



# **Gestão & Gerenciamento**

## **OS DESAFIOS DA MUDANÇA: BREVE ANÁLISE DE UMA AMOSTRA SOBRE A PERCEPÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE MUDANÇA NO MERCADO BRASILEIRO.**

*THE CHALLENGES OF CHANGE: BRIEF ANALYSIS OF A SAMPLE ON THE PERCEPTION OF THE CHANGE MANAGEMENT PROCESS IN THE BRAZILIAN MARKET.*

**Ana Lúcia Vieira Ranna**

Antropóloga; Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil;

[anaranna56@gmail.com](mailto:anaranna56@gmail.com)

**Genevieve da Cruz de Cerqueira**

Bacharel em Arquivologia, Mestre em Ciências de Informação, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ; Brasil.

## Resumo

O presente trabalho tem como objetivo realizar uma breve análise acerca da percepção da gestão de mudanças no meio corporativo brasileiro. A análise será realizada a partir da aplicação de um formulário com colaboradores de diferentes empresas em diferentes contextos, como o tamanho, número de funcionários, fluxo de caixa anual etc. A metodologia utilizada compreendeu a dedução lógica por meio da inferência estatística dos resultados retirados de uma pesquisa com dez perguntas obrigatórias. A ideia consiste em entender como o processo de gestão de mudanças é tratado pelos principais autores que escrevem sobre o tema, por meio das suas contribuições literárias, e contrapor com a realidade da aplicação desse processo na prática, enfatizando semelhanças e diferenças sobretudo. A análise foca ainda nos desafios que compreende a implementação desse tipo de gestão em específico, tendo em vista que o êxito deste depende da colaboração de todos os envolvidos na mudança, sejam áreas demandas, impactadas ou apenas clientes.

**Palavras-chaves:** Gestão de Mudança; Melhoria Contínua; Qualidade total.

## Abstract

*The present work aims to carry out a brief analysis of the perception of change management in the Brazilian corporate environment. The analysis will be carried out from the application of a form with employees from different companies in different contexts, such as size, number of employees, annual cash flow, etc. The methodology used comprised logical deduction through statistical inference of the results taken from a survey with ten mandatory questions. The idea is to understand how the change management process is treated by the main authors who write on the subject, through their literary contributions, and to contrast it with the reality of the application of this process in practice, emphasizing similarities and differences above all. The analysis also focuses on the challenges involved in the implementation of this specific type of management, given that its success depends on the collaboration of all those involved in the change, whether they are demand areas, impacted areas or just customers.*

**Keywords:** Change management; continuous improvement; total quality.

## 1. Introdução

O mundo está em constante mudança, e as empresas precisam ser capazes de se adaptar rapidamente para sobreviver. Nesse sentido, a gestão de mudanças pode ajudar as empresas a identificar e implementar as atualizações necessárias para acompanhar as transformações no ambiente externo. Para além da necessidade de se adaptar a um ambiente em constante mudança, é possível pontuar outras motivações pelas quais as grandes corporações têm aderido a essa metodologia, tais como: a necessidade de melhorar a eficiência e a eficácia interna, ou a qualidade propriamente, melhorar a satisfação dos clientes e melhorar a motivação dos colaboradores.

É inegável que essas mudanças foram aceleradas com o advento da *Internet* e da Era da Informação<sup>1</sup>, porém, ao participar da cultura material intrínseca à constituição da sociedade, percebemos as ressignificações dos objetos e, por sua vez, do seu consumo e do

---

<sup>1</sup> Segundo Chiavenato em Teoria Geral da Administração (2003) nessa nova era, as mudanças e transformações passam a ser gradativamente mais rápidas e intensas e descontínuas, sem uma relação causal (causa-e-efeito). Tal versatilidade foi assumida no ciclo de vida dos produtos, principalmente com o advento da internet.

---

seu usuário. Cito o exemplo do telefone móvel que foi pensado para que pessoas conseguissem se comunicar umas com as outras caso estivessem longe do telefone fixo, o qual permanecia em casa. Hoje, possuímos não apenas um dispositivo móvel que faz ligações, tira fotos, grava vídeos, áudios etc.

Desde o seu primeiro lançamento, os celulares possuem uma cultura de inovação com frequência anual, que tende a ser reduzida conforme as necessidades dos usuários se manifestem. Por trás de todo lançamento existe uma empresa que busca acompanhar esse progresso à sua maneira com o objetivo de se manter atuante e competitiva no mercado.

