiências relatadas e satisfação geral com o trabalho na empresa. As entrevistas, cujas durações variaram entre 20 e 60 minutos, foram gravadas, transcritas e analisadas empregando técnicas de análise de conteúdo.

As empresas pesquisadas atuam em todo o território nacional. A Empresa 1 é uma operadora de telefonia de grande porte, atuando no mercado de telefonia fixa, móvel, banda larga, TV e mídia de internet com cerca de vinte mil colaboradores diretos. A Empresa 2 é uma prestadora de serviços de grande porte e tem a função de atendimento direto com o cliente com cerca de dez mil colaboradores.

A Empresa 3 é uma prestadora de serviços de engenharia de telecomunicações de médio porte com cerca de quinhentos funcionários, enquanto que a Empresa 4 é uma prestadora de serviços de médio porte que atua na produção de projetos de engenharia de telecomunicações com cerca de cem funcionários.

Os resultados foram processados de maneira a considerar os grupos de Fatores Críticos de Sucesso e diferenças entre as empresas pesquisadas. Os resultados referentes às questões que formam cada grupo de fatores críticos foram correlacionados para permitir uma discussão mais aprofundada dos resultados. Os resultados apresentados resumem as notas médias de concordância obtidas entre dimensões, empresas e níveis hierárquicos dos funcionários respondentes, de forma a gerar comparações e auxiliando a identificação das principais falhas em relação a um processo de mudança.

Por fim, com base na análise das respostas dos questionários, foram geradas orientações para as empresas investigadas em forma de diagnóstico. Isso envolveu verificar quais dimensões e quais itens devem ser aprimorados em cada empresa.

#### 4. Resultados e discussão

O questionário é composto de vinte questões, conforme Apêndice, sendo que cada questão aborda especificamente um dos vinte FCS consolidados a partir da análise de literatura (Tabela 2). Para fins de análise e discussão dos resultados os FCS foram relacionados em cinco grupos por critérios de semelhança e afinidade: Cultura Organizacional, Estratégia Organizacional, Gestão de Processos, Gestão de Pessoas e Suporte Disponibilizado.

**Tabela 2 - Fatores Críticos de Sucesso e seus grupos**

<b>Grupo</b>	<b>FatorCrítico</b>
CulturaOrganizacional	Confiança
	Clima
	Comprometimento
	Liderança
EstratégiaOrganizacional	Visão
	Valores
	Objetivos
	Estruturaorganizacional
Gestão de Processos	Prioridade
	Padrões/processos
	Controles
	Tempo/período
Gestão de Pessoas	Benefícios
	Capacitação
	Recrutamento/seleção
	Alocação
SuporteDisponibilizado	Suporte da direção
	Apoio de consultoria
	Recursos
	Informações

Os resultados foram analisados através da Análise de Variância (ANOVA). ANOVA é uma técnica estatística que verifica as diferenças entre duas ou mais populações. No presente estudo, tal técnica foi utilizada para verificar as diferenças entre as respostas com relação às variáveis de análise: Níveis Hierárquicos (NH) dos respondentes, divididos em Direção, Supervisão e Operação; Empresas, divididas em Empresa 1, Empresa 2, Empresa 3 e Empresa 4; e Grupo de FCS, composta pelos cinco grupos definidos na Tabela 2: Cultura Organizacional, Estratégia Organizacional, Gestão de Processos, Gestão de Pessoas, e Suporte Disponibilizado (Montgomery, 1991). A análise permitiu identificar os fatores e interações que têm um efeito estatisticamente significativo sobre as respostas.

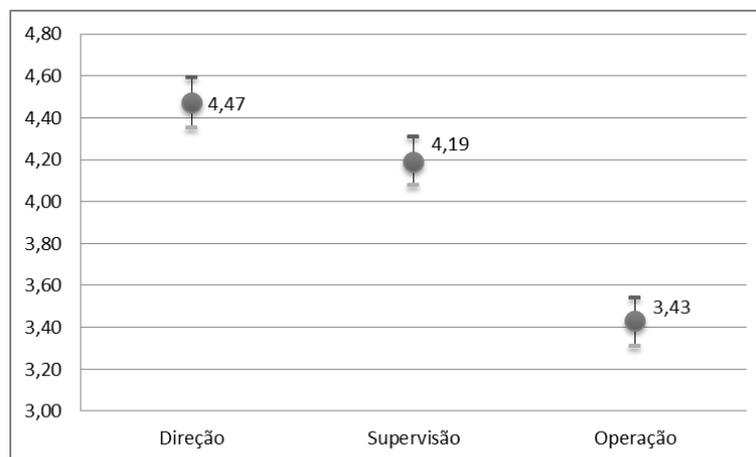
Os testes estatísticos foram realizados adotando o nível de significância alfa = 0,05. Os resultados da análise de variância estão apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3 - Tabela ANOVA**

