

UMA PROPOSTA PARA AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE MUDANÇA DE EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES

Rafael Sant'Anna Pimenta (UFRGS) rspimenta@gmail.com

José Luis Duarte Ribeiro (UFRGS) ribeiro@producao.ufrgs.br

Marcelo Cortimiglia (UFRGS) cortimiglia@gmail.com

Resumo: A pesquisa tem como objetivo a concepção de um instrumento de identificação do potencial de mudança e sua avaliação em empresas de Telecomunicações. Usou-se os Fatores Críticos de Sucesso para chegar ao instrumento da pesquisa que foi aplicado em 4 empresas de Telecomunicações. A análise foi separada em três variáveis: Nível Hierárquico, Empresa e Grupo de Fator Crítico de Sucesso, afim de identificar melhorias nos processos de mudança. Observou-se uma diferença significativa na variável Nível Hierárquico e uma interação significativa entre Nível Hierárquico e Empresa, além disso, uma diferença particular de uma empresa estudada.

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

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 capitalismo é fruto de resultados de uma evolução contínua da sociedade que, por sua vez, revoluciona a estrutura econômica. As empresas devem estar preparadas para mudar, desenvolvendo e aplicando técnicas de gestão que permitam ajustar seus serviços ou produtos e, assim, manter as perspectivas de futuro para a organização.

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

Além da mudança se tornar inevitável e abrangente, Beer & Nohria (2000) alertam que cerca de 70% de todas as iniciativas de mudanças empresariais falham. Conforme esses autores, a maioria das organizações não está preparada para promover as mudanças necessárias para sua sobrevivência futura. A revista Forbes (2004) afirma que apenas 20% das maiores empresas dos EUA nos anos 50 sobreviveram ao século vinte e um, sendo que a causa raiz dos fracassos foi a falta de competências associadas à gestão da mudança.

Desta forma, Kotter (2007), Fleury (1999), Collins (2001) e Fullan (2001), entre outros, ressaltam a importância dos estudos em gestão da mudança. Um tema particular da gestão de mudança que será abordado neste artigo é a gestão dos fatores críticos de sucesso ou fracasso para a obtenção de um instrumento de pesquisa afim de avaliar as empresas em estudo. O estudo desses fatores pode diminuir os riscos inerentes à evolução empresarial em um processo dinâmico.

No presente artigo, é proposto um instrumento para avaliar o potencial de gestão de mudanças em empresas do setor de telecomunicações. 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 é aplicado em empresas de telecomunicações atuantes no Rio Grande do Sul.

O setor de telecomunicações foi escolhido porque, segundo a 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. Portanto, tem-se espaço em pesquisas científicas, justificando o levantamento e análise dos fatores críticos apresentados no presente artigo.

O artigo apresenta inicialmente 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, é apresentada a metodologia para construção e aplicação do instrumento de avaliação do potencial para gestão de mudança. Logo após, os resultados da aplicação do instrumento de avaliação, contemplando o diagnóstico e orientações para os trabalhos de campo, são apresentados e discutidos. Por fim, o artigo apresenta as conclusões do trabalho desenvolvido e sugestões para pesquisas futuras.

2. Referencial Teórico

O referencial teórico aborda no primeiro tópico o conceito de mudanças e suas características na visão de diferentes autores. Após a abordagem conceitual, são esmiuçados

os Fatores Críticos de Sucesso que norteiam a pesquisa. Na seção dois o referencial se dá na área da aplicação do estudo de caso, as telecomunicações, primeiro uma abordagem conceitual e depois alguns resultados dos autores que já fizeram pesquisas sobre mudanças em 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 mudança é 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 da mudança. A velocidade do avanço e as inovações no campo do conhecimento e da informação exigem dos gestores um posicionamento pró-ativo. 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, continuidade de existência e 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 ter esforço da alta administração e a participação ativa dos funcionários.

A fim de fazer uma mudança que gere resultados satisfatórios, Oakland (1994) aponta Fatores Críticos de Sucesso como necessários para um alinhamento de um estudo de Gestão de Mudanças. Esses fatores são pontos-chaves necessários para organização poder realizar uma missão determinada.