Para vencer em mercados globais e altamente competitivos, as organizações bem-sucedidas compartilham uma forte ênfase em inovação, aprendizado e colaboração ao se organizarem em torno da lógica do cliente, o que pode ser contraditório, bem como Chiavenato afirma:

*[...] as organizações bem-sucedidas apresentam uma cultura que combina características aparentemente opostas: padrões rígidos e interesse pelas pessoas; ênfase em inovações proprietárias e uma habilidade de compartilhar com os parceiros. E seus principais ativos são os três C's: conceitos, competência e conexões, que elas estimulam e repõem continuamente. (CHIAVENATO, 2004, p. 570).*

Dentre todas as motivações citada no primeiro parágrafo, melhorar a experiência do usuário se tornou uma figura central na disputa do mercado e, também, é o fator que motivou o surgimento de três abordagens voltadas à adaptação das empresas até o momento, são elas: a Melhoria Contínua derivada do Kaizen; a Qualidade Total e a Gestão de Mudança. As três abordagens podem ser usadas em conjunto para ajudar as organizações a alcançar seus objetivos.

*[...] a melhoria contínua pode ser usada para identificar e implementar melhorias em produtos, serviços e processos em pequenos projetos, enquanto a qualidade total pode ser usada de maneira holística para melhorar todos os aspectos dentro organização fornecendo produtos e serviços de alta qualidade que satisfaçam as necessidades dos clientes, e a gestão de mudanças pode ser usada para gerenciar a transição da organização para seu estado desejado, garantindo que a mudança seja bem-sucedida e que os impactos positivos sejam alcançados. (CHIAVENATO, 2004, p. 572).*

Nesse sentido, diferente da melhoria contínua e da gestão de mudança, a qualidade total que se tornou popular na década de 80 e tem sido menos discutida atualmente, o que se deve a alguns fatores. Primeiro, a disciplina qualidade total foi incorporada em outras, como gestão de projetos e gestão de mudanças, o que significa que muitas organizações agora estão implementando os princípios dessa abordagem sem realmente usar o termo “qualidade total”. Segundo o foco do mercado mudou para outros tópicos, como inovação e estratégia, isso significa que esse não é tão relevante para os líderes empresariais de hoje quanto era no passado.

Por fim, a qualidade total pode ser vista como uma abordagem ultrapassada. Isso ocorre porque foi desenvolvida no início do século 20 e não levou em consideração as mudanças na tecnologia e na economia como acontecem hoje (BERNARDINO; TEIXEIRA, 2015, p.71-101).

Partindo da análise feita sobre as abordagens, é possível concluir que, se a melhoria traz em sua essência a transformação, cabe à gestão de mudanças administrar os impactos que estão por trás dessa alteração, conforme afirma Montes (2018): “o gerenciamento de mudanças inclui antecipar riscos, definir e projetar uma abordagem que permita a efetivação de uma solução em circunstâncias ideais.”

Pensando nisso, busco neste trabalho apurar sobre a percepção acerca da gestão de mudanças, que se estrutura como um conceito fundamental de gerenciamento empresarial, estando presente nas principais alterações da sétima edição do PMBOK - “Project Management Body of Knowledge” em inglês, que em português significa um guia de melhores práticas de gerenciamento de projetos.

Nesse sentido, as duas abordagens - melhoria contínua e gestão de mudança - corroboram para o sucesso da corporação levando em consideração o contexto de constante atualização que vivemos com a globalização. Contudo, analisar os impactos e mapear os riscos envolvidos em um projeto pode ser considerado crucial quando se trata da saúde de uma empresa.

Dessa maneira, a gestão de mudança é uma atividade complexa e desafiadora, mas é essencial para o sucesso da melhoria contínua. Por meio dessa conclusão, busco neste trabalho entender como a gestão de mudança é entendida no mercado a partir de uma amostra construída com diferentes colaboradores, em pesquisa anônima, que se propuseram a responder o formulário.

## 2. Metodologia

Com o intuito de investigar sobre a cultura e práticas relacionadas à gestão de mudança no cenário brasileiro, optei por uma abordagem quantitativa a ser medida através de formulário com dez perguntas respondidas de forma anônima para entender sobre o contexto desse tipo de gestão em diferentes setores e empresas. Os dados coletados via formulário foram analisados usando uma variedade de métodos estatísticos para identificar tendências, padrões e relações nos dados, exalto aqui a inferência estatística e a análise exploratória de dados (*EDA*<sup>2</sup>).

Por meio da inferência estatística busco elementos indicativos da gestão da mudança e como é percebida por aqueles que participam do seu processo de implementação e/ou execução. Através da análise exploratória de dados, procurei identificar tendências e padrões por meio dos gráficos construídos a partir das respostas no questionário. O principal aspecto que busco apresentar com a pesquisa consiste na percepção sobre gestão de mudança no mercado, a partir de colaboradores de diferentes áreas de atuação.