Fonte de Variação	Soma dos quadrados	Df	Média dos quadrados	F	Sig (p)
A:Nível Hierárquico	140,758	2	70,3792	79,21	0,0000
B:Empresa	24,9667	3	8,32222	9,37	0,0000
C:Grupo FCS	53,9083	4	13,4771	15,17	0,0000
Interações					
AB	53,5417	6	8,92361	10,04	0,0000
AC	8,325	8	1,04063	1,17	0,3139
BC	17,9917	12	1,49931	1,69	0,0652
Residual	607,708	684	0,888462		
Total (Corrigido)	907,2	719			

Fonte: elaborado pelo autor.

Na Tabela 3, o valor zero na coluna Sig (p) indica que os termos analisados (Nível Hierárquico, Empresa e Grupo FCS) são significativos, isto é, há diferença significativa na percepção de potencial de mudança de acordo com o Nível Hierárquico (independente da Empresa) e Empresa dos respondentes e com o conjunto de FCS considerado. Também significativa é a interação entre as variáveis Nível Hierárquico e Empresa, ou seja, há diferenças significativas na percepção do potencial de mudança de acordo com o Nível Hierárquico dos respondentes em uma Empresa com relação às demais. As Figuras 1, 2, 3 e 4 apresentam uma comparação de médias atribuídas pelos respondentes aos diferentes níveis de cada fator principal. A seguir, é apresentado o detalhamento das diferenças significativas encontradas.



**Figura 1 - Comparação de médias entre níveis hierárquicos**

Fonte: elaborado pelos autores

A Figura 1 revela diferença significativa entre as percepções dos três Níveis Hierárquicos. O Nível Hierárquico mais alto (Direção) indicou notas mais altas para as questões que avaliavam a capacidade da empresa conduzir o processo de mudança. O Nível Hierárquico mais baixo (Operação), por sua vez, atribuiu notas mais baixas para a capacidade da empresa conduzir o processo de mudança. As entrevistas não-estruturadas com os respondentes permitiram hipotizar três explicações para esses resultados. A primeira envolve o fato da direção ter maior capacitação aparente para perceber e avaliar os FCS dentro da organização, ou seja, maior visão global dos processos. Outra possível explicação é

a falta de conhecimento da estratégia, sobretudo seus desdobramentos em ações de mudança, por parte dos colaboradores de nível hierárquico inferior. Por fim, uma terceira explicação é o possível excesso de confiança e falta de percepção de problemas de ordem operacional pela direção e supervisão das empresas pesquisadas.