Os fatores iniciais estão relacionados aos recursos humanos. Collins (2001), por exemplo, aborda que é necessária uma alocação correta de profissionais. Gamboa, Caputo & Brescianni (2004) afirmam que não adianta alocar sem fazer um recrutamento, ou seja, seleção de pessoas de forma a atender o perfil da organização. Além disso, os autores argumentam que a seleção deve respeitar as competências dos indivíduos. Os profissionais devem estar capacitados, tendo um treinamento adequado para resolver problemas oriundos das mudanças (GAMBOA & BRESCIANNI, 2003).

Outros Fatores Críticos ressaltados na literatura dizem respeito às informações. Fullan (2001) indica que deve haver um fluxo contínuo de informações entre os participantes da mudança. A coerência das informações é ressaltada por Duck (2000), visto que devem convergir para um mesmo objetivo. Essas informações devem estar pautadas na visão da organização, com contexto claro e metas definidas segundo Kotter & Cohen (2002). Já Kotter (2007) afirma que dentro das informações na organização deve-se estabelecer um senso de urgência para que as mudanças aconteçam mais rapidamente.

Uma empresa que trabalha de forma estruturada de projetos aborda Fatores Críticos de Sucesso por ter um modelo de implementação, processos pré-definidos e estruturados, planos detalhados de trabalho, facilidade de juntar as criações de várias equipes e ter datas de início e fim estabelecidas. Gamboa, Caputo & Brescianni (2004) ainda afirmam que uma experiência externa pode ser um fator crítico de sucesso, pois a visão de fora da empresa traz um olhar novo e pode evitar problemas existentes.

Em relação a eventuais bônus que se deve proporcionar aos colaboradores envolvidos na mudança, Kotter & Cohen (2002) afirmam que deve haver em todas as mudanças um sistema de recompensa para incentivar os autores do processo. Dar crédito ao funcionário (COLLINS, 2001), acompanhar o processo, avaliar o desempenho e apresentar os resultados (GARVIN & ROBERTO, 2005) e dar a promoção das vitórias (GAMBOA, CAPUTO & BRESCIANNI, 2004) são os Fatores Críticos de motivação do colaborador para exercer a mudança de forma satisfatória.

Ademais, é evidente que toda mudança exige recursos para ser feita. Fatores críticos de sucesso envolvendo recursos são, segundo Collins (2001), a tecnologia correta para cada tipo de organização e, segundo Kim & Mouborgne (2003), a provisão dos recursos necessários através de meios compatíveis para determinada meta traçada.

Outros Fatores Críticos estão ligados à liderança da organização. Tais fatores são um conjunto de responsabilidades que os líderes devem ter. O estabelecimento de métodos de trabalho é exaltado no trabalho de Collins (2001) enquanto que Beer & Nohria (2000) abordam a liderança na consolidação das melhorias e a administração da mão-de-obra. Gamboa, Caputo & Brescianni (2004) alertam sobre a liderança nos relacionamentos dos envolvidos tanto internos como externos da empresa para que os impactos sejam os menores possíveis. Com isso, evidencia-se que a liderança é importante elemento para determinar uma mudança com sucesso nas organizações.

Fatores Críticos ligados à cultura da empresa também são importantes pois, segundo Kim & Mouborgne (2003), é fundamental o compartilhamento de uma visão da mudança, a qual deve ser vista como novo desafio por todos os envolvidos. O problema oriundo da mudança deve ser sempre combatido e levantado sistematicamente a fim de inserir-se na rotina dos envolvidos (KOTTER & COHEN, 2002). Collins (2001) aponta que as mudanças geram problemas de várias ordens, mas deve-se combater aquele problema que gera maior impacto.

Ainda sobre a cultura da empresa, há autores que abordam os Fatores Críticos ligados a barreiras para mudança. Segundo Kim & Mouborgne (2003), estes estão na ordem de, primeiro, romper a barreira cognitiva e, em seguida, romper as barreiras políticas. Duck (2000) afirma que se deve estabelecer confiança entre os envolvidos, enquanto que Gamboa, Caputo & 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.