Para a criação do questionário, algumas perguntas-chaves foram inseridas para entender volume de colaboradores por unidades de trabalho, tamanho da empresa por fluxo de capital, área de atuação, bem como a experiência do respondente propriamente com o processo de gestão de mudança e percepção positiva ou não sobre o processo. As perguntas

---

<sup>2</sup> Segundo o Prof. Waldir Medri (2011), nessa abordagem metodológica, a finalidade é obter dos dados a maior quantidade possível de informação, que indique modelos plausíveis a serem utilizados numa fase posterior, seja pela análise confirmatória de dados ou inferência estatística.

foram pensadas para trazer um retrato diverso em que a gestão de mudança pudesse se destacar, de forma que seja possível subtrair uma conclusão sobre o tema.

Para a análise, levei em consideração todas as informações fornecidas, desde o desconhecimento do processo até o conhecimento total dele. Informo ainda que a aplicação deste formulário aconteceu em duas etapas: primeiro busquei disponibilizar a pesquisa em grupos de trabalhos dedicados à gestão de mudança, nos quais existem um conglomerado de profissionais com diferentes modalidades e carreiras.

Em um segundo momento, recorri aos grupos de trabalho de áreas que pudessem aplicar gestão de mudança, como é o caso dos setores de produto, recursos humanos, compliance, experiência do usuário e experiência do cliente. Até a conclusão deste artigo, coletei 26 respostas e, a partir da análise delas, procuro trazer uma percepção sobre a gestão de mudança.

### **3. Resultados Obtidos**

Nesta seção, foco em expor os resultados da pesquisa de maneira imparcial sem antecipar a etapa da análise, que será feita a seguir. O formulário esteve disponível para preenchimento por um mês e meio e teve 26 respondentes de diferentes áreas de atuação com diversas experiências profissionais. Ao todo o formulário é composto por 10 perguntas, que serão indicadas por cada item abaixo respectivamente, sendo elas:

1. Qual a atividade econômica da empresa em que trabalha (ou da última em que trabalhou)?
2. Qual a quantidade aproximada de colaboradores na empresa em que trabalha (ou trabalhou)?
3. Qual o faturamento da empresa em que trabalha (ou trabalhou)?
4. Você conhece ou já ouviu falar sobre gestão de mudança? <sup>3</sup>
5. A empresa onde você trabalha (ou trabalhou) aplica esse tipo de gestão?
6. Se você respondeu "Sim" na última questão, informe o propósito da Gestão de Mudança que você conhece (ou conheceu) dentro da sua empresa:
7. Em relação aos aspectos externos, qual o principal motivo gerador de mudança na sua empresa?
8. As mudanças que aconteceram foram positivas ou negativas para a empresa?
9. Se você já participou de um projeto de mudança\*, houve resistência na adesão ao novo projeto? \* Seja como gestor, demandante ou stakeholder;
10. Se você respondeu "sim" na resposta anterior, sinalize o motivo da resistência.

#### **3.1. Qual a atividade econômica da empresa em que trabalha (ou da última em que trabalhou)?**

Pensando nas opções de resposta para essa pergunta, como referência foi aplicado a CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas - versão 2.0, sendo o IBGE o órgão

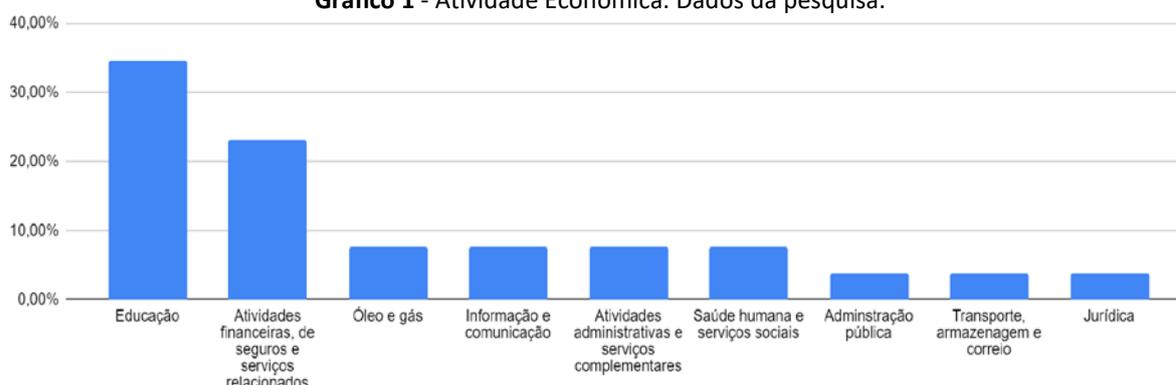
---

<sup>3</sup> As perguntas 4 e 5 serão analisadas em conjunto no subtítulo 3.4.

responsável por sua manutenção e gestão. Segundo o IBGE, as classificações de atividades econômicas são construídas para organizar as informações das unidades de produção, com o objetivo de produzir estatísticas dos fenômenos derivados da participação destas unidades no processo econômico (IBGE, 2015: 42).