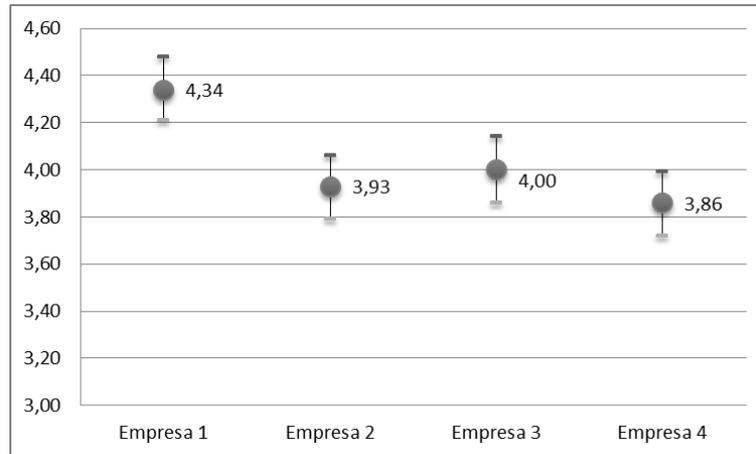


Figura 2 - Comparação de médias entre empresas  
Fonte: elaborado pelos autores

A Figura 2 revela diferença significativa entre a percepção da Empresa 1 com relação às demais empresas pesquisadas relativamente aos grupos de Fatores Críticos de Sucesso. A Empresa 1, que é a mais antiga e maior (tanto em número de funcionários quanto receita e número de clientes), indicou notas mais altas para as dimensões de Fatores Críticos de Sucesso em mudança, enquanto as demais empresas, que não tiveram diferença significativa entre elas, atribuíram notas significativamente mais baixas. Há duas explicações para o fato da Empresa 1 destacar-se dentre as demais. Primeiro, por ser uma operadora com mais anos de atuação no Rio Grande do Sul, desta forma, já ter passado por mais processos de mudança, beneficiando-se assim de efeitos de aprendizagem e transferência de conhecimentos e experiências. Porém, tal hipótese não pôde ser testada pois não foi quantificado com precisão o tempo de empresa dos respondentes. Outra explicação aventada tem relação com o fato da Empresa 1 ter reconhecidamente uma estratégia e uma estrutura organizacional bem definida, bem como processos mais padronizados levando assim vantagem nas perspectivas dos Fatores Críticos levantados relacionadas com estas dimensões.

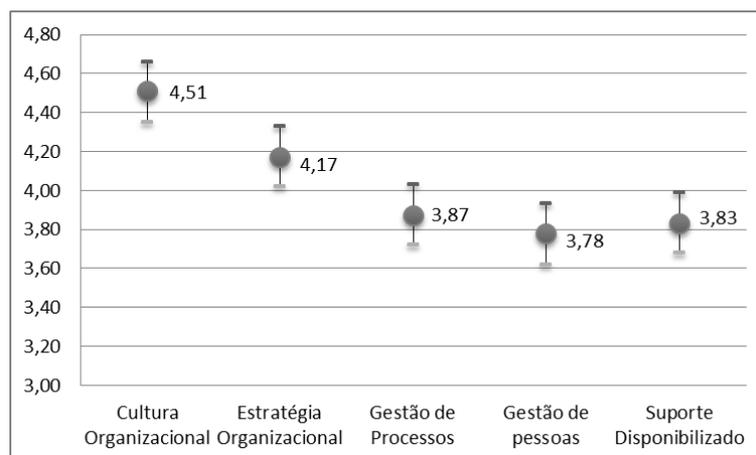


Figura 3 - Comparação de médias entre grupos de fatores críticos  
Fonte: elaborado pelos autores

A Figura 3 aponta diferença significativa entre as percepções dos grupos de FCS Cultura Organizacional e Estratégia Organizacional com relação aos demais. Considerando-se a avaliação agregada de todas as empresas e todos os níveis hierárquicos, o grupo de FCS Cultura Organizacional

recebeu notas mais altas, seguido logo depois pelo grupo Estratégia Organizacional. Esse resultado indica que os respondentes, em geral, julgam a cultura de suas organizações preparada para absorver e realizar mudanças. Tal resultado é bastante positivo, pois a dimensão cultural é reconhecidamente a de mais difícil intervenção, e também cujos resultados mais demoram a aparecer. Da mesma forma, os respondentes acreditam que as Estratégias adotadas pelas organizações estão razoavelmente bem alinhadas com a proposição de mudanças. Tal resultado se justifica, principalmente, em virtude do campo de atuação das empresas, o qual demanda uma constante adaptação estratégica em função das intensas pressões competitivas oriundas do acelerado ritmo de mudança conjectural de caráter tecnológico. Por outro lado, não houve diferença significativa nas avaliações dos grupos de FCS Gestão de Processos, Gestão de Pessoas e Suporte Disponibilizado. A principal causa hipotizada para esse resultado envolve a forte e constante pressão pela redução de custos no setor, o que afeta diretamente FCS nas dimensões de Gestão de Pessoas e Suporte (infraestrutura e recursos).

Além disso, deve-se ressaltar que os grupos de FCS mais bem avaliados são compostos por elementos e conceitos mais difíceis de serem visualizados e percebidos efetivamente no cotidiano da empresa, sobretudo pelos Níveis Hierárquicos não envolvidos em funções estratégicas. Em outras palavras, talvez seja muito mais fácil perceber deficiências e falhas em elementos de Processos, Gestão de Pessoas e Suporte do que em Estratégia e Cultura.