O andamento da mudança pode trazer um desgaste na equipe executora do processo. Por isso, Beer & Nohria (2000) afirmam que o foco e escopo da mudança devem ser bem definidos. Segundo Sirkin, Keenan & Jackson (2005), o comprometimento e o esforço dos colaboradores através de um envolvimento direto dos participantes trará resultados satisfatórios na cultura. 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

Fonte: adaptado de Gonçalves (1994)

Tipo da Empresa	Origem	Resistência
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

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

Além dos fatores críticos de sucesso para gestão da mudança, também é necessário apresentar o setor onde a pesquisa foi realizada. 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 infra-estrutura (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 1388 pessoas de um universo total de cerca de 14000 funcionários do ramo de telecomunicações no estado do Rio de Janeiro. Os autores afirmam que o grupo estudado detém o forte cultura institucional com facilidade adaptação à novas realidades. No estudo, ordena-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.

Duas características presentes na cultura das 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. Entende-se esse efeito como uma verticalização

aprofundada da cultura da empresa. Uma tentativa de mudança deverá, obrigatoriamente, levar em consideração um forte enraizamento envolvendo todos os envolvidos. O segundo ponto diz respeito a uma rigidez nas direções, que são intensas, que confere o alcance e o tom de sua ação com extremo controle. Ligado a isso, tem-se o sentido paternalista de proteção e o entrincheiramento técnico. Existe um bem delineado perfil cultural de se opor à diferença, o que acaba por ser um ponto de resistência forte a mudança nesse tipo de organização (VERGARA & PINTO, 1998).

Já Bressan (2004) apresenta uma pesquisa 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 sobrevivência organizacional, o impacto negativo das mudanças percebido pelos indivíduos e o papel do líder.

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 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 em telecomunicações colocam em risco a sobrevivência da empresa e exigem mudanças diferenciadas no atual quadro.

A principal observação foi de como os indivíduos reagem negativamente às mudanças. 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 do referencial apontam uma convergência de Fatores Críticos de Sucesso ligados à cultura da organização. A cultura das empresas de Telecom no Brasil é rígida pelo alto nível técnico dos colaboradores deste setor. Outra característica é em relação à dificuldade em quebrar paradigmas (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.

3. Procedimentos Metodológicos

3.1. Descrição do cenário

O setor de telecomunicações é representado por quatro grandes grupos no Brasil. Os mesmos oferecem todos os serviços ligados à comunicação: TV, telefonia fixa, telefonia móvel, internet e dados. Esses grupos utilizam intensamente a terceirização, buscando desligar-se de atividades que não geram grande valor e concentrar-se nas ações estratégicas e no controle das operações. Portanto, há um grande número de pequenas empresas que prestam serviços auxiliares em telecomunicações, como por exemplo, call centers, instalações de equipamentos e engenharia de telecomunicações.

No Brasil, o mercado está aquecido, visto que há um 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). Por conta disso, a concorrência entre os envolvidos em telecomunicações é acirrada.

Para ganhar mercado, empresas do setor estão oferecendo produtos e serviços diferenciados, exigindo grande poder de mudança dos envolvidos em telecomunicações. 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.

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. O resultado deve ser orientações para melhorar os índices de mudanças com sucesso nas organizações.

3.2. 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 com os participantes da situação estudada. Porém a aplicação é

quantitativa, pois se mediu opiniões referentes à gestão de mudanças com uso de técnicas estatísticas. 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. Caracteriza-se, ainda, como um estudo de caso, uma vez que é feito o estudo do processo de mudança em empresas do setor de telecomunicações.

3.3.Caracterização do método de trabalho

O trabalho foi organizado em seis etapas, descritas a seguir: (i) identificação dos elementos importantes na gestão da mudança; (ii) desenvolvimento de um instrumento contendo esses elementos; (iii) realização do pré-teste do instrumento; (iv) aplicação do instrumento em uma amostra de empresas do setor de telecomunicações; (v) processamento de resultados com a discussão dos mesmos; e (vi) 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 da revisão da literatura. Os elementos 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 de avaliação foi elaborado a partir da organização dos elementos encontrados na literatura. O instrumento foi desenvolvido no formato de questionários, 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, conforme apêndice, o 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 apontou a necessidades de algumas alterações nas frases do questionário para melhor entendimento. As mudanças foram feitas e reavaliadas. Após a aprovação definitiva, o instrumento foi aplicado para o universo dos participantes das quatro empresas de telecomunicações. O questionário foi aplicado a quatro empresas para assegurar maior abrangência da pesquisa, visando o teste e validação da proposta para avaliação do potencial de mudança de empresas de telecomunicações.