Dentre os resultados obtidos, o total de respondentes se concentrou em duas áreas específicas: Educação (34,61%) e Atividades Financeiras, de seguros e serviços relacionados (23,07%). Os demais setores, como Informação e Comunicação e Óleo e Gás empataram (7,69%), enquanto o setor Jurídico, de Saúde, de Transporte, de Administração Pública e demais atividades relacionadas concentraram-se em 3,8%.

**Gráfico 1 - Atividade Econômica. Dados da pesquisa.**



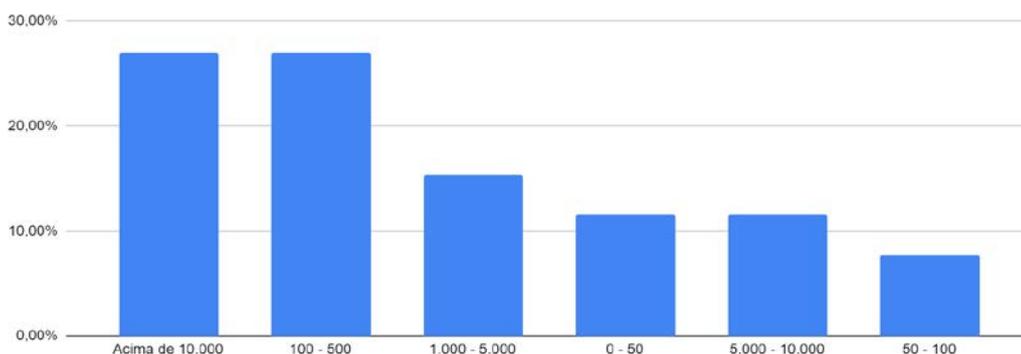
Fonte: O autor (2023)

É importante que setores colocados como opção de resposta para essa pergunta não foram sinalizados, são eles: Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura; Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação; Alojamento e alimentação; Artes, cultura, esporte e recreação; Atividades imobiliárias; Atividades profissionais, científicas e técnicas; Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas; Construção; Eletricidade e Gás; Indústrias Extrativas; Indústrias de Transformação; e Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais.

### **3.2 Qual a quantidade aproximada de colaboradores na empresa em que trabalha (ou trabalhou)?**

Para essa questão, foram oferecidas categorias entre zero colaboradores e mais de 10.000 (dez mil), conforme o gráfico indicado nesta subseção. Os resultados ficaram empatados entre dois grupos de corporações com 26,92% cada: 100-500 e 10.000 funcionários, o que representa uma dicotomia de contextos para aplicação do processo de gestão de mudanças. Empresas com 100 a 500 funcionários costumam ser mais ágeis e flexíveis do que empresas maiores, o que pode tornar mais fácil administrar mudanças (TOLEDO, 1994). Já em empresas com 10.000 funcionários podem ser mais complexas e desafiadoras para gerenciar mudanças, essas empresas podem ter uma estrutura mais hierárquica, o que pode dificultar a comunicação e a coordenação.

**Gráfico 2** - Nº de colaboradores por empresa. Dados da pesquisa.



Fonte: o autor (2023)

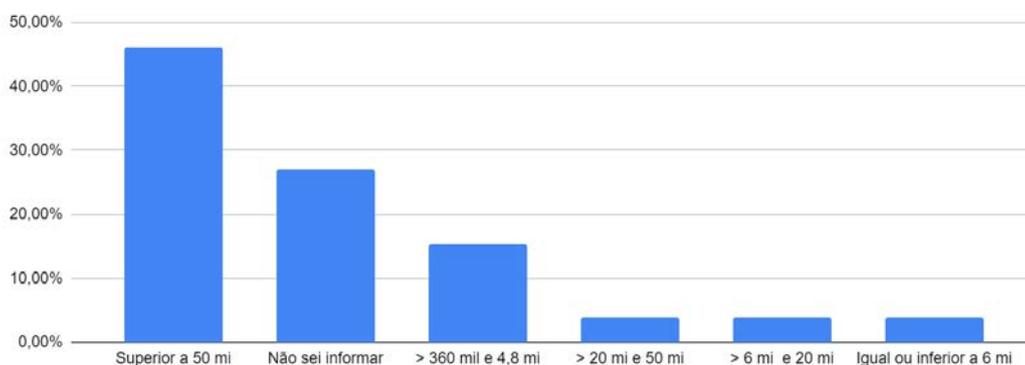
Os demais resultados concentraram-se nas seguintes porcentagens: mil a 5 mil (15,38%), zero a 50 (11,53%), 5 mil a 10 mil (11,53%) e 50 a 100 (7,72%).