Por fim, a interação evidenciada na Figura 4 demonstra a diferença significativa da avaliação na Empresa 1 com relação ao Nível Hierárquico. Enquanto que as demais empresas obedecem a tendência da Figura 1 (avaliação da Diretoria maior do que a da Supervisão, por sua vez superior à do nível de Operação), na Empresa 1 o Nível Hierárquico Supervisores atribuiu as menores notas, enquanto as avaliações dos níveis Direção e Operação foram significativamente maiores do que as respectivas avaliações nas outras empresas. Pode-se justificar esta constatação pelo fato de que, conforme apurado nas entrevistas com respondentes, os supervisores têm em geral mais tempo de empresa que os diretores e operadores na Empresa 1, e por consequência, aparentam uma percepção mais apurada e, conseqüentemente, mais crítica do real estado dos elementos que afetam os FCS em processos de mudança na referida empresa. Além disso, as entrevistas indicaram que os supervisores, sobretudo na Empresa 1, demonstram conhecimento razoável tanto sobre as diretrizes e problemáticas de nível estratégico quanto operacional, o que também contribui para uma avaliação potencialmente mais apurada e crítica.

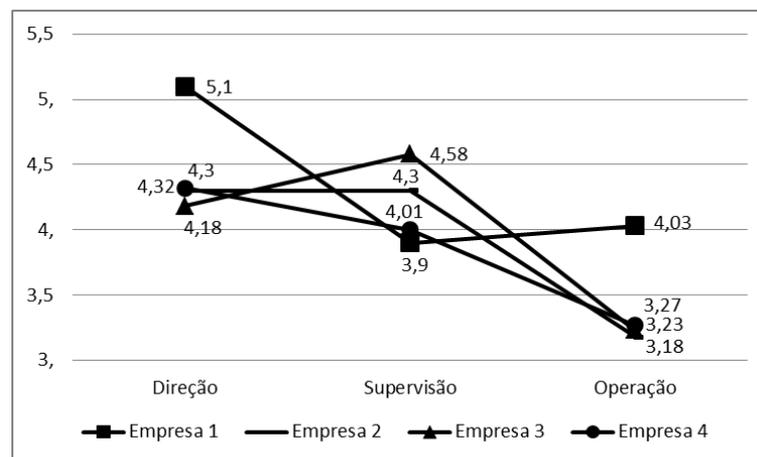


Figura 4 – Interação entre grupo hierárquico e empresas  
Fonte: elaborado pelos autores

De modo geral, observou-se que as empresas pesquisadas apresentam diferenças marcantes de percepção do potencial de mudança entre os distintos níveis hierárquicos. As dificuldades que as empresas pesquisadas apresentaram estão relacionadas principalmente aos Grupos de FCS Gestão de Processos, Gestão de Pessoas e Suporte Disponibilizado. Estes grupos necessitam de investimento constante e as notas mais baixas podem ser explicadas pelo corte de custos que vive o setor, afetando diretamente os investimentos. Explicações similares foram mencionadas, em diferentes formas, por

diversos respondentes entrevistados, sobretudo do nível hierárquico de supervisão. Ademais, as entrevistas salientaram a dificuldade que as empresas em geral sofrem com a padronização de processos, sobretudo em função da necessidade de adaptação constante derivada da introdução de novas tecnologias e técnicas. Outro ponto fraco apontado nas entrevistas quanto à Gestão de Processos faz referência ao amplo espectro de serviços prestados, sobretudo no caso da Empresa 1.

## 5. Conclusões

---

Essa pesquisa proporcionou uma revisão teórica sobre gestão de mudanças a fim de suportar a elaboração de um questionário genérico com vistas à avaliação do potencial de mudança em empresas do setor de telecomunicações. Foram encontrados vinte FCS, os quais foram agrupados por afinidade em cinco grupos. Com isso, o primeiro objetivo foi alcançado, ou seja, a confecção de um instrumento de avaliação do potencial de mudança de uma organização, a fim de diagnosticar a capacidade de empresas em adaptar-se às mudanças. O instrumento e sua aplicação no setor de telecomunicações é o principal resultado desta pesquisa. A aplicação deste instrumento em paralelo com a condução de entrevistas com respondentes permitiu verificar que a percepção do potencial de mudança é sujeita a variáveis não capturadas no instrumento como, por exemplo, experiência, tempo de empresa e idade dos respondentes. Essas variáveis não foram consideradas no estudo mas devem ser incorporadas ao instrumento.