As empresas pesquisadas atuam em todo 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 obtidas entre dimensões, empresas e níveis hierárquicos dos funcionários, gerando comparações e auxiliando a identificação das principais falhas em relação ao processo de mudança.

Por fim, 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, onde cada questão aborda um dos Fatores Críticos. Os Fatores Críticos foram retirados da revisão teórica, a análise resultou em vinte Fatores Críticos que estão apresentados na Tabela 2. Para fins de análise e discussão dos resultados os Fatores Críticos foram relacionados em cinco grupos por critérios de semelhança, assim chegou-se aos grupos: Cultura Organizacional, Estratégia Organizacional, Gestão de Processos, Gestão de Pessoas e Suporte Disponibilizado.

Tabela 2

Fatores Críticos de Sucesso e seus grupos

Grupo	Fator Crítico
Cultura Organizacional	Confiança
	Clima
	Comprometimento
	Liderança
Estratégia Organizacional	Visão
	Valores
	Objetivos
	Estrutura organizacional
	Prioridade
Gestão de Processos	Padrões/processos
	Controles
	Tempo/período
Gestão de Pessoas	Benefícios
	Capacitação
	Recrutamento/seleção
	Alocação
Suporte Disponibilizado	Suporte da direção
	Apoio de consultoria
	Recursos
	Informações

Os resultados foram analisados através da Análise de Variância (ANOVA). 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 $\alpha = 0,05$. Os resultados da análise de variância estão apresentados na Tabela 3.

As variáveis de análise foram os Níveis Hierárquicos divididos em Direção, Supervisão e Operação. Outra variável de análise foi as Empresas, divididas em Empresa 1, Empresa 2, Empresa 3 e Empresa 4. A última variável de análise foi o Grupo de Fatores Crítico, os cinco grupos são Cultura Organizacional, Estratégia Organizacional, Gestão de Processos, Gestão de Pessoas, e Suporte Disponibilizado.

Tabela 3
Tabela ANOVA

Fonte de Variação	Soma dos quadrados	Df	Média dos quadrados	F	Sig (p)
A:Nível Hierarquico	140,758	2	70,3792	79,21	0,0000
B:Empresa	24,9667	3	8,32222	9,37	0,0000
C:Dimensão	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			

Na Tabela 3 quando a coluna Sig (p) apresenta o número zero os termos são significativos. Os termos significativos foram: Nível Hierárquico, Empresa e Dimensão dos grupos de Fatores Críticos e a interação entre Nível Hierárquico e Empresa. As Figuras 2, 3 e 4 apresentam uma comparação de médias dos diferentes níveis de cada fator principal.

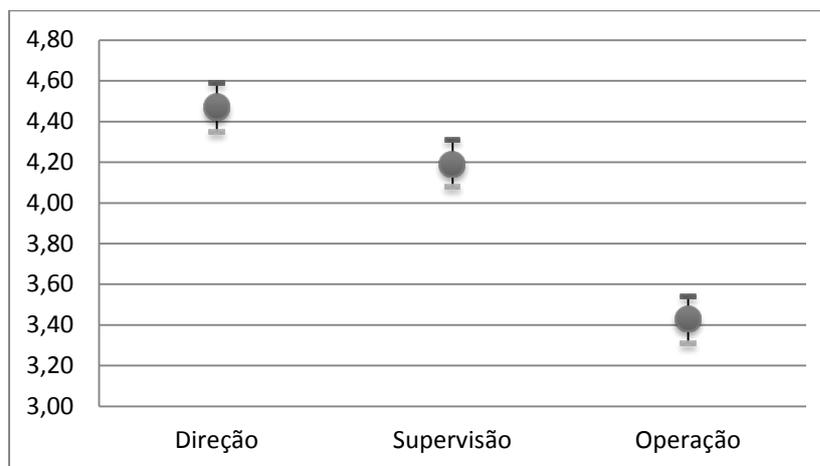


Figura 1 - Comparação de médias entre níveis hierárquicos

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. Uma possível explicação para esses resultados é o fato da direção ter maior capacitação para perceber os Fatores Críticos dentro da organização, ou seja, visão global dos processos.