### 3.3 Qual o faturamento da empresa em que trabalha (ou trabalhou)?

Nesta pergunta, as opções de faturamento foram inseridas a partir da classificação de porte empresarial por faturamento anual divulgado pelo IBGE no livro de Estatísticas do Cadastro Central de Empresas de 2018. Como resultado majoritário (46,15%), as respostas apontam as empresas com faturamento acima de 50 milhões/ano, as quais são maiores e mais complexas do que empresas menores.

Empresas com faturamento de 4,8 milhões (15,41%) são, em sua maioria, menores e mais simples do que empresas com faturamento anual acima de 50 milhões, segundo o Sebrae no estudo "Perfil das Empresas Brasileiras", publicado em 2022. Empresas nessa faixa de faturamento se tornam mais fáceis de gerenciar mudanças, pois existem menos pessoas e departamentos envolvidos. No entanto, empresas menores também têm menos recursos disponíveis para gerenciar mudanças, como equipes de gerenciamento de mudanças dedicadas e orçamentos maiores.

**Gráfico 3** - Faturamento anual por empresa. Dados da pesquisa



Fonte: O autor (2023)

O total de respondentes que não souberam informar acerca do faturamento da empresa consiste em 26,92% do total, enquanto as demais opções concentram-se em 3,84% - acima de 20 e 50 milhões/ano; acima de 6 e 20 milhões/ano; e igual ou inferior a 6 milhões/ano.

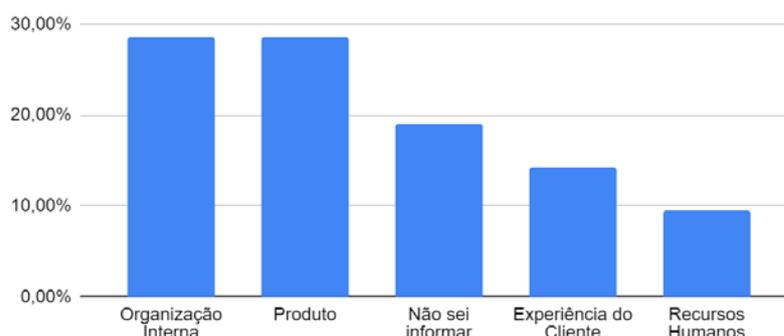
### 3.4 Você conhece ou já ouviu falar sobre gestão de mudança? e 3.5 A empresa onde você trabalha (ou trabalhou) aplica esse tipo de gestão?

Para a primeira pergunta, a maior parte dos respondentes afirmaram já ter ouvido falar sobre Gestão de Mudanças (80,76%). Em relação à segunda pergunta, grande parte também acusa haver o processo na empresa que trabalha ou na última que trabalhou (85,71%).

### 3.6 Se você respondeu "Sim" na última questão, informe o propósito da Gestão de Mudança que você conhece (ou conheceu) dentro da sua empresa:

Pensando nessa questão, optei por dar opções de setores em que a experiência do cliente é o principal norteador das metas e, conseqüentemente, promotor das mudanças. Dentre as possibilidades de respostas ‘sim’ e ‘não’ para a subseção 3.5 (A empresa onde você trabalha (ou trabalhou) aplica esse tipo de gestão?), 85,71% responderam afirmativamente, o equivalente a 21 pessoas, afirmando haver o processo de gestão de mudança na empresa em que trabalha ou trabalhou apontam como principais setores em que esse método é aplicado são: Organização Interna e Produto, com 28,57%.

**Gráfico 5** - Gestão de Mudança por setores e áreas da empresa. Dados da pesquisa



Fonte: O autor (2023)

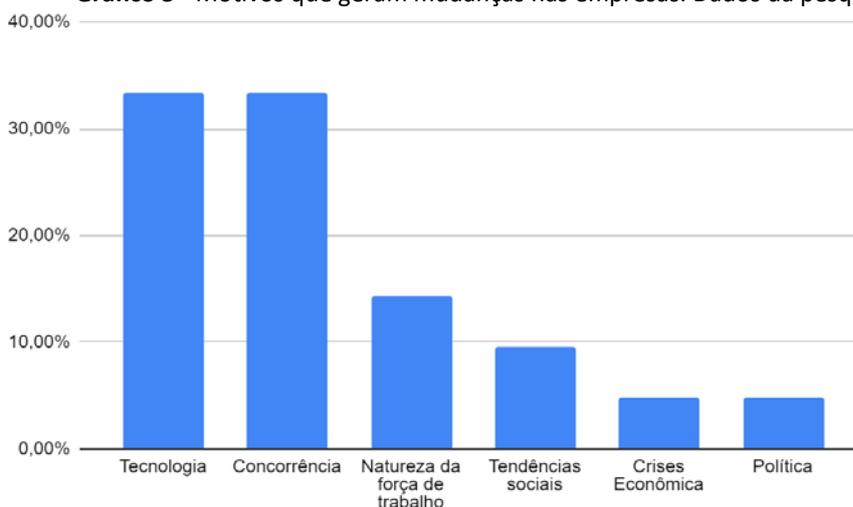
As demais áreas apontadas como Experiência do Cliente e Recursos Humanos compreenderam a porcentagem de 14,30% e 9,52% respectivamente. E, apesar de grande parte da base de respondentes saber da existência do processo na empresa em que está, 19,04% não sabe informar em qual setor esse processo se aplica.