A aplicação do questionário sem a realização de entrevistas pode ser uma solução para uma primeira avaliação do potencial de mudanças em uma organização que enfatize quais elementos (grupos de FCS) requerem atenção imediata. Da mesma forma, pode-se argumentar que o questionário captura com razoável grau de precisão a diferença de percepção entre os níveis hierárquicos dos colaboradores, o que pode indicar em que nível de atuação as intervenções são mais necessárias. Finalmente, a aplicação do questionário permite a comparação com outras empresas do mesmo setor. Porém, salienta-se a importância de um estudo qualitativo que acompanhe o questionário para fins de diagnóstico apurado sobre causas e dinâmicas de problemas relacionados com a gestão de mudanças.

Na aplicação da pesquisa também pôde-se constatar o contexto mutável no ambiente em estudo. O setor de telecomunicações no Rio Grande do Sul vive em constante aperfeiçoamento tecnológico e de prestação de serviço ao cliente. Ressalta-se que os colaboradores não tiveram dificuldade em responder aos questionários e entenderam a importância de melhoria na gestão das mudanças, visto que já passaram por diversos processos deste tipo.

Em relação ao segundo objetivo, o diagnóstico em si das empresas pesquisadas, a análise mostrou que as empresas pesquisadas têm rígida cultura nas suas organizações. A cultura se mostra nas questões dos FCS Confiança e Clima que obtiveram as melhores percepções pelos pesquisados. A Estratégia teve como principais notas os Fatores Críticos Visão e Valores.

Como outro resultado significativo da pesquisa, apresentado na Figura 2, salienta-se que apenas uma empresa (Empresa 1) apresentou respostas significativamente distintas das demais. Tal empresa tem o maior tempo de atuação no Rio Grande do Sul dentre as investigadas e, portanto, pode-se supor que já tenha passado por mais processos de mudança que as demais. Ademais, a Empresa 1 é significativamente maior do que as demais estudadas, tanto no quesito número de funcionários quanto nos quesitos receita e número de clientes. Desta forma, é evidente que fatores contextuais específicos de cada empresa devem ser avaliados qualitativamente quando da realização de diagnósticos apurados para avaliar o potencial de mudança em uma organização.

Apesar da aplicação e validação inicial ter sido realizada em um setor específico, acredita-se que os FCS levantados e, por consequência, o próprio instrumento proposto possa ser aplicado em outros setores. O questionário também apresentou uma assimilação de curto período de obtenção dos dados com a escala em seis níveis de concordância. De qualquer modo, é necessária a aplicação deste questionário em um número maior de empresas para refinar a validação do instrumento. Recomenda-se, por exemplo, o uso do instrumento proposto neste artigo para obter diagnósticos de um segmento, respeitando uma amostra significativa que represente o objeto de estudo. Uma possibilidade seria dar continuidade ao estudo deste trabalho aplicando os questionários a mais empresas do setor de telecomunicações no Rio Grande do Sul, bem como desdobrá-lo para outros estados do Brasil.

Imagina-se que um trabalho assim possa adicionar as vantagens específicas dos Fatores Críticos de Sucesso em processo de mudança e por fim, um diagnóstico mais específico do setor.

## Referências

---

AHMED, Z.U.; ZBIB, I.; AROKIASAMY, S.; RAMAYAH, T.; CHIUN, L.M. Resistance to change and ERP implementation success: the moderating role of change management initiatives. **Asian Academy of Management Journal**, v. 11, n. 2, pp. 1-17, 2006.

ANATEL, Agência Nacional de Telecomunicações - **Notícias mensais**, disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalNoticias.do?acao=carregaNoticia&codigo=18039>>. Acesso em: 01 nov. 2012.

BAUER, R. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. 1a ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BEER, M; NOHRIA,N. Cracking the code of change. **Harvard Business Review**, v.78, n.3, pp. 133-143, 2000.

BRESSAN, C.L. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. In: **SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS**, 1, 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: FAE, 2004. v. 1. Disponível em: <[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_25.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf) >. Acesso em: 12 dez. 2012.

IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Rio de Janeiro, v. 5, p. 1-192, 2007.

CGI.br. **Dimensões e características da Web brasileira: um estudo do .gov.br**. Comitê Gestor da Internet no Brasil,2010. Disponível em <<http://cgi.br/publicacoes/pesquisas/govbr/cgibr-nicbr-censoweb-govbr-2010.pdf>>. Acesso em 01 nov. 2012.

CHIAVENATO, I. **Novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2008.

COLLINS, J. **Good to great: Why some companies make the leap . . . and others don't**. New York: Harper-Collins. 2001.

CORTIMIGLIA, M.N.; RENGA, F.; RANGONE, A. The Brazilian Mobile Content Market: an Empirical Analysis.**IADIS International Journal on WWW/Internet**. v.8, pp. 85-100, 2010.

DIAS, R. **Métricas para avaliação de sistemas de informação**. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/reinfo/article/view/117/pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2012.

DUCK, J.D. Managing Change: The art of balancing. **Harvard Business Review**. Novembro 1993.

DUCK, J.D.**O monstro da mudança nas empresas:as forças ocultas que interferem nas transformações organizacionais**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

- FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, P. 148. 2002.
- FLEURY, A. The changing pattern of operations management in developing countries: the case of Brazil. **International Journal of Operations and Production Management**, vol. 19, n. 5/6, pp. 565-581, 1999.
- FULLAN, M. **Leading in a culture of change**. San Francisco: Jossey-Bass. 2001.
- GALINA,S. **Relatório Setorial Final**. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio\\_setorial\\_final/relatorio\\_setorial\\_final\\_impressao.asp?lst\\_setor=32](http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial_final/relatorio_setorial_final_impressao.asp?lst_setor=32)>. Acesso em: 01 nov. 2012.
- GAMBÔA, F.A.R., CAPUTO, M.S., BRESCIANI, E.F.E. Método para gestão de riscos em implementações de sistemas ERP baseado em fatores críticos de sucesso, **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, vol. 1, no. 1, 2004.
- GAMBÔA, F. A. R., BRESCIANI, E. F. **Fatores críticos de sucesso na implementação de sistemas integrados de gestão de recursos**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10, 2003, Bauru. Anais...São Paulo.
- GARVIN, D.A.; ROBERTO,M.A. Change throught persuasion. **Best of HBR Boston** , p.26-33, feb. 2005.
- GONÇALVES, J.L. Os impactos de novas tecnologias em empresas de serviço, **Revista de Administração de Empresas RAE**, v. 34,pp. 63-81, 1994.
- HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. Structural inertia and organizational change. **American Sociological Review**, v.49, pp.149-164, 1984.
- HAYKIN, S., MOHER, M. **Introdução aos sistemas de comunicação**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- JUDSON, A. S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1976.
- KIM, N.C. MAUBORGNE,R. Tipping point leadership. **Harvard Business Review**. Abril de 2003.
- KOTTER, J.P. Liderando a mudança: porque fracassam as tentativas de transformação. In:**Harvard Business Review - Mudança**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.9-26.
- KOTTER, J.; COHEN, D. S. **O coração da mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LAHEY, L.L. KEGAN, R. The real reason people won't change. **Harvard Business Review**. **Best of HBR Boston**, p.50-58, nov. 2001.
- MONTGOMERY, D.C. **Design and analysis of experiments**. 3 ed. Singapura: John Wiley & Sons, 1991. 649p.
- MORAN, E. F. **Adaptabilidade Humana**. São Paulo: Edusp, 1994.

- MUCHINSKY, P. M. **Psicologia Organizacional**. 7. ed. São Paulo: Thomson, 2004.
- NEVES, M. S. **O setor de telecomunicações**. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro\\_setorial/setorial13.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_setorial/setorial13.pdf)>. Acesso em: 01 nov. 2012.
- OAKLAND, J.S.; TANNER, S.J. A New Framework for Managing Change. In: **Anais da 9th QMOD conference, Creativity, Governance and Transformation – the Building Blocks for Excellence**, Liverpool, Reino Unido, 9-11 de Agosto de 2006.
- SALES, J. M. **Gestão da Mudança Organizacional – A mudança organizacional na força de trabalho do Ministério da Saúde**. Tese de conclusão de curso em Administração FACEB. Brasília, 2009.
- SCHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**, Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1984.
- SIRKIN, H.L. KEENAN, P. JACKSON, A. The hard side of change management. Harvard Business Review. **Best of HBR Boston**, , p.1- 11, out. 2005.
- VERGARA, S. C.; PINTO, M.C.S. Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.2, Maio/Ago. 1998: p. 63-84. 1998.
- WILSON T.D, Recent trends in user studies: action research and qualitative methods. **Information Research**,v.5, n.3, 2000.
- WOOD JR, T. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