Uma explicação para este resultado é a falta de conhecimento da estratégia dos colaboradores de nível hierárquico inferior. Outra explicação é o excesso de confiança e a falta de percepção de problemas de ordem operacional pela direção das empresas pesquisadas.

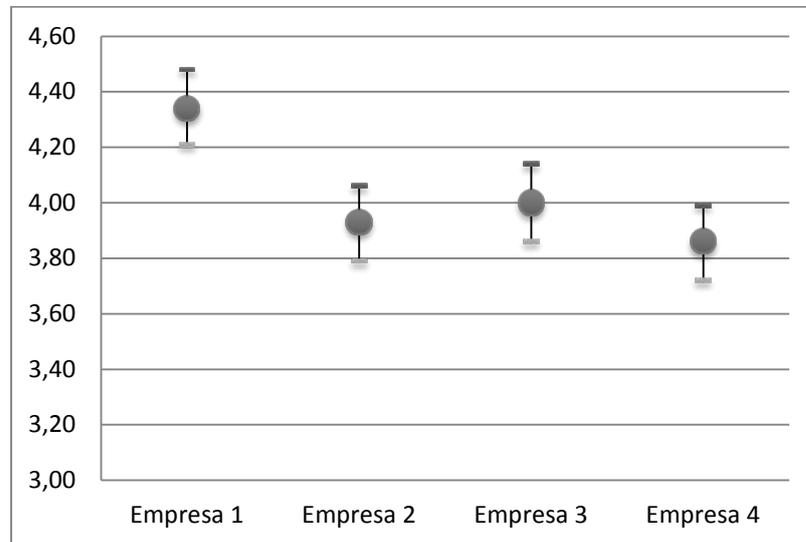


Figura 2 - Comparação de médias entre empresas

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, 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 e, desta forma, já ter passado por mais processos de mudança, beneficiando-se assim de efeitos de aprendizagem. Outra explicação é que a Empresa 1 tem uma estratégia bem definida e processos mais padronizados levando vantagem nas perspectivas dos Fatores Críticos levantados.

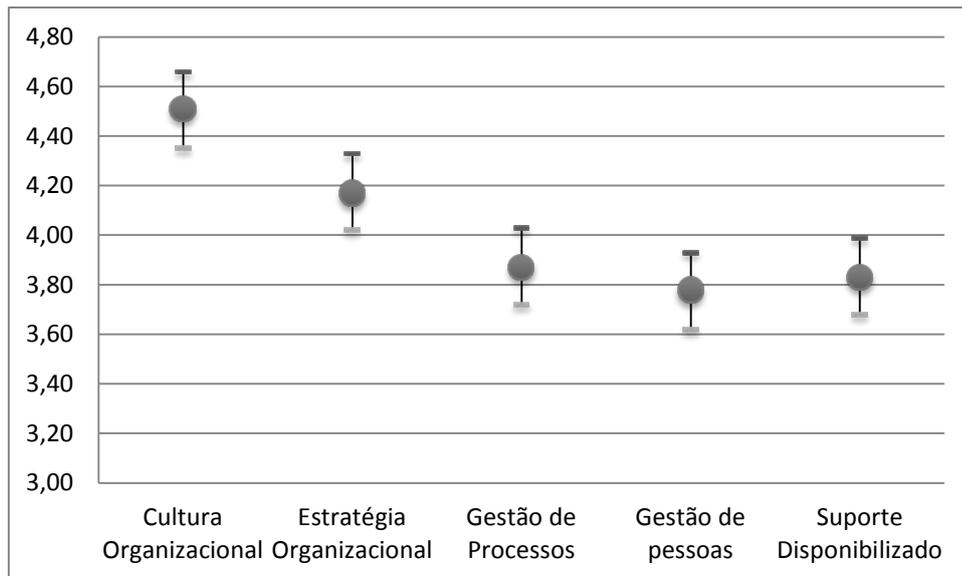


Figura 3 - Comparação de médias entre grupos de fatores críticos.