### 3.7 Em relação aos aspectos externos, qual o principal motivo gerador de mudança na sua empresa?

Para a estruturação da resposta para essa questão, foi utilizado como base a análise teórica realizada na dissertação “Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica” de Marcel de Souza e Silva Santos concluída em 2014. Nesse sentido, em linhas gerais, a tecnologia e a concorrência são dois dos principais motivos geradores de mudanças dentro das empresas, compreendendo 33,33% das respostas cada um.

É sabido que a tecnologia está em constante evolução, e as empresas precisam estar constantemente se adaptando para não ficarem para trás segundo Chiavenato (2003). A concorrência também está cada vez mais acirrada, e as empresas precisam estar constantemente inovando para se manterem competitivas.

**Gráfico 5 - Motivos que geram mudanças nas empresas. Dados da pesquisa**



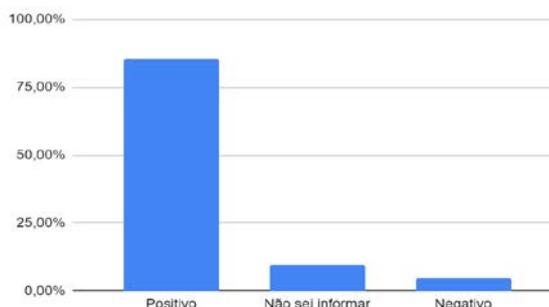
Fonte: O autor (2023)

Motivos como a natureza da força de trabalho, que consiste em uma condição de negócio em específico, foi apontado por 14,28% dos colaboradores, enquanto tendências sociais ficou com 9,54%, crises econômica e política ficaram 4,76% ambas.

### 3.8 As mudanças que aconteceram foram positivas ou negativas para a empresa?

A maior parte dos respondentes afirma ter tido resultado positivo com as mudanças abordadas pelas empresas, compreendendo em 85,71%. A base que desconhece dos resultados é de 9,54% e quem afirma ter obtido um resultado negativo foi de 4,76%.

**Gráfico 6 - Parecer sobre os resultados da gestão de mudança nas empresas. Dados da pesquisa.**

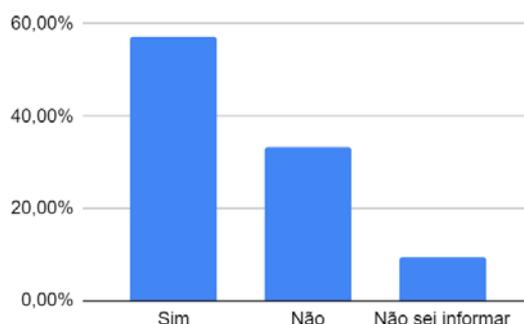


Fonte: O autor (2023)

### 3.9 Se você já participou de um projeto de mudança\*, houve resistência na adesão ao novo projeto? \* Seja como gestor, demandante ou stakeholder;

A maior parte dos respondentes afirma existir resistência durante o processo de Gestão de Mudanças na empresa que trabalha ou na última que trabalhou, totalizando 57,14% das respostas. Sobre os respondentes que afirmam que não houve resistência sobre o processo, temos 33,33% e sobre os que não souberam informar temos 9,54%.