## Apêndice

### Questionário Gestão de Mudança

A mudança é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais - pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura - ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter conseqüências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional. Existem 4 tipos de mudança dentro deste contexto.

A mudança Incremental que é a mudança para um aumento de eficiência da empresa, com atuação mais conservadora, em prol do equilíbrio organizacional.

*Exemplo nas telecomunicações* – melhoria tecnológica, integração de sistemas, novos processos e melhoria dos serviços.

A mudança radical, aquela que transforma profundamente a organização, como por exemplo, alterando a missão, a natureza ou o objetivo da empresa.

*Exemplo nas telecomunicações* – fusões, aquisições, processos de privatização, terceirização e junção de departamentos.

A mudança planejada, aquela que foi estudada e segue um planejamento saindo de uma situação A para B, segue uma tendência e é mais lenta.

*Exemplo nas telecomunicações* – expansão da rede em 2 anos para atender o mercado e contratação de mais funcionários em 2 anos para atender a demanda de banda larga.

A mudança emergente, uma mudança que não é planejada cujos aspectos são oriundos da resposta aos desafios que é confrontada. É uma conseqüência de uma ação na empresa.

*Exemplo nas telecomunicações* – Com a competição da banda larga houve a necessidade de melhorar o *backbone* (rede de transporte) internacional.

### Orientações

O questionário, a seguir, é parte integrante de um trabalho de diplomação em engenharia de produção e tem o intuito de avaliar o potencial de mudança em empresas de telecomunicações no Rio Grande do Sul.

Não será necessário colocar o seu nome, suas opiniões serão confidenciais, portanto assinale a alternativa que mais se identifique com a realidade da empresa em que você trabalha TIPO ( ) EMP ( )

Favor, assinalar a alternativa que melhor corresponde à sua empresa	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo em Parte	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
1.A empresa confia no trabalho dos colaboradores e na sua capacidade de conduzir processos de mudança						
2. Existe um clima que favorece a proposição de novas idéias e inovação em produtos e processos.						
3. Quando são propostas mudanças, os colaboradores demonstram comprometimento.						
4.Existe liderança na condução dos processos de mudança.						
5.A empresa tem uma visão definida, clara e objetiva.						
6.A empresa divulga seus valores e os colaboradores identificam-se com esses valores.						
7.Os colaboradores conhecem os objetivos da empresa e os objetivos são exequíveis.						
8. A estrutura organizacional da empresa facilita a condução dos processos de mudança.						
9. Durante processos de mudança, a empresa possui procedimentos para priorizar as ações a serem realizadas.						
10. A empresa possui padrões e processos pré estabelecidos que podem facilitar a mudança.						
11. A empresa possui controles financeiros que podem facilitar os processos de mudança.						
12. Quando ocorrem mudanças, o período dedicado à adaptação é compatível com a complexidade da mudança que está sendo realizada.						
13. Quando os resultados aparecem, os colaboradores são beneficiados, financeiramente ou através de visibilidade e progressão na carreira.						
14. A capacitação fornecida aos colaboradores é suficiente para a condução de processos de mudança.						
15. O recrutamento e seleção dos colaboradores considera a capacidade de lidar com processos de mudança.						
16. As tarefas alocadas aos colaboradores estão alinhadas com suas capacidades e inclinações naturais.						
17. A direção fornece suporte aos processos de mudança						
18. A empresa disponibiliza o apoio de consultoria quando isso é necessário para a condução de processos de mudança.						
19. A empresa disponibiliza os recursos (físicos, tecnológicos, RH, tempo) necessários para conduzir processos de mudança.						
20. Existem informações disponíveis e acessíveis que podem contribuir em processos de mudança.						