A Figura 3 aponta diferença significativa entre as percepções dos Grupos 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 Fatores Críticos Cultura Organizacional recebeu notas mais altas, seguido logo depois pelo Grupo Estratégia Organizacional. Mostrando que o Grupo pesquisado tem uma organização bem avaliada pelos seus colaboradores ajudando assim, aos processos de mudança.

Não houve diferença significativa nas avaliações dos grupos de Fatores Críticos de Sucesso Gestão de Processos, Gestão de Pessoas e Suporte Disponibilizado. A principal causa levantada foi que o setor passa por um corte de custos constante e os Grupos mais afetados são Suporte, Gestão de Pessoas e Gestão de Processos.

Por outro lado, pode-se argumentar que os grupos mais bem avaliados são compostos por Fatores Críticos de sucesso mais difíceis de serem visualizados e percebidos no dia a dia da empresa. Em outras palavras, talvez seja muito mais fácil perceber deficiências em Processos, Gestão de Pessoas e Recursos do que em Estratégia e Cultura.

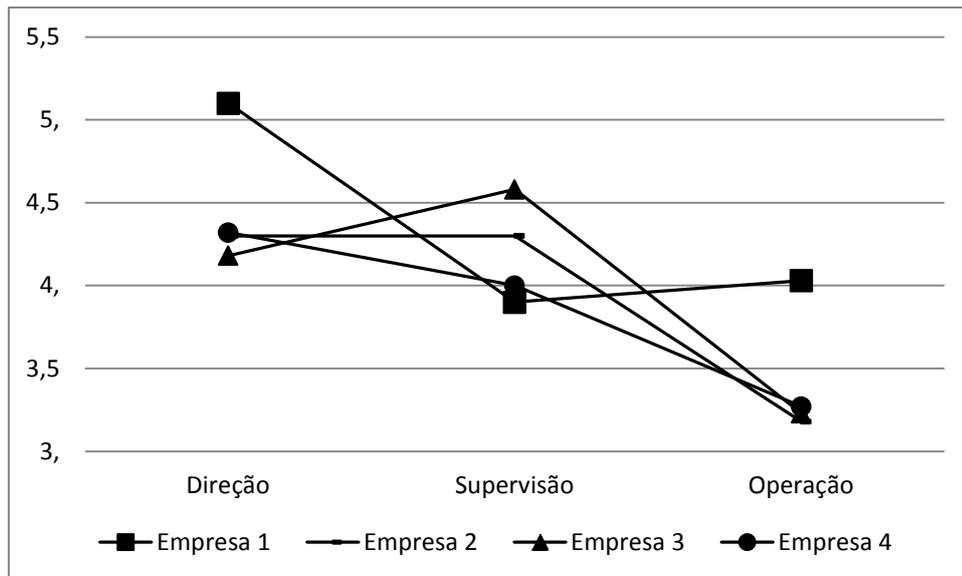


Figura 4 – Interação entre grupo hierárquico e empresas.

A interação da 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, na Empresa 1 o Nível Hierárquico Supervisores atribuiu as menores notas, enquanto as avaliações da Direção e da Operação foram significativamente maiores do que as respectivas avaliações nas outras empresas. Pode-se justificar esta constatação pelo fato de que, em geral, os supervisores têm maior tempo de empresa que os diretores e operadores na Empresa 1, e por conseqüência, podem ter uma percepção mais apurada e crítica do real estado dos elementos que afetam os Fatores Críticos em processos de mudança na referida empresa.

Através das análises pode-se concluir que o instrumento de pesquisa e sua validação foram um resultado do presente artigo e pode-se usado em qualquer setor, não só em telecomunicações. A aplicação deste instrumento permitiu verificar que a percepção do potencial de mudança é sujeita a muitas variáveis por, exemplo, a experiência ou idades dos colaboradores que respondem ao questionário. Essas variáveis não foram consideradas no estudo.