**Gráfico 7** - Sobre haver resistência ou não durante a gestão de mudança. Dados da pesquisa

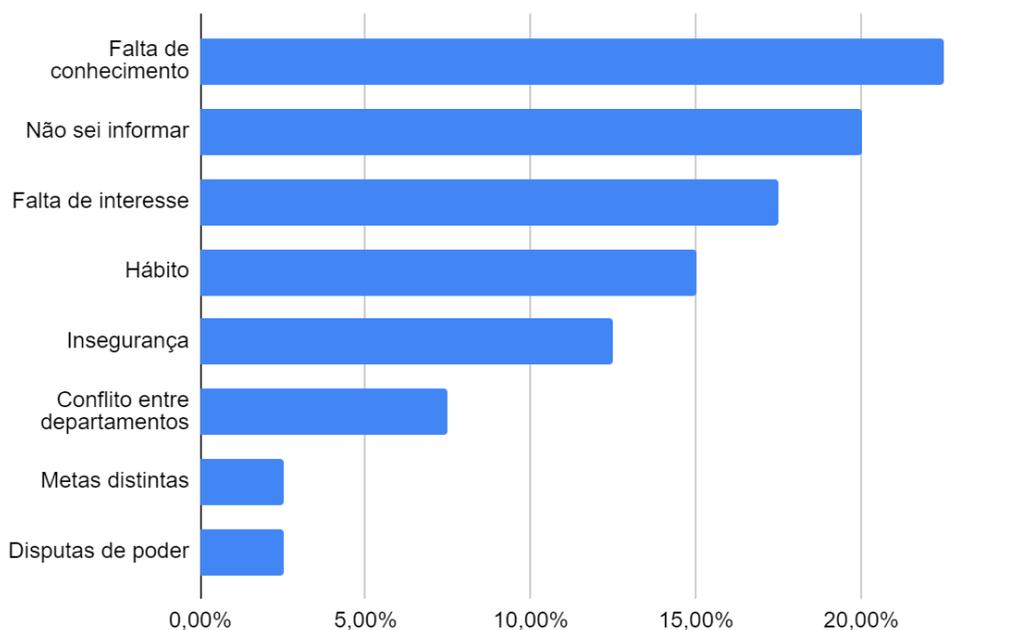


Fonte: O autor (2023)

### 3.10 Se você respondeu "sim" na resposta anterior, sinalize o motivo da resistência.

Dentre os motivos da resistência durante processos de Gestão de Mudanças que coloquei como opção, o que mais se destacou foi: falta de conhecimento do processo (22,50%), seguido de falta de interesse (17,50%) e falta de hábito (15%) para a aplicação dessa prática.

**Gráfico 8** - Possíveis justificativas para resistência dos colaboradores durante a gestão de mudança. Dados da pesquisa.



Fonte: O autor (2023)

A segunda maior resposta compreendeu em “não sei informar” com 20% das pessoas e as demais como insegurança, conflito entre departamentos, metas distintas e disputas de poder compreenderam em 13%, 7,50% e 2,50% respectivamente.

#### 4. Análise Geral

Assim como informado no início deste trabalho, com o intuito de expor uma percepção sobre a gestão de mudanças no mercado por meio das respostas obtidas na pesquisa realizada, ressalto aqui as respostas que apresentaram os resultados que se mostraram mais relevantes e que culminam para a construção de uma perspectiva em torno do método abordado.

Quando perguntamos sobre as principais motivações geradoras de mudanças em corporações, foram apontadas a “tecnologia” em primeiro lugar, a “concorrência” em segundo. Os resultados citados representam falas de autores importantes na área da gestão como um todo, mas principalmente para a gestão de mudanças. Segundo Peter Drucker (2008), a tecnologia é uma força disruptiva que afeta a maneira como as empresas operam e competem no mercado. Ele argumenta que as empresas que não acompanham o ritmo das mudanças tecnológicas estão fadadas ao declínio, enquanto as que adotam inovações tecnológicas podem ganhar vantagem competitiva.

Para além do fator tecnológico, Michael Porter (1986) também aborda a concorrência como um dos principais fatores que geram transformações nas empresas a partir do conceito de “as cinco forças de Porter”. De acordo com Porter (1986), a tecnologia pode criar oportunidades de diferenciação e reduzir as barreiras à entrada de novos concorrentes, o que exige que as empresas reavaliem constantemente suas estratégias.

Outro aspecto que chama a atenção dentre os resultados é o fato de as áreas educação e atividades financeiras terem um destaque considerável dentre as opções de resposta. Nesse sentido, é possível deduzir as principais mudanças que estão acontecendo atualmente no mercado, principalmente com a expansão do ensino à distância, muito impulsionado durante a pandemia de COVID-19. No caso das entidades financeiras, é possível destacar a expansão da segurança para o fornecimento de serviços por bancos virtuais, bem como *Idtechs*<sup>4</sup>, a partir de novos meios de pagamento, como PIX. Ambos os aspectos das mudanças compreendem uma condição externa que requer a adaptação ágeis das corporações que atuam nesses setores.

Não por acaso, os setores de Produto e da Organização Interna foram os mais sinalizados no formulário (subseção 3.6). A organização interna de uma empresa é o conjunto de processos, estrutura e pessoas que a compõem, de acordo com CHIAVENATO (2004). Nesse contexto, a gestão de mudança pode ser aplicada para aumentar e agilizar a rotina do time de produto visando a alta performance em busca da inovação e lançamento de novos produtos, uma vez que essa tática consiste em uma estratégia importante para empresas que desejam permanecer competitivas no mercado (KOTTER, 1996).

Outro ponto que é possível inferir dos resultados se trata da estrutura das corporações através do seu faturamento anual e volume de colaboradores. No caso, as respostas mais apontadas foram para empresas com mais de 10 mil colaboradores e com receita superior a 50 milhões por ano de faturamento. Quando falamos sobre gestão de mudanças em relação ao tamanho da empresa, existem dois vieses, segundo Weick e Quinn (1999): empresas pequenas podem enfrentar desafios únicos ao implementar mudanças, geralmente têm recursos limitados e uma força de trabalho pequena, o que pode tornar difícil gerenciar a

---

<sup>4</sup> “IDTechs: segmento em expansão na nova era digital”, publicado em 12/07/2023 por Renan Honorato, <https://www.meioemensagem.com.br/marketing/idtechs-segmento-em-expansao-na-nova-era-digital> acessado em 15/08/2023.

---

mudança de forma eficaz; já empresas grandes podem enfrentar desafios diferentes ao implementar mudanças, geralmente têm muitas pessoas e departamentos, o que pode dificultar a comunicação e o alinhamento.

Dentre os resultados, a maior parte dos respondentes afirmaram que o resultado da gestão de mudança sofre com a resistência dos departamentos e funcionários envolvidos na gestão (57,14%), apesar de 85,71% ter acusado que os esforços envolvidos no processo de gestão de mudança resultarem em aspectos positivos para a empresa. Dos motivos apontados, a falta de interesse se destacou e Kotter (1996) afirma que, quando as pessoas não estão interessadas em uma mudança, elas são menos propensas a se envolverem e a apoiarem a mudança, por isso o autor apela para que os gestores tragam senso de urgência para o cumprimento dos planos de ação envolvidos na realização da mudança.

## 5. Considerações Finais

A gestão de mudanças é um conceito ainda tímido no mercado brasileiro e isso pode ser explicado por uma série de fatores apontados na pesquisa, como a falta de conhecimento ou interesse sobre o tema (65%), a falta de apoio dos setores (15%) ou recursos (5%), mesmo que as mudanças implementadas de forma ineficaz sejam arriscadas e possam gerar uma série de problemas para a empresa. Ao contrário desse cenário, quando as mudanças são implementadas de forma eficaz, elas podem levar a melhorias no desempenho da empresa, como aumento da produtividade, redução de custos e aumento da satisfação dos clientes (KOTTER, 2017).

Dessa maneira, os resultados da pesquisa indicam que a gestão de mudanças não é um tema desconhecido, porém pouco explorado pelas empresas. Contudo, o tema tem ganhado espaço devido às frequentes transformações no mercado. Na pesquisa a visão dos respondentes expõe aspectos importantes que já foram desenvolvidos pela literatura e corroboram com as perspectivas dos autores citados que atuam na área de gestão de mudança.

## Referências Bibliográficas

- BERNARDINO, L. L.; TEIXEIRA, F. L. C. (2015). **Por que não ouvimos mais falar em Gestão pela Qualidade Total (GQT)?** Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas, v.11 n.17. Recuperado de <https://periodicos2.uesb.br/index.php/ccsa/article/view/2037> Acesso em 05 mai. 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto (2004). **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CRESWELL, J. W. (2013). **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches** (4th ed.). Sage Publications.
- DE VAUS, D. A. (2014). **Research design in social research** (5th ed.). Sage Publications.
- DRUCKER, Peter (2008). **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira.

---

HCMI. Human Change Management Institute. (2022). **Guia do Conhecimento para Gerenciamento de Mudanças Organizacionais** (1ª ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas**. 2ª edição. Rio de Janeiro, 2015.

<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv93009.pdf> Acesso em 07 jul. 2023.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas**. 2021. 2ª edição. Rio de Janeiro, 2023.

<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102005.pdf> Acesso em 08 jul. 2023.

KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston, MA: Harvard Business School Press. 1996.

KOTTER, J. P. **Liderando mudanças**. 2017

MEDRI, Waldir. **Análise exploratória de dados**. Londrina/PR, 2011. MONTES, E. (2018).

**Realizar o controle de mudanças**. Disponível em:

<https://escritoriodeprojetos.com.br/realizar-o-controle-integrado-de-mudancas/> Acesso em 10 ago. 2023.

PALLANT, J. (2011). **SPSS survival manual: A step-by-step guide to data analysis using SPSS** (4th ed.). Open University Press.

PMI. Project Management Institute. (2021). **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK® Guide)** (7ª ed.). Newtown Square, PA.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PROSCI, Inc. (2017). **A pocket guide to change management: A condensed version of the prosci change management body of knowledge (CMBOK)**. Colorado Springs, CO: Prosci, Inc.

TOLEDO, José Carlos de. **Gestão da mudança da qualidade de produto**. Gest. Prod. 1 (2) • Ago 1994. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X1994000200001>

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. (1999). **Organizational change and development**. New York, NY: McGraw-Hill.