As empresas pesquisadas apresentam uma cultura rígida, com diferenças significativas de percepção entre níveis hierárquicos. As dificuldades que as empresas pesquisadas apresentaram estão relacionadas aos Grupos Gestão de Processos, Gestão de Pessoas e Suporte Disponibilizado. Estes grupos necessitam de investimento constante e as notas baixas

podem ser explicadas pelo corte de custos que vive o setor, afetando diretamente os investimentos.

5. Conclusões

Na aplicação da pesquisa pode-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. Os colaboradores não tiveram dificuldade em responder os questionários e entendiam a importância de melhoria na gestão das mudanças, visto que já passaram por diversos processos de mudança no setor.

Essa pesquisa proporcionou uma revisão teórica sobre gestão de mudanças. Em particular, foram encontrados vinte Fatores Críticos de Sucesso agrupados em cinco Grupos articulados em um questionário genérico com vistas à avaliação do potencial de mudança em empresas do setor de telecomunicações. 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.

A aplicação pode não se restringir ao setor de telecomunicações visto que foi apresentado um questionário com afirmações genéricas, ou seja, com Fatores Críticos presentes em qualquer empresa. O questionário também apresentou uma assimilação de curto período de obtenção dos dados com a escala em seis níveis de concordância.

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 Fatores Críticos 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, é que apenas uma empresa foi considerada diferente significativamente das demais na análise das notas. A empresa diferente das demais é a Empresa 1, a mesma tem maior tempo de atuação no Rio Grande do Sul e portanto já passou por mais processos de mudança que as demais.

Outra conclusão importante, ainda sobre a Empresa 1, refere-se à melhor percepção do Grupo Hierárquico de Direção e Operação. Enquanto a Supervisão tem a pior percepção em relação aos Fatores Críticos dentro da empresa, isto constitui uma oportunidade de pesquisas futuras na Empresa 1.

É necessária a aplicação deste questionário em um número maior de empresas para, de um lado, ampliar o diagnóstico do setor no Brasil e, por outro lado, 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 de Telecom no Rio Grande do Sul, bem como desdobrá-lo para outros estados do Brasil. Assim, seria possível obter conclusões mais precisas e uma melhor validação do instrumento. 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.

Portanto, espera-se que esta pesquisa tenha contribuído para sistematizar a atividade de identificação dos Fatores Críticos, subdivisão dos Fatores Críticos em Grupos e a confecção do questionário organizado para futuros estudos em gestão de mudança.

Referências

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. 2010.

BAUER, R. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. 1. Ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

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

BRESSAN, C. L. **Mudança Organizacional. Uma visão gerencial**. Revista Universidade São Francisco p. 2 - 13, Bragança Paulista , SP, 2004.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Pesquisa Anual de Serviços. Rio de Janeiro, v. 5, p. 1-192, 2007. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2007/pas2007.pdf>> Acesso em: 04 mai 2011.

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

CIAFFONE, A. **Na mente dos consumidores**. Revista Forbes. São Paulo, n.98, p. 18-28, out. 2004.

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

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: 03 nov. 2010.

DUCK, J.D. **Managing Change: The art of balancing** .: Harvard Business Review. Best of HBR Boston, , p.8-16, may. 2000.

- 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_imprensa.o.asp?lst_setor=32>. Acesso em: 01 jun. 2010.
- 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, TECSI FEA USP Vol. 1, No. 1, 2004, pp. São Paulo
- 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 through persuasion** :. Harvard Business Review. 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.(34) página 63-81 Janeiro/Fevereiro, São Paulo 1994.
- HAYKIN, S., MOHER, M. **Introdução aos sistemas de comunicação**. 2ª edição. 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. Best of HBR Boston, , p.36 - 47, apr. 2003.
- KOTTER, J. **Leading Change: Why Transformation Efforts Fail**:. Harvard Business Review. Best of HBR Boston, , p.3- 11, jan. 2007.
- 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.
- MORAN, E. F. **Adaptabilidade Humana**. São Paulo: Edusp, 1994.
- MUCHINSKY, P. M. **Psicologia Organizacional**. 7. ed. rev. São Paulo: Thomson, 2004.
- NEVES, Mauricio 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>. Acesso em: 12 out. 2010.
- 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, oct. 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 n3 S.P Apr 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.						